



**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK
LİSANS
TEZİ**

**KURUMSAL İTİBARIN
SOSYAL MEDYADA YÖNETİMİ:
İNGİLİZ VE TÜRK ORDUSU
YOUTUBE SAYFALARI ANALİZİ**

HALİT AYTEN

**HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM BİLİM DALI**

HAZİRAN 2016



**KURUMSAL İTİBARIN SOSYAL MEDYADA YÖNETİMİ: İNGİLİZ VE
TÜRK ORDUSU YOUTUBE SAYFALARI ANALİZİ**

Halit AYTEN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

HAZİRAN 2016

Halit AYTEN tarafından hazırlanan “Kurumsal İtibarın Sosyal Medyada Yönetimi: İngiliz ve Türk Ordusu Youtube Sayfaları Analizi” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ / ~~OY~~ ~~ÇOKLUĞU~~ ile Gazi Üniversitesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalında Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç.Dr. Gülcan IŞIK

Halkla İlişkiler ve Tanıtım, Gazi Üniversitesi

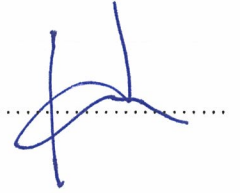
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



Başkan : Prof.Dr. Hanife GÜZ

Halkla İlişkiler ve Tanıtım, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



Üye : Doç.Dr. Recep TAYFUN

Halkla İlişkiler ve Tanıtım, Başkent Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



Tez Savunma Tarihi: 21/06/2016

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Prof. Dr. Suna BAŞAK
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Halit AYTEN

21.06.2016

KURUMSAL İTİBARIN SOSYAL MEDYADA YÖNETİMİ: İNGİLİZ VE TÜRK ORDUSU YOUTUBE SAYFALARI ANALİZİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Halit AYTEN

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Haziran 2016

ÖZET

Günümüzde küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin ortaya çıkmasıyla birlikte değişen koşullar ve yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve varlığını sürdürebilmek için, ister özel, ister kamu niteliğinde olsun her türlü örgütlenmenin toplumsal meşruiyet kazanması bir zorunluluk haline gelmiştir. Bunu sağlamanın en önemli araçlarından birisi de örgütlerin stratejik halkla ilişkiler fonksiyonu ve bu fonksiyonun en önemli işlevlerinden olan kurumsal itibar yönetimidir. Yeni iletişim teknolojilerinin gelişimi ve bu gelişimin beraberinde getirdiği yenilikler, kurumlara itibarlarını yönetmeleri açısından yeni olanaklar getirmiştir. Bu noktada sosyal medyanın kurumlar tarafından etkin bir şekilde kullanılıp kullanılmadığı, itibar açısından son derece önemli olmaktadır. Bu kapsamda bu araştırmada; TSK ve İngiliz ordusunun Youtube sayfalarında paylaştıkları içeriklerde, kurumsal itibar yönetiminin bileşenlerinin olup olmadığı, hangilerinin diğerlerine göre daha fazla kullanıldığı, izlenme sayıları ile ilişkisi incelenerek iki ordunun kurumsal itibar yönetimi karşılaştırılması yapılmıştır.

Bilim Kodu :1155
Anahtar Kelimeler : TSK, İngiliz Ordusu, Sosyal Medya, Youtube, Kurumsal İtibar Yönetimi
Sayfa Adedi : 135
Tez Danışmanı : Doç. Dr. Gülcan IŞIK

CORPORATE REPUTATION MANAGEMENT ON SOCIAL MEDIA: ANALYSIS OF
BRITISH AND TURKISH ARMY YOUTUBE PAGES

(M.Sc. Thesis)

Halit AYTEN

GAZİ UNIVERSITY

PUBLIC RELATIONS AND PUBLICITY SCIENCES

June 2016

ABSTRACT

With the globalisation and technologic developments today, in the changing conditions and extensive rivalry environment to survive and continue existence, whether private or public sector, all organization have to gain social legitimacy. The medium to maintain this objective is Public Relations and corporate reputation management as one of its important function. Developments and innovations on new communication technology offer new opportunities to corporations to manage their reputations. At this point the effective usage of social media by the corporations is an important tool for reputation. In this context; whether Turkish Armed Forces and British Army use components of corporate reputation management in the contents shared with their official Youtube Channel; which component is used more than other and relationship between components and video views analyzed and a comparison about corporate reputation management of the two armies was done with this study.

Science :1155

Key words : Turkish Armed Forces, Britian Armed Forces, Social Media,
Youtube,Corporate Reputation Management

Page : 135

Supervisor : Assist. Prof. Dr. Gülcan IŞIK

TEŞEKKÜR

Çalışmalarım boyunca değerli yardım ve katkılarıyla beni yönlendiren, kıymetli tecrübelerinden faydalandığım danışmanım Doç. Dr. Gülcan IŞIK ve manevi destekleriyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan çok değerli aileme ve arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELER LİSTESİ	x
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1
1.BÖLÜM	
SİVİL-ASKER İLİŞKİLERİ VE ORDUNUN YAPISAL DÖNÜŞÜM SÜRECİ	
1.1. SİVİL ASKER İLİŞKİLERİ.....	5
1.2. ORDUNUN YAPISAL DÖNÜŞÜMÜ.....	8
1.3.“POSTMODERN ORDU” PARADİGMASI AÇISINDAN, İNGİLİZ VE TÜRK ORDULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	18
1.3.1. Tehdit Algılaması.....	18
1.3.2. Görev Tanımı.....	20
1.3.3. Kuvvet Yapısı.....	20
1.3.4. Ordudaki Etkin Rol.....	22
1.3.5. Halkın Orduya Karşı Tutumu.....	23
1.3.6. Medya İle İlişkiler.....	25
1.3.7. Sivil Personel.....	27
1.3.8. Kadınların Ordudaki Rolü.....	28
1.3.9. Aile ve Askeri Toplum.....	30
1.3.10. Ordudaki Eşcinsellik.....	31
1.3.11. Vicdani Ret.....	32

2. BÖLÜM

ORDULARIN SAVAŞLARDA UYGULADIKLARI HALKLA İLİŞKİLER VE MEDYA STRATEJİLERİ

2.1. KIRIM SAVAŞI.....	35
2.2. BİRİNCİ DÜNYA SAVAŞI.....	36
2.3. İKİNCİ DÜNYA SAVAŞI.....	41
2.4. KORE SAVAŞI.....	45
2.5. VIETNAM SAVAŞI.....	47
2.6. KÖRFEZ HAREKATI.....	50
2.7. KÖRFEZ HAREKATI (2003).....	53

3. BÖLÜM

STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER FONKSİYONU OLARAK KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ

3.1. KURUMSAL İTİBAR	58
3.2. KURUMSAL İTİBARIN ÖNEMİ	60
3.3. KURUMSAL İTİBARIN ÖLÇÜMÜ	62
3.4. KURUMSAL İTİBARIN BİLEŞENLERİ	67
3.4.1. Ürün ve Hizmetler.....	68
3.4.2. Yenilikçilik.....	69
3.4.3. Çalışma Ortamı.....	70
3.4.4. Sosyal Sorumluluk/Vatandaşlık.....	71
3.4.5. Yönetişim.....	72
3.4.6. Liderlik.....	72
3.4.7. Performans.....	73
3.5. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ.....	74

4. BÖLÜM

SOSYAL MEDYA

4.1 SOSYAL MEDYA KAVRAMI.....	82
4.2. SOSYAL MEDYANIN GETİRDİKLERİ.....	83
4.3. SOSYAL MEDYADANIN KULLANIMI.....	85

4.4. ORDULARIN SOSYAL MEDYA KULLANIMI.....	89
4.5. SOSYAL MEDYADA KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ.....	94

5. BÖLÜM

STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER FONKSİYONU OLARAK KURUMSAL İTİBARIN SOSYAL MEDYADA YÖNETİMİ: İNGİLİZ ORDUSU VE TSK YOUTUBE SAYFALARI ÜZERİNDEN ANALİZİ

5.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	101
5.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	101
5.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	102
5.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	102
5.5. ARAŞTIRMANIN SORULARI.....	104
5.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	105
5.6.1. TSK'nin Video İçerikleri.....	106
5.6.2. İngiliz Ordusu'nun Video İçerikleri.....	112
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	117
KAYNAKÇA.....	123

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 1.1. Ordu ve Toplum.....	10
Çizelge 1.2. Modern, Geç Modern ve Postmodern Dönemde Silahlı Kuvvetlerin Yapısı	13
Çizelge 1.3. Ülkelerin Postmodern Paradigması Çerçevesinde Karşılaştırılması.....	15
Çizelge 1.4. Postmodern ve Hybrid Dönemlerde Silahlı Kuvvetlerin Yapısı.....	17
Çizelge 2.1. Creel Komitesi'ne Sağlanan Bütçe.....	40
Çizelge 3.1. Dünyanın Belli Başlı Ülkelerinde Yapılan İtibar Ölçümleri.....	64
Çizelge 3.2. Global RepTrak Ölçeği.....	66
Çizelge 4.1. Global Firepower Index'in 2015 yılı en güçlü ordularının sosyal medya kullanımı.....	93
Çizelge 4.2. NATO Üyesi Orduların Önde Gelen Sosyal Medya Platformlarını Kullanımı.....	94
Çizelge 5.1. Ordular Bağlamında Kurumsal İtibar Yönetimi Bileşenleri.....	103
Çizelge 5.2. Video İçerikleri.....	104
Çizelge 5.3. Orduların Youtube Kullanımı.....	104
Çizelge 5.4. Araştırma Soruları.....	105
Çizelge 5.5. Orduların 2015 Yılında Video Paylaşımı.....	105
Çizelge 5.6. TSK'nin Video Paylaşımlarının Gruplandırılması.....	106
Çizelge 5.7. TSK'nin Video Analizi.....	116
Çizelge 5.8. İtibar Bileşenlerin Videolarda Kullanım/İzlenme Sıralaması.....	117
Çizelge 5.9. İngiliz Ordusunun Video Analizi.....	118
Çizelge 5.10. İtibar Bileşenlerin Videolarda Kullanım/İzlenme Sıralaması.....	118
Çizelge 5.11. 2015 Yılı Video İçeriklerindeki İtibar Bileşenlerinin Kullanılma Sıklığı	119
Çizelge 5.12. 2015 Yılı Video İçeriklerindeki İtibar Bileşenlerinin İzlenme Sayısı.....	119
Çizelge 5.14. İzlenme Sayısı Karşılaştırılması.....	120

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil.3.1. İtibar Bileşenleri ve İtibar ile İlişkili Paydaş Davranışları.....	67
Şekil 3.2. Global RepTrak Pulse İtibar Bileşenleri.....	69
Şekil 3.3. Kurumsal İtibar Yönetimi Süreci.....	76
Şekil 4.1. Sosyal Medyada İtibar Yönetimi.....	96



GİRİŞ

19. yy başlarında Carl von Clausewitz (1975:34) savaşın amacını, düşmanı yenmek ve onu silahsızlandırmak olarak belirtmiştir. Bu önemli görevi başarmak için ise devletlerin üç esas hedefe odaklanması gerekmektedir: ordu, iktidar ve halk (irade). Diğer bir deyişle devletler; hükümet, ordu ve halk üçlemesini kullanarak harbin amaçlarını gerçekleştirmektedir. Bu zincirde hükümet, milli hedefleri ve politikaları belirler; ordu, hükümetin belirlediği politikalara yönelik askeri hedefleri şekillendirir ve halk da bu sürecin dinamiğini oluşturan destek, azim ve iradeyi sağlar. Clausewitz, geliştirdiği savaş teorisindeki halk, ordu ve hükümet üçlemesindeki dengenin önemli olduğunu belirtmektedir. Zafere ulaşabilmek için üçlemedeki denge bozulmadan ordu ve hükümete halkın desteğinin varlığı önemlidir. Özellikle; operasyon maliyeti, zayıat, operasyonların hedefi, kitle iletişimi araçlarının kullanım şekli, halkın başarı beklentisi ve müdahalenin haklılığı gibi konularda (Sirin, 2011) halk desteğinin sağlanması ve kamuoyunun tatmin edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, özellikle demokratik toplumlarda savaş veya operasyonlardan önce veya esnasında ordular, kendi vatandaşlarının desteğini sağlamak zorunda bulunmaktadır (Hiebert, 1991).

Erken dönemlerden itibaren savaş veya muharebe, Clausewitz'in ilk iki hedefi, diğer bir deyişle düşman ordusunun imhası ve ülkesinin işgal edilmesi üzerine inşa edilmiştir. Ancak Clausewitz (1975), düşmanı yenmek için sadece orduların teknolojik kapasitesini ve bunun yıkıcılık etkisinin artırması ve böylelikle düşman silahlı kuvvetlerinin yok edilmesi ve ülkesinin işgal edilmesinin tek başına yeterli olamayacağını vurgulamaktadır. Vurguladığı diğer husus düşmanın iradesinin dayanıklılığıdır. Düşmanın iradesi ise ancak kendi iradesinin gücü ile yenilebilir Halkın ve askerlerin savaşma azmi, bu doğrultuda gayret birliğinin sağlanması ve bunun uzun süre sürdürülmesi, zaferi belirleyen en temel bileşenlerden biridir. Amerikan savaş bakanı Newton D.Baker 1918 yılında yaptığı bir konuşmada “savaş zamanında dünyadaki en önemli konu, siperde bulunan asker ve savaş devam ederken de askerlerin orada kalmasını sağlamaktır”¹ diyerek iradenin önemine vurgu yapmaktadır (Creel, 1920:xii). Aynı eserde, General William Hamilton ise, dünyada insandan ve sahip olduğu zihin ve iradede daha güçlü bir olgu olmadığını belirtmektedir² (Creel, 1920:xii). Diğer bir deyişte Gazi Mustafa Kemal ise,

¹ Metnin aslı; “When you are near the trenches the biggest thing in the world is the man in the trenches, and he is a very big thing in the world while the war is on”. s. xii.

² Metnin aslı; “there is nothing great in the world but man, and nothing great in man but mind”. s. xi.

Büyük Zaferin ikinci yıldönümünde, Dumlupınar’da yaptığı konuşmada; “Bir milletin ruhu zapt olunmadıkça, bir milletin azim ve iradesi kırılmadıkça, o millete hâkim olmanın imkânı yoktur. Yüzyılların doğurduğu bir millî ruha, güçlü ve devamlı bir millî iradeye hiç bir güç karşı koyamaz” demektedir (Sonyel, 1986). Bu özdeyişler, savaşın sadece fiziksel ve sayısal üstünlükle değil, aynı zamanda zihnin mobilizasyonu ve iradeyle kazanılabileceğini işaret etmektedir. Bu noktada halkın, savaş da dâhil olmak üzere ordu ve hükümetin uygulamalarına verdiği destek önem kazanmaktadır. Dolayısıyla halk desteğinin ve buna yönelik oluşacak kamuoyu ve meşruiyetin, güvenlik ve dış politika ile ilgili karar verme sürecinde önemli bir rolü bulunmaktadır (Dandeker, 2009).

Bunu yanı sıra, modern toplumlar; gerçeği öğrenmek için, kamunun bileme hakkı ve basın özgürlüğü gibi kavramlara inanmaktadır. Halk artık, demokrasi ve kitle iletişim araçlarının yarattığı imkânlar sayesinde kurumların faaliyetlerini denetlemeye başlamıştır. Bu nedenle, günümüzde küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin ortaya çıkmasıyla birlikte değişen koşullar ve yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve varlığını sürdürebilmek için, ister özel, ister kamu niteliğinde olsun her türlü örgütlenmenin toplumsal destek ve meşruiyet kazanması bir zorunluluk haline gelmiştir. Halk desteği de ağırlıklı olarak, ülkenin sahip olduğu mevcut bilgi donanımına bağlıdır. Özgür bir toplumda bilgi ve enformasyon, bütün kurumların karar mekanizmalarını etkilemektedir. Bilgi çağı olarak da adlandırılan çağımızda, bilgiyi elinde tutmak gücün önemli bir unsuru haline gelmiştir (Yalçınkaya, 2008). Bilgi, devletlerin dış politikasında stratejik bir etken olmakta ve yumuşak güç (soft power) olarak hesaba katılmaktadır (Nye, 2002:8). Bilgi üreten veya bilgiye sahip olan gelişmiş devletler, diğer devletlere bilgi sağlamak ve bu durum bilgiyi elinde tutanın yüksek katma değer kazanması sonucuna yol açmaktadır. Dolayısıyla bilgiyi kontrol eden ve bunu topluma yayan kurumlar, kamuoyunu da etkileme gücüne sahip olmaktadır. Modern dönemde Clausewitz üçlemesinde bulunan öğelerin ihtiyaç duyduğu bilgi ise, iletişim araçları tarafından sağlanmaktadır. Teknolojik gelişmeler, her ne kadar harp silah araç ve gereçlerini üzerine önemli etkileri olsa da, özellikle iletişim alanına tamamen yeni bir boyut kazandırmıştır. Bilgiye erişim, haberlerin aktarılması, önemli olayların haberleştirilmesi, analiz edilmesi ve iletişimin hızlandırılması, Clausewitz üçlemesine yeni bir bileşen olarak medya ve kullanımını da dâhil etmiştir. Diğer bir deyişle, teknolojik gelişmeler medyayı ve ordular tarafından kullanımını, savaş ve çatışma alanlarında yer alan bir unsur konumuna taşımıştır.

Bilgi ve enformasyonun, iç ve dış manipülatif kampanyalara karşı hassasiyeti söz konusudur. “Zihinlere açılan kapılar” olarak tanımlanan (Bernays, 1947) medyanın bu manipülasyon yeteneği, şimdiki ve gelecekteki savaşlar için güçlü bir silah olmaktadır. William S.Lind ise medyanın bu gücünü, dördüncü nesil savaşın bir parçası olarak değerlendirmektedir. William (1989); psikolojik hareketin, medya/bilgi harbi formunda önemli bir operasyonel ve stratejik silah olduğunu ve dördüncü nesil düşmanların, iç ve dış kamuoyunu değiştirmek için medyayı, manipüle etme konusunda daha aktif kullanacaklarını belirtmektedir. Benzer bir tanımlamayla Hiebert ise (1991) kitle iletişimi ve özellikle halkla ilişkilerin, savaşın bütün taraflar için artan bir şekilde modern savaş doktrinin temel bir parçası haline geldiğini belirtmektedir. Bu noktada asıl hedef, kendi halk desteğini sağlamak ve düşmanın sahip olduğu halk desteğinin ise yok edilmesidir. Bu süreçte basit bir şekilde hazırlanan televizyon haberleri bile, bazen zırlı birliklerden daha güçlü operasyonel bir silah haline gelmektedir. Bu nedenle özellikle orduların; bilgilendirmek, faaliyetlerine meşruiyet kazandırmak ve sonuçta halkın desteğini kazanmak maksadıyla medya ve halkla ilişkileri aktif bir şekilde kullanmaları gerekmektedir.

Diğer yandan günümüzde, halkın tutumu, davranışları, duyguları ve bir kurum veya örgütle ilgili olan düşünceleri algı yoluyla şekillenebilmekte, biçimlendirilebilmekte ve değiştirilebilmektedir. Bunu sağlamanın en önemli araçlarından birisi de örgütlerin stratejik halkla ilişkiler fonksiyonu ve bu fonksiyonun en önemli işlevlerinden olan kurumsal itibar yönetimidir. Kurumsal itibar, bu meşruiyetin somutlaştırılmış bir göstergesi ve sahip olunması, devam ettirilmesi gereken en önemli konulardan birisidir. Bu nedenle örgütlerin kurumsal itibar yönetimine büyük ölçüde önem vermeleri gerektiği değerlendirilmektedir. Yeni iletişim teknolojilerinin gelişimi ve bu gelişimin beraberinde getirdiği yenilikler, kurumlara itibarlarını yönetmeleri açısından yeni olanaklar getirmiştir. Bu noktada sosyal medyanın kurumlar tarafından etkin bir şekilde kullanılıp kullanılmadığı, itibar açısından son derece önemli olmaktadır. Çünkü kurumların uzun yıllar yaptıkları çalışmalar sonucunda elde ettikleri itibarlarını, sürekli bir bilgi akışının ve hareketliliğin yaşandığı sosyal medyada kaybetmeleri ya da aksine itibarını artırarak devam ettirebilmeleri mümkün olabilmektedir.

Bu araştırmanın amacı; geleneksel kitle iletişim araçlarının yerini yavaş yavaş internete bıraktığı günümüz dünyasında; örgütlerin kurumsal itibar yönetimini gerçekleştirmek ve devam ettirmek maksadıyla sosyal medya platformlarından nasıl

faaydalandıklarının incelenmesidir. Literatürde bu zamana kadar yapılan akademik araştırmalar incelendiğinde; kurumsal itibar yönetimi ile ilgili çok sayıda çalışma bulunmakla beraber, bu çalışmalarda çoğunlukla belirli kurum veya kurumlar ile ilgili itibar algısının çeşitli ölçekler kullanılarak ölçümünün yapıldığı, konuyu özel işletmeler bağlamında ele aldığı ve geleneksel medya ve anketler aracılığıyla analizler yapıldığı gözlemlenmektedir. Oysa kamu niteliğinde bulunan kurum ve kuruluşlarda kurumsal itibar yönetiminin nasıl ve ne şekilde yürütölmesi gerektiği, itibarı oluşturan bileşenlerin paylaşılan içeriklerde kullanımı ve özellikle sosyal medya üzerinden kurumsal itibarın yönetimi gibi konularda herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Bu kapsamda bu çalışmayla; sosyal medyada paylaşılan içeriklerin kurumsal itibar yönetimi açısından daha geniş bir perspektifte, farklı bir bakış açısıyla ve özellikle ordular bağlamında ele alınarak literatüre katkıda bulunulması amaçlanmaktadır. Araştırma sosyal medyayı en yaygın ve etkin olarak kullanan ordulardan biri olan İngiliz ordusu ve TSK Youtube sayfaları ile sınırlandırılmıştır. Araştırmada İngiliz ordusunun seçilmesinde; söz konusu ordunun güçlü bir kurumsal alt yapıya sahip olması, dünyanın en güçlü orduları arasında gösteriliyor olması, sosyal medya kullanımına önem vermesi ve bu doğrultuda dünyada ilk defa sosyal medyada faaliyetlerini yürütebilmek için 77. Tugay adı altında bir birlik oluşturmaya ve buna büyük ölçüde kaynak tahsis etmesi etken olmuştur (army.mod.uk, 2015). Diğer yandan TSK'nin seçilmesinde ise; günümüzde postmodern ordular arasında gösteriliyor olması, bilgi ve iletişim alanındaki teknolojik gelişmeleri yakından takip ediyor olması ve bu doğrultuda yakın bir zamanda, 10 Mar 2015 tarihinden itibaren Youtube sayfasını kullanmaya başlaması (tsk.tr, 2015) ve bu güne kadar aktif bir şekilde kullanması etken olmuştur.

Bu çalışmada; TSK ve İngiliz ordularının 2015 yılında Youtube sayfalarında paylaştıkları videolarda, TSK örneği için konu odaklı; İngiliz örneği için ise konu odaklı olmaksızın tesadüfi örneklem metoduna uygun olarak video analizi yapılmıştır. Toplanacak veriler için, içerik analizi yöntemi kullanılmış ve bu yöntem uygulanırken itibar boyutlarının belirlenmesi maksadıyla Reputation Institute tarafından 2015 yılında geliştirilen RepTrak sistemi temel alınarak, ordular bağlamında kullanılabilecek bir çerçeve hazırlanmıştır. Bu çerçevede, incelenen videolarda itibar boyutlarına ait özelliklere yer verilip verilmediği çizelgedeki araştırma sorularına göre kontrol edilmiş ve izlenme sayıları ile ilişkilendirilip her iki ordunun kurumsal itibar yönetimi karşılaştırılması yapılmıştır.

1. SİVİL-ASKER İLİŞKİLERİ VE ORDUNUN YAPISAL DÖNÜŞÜM SÜRECİ

1.1. Sivil-Asker İlişkileri

Tarihsel olarak bakıldığında asker; ülkeyi dış tehlikelerden ve iç karışıklıklardan korumak ve aynı zamanda dış politika hedeflerini gerçekleştirmek için gerektiğinde savaşmak maksadıyla eğitilmiş ve güdülenmiş personeli ifade etmektedir (Rukavishnikov ve Pugh, 2006). Bu kapsamda ordunun, ülkeler açısından iç ve dış güvenliğin sağlanmasında topluma karşı sorumlulukları bulunmaktadır. Ancak devleti korumak maksadıyla diğer kurumlardan farklı olarak silahlı bir organ olarak kurulan ordu ile sivil ve toplum arasındaki ilişkinin doğası nedir? Bu sorunun tarihi, sivil toplumlarda askeri örgütlenmelerin başladığı eski çağlara kadar uzanmaktadır. Sivil-asker ilişkileri; ordu ile kendisine hizmet ettiği toplum arasında iletişim ve etkileşimin nasıl sağlandığı ve iki yapı arasındaki ortak alanın ne şekilde düzenlendiğini belirten ilişkiyi ifade etmektedir (Hooker, 2003). Bu ilişki; güç, politika, ekonomi, medya, bilim, teknoloji, tarih ve kültür gibi farklı açılardan değerlendirilebilecek birçok boyuta sahiptir. Her bir devlet sivil-asker ilişkilerini; bir devlet kurumu olarak ordunun rolü ile anayasal düzenleme ve yasalarca tanımlanan siyasi otorite arasındaki hiyerarşik konumuna göre kendi ulusal tarih, düşünce yapısı ve gelenekleri açısından yorumlamaktadır (Rukavishnikov ve Pugh, 2006). Halkın ordu ile ilgili algısı, icra edilen askeri operasyonlar, devletin dış ilişkileri ve savunma politikasına yönelik oluşan kamuoyu, bu ilişkiyi şekillendirmektedir. Devleti korumak maksadıyla, diğer kurumlardan farklı ve silahlı bir organ olarak kurulan ordu ile sivil ve toplum arasındaki bu ilişkinin doğası, sürekli bir dönüşüm içerisinde. Çünkü tarihsel süreç içerisinde ordu ve toplum yapısı da değişmektedir.

Sivil-asker ilişkilerinin dönüşüm süreci ile ilgili uygun bir anlayış geliştirebilmek için bu zamana kadar konu ile ilgili yapılan çalışmaların incelenmesi gerekmektedir. Toplum ve asker ilişkilerini sosyal bilimlerin ampirik ve teorik araçlarını kullanarak inceleyen özellikle 20'nci yüzyılın siyaset bilimci ve sosyologları, bu zamana kadar oluşan bilgi birikiminden daha doğru ve net sonuçlara ulaşmıştır (Rukavishnikov ve Pugh, 2006). Batılı demokrasilere uygulanabilen temel kuramsal çerçeve, 1950 ve 1960'larda Samuel Huntington ve Morris Janowitz tarafından geliştirilmiştir. Özellikle, "Asker ve Devlet: Sivil - Asker İlişkilerinin Kuram ve Siyaseti" (Huntington, 2006) ve "Profesyonel Asker" (Janowitz, 1961) eserleri, bu güne dek birçok sivil-asker ilişkileri çalışmasına ışık

tutmuştur. Genel olarak sivil-asker ilişkilerinin iki farklı yaklaşımla incelendiği görülmektedir: Siyaset bilimi yaklaşımı ve sosyolojik yaklaşım. Çok sayıda araştırmacı ve özellikle Samuel Huntington'un yapmış olduğu çalışmalar sivil-asker ilişkilerini daha çok birinci yaklaşımla ele alırken, ikinci yaklaşımın temelini, Amerikan askeri sosyolojisi ve Morris Janowitz'in çalışmaları oluşturmaktadır.

1950'lerden 1980'lere kadar olan dönemdeki siyaset bilimciler, yüksek rütbeli subayların, dışişleri ve savunma politikasının oluşturulmasındaki etkisine odaklanarak sivil-asker ilişkilerini; ordu, politik elit ve toplum arasındaki etkileşimi olarak incelemişlerdir (Rukavishnikov ve Pugh, 2006). Yasal düzenlemeler ve resmi emir komuta zinciri orduyu, topluma karşı sorumlu yapmaktadır. Bütün devletler için nihai amaç güvenliğin en üst seviyede sağlanmasıdır. Bunun için de, ordu üzerinde objektif olarak sivil kontrolün sağlanması gerekmektedir (Huntington, 2006). Sivil ve ordu arasında bu şekilde bir dengenin sağlanması, Huntington'a göre, ulusal güvenliğin en üst seviyede sağlanabilmesi için zorunluluktur. Bunun için ordunun, askeri faaliyetlerin yönetimi konusunda herhangi bir sivil müdahaleden bağımsız olması gerekmektedir. Diğer yandan, devletin de silahlı kuvvetlerin, sivil otoritenin yerine kendi politikasını zorla uygulamaya koyma çabası olarak tanımlanan askeri müdahaleden uzak olması gerekmektedir (Finer, 1967:205). Tamamen politize olmuş bir ordu, objektif kontrolün sağlanması ve böylelikle ulusal güvenliğin sağlanmasını imkânsız kılmaktadır (Huntington, 2006). Aynı zamanda bu yaklaşımda, silahlı bir yapı olan ordu ile devlet yönetimi arasında profesyonel bir ayrım olması gerektiği vurgulanmaktadır. Siyasi iktidar, ulusal güvenlikle ilgili özellikle iç ve dış politika hedeflerini belirlerken, profesyonel ordu ise kendisine objektif olarak verilen görevleri yerine getirme ve hiçbir şekilde politik faaliyetlerde bulunmama zorunluluğunda bulunmaktadır.

ABD'de sivil-asker ilişkilerinin sosyolojik bir alan olarak doğuşu ise, özellikle 2'nci Dünya Savaşı dönemine denk gelmektedir (Feaver, 1999). Bu dönemdeki akademik araştırmalarda, ordu ve toplumdaki değişen rolü üzerinde artan bir ilgi bulunduğu görülmektedir. 1941 yılında, Amerikan ordusu tarafından, savaş sonuna kadar askeri personel arasında birçok araştırmanın yürütüldüğü Ordu Araştırma Sınıfı kurulmuştur. Ordunun sosyolojik yapısı ile ilgili sistematik bir çerçevede sunulan ve bilimsel metoda dayalı öncü uygulamalardan biri olarak değerlendirilen bu çalışmalarda; savaş motivasyonu, etnik ilişkiler, er ve profesyonel asker arasındaki ayrım, savaşa karşı tutum ve bunun askeri eğitime etkisi gibi konularda araştırmalar yapılmıştır (Stouffer vd., 1949).

1960 yılında “Profesyonel Asker” adıyla yayınlanan kitabıyla Morris Janovitz ise, silahlı kuvvetlerin kurumsal bir analizini yapmıştır. Modern demokratik toplumlarda askeri teşkilatlarla ilgili oluşturduğu hipotezleri bu konuda daha sonra yapılacak araştırmalara temel teşkil etmiştir (Burke, 1993). Burke’e göre, Janowitz, sivil-asker ilişkilerini geliştirmek için içinde bilimsel çalışmaların da olduğu birçok yoldan ordu ve toplum arasında köprü kurmaya çalışmıştır. Samuel Huntington ve daha sonrasında Morris Janovitz’in çalışmaları, askeri sosyolojinin yeni gelişen bu alanı üzerinde büyük katkıları olmuştur.

Sivil-asker ilişkileri ile ilgili literatüre bakıldığında; ordu, devlet, toplumsal yapı ve kurumsal organlar arasındaki bu ilişkinin, sadece politik kontrol olgusuna indirgenemeyecek kadar karmaşık bir yapıya sahip olduğu görülmektedir (Rukavishnikov ve Pugh, 2006). Temel olarak, toplumun bir alt sistemi olarak ordu, yapısal olarak toplumdan uzak ve belirgin bir biçimde sivillerden farklı alt kültür ve yapıya sahiptir. Askerler genellikle kendilerini ve faaliyetlerini sivil yaşam ile karşılaştırarak tanımlamaktadırlar. Aslında bu ayırt edici özellik ihtiyacı; kendisine verilen sorumluluklar, fonksiyonları ve görevlerinden kaynaklanmaktadır. Birçok ülkede sosyologlar, dış ilişkiler ve güvenlik politikası, sivil-asker ilişkileri ve temel kültürel değerler, kamunun ordu ve askerlik hizmetine karşı tutumu, birliklerin teşkilatı ve zorunlu askerlik gibi değişik alanlarda çok sayıda araştırma yapmışlardır (Manigart, 1992). Bu araştırmadan elde edilen bulgular, tarihsel, sosyolojik ve yorumlayıcı bulgularla birleştirilerek; değerler, bakış açıları, tutumlar ve subay ve askerlerin kişisel özgeçmişi açısından sivil-asker arasındaki farklılığın boyutu; bu farklılığı şekillendiren faktörler ve bunun askeri verimliliğe etkisi; askeri eğitim ve sivil-asker işbirliği gibi konuların değerlendirmesinin imkânı sağlanmıştır.

21’inci yüzyıla gelindiğinde ise askeri sosyoloji alanında, akademisyenlerden oluşan uluslar arası bir ekip tarafından sağlam bir teorik çerçeve oluşturmak ve deneysel olarak ölçülebilen sosyal göstergeler belirlemek maksadıyla, yürütülen geniş kapsamlı analizler dikkat çekmektedir (Kuhlman & Callaghan, 2000). Uluslararası yürütülen bu çalışmalarda her ülkenin kendi akademisyenleri; sivil-asker ilişkileri dönüşümü, kamuoyunda silahlı kuvvetlerin yasallığı, orduya ayrılan ekonomik kaynakların oranı, askeri personel ve ailelerinin toplumun geniş kesimiyle bütünleşme derecesi gibi konuları irdelemişlerdir. Bununla birlikte araştırmacılar, savunma politikası ve silahlı kuvvetlerin; asker alma, personel yönetimi ve askeri personelin emekliliği ile geri sivil topluma karışması, asker ailelerinin yaşam standartları gibi fonksiyonları değerlendirmişlerdir.

Konu ile ilgili son dönemde yapılan çalışmalar incelendiğinde, bunların özellikle Huntington ve Janowitz'in etkilerini yansıttığı görülmektedir. Sivil-asker ilişkileri konusunda örnek çalışmalar olarak kabul gören Huntington ve Janowitz'in teorileri, yaklaşık bir generasyon boyunca araştırmalara rehberlik etmiştir. Ancak, genel olarak soğuk savaş dönemindeki yeni duruma cevap olarak geliştirilen bu iki yaklaşımın, günümüzde uygulanabilirliği konusunda şüpheler duyulması için yeterli nedenler bulunmakta ve tam anlamıyla kusursuz olarak nitelendirilememektedir (Burke, 2002). Bu çalışmalardaki eksiklikler ve soğuk savaşın sona ermesiyle oluşan uluslararası durum, yeni teorik çalışmaların yapılması ihtiyacını da beraberinde getirmiştir.

1.2 Ordunun Yapısal Dönüşümü

2'nci Dünya Savaşı'ndan itibaren askeri sosyologların, uluslar arası değişen sistemin askeri teşkilatlanma üzerindeki etkisine yeterli ilgiyi verdikleri görülmektedir. Söz konusu dönem, sadece Amerikan ordusunun 1947'deki Milli Güvenlik Yasası ve 1950'deki Milli Güvenlik Konseyi Raporu (NCS-68) yoluyla yeniden yapılandırılması değil, aynı zamanda ordunun Kore ve Vietnam gibi sıcak çatışma bölgelerine konuşlandırılması gibi operasyonlar ile de dikkat çekmektedir. Bununla birlikte, değişen tehdit algısını karşılamak için oluşturulan NATO ve Varşova Paktı gibi uluslar arası güvenlik antlaşmaları ve çok sayıda insani yardım programlarının yürütülmesi de dönemin diğer belirgin özelliklerindendir (Uçarol, 2013). Soğuk Savaşın sona ermesiyle birlikte, uluslar arası sistemin iki kutuplu yapıdan tek kutuplu yapıya dönüşmesi, iki süper güç arasındaki güvenlik politikası (Vogt, 1992) ve tehdit algısını da değiştirmiştir. İşgal veya nükleer savaştan, uluslar arası terörizm veya etnik çatışmalara kadar yeni tehlikeleri de içerecek şekilde tehdit algısının doğasının değişmesiyle birlikte, özellikle batılı orduların konvansiyonel modern yapısında da büyük değişiklikler meydana gelmiştir (Moskos, Williams & Segal, 2000). Sadece, uzun süren silahlanma yarışı artık etkisini yitirmekle kalmamış aynı zamanda Sovyetler birliği ve diğer merkez ve Batı Avrupa ülkeleri tek taraflı olarak birliklerinin sayısını önemli ölçüde azaltmış, savunma bütçelerini kısıtlamış ve ordularını daha çok savunma doktrinini esas alacak şekilde yeniden organize etmişlerdir. Varşova Paktı dağılmış ve NATO açısından doğu, artık birinci öncelikli tehlike olmaktan çıkmıştır.

Silahlı kuvvetler, ulusal ve uluslar arası faktörlerden, ülkenin diğer kurumlarından daha fazla etkilenmektedir (Williams, 2000). Uluslar arası ilişkilerin değişen doğası, silahlı kuvvetlerin farklı rol ve model ihtiyacını gerektiren yeni bir ordu yapısının gelişmesini de

beraberinde getirmiştir. Birçok ülkede silahlı kuvvetlerin, hızla değişen dünyaya ayak uydurabilmek maksadıyla yeniden düzenlenmesi ve stratejik ve politik açıdan tamamen farklı olan küresel şartlara adapte olmaları gerekmektedir (Rukavishnikov ve Pugh, 2006). Ordudaki değişimin de toplum içindeki dönüşüm ile uyumlu olması gerekmektedir. Bu noktada alandaki akademisyenler; sosyal, politik ve kurumsal alanda dikkat çekici değişimlerin yaşandığı bu geçiş döneminde, bu değişimlerin askeri sosyoloji açısından ne anlam ifade ettiğini ve modern ordunun yapısını sorgulamaya başlamışlardır (Moskos & Burke, 1998). Bununla birlikte; küresel düzeyde ülke ve toplumlar arasında etkisi hızla artan ABD ve ordusuna karşı duyulan bilimsel ilgi ve Amerikan akademik çevrede karşılaştırılmalı alan araştırmaların sayısı da artmıştır (Mitchell, 2003). Bu kapsamda çeşitli yaklaşımlar formüle eden Charles Moskos vd. gelecekteki askeri sosyolojisi araştırmaları için kullanılabilecek, ordu içindeki birçok farklı sosyolojik değişkeni inceleyen ve diğer ülke orduları tarafından karşılaştırma yapılabilecek uygun modeller sunmuşlardır (1992, 2000).

Bu çalışmalardan birisi olan “Savaşsız Toplum” tezinde Moskos savaşın artık, en azından süper güçler arasında uyumsuzlukların çözümü için tek kaçınılmaz yol olmadığını vurgulamaktadır (1992). “Savaşsız Bir Toplumda Silahlı Kuvvetler” çalışmasında Moskos, öncelikle savaşsız toplumu tanımlayıp ardından, savaşsız durumda silahlı kuvvetlerin muhtemel yapısı ve fonksiyonunu değerlendirmektedir. Moskos’a göre, savaş olasılığı, silahlı kuvvetler ve toplum arasındaki ilişkileri şekillendirmektedir. Bu doğrultuda makalesinde, savaş olasılığına göre ordu ve toplumu içeren üçlü bir tipoloji sunulmaktadır: Harbe hazır toplum, caydırıcı toplum ve savaşsız toplum. Temel tezi ise; modern devletlerin harbe hazır toplum, caydırıcı toplum ve savaşsız topluma dönüştükçe, ordunun sosyolojik yapısı da bunun paralelinde değişmektedir. Çalışmada kullanılan temel sosyolojik değişkenler ise; ordunun yapısı, askeri harcama kalemleri, üyelik tanımlaması, kurumsal gerilim konuları, vicdan ret, asker alma, ordudaki etkin rol, orduya karşı halkın tutumu, silahsızlanmaya karşı ordunun yaklaşımı olarak sayılmaktadır. Silahlı kuvvetlerin herhangi bir toplum yapısındaki sosyolojik değişkenleri Çizelge 1.1’de sunulmuştur.

Harbe hazır toplum, 1950’lerden kadar olan 1960’lara çoğunlukla NATO ve Varşova Paktı ülkelerini temsil etmektedir. Bu toplumda Silahlı kuvvetler, büyük çaplı kuvvetler, zorunlu askerlik, yüksek hareket kabiliyetli birlikler ve yüksek halk desteği ile karakterize edilmektedir. Caydırıcı toplum, 1970 ve 1980’lerdeki Amerikan, İngiliz, Kanada ve birçok NATO ülkelerin ordularınca temsil edilmektedir. Bu toplumdaki orduda

ise, paralı profesyonel ve teknik birliklerin oluşturulması nedeniyle kuvvet yapısının azaltılmış olduğu ve halk desteği açısından silahlı kuvvetlere karşı soğuk bir tutum sergilendiği görülmektedir.

Çizelge 1.1. Ordu ve Toplum

Değişkenler		Topum Şekli		
		Harbe Hazır	Caydınıcı	Savaşsız
Ordunun yapısı		Büyük çaplı ordu	Profesyonel ordu	Çekirdek Kadro ve rezerv birlikler
Askeri harcamalar	Personel bütçesinde ana kalem	Toplu personel harcamaları	Kişi başına daha yüksek maaş, bununla birlikte personel harcamaları sabit.	Rezerv altyapı
	Silah bütçesinde ana kalem	Düşük teknoloji silahlar	Yüksek teknoloji silahlar	Düşük ve yüksek teknoloji silahlar
Üyelik tanımlaması		Kurumsal kültür; sivil yapıdan keskin çizgilerle ayrı.	Mesleki; daha çok sivil yapıya yakınlık.	Vatandaşlık yükümlülüğü
Kurumsal gerilim konuları		Görev tanımındaki farklılıklar.	Bütçe tartışmaları	Görev farklılıkları
Vidani ret		Kısıtlı veya tamamen yasak	Serbest	Alternatif sivil hizmetler ile mümkün
Asker alma		Genç erkek (Sadece ordu)	Sınıflandırılmış işgücü	Genç yetişkin (ordu ve sivil)
Ordudaki Etkin Rol		Muhanip Lider	Yönetici, teknisyen	Asker akademisyen
Orduya karşı halkın tutumu		Destekleyici	Soğuk	Şüpheli
Silahsızlanmaya karşı ordunun yaklaşımı		Karşı	Şüpheli	Soğuk

Savaşsız toplumun ordularına ise; özellikle Batı Avrupa ülkelerinin orduları (bir dereceye kadar İsveç, İsviçre ve Kanada) örnek olarak sunulmaktadır. ABD'nin de savaşsız bir yapıya doğru ilerlediği belirtilmektedir. Savaşsız toplumun ordusu; büyük birliklerden, rezerv birliklerle desteklenen çekirdek kadrolu teşkilata dönüşüm içerisinde bulunmaktadır. Bununla birlikte orduya karşı kamuoyunda şüpheli bir yaklaşım

görülmektedir. Savaşsız toplumda ordunun yeni görevleri ise; sıcak çatışmalı bölgelerde çok uluslu barışı koruma, uzay ve kuzey kutbunun keşfi, uyuşturucu kaçakçılığı ile mücadele, sığınmacıların kontrolü, doğal afet yardım, gibi görevler olarak belirtilmektedir (Moskos, 1992).

“Savaşsız Toplum” tezine benzer bir teorik çerçevede, Moskos, Segal, ve Williams tarafından, 2’nci Dünya Savaşı sonrası dönemde sosyolojik bakış açısıyla ordunun yapısal dönüşümü ve toplumla ilişkilerini açıklamak maksadıyla, 2000 yılında “The Postmodern Military: Armed Forces After The Cold War” isimli kitap hazırlanmış ve böylelikle “Postmodern Ordu” adıyla yeni bir bakış açısı tartışılmaya başlanmıştır. Moskos ve arkadaşlarının hazırladığı bu çalışma, sivil asker ilişkilerinde sosyolojik ve politik temel eğilimlerin çalışılması için kavramsal bir çerçeve ortaya koymaktadır. Bu yaklaşımda, toplumda meşruluğunu sağlamak için ordunun, toplum değerlerindeki değişimler ile uyumlu bir dönüşümü kabul ettiği görülmektedir. Diğer bir deyişle, askeri örgütlenmedeki değişimler, içinde bulunduğu toplumundaki geniş kapsamlı sosyal değişimleri yansıtmaktadır (Moskos, 2000). Postmodern ordu tezi, savaşsız toplum tezindeki gibi, uluslar arası sistemdeki değişimlerin sivil-asker ilişkileri üzerindeki etkisi temeline dayanmaktadır. Bu kapsamda, temel olarak orduların, modern ordudan postmodern orduya dönüşüm eğilimi gösterdikleri varsayımına dayanmaktadır (Moskos, Williams & Segal, 2000). Bu karşılıklı ilişkinin kapsamlı analizi için beklenen değişimlerin boyutlarının tanımlanması gerekmektedir.

Amerikan ordusunun paradigması esas alınarak hazırlanan Postmodern Ordu modelinde; modern (soğuk savaş öncesi), geç modern (soğuk savaş) ve postmodern (soğuk savaş sonrası) dönemlere ait orduların ideal tipoloji yapıları, belirlenen değişkenlerle tanımlanmaya çalışılmıştır (Moskos, Williams & Segal, 2000). Aynı zamanda kitapta diğer 12 ülke (Fransa, İngiltere, Almanya, Hollanda, Danimarka, İtalya, Kanada, Avustralya, Yeni Zelanda, İsviçre, İsrail, Güney Afrika Cumhuriyeti) ordularının da ABD ordusu paradigmasına göre hangi dönemde (modern, geç modern ve postmodern) bulunduklarının tespit edilmesi için çeşitli sosyolojik ve politik değişkenler kullanılmaktadır. Bu kapsamda politik kullanılan değişkenler; tehdit algısı, kuvvet yapısı, görev tanımı ve ordudaki etkin rol; sosyolojik değişkenler ise; orduya karşı halkın tutumu, medya ilişkileri, sivil personel, bayanların rolü, aile ve askeri toplum, eşcinsellik ve vicdani ret olarak sayılmaktadır (Moskos, 2000). Ordunun söz konusu dönemlere ait sosyolojik yapısı Çizelge 1.2.’de sunulmuştur. Postmodern ordu modeli her ne kadar devletlerin sivil asker ilişkilerinin

istikrarlı olacağını açıkça belirtmese de, böyle bir istikrara ulaşılabilceği vurgulanmaktadır.

Birinci, modern ordu döneminde (1900-1945), ulus devlet yapısı çerçevesinde organize olan bir ordu yapısı göze çarpmaktadır. Devletlerin temel tehdit algısını, topraklarının düşman tarafından işgal edilmesi oluşturmaktadır. Dolayısıyla, ulusal egemenlik ve toprak bütünlüğünün sağlanması ve ülkenin düşman işgaline karşı savunulması, ordunun görevini oluşturmaktadır. Orduya verilen bu anlamlı sorumluluk nedeniyle toplum, bütünüyle silahlı kuvvetleri desteklemekte ve toplumdaki liderlik rolünü sorgulamamaktadır. Milliyetçilik prensibinin benimsenmesi, halk desteğinin sağlanmasında güçlü bir rol üstlenmektedir. Ordu, büyük birlikler ve zorunlu askerlik sistemiyle desteklenmekte ve muharip komutanlarla sevk ve idare edilmektedir. Bu dönemde, spesifik toplumsal özellikler dikkat çekmektedir. Modern ordularda; kadınların görev almadığı, eşcinsellerin cezalandırıldığı ve vicdani ret imkânının ya kısıtlı ya da tamamen yasak olduğu görülmektedir. Medya, ordunun bünyesinde bulunduğundan dolayı silahlı kuvvetleri desteklemekte, diğer bir deyişle, ordu ve medya aynı safta bulunmaktadır (Moskos, 2000).

İkinci, soğuk savaş döneminde (1945-1990); silahlı kuvvetlerin, soğuk savaş dönemi sorunlarına uygun olarak doktrinini değiştirdiği söylenebilmektedir. Ordunun çoğunlukla daha çok profesyonelleştiği, karmaşık silah sistemleri konusunda daha çok uzmanlaştığı ve daha önce kan bağı ile seçilen subaylar için profesyonel askeri eğitimin ön koşul olarak belirlendiği görülmektedir. Zorunlu askerlik uygulamasına modern ordularda olduğu gibi devam edilmektedir. Modern ordulardan farklı olarak soğuk savaş döneminde, nükleer savaş tehlikesi orduların birinci öncelikli tehdit algısını oluşturmakta ve ordulara daha çok nükleer tehdidi karşılayacak görevler verilmektedir. Vicdani ret statüsü geçerli olup, ordu bu yöndeki talepleri onaylamaktadır. Eşcinsel yasağı devam etmekle birlikte, kadınların kısmen de olsa orduya alındığı görülmektedir. Halkın orduya karşı tutumu değişen bir yapı göstermektedir. Genellikle orduyu desteklemekle birlikte, toplum gerekli gördüğü konularda operasyonları onaylamamaktadır. Ordu, sadece belirli gazetecilere yetki tanıyarak medya içeriklerini kendi lehine manipüle etmektedir (Moskos, 2000).

Çizelge 1.2. Modern, Geç Modern ve Postmodern Dönemde Silahlı Kuvvetlerin Yapısı

Değişkenler		Modern (1900-1945)	Geç Modern (1945-1990)	Postmodern (1990-2005)
Politik Değişkenler	Tehdit algılaması	Düşman işgali	Nükleer savaş	Alt-Ulusal tehditler (Etnik çatışma, terorizm)
	Kuvvetyapısı	Büyük çaplı ordu, zorunlu askerlik	Büyük çaplı profesyonel ordu	Küçük çaplı profesyonel ordu, çekirdek kadro ve rezerv birlikler
	Görev tanımı	Anavatanın savunulması	Müttefiklerle işbirliği	Yeni görevler; Barışı koruma, insani yardım
	Ordudaki etkin rol	Muharip lider	Yönetici, teknisyen	Asker devlet adamı, asker akademisyen
Sosyolojik Değişkenler	Orduya karşı halkın tutumu	Destekleyici	Değişken	Kayıtsız, soğuk
	Medya ilişkileri	Ordu ile bütünleşik	Manipülasyon	Sıcak ilişkiler
	Sivil personel	Azınlık	Orta düzey	Çoğunluk
	Kadınların rolü	Ayrı birlikler veya hariç tutulmuş	Kısmi entegrasyon	Tam entegrasyon
	Aile ve askeri toplum	Bütünleşik	Kısmi katılım	Hariç tutulmuş
	Eşcinsellik	Ceza	Kınama, ayırma	Kabul edilmiş
	Vicdani ret	Kısıtlı veya yasak	Serbest	Alternatif sivil hizmetler ile mümkün

Son olarak postmodern ordu döneminde (1990-2005); komünizmin çökmesiyle birlikte doğu batı arasındaki gerginlik azalmış, silahlı kuvvetler bunun paralelinde küçülmeye başlamış ve daha çok alt-ulusal tehditlere cevap verecek şekilde mobil hale getirilmiştir. Ordu artık, geleneksel anlamda savaş olarak nitelenmeyen operasyonlara katılmaktadır. İnsani yardım ve barışı destekleme görevleri, silahlı kuvvetlerin temel sorumlulukların bir parçası haline gelmiştir. Ordu sadece jeopolitik konulardaki değişimin yanında küreselleşmeye de cevap verecek şekilde yapılandırılmıştır. Bununla birlikte ulusal bütünlüğü vurgulamaya devam ederken, aynı zamanda ekonomi, iletişim, ticaret ve diğer önemli faaliyetlerin küreselleşmesi, geleneksel milli egemenlik anlayışının temel dinamiklerini aşındırmaya başlamıştır. Silahlı kuvvetler; devletlerden ziyade çeşitli

kuruluşlar tarafından yürütülen uluslar arası görevlerde kullanılmaktadır. Diğer bir deyişle, çok uluslu görevlerde ordunun kullanımına ulus üstü organizasyonlar da karar verebilmektedir. Ordunun sosyolojik yapısı ile ilgili olarak ise; eşcinsellik genel olarak kabul görülmekte ve vicdani ret statüsü seçen vatandaşların sivil hizmetlerde görevlerini tamamlayabilme imkânı bulunmaktadır. Silahlı kuvvetlere karşı halk desteği tarafsız ve medya ile ilişkiler ise ılımlı olarak tanımlanmakta, bir önceki dönemle karşılaştırılması yapıldığında, medya içerikleri daha az manipülatif bulunmaktadır. Çünkü ordunun desteğine ve korumasına ihtiyacı kalmayan medya kuruluşları, artık kendi sahip oldukları kaynakları ile daha bağımsız değerlendirmelerde bulunabilmektedir (Moskos, 2000).

Postmodern ordu, 5 temel örgütsel değişim ile karakterize edilebilmektedir. Birincisi; kültürel ve yapısal olarak sivil-asker ilişkilerinin iç içe girmesi; İkincisi, sınıf, rütbe ve muharebe görevleri ile ilgili (muharebe, muharebe destek ve muharebe hizmet destek) farklılıkların azalması; Üçüncüsü, harbin amacının, savaşı kazanmaktan öte, geleneksel anlamda muharebe olarak değerlendirilmeyen görevlerin başarılmasına dönüşümü; Dördüncüsü, orduların, daha çok ulus üstü örgüt / örgütler tarafından yönetilen veya en azından uygun görülen uluslar arası görevlerde kullanılması; Sonuncusu ise, orduların Eurocorps ve NATO ülkeleri içindeki çokuluslu veya iki uluslu teşkilatlar gibi, uluslararası bir yapıya dönüşmesi, olarak sayılmaktadır (Williams, 2000). Ülkeler arasında değişkenlik göstermesine rağmen ulusal faktörlerin, sivil-asker ilişkilerindeki stratejik dönüşümünü belirgin bir şekilde etkilemediği görülmektedir. Bütün bu değişimler, çoğu ülkede belli bir dereceye kadar gözlemlenebilmektedir.

Bu zaman kadar birçok ülke, postmodern ordu modelini esas olarak kendi ordularının sosyo-politik durumlarını test etmiştir (Kim, 2009). Yazarlarının değerlendirmelerine göre; İngiltere, Fransa, Almanya, Hollanda, Danimarka, İtalya, Kanada ve Güney Afrika gibi birçok ülke postmodern ordu yapısına uymaktadır. Avustralya, Yeni Zelanda, İsviçre, Portekiz, Polonya, Macaristan, Çek Cumhuriyeti, Romanya ve Türkiye gibi ülkelerin ise, kısmen postmodern özellikler gösterdiği ve geç modern ve postmodern dönemin bazı unsurların bir arada barındırdığı görülmektedir. Bu noktada, her ülkenin kendi ulusal özelliklerinin ve coğrafi konumlarının belirleyici etmen olduğu söylenebilir. Ülke ordularının postmodern ordu modeli kapsamında karşılaştırılması Çizelge 1.3.'te sunulmuştur.

Bununla birlikte, bu modelin bütün ülkelerde kullanılabilirliği sorgulanmaktadır. Özellikle Booth, Kestnbaum ve Segal; ordunun bugünkü yaşadığı dönüşümün, uluslar arası yaşanan değişimlere adaptasyon için gösterilen rasyonel bir tepki olması nedeniyle, postmodern ordu konseptini, günümüz ordularına uyarlamak için çok erken olduğunu belirtmektedir (2001). Bütün ordulara uygulanabilirliğinin belirlenmesi maksadıyla, sadece gelişmiş batılı orduların değil aynı zamanda gelişmekte olan ve batılı olmayan ülkelerin ordularını da içeren daha kapsamlı örnek çalışmaların yapılması gerekmektedir. Bununla birlikte Bondy de; Moskos vd.nin, batı ordularındaki sosyolojik eğilimleri fazla abarttığını ve soğuk savaş sonrasındaki değişimleri postmodern olarak nitelemek için dünya genelinde yeterli yaygınlıkta olmadığını belirtmektedir (2004).

Çizelge 1.3. Ülkelerin Postmodern Paradigması Çerçevesinde Karşılaştırılması

Değişkenler Ülkeler	Tehdit algılaması	Kuvvet yapısı	Görev tanımı	Ordudaki etkin rol	Orduya karşı halkın tutumu	Medya ilişkileri	Sivil personel	Bayanları rolü	Aile ve askeri toplum	Eşcinsellik	Vicdani ret	Ordu yapısı
ABD	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	PM
İNGİLTERE	U	KU	KU	U	KU	U	KU	U	U	KU	UD	PM
FRANSA	U	KU	U	U	KU	KU	KU	U	U	KU	U	PM
ALMANYA	U	KU	KU	U	KU	U	U	KU	U	KU	U	PM
HOLLANDA	U	U	U	U	İ	U	KU	U	U	U	U	PM
DANİMARKA	U	U	U	U	İ	U	U	U	U	U	U	PM
İTALYA	U	KU	U	U	U	U	İ	KU	U	KU	U	PM
KANADA	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	PM
GÜNEY AFRIKA	U	U	U	U	KU	U	U	U	KU	U	U	PM
İSVİÇRE	U	İ	İ	U	U	KU	İ	KU	UD	U	U	PM
AVSTRİLYA/ YENİ ZELANDA	İ	U	İ	U	U	U	U	U	U	U	U	LM/PM
PORTEKİZ	U	U	U	KU	İ	UD	UD	KU	UD	KU	UD	LM/PM
POLONYA	KU	KU	KU	KU	İ	KU	UD	KU	UD	İ	KU	LM/PM
MACARİSTAN	KU	İ	KU	U	UD	KU	UD	KU	UD	İ	U	LM/PM
ÇEK CUMHURİYETİ	U	U	KU	U	UD	U	UD	KU	UD	U	U	LM/PM
ROMANYA	KU	U	KU	U	UD	KU	UD	KU	UD	İ	U	LM/PM
TÜRKİYE	KU	KU	KU	KU	İ	KU	KU	U	KU	U	İ	LM/PM
İSRAİL	İ	İ	İ	U	İ	KU	İ	İ	İ	U	KU	M/LM

U: Uyumlu; KU: Kısmen Uyumlu; İ: İstikrarsız; UD: Uyumlu Değil

PM: Postmodern; GM: Geç Modern; M: Modern

Diğer yandan Posmodern Ordu kitabının editörlerinden John Allen Williams, postmodern modelinin artık günümüz dünyasındaki orduların yapısını tam olarak

yansıtma yetersiz kaldığını belirtmektedir (2008). Özellikle 11 Eylül saldırılarının ardından, ordunun temel yapısal değişkenlerinden olan tehdit algısının değişmesiyle birlikte Amerikan ordusunun ve belki de batılı orduların çoğunluğunun, uluslar arası ve alt-ulusal tehditleri karşılamak maksadıyla artık yeni bir yapısal dönüşüm içerisine girdiği belirtilmektedir (Williams, 2008). Diğer bir deyişle; 11 Eylül saldırıları sonrasında askeri önceliklerde yaşanan büyük değişimler nedeniyle postmodern paradigmasının yeniden gözden geçirilmesi ihtiyacı doğmuştur. Bu kapsamda Williams makalesinde, yeni dönemde ordudaki değişimleri incelemek maksadıyla postmodern paradigmasına dördüncü bir zaman dilimini ekleyerek bu yeni dönemin koşullarını incelemiştir. Postmodern ve yeni dönemin ordularının karşılaştırılması Çizelge 1.4.'te sunulmuştur. Williams'ın Hybrid olarak adlandırdığı bu yeni dönemde (2001 ve sonrası) tehdit algısı, bundan önceki dönemlerdeki büyük çaplı konvansiyonel harpten, nükleer tehdide ve devlet dışı aktörlerle mücadelede düşük yoğunluklu çatışmalara kadar olan tehdit algılarının bütününe kapsamaktadır. Kuvvet yapısında ise rezerv birliklere eskisinden daha fazla ihtiyaç duyulması ve rezervlerin ordu ile bütünleşmesinin daha belirgin olması dikkat çekmektedir. Özellikle Irak ve Afganistan'daki görevlerde, rezerv birliklerinin katkısının büyük olduğu görülmektedir. Eski dönemlerdeki görev tanımlarında bir değişiklik olmamakla birlikte, bu görevlerin yeni dönemde uygulanış şekli değişmiştir. Örneğin modern dönemdeki ordunun görevi anavatanın savunulması iken yeni dönemde bu, tamamen ülke içindeki yeni güvenlik konulara dönüşmüş ve ordunun ülke içinde kullanımı ile ilgili yasal sınırlamalar içerisinde kalmıştır. Ordudaki etkin rolde bir de bir değişim söz konusu değildir ancak muharip lider, yönetici, asker-akademisyen, asker-diplomat rollerine bir yenisi eklenmiştir. Özellikle ulusal veya uluslar arası görevlerde barışı koruma kapsamında askeri inzibat rolleri etkin olmaya başlamıştır. Postmodern dönemde kayıtsız ve soğuk olarak nitelenen halkın orduya karşı tutumu, Hybrid dönemde soğuk savaş öncesindeki gibi destekleyici bir yapıya dönüşmüştür. Medya ile kurulan yakın ilişki, daha da geliştirilip medya ve ordu arasında birliktelik kurulmuştur. Savaş alanındaki muhabirler askerlerle ilgili haberleri aktarırken artık “onlar” yerine “biz” ifadelerini kullanmakta ve askerlerin yaşadıkları tehlikelere büyük değer atfetmektedir. Ordu içerisinde sivil personel ve müteahhit sayısında önemli artışlar yaşanmakla birlikte, özelleştirme ve hizmet alımı da bunun paralelinde artmıştır. Kadınların ve eşcinselliğin orduya tam entegrasyonu sağlanmış; asker eşlerinin birbirleriyle ve askeri kaynaklarla bağlantılarını sürdürerek, ihtiyaç duyulan konularda yardım almalarına yönelik adımlar atılmıştır. Personel temin sürecinde ise sadece “gönüllülüğün” ötesinde, “gönüllülüğün teşvik edilmesine” yönelik

programların yürütülmesi dikkat çekmektedir. Diğer yandan Williams Hybrid ordunun yapısını ele alırken, postmodern paradigmasına yeni bir değişken eklemiştir. Askeri personel içerisinde rütbelere arası ilişkiyi de değerlendiren Williams, postmodern dönemde bu ilişkinin resmi hiyerarşiye dayandığını ve Hybrid dönemde ise gayri resmi ve yeniden düzenlenmiş hiyerarşik bir yapının kurulduğunu belirtmektedir. İnternet, email, tartışma grupları, blog ve sosyal medya gibi iletişim araçlarının orduda kullanımının artmasıyla birlikte, önceki dönemlerde katı bir şekilde uygulanan hiyerarşik yapının sarsıldığı ve gayri resmi iletişim ağının kurulduğu belirtilmektedir (Williams, 2008). Sonuç olarak Williams Hybrid modelde, ordudaki yapısal değişimleri günümüz dünyasına uyarlayarak ve bunların önceki dönemlerle kıyaslamasını yaparak, postmodern ordu paradigmasındaki eksik kalan güncel eğilimleri açıklamaktadır.

Çizelge 1.4. Postmodern ve Hybrid Dönemlerde Silahlı Kuvvetlerin Yapısı

Değişkenler		Postmodern (1990-2001)	Hybrid (2001- ?)
Politik Değişkenler	Tehdit algılaması	Alt-Ulusal tehditler (Etnik çatışma, terörizm)	Uluslar arası Transnasyonel Alt-Ulusal
	Kuvvet yapısı	Küçük çaplı profesyonel ordu, çekirdek kadro ve rezerv birlikler	Profesyonel çekirdek ordu Bütünleşik rezerv birlikler
	Görev tanımı	Yeni görevler; Barışı koruma, insani yardım	Bütün görevler
	Ordudaki etkin rol	Asker devlet adamı, asker akademisyen	Muharip lider, yönetici, Asker devlet adamı, Asker akademisyen Askeri inzibat
Sosyolojik Değişkenler	Rütbelere arası ilişki	Resmi hiyerarşi	Gayri resmi esnek hiyerarşi
	Orduya karşı halkın tutumu	Kayıtsız, soğuk	Destekleyici
	Medya ilişkileri	Sıcak ilişkiler	Birliktelik
	Sivil personel	Çoğunluk	Bütünleşik, Özelleştirme, Hizmet alımı.
	Kadınların rolü	Tam entegrasyon	Tam entegrasyon
	Aile ve askeri toplum	Hariç tutulmuş	Birbiriyle bağlantılı
	Eşcinsellik	Kabul edilmiş	Tam entegrasyon
	Vicdani ret	Alternatif sivil hizmetler ile mümkün	Gönüllülüğün teşvik edilmesi

Bütün bu eleştiri ve yorumlara rağmen yinede söz konusu postmodern model, teorik beklentileri özellikle de postmodern dönem açısından karşıladığını ve güvenilir bir rehber olduğunu kanıtlamıştır (Williams, 2000). Birçok sosyolojik faktörün, postmodernizme doğru ilerlediği günümüz dünyasında; ekonominin küresel entegrasyonu, telekomünikasyon ve gelişmiş bilgi sistemleri, uluslar arası ulaşımın kolaylaşması, hepsi, devletlerin birbirine bağımlılığını daha çok artırmaktadır. Postmodern ordu, bu faktörleri muhtemelen destekleyecek ve yansıtacaktır. Zamanla, postmodern ordu olmayan orduların, daha çok postmodern özellikler gösterecekleri ve olanların ise, bu yönde daha da ilerleyecekleri beklenmektedir.

1.3. “Postmodern ordu” paradigması açısından, İngiliz ve Türk ordularının değerlendirilmesi

Bu bölümde, Amerikan postmodern ordu paradigması bağlamında araştırmanın konusunu oluşturan İngiliz ve Türk ordularının değerlendirmesi yapılacaktır. Bu kapsamda postmodern ordu paradigmasını oluşturan; tehdit algısı, kuvvet yapısı, görev tanımı, baskın karakter, orduya karşı halkın tutumu, medya ilişkileri, sivil personel, kadınların rolü, aile ve askeri toplum, eşcinsellik ve vicdani ret gibi politik ve sosyolojik değişkenler açısından orduların ilgili çalışmalardan derlenerek yapısal analizi yapılmıştır.

1.3.1. Tehdit algılaması

Bu değişken, ülkelerin ulusal güvenliğine karşı en büyük tehlike olarak algıladığı temel tehdit veya tehditlerle ilgilidir. Tehdidin kaynağı veya gösterilecek reaksiyon, ordu ve toplum arasındaki temel ilişkileri etkilemektedir. Modern dönemde, ülkelerin temel tehdit algısının, kendilerinin veya müttefiklerinin düşman tarafından işgal edilmesi olduğu görülmektedir. Soğuk savaş döneminde, atom bombası ve uzun menzil kapasitesinin geliştirilmesi nedeniyle nükleer tehdit ön plana çıkmaktadır. Devletlerin içinde yaşanan etnik çatışmalar ve terörizm ise, postmodern dönemde orduların temel gündemini oluşturmaktadır (Moskos, 2000).

Modern dönemde Türk ordusu, ulusal güvenlik ve düşman işgaline karşı caydırıcılığı ön plana çıkaran politikalar izlemiştir. Böylelikle, ulusal sınırların ve üniter yapının korunması ve tam bağımsızlık prensibinin sağlanması temel amaç olmuştur. Sovyet tehlikesinin yayıldığı soğuk savaş döneminde, Türkiye batı için stratejik müttefik

rolünü üstlenmiştir. 1952 yılında NATO'ya üyeliğinin ardından Türkiye, muhtemel Sovyet saldırısı veya nükleer tehlikesine karşı güvenlik ve savunma doktrinini batı ile uyumlu olacak şekilde yeniden düzenlemiştir. Bununla birlikte, Türkiye için soğuk savaş döneminde, Yunanistan, Suriye ve Irak gibi komşulardan gelebilecek saldırılar gibi modern dönem tehditlerinin de devam ettiği görülmektedir. Özellikle; Kıbrıs, hava sahası, Ege adaları / kayalıkları ve kıta sahanlığı gibi konulardaki anlaşmazlıklar, Türk ordusunu Yunanistan'a karşı sürekli bir alarm durumunda tutmuştur. Bu ulusal tehlikeler, soğuk savaş döneminde Türk ordusunu diğer batılı ülke ordularından farklı kılmaktadır. Soğuk savaş sonrası oluşan yenedünya düzenindeki tehlikeler ise, çok yönlü, çok boyutlu ve istikrarsız bir şekle dönüşmüştür. Postmodern dönemde, Türk ordusu için yeni tehdit algısını; etnik ve bölgesel çatışmalar, kitle imha silahlarının geliştirilmesi ve uluslararası terörizm oluşturmaktadır. Bu kapsamda Türk ordusunun, Türkiye'nin milli bütünlüğünü hedef alan ulusal ve uluslararası tehlikelere karşı yeniden yapılandırılmıştır (Satana, 2007). Bu da, postmodern paradigması ile uyumluluk göstermektedir. Bunun yanı sıra soğuk savaş döneminde bulunan iç tehlikelerin varlığı da devam etmektedir.

Soğuk savaş sonrasında yaşananların, daha önceki dönemlerden daha belirsiz ve sorunlu yapıya sahip olması nedeniyle, İngiliz hükümeti önceliklerini üç güvenlik algısı olacak şekilde yeniden organize etmiştir. Birinci savunma görevi, Birleşik Krallığın ve bağlı özerk bölgelerin korunması ve güvenliğinin sağlanması olarak belirlenmiştir. Bu şekilde Ulusal egemenliğe karşı oluşabilecek iç güvenlik tehditlerine karşı sivil otoriteyi destekleyecek şekilde askeri birlik görevlendirmeleri söz konusudur. İkinci güvenlik algısı, Birleşik krallık ve müttefiklerine karşı oluşabilecek dış tehditlere yönelik olan görevleri kapsamaktadır. Üçüncü güvenlik algısı ise, Birleşik Krallığın, daha geniş ölçekteki güvenlik ilgisini içermektedir. Bu rolde ordu, Birleşmiş Milletlerin yetkisiyle uluslar arası barışı koruma görevlerini içeren operasyonlara katılmaktadır. Ordunun bu kapsamdaki görevi, İngiltere'nin daha çok imparatorluk geçmişinden kaldığı söylenebilmektedir. Toplumdaki “bir şeyler yapılmalı” düşüncesi ve iletişim araçlarının yaygınlaşması hükümetlere ek sorumluluklar yüklemekte ve bu tarz barışı koruma ve insani yardım gibi operasyonlarına katılma zorunluluğu getirmektedir. Sonuç olarak İngiliz ordusunda postmodern dönemde öncelikler üçüncü güvenlik algısına yönelmekle birlikte bir ve ikinci güvenlik algılarının da sürdürüldüğü görülmektedir (Dandeker, 2000).

1.3.2. Görev tanımı

Postmodern ordu paradigması, ordunun temel görevinin, tehdit algısına bağlı olarak, modern dönemde anavatanın savunmasından, soğuk savaş döneminde müttefiklerle işbirliğine ve postmodern dönemde ise uluslar arası barışı koruma ve insani yardım gibi görevlere dönüştüğünü varsaymaktadır. Modern dönemde, temel tehdit olarak ülkelerin tek tehlikesinin düşman saldırısı olmasından dolayı, ordunun temel görevi de ülkenin savunulması olmaktadır. Soğuk savaş döneminde ise, ordular yeni sorumluluklar üstlenmişlerdir. Sovyet yayılmasına karşı batılı güçler yeni ittifak sistemleri kurmuşlardır. Böylelikle orduların yeni temel görevi ittifakın desteklenmesi ve işbirliğinin sağlanması olmuştur. Postmodern dönemde ise, orduların görev tanımlarına, “diğer askeri operasyonlar” ve “barışı tesis ve koruma faaliyetleri” gibi yeni kavramlar eklenmiştir. Bu kapsamda; uyuşturucu ticareti, kontrolsüz göç ve doğal afetler ile mücadele, insani yardım gibi yeni görevler ulusal güvenlik görevleri arasına girmiştir (Moskos, 2000).

Türk ordusunun görev tanımını Satana tehdit algılaması ile birlikte ele almaktadır (2008). Bu kapsamda, tehditlerdeki değişikliğe paralel olarak Türk ordusunun görev tanımı da değişmektedir. İç ve dış tehditlere karşı anavatanın savunulmasının, bütün dönemlerde varlığını (modern, geç modern ve postmodern) koruduğu görülmektedir. Bununla birlikte insani yardım ve doğal afet gibi yeni uluslar arası görev ve sorumluluklar da Türk ordusunun görev tanımlarına eklenmiştir. Özellikle postmodern dönemde, NATO ve BM’in uluslar arası operasyonlarına Türk ordusu aktif katılım göstermiş ve barışı koruma kapsamında Kosova, Bosna ve Somali’ye asker göndermiştir (Satana, 2007).

İngiliz ordusu ise, aynı şekilde tehdit algısıyla paralel olarak, postmodern dönemde ağırlıklı olarak üçüncü savunma algısı olacak şekilde bir ve ikinci savunma algılarını da karşılayacak görevler üstlenmiştir (Dandeker, 2000).

1.3.3. Kuvvet yapısı

Bu değişken, silahlı kuvvetlerin terkihi ve profesyonelleşmesi ile ilgilidir. Postmodern ordu paradigması orduların; zorunlu askerliğin olduğu büyük çaplı ordulardan, büyük çaplı profesyonel ordulara ve nihayetinde küçük çaplı profesyonel ordulara dönüşüm içinde olduğunu varsaymaktadır. Modern dönemin başlangıcından, soğuk savaş dönemine kadar, ülkelerin çoğunlukla askerlik çağına gelmiş vatandaşlardan oluşan büyük çaplı orduları bulunmaktadır. Bu ordular, profesyonel subay, astsubay, zorunlu askerlik

uygulamasıyla alınan asker ve sınırlı alanlarda istihdam edilen uzmanlardan oluşmaktadır. Soğuk savaş döneminde çoğunlukla ülkelerin zorunlu askerlik uygulamasına devam ettiği ve böylelikle büyük çaplı yapılarını koruduğu, ancak bununla birlikte özellikle uzmanlık gerektiren konularda gönüllü katılımın arttığı görülmektedir. Postmodern dönemde ise, özellikle zorunlu askerlik uygulamasına son verilmesiyle birlikte birçok ordunun yapısı küçülmüş, bununla birlikte çekirdek kadrolu birlikler ve rezerv kuvvetler oluşturulmuştur (Moskos, 2000).

Türk ordusunda; modern ve geç modern dönemlerinde, askerlik her Türk vatandaşı için bir yükümlülük iken, postmodern dönemde, gelir sağlamak maksadıyla bedelli askerlik gibi kısa süreli askerlik politikaları gündeme gelmiştir. Kuvvet yapısında önemli modernizasyon çabasına rağmen Türk ordusu, zorunlu askerlik uygulamasına halen devam etmekte ve büyük çaplı ordu yapısını korumaktadır. Yeni kuvvet yapısı politikası; sayıca daha düşük, aynı zamanda operasyonel yeteneği daha yüksek ve 2000’li yılların teknolojik gelişmelerine hızlı uyum sağlayabilen ateş gücüne sahip modern ve daha profesyonel birlikler ön görmektedir. Her ne kadar zorunlu askerliğin kaldırılması ve tamamen profesyonel sayılabilecek bir silahlı kuvvetlere dönüşüme yönelik bir çabası bulunmamasına rağmen Türk ordusu, NATO kuvvet yapısına uygun kriterlere sahip daha postmodern bir yapı için projelerini sürdürmektedir. Böylelikle bu konseptte göre, daha küçük ve esnek birliklerin oluşturulması beklenmektedir (Satana, 2007).

1963 yılından itibaren gönüllü askerlik uygulamasına geçilmesiyle birlikte İngiliz ordusunun mevcudu, 1980’lerden 1990’lara kadar 326 binden 250 bine düşürülmüştür. Mevcuttaki bu küçülmenin paralelinde söz konusu dönemler arasında savunma bütçeleri de % 27 oranında azaltılmıştır. Yapısındaki bu küçülmeye rağmen, ordunun yukarıda bahsedilen savunma algılarını karşılayabilecek geniş ölçekteki sorumlulukları bulunmaktadır. Bu kapsamda ordunun yapısı üç kategoriye ayrılmıştır: Konvansiyonel harp birlikleri, Trident Nükleer Caydırıcılık Programı kapsamında oluşturulan birlikler ve müşterek ani müdahale birlikleri. Bununla birlikte İngiliz ordusu, çekirdek kadrolu ve rezerv birlik konseptini de uygulamaktadır. Bu amaçla ordu, biri zırhlı ve Almanya’da konuşlu diğeri ise mekanize ve İngiltere’de konuşlu iki birlik oluşturmuştur. Çekirdek kadrolu yapıya sahip bu birlikler, muhtemel harekâtlarda kullanılmak üzere; yüksek hazırlıklı, hava ve deniz kuvvetleriyle destekli hafif, orta ve ağır olacak şekilde teşkilatlandırılmıştır. Söz konusu birlikler üçüncü savunma algısı (barışı koruma, insani yardım gibi) kapsamındaki görevlerde kullanıldığında boşalan mevcudun, düzenli birlikler

veya rezerv birliklerle doldurulması öngörülmüştür. Rezerv birlikler bir yandan, konvansiyonel harpte muharebe gücünün korunmasını sağlarken diğer yandan; istihbarat, halkla ilişkiler, tıbbi destek, hava harekâtı destek gibi alanlarda istihdam edilerek gerekli uzman personel ihtiyacını karşılamaktadır (Dandeker, 2000). Böylelikle posmodern paradigması açısından değerlendirildiğinde İngiliz ordunun Amerikan ordusuyla paralel bir süreç izlediği söylenebilmektedir.

1.3.4. Ordudaki etkin rol

Bu değişken; askerin kimliği ve dolayısıyla orduda görev yapan personelin hangi özelliklere sahip olması gerektiği ile ilgilidir. Birçok orduda etkin askeri rol, her dönemin kendi karakteristik özelliklerini yansıtmakta ve dönemsel geçişlerde yeni roller eskisine eklenmektedir. Savaş sanatında yetenekli liderler, modern dönemin öncelikli askeri gerekliliklerindendir. Soğuk savaş döneminde, muharip liderlerden, yönetici ve teknisyenlere dönüşüm söz konusudur. Postmodern dönemde ise askerlerin, asker-akademisyen ve asker-devlet adamı gibi alternatif rollere sahip oldukları görülmektedir (Moskos, 2000).

Türk ordusu açısından etkin rolün geleneksel olarak muharip liderlik olduğu bilinmektedir. Ancak geç modern dönemde orduda, NATO düzenlemeleri gereği, yöneticilik ve teknisyenliğin yaygınlaştığı söylenebilir. Bununla birlikte bu dönemde, özellikle iç güvenlik harekâtında muharip liderlik özelliklerine sahip komandoların etkin bir şekilde görev aldığı da görülmektedir. Postmodern dönemde ise, yeni asker-devlet adamı, asker-diplomat özellikleri de bu rollere eklenmiştir. İç güvenlikle ilgili konularda muharip liderlik özellikleri gerekirken, barışı koruma gibi operasyonlarda daha çok yönetimsel, akademik ve diplomatik özellikler daha belirgin olmaktadır. Askeri eğitimde konvansiyonel harp doktrinin yanı sıra; caydırıcılık, komuta-kontrol, iletişim, bilgisayar eğitimi, istihbarat, üstün manevra kabiliyeti, hava savunma, her türlü hava şartlarında muharebe, müşterek ve birleşik harekâtın icrası, müttefiklerle işbirliği, doğal afet yardımı, kriz yönetimi, insani yardım ve sığınmacıların kontrolü gibi eğitim konularına da ağırlık verilmektedir. Verilen bu eğitimler, ordudaki etkin rollerin dönüşümünü daha belirgin bir şekilde açıklamaktadır. Ancak yine de Türk ordusunda muharip asker, insan gücünün bel kemiğini oluşturmaktadır (Satana, 2007).

İngiliz ordusunda ise günümüzde, asker-akademisyen ve asker-devlet adamı gibi rollerin silahlı kuvvetlerde görev almaya başladığı görünmektedir. Asker-akademisyen

rolü, sadece yeni stratejik politikalar değil aynı zamanda yeni teknolojik koşullar nedeniyle rağbet görmektedir. Hükümet içerisinde veya dışarısında politik elitin askeri tecrübesinin azalmasıyla birlikte, politikacılar güvenlik politikaların yürütülmesinde hangi operasyonlara ne tür birliklerin kullanılmasına karar verme noktasında eskisine nazaran daha az bilgili görünmektedir. Yeni askeri operasyon çeşitlerine uyum sağlama ve özellikle yeni iletişim teknolojilerinde yaşanan dönüşüm nedeniyle durum daha da karmaşık hale gelmektedir. Dolayısıyla İngiliz ordusunda asker-akademisyen, asker-devlet adamı rollerin önemi daha da artmaktadır. Özellikle, Körfez Harekâtında barışı güçlendirme gibi barışı destekleme harekâtları, uluslararası diplomasi ve medyanın yönetimi konusunda yetenekli asker-devlet adamı rollerinin gelişmesine katkısının olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle, diplomasi kapsamının değişmesiyle komutanlar politik açıdan daha hassas olmakta ve karar vermektedirler (Dandeker, 2000).

1.3.5. Halkın orduya karşı tutumu

Halkın orduya karşı tutumu, genel olarak tehdit algısına bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Postmodern paradigması açısından; modern dönemde, özellikle her iki dünya savaşı zamanında, halkın orduyu yoğun olarak desteklediği görülmektedir. Ulusal güvenliğe karşı yakın tehditlerin beklenmesi durumunda, halkın coşkuyla orduyu desteklediği söylenebilir. Soğuk savaş döneminde, halk genel olarak orduyu desteklemekle birlikte, bu desteğin ve dayanışmanın bazı konularda azalması söz konusudur. Özellikle Sovyetlerin yayılmasını durdurmak görevini üzerin alan Amerikan ordusu açısından; Amerikan kamuoyu, ordunun denizaşırı ülkelerdeki faaliyetlerine odaklanmıştır. Bu kapsamda, Kore ve Vietnam savaşlarında halk desteği modern döneme göre daha az belirgindir. Bunda özellikle Vietnam savaşındaki zayıfların artması da etken olmuştur. Moskos, ülkenin savaş zamanında zayıfları kabullenme konusundaki istekliliği, cephe hayatlarını ortaya koyan genç elitlerin oranı ile doğrudan ilişkili olduğunu belirtmekte ve bu savaşdaki zayıfların kabul edilme sınırını aştığını ve dolayısıyla halkın orduya karşı pozitif tutumunda aşınma olduğunu vurgulamaktadır (2000). Diğer yandan, özellikle zorunlu askerlik ile ilgili aydınlar arasında eleştirilerin artması da, bu dönemde halkın orduya karşı tutumunu değiştirmesinde etkili olmuştur. Bu nedenle, geç modern dönemde halkın tutumu “değişken” bir özellik göstermektedir. Postmodern dönemde ise, zorunlu askerliğin Amerikan ordusunda kalkmasıyla birlikte, Moskos’a göre, halk orduya karşı soğuk bir tutum sergilemeye başlamıştır. Genel Amerikan kamuoyunda askeri konular artık önemini yitirmekle birlikte daha az belirgin olmaya başlamıştır. Diğer bir deyişle,

kamuoyu açısından askeri konular soğuk savaş dönemine göre daha az dikkat çekici olmuştur. Sonuç olarak destekleyici ve sonrasında değişken bir özelliğe sahip olan halk desteği postmodern dönemde soğuk ve kayıtsız bir özellik göstermektedir.

Amerikan ordusunda yaşanan bu dönüşümün, Türk ordusu ve kamuoyu açısından tam anlamıyla uyduğu söylenemez. Türk kamuoyu ordudan, ulusal ve uluslararası tehlikelere karşı ülkeyi korumasını ve düzeni yeniden sağlamasını beklemektedir. Bu kutsal görev nedeniyle, Türk milleti her zaman orduyu desteklemiş ve geniş ölçüde meşruiyetine onay vermiştir. 1999 yılında yapılan bir araştırmaya göre, orduya duyulan güven %81 oranında çıkmıştır (Akt.Satana, 2005). Bununla birlikte söz konusu desteğin, modern dönemden postmodern döneme geçişte biraz azaldığı ve sivil-asker ilişkilerinde özellikle politik konularda önemli değişiklikler meydana geldiği görülmektedir. Bunda, aydınlar arasında ordunun aktif siyasete müdahalesine karşı eğilimin oluşması etken olmuştur. Yine de siyasi konuların ötesinde, halkın orduyu bütün dönemlerde genel olarak desteklediği söylenebilir (Satana, 2007).

İngiliz ordusu açısından, kamuoyu, halk desteği ve silahlı kuvvetler arasındaki ilişki üç dönemde incelenmektedir: Barış, kriz ve muharebe dönemleri. Dadanker makalesinde, İngiliz ordusunun barış zamanında; ihtiyacı olan insan gücünün temini, muhafaza edilmesi ve yeniden teşkilatlandırılması maksadıyla kamuoyu desteğini sağlamak zorunda olduğunu vurgulamaktadır. Bu kapsamda halkın, ordunun ne için var olduğu ve neden sivil toplumdan ayrı bir şekilde teşkilatlandırılması gerektiği konularında bilinçlendirilmesi sağlanmalıdır. Aynı zamanda savunma bütçesinin kabul edilmesi ve desteklenmesi için de halkın desteği gerekmektedir. Soğuk savaş dönemindeki demir perde tehdidinin yerini alan risk dünyasında ve özellikle hazinenin kamu harcamalarını azaltma yönündeki girişimlerinde de halkın desteğine ihtiyaç duyulmaktadır. Diğer yandan, ordular için temel problem; operasyonel etkinliğin sağlanması maksadıyla, muhafaza edilmesi gerekli olan kurumsal kültürü oluşturan geleneklerin ve bu geleneklerden modern toplumun değerleri yönünde zorunlu olarak taviz verilmesi gerekenlerin belirlenmesi olmaktadır. Bu duruma; askerlik hizmetinin bazı branşlarında üniformalı askerlerin yerine sivil personelin çalıştırılması gibi ekonomik konular veya orduda eşcinselliğin yasaklanması gibi toplumsal meseleler örnek olarak verilebilmektedir. Bu gibi sorunlarla mücadele edebilmek maksadıyla ordular faaliyetleri ve sorumlulukları ile ilgili içinde bulundukları toplumun hesaba katılması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Ordular daha güçlü bir yapıya sahip olmak için halkla ilişkiler fonksiyonuna daha fazla yatırım yapmak durumundadırlar.

Kurumsal iletişimin sadece kamu denetimi ve incelemesinden kaçınmak ve özür dilemek maksadıyla kullanılması başarılı sonuçlar vermemektedir. Ordunun, silahlı kuvvetlerin amaçları ve neden bu şekilde bir yapıya sahip oldukları ile ilgili kamuoyu ve halkla ilişkiler konularına daha çok proaktif bir yaklaşım sergilemesi gerekmektedir. Bu yaklaşıma aynı zamanda kriz döneminde de ihtiyaç duyulacaktır. Çağdaş toplumlar bazı durumlarda, uygulanan askeri müdahalelerde hayati ulusal çıkarların tehlikede olduğunu halka açıklamakta zorlanabilirler. Aslında operasyonlar tam olarak açık bir şekilde ifade edildiğinde, halk desteğinin sağlanması konusunda ikna edilme olasılığı artmaktadır. Bu durum, ulusal çıkarlar ile ilgili olmayan insani yardım gibi konularda bile geçerli olmaktadır. Bu kapsamda değerlendirildiğinde, İngiliz ordusunun özellikle postmodern dönemde halkla ilişkiler ve böylelikle halk desteğinin sağlanması konusuna önem verdiği vurgulanmaktadır (Dandeker, 2000).

1.3.6. Medya ile ilişkiler

Postmodern ordu paradigmasına göre; modern dönemde sivil medya, askeri sistemin bütünleşik bir parçası görünümündedir. 2'nci Dünya Savaşı boyunca Amerikan medyası, temelde orduyla iç içe olmuştur. Bu dönemde medya içerikleri sadece sansüre konu olmamış, aynı zamanda gazeteciler, silahlı kuvvetler içerisinde resmi bir statüye sahip olmuşlardır. Sonuç olarak modern dönemde ordu ve medyanın aynı safta bulunduğu ve ordu ile bütünleşik bir özellik gösterdiği görülmektedir. Geç modern dönemde; medya artık ordunun bir parçası olma görünümünü yitirmiş ve ordunun medya üzerindeki yüksek seviyedeki kontrolü zamanla azalmıştır. Özellikle Amerikan ordusunun Grenada, Panama ve Körfez operasyonlarında bu durum daha belirgin bir biçimde göze çarpmaktadır. Ancak, yine de savunma bakanlığının, askeri operasyonlara katılma izni verilen sadece az sayıda ve seçilmiş gazetecilerden oluşan basın havuzunu kullanarak medyayı etkili bir şekilde yönlendirmeye devam etmiştir. Bu şekilde özellikle söz konusu operasyonlarda medya içeriklerinin manipüle edildiği görülmektedir. Postmodern dönemde ise ordu ve medya ilişkileri, önceki dönemlerden tamamen farklı bir özellik göstermektedir. Uluslar arası kaynaklardan elde edilen küresel medya içeriklerinin anlık paylaşımı, askeri otoriteyi sarsmakta ve ordunun medya üzerindeki kontrolünü daha da zorlaştırmaktadır. Gazeteciler çoğunlukla harp alanına askeri operasyon başlamadan önce ulaşması ve kendi lojistik imkânlarının olması nedeniyle medyanın orduya bağımlılığının kalmadığı görülmektedir (Moskos, 2000). Diğer bir deyişle, bağımsız ve içerikleri ordu tarafından kontrol

edilemeyen bir medya oluşmuştur. Böylece ordu artık, olumlu içeriklerin yayınlanması konusunda medya ile sıcak ilişkiler kurmaya başlamıştır.

Ordu ve medya ilişkileri Türk ordusu açısından, paradigmada sunulduğu şekilde gelişmiştir. Kurtuluş Savaşı ve sonrası ilk 20 yıl boyunca basın, iktidarı desteklediği ve devlet ile bütünleşik bir yapısının olduğu görülmektedir. Geç modern dönemde medya, yoğun bir şekilde sansür ve manipülasyona maruz kalmıştır. Oysa özel gazete, televizyon, radyo istasyonları ve dergilerin yaygın olduğu postmodern dönemde ise, medya manipülasyonu zorlaşmıştır. Geç modern dönemde medya üzerinde görülen baskı ve uygulamalar günümüzde artık yerini karşılıklı toleransa bırakmıştır. Ordu, faaliyetlerini meşrulaştırmak istemekte ve bu doğrultuda kurduğu Basın ve Halkla İlişkiler Dairesi ile sıklıkla icra edilen brifing ve toplantılarla medya ile yakın ilişkiler kurmaktadır. Sonuç olarak demokratikleşme süreci içerisinde gerekli olan anayasal düzenlemelerin yapılmasıyla, Türk ordusu ve medya arasında sıcak ilişkilerin kurulduğu söylenebilmektedir (Satana, 2007).

İngiliz ordusunun bakış açısıyla özellikle postmodern dönemde medya, kamuoyu ve silahlı kuvvetler arasındaki destekleyici bağları güçlendirmek amacıyla, bilgi ve tecrübe paylaşımında kritik bir role sahiptir. Günümüzde İngiliz ordusunun askeri operasyonlarında, artık manipülasyondan ziyade medya ile sıcak ilişkilerin geliştirildiği ve daha çok proaktif yaklaşımların izlendiği gözlemlenmektedir. Bu ilişkiler ordu ve medya arasındaki var olan doğal gerilime rağmen daha olumlu ve yapıcı olmaktadır. Bu gerilim, bir taraftan operasyonların gizliliği ve diğer taraftan basın özgürlüğü ve halkın kendi adına yürütülen operasyonları bilme ve takip etme hakkı taleplerinden kaynaklanmaktadır. Ordu medya ilişkileri artık Falklands çatışmasında olduğu kadar manipülatif değildir. Operasyonların güvenliği açısından sansür uygulamanın siyasi açıdan bakıldığında, meşrulaştırılması zor olmaktadır. Zaten, günümüzde en güncel iletişim teknolojilerine sahip gazetecileri harekât alanından uzak tutmak ve sansür uygulamak artık mümkün görünmemektedir. Bu durum medyayı geçmişte hiç olmadığı kadar bağımsız yapmaktadır. Sonuç olarak medya herhangi bir operasyon için halkın desteğinin sağlanmasında askeri stratejik iletişimi tamamlayıcı bir araç olmaktadır. İngiliz ordusunun her ne kadar medyaya karşı duruşu mesafeli olsa da, bu tutumun gelecekte değişmesi ve medya ile uyumlu ilişkilerin kurulması muhtemel görünmektedir. Ordu; barış, kriz ve savaş dönemlerinde medya ile karşılıklı güvene dayalı, proaktif bir yaklaşım içerisinde ve daha yapıcı ilişkiler içinde bulunarak, toplumu askeri konularda bilgilendirme, bilinçlendirme ve eğitime ile

görevli asker-akademisyen, asker-devlet adamı yetiştirme fırsatını yakalayacaktır (Dandeker, 2000).

1.3.7. Sivil personel

Postmodern ordu paradigması açısından ordunun sivil bileşeni konusunda, önemli bir dönüşüm yaşanmıştır. Modern askeri sistemlerde siviller, ordunun operasyonel kısmında azınlık olarak bulunmaktadır. Ancak geç modern dönemde, artan bir şekilde sivil personelin özellikle operasyonel görevlerde istihdam edildiği görülmektedir. Ordunun teknik olarak karmaşık silah sistemlerine olan bağımlılığı nedeniyle bu şekilde sivilleşmeye doğru bir dönüşüm gerçekleşmiştir. Böylelikle askerlerin muharip olmayan görevlerde kullanılması azaltılmıştır. Postmodern dönemde ise sisteme daha çok sivil dâhil olmuştur (Moskos, 2000).

Türk ordusunun, sivil personel konusunda hızlı bir şekilde olmasa da Amerikan paradigmasına uygun bir dönüşüm yaşadığı görülmektedir. Silahlı kuvvetler, çeşitli görevler için sivil personel çalıştırmaktadır. Sivil personel, çoğunlukla Milli Savunma Bakanlığı, Genelkurmay Başkanlığı ve Kuvvet Komutanlıkları gibi büyük karargâhlarda askeri üniforma giyilmesini gerektirmeyen sosyal hizmetler ve teknik görevlerde istihdam edilmektedir. Bu personel, ihtiyaç duyulduğunda merkezi alım kapsamında temin edilmektedir. Modern dönemde orduda çalışan sivil personel sayısı azınlıkta kalırken, özellikle geç modern sonu ve postmodern dönemi başlangıcında sivil personel sayısında hızlı bir yükseliş olduğu görülmektedir. Bu durum, günümüzde ordunun sivillere olan güveninin eskisinden daha fazla olduğunu göstermekte ve bu eğilimin gelecekte daha da artacağı beklenmektedir (Satana, 2007).

Silahlı kuvvetlerin küçülen yapısı ve çekirdek kadro-rezerv birlik konsepti; pazar mekanizmasının kamu sektörüne uygulanması ve bu alanda özellikle sivillerin ve müteahhit kullanımının artması gibi daha geniş bir boyutla doğrudan ilişkilidir. İngiliz ordusunda küçülme ve sivilleşme konusundaki bu eğilimin gelecekte de devam edeceği beklenmektedir. Bu kapsamda, Savunma Bakanlığında kadrolu sivil işçilerin sayısında, sert bir düşüş yaşanmış ve özellikle 1979 ve 1990 yılları arasında bu rakam, %40 oranında azalmıştır. Bu azalışın üçte birinden fazlası Kraliyet Ordudonatım Fabrikalarının ve Karliyet Tersanelerin özelleştirilmesi nedeniyle oluşmuştur. 1980 yılından itibaren ise ordudaki sivil işçilerin askeri personele nazaran oranı %75'ten %46'lara düşmüş ve

merkezi kadroların azaltılması, bunun yerine komutanlığın direk desteğine daha çok sivil personelin yerleştirilmesine yönelik çalışmalar yürütülmüştür. Bununla birlikte, kadrolu askeri personel sayısında da bu şekilde bir dönüşümün yaşandığı görülmektedir. Bu kapsamda iki bin kadro, askeri personelden alınıp sivil personele devredilmiştir. Bunda sivillerin işe alınmasının, askeri personelininkinden daha ucuz olmasının etkisinin olduğu söylenebilir. Öte yandan belirli askeri hizmetlerin özel girişim tarafından yerine getirilmeye başlanması da, İngiliz ordusunda postmodern dönemde sivilleşme konusunda nasıl bir dönüşüm yaşadığını açıklamaktadır (Dandeker, 2000).

1.3.8. Kadınların ordudaki rolü

Ordu yapısındaki postmodernizm eğilimini anlamak için, kadınların silahlı kuvvetler içerisindeki rolüne bakmak gerekmektedir. Büyük çaplı modern ordularında kadınlar, ya askerlik hizmetinden hariç tutulmuşlar veya alınanların ise ayrı birliklerde görevlendirilmesi sağlanmıştır. Amerikan ordusunda, Kadınların Ordu Birliği ve 2'nci Dünya Savaşı'nda Deniz Kuvvetleri'nin gönüllü acil servis hizmetleri için kadın katılımı uygulaması bu tür kullanıma örnek olarak gösterilebilir. Geç modern dönemde, kurulan ayrı birliklerin kaldırılmasına rağmen kadınların sayısı yine de az sayıda tutulmuştur. Özellikle 1970'lerden itibaren Amerikan ordusunda çoğunlukla destek görevlerinde kadın askerler kullanılmış, muharip ve yüksek risk taşıyan görevlerden hariç tutulmuştur. Postmodern orduda ise, kadınların muharebe dahil bütün görevlere katılmasına yönelik baskılar artmıştır. 1990'larda hala muharip görevlerden hariç tutulmasına rağmen bu yönde adımlar atılmış ve ordudaki kadın askerlerin sayısının çarpıcı biçimde artmıştır. 1990'lardan başlamak üzere, deniz ve kara kuvvetlerindeki muharip kuvvetlerin hacrindeki bütün birliklerde temel eğitimler, cinsiyet ayrımı gözetmeksizin yapılmaya başlanmıştır. Özellikle geliştirilmiş bireysel eğitimler çoğunlukla birlikte icra edilmiştir. Bu değişimler, yararlarıyla birlikte olumsuz bedelleri de beraberinde getirmiştir. Bilhassa birliklerdeki cinsel taciz olayları, Amerikan ordunun itibarını önemli ölçüde zedeleyebilecek haberlere dönüşmüştür (Moskos, 2000).

Tarih boyunca Türk kadını her ne kadar yükümlülüğü bulunmasa da, özellikle ulusal savunma konusunda daima ordunun bir parçası olmak istemiştir. Bayanların Türk ordusuna dâhil olması, NATO kapsamındaki standartların uygulanmaya başlanmasıyla, çoğunlukla Postmodern döneme denk gelmektedir. Modern dönemde 1955 yılına kadar, kadınlar çoğunlukla doktor, hemşire, öğretmen gibi sivil personel olarak orduda görev

almıştır. 1955'ten itibaren ise bayanlar askeri okullara alınmaya başlamış ve 1961 yılına kadar subay olarak görev yapmışlardır. Bu temin süreci kültürel nedenlerden ötürü duraksamış ve 1992 yılına kadar sivil üniversitelerden muharip olmayan görevler için bayan subay alımı yapılmıştır. 1992 yılından itibaren ise, NATO ülkeleri ile uyum sağlamak amacıyla diğer kaynaklarla birlikte bayan askeri öğrencilerin askeri okullara girmesi sağlanmıştır. Günümüzde, bayan personel, orduda subay ve astsubay olarak görev yapmakta ve erkek yükümlülerin terinse gönüllülük esasına göre silahlı kuvvetlere katılmaktadır. Özel olarak kadınlar için kurulmuş bir birlik bulunmamakta ve erkeklerle birlikte herhangi bir cinsel ayrıma tabi tutulmadan aynı emir konuta zinciri içerisinde muharip branşları de içeren birçok sınıfta görev almaktadır. Sonuç olarak Türk ordusunda, kadınların modern dönemde hariç tutulduğu, geç modern dönemde kısmi entegrasyonun ve postmodern dönemde ise tam entegrasyonun bulunduğu görülmektedir (Satana, 2007).

Son 20 yıldır, ordudaki kadın statüsü ile ilgili İngiliz ordusu, belirgin bir biçimde hariç tutmadan tam entegrasyona doğru postmodern bir eğilim geçirmektedir (dadan). Her iki dünya savaşında kadınlar, özellikle Kadın Kraliyet Ordu Birliği ile orduda önemli görevler üstlenmişlerdir. Kadınlar çoğunlukla idari görevlerde görevlendirilmiş, muharip görevlerden ve askeri eğitimden hariç tutulmuş ve orduda sadece küçük bir oranda yer almışlardır. 1970'li yıllarda sivil görevlerde kadın erkek ayrımcılığının kaldırılmasına yönelik yasal düzenlemelere rağmen, İngiliz ordusu bu düzenlemelerden hariç tutulmuştur. Ancak bu durum 1990'lara kadar sürmüş ve kadınların orduya tam entegrasyonu sağlanmıştır. Böylelikle teşkilatlanma kuralları değiştirilmiş, eskiden çoğunlukla muharebe hizmet destek görevlerinde diğer bir deyişle geri hizmette görevlendirilen kadınlar, günümüzde artık zıhlı birlik ve piyade sınıfları hariç diğer bütün branşlarda görevlendirilmektedir. Özellikle Kraliyet Hava Kuvvetleri diğer kuvvetlerle kıyaslandığında daha yüksek oranda kadın asker istihdam etmektedir. Günümüzde piyade görevlerinin dışında uçuş görevleri dahil bütün kadrolarda kadınlar görev alabilmektedir. Dandekere'e göre kadınları bu şekilde ordu ile bütünleşmesinde dört faktör bulunmaktadır. Birincisi, sosyolojik ve yasal değişimlerin neden olduğu toplumsal baskıdır. İkinci faktör, bu baskılara cevap olarak silahlı kuvvetlerin kadınlara daha kaliteli kariyer imkanı sunmasıdır. Üçüncüsü, teknolojik gelişmelerle birlikte, etkili askeri performans için gerekli olan fiziksel güç algısının azalmasıdır. Son olarak, resmi karar mekanizmaları, sivil ve askeri otoriteler ve politikacıların bu konu ile ilgili tutumlarındaki değişimlerdir. Ordu,

personel temin sürecinde artık toplumun bu beklentilerini karşılamak maksadıyla daha az direnç göstermektedir (Dandeker, 2000).

1.3.9. Aile ve askeri toplum

1950’lerde Amerikan ordusunda, astın üstüne evlenme teklif etmesi uyarı cezasını gerektirmekteydi. Bununla birlikte, orduda zorunlu hizmet döneminde erlerden onda birden daha az oranda evli askerler bulunmaktaydı. Zorunlu askerliğin kalkması ve gönüllü birliklerin oluşturulmasıyla birlikte orduda evli askerlerin sayısında önemli bir artış olmuştur. Böylelikle 1998 yılında maaş derecesi seviyesindeki onbaşılardan evli olanların oranı üçte bire yükselmiştir. Öyle ki gönüllü birliklerdeki askerlerin evlenme olasılıkları, sivil yaşlılarının evlenme olasılıklarından daha fazla olduğu gözlemlenmektedir. Ordudaki evli askerlerin sayısındaki artış artık kabul edilebilir bir gerçekliğe dönüşmüştür. Diğer yandan rütbeli askerler, özellikle subaylar açısından, askeri kişiliğin bir anlamda aileye de uzandığı görülmektedir. Modern dönemde, asker eşlerinin birçok sosyal faaliyetlere ve gönüllü etkinliklere katılması beklenmekteydi. Daha yüksek rütbelere terfi, bir anlamda eşlerin bu role uygunluğunun derecesine bağlı olmaktadır. Asker eşlerinin buna benzer resmi ve gayri resmi gereklilikleri, Amerikan ordusunda diğer Avrupalı ordulardan daha fazla dile getirilmekteydi. Oysa subay ve astsubay eşlerinin geç modern dönemde, fark edilebilir ölçüde askeri sosyal faaliyetlere katılımları azalmıştır. Bu eğilim postmodern dönemde, eşlerin dışarıda daha çok çalışmaya başlamasıyla daha belirgin olmuştur. Sonuç olarak Amerikan paradigmasına göre aile ve askeri topluluk; modern dönemde bütünleşik; geç modern dönemde, kısmi katılım ve postmodern dönemde ise hariç tutulmuş bir yapı göstermektedir (Moskos, 2000).

Aile yaşamının ordunun verimliliği ve bağlılığı üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Aile içinde yaşanan problemler, askerlerin muharebe ve iş stresi ile baş edebilmesi konusunda personel kapasitesini düşürmektedir. Aile bağları ve özellikle aile toplulukları, savaş zamanında ölüm ve yaralanma gibi bir durumla karşılaşıldığında asker eş ve çocuklarının bu durumla mücadele edebilmesi konusunda psikolojik ve sosyal destek sağlamaktadır (Dandeker, 2000). Bu askeri topluluk ve aile ilişkileri, ordu tarafından yürütülen sosyal yardımlaşma faaliyetleri ve kolektif oluşturulan lojman sistemiyle daha da sağlamlaşmaktadır. Bölgesel çatışmalar ve terörizm tehlikesi askeri topluluğu sivil toplumdan ayrı bir oluşum içerisine sokmuştur. Bu toplumsal ayırım, bazı ülkelerde kamuda üniforma ile dolaşılmasının yasaklanmasıyla birlikte daha büyümüştür. Sivil

toplumdan ayrı oluşan bu askeri topluluk içinde son zamanlarda problemler yaşanmaya başlamıştır. Özellikle asker eşlerinin ekonomik kazanç maksadıyla sivil sektörde çalışmaya başlamasıyla birlikte, tayin dönemlerinde işi bırakmak istememesi aile bağlarında zedelenmeler meydana gelmiştir. Bunun yanı sıra, birçok aile artık askeri sistemin dışında ayrı ev sahibi olmak istemektedir. Bunun paralelinde birçok askeri personel iş ve kişisel yaşamı keskin çizgilerle ayırmak istemekte ve aileleriyle birlikte daha fazla zaman geçirmek istemektedir. Son olarak lojmanların sivilleştirilmesine yönelik projeler de askeri topluluk içinde yaşanan erozyona örnek olarak gösterilmektedir. Bu şekilde asker ailelerinin sivil toplum içinde yaygın bir şekilde yer almasına yönelik eğilimin artacağı beklenmektedir (Moskos, 2000). Bu kapsamda değerlendirildiğinde İngiliz ve Türk ordularının Amerikan paradigması paralelinde bir süreç izlediği değerlendirilmektedir.

1.3.10. Orduda eşcinsellik

Ordudaki eşcinselliğin statüsü tartışmalı olmakla birlikte, süreç içerisinde tolerans ve kabul görme yönünde genel bir anlayış geliştirilmiştir. Postmodern paradigmasına göre modern dönemde, eşcinsel olduğu tespit edilenlere savaş zamanında hapis, barış zamanında ise ordudan atılma cezası öngörülmüştür. Geç modern dönemde, eşcinseller hoş görülmemekle birlikte cezanın şiddeti azaltılmış ve daha az kınayıcı bir eğilim sergilenmiştir. Postmodern dönemde ise eşcinselliğin toplumda yaygın olarak kabul görmesiyle birlikte, benzer şekilde silahlı kuvvetlerde eşcinsellerin görev yapması yönünde baskılar oluşmuştur. Amerikan yüksek eğitim kurumu, Rezerv Eğitim Birlikleri'nin kampüslerdeki varlığının devam etmesi için koşul olarak orduya girişte eşcinsellik yasağının kaldırılması konusunda savunma bakanlığına baskı yapmıştır. Diğer yandan 1994 yılında çıkarılan yasa ile ordunun personelinin cinsel eğilimini sorgulaması yasaklanmış, ordudan atılma da ancak personelin eşcinsel olduğunu bildirmesiyle mümkün olmuştur. Bu kapsamda yürütülen “sorma, anlatma” politikası ile eşcinsel olan personel orduda görev almaya devam etmiştir (Moskos, 2000).

Türk ordusundaki durum ise Postmodern paradigması ile uyumluluk göstermektedir. TBMM Adalet komisyonu, 1996 yılında doğal olmayan bir şekilde cinsel birleşme yaşadıkları tespit edilenlerin ordudan atılmasına yönelik bir yasa tasarsısını kabul etmiştir (Satana, 2007). Dolayısıyla Türk ordusundaki eşcinselliğin statüsü, Amerikan ordusunun “sorma, anlatma” politikasına benzemektedir. Eşcinselliğin toplumda kabul görmesinin artmasıyla birlikte, eşcinsellerin ordu ile bütünleşme ihtimali de bunun

paralelinde artmaktadır. Sonuç olarak Türk ordusunda eşcinsellik konusunda, modern dönemdeki cezalandırmadan, geç modern ve postmodern dönemlerde ayırmaya kadar uzanan bir özgürleşme eğiliminin olduğu görülmektedir. Bu eğilim toplumsal değerleri takip etmektedir (a.g.e).

İngiliz ordusunda ise, eşcinsellik konusunda henüz postmodern orduya dönüşümün gerçekleşmediği ve idari tedbir olarak ordudan ayırma cezalarının verildiği geç modern dönemin özelliklerini taşıdığı görülmektedir. Sivil yasalarda yasal olan eşcinsellik eylemleri, askeri kanunlarda da bir kabahat oluşturmaması bağlamında orduda eşcinsellik yasallaştırılmıştır. Bununla birlikte söz konusu eylemlerin açık bir şekilde yapılması, hala askerlik hizmeti açısından uygun görülmemekte ve yönetsel bir tedbir olarak eşcinsellerin ordudan atılmaları söz konusu olabilmektedir. Bu konu ile ilgili politik çalışmalara rağmen, orduda henüz tam olarak belirlenmiş bir düzenleme bulunmamaktadır. Amerikan ordusunda uygulanan “sorma, anlatma” politikasına alternatif olarak İngiliz ordusunun, Avustralya silahlı kuvvetlerinin, birliğin operasyonel etkinliğine zarar veren “uygun olmayan davranış biçimi” olarak tanımladıkları davranış kurallarını benimsemesi muhtemel görünmektedir (Dandeker, 2000).

1.3.11. Vicdani ret

Vicdani ret, askerlik çağına gelmiş erişkinlere dini değerler temelinde, askerlik hizmetine alınması konusunda tercih hakkının verilmesini ifade etmektedir. Modern ordularda vicdani ret statüsünün, kısıtlı veya yasak olduğu görülmektedir. Özellikle bazı kiliselerle sınırlı olacak şekilde devlet vicdani ret statüsü tanımıştır. Bu statüye resmen izin verilmediği durumlarda, yükümlüler ya hapis ya da muharip olmayan görevlerden birini seçmek zorunda kalmıştır. Bu durum, Amerikan ordusunda 2’nci Dünya Savaşı’na kadar sürmüştür. Geç modern dönemde vicdani ret statüsünün kapsamının genişletildiği ve diğer dini örgütlenmeleri de kapsadığı görülmektedir. Bu dönemde vicdani retçiler, 2’nci Dünya Savaşı’nda görüldüğü gibi alternatif sivil hizmetlerde görevlendirilmiştir. Postmodern dönemde ise; vicdani ret statüsünün kapsamının laik ve insani değerleri de içine alacak şekilde genişletilmesiyle birlikte, alternatif sivil hizmetlerde görevlendirme sistemine devam edilmiştir (Moskos, 2000).

Türk ordusu açısından, vicdani ret statüsü hiçbir dönem kabul görmemiştir. Özellikle anayasanın 72’nci maddesinde her Türk erkeğinin askerlik hizmeti

yükümlülüğünün bulunması bu özelliği ortadan kaldırmaktadır. Türk Ceza Kanunu 155'inci maddesi, vicdani ret statüsünü açıkça kabul eden vatandaşlara iki aydan iki yıla kadar ceza öngörülmektedir. 1993 yılına kadar bu konuyla ilgili devlet güvenlik mahkemesi önüne getirilen birçok yasal düzenleme ya reddedilmiş ya da dava açılmamıştır. 1993 yılından itibaren ise yasal düzenlemeler askeri mahkemelere kaydırılmıştır. Ordudaki vicdani retçiler, askeri disiplin kuralları çerçevesinde yargılanmış, birliklerine geri gönderilen ve üniformayı giymeyi reddeden veya direnenler ise tekrar yargılanmışlardır (Akt.Satana, 2007). Sonuç olarak ordunun vicdani rete karşı yaklaşımı, postmodern ordu paradigması yaklaşımı ile aynı yönde olmadığı görülmektedir (Satana, 2007).

Sonuç olarak, postmodern ordu paradigmasında, Moskos vd. batılı orduların soğuk savaş sonrası dönemde, uluslararası ortam ve toplumsal faktörler tarafından nasıl yeniden şekillendirildiğini incelemektedir. Önceki sivil-asker ilişkileri konusundaki literatür, çoğunlukla ordunun belirli bir dönemde belirli bir özelliğine odaklanmakta iken; postmodern paradigması orduları, bir yüzyılın üzerinde toplumla olan bağlantısını değerlendirmektedir. Modern ordular, kişisel çıkarın toplumsal menfaate dönüştüğü meşrulaştırılmış örgütlenme olarak karakterize edilmektedir. Ordu, “görev, ülke, onur” gibi değerlerle çağrıştırılmaktadır. Ancak zorunlu askerliğin sona ermesi ve gönüllü birliklerin oluşturulmasıyla, silahlı kuvvetlerin temin süreçlerinde artan bir şekilde piyasa faktörleri etken olmuştur. Ayırt edici özelliklerinin hala egemen olmasına rağmen, rekabet koşullarına uyum sağlama eğilimi ordunun normatif yapısıyla yarışır hale gelmiştir. Oysa, postmodern model, bundan daha da fazlasını belirtmektedir. Ordunun yapısı, şekli ve amaçları, toplumsal değerlerle birlikte değişmektedir. Postmodern paradigması; ulusal tehdit algısının azalmasıyla birlikte, ordunun daha çok etnik, cinsiyet ve cinsel eğilim gibi kurumsal kimlik politikalarına ağırlık vereceğini varsaymaktadır.

Postmodern ordu paradigması açısından incelendiğinde Türk ordusunun yavaş ama önemli adımlarla batılı dönüşümü takip ettiği görülmektedir. TSK; modern ve postmodern gerçekliklerdeki değişiminin farkında olarak zamanla toplumsal dönüşüme uyum sağlama çabası içerisinde. Türk ordusu, uluslar arası barışı koruma görevlerine devam etmekle birlikte, ülke içerisindeki tehditlerle de mücadelesini sürdürmektedir. Ordunun yapısı, daha çok profesyonel ve daha az yükümlü olacak şekilde modernize edilmektedir. Daha çok sivil personel temin edilmekte ve bu personel çoğunlukla teknik ve hizmet alanlarında istihdam edilmektedir. Ordu artık açık bir şekilde medya içeriklerini manipüle etmemekte,

bunun yerine sosyal etkinlikler ve toplantılarla kendisini ve faaliyetlerini tanıtmaktadır. Halkın orduya karşı tutumunun hala pozitif olmasına rağmen, artık siviller açısından askeri müdahale uygun bir seçenek olarak görülmemektedir. Türk toplumunun farklı yaşam tarzlarına daha fazla toleranslı olmasıyla birlikte, ordu da eşcinselliğin yasaklanması yerine “sorma, anlatma” politikasına adapte olmaktadır. Diğer yandan, kadınlar da ordu da görev almaktadır. Son olarak, subay eşlerinin önceki dönemlere göre daha çok eğitilmiş ve bağımsız oldukları görülmektedir. Bu toplumsal değişkenler içerisinde sadece vicdani ret statüsü, postmodern paradigma ile tam anlamıyla uyumluluk göstermemektedir. Bu kapsamda soruşturma, hapis cezası ve zorunlu askerlik uygulamalarına devam edilmektedir. Bununla birlikte, diğer batılı ordularla kıyaslandığında karşılaştığı temel fark, Türk ordusunun hala iç güvenlik tehditleriyle uğraşmaya devam etmesidir. Bu nedenle anavatanın savunulması ve uluslar arası tehlikeler ordunun temel gündemi olarak varlığını sürdürmektedir.

İngiliz ordusu ise 1990’lardan itibaren postmodern orduya doğru bir dönüşüm yaşamakta ancak bununla birlikte modern ve geç modern dönemin toplumsal özelliklerini de korumaktadır. Bu yapısal dönüşüm; geniş spektrumlu güvenlik algısı doğrultusunda oluşan askeri görevlerde ve bu görevleri yerine getirecek rezerv ve kadrolu birlik yapısında daha açık bir biçimde görülmektedir. Ayrıca asker-diplomat ve asker-akademisyen rolleri, muharip lider özelliklerini en uygun bir şekilde tamamlamaktadır. Bununla birlikte, hizmet sektörünün silahlı kuvvetlere entegrasyonunun devam etmesiyle birlikte, sivil personel ve müteahhitlerin savunma yönetiminde önemli görevler üstlenmesi muhtemel görülmektedir. Halkın orduya bağlılığı devam etmekle birlikte, askeri konular veya ordunun önemi konusunda çok az bilgisi bulunmaktadır. Bu nedenle ordu topluma ulaşma aracı olarak medya ile ilişkilerin sıcak tutulmaktadır. Diğer yandan, hangi kurumsal bileşenlerin korunması gerektiğinin belirlenmesi kapsamında medya ile ilişkilerini geliştirmekte ve böylelikle sorumlu olduğu toplumu koruyabilmektedir.

2. ORDULARIN SAVAŞLARDA UYGULADIKLARI HALKLA İLİŞKİLER VE MEDYA STRATEJİLERİ

20'nci yüzyılın bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler, kitlesel kamuoyunun oluşmasında önde gelen etmenler arasında yer almaktadır. Yürütülen faaliyetler ile ilgili halkın ikna edilmesi, devlet ve birimlerin öncelikli görevi haline gelmiştir. Söz konusu faaliyetler, savaş ve çatışmaları içerdiğinde ise ikna süreci daha önemli bir boyut kazanmaktadır. Pazarlama alanında bir ürün ile ilgili kullanılan satış ve reklam gibi kavramların aslında devletlerin politikalarının sonucu olan savaşlar için de benzer şekilde kullanıldığı görülmektedir. McCellan'ın (2010) pazarlama, George Creel'in (1920) reklam ve tanıtım olarak ele aldığı savaşların kazanılmasında, ikna ve böylelikle oluşacak halk desteği en önemli etkenler arasında yer almaktadır. Bu kapsamda bu bölümde; Kırım, Birinci ve İkinci Dünya Savaşları, Kore, Vietnam ve Körfez Savaşlarında, orduların uyguladıkları halkla ilişkiler faaliyetleri ve medya ile ilişkileri incelenecektir.

2.1. Kırım Savaşı

1854 yılında gerçekleşen ve asıl muharebe alanı olarak Kırım'ın kullanılması nedeniyle Kırım Savaşı olarak da bilinen Rus Savaşına; asıl amaç olarak Rusya İmparatorluğunun Avrupa'nın güney doğusuna ilerlemesini durdurmak maksadıyla Osmanlı Devleti ve müttefikleri olarak Fransa ve İngiltere katılmış ve bu savaşta Avrupa devletlerinin savaş alanlarında medya kullanımının ilk örnekleri sergilenmiştir (Cull vd., 2003). Savaşa, doğu sorunu diğer bir deyişle Osmanlı Devletinin o dönemdeki zayıflığı ve Rusya ve batılı güçlerin bu bölgede stratejik çıkarlar elde etmek istemesi zemin hazırlamıştır. Ancak Avrupa basınında ise asıl nedenin Filistin'deki kutsal yerlerin kontrolü konusunda Fransa ve Rusya arasındaki anlaşmazlık olduğu vurgulanmaktaydı. Fransa'nın basını sansür yolu ile etkili bir şekilde kontrol etmesine rağmen, İngiltere bu savaşta farklı bir yöntem izlemiştir. William Howard Russell (1821–1907) tarafından buharlı gemi ve telgraflarla özellikle Times gazetesine iletilen savaş alanındaki yaşam koşullarına ait gazete haberleri, Londra'da skandala neden olmuştur (Alan, 1982). Russell'ın İngiliz okurları ile paylaştığı telgraflarda, yaralıların durumunun çok kötü olduğu ve birçoğunun olumsuz koşullardan öldüğü belirtilmekteydi (Furieux, 1944). Kamplardaki salgın hastalıklar ve bu konudaki askeri yetersizlikler raporlaştırılıp Russell tarafından editörlere iletilmekteydi. Bu haberler Londra'da askeri ve politik çevrede büyük bir kargaşaya neden olmuş ve İngiliz halkı, hükümetten bu konuya acil müdahalede

bulunmasını istemiştir. Russell'ın eleştirileri, Lord Aberdeen (1784–1879) hükümetini suçlayarak düşmesine etken olmuş ve savaştan sonra yeni bir reform hareketi için uygun şartların oluşmasına katkıda bulunmuştur (Summers, 1986). Russell bu haberlerin; “her ne kadar Ruslara hizmetmiş gibi görünse de, aslında İngiliz halkından gerçeği saklamanın daha tehlikeli olacağını” vurgulamaktadır (Furieux, 1944). Sonuç olarak günümüzdeki medya ve ordu arasındaki çekişmenin ilk tohumlarını, Russell'ın Kırım savaşı sırasında ektiği görülmektedir.

Diğer bir Times muhabiri Thomas Chenery'nin Üsküdar'daki İngiliz hastanesine yönelik haberleri ve buna benzer diğer basın haberleri, müteakip hükümetlerin medya ve savaş muhabirliği konusunu daha ciddiye almasına neden olmuştur. Florance Nightingale de, Üsküdar'daki tıbbi yeniliklerdeki rolünün abartılması konusunda basını kullandığı görülmektedir (Akt. Cull, 2003). Diğer yandan savaş alanında askerlerin gösterdiği kahramanlıkların sergilenmesi maksadıyla, Prens Albert'in teşvikiyle İngiliz hükümeti 1855 dünyanın ilk akredite savaş fotoğrafçısı Roger Fenton'ı Kırım'a görevlendirmiştir.

Russell'in İngiliz hafif süvari tugayının Balacava muharebesindeki kahramanlığına yönelik haberleri, 1854 yılında Alfred, Lord Tennyson'un “Hafif Süvari Tugayı'nın Taarruzu” isimli şiiri kaleme almasına ilhamda bulunmuştur. Tennyson da Russell gibi, bu şiirinde kahramanlığa ve askerlerin vazife şuuruna vurgu yapmıştır. Şiiri, fedakarlık ve özveriyi vurgulayan propagandanın bir dönüm noktası olmuş ve müteakip yıllarda İngiliz okulların sınıflarında öğrenciler tarafından ezberden okunmuştur (Akt. Cull, 2003). Sonuç olarak medyanın, savaş azmi ve moral sağlama konusunda çok önemli bir rol üstlendiği görülmektedir.

2.2. Birinci Dünya Savaşı

Büyük Savaş olarak da bilinen Birinci Dünya Savaşı, bilgilendirme faaliyetleri olarak savaş doktrinine yeni bir tanımlama getirmiştir. Büyük Britanya, Fransa, İtalya, Rusya ve ABD'nden oluşan müttefik kuvvetler ile Almanya, Osmanlı İmparatorluğu ve Avusturya-Macaristan İmparatorluğu'ndan oluşan merkezi kuvvetler arasında meydana gelen bu savaş, ideoloji ve endüstriyel kaynakların topyekun kullanıldığı tarihteki ilk savaştır (Cull vd., 2003). Dört yılın sonunda savaş sona erdiğinde, sivil-asker 16 milyonun üzerinde insan ölmüş ve 20 milyonun üzerinde insan ise yaralanmıştır. O zamana kadar dünyanın yaşadığı en ölümcül savaş olarak tarihe geçen Birinci Dünya Savaşı; eski imparatorlukların yıkılması ve yenilerin doğmasına neden olmuş, savaş sanatı ve bilimini

yeni bir şekle dönüştürmüş, dünya haritasını yeniden şekillendirmiş ve yazar, şair, sanatçı ve müzisyen olan bir nesli derinden etkilemiştir (Basen, 2015). Bunun yanı sıra Birinci Dünya Savaşı aynı zamanda kitlesel ikna dönemine öncülük etmiş ve modern halkla ilişkiler endüstrisinin doğmasına imkân tanımıştır. Savaş süresince bu savaşın temel bir parçası olan halkla ilişkiler faaliyetleri ülkeler tarafından; kendi halklarının desteğini kazanmak, tarafsız devletleri etkilemek ve düşman ülkelere karşı ise bir silah olarak kullanılmıştır (Badsey, 2003). Savaşta bütün tarafların halkla ilişkiler faaliyetleri, hem düşman orduları hem de sivil halkı hedef almıştır. Birinci Dünya Savaşı sistematik olarak hükümet tarafından üretilen propagandanın genel kamuoyunu hedeflediği tarihte ilk savaş olmuştur. Bu savaş; tanıtım, reklam ve kitle toplumunun diğer özellikleri açısından yeni gelişmelere yol açmıştır. Savaşın başlangıcında, söz konusu ülkelerin sadece ilkel nitelikte halkla ilişkiler komiteleri bulunmaktaydı. Yerel olarak ve parça parça oluşan halkla ilişkiler organizasyonları daha sonra savaş ilerledikçe merkezi ve kurumsal bir yapıya dönüşmüştür. Böylelikle poster ve slogan şeklindeki faaliyetler, zamanla artık sıradan olmaya başlamıştır.

Avusturya-Macaristan ve Rusya, daha az propaganda ve bilgilendirme faaliyeti uygulamıştır. Ancak Rusya, 1917’de Bolşevik ihtilalından itibaren savaş çabalarının temel bir parçası olarak propagandayı daha aktif bir biçimde kullanabilmiştir (Badsey, 2003). Fransa da hükümet, endüstri ve toplumun birlikteliğini içeren “Kutsal Birlik” sistemini uygulamıştır. Bu sistemin diğer bir versiyonu olarak Almanya’da 1916 yılında “Hindenburg Programı” yürürlüğe girmiştir. İngiltere ise 1915 yılında, ülkenin ekonomik ve toplumsal yapısını savaşa yönelik yeniden yapılandırmak maksadıyla geniş ölçekli hükümet müdahalesine dayalı ve çoğunlukla sivil halkın öncülüğünde “Sivil Cephe” isimli yeni bir konsept geliştirmiştir. Bu programların yürütülmesinde temel hedef, kitle iletişimin kontrolü ve halkla ilişkiler faaliyetleri ile halkın desteğinin sağlanmasıdır. Bu kapsamda bu ülkelerin vatandaşları hemen hemen savaşın sonuna kadar kendi ülkelerinin savaşa yönelik faaliyetlerini desteklemişlerdir (Cull vd., 2003). Aynı zamanda Birinci Dünya Savaşı ile İngiltere, Fransa ve özellikle ABD’de 1920’lerde Hollywood’un yükselişinin temelleri atılarak, haber filmi, belgesel ve kurgusal film senaryoları alanında önemli gelişmeler kaydedilmiştir. Sonuç olarak, kitle propagandasının bu savaşta boyut ve başarısı, hükümet ve toplum arasındaki ilişki bağlamında entelektüel çevrede rahatsızlık uyandırmıştır (Badsey, 2003).

Badsey'e (2003) göre bu dönemdeki en başarılı hakla ilişkiler uygulamalarını medya sahipleri, sivil entelektüel ve hükümet arasında uyum sağlayabilen İngiltere yürütmüştür. Almanya'nın kamuoyunu etkilemeye yönelik katı uygulamalarının tersine, İngiliz kampanyası hemen hemen belirgin olmamakla birlikte, hedef olarak Amerikan elit kamuoyunu hedef almıştır. İngilizler, savaşın başlangıcında Alman denizaltı kablolarını devre dışı bırakarak transatlantik telgraf kontrolünü elinde bulundurmuş ve İngilizce dilinin yaygın kullanımından uygun bir biçimde yararlanabilmiştir. Başlangıçta siyasi ve toplumsal elitleri hedef alan halkla ilişkiler faaliyetleri, sonrasında sinema gibi kitle iletişim kullanımı ile popülist özellikler göstermeye başlamıştır. Nihayetinde 1918 yılında ise "Bilgilendirme Bakanlığı" kurulmuştur. İngiltere'nin *gerçeklerin propagandası* olarak bilinen yaklaşımı, mümkün olduğunca gerçek olayların İngiliz politikasına uyumlu hale getirilerek aktarılmasını içermektedir (Gary, 1992). Büyük ölçüde ordunun kontrolünde olan Alman propagandasının tersine, İngiliz yaklaşımı daha fazla başarılı olmuştur. Belçika'nın işgal edilmesi, İngiliz ve Fransız şehirlerin bombalanması ve denizaltı harbi gibi konularda Almanların yanlış uygulamaları, çoğunlukla İngilizlerin ve müttefiklerin işine yaramıştır. Yürütülen İngiliz kampanyasının, ABD'nin savaşa girmeye karar vermesinde önemli bir rolü bulunmuştur (Badsey, 2003).

Müttefikler, savaşa girene kadar ABD'nin tarafsız kalmasına yönelik halkla ilişkiler faaliyetleri uygulamıştır. Nisan 1917'ye gelindiğinde üç yıldır süren savaşta, ABD bu mücadelenin dışında kalmıştır. Amerikan kamuoyunun da desteklediği Başkan Woodrow Wilson, Amerikalıları Müttefik kuvvetleri lehinde tarafsız kalmaya teşvik etmiştir. Bu nedenle "Bizi savaştan uzak tuttu" sloganları üzerine tekrar başkan seçilmiştir (Basen, 2015). Ancak beş ay sonra, Almanya'nın Amerikan ticaretini olumsuz etkilemeye başlaması ve savaşın müttefiklerce kaybedilmesi durumunda ABD'nin çıkarları da olumsuz etkileneceği konusundaki endişelerin artmasıyla birlikte Wilson kongreyi savaşa katılma konusunda ikna etmiştir. Bu süreçte Amerikalıların savaşa yönelik desteğinin kazanılması da önem kazanmıştır. Bu noktada savaşa girmesiyle birlikte ABD, Creel Komitesi olarak da bilinen kendi Kamuoyu Bilgilendirme Ofisini (CPI) kurarak İngiliz yaklaşımını takip etmiştir (Badsey, 2003).

Eski bir gazeteci olan George Creel liderliğinde CPI, savaş ilanından 7 gün sonra ve yurt içinde savaşın kazanılmasına yönelik savaş konusunda isteksiz Amerikan halkının desteğini kazanmak ve buna yönelik Amerika'nın özgürlük ve demokratik değerleri ile ilgili haberleri dünyaya yaymak amacıyla kurulmuştur (Basen, 2015). Bu amaçla;

hükümetin haberlerini yayınlamış, halkın moralini yüksek tutmak için yayınlar yapılmış ve basının gönüllü sansürlüğünü sağlamıştır (Creel, 1920). CPI; reklam, gazetecilik, grafik tasarım, akademik ve tanıtım alanda birçok yetenekli ve alanında uzman kişileri ve 1917 yılından itibaren halkla ilişkiler olarak adlandırılacak yeni bir endüstrinin öncülerinden olacak Edward Bernays ve Carl Byoir'ı bir araya getirmiştir. *How We Advertised America* kitabında George Creel (1920), CPI'ı, “sade bir tanıtım çabası, satış konusunda geniş ölçekli bir girişim ve reklamcılık alanında dünyanın en büyük serüveni” olarak tanımlamaktadır (s.2). Ewen (1996, s.3) ise bu komiteyi, dünyayı demokrasi için güvenli bir yer haline getirmek maksadıyla savaşı paketlemek, reklamını yapmak ve satmak için çalışan bir propaganda kurumu olarak tanımlamıştır.

Creel, bu faaliyetlerini 37 büro ile yürütmüştür. Bunlardan en önemli olanlarını; Görsel Tanıtım, Four Minute Men, Haber ve Sansür büroları oluşturmuştur. Görsel Tanıtım bürosunda ülkenin önde gelen sanatçıları; gerçekte var olmayan Almanların vahşetini resmeden, Amerikan halkına yönelik tehlikeleri fazlaca abartarak sunumunu yapan ve toplumun bilinçaltında gizlenen korku ve kaygılara hitap eden 1000'in üzerinde poster, afiş ve karikatür afişleri üretmiştir (Basen, 2015). *Four Minute Men* etkinliği ile 75 bin yerel akademisyen ve seçkin; kilise salonları, tiyatro sahneleri veya Amerikalıların topluca bulunduğu yerlerde dört dakikalık ilham verici söylevler yapmış ve bu şekilde 314 milyon insana ulaşılmıştır. Bununla birlikte *Uncle Sam* ve diğer ikon askeralma görsellerini içeren milyonlarca basın bildirisi, bülten, fotoğraf, poster yayınlanmış ve *Pershing'in Askerleri*, *Amerika'nın Cevabı* ve *Dört Bayrak Altında* isimli filmler üretilmiştir (Creel, 1920). Ülkenin önde gelen akademisyenleri ile birlikte hazırlanan ve ülke içinde dağıtmak üzere 75 milyon, dünya genelinde dağıtmak üzere ise milyonlarca broşür hazırlanmıştır. Ülke genelinde 45 savaş konferansı düzenlenmiş; bütün yabancı basınla yakın temas kurulmuş; basın, dergi, araba, tabela, pano vs. her yerde reklam kampanyası düzenlenmiş; resmi günlük gazete çıkarılmış ve günlük 100 bin kopya dağıtılmıştır. Önde gelen yazarların kadın-erkek gönüllü olarak makaleler yazdırılması sağlanmış; bilgilendirme ofisi kurulmuş; isteyen herkese faaliyetlerle ilgili bilgiler verilmiş ve bu şekilde 86 bin isteğe cevap verilmiştir. Diğer bürolarda ise resmi haber akışının kontrolü sağlanmıştır. Avrupa'da, İskandinav ülkelerinde, Rusya'da, Balkanlar'da, Ortadoğu'da, Uzakdoğu'da başkentlerinde ve önemli şehirlerde ofisler açılmış; yabancı ülkelerde okuma salonları açılmış ve buralar Amerikan kitapları ve dergileri ile doldurulmuş; yurtdışındaki temsilciliklere, üzere kendi dillerinde Amerika'nın askeri gayreti ile ilgili filmler

gönderilmiştir. Creel kitabında, bu süreçte sağlanan bütçeyi de belirtmiştir. Bu kapsamda sunulan bilgiler Çizelge 2.1’de sunulmuştur (Creel, 1920). Creel bu değerleri sunarak, Almanya’nın sadece İspanya’da bunun iki katını harcadığını belirtmektedir.

Creel, ikinci hat olarak adlandırdığı bu mücadeleyi; fiziksel mücadele değil düşüncelerin savaşı; Amerikan idealizmin dünyanın her yerine ulaştırılması çabası; Almanların elinde kirlenmiş olan propaganda faaliyeti değil sadece gerçeklerin sunumu; yurttan, önyargı, farklılıklar ve muhalefete karşı, dünyada ise cehalet ve sahtekârlıklara karşı verilen bir mücadele olarak nitelermektedir. Nasıl yapıldığını belirtirken ise; bir kişi veya kurumun değil, bütün ülkenin hatta dünyanın savaşı olduğu inancının oluşturulduğuna; Amerika’nın amacı, demokrasi, özgürlük ve insan hakları ile ilgili prensiplerin dünyaya aktarıldığına; Almanya’nın barbarlıkların anlatıldığına ve Amerikan halkının bütün bu faaliyetlere gönüllük esasına göre katıldığına vurgu yapmaktadır.

Çizelge 2.1. Creel Komitesi’ne Sağlanan Bütçe

Başbakanlık	5,5 milyon \$
Kongre	1,2 milyon \$
Film Gelirleri	3 milyon \$
<u>Toplam</u>	9.7 milyon \$
Harcanan	5 milyon \$

Sonuç olarak Amerika’nın bu gayreti ile Alman propagandası ile oluşan olumsuz Amerikan imajı tersine çevrilmiş ve Creel’in ifadesiyle mükemmel bir iş çıkarılmıştır. Basen (2015) makelesinde; birkaç ay içerisinde Amerikalıların savaşa istek duymaya başladıklarını, gençlerin askerlik şubelerine akın ettiklerini, milyonlarca insanın savaş bütçesini destekleyen *Özgürlük Hesabını (Liberty Loan)* para yatırdıklarını ve sonuç olarak yürütülen bütün bu halkla ilişkiler faaliyetlerinin işe yaradığını belirtmektedir. Diğer yandan CPI’nin Latin Amerika biriminde görev yapan ve Amerikan propagandası içeren birçok yazı kaleme alan Bernays’a (2005) göre CPI’nin müthiş başarısı, halkla ilişkilerin dönüşümü açısından dönüm noktası sayılmaktadır. Propaganda adlı kitabında Bernays (2005), kamuoyunun bu süreçte, bu zamana kadar hiç ummadığı bir biçimde kalıplaştığını ifade etmektedir.

2.3. İkinci Dünya Savaşı

2'nci Dünya Savaşı, 20'nci yüzyılda dünya çapında yapılan iki savaştan ikincisi olup dünya milletlerinin çoğunun yer aldığı, 1939'dan 1945'e kadar süren küresel bir askerî çatışmadır. Savaşa dönemin tüm büyük güçleri olan Birleşik Krallık, Sovyetler Birliği, ABD, Çin Cumhuriyeti ve Fransa Müttefik Devletler olarak; Almanya, İtalya ve Japonya Mihver Devletler olarak savaşa katılmıştır. 100 milyondan fazla askerî personelin dâhil olduğu savaş, dünya tarihindeki en büyük savaştır. Savaşın önemli katılımcıları tüm ekonomik, endüstriyel ve bilimsel güçlerini, sivil ya da askerî kaynak farklılığı gözetmeksizin, bu savaş için kullanmıştır. Nükleer silahların kullanıldığı tek savaş olan ve Holokost gibi kitlesel sivil ölümlerin gerçekleştirildiği 2'nci Dünya Savaşı, insanlık tarihindeki en kanlı savaştır ve bu savaş boyunca 40-50 milyon insan hayatını kaybetmiştir.

İngiltere bu savaşta halka ilişkiler faaliyetlerine, Birinci Dünya Savaşı'ndaki abartılı uygulamalar nedeniyle biraz daha temkinli yaklaşmıştır. Savaş öncesi dönemde olası bir savaşa karşı hazırlıklı ve düzenli bir halkla ilişkiler planı hazırlanmamış, 1939 yılında gelindiğinde de, yurt içi ve yurt dışında etkili olabilecek bilgilendirme faaliyeti yürütülememiştir. Daha sonrasında ise savaşla ilgili haber içerikleri yayınları ile özellikle tarafsız olan ABD kamuoyunu etkilemeye yönelik Birinci Dünya Savaşı'nda da uygulanan *gerçeklerin propagandası* stratejisi uygulanmıştır. İngiltere'nin bu savaşta temel halkla ilişkiler ve bilgilendirme örgütünü; yurt içinde müttefik ve tarafsız ülkelere yönelik Bilgilendirme Bakanlığı³; düşman topraklarında yönelik ise, Devlet Savaş İdaresi⁴ oluşturmuştur (Cull, 2003).

Bilgilendirme Bakanlığı; savaş sırasında Ulusal Propaganda ve haber-bilgi akışının kontrolü sağlanarak, ulusal konuların yurt içinde ve dışında tanıtımını yapmak amacıyla 1935 yılında gizlice kurulmuş ve sonrasında 1939 yılında ise İngiltere'nin savaş ilanı üzerine resmîlik kazanmıştır. Başlangıçta dört birim olarak kurulan ve sansür, resmî haberlerin yayınlanması, yurt içi ve yurt dışı tanıtım sorumlulukları bulunan bakanlık, Bölgesel Bilgi ofisleri ile kamuoyu algısını takip etme imkânı bulmuştur. *Basın İlişkileri* grubu, haberlerin yayınlanması ve sansür ile; yurt içi ve yabancı kısımlarından oluşan *Tanıtım Kullanıcıları* grubu propaganda ile; medya çeşidine göre kısımlara ayrılan *Tanıtım Üreticileri* grubu içerik şekillendirme ve üretim ile görevlendirilmiştir. Bu grupların

³ Ministry of Information (MoI).

⁴ Political Warfare Executive (PWE)

üstünde ise gerekli eşgüdüm ve ilişkileri sağlayan, *Koordinasyon ve İstihbarat* grubu kurulmuştur (Irving, 2014). İngiltere’de basın, savaş süresince MoI’ye olumsuz reaksiyon göstermiş ve bilgilerin basına iletilmesinin geciktirildiği ve sansür uygulandığı konusunda medya ve MoI arasında çatışmalar yaşanmıştır (McLaine, 1979). Bununla birlikte MoI, çok fazla personel çalıştırdığı ve buna rağmen etkisiz olduğu yönünde de eleştirilere maruz kalmıştır (Riley, 1940). Bütün bu faktörler, bakanlık ile ilgili politik soruşturmalara; daha çok özerk basın ve sansür bürosu olan Basın İlişkileri grubunun kapatılmasına ve bakanlık kadrosunun üçte bir oranında azaltılmasına neden olmuştur (McLaine, 1979). Batı Avrupa’daki Nazi ilerlemesi ile birlikte, bakanlık yurt içi halkla ilişkiler faaliyetlerine yönelmiştir. Bakanlık içinde kurulan Yurt İçi Tanıtım bürosu ile Almanların hava taarruzları ve olası bir işgal durumunda uygulanacak hareket tarzlarına yönelik broşürler hazırlanmış ve bunun paralelinde, casuslara bilgi sızdırmasının önüne geçmek için *Söylentiden Uzak Durun* ve *Sessizlik* kampanyaları ile halk kontrol atında tutulmaya çalışılmıştır. Ancak durumun düzene girmesiyle birlikte bakanlık, bu kampanyaların halkı aşağıladığı yönünde yoğun eleştirilere maruz kalmıştır (Fox, 2012). Bunun dışında savaş süresince; *Yurt Cephesi*, *Müttefik Birlik*, *Savaşan Kuvvetler* ve *Kurtuluş* temalı kampanyalar da düzenlenmiş ve savaş sonrasında 1946 yılında Bilgilendirme Bakanlığı kapatılmıştır.

Yurt içinde kurulan Bilgilendirme Bakanlığı’nın paralelinde, düşman topraklarda siyah ve beyaz propagandayı üretmek, yaymak, düşmanın moralini bozmak ve Almanların işgal ettiği topraklarda halkın motivasyonunu yükseltmek maksadıyla 1941 Devlet Savaş İdaresi (PWE) gizli bir şekilde kurulmuştur (bbc.co.uk, 2012). Kuruluşunda; Bilgilendirme Bakanlığı, Özel Harekat İdaresi ve BBC’den personel barındıran PWE; savaş süresince radyo yayını, basılı posta kartları, broşür ve dokümanlar hazırlayarak propaganda faaliyetlerinde bulunmuştur. Mesajlarını güvenilir olmasını sağlamak maksadıyla yayınlarında Almanya ve işgal edilen topraklara ait; diğer kaynak ve ajanslar, sorgulamalar, işgal edilen ülkelerdeki gazeteler ve Alman hava taarruzlarına yönelik bombardıman foto analizlerinden elde edilen gerçekçi bilgiler kullanılmıştır. Normandiya çıkarmasından sonra PWE’nin bir çok çalışanı, ordunun Psikolojik Harekat bölümünde görevlendirilmiştir. Savaş sonrasında ise PWE savaş esirlerinin topluma yeniden kazandırılması ve eğitilmesi maksadıyla görevlendirilmiştir. Bu kapsamda savaş esirleri Nazi taraftarlığına göre; beyaz, gri ve siyah olarak gruplandırılmış ve her gruba psikolojik eğitim planlanmıştır (Garnett, 2002).

Diğer yandan, İngiltere Yayın Kurumu (BBC)'nin yayınları, İngilizlere savaştan sonra bile devam edecek güvenilirlik konusunda güçlü bir itibar kazandırmıştır. Aynı zamanda halka ilişkiler faaliyetleri sürecinde olumlu itibar yaratılması konusunda; 1940-1945 yılları arasında başbakan olarak görev yapan Winston Churchill'in retorik yeteneğinden; J.B. Priestly gibi yayıncılardan; Humphrey Jennings belgesel film yapımcılarından yararlanılmıştır. Özellikle Ealing Stüdyo'nun Michael Bacon gibi yapımcıların liderliğinde hazırlanan sinema endüstrisi, savaş gayretlerini büyük ölçüde desteklemiştir (Cull, 2003).

1939 yılından önce Alman propagandası ise Hitler'in, barış yanlısı; bununla birlikte Versay Antlaşması ile Almanların kaybettiği toprakların geri alınması için mücadele eden bir kişi olarak sunulmasını içermiştir. Bu propagandanın yapılması maksadıyla Reich Bilgilendirme ve Propaganda Bakanlığı (RMVP)⁵ kurulmuş ve başına Joseph Goebbels getirilmiştir. Alman kültür ve entelektüel yaşamın kontrol altına alınmasıyla görevlendirilen RMVP içerisinde; yayın, kitlesel toplantılar, ulusal ve uluslar arası basın, sansür, sanat, müzik, tiyatro, sinema ve karşı propaganda birimlerini de içeren yedi temel bölüm kurulmuştur (Manvell & Fraenkel, 2010). RMVP bu görevini çoğunlukla kitle iletişim araçlarını kullanarak gerçekleştirmiştir. Ancak bu süreçte Hitler'in barış yanlısı olarak sunumu ve merhametsizce savaşa yönelik oluşturulan ideolojisi arasında bir ikilem yaşanmıştır (Welch, 2003). 1937 yılında Hossbach Konferansı'nda ordu komutanlarına yaptığı konuşmada Almanya'nın sorunlarının ancak kuvvete başvurularak çözülebileceğine vurgu yapmıştır (Welch, 2001). Bunun üzerine RMVP, halkı silaha başvurulmasının kaçınılmaz olduğuna yönelik ve psikolojik olarak savaştı bir toplum olacak şekilde halkı savaşa hazırlamaya başlamış ve bu amaçlara ulaşmak maksadıyla, halkı ikna etme ve toplumda Almanya'nın bu savaşı kazanabileceği inancının yayılmasını sağlamakla görevlendirilmiştir. Böylelikle Goebbels savaş ilanının başlangıcında, Nasyonal Sosyalist Alman İşçi Partisi⁶ propagandasının uygulanmasına yönelik talimatları içeren bir direktif yayınlamıştır. Radyo, gazete, film, poster, kitlesel toplantı, konferans ve fısıltı şeklinde veya ağızdan ağıza yayılan propaganda yöntemi⁷ ve araçları kullanılarak uygulanan

¹ Reichsministerium für Volksaufklärung und Propaganda (Reich Ministry for Popular Enlightenment and Propaganda [RMVP]).

⁶ Nationalsozialistische Deutsche Arbeiterpartei (NSDAP).

⁷ Mundpropaganda.

propaganda kapsamında dört temel kampanya uygulanmıştır: Blitzkrieg⁸, Rus kampanyası, topyekûn savaş ve moralin yükseltilmesi ve son olarak *Vergeltung*⁹ (Welch, 2003).

Savaş ilan edilir edilmez Goebbels'in ilk görevi, savaşa yönelik olumsuz yaklaşımı olan halkın düşüncesini değiştirmek olmuştur. 1939 ve 1941 yılları arasındaki Alman Blitzkreig zaferleri, Goebbels'in işini kolaylaştırmış ve halkın yeni zafer beklentileri içerisine girmesine neden olmuştur. Böylelikle Polonya, Fransa, İskandinav ülkeleri ve Aşağı Ülkeler'de¹⁰ süratli gelişen Alman taarruzları süresince, savaşın kısa sürede sonuçlanacağına yönelik Alman inanışı; halkı ikna edebilen ve düşmanlarının saldırgan tutumlarına karşı verilen şiddetli bir karşılık olduğuna yönelik oluşan güçlü bir propaganda kampanyası ile desteklenmiştir. 1941 yılında Rus işgaline karar verdikten sonra, Hitler ordunun kontrolünü kaybetmeye başlamıştır. 1942 – 1945 yılları arasında Rusya topraklarında Almanların artan bir şekilde sıkıntılarla karşılaşmasıyla birlikte hükümet propagandası, Bolşeviklerin insanlık dışı uygulamalarını vurgulayarak, Reich'in Avrupa medeniyetinin koruyucusu olarak sunumu yönünde değiştirilmiştir. Bu süreçteki yayımlanan içeriklerde temel tema *kuşatma* olarak belirlenmiş ve Almanların, Bolşevik Rusya ve plutokratik¹¹ İngiltere arasında komploya maruz kaldığı vurgulanmıştır. Rusların direnişi, Almanların beklediğinden de sert gelişmiş böylelikle propaganda da, ordunun hızlı bir şekilde kötüye giden durumunu düzeltmeye yönelik başlangıçtaki coşkulu Blitzkreig zaferlerine yönelmiştir. Ancak Stalingrad yenilgisi Almanların moralini, böylelikle savaşa karşı tutumunu ve rejime karşı güvenini sarsmıştır. Böylece Goebbels, Almanların insan kaynaklarının tam mobilizasyonun sağlanmasına yönelik topyekun savaş ilan ederek, açık ve gerçekçi bir duruş içerisine girmiştir. 1943-1945 yılları arasında ise, ordunun durumunu değiştirmek için gizli silahlar geliştirildiğine vurgu yapılmıştır. Geliştirilme aşamasında olan bu mucizevi gizli silahlar ile intikam alınacağı ve bütün bu yaşanan sıkıntıların son bulacağı yönünde yapılan propagandalar, halkın moralinin sürdürülmesinde kritik bir rol üstlenmiştir. Bu intikam konsepti, Nazi propagandasının zaferi vaat eden son gayreti olmuş, ancak intikam sözü gerçekleştirilememiştir. Goebbels'in son çabası ise, Führer kültünü yeniden canlandırmak için, Hitler'i birçok sıkıntının ardından zaferler kazanan modern Frederick olarak sunmaya çalışması olmuştur.

⁸ II. Dünya Savaşı'nda Almanların Yıldırım Harbi doktrindir. Doktrinin amacı hızlı ve ani saldırılarla, düşmanın düzenli bir savunma kurmasını engelleyip sonra da hızlı bir şekilde yok etmektir.

⁹ Misilleme.

¹⁰ Kuzeybatı Avrupa'da Ren Irmağı deltası çevresindeki "Çukur Ülkeler" (Alçak Ülkeler, Aşağı Ülkeler) de yer alan şimdiki Hollanda ile Belçika'nın kurulmasına kadar varlığını sürdüren çeşitli kontluk ve dukalıklar ve sonra doğan devlete 1830 yıllarına kadar verilmiş olan addır.

¹¹ Yönetme erkinin maddi açıdan üstün kişilerce paylaşılmasını öngören oligarşik bir yönetim biçimi.

Ancak Ruslar tarafından Almanya'nın işgal edilmesi de bu imajın gerçekten ne kadar uzak olduğunu göstermiştir (Welch, 2003).

2.4. Kore Savaşı

Kore harbi, soğuk savaş dönemindeki doğu ve batı arasındaki propaganda mücadelesinin arttığı ilk büyük savaştır. Savaş, 1950'de SSCB tarafından desteklenen Kuzey Kore ordusunun, Güney Kore'yi işgal etmesiyle başlamıştır. Bir hafta içerisinde, Kuzey Kore'yi geri püskürtmek amacıyla, ABD Birleşmiş Milletler gözetiminde bir koalisyon kuvvetleri teşkil etmiştir. Bundan sonraki altı ay boyunca taraflar arasındaki gerginlik iyice artmış, Inchon'da Birleşmiş Milletler güçlerinin Kuzey Korelileri bölgeden uzaklaştırmaya çalışması, Komünist Çin'in müdahalesine yol açmıştır (Stueck, 1997: 86). 1951 yazında savaş çıkmaza girmiş, sonunda taraflar Panmunjom'da 2 yıl sürecek silahsızlanma anlaşmasını kabul etmiştir. Bu dönemde, süper güçler (ABD, SSCB. ve Çin) Kore yarımadasında çatışmanın yasak olacağını beklemekteydi. Aynı zamanda doğu ve batı bloğunun ilişkilerinin de kötüye gitmesiyle birlikte, Washington ve Moskova soğuk savaştaki mücadelelerini daha da artırarak kutuplaşmayı daha üst seviyelere taşımış, kaynaklarını artırmış, bloklarını güçlendirmeye başlamış ve gelişmekte olan üçüncü dünya ülkelerini kendi saflarına çekmeye çabalamıştır. Sonuç olarak, 1950 ve 1953 yılları arasında propaganda ve halkla ilişkiler, sadece Kore Savaşında değil, büyüyen doğu ve batı bloğu arasındaki mücadelede çok önemli bir rol üstlenmiştir (Steven, 2003).

Kore Savaşından önceki yıl, süper güçler önemli propaganda yeteneklerini önceden hazırlamıştır. Sovyet Birliğindeki bilgi akışı, her zaman Komünist Partisinin sıkı kontrolünde kalmıştır (Clews, 1964). 1947 yılında Stalin, şiddetli bir şekilde uluslararası komünist hareketinde, ABD'nin Avrupa'daki politikalarını hedef alarak kominformu kurmuştur. 1950 yılında SSCB, nükleer savaş milyonlarca imza toplayıp nükleer savaş protestosuna eden Stokholm Barış Konseyi gibi Batıdaki barış gruplarını cesaretlendirmiştir (Stueck, 1997). Amerika bu harekete hemen cevap vermiş ve Truman Yönetimi, halkının ülke genelinde yapılacak bir propagandanın olasılığına şüpheyle yaklaştığının bilincinde olarak, yurt genelindeki propaganda faaliyetlerini daha çok özel şirketler ağı vasıtasıyla gerçekleştirmek istemiştir. 1948 yılında Amerika'nın Sesi (VOA) medyasını güçlendirerek ABD, komünist baskısı altındaki ülkeleri etkileme çabası içerisine girmiştir (Steven, 2003).

Kore Savaşı, her iki bloğun propaganda yeteneklerini geliştirmelerinde etkili olmuştur. ABD Kongresi, Amerika'nın halkla ilişkiler kampanyasına (the Campaign of

Truth), Truman yönetiminin yurt genelinde verdiği mücadeleyi desteklemek ve VOA'nın yüzden fazla ülkede kırk altıdan fazla dilde yayın yapabilmesi için ayırdığı mali bütçeyi üç katına çıkarmıştır (Lucas, 1999:84). Her iki bloğun çabaları kıyaslandığında, Komünist güçlerin aynı ideolojide olmaları, bu bloğun propaganda faaliyetlerinin daha güçlü olmasını sağlamıştır. 1950'lerin sonlarına gelindiğinde, kısa dalga yayın yapan Sovyet programları, Amerika'ya kıyasla daha fazla ülkeyi ve daha fazla dilde etkisi altına almıştır (Steven, 2003).

Kore Savaşı, bütün dünyanın iki kutba yönelmesine neden olmuştur. Amerikan propagandacıları için Kızıl Çin artık komünist komplosunun bir parçası konumunda değerlendirilmiş; Çinli komünistler, sadece Rusların piyonu olarak değil aynı zamanda vahşi ve acımasız bir şekilde saldırdıkları ve esirlere vahşice uygulanan beyin yıkama uygulamaların sorumlusu olarak kamuoyuna sunulmuştur. Savaşın başlarında, Mao Zedong ise, “Amerika'nın maskesini kaldırmayı” hedefleyen “Amerika'ya Nefret” kampanyası başlatmıştır. 1952'de, Sovyetler Birliği de Amerika'nın Kuzey Kore ve Kuzeydoğu Çin'de biyolojik silah kullandığına ilişkin suçlayan detaylı bir çalışmayı başlatmıştır (Steven, 2003).

Bu argümanlar, çoğunlukla iç kamuoyuna yönelik kullanılmıştır. Otoriter komünist blokta liderler, yurt içi desteği canlandırmanın önemine sürekli vurgu yapmıştır. uzun süren kanlı iç savaşla rejimlerini kurmuş olmaları nedeniyle Çin için halk desteği elde edilmesi gereken önemli bir konu olmuştur (Clews, 1964). Mao için, “Amerika'dan Nefret” kampanyası, halk desteğini ve Komünist Parti saygınlığını artırmak için en ideal yol olmuştur. Amerika'da da halkın yeniden toparlanması özellikle 1951 yılındaki savaşlardan sonra, hayati öneme sahip olmuştur. Muhalifler yurt genelinde oluşmuş, Başkan Truman, Kore Savaşının, ABD'nin güvenliği için hayati öneme haiz olduğunu açıklama gereği duymuştur. Truman bu süreçte aynı zamanda, Cumhuriyetçilerle mücadele içerisinde bulunmuştur. Özellikle Joseph McCarthy, Douglas MacArthur yönetimindeki ABD ordusunun bölgede etkisiz kaldığına, Komünist güçlerle mücadelede yetersiz kalındığına ve kesin sonuç için Asya'da savaşın daha kapsamlı harekâtlarla sürdürülmesi gerektiğine yönelik söylemleri, Truman ve hükümetini zor duruma sokmuştur (Lucas, 1999:201).

Propagandacıların bir diğer hedef kitlesini ise Asya'daki milliyetçi gruplar oluşturmuştur. Mao'nun Çin sivil çatışmasındaki başarısından birkaç ay sonra yapılan

Kore'deki savaş, Soğuk Savaş ilgisinin, Avrupa'dan Asya'ya kaymansa neden olmuştur. Harekat alanında üstünlüğü ele geçirmek için, ABD ve SSCB; Hindistan, Endonezya ve İndo-Çin bölgelerinin desteğini alma çabası içine girmiştir. Diğer yandan, Birleşmiş Milletlerin bu savaşa yönelik bakış açısı da taraflar açısından önemli olmuştur. Kore Savaşının başında, Sovyetlerin Birleşmiş Milletleri boykot etmesi, ABD'nin Kore'yi uluslararası güçlerin himayesinde, 59 ülkenin desteğini alarak işgal etmesini mümkün kılmıştır. Doğal olarak bu uluslar arası meşruiyet, savaş boyunca ABD'nin propaganda mesajının temelini oluşturmuştur. SSCB; inisiyatifi tekrar ele geçirmek için çabalamış, buna yönelik BM'ni Kore'deki misyonunun yasal olmadığı konusunda baskı altına almaya çalışmış, fakat Moskova'nın savaşın başlarında etkisiz kalması, tarafsızlık algısını değiştirme konusunda zorlanmıştır (Steven, 2003).

1953 yılına gelindiğinde, Panmunjom'daki ateşkes müzakereleri, iki taraf için propaganda çekişmelerin yaşandığı bir alan olmuştur. 1953 yılının Temmuzunda, Washington ve Moskova'daki yönetim değişiklikleri sonucunda, yoğun propaganda savaşların yaşanmasına rağmen doğu ve batı, kısıtlı da olsa bir antlaşma yapabildiklerini göstermiştir. Böylece 1950'lerde süper güçlerin sıcak ilişkiler kurmaya başlamıştır. Ancak yine de Soğuk Savaş süreci devam etmiş, Kore Savaşı iki tarafında propaganda kabiliyetlerini artırdığı ve geliştirdiği bir alan olmuş ve propaganda, doğu ve batının bu sürüncemeli ideolojik mücadelesinde önemli bir rol üstlenmeye devam etmiştir (Steven, 2003).

2.5. Vietnam Savaşı

Vietnam Savaşındaki ABD'nin halkla ilişkiler faaliyetleri; bölgesel güçlerinin eski Fransız Indo-Çin kolonisinin, geçici olarak Komünist Kuzey Vietnam ve Milliyetçi Güney Vietnam olarak ikiye ayrılmasına karar verildiği 1954 yılındaki Cenova anlaşmasından, güney rejiminin kuzeyin saldırısı nedeniyle yıkıldığı 1975 yılına kadar sürmüştür (Cul, 2003). Bu faaliyetler, iki dönemde değerlendirilebilmektedir: Güney Vietnam hükümetini desteklemek üzere ABD'nin psikolojik savaş kabiliyetlerini kullandığı 1965 öncesi ile bunu tamamlayacak şekilde Amerikan müdanelisini içeren 1965 sonrası dönem. Kuzey Vietnam ile devrimci Güney Vietnam yerlilerinin, halkla ilişkileri güney köylerindeki mücadelelerini artırmak ve uluslararası anlamda davalarını savunmak için kullandıkları görülmektedir. Bu süreçte Komünist bloklarının global medya şebekeleri (Rus ve Çin destekli) tarafından çok büyük ölçüde yardım görmüşlerdir. Diğer yandan ABD ise; uluslar

arası alanda Bilgilendirme Bürosu (USIA)¹² ve yurt içinde Pentagon ve Beyaz Sarayın basın gücü aracılığıyla halkla ilişkiler faaliyetleri yürütmüştür (Cull, 2003). Psikolojik savaşın harp ortamındaki başarısına rağmen, ABD'nin basın yönetimindeki yanlışlıkları, özellikle sansürlenemeyen basın içerikleri ve TV haberleri, Amerikan halkının savaşa olan desteğini zayıflatmıştır (Hallin, 1989).

ABD'nin Vietnam'daki ilk propaganda faaliyetlerini, gizli Saigon Askeri Misyonunun başında görev alan Albay Edward Landsdale (1908-1987) yürütmüştür (Cul, 2003). Bu kapsamda, Kuzey Vietnam'ı devirmek için psikolojik hareket operasyonları kullanılmıştır. Bunlardan en bilinen “Meryem Ana Güneye Gitti” operasyonu; Kuzey Vietnamlı Katoliklerin, işkence görebileceklerini öne sürerek güneye gitmelerini teşvik etmiştir. USIA, güneyde inşa edilen devleti desteklemiş ve düşmanı tanımlamak üzere Viet-Kong adının üretilmesine katkıda bulunmuştur. Bu isim, düşmanın milliyetçi özelliklerini doğruladığından, propaganda değerini kısıtlamış, ancak herhangi bir alternatif de belirtmemiştir. Diğer yandan Kuzey Vietnam ise 1960 yılında, güneydeki ayaklanmayı organize edecek ve politik propaganda üretecek Milli Özgürlük Cephesi'ni (NLF)¹³ kurmuştur.

1961 yılındaki başarısız “Domuzlar Körfezi” çıkarmasından sonra ABD için, Kennedy'nin belirttiği gibi “gücünün güvenilirliğinin yeniden kanıtlanması” ihtiyacı doğmuştur (Cull, 2003). Tam bu noktada Vietnam bunu kanıtlayabileceği mantıklı bir yer olarak gözükmüyordu. Kennedy yönetimi, Güney Vietnam'da uygulayacakları psikolojik hareketi desteklemek için aktif bir rol üstlenmiştir. Bunlardan en kapsamlısı “Chieu Hoi (Open Arms)” programı olmuştur. Güney Vietnam Başkanı Ngo Dinh Diem tarafından 1963 yılının başlarında kurulan ve savaş boyunca ABD işbirliği ile yürütülen bu program, NLF savaşçıların teslim olmalarını ikna etmeyi hedeflemiştir. Bu kapsamda, Amerikan uçaklarından NLF bölgelerine, milyonlarca güvenli geçiş izni ruhsatları ve başvuru belgeleri atılmıştır. Birlikler propaganda amaçlı kullanılmış ve savaşın ilerleyen dönemlerinde ise “Kit Carson” araştırma birimleri kurulmuştur. Her ne kadar, istatistiklerin savaş sonunda parasal prim vaat edilen mültecileri de içermesinden dolayı Chieu Hoi” programının etkinliğini ölçmek zor olsa da, program Kuzey Vietnamlıları kaygılandırmıştır (Cull, 2003). Aynı zamanda ABD, Güney Vietnamlılara haber yönetimi konusunda danışmanlık yapmaya çalışmış, ancak Güney Vietnam hükümetinin imaj yönetimi ile ilgili

¹² United States Information Agency

¹³ National Liberation Front

konularda yetersiz ilgisi bunu zorlaştırmıştır. Güney Vietnam'da misafir olarak bulunan Amerika, kendileri de toplumda büyüyen mücadelenin medyada yer almasını sansürleyememiş ve bunun yerine brifinglerde “olumlu olayları vurgulamaya” odaklanmıştır.

1964 yılında, Başkan Johnson, kendisi savaş ilan etmeden ustaca ve çabuk bir şekilde, Kuzey Vietnamlıların Tonkin Körfezinde ABD savaş gemisine saldırdığı propagandasını yaymış ve Kongrenin, Tonkin Körfezi kararını almasını sağlamıştır. Şubat 1965’de yayımlanan ABD resmi devlet raporunda, Kuzey Vietnamlıların saldırılarını artırdıkları da bildirilmiştir. ABD, Tonkin propagandasını çatışmanın sonuna kadar sürdürmüştür. Diğer yandan, Viet-Kong vahşetini vurgulayan içeriklerin de kullanılmasına devam edilmiştir. Eski bir gazeteci ve Savunma Bakanı Yardımcısının halkla ilişkiler danışmanı olan Arthur Sylvester sayesinde Pentagon, savaşın pazarlanması konusunda bütün imkânları kullanmıştır (Cull, 2003).

1965 yılının ilkbaharında ABD, ordusunu Vietnam’a göndermiş ve bütün bilgi ve psikolojik harekât ihtiyaçlarını, büyükelçiliklerinde teşkil ettikleri Birleşik Halkla İlişkiler Ofisi’nden (JUSPAO)¹⁴ yürütmüştür (Cull, 2003). Bu merkez, basın bildirilerinin merkezi olmasının yanında; USIA, diğer askeri psikolojik harekât merkezleri ve ilgili diğer sivil kurumlar ile de bağlantı kurmuştur. Bu merkezin faaliyetleri çok uzun sürmemiş ve 1967 yılında ana görevleri Sivil Harekât ve Devrimci Gelişim Destek birimine (CORDS)¹⁵ devretmiştir. Bu kapsamda; 1967 Güney Vietnam seçimlerini destekleme kampanyaları, zihin ve kalpleri kazanmaya yönelik insani yardım projeleri yürütülmüş; Kuzey Vietnam’a havadan, Vietnam’daki savaşın sebebini Çin olarak gösteren ve barış mesajları içeren bildiri ve belirli frekanslara ayarlı el radyoları atılmış; Güney Vietnam’daki köylere televizyon dağıtılmış ve Güney Vietnam devletinin olumlu imajını yaratacak ve düşmanın moralini bozacak radyo programları hazırlanmıştır (Chandler, 1981).

Savaş döneminde, Güney Vietnam’da bulunan dünya basını da çatışma ile ilgili bilgilendirme faaliyetlerinde önemli bir rol oynamıştır. NLF batı basınının değerini anlamış ve Time dergisinin Saigon’da şubesine gizlice sızma girişiminde bulunmuştur. Güneydeki karşıt gruplar da, ses getirmek için bazı eylemlerine basını çağırmıştır. Bunlardan en bilineni ise, AP (Associated Press)’den Malcolm Browne’in görüntülediği, Budist Quang Duc’un 11 Haziran 1963’de basının önünde kendini yakma olayıdır.

¹⁴ Joint United States Public Affairs Office

¹⁵ Civilian Operations and Revolutionary Development Support

Haberlerin çoğununun ABD tarafından servis edilmesi nedeniyle, insanların çatışmaya yönelik artan şüpheleri, Vietnam'dan basın içeriklerinin artan bir şekilde olumsuz etkilenmesine sebep olmuştur. 1966 Ağustosunda CBS medyasınca kaydedilen, Cam Ne köyünün ABD deniz piyadelerince katledilmesi olayı, Amerikan kamuoyunu ciddi boyutta etkilemiştir. Komünist Tet saldırılarının basında geniş yer bulması bölgede karışıklık yaratmış, ABD üst düzey askeri yetkilileri söz konusu saldırıların basın tarafından çok fazla abartıldığını belirtmiştir (Braestrup, 1977). Vietnam'dan basına yansıyan genel görünüm, Pentagon ve Beyaz Sarayı zor bir duruma sokmuştur. Artık ABD'nin misyonu, basına yansıyanlarla çatışır bir nitelik taşımıştır (Cull, 2003).

ABD'nin Kuzey Vietnam'a karşı uyguladığı propagandalara karşı, Kuzey Vietnam da ABD'nin bombardımanlarını ve katliamını Avrupa ve Amerika'ya göstermiş ve bu da savaş karşıtı hareketleri hızlandırmıştır. Kuzey Vietnam, New York Times'dan Harrison Salisbury'nin de aralarında bulunduğu önemli gazetecileri gerçekleri görmesi maksadıyla ülkeye davet etmiştir. Jane Fonda da dahil olmak üzere barışı destekleyen bir çok ünlü destek vermek üzere Kuzey Vietnam'a gelmiştir. ABD, Kuzey Vietnam'da katliam yaptıkları imajını düzeltmek için çabalarda bulunmuştur. Ancak diğer yandan Başkan Richar Nixon, artan muhalefet eleştirilerine agresif tepkiler vermiştir. En sonunda, Kuzey Vietnam'ın kararlılığı sebebiyle, Nixon bir savaş zaferinden ziyade diplomasi zaferi elde ederek ABD birliklerinin bölgeden çekilmesini sağlamıştır (Cull, 2003).

Vietnam Savaşından, birçok propaganda dersi çıkarılmaktadır. Doğru ya da yanlış, bu savaş, batı milletlerine savaş muhabirliğinin önemini hatırlatmış, halkla ilişkiler ve propagandanın gücü sayesinde neler yapılabileceğini göstermiştir. USIA, Batı Avrupa'yı, Vietnam Savaşının etik ve ahlaki olduğuna ikna etmeyi başaramamıştır. En kapsamlı değerlendirme ile ABD, Vietnam'da tamamen kendi propaganda harekâtının kurbanı olmuştur. Aslında güçlü politika için gerekli olan muharebe sahasından gelen iyimser fakat çarpıtılmış raporlar ve şişirilmiş düşman zayıfları, aslında özünden sapmış olduğunun göstergesi olmuştur (Cull, 2003).

2.6. Körfez Harekatı

Bu savaş, Kuveyt'in özgürlüğü için 16 Ocak – 28 Şubat 1991 tarihleri arasında ABD önderliğindeki müttefikler tarafından Irak'a karşı başlatıldı. 2 Ağustos 1990'da, Saddam Hüseyin önderliğindeki Irak rejimi, komşu Kuveyt'i işgal ederek petrol sahalarına el koymuştur. George Bush yönetimindeki ABD ise, Irak'a karşı bu durumda

uygulanabilecek en uygun hal tarzı olarak, Batı ve Ortadoğu ülkelerinden koalisyon oluşturarak ve halk diplomasisi kurarak, bölgenin bu işgalin sınırlarını ve gerekçelerini anlamasını sağlamaya çalışmıştır. Koalisyon güçlerinin savaşın ilk safhasında Suudi Arabistan'da konuşlanmış ve Bush yönetimi bu harekâtı “Yeni Dünya Düzeni için Savaş” olarak adlandırmıştır. Bu süreçte ABD hükümeti ve medyası, bu savaşın Hitler’e benzettikleri Saddam’a karşı açıldığı kampanyası başlatmış ve harekâtın saygınlığını daha da artırmak için, operasyondan önce Birleşmiş Milletlerin karar alması için toplanması sağlamıştır. Savaşta, her iki cephede de, hem psikolojik harp hem de haber yönetimi taktikleri uygulanmıştır.

Saddam, ABD’nin savaşma isteğinin olmadığı ve kaybettiği personelini idame ettirebileceği düşüncelerini taşımaktaydı. Bush yönetimi de benzer şekilde, Kuveyt’in özgürlüğü için başlatacakları savaşı en az kayıpla noktalayacağını ummaktaydı (Cull, 2003). Vietnamlıdaki kısmi özgür habercilikten farklı olarak Körfez Savaşında ABD, habercilik sistemini ordu ile bütünleşik bir yapıda yürütmek istemiştir. Bu doğrultuda, az sayıda haberci, mücadelenin bir parçası olarak ve kendilerini ABD ordusu mensubu gibi hissetmelerini sağlanarak, ABD Silahlı Kuvvetleri ile birlikte görev almaları sağlanmıştır. Savaşın komutanı General Norman Schwarzkopf, bölgedeki karargâhta çok sayıda basın mensubuna muharebe sahasında kullanacakları akıllı silah sistemlerini tanıtmış; böylece ABD’nin, Irak’a bombalar yağdıran ve insanların kanlarını akıtan imajından kurtarmak için, teknolojiye dayanan, doğru hedefleri vuran ve hedeflerinde yanılmayan savaş anlayışı geliştirildiği vurgulanmıştır (MacArthur, 2004: 107). Batı medyasında yaratılan bu anlayışın aksine, akıllı silah sistemleri icra edilen bombardımanın sadece % 8’inde kullanılmıştır (Cull, 2003).

Kuveyt, ülkesinin bağımsızlığını sağlamak için, ülkede önde gelen sivil toplum örgütlerinden “Özgür Kuveyt Yurttaşları” ve Amerikan halkla ilişkiler şirketlerinden “Hill and Knowlton” arasında 10,8 milyon dolar maliyeti bulacak işbirliğini sağlayarak halkla ilişkileri etkin olarak kullanmıştır (MacArthur, 2004: 243). Söz konusu şirket, *katliam hikayesi* üreterek propaganda faaliyetine başlamıştır. Bu noktada Nayirah isimli Kuveytli bir gencin A.B.D. Parlamentosu İnsan Hakları birimine anlattığı hikaye kullanılabilir olmuştur. Buna göre, Irak’lı işgalci askerler, kadın doğum polikliniklerine girip, buradaki kuvözleri çalmış ve yeni doğan bebeklerinde yerlerde ölmelerine sebep olmuştur. Bu hikaye, Saddam’ın kınanmasıyla birlikte batıdaki insan hakları organizasyonlarının değişmez gündemi olmuştur. Savaşın başlamasıyla beraber, Amerikan propagandası,

Saddam'ın petrollerinin çevreye verdiği zararlar gibi Saddam'ı kötüleyen temalar içermiştir. Çevreye duyarlılığın çok yoğun olduğu bir çağda, basına servis edilen Saddam'ın petrollerinin karabatakları boğduğu resimler ve Kuveyt'te kullandığı kimyasal silahların resimleri, Avrupa'da bilhassa da Almanya'da büyük tepkiye sebep olmuştur. Çok daha sonraki dönemde yapılan analizler, söz konusu resimlerde kullanılan karabatak ve diğer deniz hayvanlarının petrole bulanmış görüntüleri, aslında savaştan önceki zamanda çekildiğini göstermiştir (Cull, 2003).

Irak propagandasında ise; Saddam, bu savaşın tarihlerindeki en önemli mücadele olduğunu belirtip, Iraklılar arasında birlik oluşturmaya çabalayıp düşmanların gözünü korkutmaya çalışmıştır. Bağdat radyosundan “Bağdat Kızı” lakaplı bir sunucu, ABD askerlerinin moralini bozucu programlar yapmış; askerler Irak'ta savaşırken, karılarının Amerika'da ünlü aktörlerle cinsellik yaşadığına yönelik yayınlar yapmış, ancak bu ünlülerin arasına “Simpson” çizgi dizisinin kahramanı Bart Simpson'u da ekleyince, güvenilirliğini yitirmiştir (Taylor, 1992). 1990 Sonbaharına gelindiğinde, birçok uzman, artık bu programın Amerikan askerinin moralini düzeltecek nitelikte olduğunda hem fikir olmuştur. Saddam Hüseyin Irak Televizyonunda sıklıkla, esir aldığı ve aralarında sevdiği Stuart Lockwood adlı beş yaşında bir İngiliz çocuğun da bulunduğu askerlerle gözük müştür. Ancak, Saddam'ın sempatik görünmeye çalıştığı bu yayınlar, Batıda kendisine karşı sempati uyandırmamıştır.

Çöl Fırtınası Harekâtında Irak, ele geçirdiği savaş esirlerini basında göstererek müttefiklerin moralini bozmaya çalışmıştır. Irak'ın medya politikasının büyük bir oranı, Bağdat'tan yapılan Batılı haber yayınlarına dayandırılmıştır. CNN'den Peter Arnett ve BBC'den John Simpson sayesinde dünya, bölgede Irak'a karşı yapılan bombardımanları izleyebilmiştir (Taylor,1992). Irak'ın Bilgilendirme Bakanı gazetecilere, bebekler için üretim yapan süt tozu fabrikası gibi düşmanın yerle bir ettiği bölgeleri ve sivillere yönelik yaptığı katliamları göstermiş ve Bağdat'ın Amiriya bölgesindeki haber yasağını, müttefiklerin hava taarruzlarıyla çok şiddetli katliam yaptıklarını basına göstermek için kaldırmıştır. Koalisyon analistleri daha sonra, her iki hedefin de, askeri ve sivil fonksiyonlarının olduğunu ve sivilleri hedef alan saldırıların verdiği zararları gözler önüne sermenin, Saddam'ın bir propaganda stratejisi olduğunu belirtmişlerdir (Taylor, 1992).

Muharebe sahasında ABD, psikolojik savaş tekniklerini uygulamıştır. Haziran 1944'deki büyük taarruz arifesinde ABD, Iraklılara Kuveyt'e deniz çıkarması harekatı ile

taarruz edeceği aldatmacasını yapmış, gerçekte de hareketini, Suudi Arabistan sınır hattını geçerek gerçekleştirmiştir (Cull, 2003). ABD, Irak içinde daha fazla ayrılıkçı yaratmak için amaçladığı propaganda yayın istasyonu olan “Özgür Irak’ın Sesi” ve “Bağımsız Irak Radyosu” gibi kanallar kurmuş, diğer bir propaganda istasyonu olan “Körfezin Sesi” ile de, savaş cephelerinden haber yapmıştır (Taylor, 1992). 30 Aralık 1990 ve 28 Şubat 1991 tarihler arasında, ABD yirmi dokuz milyon civarında broşürü Irak sınırları içine havadan atmıştır. Bu broşürler, Iraklıların topluca güvende teslim olmalarını teşvik etmiş ve hava taarruzu ikazlarına yönelik uyarılarda bulunmuş ve dev hoparlörlerden nasıl teslim olunacağı anlatılmıştır. Böylece, altmış bin Irak askeri bundan etkilenererek, hoparlörlerden anlatıldığı şekilde teslim olmuştur. Bu deneyim, Amerika’nın psikolojik savaşdaki gücünü büyük oranda artırmıştır (Taylor, 1992).

ABD, savaşı Iraklı askerlerin kaçtığı istikamet olan ve daha sonradan “Ölüm Yolu” olarak adlandırılacak Basra yolunu bombalamasıyla birlikte sonlandırmıştır. Sonuç olarak savaş, Kuveyt’in bağımsızlığını kazanmasıyla sonuçlanmıştır. ABD bu süreçte, hem yurtiçinde hem de uluslararası alanda, insan haklarına saygılı “temiz bir savaş”ı desteklediğini göstermeye çabalamıştır (Cull, 2003).

2.7. Körfez Harekatı (2003)

Saddam Hüseyin’i devirmeyi amaçlayan savaş, 19 Mart 2003 tarihinde ABD ve İngiltere’nin Irak’ı işgali ile başlamıştır. İşgal, Arap dünyasının yanında, Birleşmiş Milletler Güvenlik Kurulunda müdahale için veto karar vereceklerini bildiren Fransa, Almanya, Rusya ve Çin,’den büyük tepki görmüştür. ABD Başkanı George W.Bush ve İngiltere Başbakanı Tony Blair, Birleşmiş Milletler Güvenlik Kurulunun kararını göz ardı edip, çoğu Amerikalı entelektüeller ve Avrupalılar için inandırıcılığı olmayan bu savaş için Birleşmiş Milletlerin geleceğini riske sokmayı, göze almıştır. Savaşın, hem çok sayıda can kayıplarına yol açan uluslararası terörizm (11 Eylül 2001 saldırısı) adına, hem de Irak’ı “özgürleştirmek” adına açıldığı belirtilmiştir (Culbert & Welch, 2003).

2002 yılı sonları ve 2003 yılının başlarında, hem yurt içinde hem de uluslararası ortamda ABD ve İngiltere hükümetleri, savaşın gerekçelerinin haklılığını dünyaya göstermek için yoğun propaganda faaliyetlerinde bulunmuştur. ABD Dışişleri Bakanı Colin Powell Birleşmiş Milletler Güvenlik Kurulu’nda bu yönde bir propaganda konuşması yapmıştır. Diğer yandan, İngiltere hükümeti ise, Irak silah programlarını ve insan hakları ihlallerini içeren peşi sıra dosyalar yayınlamıştır (Culbert & Welch, 2003).

Savaşta habercilik ve savaşın psikolojik boyutları, propagandanın özel alanları olup, her iki konuda da, 2003 Körfez Savaşında ilkler yaşanmıştır (Culbert & Welch, 2003). Açıkça, bu savaş hızlı operasyonların cereyan ettiği, bilgi sistemlerinin öne çıktığı, televizyondaki savaş haberciliğinin Arap kamuoyunu ve Avrupalıları etkilemek için Irak, ABD ve İngiltere için çok önemli bir silah olarak kullanıldığı bir savaştır (Kuttab, 2003). Bu savaşta ABD, Irak Devleti kaynaklı Kanal 3'ü kontrol etmiş ve doğrudan Iraklılar için yayın yapmış, Iraklıların kalplerini ve gönüllerini fethetmek için, e-posta ve kısa mesajlar göndermiştir.

Savaşın gidişatı, medyada yeni icatları da beraberinde getirmiş, özellikle muhabir ve televizyon yapımcıları, askeri personel gibi görev yapmış, bir yandan daha önce mümkün olmayan hızda habercilik yapılmış, bir yandan da bazı haberlerde daha önce görülmemiş bir yoğunluk yaratılmıştır (Culbert & Welch, 2003). İngiltere Dış İşleri Bakanı Jack Straw, 24 saat haber yayın anlayışının, savaşın seyrini ve savaş gerçeklerini değiştirdiğini belirtmiştir. Sky, BBC News 24 ve ITV gibi İngiliz haber kanallarının izleyici sayıları artmış, Sky kanalı savaş reytinglerinin kazananı konumuna gelmiştir (Kuttab, 2003). ABD'de savaş 24 saat boyunca Rupert Murdoch'un Fox haberleri ile CNN ve MSNBC kanallarından takip edilmiştir. ABD orduları ile birlikte hareket eden 600 kadar haberci, uydu telefon ve canlı yayınlar ile, savaşa yönelik yayınlar yapılmıştır. Sansürlenme kaygıları ile gerçeklerden uzak ve askeri yetkililerin inisiyatifinde olan haber ve görüntüler, önceki savaşlarda hiç görülmeyen ve fark yaratan bir husus olması açısından ilk olmuştur (Culbert & Welch, 2003). 2003 yılında savaş muhabirlerinin yer bilgisi paylaşımlarına izin verilmemiş, böylece izleyici, savaşın cereyan ettiği bölgeleri idrak edememiş, bu kuralı ihlal eden gazeteciler operasyon bölgesinden uzaklaştırılmıştır. Eleştirmenler de bu yeni politikayı ihlal etmekten ve işgalci Iraklılar gibi görünmekten çekinmişlerdir. Düşük çözünürlükte olmasına karşın, savaş muhabirleri ve haberciler, görüntülü telefonu kullanmış, savaştan canlı yayınlar yapılmıştır. Görüntülü telefonlar, habercilere dünyanın yarısı ile canlı yayın yapma imkanı sağlamıştır (Kuttab, 2003). 2003 yılına gelindiğinde, basılı habercilik de radikal değişimler görülmüş, manşetlerin yayınlanma şekli, ilgiyi dağıtacak ya da ilgi toplayacak şekilde sayfada ayarlanmıştır. Sayfaların neredeyse üçte ikisini, borsa haberlerini de içeren, reyting savaşı veren haberler kaplamıştır (Culbert & Welch, 2003). ABD'nin en büyük üç medya grubu olan; ABC, CBS ve NBC, çoğunlukla komşu Kuveytten savaş muhabirleri vasıtasıyla bölgeden haberler toplamış, böylelikle New York ve Kuveyt'ten yayın yapan programlar yayınlamıştır.

Savaşta, Amerikan tanklarının önünde basit tişörtlerle poz veren emekli muhabirler de kullanılmıştır. Bu süreçte Bağdat'ın işgalinin yayını yapan birçok gazeteci de Amerika'nın kendi dost ateşine maruz kalarak ölmüştür (Kuttab, 2003)

Yazılı basın; bölgenin uzaklığına rağmen, son dakika haberlerini anında servis ederek savaşla ilgili üzerine düşen görevi iyi bir şekilde yerine getirmiş; teknolojinin etkin kullanımı ise, haberlere konu olan zayıtın nedenlerini iyi şekilde yansıtılmasına hizmet etmiştir. Times, bölgenin havadan görüntülerini, süslü haritaların üzerine işlenen detaylı harekâtın icrasını ve renkli askeri şekillerle işlenen görselleri günlük olarak tam sayfa kamuoyuna servis etmiştir (Culbert & Welch, 2003).

Savaşta, Arap veya Irak bakış açısını yansıtmak, muhabirler için birçok zorluğu beraberinde getirmiştir. İlk Körfez Savaşında, CNN'den Peter Arnett, düşman topraklarının kalbi olan bölgedeki füze saldırılarının etkisini yansıtan ilk televizyon haberlerini Bağdat'tan yayımlayabilmiştir. Ancak bu savaşta, artık bu haberler rakip kanallardan gelmiştir. ABD; Al Jazeera Televizyonu muhabirlerini de, iliştilirilmiş gazetecilerin arasına katarak, askeri ile birlikte hareket etmelerine imkan tanımıştır. Bağdat merkezine düşen Amerikan bombaları, iki Al Jazeera muhabirinin ölmesine sebep olmuştur. Tekrar savaş alanından haberler yapmaya başlayan Peter Arnett Irak devlet televizyonuna, birçok Amerikalının savaşa karşı olduğuna yönelik röportajı ve Saddam Hüseyin'in kuvvetlerini destekleyecek ifadelerle yer vermesi nedeniyle işten atılmıştır. Arnett'in atılması, düşman bölgesinde yabancı muhabirlerin ne şekilde davranmaları gerektiğini konusunda uyarılar içermiştir (Culbert & Welch, 2003).

Bu savaşta, Irak'ın savaş propagandası hızlı bir şekilde hatalar zincirine dönüşmüştür. Bakan Muhammed Saeed al-Sahhaf'ın mücadelede Amerika'nın ilerleyişine karşılık aşırı optimistik yaklaşımları büyük şaşkınlık yaratmış; bu süreçte, ABD'de "Bağdat'lı Bob" ve İngiltere'de "Komik Ali" olarak anılmaya başlamıştır. Bu ülkelerdeki web sitelerinde; "Onların hepsini öldüreceğiz, yani büyük bir kısmını", "Allah onları cehennemde karınlarını Iraklıların ellerinde yakacak" gibi alıntılarının yer aldığı kupalar, tişörtler ve komik konuşan oyuncaklar satılmaya başlanmıştır. Al-Sahhaf Irak Yönetiminin yaptığı propagandanın komik yüzü olmuştur (McCarthy, 2003).

Savaş sonlarına doğru, ABD ve İngiliz kuvvetleri de "psy-ops" olarak bilinen psikolojik operasyonlarını artırmış, ABD halkına güven vermek ve düşmanın gücünü kırmak için kapsamlı bir yayın sürecine başlamıştır. Bu kapsamda, C-130 kargo

uçaklarından, Arap-Batı müziği karışımı müzik yayınlar ve Irak ordusu ve halkını silah bırakmaya davet eden bildirimler yapılmıştır. Koalisyon güçlerinin en büyük ikna silahı bu uçaklar olmuştur. Radyo yayınları, uçaklardan atılan broşürlerle desteklenmiştir. 17 milyonun üzerinde, “koalisyon uçaklarına yapılacak herhangi bir saldırı durumunda yok edileceksiniz, kendinizin ve yakınlarınızın hayatını riske atmayın, ayrılın ve evinize dönün. Çocuklarınıza bakın, kendinizi eğitin, geliştirin ve refah içinde yaşayın”, “Askeri fiber optik kablolar (Irak’ın) yok edilmek üzere hedeflenmiştir. Onarmaya çalışmanız hayatınızı kaybetmenize neden olacaktır” yazılarını içeren broşür havadan atılmış, söz konusu broşürlerde nasıl teslim olunacağı anlatılmıştır (Culbert & Welch, 2003).

Saddam Hüseyin’i devirmeye yönelik başlatılan savaş artık resmi olarak uluslararası terörizme, özellikle de kamuoyunda inandırıcılığı çok yüksek olan 11 Eylül saldırılarına karşı yöneltilmiştir. ABD ve İngiltere, Birleşmiş Milletlerin bile aylar sonra izine ulaşamadığı kimyasal ve biyolojik silahların Irak tarafından kullanıldığını ortaya çıkarma gayreti içerisine girmiştir. Her ne kadar savaşın başarısı muhalif sesleri sustursa da, kimyasal ve biyolojik silahların kullanıldığına ilişkin kanıtların yoksunluğu karşısında, birçok insan savaşın gereksiz yere çıkarıldığını sorgulamaya başlamıştır (Culbert & Welch, 2003).

3. STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER FONKSİYONU OLARAK KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ

Günümüzde küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin sonucu olarak rekabet anlayışının değişmesi ve rekabetüstü kavramının önem kazanmasıyla birlikte, değişen koşullar ve yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve varlığını sürdürebilmek için, ister özel, ister kamu niteliğinde olsun her türlü örgütlenmenin toplumsal meşruiyet kazanması bir zorunluluk haline gelmiştir. Dünya üzerinde yaşanan çağdaş rekabet koşulları, üretim süreçlerinde teknolojik gelişmelerin sağladığı olanaklardan etkili ve verimli bir biçimde yararlanarak hata ve kayıp oranlarını en düşük seviyeye indirmeyi zorunlu kılmaktadır (Eroğlu ve Solmaz, 2012). Herhangi bir üretim sürecinde hata ve kayıp oranlarını en aza indirmek, ancak teknolojik gelişmelerin de desteğini alarak, personel ve hedef kitlenin ihtiyaç ve beklentilerini olabildiğince karşılamayı hedeflemekle mümkün olmaktadır. Dolayısıyla bu tür bir anlayış, hangi sektörde faaliyet gösteriliyorsa gösterilsin, mal ve hizmet üretim sürecinin tam merkezine paydaşların oturtulmasına neden olmuştur.

Paydaşların kararları, doğrudan ya da dolaylı olarak kurumun dayandığı kaynağı etkilemekte ve rekabetçi konumunu belirlemektedir. Bu nedenle de kurumların iç ve dış paydaşların isteklerinin dikkate alması anlayışı lüks olmaktan çıkıp artık bir zorunluluk haline gelmiştir (Ural, 2012). Bu kapsamda paydaşlarla ilişkilerde meşruiyet sağlamanın en önemli araçlarından birisi, örgütlerin stratejik halkla ilişkiler fonksiyonu ve bu fonksiyonun en önemli işlevlerinden olan kurumsal itibar yönetimidir. Kurumsal itibar, meşruiyetin somutlaştırılmış bir göstergesi ve sahip olunması, devam ettirilmesi gereken en önemli konulardan birisidir. Bu nedenle örgütlerin kurumsal itibar yönetimine büyük ölçüde önem vermeleri gerektiği değerlendirilmektedir.

Genel olarak hedef kitlenin yönetimi, özelde ise kurum itibarı yönetimi, kurum stratejisi açısından önemli bir bileşendir (Fombrun, 2012). Kurumlar, paydaş gruplarının algılarını olumlu yönde etkilemek maksadıyla stratejik iletişim tekniklerini kullanmaktadırlar. Kurumların stratejik iletişimlerinin hedefi, paydaşları ile kendi amaçlarının uyumunu sağlayarak kuruma güven duyulmasını sağlamaktır. Paydaşlar ise kurumlardan aldıkları mesajların yanı sıra başka kaynaklardan da (geleneksel medya, sosyal medya, TV, arkadaş çevresi) bilgiler alarak etkileşimde oldukları kurumlar ile ilgili algılar oluşturmaktadır. Bu nedenle algıların ölçülmesi ve bu yönde stratejilerin geliştirilmesi kurumlar açısından hayati öneme haiz olmaktadır.

Amerika’da İtibar Enstitüsü’nün kurucusu Charles Fombrun (2012) 1990’ları yeniliklerin çağı olarak tanımlarken, 2000’leri de risklerin çağı olarak adlandırmaktadır. Fombrun’un deyimiyle (2003); içinde bulunduğumuz *itibar ekonomisinde* kurumların başarısı, itibarlarını yönettiği oranda artmaktadır. Etkili bir itibar yönetimi için itibarın ölçülmesi büyük önem taşımaktadır. Böylece kurumlar farklı hedef kitleler tarafından nasıl algılandıklarını, itibarlarını hangi faktörlerin yarattığını, güçlü ve zayıf yönlerini, itibarlarının diğer rakip kurumlarla karşılaştırmasını ölçerek etkili bir itibar yönetimi geliştirebilecek ve zayıf yönlerini geliştirerek, fırsatları değerlendirerek ve tehditlere karşı hazırlıklı olarak güçlü bir itibar yaratabileceklerdir. Küresel rekabet ortamı ve risklerin çağında kurumlara büyük değer kattığı görülen itibara yönelik tehditlerin sayısı arttıkça ve itibara verilmesi gereken değere ilişkin bilinç geliştikçe, itibar yönetiminin önemi kurumlar için giderek artmaktadır. Bu nedenle algılamanın her şeyden önemli olduğu küresel dünyada, kurumların bütçelerinin önemli bir kısmını itibar yönetimine ayırmaları zorunluluk haline gelmiştir. Bu kapsamda bu bölümde kurumsal itibarın; tanımı, önemi, ölçümü, bileşenleri ve yönetimi konusunda literatür incelemesi yapılacaktır.

3.1. Kurumsal İtibar

Türk Dil Kurumu (TDK, 2011: 552) sözlüğünde; saygınlık, güvenilir olma durumu şeklinde tanımlanan itibarı, Dowling (2001); “bir kişinin kurum hakkındaki imajını çağrıştıran gerçeklik, dürüstlük, sorumluluk ve bütünlük gibi atfedilen değerler” olarak tanımlamaktadır. Chaudhuri ve Jian (2007:34) ise itibarı, kurumun görünen veya insanlar tarafından değerlendirilen toplam saygınlık değeri ve karakteri olarak tanımlamaktadır. Bireylerde; bireyin davranışlarına, düşüncelerine ve karakterine dayalı olarak oluşan itibar; kurumlarda; kurumun özelliklerine, geçmiş performansına ve davranışlarına ilişkin algılamalara dayanmaktadır (Gümüş ve Öksüz, 2009: 121). Kadıbeşegil de (2006:55) kurumsal itibarı, “bir örgütün yarattığı güvenin toplam pazar değeri içindeki katkı payı” ve kurumun elle tutulamayan değerlerinin karşılığı olarak tanımlamış ve bu karşılığın bedelini hesaplayabilecek herhangi bir para biriminin henüz icat edilemediğini ifade etmiştir.

İtibar konusunda literatüre büyük katkıları olan Fombrun (1996) ise kurumsal itibarı; müşterilerin, yatırımcıların, çalışanların ve genel kamuoyunun kurum hakkındaki iyi veya kötü, zayıf veya güçlü gibi duygusal ve etkileyici tepkileri olarak tanımlamaktadır. Fombrun (1996:18) itibarı antik Yunandaki olimpiyat oyunlarına benzeterek açıklamıştır. Parasal karşılığı olmasa bile olimpiyat oyunlarında madalya almanın oldukça kıymetli,

soyut bir değer olarak itibara denk düştüğünü ifade etmektedir. Kurumsal itibar, kurumların hedefinde bulunan kitlelere yönelik kıyaslamalar ile genel görüntüsünü ortaya çıkaran, geçmiş zamanda yapılanların ve gelecek görüntüsünün algısal temsildir (Fombrun, 1996:36). Fombrun'un (1996) diğer bir tanımlamasına göre ise kurumsal itibar, kurumların geçmişteki tecrübelerinin ve gelecek beklentilerinin algısal bir sunumu ve diğer rakipleriyle karşılaştırıldığında kurumların başvurduğu tüm anahtar bileşenlerdir.

İtibar kavramının kökeni, *güvenilirlik* ve *inanç* olmak üzere iki temel olguya dayanmaktadır (Budd, 1995: 81). Burada güvenilirlik, sahip olunan ya da sahip olunduğu farz edilen bilgi ya da beceriler doğrultusunda ortaya çıkan etkileme gücü olarak tanımlanmakta; inanç ise, bir kişi ya da işletmenin gerçekleştirdiği eylemlerin doğruluğuna ya da dürüstlüğüne karşı duyulan güveni ifade etmektedir.

İtibar, kurumsal değerlerle toplumun değerleri arasındaki etkileşimin bir ürünüdür (Sherman, 1999: 11). İtibar kavramı; kurumun, kamuoyu tarafından nasıl algılandığı diğer bir ifadeyle kendisine biçilen değerle ilgilidir. Bu durumda itibar kavramı için önemli olan iki gerçek söz konusudur; birincisi kurumun çevresini oluşturan paydaşların önemi; ikincisi ise bu kitlelerin kurumun itibarlı olduğuna inanmaları sonucu oluşan kurumun güvenilirliğidir. Bir kurum ancak, itibarlı olduğu sürece satışlarında artış, yetenekli işgücü istihdam ve ileride oluşabilecek krizlere karşı dayanıklılık sağlayabilmektedir (Ülger, 2003:94).

Günümüzde manevi varlıkların kurumun değerinin büyük bir kısmını oluşturduğu bilinmektedir. Kurumsal itibar ve yönetiminin ortaya çıkması, kurum kimliği, kurum kültürü ve kurum imajı kavramlarına verilen önemin artmasıyla başlamış ve bu kavramları itibarın birer unsuru yapmıştır. Kurumsal stratejinin karşılaştırmalı avantaj teorisi; bir kurumun manevi ve taklit edilemez varlıklarını geliştirerek sürdürülebilir rekabet avantajı kazanabileceğini söylemektedir. Bu da aslında kurumsal itibar yaratmak demektir (Jackson, 2004: 332). Hall da (1993:54) aynı şekilde kurumlar için manevi varlık olan kurumsal itibarın güçlü ve pozitif itibar yaratmak isteyen kurumlara sürdürülebilir rekabet avantajı yaratacağını ifade etmektedir. Bu nedenle itibarın kurumun misyonuna, vizyonuna, değerlerine ve stratejisine dayandırılması gerekmektedir. Strateji tabanlı itibarlar, bir başka deyişle kurumların DNA'sına inşa edilmiş itibarlar, rakiplerden tamamıyla farklılık gösterecektir, çünkü kurumun ya normatif, ya ekonomik ya da rekabetçi mantığını temel alacaktır (Dowling, 2012: 664).

Küreselleşmenin sonucu olarak teknolojinin kolaylıkla dünyanın her yerine transfer edilmesiyle, ürünler ve hizmetler kolaylıkla taklit edilebilir hale gelmiştir. Ancak Fombrun ve Van Riel (Akt.Ural, 2012); kurumun kendine has iç unsurlarından oluşan itibarın taklit edilemez olduğunu ifade etmektedirler. Kurumun ne olduğuna ilişkin tüm paydaşlara önemli bilgiler veren itibar, rakipler tarafından kolayca taklit edilememesi nedeniyle de önemli avantajlar sağlamaktadır. Bu açıdan itibar önemli bir farklılaşma kriteri olarak ortaya çıkmakta ve kurumlara rekabet avantajı yaratmaktadır. Bu nedenle iyi bir itibarın, taklit edilmesi imkânsız stratejik bir değer olmaya başladığı görülmektedir. Günümüzde iyi bir itibara sahip olmak, kurumlar açısından sürdürülebilir başarı elde etmenin ön koşulu haline gelmiştir.

Sonuç olarak kurumsal itibar kavramını; bir kuruluş hakkında kamuoyunca sahip olunan tüm görüş, yargı ve düşüncelerle; kuruluşa karşı duyulan inanç ve kuruluşun sahip olduğu güvenilirliğin bütünü olarak tanımlamak mümkündür. Bir başka ifadeyle kurumsal itibar, kuruma yönelik her türlü algılamamanın bütünü olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda kurumların ne yaptıkları, nasıl davrandıkları, ne söyledikleri ve nasıl söyledikleri gibi faktörler paydaşların algılamalarını etkilemekte ve böylelikle kurum hakkında itibar algıları oluşmaktadır.

3.2. Kurumsal İtibarın Önemi

Yakın geçmişte iş çevrelerinde gerçekleşen hızlı değişimin sonucunda kurumsal itibar, her geçen gün önemi biraz daha artan ve hatta gelecekte kuruluşların varlıklarını sürdürebilmelerinde belirleyici rol üstlenebileceği varsayılan bir kavram haline gelmiştir. Fombrun ve Rindova'nın (1998) yaptığı ampirik bir çalışma, itibar sahibi kurumların temel misyonlarını ve kimliklerini itibar sahibi olmayanlara göre daha sistematik ve tutarlı yansıttıklarını ortaya koymuştur. İtibar, oldukça önemli bir değere sahip olup, kurumların iş performansını olumlu etkileyerek kurumlara karşı iyi niyet yaratmaktadır. İtibar yukarıda da tanımlandığı üzere, tüketicilerin güvenini kazanmak anlamına gelmekte, o kuruma ait ürün ve hizmetlerin daha kaliteli olduğu inancını yaymakta ve kurum için rekabet avantajı sağlamaktadır. İtibar, kriz dönemlerinde kurumlar için bir kalkan da oluşturmaktadır.

İtibarın önemini arttıran unsurlardan en önemlisi kırılgan olmasıdır. Kazanılması zaman alan itibar aynı zamanda çok çabuk yitirilebilmektedir. Şair Alexander Pope,

itibarın kırılganlığını anlatmak için “Her sözcükle bir itibar ölür” ifadesini kullanmıştır (Çiftçioğlu, 2009: 47). İtibarı oluşturmak ve geliştirmek zaman alır, ancak itibar talihsiz bir eylemle, hatta tek bir sözcükle, birkaç dakika içinde yitirilebilir (Davies vd, 2003: 73).

Kurumsal itibar, sürekli değişim ve gelişim gösteren iş ortamında ve yeni rekabet şartlarında önemli bir farklılaşma aracı olarak görülmeye başlamıştır. İtibar, sürekli ve güvenilir ilişkiler kurma ve yüksek performans elde etme konusunda da temel iş değerlerinden biri haline gelmektedir (Sayılı vd, 2009: 171). Güçlü itibar, yetenek savaşını ve kalifiye elemanı elde tutma yarışını kazanmayı sağlamaktadır.

Fombrun ve Shanley’e göre (1990: 233), yüksek itibar örgüte; benzer kalitede ürünler sunan rakiplerine kıyasla daha yüksek fiyat belirleyebilme, sermaye piyasalarına daha rahat girebilme, yatırımcıları ikna edebilme ve daha kalifiye çalışanları kendisine çekebilme imkanı sunmaktadır.

Kurumsal itibar diğer fiziksel ve finansal kaynaklar gibi değerli bir stratejik kaynaktır. Çünkü soyut bir değer olan itibar, uzun vadede somut değerler üretmektedir. Güçlü bir kurumsal itibarın kurumlara finansal açıdan, pazar payı açısından ve insan kaynakları açısından olmak üzere üç açıdan büyük değer kattığı görülmektedir (Güzelecik,1999). Güçlü itibara sahip kurumlar, ürünleri ve hizmetleri için kolaylıkla müşteri bulabilir, pazar paylarını genişletebilir, nitelikli çalışanları cezp edebilir, çalışanların desteği ve inancıyla kriz dönemlerini daha kolay atlatabilirler. Diğer yandan kötü bir itibar, bankaların kuruluşa kredi vermede isteksiz davranmalarına, kuruluşun hisse senetleri fiyatlarının düşmesine yol açacak aynı zamanda kuruluşun pazarda pazarlık payını zayıflatacak, çalışanların ve hissedarların kendilerine başka kuruluş aramalarına yol açabilecektir.

Olumlu bir itibara sahip olmak kurumun paydaşlarının kurumu diğerlerinden daha çekici olarak algılamasına dayanmaktadır (Akt. Gümüş, 2009). İyi bir itibara sahip bir kurum daha kaliteli ürünler üretmekte, daha iyi bir işveren olmakta, daha iyi müşteri ilişkilerine sahip olmakta, finansal açıdan daha güçlü olmakta, daha güvenilir mesajlar vermekte ya da daha iyi bir kurumsal vatandaş olmaktadır.

Kurum itibarı çeşitli sebeplerden dolayı önemlidir. Her şeyden önce, kurum itibarı potansiyel tüketicilerin seçim sürecinde kilit rol oynamaktadır. Çünkü; tüketiciler, büyük olasılıkla daha itibarlı kurumları tercih etmekte ve bu kurumların ürünleri için daha fazla

ödemeyi göze alabilmektedirler. Diğer yandan; pozitif kurum itibarı, rakip firmalar için pazara giriş engelleri oluşturmakta, müşteri sadakatini geliştirmekte ve kurumun daha fazla müşteriyi etkileyebilme gücü elde etmesine ve böylelikle daha yüksek pazar değeri sağlamasına neden olmaktadır. Aynı zamanda olumlu kurum itibarı, kriz dönemlerinde kurumu koruyabilmektedir. Son olarak; pozitif kurum itibarı, paydaşların kuruma yatırım yapma eğilimini artırmakta, daha nitelikli işgücü cezp ederek kurumun daha fazla geri dönüş almasını sağlamaktadır.

İyi itibar, daha fazla müşteri için yüksek kalite anlamına gelmekte, müşteri memnuniyetsizliğini azaltmakta ve karlılığı ve güvenirliliği artırmaktadır. Aynı zamanda itibar, güvene dayalı ilişkiler neticesinde gelişmektedir. İster siyasi, ister ekonomik, ister kültürel olsun dünyadaki tüm sorunların ve krizlerin temelinde güven eksikliği ya da kaybı bulunmaktadır. Bu nedenle güçlü bir itibar yaratabilmek için hedef kitlelerle güvene dayalı ilişkiler kurmak gerekmektedir. Aynı şekilde Robert Bosch “İnsanların güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim” (Akt. Karatepe, 2008) sözüyle güvenin bir başka ifadeyle itibarın maddi değerlerden daha önemli olduğunun altını çizmektedir.

3.3. Kurumsal İtibarın Ölçümü

Kurum itibarı kavramı, yönetimi ve ölçümü, 1950’lerden bu yana akademik literatürde temel ilgi alanlarından biri olmuştur ve bu alanda birçok araştırma yapılmıştır (Berens ve van Riel, 2004). Bu zamana kadar araştırmacılar, paydaşların kurumları ile ilgili algısının kurumların başarı veya başarısızlığında etkili olduğu konusunda ortak bir anlayış olmakla birlikte, “iyi” veya “kötü” itibar konusuna açıklık getirilememiştir. Çoğu zaman itibarın çok boyutluluğunu dikkate almayıp bir kurumun itibarını sadece iyi veya kötü olarak nitelendirilmesi yetersiz olmaktadır. Çünkü insanlar, bir kurum ile ilgili sadece “iyi” veya “kötü” den öte çok çeşitli ve ayrıntılı algılara sahiptir. Ürün ve hizmetler, müşteri memnuniyeti, güvenirlilik, çalışma ortamı vb. gibi özellikler ile ilgili sahip olunan düşünceler bu algılamaların bazılarıdır. Soyut bir kavram olan itibarın bileşenlerini oluşturan bu özelliklerin çeşitliliği nedeniyle, sayısal hale getirilmesi ve ölçümü de bir o kadar zor olmaktadır.

İyi bir itibar yönetimi sistemini kurabilmek için hedef kitlelerin belirlenmesi ve temsilinin sağlanması, ölçülecek itibar boyutlarının tespit edilmesi, ölçümlerinin yapılması ve belli zaman dilimi içinde ulaşılmak istenen hedeflerin belirlenmesi gerekir (Argüden,

2003: 12). Kurumlar farklı hedef kitleler tarafından nasıl algılandıklarını, itibarlarını hangi faktörlerin yarattığını, güçlü ve zayıf yönlerini, itibarlarının diğer rakip kurumlarla karşılaştırmasını görmek ve ölçmek durumundadırlar (Alsop 2004: 73).

İtibarın ölçümünde algılamalara ve duygulara ilişkin izlenimlere yer verilmesi nedeniyle, itibarın daha gerçekçi temellere oturtulması ve kültürel özelliklerden arındırılarak evrensel ölçütlere dayalı bir ölçek geliştirilmesine yönelik araştırmalar devam ettiği görülmektedir. Kurumsal itibarın gerek uygulayıcılar gerekse akademik kesimde giderek ilgi duyulan bir konu olması ve zamanla konu hakkında araştırmaların artması ile birlikte, itibarın ölçülmesinde alternatif metotlar geliştirilmiştir. Bunlardan bazıları Çizelge 3.1’de gösterilmiştir (Fombrun, 2007).

İtibar araştırmalarının bu çeşitliliğine rağmen, temelde 3 ana akımdan bahsetmek mümkün olmaktadır (Berens ve van Riel, 2004). Örgütlerin güvenilirliğini, dürüstlüğü ve yardımseverliği ile ilgili olan birinci ana akım, temelde örgütlere olan güven düzeyi ölçülmektedir. *Kurumsal Güvenirlilik* ölçeği bu kapsamda geliştirilmiştir. Bir diğer ana akım ise, kurumsal kişilik ile ilgilidir. Burada, insanların örgüte atfettiği kişilik özellikleri incelenmektedir. Bu akımda ise, Davies ve arkadaşlarının geliştirdiği *kurumsal kişilik* ölçeği ön plandadır. Ancak kurumların da bir kişiliği olabileceğini savunan başka kişilik ölçekleri de bulunmaktadır. Bir şirketin itibarını rakipleriyle karşılaştırmak amacıyla bir kişilik ölçeği kullanılmasını ilk öneren Markham (1972:63) olmuştur. Aaker (1997:65) de aynı amaçla *Marka Kişilik Ölçeği*ni geliştirmiştir; ölçekte dışa dönük- içine kapalı, verimli verimsiz, dürüst-dürüst değil, esnek-katı, yavaş-hızlı, yenilikçi-statükocu gibi özelliklerden oluşan iki kutuplu ifadeler kullanmıştır. Bu modelle, kişilik boyutlarını ölçen genellenebilir, geçerli, güvenilir bir skala geliştirmeyi ve böylece markalar arasındaki farklılıkları ortaya çıkarabilmeyi amaçlamıştır (Demir, 2010: 250). Üçüncü ana akımda ise örgütlerin davranışları ile ilgili insanların *sosyal beklentileri* ön planda tutulmaktadır. Bu ana akıma, Reputation Institute’un “İtibar Katsayısı” ve Fortune Dergisi’nin “En Beğenilen Şirketler Araştırması” örnek olarak verilebilmektedir.

Çizelge 3.1. Dünyanın Belli Başlı Ülkelerinde Yapılan İtibar Ölçümleri

Ülkeler	İtibar Ölçümleri
Avustralya	Interbrand- <i>Avustralia's Best Brands</i> Reputex- <i>Reputex Social Responsibility Reatings</i> Reputation Institute- <i>RQ-Australia</i>
Kanada	Financial Post- <i>Financial Post's 10 Best Companies</i> KPMG International Canada's <i>Top 25 Most Respected Corporations</i> National Post- <i>Canada's 50 Best Managed Companies</i>
Almanya	Great Places to Work Institute- <i>Best Workplaces in Germany</i> Manager Magazin- <i>Best Companies</i> Reputation Institute- <i>RQ – Germany</i>
İngiltere	Corporate Research Foundation- <i>Britain 's Top Employers</i> Great Places to Work Institute- <i>50 Best Workplaces in the UK</i> Reputation Institute- <i>RQ – UK</i> Sunday Times- <i>100 Best Companies to Work For</i>
Amerika	Business Ethics- <i>100 Best Corporate Citizens</i> Business Week- <i>Business Week 50</i> Business Week- <i>Top 100 Brands</i> Equal Opportunity Magazine- <i>Top 50 Employers to Work For</i> Forbes- <i>The World 's 200 Most Respected Companies</i> Forbes- <i>Best Managed Companies in America</i>
İspanya	El Pais newspaper- <i>Best Workplaces in Spain</i> Interbrand- <i>Spain 's Best Brands</i> Mundo Ejecutivo- <i>Top 100 Companies to Model Corporate Social Responsibility</i>
Çin	Hong Kong Council of Social Service- <i>Caring Company Award 2005</i> Shanghai Securities News- <i>Top Ten Best Listed Companies in China</i> The Globalist- <i>China 's Best Brands</i>
Japonya	Nippon Pharma Promotion- <i>Most Admired Pharma Companies in Japan</i> World Scientific Publishing- <i>Top Global Companies in Japan</i>
Fransa	Datops- <i>Reputation des Entreprises du CAC 40</i> Derni è res Nouvelles d " <i>Alsace- Best Companies in France</i> Great Places to Work Institute- <i>Best Workplaces in France</i> Interbrand- <i>France 's Best Brands by Value</i> Reputation Institute- <i>RQ – France</i>
Hindistan	Business Today- <i>India 's Best CFO 's</i> Business Today- <i>The Best Companies To Work For In India</i> BusinessWorld- <i>India 's 25 Most Respected Companies</i> Hewitt Associates- <i>Best Employers in India 2003</i>
Brezilya	Carta Capital Magazine- <i>Most Admired Companies</i> Exame Magazine- <i>500 Best Companies</i> Exame Magazine- <i>Best Companies to work in Brazil</i> Valor Economico- <i>Best People Management Companies</i> Voce S.A.- <i>50 Best Companies for Executives in Brazil</i>

Fortune Dergisi'nin yaptığı itibar araştırmasında kurumsal itibarı değerlendirmeye yönelik kriterler aşağıda belirtilmektedir (Bromley, 1993: 332);

- Yönetim kalitesi,
- Ürün ve hizmetlerin kalitesi,
- Uzun dönemli yatırımların kalitesi,
- Yenilikçilik, finansal açıdan sağlamlık,
- Yetenekli insanları etkileme,
- Geliştirme ve işe alma yeteneği,
- Toplumsal ve çevresel sorumluluk,
- Kurum kaynaklarının akıllıca kullanımı.

Amerika'nın en beğenilen şirketleri araştırmasına gelen eleştirilerden biri; kurumsal itibar kurumun tüm hedef kitlelerinin toplam fikirleri olmasına rağmen Fortune'un yaptığı araştırmanın sadece iş liderlerinin değerlendirmelerini içerdiği ile ilgilidir. Fortune'un araştırması aynı zamanda sadece finansal performansı ölçtüğü ile ilgili olarak da eleştirilmektedir (Deephouse, 1997: 155). Bu nedenle kurumsal itibar ölçümlerinde farklı hedef kitlelerin fikirlerini ölçen aynı zamanda kurumun finansal performansı dışında manevi varlıklarını da dikkate alan farklı ölçme metotlarına ihtiyaç bulunmaktadır.

Söz konusu ölçekler incelendiğinde, bunların çoğunlukla iş dünyası ile ilgili olduğu, evrensel nitelik taşımadığı ve belirli paydaşlarla sınırlandırıldığı görülmektedir. Ayrıca, itibarı oluşturan bileşenlerin farklı boyutlarının ele alınmış olduğu ve her bir ölçeğin uygulanış şeklinin ve hedef kitlesinin de farklı olduğu söylenebilir. Örneğin; Fortune dergisi, araştırmalarını sadece yatırımcılar ve üst düzey yöneticiler arasında yaparken, Reputation Institute'un örneklemini halk olmaktadır. Aynı şekilde; kimi ölçümler itibarın 9 bileşenini ele alırken bir diğeri 6 boyutu üzerinde yoğunlaşmaktadır (Kadıbeşegil, 2006).

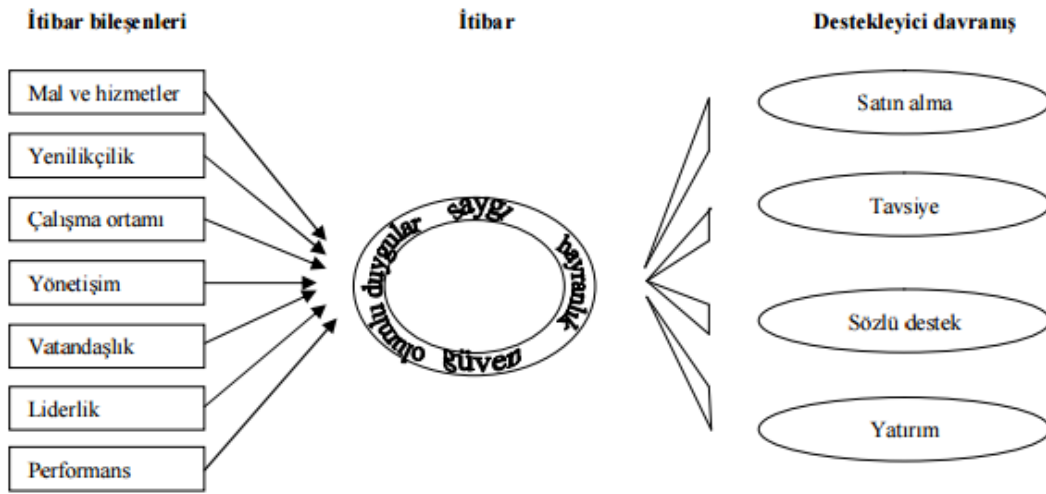
İtibar ölçümünün bu sınırlılıkları ve daha gerçekçi ölçüm ihtiyacı nedeniyle, Reputation Institute 1998 yılında ilk araştırmasını başlatmış ve itibarın 6 boyutunu ve 20 alt özelliğini içeren ilk uluslararası boyutta kullanılabilen "İtibar Katsayısı –RQ" ölçeğini geliştirmiştir (Fombrun, Ponzi ve Newbury, 2015). Bu kapsamda itibarın; duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, çalışma koşulları, sosyal sorumluluk ve finansal performanstan oluşan 6 ana bileşen 20 sorudan oluşan anket hazırlanmıştır. Sonrasında 2005 yılında RQ ölçeği içerisinde çıkarılan RepTrak Pulse testi uygulamaya

konmuştur. Son derece kapsamlı bir ölçümleme modeli olan RepTrak Modeli bu alanın en önemli çalışmalarından birisidir. Ponzi vd. (2011), itibar ölçümlerinde bu testin geçerliliğini ve güvenilirliğini göstermiş ve 2005 yılından itibaren birçok farklı sektörde başarıyla kullanılmıştır (Sarstedt vd, 2013). Bu araştırmada kullanılacak olan RepTrak sistemi ise 2005-2006 yıllarında geliştirilmiş ancak geçerliliği 2015 yılında 5 farklı paydaş grubunda ve 6 farklı ülkede test edilerek kanıtlanmıştır (Fombrun, Ponzi ve Newburry, 2015). RepTrak Modelinde her bir boyutun belli bir sosyal paydaş ile kurum arasındaki duygusal bağı ne oranda etkilediği değerlendirilmektedir. Bu yeni model, İtibar Katsayısının tüm sektörlerde uygulanabilecek global bir ölçeğe dönüştürülmesi ihtiyacından ortaya çıkmıştır. Böylelikle bütün dünyada paydaş, ülke ya da sektör gözetmeksizin kurumsal itibarı ölçmek için kullanılan, geçerlilik kazanmış ve kabul görmüş bir ölçek oluşturulmuştur. İtibarın 7 boyutu ve 23 özelliğinin test edildiği RepTrak ölçeğinin içeriği ise Çizelge 3.2.'de sunulmuştur.

Çizelge 3.2. Global RepTrak Ölçeği

Boyutlar	Özellikler
Ürün ve Hizmetler	Yüksek kalite
	Yüksek değer
	Ürün ve hizmetlerin arkasında durmak
	Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak
Yenilik	Yenilik
	Yenilikle ilgili alanda ilk olmak
	Değişime adaptasyon
Çalışma Ortamı	Personeline ilgi gösteren
	Personeline adil davranan
	Personeline eşit imkânlar sunan
Sosyal Sorumluluk	Çevreye Duyarlı
	Olumlu etkinlikleri destekleyen
	Topluma pozitif etkisi olan
Yönetişim	Açıklık ve saydamlılık
	Etik
	Faaliyetlerinde adil
Liderlik	Güçlü / etkiyici lider
	Gelecekle ilgili açık vizyon
	İyi organize olmuş
	Seçkin yöneticiler
Performans	Karlılık
	Olumlu finansal sonuçlar
	Güçlü büyüme sinyalleri

Global RepTrak Pulse İtibar Ölçüm Modeli'ne göre 7 faktöre bağlı olarak paydaşlarda oluşan *saygı*, *hayranlık*, *iyi duygular* ve *güven*; paydaşların satın alma, tavsiye etme, yatırım gibi kararlarını etkilemektedir (Reputation Institute.com, 2015). Kurumsal İtibar İndeksi İtibar ile ilgili çalışmalar incelendiğinde en kabul görmüş itibar ölçümleme metodunun *İtibar Katsayısı* olduğu görülmektedir. Son dönemlerdeki çalışmalarda ise İtibar Katsayısı'nın daha güncel modeli olan *RepTrak Pulse* itibar algılarının ölçümünde en çok başvurulan yöntemler arasında sayılmaktadır.



Şekil.3.1. İtibar Bileşenleri ve İtibar ile İlişkili Paydaş Davranışları

3.4. İtibarın Bileşenleri

İtibarın soyut oluşu; kavramın tanımını zorlaştırdığı gibi bileşenlerinin belirlenmesini, ölçülmesini ve yönetimini de zorlaştırmaktadır. İtibarın bileşenlerine dair farklı yaklaşımlar mevcut olmakla birlikte bu yaklaşımlarda ağırlıklı olarak aynı bileşenler üzerinde durulduğu görülmektedir. Birçok çalışma kurumsal itibarın çoklu yapısı olduğunu göstermektedir. Etkili itibar yönetiminde paydaşlarla olan ilişkiler ve kimi araştırmalarda itibar değişkenleri, kategorileri kimilerinde boyut ya da itibar sürücülerini olarak isimlendirilen çeşitli değerler vardır. İtibar ölçümü konusunda bu değerler, değerlendirme ölçütleri içerisinde yer almaktadır (Çillioğlu, 2010: 40).

Kurumsal itibarın bileşenleri bazı çalışmalarda yönetim kalitesi, finansal güç, mal ve hizmet kalitesi, yenilikçilik, kurumsal varlıkların kullanımı, yetenekli insanları elde tutma kapasitesi, sosyal sorumluluk ve uzun dönemli yatırımlar olarak belirtilmiştir (Fombrun, 1996; Fombrun ve Shanley, 1990). Benzer bir gruplandırma Dowling (2001: 14) tarafından yapılmış, itibar bileşenleri yönetim kalitesi, ürün kalitesi, kilit pozisyonadaki

insanları yetiştirme ve onları örgütte tutma, finansal güvence, varlıkları kullanma, yatırım değeri, yenilik yapma derecesi, toplumsal ve çevresel yardımseverlik olarak belirlenmiştir. Schwaiger (2004, 24) itibarın bilişsel ve duygusal olmak üzere iki temel bileşeni olduğunu belirtmiştir. Bilişsel (kavramsal) bileşen yeteneklerle ilgilidir. Duygusal bileşen ise sempati ile ilgilidir. Schwaiger (2004:27), sorumluluk faaliyetlerinin sempati üzerinde pozitif; yetenekler (performans) üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu vurgulamıştır. Çalışmasının sonucunda kalite, sorumluluk ve çekiciliğin sempati üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmüştür. Diğer yandan yetenek; kalite, performans ve etkileme gücü ile oluşturulmakta, sorumluluklar ise yetenekleri azaltmaktadır (Schwaiger, 2004:65). Günümüz işletmeleri göz önünde bulundurulduğunda, kısa dönem için doğru olan bu yaklaşım, uzun dönemde geçersiz olacak, sorumluluklar performansın artmasına katkıda bulunacaktır. Yani kısa dönemde sorumluluklar maliyetleri arttırarak performansı olumsuz etkileyebilir, ancak uzun dönemde kurumsal sosyal sorumluluklar kurumsal itibarı; kurumsal itibar da kurumsal performansı olumlu yönde etkileyecektir.

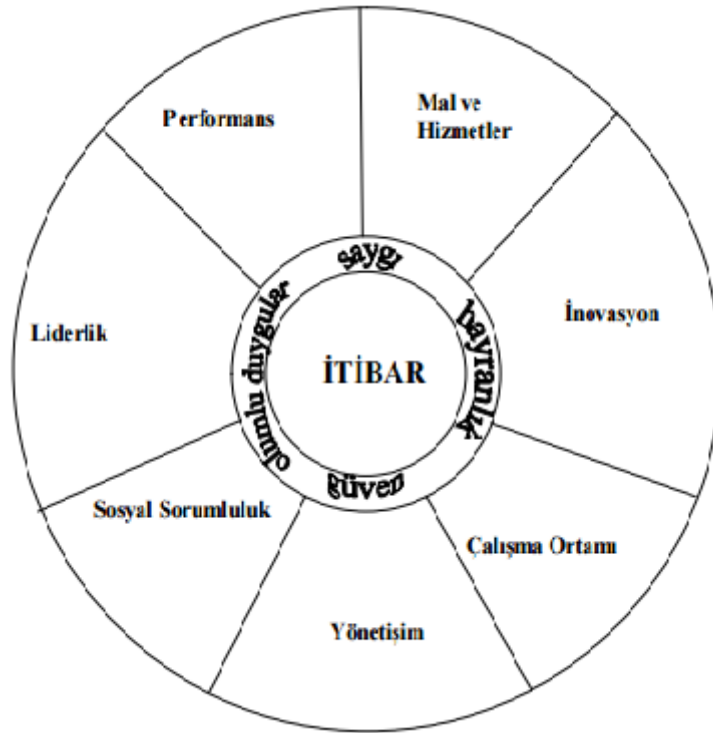
Kurumsal itibar alanındaki ölçüm yöntemlerinde genellikle duygusal bileşenleri ön plana çıkaran göstergelerin eksikliği görülmektedir. Oysa itibar algılamaya dayanır. Duygusal bileşenlere dair algılamaların ortaya çıkarılması ve eğer şirketin sempatisi düşükse çeşitli yöntemlerle; örneğin sosyal ve kültürel sponsorluk programları ile sempatinin arttırılması sağlanmalıdır (Schwaiger, 2004: 68).

Şekil 3.2’de belirtildiği gibi, Global RepTrak Pulse İtibar Ölçüm Modeli’nde duygusal bileşenler modelin merkezine yerleştirilmiş ve paydaşların itibarı oluşturan temel yedi faktöre yönelik düşüncelerinin kuruma dair duygusal bağlılıklarını etkilediği kabul edilmiştir (reputationinstitute.com, 2015). Yedi temel bileşen paydaşlarda kuruma dair güven, saygı, hayranlık ve diğer olumlu duyguları etkileyerek itibari değeri oluşturmaktadır. Global RepTrak Pulse İtibar Ölçüm Modelinin yedi ana faktörü ve bunları oluşturan 23 alt faktör aşağıda sıralanmıştır (reputationinstitute.com, 2015).

3.4.1. Ürün ve hizmetler: Paydaşların kurumun mal ve hizmetlerine yönelik algılamalarını içermektedir. Kuruluşların geniş halk kitlelerine ulaşmalarını sağlayan somut göstergeler, kuruluşların ürün ve hizmetleridir. Bir başka ifadeyle tüketicilerin, kurumun ürün ve hizmetlerine yönelik deneyimleri, onların kuruluşa karşı bakış açılarını ve itibar algılarını da belirlemektedir (Rao, 1994). Buna göre, kuruma ait ürün ve hizmetlerle yaşanan olumlu deneyimler kurumsal itibarı olumlu yönde etkilerken,

doğal olarak olumsuz deneyimler de kurumsal itibarın olumsuz yönde etkilenmesine yol açmaktadır. Kalitede niteliği azaltmamak için yüksek kalitedeki ürünlerin satışında da yüksek kâr elde edilmektedir. Bu kâr aynı zamanda kurumların itibar yatırımları için satışlarındaki dengeyi sağlamaktadır Yani, tüketiciler ürünün kaliteli olduğuna inandığında kurum itibar sahibi olabilmektedir (Öksüz, 2008: 46). RepTrak sistemindeki *ürün ve hizmetlere* ait alt bileşenler ise aşağıda sunulmuştur (Fombrun vd, 2015).

- Yüksek kalitede ürün/hizmet sunma,
- Ödenen paraya değer nitelikte ürün/hizmet sunma,
- Müşteri ihtiyaçlarını karşılar nitelikte ürün/hizmet sunma,
- Sunduğu ürün/hizmetin arkasında durma.



Şekil 3.2. Global RepTrak Pulse İtibar Bileşenleri

3.4.2. Yenilikçilik (İnovasyon)

Kurumun değişimleri takip etme ve değişimlere öncü olma potansiyeli konusundaki paydaş algılamalarını içermektedir. Önemli bir kurumsal değer olarak inovasyon; doğal olarak yeni veya farklı bir ürün/hizmet sunarak, kuruma duygusal açıdan saygı ve hayranlık uyandırmakta ve sonuç olarak itibarına katkı sağlamaktadır (Fang vd, 2011). Araştırmalar, inovasyon ve itibar arasında bir ilişkinin olduğunu ve olumlu saygınlığın,

yenilikle ilgili etkili iletişime dayandığını göstermektedir (Coutright ve Smudde, 2009). Yeniliklere hızlıca adapte olabilen kurumlar, yeni ürün/hizmet sunabilmekte ve büyük olasılıkla daha çok saygı ve hayranlık uyandırabilecek algılar oluşturabilmektedir. RepTrak sistemindeki *inovasyon* bileşeni, kurumun yenilikçilik ve adaptasyonu ile ilişkili ve aşağıdaki şekilde belirtilmiştir (Fombrun vd, 2015).

- Yaratıcı ve yenilikçi olma,
- Değişimlere hızlı adapte olabilme,
- Kendi sektöründe öncü olma.

3.4.3. Çalışma Ortamı

Kurumun çalışanlarına yönelik tutumları hakkındaki paydaş algılamalarına dayanır. Fombrun vd (2015) yaptıkları nitel çalışmanın, birçok paydaşın uygun çalışma koşulları sunan kurumları beğendiğini ve saydı duyduğunu gösterdiğini belirtmektedir. İtibar sahibi olmak isteyen kuruluşlar, bu itibar için belli bir sermaye ayırmanın yanı sıra, alt yapıyı çok iyi planlamak zorundadır. İyi planlanmış bir çalışma ortamı itibar için önemli basamaktır. Altyapı, çalışanların ve müşterilerin ilk gördükleri fiziksel alanlardır. Çalışanlar rahatsız, düzensiz ve eksik ortamlarda kuruma olan sadakatlerini yitirebilmektedir. Teknoloji konusunda sahip olunan yetersiz imkanlar, kurum içinde zaman kayıplarına yol açmakta ve iletişimi engellemektedir. Günümüz koşullarında rekabet üstünlüğünü sağlamanın bir yolu da kurumların insan kaynağıdır. Aynı iş kolunda aynı ürün veya hizmet verilebilir ancak farklı insan kaynaklarına sahip olunmaktadır ve kurumlar bu kaynaklarıyla öne çıkabilmektedir. Bu doğrultuda organizasyonların en önemli sermayesi çalışanlarıdır.

Çalışan memnuniyeti de örgütlerde iyi bir çalışma ortamı oluşmasında önemli kısıtlardan biridir. Çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyetiyle paralellik gösterdiğinde çalışma ortamı kurumların itibar kazanmasında etkili olmaktadır (Argüden, 2003: 10– 11). RepTrak sistemindeki *çalışma ortamı* bileşeninin alt boyutları aşağıda sunulmuştur (Fombrun vd, 2015).

- Çalışanlarını adil bir biçimde değerlendirme,
- Çalışanlarının rahatını ve sağlığını önemseme,
- Çalışanlarına eşit fırsatlar sunma.

3.4.4. Sosyal sorumluluk/vatandaşlık

Kurumun toplumsal sorunlara yönelik tutumu ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmesi ile ilgili paydaş algılamalarına dayanır. Sosyal sorumluluk kavramı, “bir kimsenin kendisinin ya da başkalarının davranışları için bir kimseye ya da yetkiliye hesap verme ve bu davranışların doğurabileceği sonuçlara katlanmayı kabul etme zorunluluğu” olarak tanımlanmaktadır (Yönet, 2005: 241). Kurumlar, kurumsal sosyal sorumluluk kavramı henüz ortaya çıkmadan önce de bu tür uygulamaları yardımseverlik kapsamında gerçekleştirmişler ve okul yapımı, burs verme, ağaç dikme, tedavi masraflarını karşılama, aşevine bağışlar gibi etkinlikleri yardımseverlik kapsamında ele almışlardır. Kurumların topluma karşı sorumlulukları, ekonomik ve yasal sorumlulukları gibi ele alınmaya başlamasıyla birlikte; kurumlar, bu tür uygulamaları daha sistematik ve planlı olarak gerçekleştirmeye başlamışlardır. Kurumlar bu uygulamaları itibar kazanmak amacıyla sürdürdükleri için iletişim çalışmaları yoluyla bunları duyurmaya da çaba göstermektedirler (Öztürk ve Ayman, 2008: 151).

Sorumluluk bilinci ve sisteme dayalı uygulamalar; gücü artırır ve itibarı yükseltir. Kişiden, sisteme ve tüm kuruma uzanan sorumlulukları sahiplenme ve yerine getirme anlayışı geliştirme ve bu yönde temel politika ve prensipleri korumak, sistemler ve uygulamalarda tüm paydaşların beklentilerini gözeterek kurguyu oluşturmak, uygulamalarda kişiye göre değil sisteme göre karar vermek yönünde kültürü oluşturmak gerekir. Sorumluluklarını zamanında ve doğru şekilde yerine getiren kurumlar aynı zamanda tüm paydaşlarına karşı güçlü konumda olurlar.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk konusunu ciddiye alan kurumların kazanımları marka değerleri ve dolayısıyla piyasa değerleri artmakta, daha nitelikli personeli cezbetme, motive etme ve tutunma değerleri, kurumsal öğrenme ve yaratıcılık potansiyeli, özellikle bu konularda hassas yatırımcılara ulaşma imkanı olduğundan, gerek hisse değerleri artmakta, gerekse borçlanma maliyetleri düşmekte, yeni pazarlara girmekte ve müşteri sadakati sağlamada önemli avantajlar elde edilmekte, verimlilik ve kalite artışları yaşanmakta, risk yönetimi daha etkin hale gelmekte, toplumun ve kural koyucuların şirketin görünüşüne önem verilmesi ile sağlanmaktadır (Argüden, 2003: 11-12). RepTrak sistemindeki *sosyal sorumluluk* bileşeninin alt boyutları aşağıda sunulmuştur (Fombrun vd, 2015).

- Toplum üzerinde pozitif etki,
- Faydalı toplumsal faaliyetleri destekleme,
- Çevresel sorumluluklarını yerine getirme.

3.4.5. Yönetişim

Yönetimin uygulamalarında etik, adil ve şeffaf davranıp davranmadığına ilişkin paydaş algılamaları ile ilgilidir. Davies (2005:143) kurumsal yönetişimi; örgütlerin içinde ve çevresindeki katılımcılar arasında güç ve kaynak kontrolünü paylaştıran yapı, süreç ve birimler olarak tanımlamaktadır. Çokuluslu kurumların büyüyen karmaşıklığı değerlendirildiğinde yönetişim, örgütler için artan bir şekilde temel mesele olmaktadır (Fombrun vd, 2015). Paydaşlar düzenli olarak kurumsal yönetişim hakkında gerek medyadan, gerekse hükümet ajanslarından bilgilere maruz kalmaktadır. Bu nedenle, kurumun daha çok etik ve saydam olarak algılanması, onun daha çok hayranlık ve güven yaratmasına böylelikle daha olumlu itibar inşa etmesine neden olmaktadır. Kurumlar kendileri genellikle kurumsal davranış kurallarının onaylayan taraf olmakta; paydaşlara kendi prensiplerini sorumluluklarını belirterek güven oluşturmakta; böylelikle itibar yaratmaktadırlar. RepTrak sistemindeki *yönetişim* bileşeninin alt boyutları aşağıda sunulmuştur (Fombrun vd, 2015).

- Paydaşlarına adil davranma,
- Açık ve şeffaf yönetim,
- İş ahlakına uygun davranma.

3.4.6. Liderlik

Kurumun yönetim anlayışı, yapısı, geleceğe yönelik beklenti ve amaçlarının paydaşlar tarafından nasıl algılandığına dayanır. Liderler, paydaşlar arasında hayranlık ve güven kazandırma konusunda önemli bir katalizör görevi üstlenmektedir (Flatt vd, 2013). *Ünlü CEO'lar, yıldız CEO'lar ve CEO Markalar* gibi çalışmalar, kurumun başarısı ve performansının, finans sektörü ve paydaşlara aktarılmasında liderliğin önemine vurgu yapmaktadır (Fombrun vd, 2015). Sempatik liderlerin, kurumu destekleyici medya içeriklerini ve yatırımları cezp etmekte, böylelikle kurumun faaliyetlerinin güvenilirliğini bütün paydaşlara göstererek, güven ve saygının artırarak sonuçta kurumsal itibarı inşa etmektedir. Günümüzde liderlerin görev ve sorumluluklarını üç temel alanda tanımlamak mümkündür. Liderlerin ilk görevleri, yönettikleri kurumun vizyonunu belirlemektir. İkinci

görevleri, kurum için gerekli, nitelikli insan gücünü seçmek ve ihtiyaç durumunda gerekli değişiklikleri yapmaktır. Üçüncü görevleri ise şirketin itibarını yönetmektir (Kadıbeşegil, 2006: 155). Liderlerin tüm bu görevleri gerçekleştirirken sahip oldukları gücün kaynakları: organizasyonda sahip olduğu biçimsel güç, astların saygı duyduğu ödüllendirme gücü, cezalandırma gücü, uzmanlık gücü ve beğeniye dayanan güçtür (Güney, 2007: 286). İtibar kazanmak için davranışlarda tutarlı olmanın ötesinde, her faaliyetle ilgili neyin neden yapıldığının iyi anlatılması ve kurum misyonu, vizyonu ve değerleri ile bağlantısının kurulması gerekmektedir. Bu davranış tarzı, üçüncü tarafların kurumdaki beklentilerini doğru oluşturmaya ve kurumun tutarlılığına yardımcı olmaktadır (Argüden, 2003:155).

Çalışanlara ve paydaşlara misyon doğrultusunda heyecan kazandırabilmenin de itibarı artırıcı bir etkisi olmaktadır. Üst yönetimin iç ve dış çevreyle etkileşimde bizzat bulunması ve kişiliği ile kurumsal kimliğin tutarlılığı itibar kazanmada fayda sağlamaktadır. Nitekim kurumların değerlerini şekillendiren kurucu girişimciler genellikle kurumda kendi değerlerini yansıttıkları için bu tutarlılığı daha kolay yakalamaktadır. İletişimde kullanılan mesajların rakamlarla tutarlı olmasının ötesinde mantıksal bir çerçeveye, modele oturtulması da güven unsurunu artırıcı bir etki yapmaktadır. Liderler bu görevleri ve sorumlulukları doğru ve başarılı bir şekilde yerine getirdikleri zaman, istenen itibarı kuruma kazandırmış olacaktır. RepTrak sistemindeki *liderlik* bileşeninin alt boyutları aşağıda sunulmuştur (Fombrun vd, 2015).

- Net bir vizyon,
- Mükemmel bir yönetim anlayışı,
- Güçlü ve karizmatik bir lider,
- İyi organize edilmiş bir yapı.

3.4.7. Performans

Kurumun finansal performansı, rakipler karşısındaki konumu ve büyüme potansiyeline dair paydaş algılamalarını içermektedir. Performans, paydaşların kurum hakkındaki düşüncelerin oluşmasında, temel göstergelerden bir tanesidir. Geçmiş ve güncel karlılık, kurumun faaliyetlerindeki başarısı hakkında yatırımcılara önemli sinyaller vermektedir. Bu aynı zamanda, karlılığın muhtemelen gelecekte de süreceğinin göstergesi sayılmaktadır. Karlılık ve büyüme olasılığı, en beğenilen kurumların belirlenmesinde

oranları etkilemektedir (Fombrun ve Shanley, 1990). RepTrak sistemindeki *performans* bileşenin alt boyutları aşağıda sunulmuştur (Fombrun vd, 2015).

- Karlılık,
- Yüksek performans gösterme,
- Büyümeye yönelik güçlü göstergelere sahip olma.

3.5. Kurumsal İtibar Yönetimi

Kurumsal itibar yönetimi; paydaşların kurum hakkındaki algılamalarını şekillendirmesi ve yönetmesidir. Paydaşların kurumlara güvenebilmesi ve kurumun söylediklerini dikkate alması için aynı dili konuşuyor olmaları gerekir. Burada en büyük görev kurumlara düşer. Kurum, paydaşlarını tanımalı ve her kademedeki paydaşın kurumu anlayabileceği dilde konuşmalıdır. Kurumlar, paydaşlarla aynı dili konuştuğu, kendini ifade edebildiği takdirde, rahatlıkla ortak bir bakış açısı ve düşünce oluşturulabilir.

Kadıbeşegil (2006: 29), “İtibarınızı yönetmekten daha önemli bir işiniz var mı?” diye sorarken, itibarın ne kadar önemli ve vazgeçilmez olduğunu vurgulamıştır. İtibarı öncelikle ürünlerine dayanan bir şirket, ürün hayat eğrilerinin giderek kısaldığı ve sürekli yeni teknolojilerin uygulamaya girdiği bir çağda, kaçınılmazlıkla hassas ve riskli bir konumda olacaktır. Buna karşılık, çalışanlarının, yönetim ekibinin, ortak değerlerinin kalitesiyle tanınan bir şirket rakiplerinin saldırılarından, yeni teknolojilerden ve değişen müşteri tercihlerinden daha az etkilenecektir (Kuyucu, 2003: 18).

İtibar kendiliğinden ortaya çıkan bir sonuç değil, yönetilerek geliştirilebilen bir değerdir ve kurumların çeşitli paydaşlar ile olan ilişkilerinde gösterdikleri tutarlı davranışlar sonucunda kazanılabilir. Ürün tanıtımı, ürün pazarlaması ve ürün markasından öte bir kavram olan itibar yönetimi, ancak planlı ve disiplinli bir yaklaşımla başarıya ulaşılabilmektedir (Kuyucu, 2003: 20). Eryılmaz (2008: 162) İtibar yönetimini zorlaştıran unsurları; itibar oluşum sürecinin mutlak biçimde örgütün elinde olmaması ve bu süreçte kuruma dair deneyimlerin paydaşların değerleri, inançları, beklentileri vb. faktörler ile etkileşim içine girmesine bağlamıştır

Fombrun (1997) İtibar Yönetimi Model’inde itibar yönetim sürecinin mevcut durum değerlendirmesi ile başladığını belirtmektedir. Sürecin ikinci aşamasında ise stratejik analiz ve rekabet analizleri ile rakipler karşısındaki konum belirlenir ve rekabet

avantajı sağlamak için stratejiler geliştirilir, sürecin son safhasında planlanan stratejiler doğrultusunda iç paydaşlara yönelik takım çalışması (katılım) ve dış paydaşlara yönelik iletişim planı (bilgi) ile kurumsal değişim sağlanır (Kuyucu, 2003: 16).

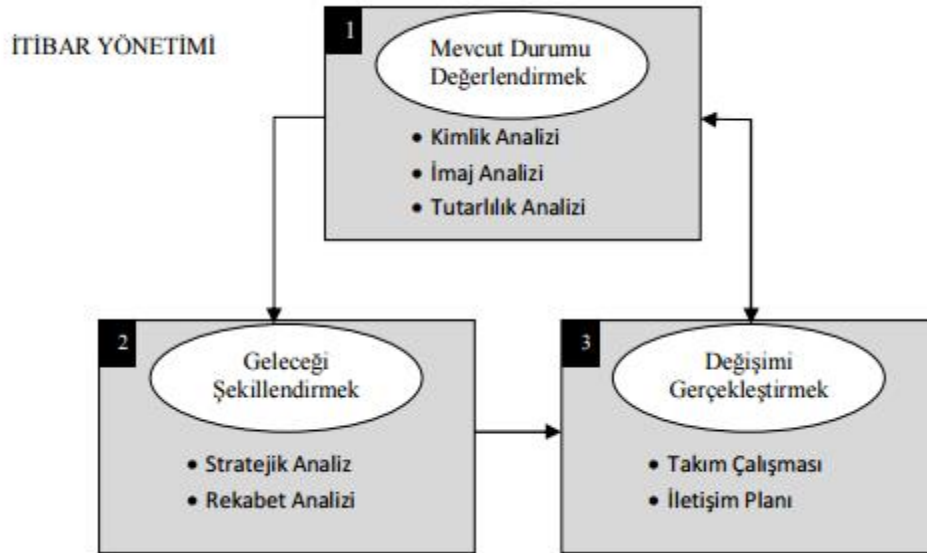
İtibar yönetimine ilgi ilk olarak 1990 yılında ABD’de artmış, ardından Fortune Dergisi’nin yapmış olduğu “Most Admired Corporations” (En Beğenilen 37 Şirketler) araştırmasıyla itibar yönetimi, kamu çıkar gruplarının ilgisini çekmeye başlamıştır.

Fombrun, kurumsal itibarın doğmasına sebep olan faktörleri şöyle sıralamaktadır:

- **Bilgiye Ulaşılabilirlik:** Bilgi kaynaklarının medya, yayın kanalları, internet gibi ortamlarla anlık bilgi aktarımlarının olağanüstü çoğalması aynı zamanda kamuoyunun ürün ya da hizmetlerin kalitesini ayırt etmesinin çok zorlaştığı bir ortam yaratmıştır. Bu durum, kurumların kendilerini rakiplerinden farklı kılacak iletişim stratejilerine olan ihtiyacını da yükseltmektedir.
- **Küresel Liberalleşme:** Büyüyen uluslararası ekonomik rekabet, çeşitli kültür özelliklerini ön plana çıkaran yerel pazarların açılmasına yol açmıştır. Bu pazarda rekabet edebilmek ve yerel yönetimler ve tüketiciler gözünde olumlu algılamalar yaratmak için sistematik yollar bulmak gerekmektedir.
- **Ürün Fazlalığı:** Yerel ve bölgesel ekonomik pazarların birleşmesi, kurumların hizmetlerini küreselleştirmeye zorlamıştır. Dünyanın dört bir yanına ulaşabilmek ve daha fazla rekabet edebilmek için, daha önce hiç olmadığı kadar yeniden yapılanmalar oluşmuş; şirket evlilikleri yapılmış ve birleşmeler çoğalmıştır. Ürün ve hizmet farklılıklarının çok azaldığı günümüzde, sosyal paydaşların algılamaları, farklılaşma yaratmasının en önemli kaynak alanlarından biri olmaya başlamıştır.
- **Medya:** Son yıllarda medya olağanüstü statü kazanarak etkileme gücünü perçinlemiş ve sadece bilgi iletmenin ötesinde halkın güvenini de yönlendirici bir rol oynamaya başlamıştır. Şirketler ve üst düzey yöneticileri medya değirmeninde öğütülmemek için kurumları, halkın kamuoyundaki algılamayı yönetmek görevini üstlenmenin önemini kavramaktadırlar.
- **Reklam Kirliliği:** Bannerlardan billboardlara, radyodan televizyon reklamlarına, bireyler sürekli kurumsal mesajlara maruz kalmaktadır. Haddinden fazla sayıda kodlamalara maruz kalmış toplumlar bu mesajlara her geçen gün daha az dikkat göstermekte, bu sebeple reklamlar eski etkisini kaybetmeye başlamaktadır.

Kurumların, kalabalıktan sıyrılıp farklılık yaratmaları ve algılamayı etkilemek için başka araçlar kullanmaları gereği ortaya çıkmaktadır (Dörtok, 2004:59-60).

Şekil 2’de yer alan İtibar Yönetimi Modeli kurumlarda başarılı ve etkin itibar yönetiminin ancak uygun stratejiler ve uzun soluklu çalışmalar sonucunda elde edilebileceğini göstermektedir. Örneğin çevresel hassaslığı olan pazarlarda rekabet avantajı sağlamak amacıyla ekolojik açıdan uyumlu pazar stratejileri geliştirilebilir. Avrupa’daki lider kuruluşlar eko-etiket kullanarak lider ürünlerini konumlandırmaya çalışmışlardır. Bu strateji dünyanın diğer bölgelerindeki benzer ürünlerin karşısında bu kuruluşlara rekabet avantajı sağlamıştır (Nakra, 2000, s.40).



Şekil 3.3. Kurumsal İtibar Yönetimi Süreci (Fombrun, 1997)

İtibar yönetiminin kurum içinde bir departmana ya da işbirliği yapılan ortaklara devredilmemesi gerekir. Ancak bütünsel olarak yönetildiğinde doğru konumlandırma sağlandığından; itibar yönetimi ve bu yöndeki çalışmalar bizzat üst yönetim tarafından benimsenmeli, onların bu yöndeki tutum ve davranışlarına paralel olarak kurum içinde bir kültür haline gelmeli ve kurumun iletişim halinde bulunduğu tüm paydaşlar tarafından aynı şekilde algılanması sağlanmalıdır (Argüden, 2003: 5).

Nakra’ya (2000:41) göre halkla ilişkiler firmalarının öncelikli konusu, kurumsal imaj ve itibarı şekillendirmek ve sürdürmek için stratejiler üretmek olmalıdır. Bazı araştırmacılar, Nakra gibi halkla ilişkilerin kurumsal itibar ile ilgilenmesi gerektiğini belirtirken; birçoğu da kurum içinde itibar yönetiminin sadece halka ilişkilere

bırakılmaması gerektiğini ve işletmenin bütününe ilgilendirdiğini savunmaktadır (Davies vd, 2003; Kadıbeşgil, 2006:137).

İtibarın tanımında olduğu gibi yönetiminde de farklı bakış açılarının değişik yöntemler önerdiği görülmektedir. Kuyucu'nun (2003) önermiş olduğu aşağıdaki adımlar itibar yönetimi süreci için genel bir çerçeve sunmaktadır. Kurumlarda başarılı ve etkin itibar yönetimi için:

- Süreç içinde kurum için önem taşıyan zihinlerin hangileri olduğunu saptamak,
- Kurumun rakipleri arasındaki mevcut görünülük ve güvenilirliğini gerçekçi bir şekilde belirlemek,
- Konum oluşturmada şirketin kontrolü altındaki faktörlerden hangilerinin kullanılacağına karar vermek,
- Kurumun farklılaşmış bir konuma ulaşmış ulaşmadığını belirlemek,
- Son olarak, hedef müşterileri hem zihinsel hem de duygusal açıdan etkilemek üzere geniş iletişim taktiklerinden yararlanmak gerekmektedir (Kuyucu, 2003: 43).

İtibar kazanmak kadar onu korumak da güçtür. İtibar, uzun bir sürede tutarlı davranışlarla kazanılır; ancak çok kısa sürede yitirilebilir. Kurumların itibarı birçok risk altındadır. Larkin (2003); itibar riski faktörlerini güvenlik hataları, mal/hizmet eksiklikleri, rakiplere yönelik hedefler, kötü davranışlar, adil olmayan istihdam uygulamaları, sağlığa, güvenliğe ya da çevreye zarar verilmesi, tutarsız politikalar ve uygulamalar, zayıf yönetim/etik, yasal müdahaleler, hukuksal davalar, olumsuz paydaş algılamaları olarak sıralamıştır.

İtibar riski faktörlerinin önüne geçebilmek ve sürdürülebilir itibar kazanmak için kurumsal davranışların kurumsal iletişim aracılığıyla paydaşlara doğru şekilde aktarılması gerekir (Argüden, 2003; Davies vd, 2003; Larkin, 2003). Yukarıdaki faktörlerin yanı sıra itibar yönetimi sürecinin etkin yönetilmesinde öncelikli adım itibarın ölçülmesidir. Ölçülmeyen performans geliştirilemez. Dolayısıyla itibarı yönetmek için düzenli olarak ölçmek gerekir. İyi bir itibar yönetimi sistemi kurabilmek için hedef kitlenin belirlenmesi ve temsilinin sağlanması, ölçülecek itibar boyutlarının tespit edilmesi, ölçümlerin yapılması ve belli bir zaman dilimi içinde ulaşılmak istenen kurumsal itibar odaklı hedeflerin belirlenmesi gerekir (Argüden, 2003: 12).

Paydaşlarla kurulacak samimi ve şeffaf iletişim, kurumsal anlamda itibarı etkilemekte, güçlendirmektedir. Örgütlerin yönetsel kararlarında kurumsal itibar; operasyonel, finansal ve yasal kararları kadar önemli görülmeye başladığı düşüncesi giderek artmaktadır. Sağlıklı kurumsal itibar iyi bir kurumsal itibar yönetimini gerektirmektedir. İtibar yönetimini, kurumun en önemli değeri olarak tanınması gereken kurumsal itibarı korumayı ve yükseltmeyi tasarlayan teşvik edicilerinin orkestrasyonu olarak tanımlamaktadır.

İtibar yönetimi özellikleri; farklılık, odaklanma, tutarlılık, kimlik, şeffaflıktır. İtibarın yaratılması ve korunabilmesinin yatırım gerektirdiğini belirtmekte ve geliştirdikleri itibar modelinde üç özellik üzerinde durmaktadır:

- İtibar yavaş yavaş oluşmakta,
- İtibar yavaş yavaş yok olmakta,
- İtibar yönetilebilmektedir (Bozkurt, 2011: 64).

İtibar yönetimini gerekli kılan etkenleri; içsel baskılar, kurumun yönetimi ve kültürü, etik değerlerin giderek kaybolması, iş hayatının küreselleşmesi, tüketici beklentilerinin artarak çeşitlenmesi olarak sıralamaktadır (Nakra, 2000: 35-36).

Kurumsal itibar yönetiminde karar verirken; gerekli yetenekler, diyalog, kurum sükûneti, savunma ve kriz iletişimi olmak üzere dörde ayrılır (Bozkurt, 2011: 64). Kurumların istedikleri itibarı elde edememelerini iki ana nedene bağlar. Bunlar; kurumun esas yetkinliğini tanımlamaktaki başarısızlığı ve kurumun eylemsizliği ya da kurumun şimdiki durumunu uzun süre koruyamayacak olan ve kurumun başarılı olduğu aynı şeyleri devam ettirmek olmaktadır.

Amaçlanan itibara ulaşmak için yapılması gerekenler belirlendikten ve planlandıktan sonra uygulama ve değerlendirme gerekir. Araştır, planla, uygula, denetle, sürekli gelişir. İtibarın başarı ile yönetilmesinin altın anahtarlarıdır.

Kurumsal İtibarın Kurum İçin Yararları; Soyut varlıkların ve bunlara bağlı iletişimin, kuruma olumlu katkısı bulunmakta, bu durum da kaynakların doğru bir biçimde yönetilebilmesi için elle tutulamayan varlıkların korunması gerektiğini ortaya koymaktadır. İyi itibarın; kuruma sağladıklarını şöyle sıralanmak mümkündür:

- Hizmetlere fazladan psikolojik değer eklemekte, bireylerin hizmet alırken algıladıkları riskin azalmasına yardım etmekte, bireylerin fonksiyonel anlamda benzer şekilde algıladıkları hizmetler arasında seçim yapmalarına yardımcı olmakta, çalışanların iş tatminini arttırmakta, işe alımlarda nitelikli eleman seçiminde yararlı olmakta, rakiplere karşı kullanılabilir bir güçlü bir sinyal, en iyi profesyonel hizmet sağlayıcılara erişimi sağlamakta, bir kriz anında ürün veya hizmetlere ikinci şans sağlamakta, tedarikçiler ve reklam ajansları gibi diğer iş kollarıyla sözleşme yaptığı zaman performans zinciri faaliyetini gerçekleştirmektedir (İnce, 2011:35).

İtibar, mevcut çalışanların kurumlarına karşı güven duymalarını sağladıkları gibi, ileride kurumda yer alabilecek potansiyel çalışanların da hangi kurumu tercih edeceği konusunda rol oynamaktadır. Yetenekli ve kalifiye elemanlar iş ararken girecekleri kurumun kimliğini ve itibarını anlamak için, kurumun içindeki tanıdıklarından, arkadaşlarından fikir almaktadır. Bu sayede birbirlerine benzer kurumlar arasında seçim yaparken dış çevreden edindikleri bilgilere göre bilinen ve güvenilir olan kurumları tercih etmektedirler (Güzeltik, 1996:239).

Başarılı olan kurumlara bakıldığında onların kaliteli kadrolar sayesinde belli noktalara ulaştıklarını, diğer taraftan insan kaynaklarına gereken önemi vermeyen veya yeterli insan kaynağına sahip olmayan kurumların ise gelişmelere ayak uyduramadığı görülmektedir. Dolayısıyla günümüzde nitelikli insan kaynağına sahip olan kurumlar avantajlı duruma geçmektedir.

Güçlü itibara sahip kurumlar, pazarda paylarını genişletme fırsatı bulmaktadır. Kurumsal itibar bazen kurumlar için bir savunma aracı olarak da kullanılmaktadır. Rekabet ortamında işletmeler, rakip kurumların saldırısına uğradıklarında hem pazar paylarını hem de bireylerle olan ilişkilerini itibar sayesinde, rahatça koruyabilmektedir (Akgöz, 2009:176). İtibarlı kurumlar, bireylerini daha kolay bir şekilde memnun etmekte ve bu durum, kişilerin itibarı yüksek bir kurumdan iyi hizmet beklediklerinde, aldıkları hizmetin iyi mi yoksa kötü mü olduğuna karar verememeleri durumunda hizmetin iyi olduğu şeklinde düşüncelerine yol açan olumlu bir geri besleme olarak ortaya çıkmaktadır.

Olumlu itibara sahip kurumlar ürün ve süreç kalitesini yükseltme konusunda hassas ve istekli davranmaktadır. Algılanan yüksek itibar, kalite ve yüksek standart kavramını

beraberinde getirmekte bu da müşterilerin işletmenin ürün ve hizmetlerine sadakatlerini artırmaktadır. Olumlu kurum itibarı müşteri ile firma arasında duygusal bir bağ yaratmakta, satışları artırmakta, müşteri beklentilerinin tatmin edilmesini, müşteri sadakatini sağlamakta ve sonuç olarak kuruma pazarda süreklilik getirmektedir (Aydemir, 2008:40).

Kurumsal itibar yönetimi ve süreçleri ise; etik değerler, paydaşlarla ilişkiler, şeffaflık ve sosyal sorumluluk ilkeleriyle donatılmış bir yönetim anlayışı, kurum itibarının korunmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu anlayışı benimsemiş olan kurumlar beklenmedik bir anda krizle karşılaşmaları durumunda yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalmaktadırlar. İtibarın yönetilmesi konusunda çaba harcarken diğer taraftan da mevcut itibarın korunmasının en az bu çabalar kadar önemli olduğu unutulmamalıdır.

Bir kuruluşta itibar yönetiminin analizini yapabilmek için hangi aşamaların kullanılacağına belirlenmesi ve belirlenen yol üzerinden gidilmesi son derece önemlidir. İşlem basamaklarının net olarak ortaya konulması var olan olumlu ya da olumsuzlukların tüm açıklığı ile belirlenmesi de geleceğin daha doğru ve sağlam inşa edilmesine imkân verecektir.

4. SOSYAL MEDYA

Endüstri çağından bilgi çağına geçiş sürecinde, küreselleşme dalgası ve teknolojik gelişmeler, kurumların uygulamaları ve yapılarında önemli değişiklikler meydana getirmiştir (Yaşoğlu, Toplu ve Erden, 2014). Diğer yandan, teknolojik değişmelere adaptasyon ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeleri bireylerin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde kullanma yeteneği de aynı zamanda önem kazanmıştır.

1970'lerden itibaren tüm dünyada enformasyon ve iletişim teknolojileri (EİT)'nde, meydana gelen gelişmeler (Törenli, 2003), kurumların yapısal dönüşümünü kolaylaştırmış ve üretimin mekânsal örgütlenmesini de değiştirmiştir. Özellikle 1990'lardan itibaren, Forbes ve Newsweek gibi saygın ekonomi dergilerinin kapaklarında yer verdikleri katrilyon dolarlık dijital yatırımlar ve beraberinde yatırımcılara vergi indirimi sağlayan politikalar ile sermaye birikimi dijital dünyaya kaymıştır. İletişim alanındaki coğrafi sınırlılıkların ortadan kalkması, Web 1.0 teknolojisi ve kişisel bilgisayarların günlük hayatın içine girmesiyle beraber internet kullanımı da bireyler arasında yaygınlaşmaya başlamış ve interneti bir fırsat olarak değerlendiren şirketler de 90'ların ortalarında işlerini internet ortamına taşımak için girişimlerde bulunmaya başlamışlardır. Bu dönüşümü anlayanların anlayamayanlardan çok daha etkili iletişim kuracağı düşüncesinden hareketle (Weber, 2009) yatırımcılar, artık yeni birikim alanı olarak düşünülen sosyal medyaya yönelmişlerdir.

Yatırımlarla birlikte mikroblog ve sosyal ağlardan oluşan sosyal medyanın yükselişi, beraberinde; web 2.0 teknolojisinin yeni olduğu, bu alanın katılımcılara yeni fırsatlar sunduğu, ekonomik fırsatlar sağlayacağı, yeni politik mücadelelere ortam hazırlayacağı, daha çok demokrasi getireceği vs. gibi söylemlerle sosyal medya ideolojisinin de toplumda yayılması sağlanmıştır (Fuchs, 2012). Tekno deterministik (Hepkon, 2011) yaklaşımlarla, diğer bir deyişle teknolojinin toplumu şekillendirdiği, böylelikle yeni teknolojilerin yeni fırsatlar yaratacağı düşüncesiyle kullanıcı ve yatırımcılar inandırılarak, bu alana çekilmiş ve medyanın bu yeni ortamına milyon dolarlık yatırımlar yapmaları sağlanmıştır. Bu yatırımlarla birlikte sosyal medya, günümüzde toplumun yeni etkileşimli ilişkiler kurabileceği bir ortam olarak yükselişini sürdürmektedir. Bu kapsamda bu bölümde; sosyal medya kavramı, özellikleri, orduların sosyal medya kullanımı ve kurumsal itibarın sosyal medyada yönetimi konuları incelenecektir.

4.1. Sosyal Medya Kavramı

Web2.0, günümüz dünyasında çok geniş bir kavramı ifade etmektedir. Bunun yanında bu kavramın içinde barındırdığı öğeler de her geçen gün artmaktadır. Bu yüzden sosyal medya kavramının kalıplaşmış bir tanımı bulunmamaktadır (Treese, 2006). Constantinides ve Fountain (2008), Web 2.0'ı; deneyim, bilgi ve özel ve kamu sektöründeki kullanıcıların pazar gücünün yayılmasına olanak sağlayan açık kaynak, etkileşimli ve kullanıcı kontrollü online uygulamalar olarak ifade etmektedir. Aynı çalışmada Constantinides ve Fountain, Web 2.0 kavramını sosyal medyanın bir alternatifi olarak kullanmaktadır. Web 2.0 trendini; yeni nesil web tabanlı teknolojilerin desteğiyle oluşan ve kullanıcı oluşumlu içeriklerin daha karmaşık ve güçlü bir biçimde yayılmasına imkan veren uygulamalar olarak ifade etmektedir (Akt. Knights, 2007). Diğer bir tanımlamada ise O'Reilly, web 2.0'ı; daha olgun, farklı ve kullanıcı katılımı ile karakterize edilen bir araç olarak, yeni nesil internetin temelini oluşturan sosyal, ekonomik ve teknolojik eğilimlerin bir birleşimi şeklinde belirtmektedir (Akt. Fehler & Bilodeau, 2007). Kaplan ve Haenlein'in (2010: 60) vurguladığı üzere bu kavram, sosyal medya yöneticileri ve akademik araştırmacılar tarafından belirli bir kalıpta tanımlanmak yerine, neleri içerip içermeyeceği yönünde açıklamalarla ifade edilmektedir. Böyle bir tutum, gün geçtikçe gelişen bu kavramın tanım aralığının da açık bırakılarak yeni bileşenlerle birlikte genişletilmesine olanak sağlayacak niteliktedir.

Safko (2012:3-4), sosyal medya kavramını açıklarken, kavramı “sosyal” ve “medya” olarak ikiye bölerek incelemiştir. “Sosyal” kavramını; “insanların çeşitli ihtiyaçları karşılamak için birbirleriyle iletişimde bulunmak ve kendilerini iyi hissetmek için, benzer özelliklere sahip diğer insanlarla duygu, düşünce ve deneyimlerini paylaşmak” olarak tanımlamıştır. “Medya” kavramını ise “diğer insanlarla iletişim kurmak” olarak tanımlarken, bu iletişimin; kelimeler, elektronik postalar, internet siteleri, fotoğraflar, şarkılar, videolar, cep telefonları, ya da kısa mesajlarla sağlanabildiğini belirtmiştir. Bu iki kavramın sentezi olarak sosyal medyayı ise, sadece bu “araçların yeni bir kurulumu” olarak tanımlamıştır.

Sosyal medya terimi, internet kullanıcılarının birbirleriyle bilgi, görüş, ilgi alanlarını, yazılı görsel ya da işitsel bir şekilde paylaşarak iletişim kurmaları için olanak sağlayan araçlar ve web sitelerini içermektedir (Onat, 2010: 105). Poster'in “ikinci medya çağı” olarak adlandırdığı dönem içine alınabilecek sosyal medya kavramı; radyo,

televizyon ve gazete gibi eski medya veya kitle iletişim araçlarının yerlerini, etkinliklerini her geçen gün artıran internet, mobil telefon gibi medya araçlarının almasıyla oluşan dönemin ürünü sayılabilmektedir (Akt.Babacan vd., 2011: 72).

Kaplan ve Haenlein'in belirttiği üzere (2010: 60); Duke Üniversitesi'nden Tom Truscott ve Jim Ellis 1979 yılında kurduğu, kullanıcılara erişime açık fikirler yazarak gönderebilmesini sağlayan, dünya çapında bir tartışma platformu niteliğindeki "Usenet", sosyal medya oluşumu için bir yapı olmaktadır. Sosyal medyanın ana karakteristiklerinden biri olan kullanıcıların birbirleriyle etkileşimi, bu platformda sağlanmaya başlamıştır. Bunun yanında internet üzerinden günlük tutan kullanıcıları bir araya getiren ve Bruce ve Susan Abelson'un kurduğu "Open Diary" de bu türde hizmet veren ilk sosyal medya sitelerinden biridir.

1970'li yılların sonlarında ortaya çıkan ve gelişimi boyunca kullanıcıların mesaj yollayabildiği, veri ve programlar indirip yükleyebildiği, dergiler okuyabildiği bir çeşit forum sistemi olan Bulletin Board Systems (BBSs), bünyesinde ilk kez chat (sohbet) programı barındıran Prodigy ve 1985 yılında kurulan ve BBS ile benzer özelliklere sahip Genie, bu dönemde popüler olmuş internet site ve sistemleridir (Webdesignerdepot, 2009). Bu oluşumların 1990'lı yılların sonlarına kadar devam etmesinden sonra 1995 yılında php'nin ortaya çıkmasıyla birlikte var olan phpBB adı verilen (php Bulletin Board) açık kaynak forum sistemleri ilerideki sosyal medya oluşumlarının temellerini atmışlardır. Sosyal ağ siteleri ve programlarının gelişim süreci, sosyal medyanın gelişiminde doğrudan etkiye sahiptir. 2000'li yılların başlarından itibaren ortaya çıkan ve içinde bulunan bu dönemde de popülerliğini koruyan Friendster, Hi5, LinkedIn, MySpace, Facebook, Photobucket, Flickr, Youtube, Twitter, Tumblr, Ustream friendfeed gibi sosyal ağ siteleri sosyal medyanın gelişiminde katalizör görevi görmüşlerdir.

4.2. Sosyal Medyanın Getirdikleri

Genel olarak internet teknolojisinin özellikle de sosyal medyanın gelişmesi, sosyal etkileşimin mekânsal dönüşümünü de beraberinde getirmiştir. Web 2.0 çalışmaları, sosyal medyayı, yeni etkileşimli ilişkiler sağlayan bir ortam olarak konumlandırmaktadır (Meek, 2012). Sosyal medya ile coğrafi ve politik olarak farklı insanlar arasında etkileşim ve yüz yüze iletişim biçimine en yakın iletişim ortamı sağlanabilmektedir (Timisi, 2003). İnternetin her zaman kullanılabilir ve coğrafi sınırlılığının olmaması nedeniyle, kullanıcılar bu alanda birbirleriyle anlık iletişim kurabilmekte, paylaşımda bulunabilmekte, geri

dönüşüm ve yorum alabilmektedir. Bu alanda mesajlar, birbiriyle ilişkisel ağ ortamı içerisinde, fiziksel mekân ve toplumsal konum ayrımı yapmaksızın herkese görsel olarak ulaşabilmektedir. Mobilizasyondaki zaman ve mekân sınırlarını aşan enformasyon ve kullanıcılar, böylece aynı anda her yerde bulunabilme özelliğine sahip olabilmektedir. Torrens (2009)'in ifadesiyle, “kablosuz internet ağıyla ve her an ve her yerde online olunabilecek akıllı telefonlarla çevrelenmiş bir dünyada yaşamaktayız” (Akt. Meek, 2012). Bu şekilde daha önce oluşturulması mümkün olmayan ilişkilerin kurulması mümkün olmuştur. Elektronik etkileşimlerin bir sonucu olarak Meyrowitz (1986); elektronik medyanın, mekânın bilgisel özelliklerini değiştirerek, sosyal durum, davranış ve kimlikleri yeniden şekillendirdiğini belirtmektedir (Akt. Meek, 2012). Sosyal medyada kullanıcılar gerçekte olamadığı kadar özgür ve farklı özelliklerde davranışlar sergileyebilmektedir.

Etkileşimin yanı sıra, iletişimin gerçekleştiği ortamın da dönüşümü sağlanmıştır. Kluitenberg (2006)'in belirttiği gibi, fiziksel mekânla siber mekân arasındaki fark kesin çizgilerle ayrı gibi düşünülmesine rağmen, teknolojik ve toplumsal gelişmeler aslında bu iki alanın gitgide bütünleştiğini göstermektedir. Mekân sanal olabilir (ağ sinyali ve kodlardan oluşmuş olabilir), ancak fiziksel mekânda gerçek oluşumlara neden olabilmektedir (Adams, 2009). Sosyal medya platformlarının “birbirine bağımlılık” özelliği ile birleşerek sosyal medya oluşumunu daha güçlü bir hale getirmektedir. Sosyal medya, insanların bir araya gelerek topluluklar oluşturdukları ve bu topluluklar içerisinde etkileşimde bulundukları platformlardır. Bu topluluklar bazen baskı grubu haline de dönüşebilmektedirler. Bireyler sosyal medya platformlarında bir araya gelerek çeşitli çıkar ve amaçlar doğrultusunda kamu otoritelerine karşı dolaylı ya da doğrudan bir takım fiillerde bulunabilmektedir. Belirli bir politikaya karşı seslerinin daha çok duyulabilmesine imkân sağlayan bu durum da sosyal medya kullanımının sonuçlarından birisidir. Etkileşim, sınır tanımazlık ve özellikle sunduğu anlık iletişim özellikleriyle internet ve sosyal medya, toplumsal hareket örgütleri için verimli bir ortam sağlamaktadır (Işık, 2013). Sonuç olarak, toplumsal hareketlerin çoğunlukla sosyal medya kaynaklı ve gerçek dünyada önemli sosyal dönüşümlere sebep olması, aslında “sanallığın” günümüzde “gerçekle” ne kadar bütünleştiğini göstermektedir.

Gillin'in (2009) ifadesiyle, yeni medya, sadece tek yönlü iletişim dönemini bitirmekle kalmamış (Akt. Demir, 2012), aynı zamanda geleneksel teknolojilerindeki iletişimin yönü ve yapısını da değiştirmiştir. Azınlık, kendi belirlediği konularda çoğunlukla iletişim kurarken, yeni medya ile çoğunluğun kendi istediği enformasyona

ulaşma imkânı vardır. Geleneksel medyanın üretici merkezli olmasına ve aynı mesajın bütün izleyiciler için sağlanmasına karşılık, yeni medyada enformasyon kullanıcı merkezlidir ve karşılıklı etkileşim imkânı vardır. Yeni medya ile enformasyona ulaşma / üretme, eşzamansız olabilmektedir (Timisi, 2003). Diğer bir deyişle, birey mesaj gönderme ve alma zamanını kendi belirleyebilmektedir. Aynı zamanda geleneksel; birden-bire (email, FTP), birden-çoğa (web siteleri, radyo, tv., cep telefonu) iletişim çeşitlerinin yerini, çoktan-çoğa iletişim çeşidi almıştır. Bu iletişim şeklinde, internetin merkezi olmayan yapısından dolayı; gruplar, örgütler, kurumlar vs, tüzel kişilikler kısacası topluluklar birbiriyle iletişim sağlarken, bu iletişim ağına dahil olan birey istediğı mesajı paylaşabilmekte ve alabilmektedir.

Innis iletişim ağlarının, enformasyon ve bilginin taşıyıcıları olmaları anlamında önemli olduğunu vurgulamaktadır (Akt. Timisi, 2003). Yeni iletişim teknolojileriyle, iletişimin nesnesi olan içerik ve enformasyon üretimi ölçek olarak genişlemiş ve herkes için ulaşılabilir olmuştur (Timisi, 2003). Bununla birlikte enformasyonun toplanması, saklanması ve dolaşıma sokulması hızlanmış ve kolaylaşmıştır. Günümüz enformasyon çağında bilginin bu denli artması ve buna ulaşılabilirliğin hızlanması, iletişimin hızını yakalamak isteyen birey ve örgütlenmeleri yoğun bir şekilde sosyal medyayı kullanmaya yöneltmektedir. Sonuç olarak; yaşanan bu çağda, mekân/zamandan bağımsız etkileşimden ve bilgiden geri kalmak istemeyen bireyler, kamu kurum ve kuruluşları, siyasi, politik, ticari, ekonomik örgütlenmeler gündelik hayatın her alanında sosyal medyayı kullanmaktadır.

4.3. Sosyal Medyanın Kullanımı

Mergel (2012:3), devlet ve kamu organlarının sosyal medyaya entegre olmalarının ve sosyal medya için stratejiler geliştirmelerinin önemini vurgulamıştır. 2011 yılında ise ABD’de Devlet Hesap Verebilirlik Ofisi tarafından devlet organlarına; sosyal medya üzerindeki gönderilerini yönetmek ve korumak adına politikalar ve bu politikaların uygulanması için prosedürler hazırlamaları konusunda direktifte bulunulmuştur (GAO-11-605, akt: Mergel, 2012: 3).

Dünya genelinde çok sayıda hükümet, kamu politikası açısından sosyal medyanın önemini kabul etmiştir. Bu farkındalık doğrultusunda hükümetler, yönetimlerinde bulunan devlet organlarında sosyal medya kullanımını artırmaya çabalamaktadır. Lee ve arkadaşlarının (2013) belirttiğı üzere ABD’den Birleşik Arap Emirliklerine ve

Avustralya'ya kadar birçok hükümet, vatandaşlarla “gerçek zamanlı” ve “esnek” etkileşim kurabilmeleri için devlet organlarının sosyal medya kullanımlarını desteklemektedir. Modern demokrasilerde, politikacılara doğrudan etkide bulunan unsur vatandaşlardır. Sosyal medyanın yaygınlaşması, hem vatandaşlar hem de politikacılar tarafından kullanılması, bu ikisi arasındaki etkileşimi hızlandırmıştır. Hızlanan bu etkileşim, halkın uygulamalara tepkisinin politikacılara ulaşma ve politikacıların yaptıkları uygulamalardan dolayı halka hesap verme süresini de kısaltmıştır (Çıldan vd., 2012: 776).

Sosyal medya sayesinde vatandaşlar, kurumların ilgili birimlerine telefon, dilekçe ya da mektup ile ulaşmak yerine sosyal medya platformları aracılığıyla kurumların başındaki politikacılara diğer vatandaşların da gözetimine açık olabilecek şekilde içerik gönderebilmektedir (McNutt, 2012: 13). Sosyal medyanın kamu politikasını etkilemesinde, kamu politika üreticilerinin sosyal medyadan gelen bilgileri ne denli dikkate aldığı önemlidir. Leavey (2013) yaptığı çalışmada, vatandaşların talepleri ve tepkileri hakkında sosyal platformlardan edinilecek bilginin önemini vurgulamaktadır. Leavey (2013), sosyal medyada bireylere ilişkin bilgilerin güvenliği ve güvenilirliği konusunda riskler olduğunu belirtmiştir. Ayrıca çalışmada, çok sayıda bilgiye kolay ve hızlı bir şekilde ulaşma avantajının kamu politikası üreticilerinin politika üretim sürecinde kullanması için bir fırsat olduğunu belirtmiştir. Bu kapsamda kurumların da, sosyal medyayı kendi halkla ilişkiler kampanyaları kapsamında kullandığı görülmektedir.

Sosyal medya platformları üzerinden bir konu ya da olay çevresinde insanları bir araya getirmek çok daha hızlı, kolay ve ücretsiz olmaktadır. Gençlerin sosyal medyaya olan yatkınlıkları ve özellikle üniversitelilerin çeşitli konu ve olaylara karşı bu platformlarda bir araya gelerek örgütlenmeleri de bahsedilen bu oluşumlara örnektir. Esen'in (2013), çalışmasında vurguladığı üzere, sosyal medya ve gençlik arasındaki bağlantı önemli boyutlara ulaşmıştır. Gençlik hareketlerinin özellikle ülkeler tarihinde önemli etkiler bırakmış olması, sosyal medyanın bu gençlik hareketleri üzerindeki hızlandırıcı ve kolaylaştırıcı etkisinin önemini de artırmıştır.

Kaymas'ın (2007: 100) belirttiği üzere; geleneksel medya ve yeni medya teknolojileri arasındaki sınırlar artık iç içe geçmiş bir durumdadır. Bu durumun oluşmasında iletişim ve haberleşmede sosyal medya kullanımının yaygınlık kazanması rol oynamıştır. Kamu politikasının duyurulması, vatandaşlara haber verilmesi, vatandaş tepkilerinin gündeme getirilmesinde radyo ve televizyon gibi geleneksel medya araçlarının

önemli bir rol oynadığı yok sayılamaz bir gerçektir. Gelişen internet ve mobil teknolojilerin beraberinde büyüyen sosyal medya oluşumunun da artık bu görevi paylaştığını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu çerçevede New York Times'ın bir sosyal medya editörü kiralaması (Nolan, 2009'an akt. Kietzmann vd., 2011: 241) ve Katolik Kilisesi Yayınları'nın kilisenin sosyal medyayı nasıl kullanabileceğine dair internet seminerleri vermesi (Kietzmann vd., 2011: 241) bu kapsamda örnek olarak verilebilmektedir.

Sosyal medyanın gelişmesine bağlı olarak devlet organları ve hatta devlet çalışanları bu oluşumun içinde yer almaya başlamıştır. Devlet organlarının sosyal medya kullanım oranları ülkeden ülkeye değişmektedir. Kullanım durumlarına göre bu organların kurumsal ya da ulusal boyutta belirlenmiş bir sosyal medya politikaları olabilmektedir. Kanada'nın bir eyaleti olan Alberta'da belirlenmiş bir Sosyal Medya/Web 2.0 politikası bulunmaktadır. Bu politika, yönetim tarafından yazılı olarak yayınlanmıştır. Yayınlanan bu yazıda, devlet organlarının hangi sosyal platformlarda temsil edileceği, kurumsal ve bireysel sosyal medya hesaplarının nasıl kullanılacağı konusunda bilgiler verilmiştir. Kurumsal ve özel hayat ayırımına dayanarak, kamu çalışanının bu ikili ayrımındaki sosyal medya kullanımında nelere dikkat etmesi gerektiği vurgulanmıştır. Avustralya'da 2009 yılı Kasım ayında Kamu Hizmeti Komisyonu tarafından kamu çalışanları için daha güçlü bir karar alma ve uygulama süreci geliştirilmesine imkan sağlaması öngörülen Web 2.0 kullanım kılavuzları çıkarılmıştır (Fyfe ve Crookall, 2010: 37). İngiltere ise sosyal medya politikaları konusunda daha formüle olmuş bir izlenim vermektedir. İngiltere Merkezi Bilgi Ofisi, kamu çalışanlarının sivil hayatta sosyal medya kullanımlarına yön vermek amacıyla 2009 Mart ayında 12 sayfalık bir kılavuz yayınlamıştır (Fyfe ve Crookall, 2010: 44).

Devletlerin belirledikleri sosyal medya politikaları sadece yol gösterici olmakla kalmayıp, bağlayıcı kurallar da olabilmektedir. Jacobson ve Tufts'un (2013) devletlerin sosyal medya politikaları temelinde, kamu çalışanlarının haklarını irdeleyen çalışmalarında, ABD'de yer alan ve sosyal medya politikasına sahip olan eyaletler sıralanmıştır. Sosyal medya politikasının bağlayıcılığı konusunda bu listede sıralanan Vermont eyaletinin Milton kasabasının sahip olduğu sosyal medya politikası ilgili konuya örnek gösterilebilir. Bu kasabanın resmi organlarından herhangi birinde çalışacak olan bireyin imzalaması gereken bu belge, devlet yönetimi tarafından uygulanan sıkı bir sosyal medya politikasının ürünü olarak gösterilebilmektedir.

Sosyal medyaya kullanım kolaylığı sağlayan araçların yanında, sosyal medyayı kullanan çevreler de onun gelişimine katkıda bulunmaktadırlar. Twitter ve Facebook (özellikle Twitter), ünlü sanatçı ve aktörleri resmi profilleriyle bünyelerinde barındırmaktadırlar. Bu sayede destekleyici oldukları ünlüleri takip etme fırsatı yakalayan insanlar, sosyal medya kullanıcısı olmaya yönelebilmektedirler (Greenwood, 2013).

Diğer yandan ticari amaçlarla kurulan şirketler de artık, iletişim stratejileri doğrultusunda mümkün olduğunca tüketicilerle Facebook, Twitter ve Instagram gibi sosyal medya platformlarında buluşmaya başlamışlardır. İş yaşamında, teknolojik gelişmeler ve küreselleşmeye adaptasyon gerekliliğinden dolayı kurumların müşteri sayısını ve memnuniyetini artırmaya çaba göstermeleri gerekmektedir. Bu nedenle, sosyal medya kullanımı küresel boyutta kurumun varlığının sürdürülebilirliğin sağlanması açısından önemli bir zorunluluk haline gelmiştir. Maersk Line Şirketi'nin Sosyal Medya Müdürü Jonathan Wichmann (2014), sosyal medya kullanımının stratejik iletişim açısından ne derece önemli olduğunu şu sözlerle vurgulamaktadır: “Sosyal medya, ürünlerimizin ve servislerimizin insanların aklında kalması ve bunu çevrelerinde konuşmalarını sağlamanın bir yoludur. Eğer bunda başarı sağlanırsa şüphesiz bu, şimdiki ve gelecekteki konumu pozitif bir şekilde etkileyecektir”.

Bireylerin sosyal medya kullanımı ile, şirketlerin online aktivitelerine katılım oranı arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir deyişle; kurumlar sosyal medyayı ne kadar çok kullanırsa, bireyin bir kurumun takipçisi olma ve aktivitelerine katılıma olasılığı o kadar artmaktadır. Bu nedenle, kurumlar açısından, sosyal medyada yüksek seviyede tüketici katılımının sağlanması istenen bir olgu olmaktadır. Çünkü bunun, kurumun itibarını ve marka bağlılığını artırdığı ve böylelikle tüketicinin satın alma davranışını kurum lehine yönlendirdiği düşünülmektedir. Katılımın sağlanması; marka sadakatinin, güvenin ve tüketicinin duygusal bağlılığını oluşturması yönünde etki yapmaktadır. Özellikle bu durum, yüksek seviyeli rekabet ortamlarında üstünlük sağlamaktadır. Kısacası; tüketicinin, kurumun sosyal medya ortamlarındaki aktivitelerine katılım sağlaması kurumlar açısından önem arz etmektedir.

Günümüzde sosyal medya, insanların birbiriyle ve kurumlarla olan etkileşimini değiştirmiştir. Web 2.0'ın yükselişi; tüketicilerin, arada üçüncü bir aracından bağımsız olarak kurumların faaliyetlerini etkileme özelliğini de beraberinde getirmiştir. Bunun da ötesinde, tüketicilerin kurumların ürün ve servisleri ile ilgili bilgi arayışları da geleneksel

kaynaklardan, elektronik ağızdan ağza kaynaklara yönelmiştir. Geleneksel pazarlamada kullanılan reklam ve promosyonlar yavaş yavaş etkisini yitirmeye başlamış ve tüketiciler, artık sosyal medyada diğer kullanıcıların görüşlerine daha çok önem vermeye başlamışlardır. Uluslar arası yapılan bir araştırma; 28 bin internet kullanıcısından sadece %46'sının geleneksel reklamlara, %92'sinin aile ve arkadaşlarından edindikleri ağızdan ağıza bilgilere ve %70'inin ise daha çok online tüketici yorumlarına güvendiklerini ortaya koymuştur (Dijkmans, Kerkhof& Beukeboom, 2015). Özellikle Facebook, Twitter ve Instagram gibi sosyal medya araçları, ağızdan ağıza bilgi aktarımı konusunda önemli bir platform sağlamaktadır. Sonuç olarak; yerel yönetim kuruluşları, merkezi devlet organları ve özel şirketler, daha gelişmiş hizmet verilebilmesi ve halkla daha yakından iletişim kurulabilmesi adına sosyal medyayı etkin bir şekilde kullanmaktadırlar (Oliveira ve Welch, 2013: 397).

4.4. Orduların Sosyal Medya Kullanımı

1931 yılında General Douglas MacArthur; “Beklenmeyen silah ve yöntemlere karşı, zihnimiz açık ve sürekli teyakkuzda olmak zorundayız. Bir sonraki savaş, geçmişte değil gelecekte kazanılacaktır. Ya devam edeceğiz veya biteceğiz” derken, silah ve yöntemlerdeki değişimlerin, çatışmanın doğasını da değiştireceğini vurgulamak istemiştir. Makineli tüfek, tank ve uçakların muharebenin doğasını değiştirdiği gibi; telgraf, radyo, televizyon ve nihayetinde internet de buna katkıda bulunmuştur. Günümüzde bilgi toplumundaki gelişmeler, özellikle soysal medya kullanımının artması, en az bu yenilikler kadar çatışmanın doğasının değişmesinde etkili olmuştur. Bu nedenle, bitmemek için, iletişim stratejilerin yeniden düzenlenmesi ve ayarlanması gerekmektedir (Mayfield III, 2011).

Ordular için güçlü bir iletişim aracı olarak soysal medya, doğru kullanıldığında, orduların çok sayıda izleyiciye ulaşmasına imkan yaratmaktadır. Sosyal medya, askerlerin hedef kitlesiyle etkileşimini sağlarken aynı zamanda silahlı kuvvetlerin temel iletişim öncelikleri için farkındalık yaratmaktadır. *Sosyal medyanın etkili kullanımı, silahlı kuvvetlerin sorumlu olduğu toplumu daha iyi anlamasını sağlamaktadır. Aynı zamanda sosyal medya, operasyonların desteklenmesinde bilginin daha aktif ve hızlı kullanılmasına imkan tanımaktadır (US Army;Online and Social Media Division, 2013).* Sosyal medya, aynı zamanda, kelimelerin silah olarak kullanılarak, hedef kitlenin zihin ve kalplerini

etkileyen psikolojik hareket kapsamında da etkin bir şekilde kullanılmaktadır (Theohary, 2015). Düşük maliyetli ve kolay erişilebilir olması nedeniyle sosyal medya araçları, operasyonlarda kuvvet çarpanı özelliği göstermektedir. Kamuoyunu şekillendirme maksadıyla görsellerin ve düşünceleri hızlı bir şekilde yayma yeteneği, sosyal medyayı stratejik bir silaha dönüştürmüştür.

Bununla birlikte bütün orduların veya alt birimlerinin sosyal medyayı etkin bir şekilde kullandığı söylenememektedir. Sosyal medyada yaşanan başarısızlıkların birçoğu, bu platformların ne maksatla ve nasıl kullanılacağına ve hangi amaçlara ulaşmak istendiğinin tam olarak belirlenememesinden kaynaklanmaktadır. Sosyal medyanın etkili bir şekilde kullanımı; strateji, amaç, insan gücü ve öngörü isteyen bir süreçle mümkün olmaktadır (US Army;Online and Social Media Division, 2013). Bu kapsamda günümüzde güçlü olarak nitelenebilecek orduların çoğunun strateji amaçlarını gerçekleştirmelerine yönelik sosyal medyayı da iletişim stratejilerine dahil ettikleri görülmektedir. Buna, sosyal medyayı aktif bir şekilde kullanan ABD ordusu, örnek olarak gösterilebilmektedir.

Amerika Savunma Bakanlığı 25 Şubat 2010'da bir direktif yayınlarak sosyal medyayı askeri kullanım için kabul etmiş ve bunu temel yeteneklerin bir parçası olarak kabul etmiş ve orduların sosyal medya kullanmaları için gereken kuralları ve düzenlemeleri oluşturmuştur (US Army;Online and Social Media Division, 2013). Bu doğrultu ABD ordusu, sosyal medya el kitabı (US Social Media Hndbook) yayınlarak ve her sene bunu güncelleyerek, sosyal medyanın silahlı kuvvetlerde de etkin bir şekilde kullanımının örneğini göstermektedir. Bu el kitabında; orduda askerlerin her zaman en iyi ve etkili haberciler olduğu; ordu ailesinden olan herkes sosyal medyada etkin olması gerektiği; sosyal medyanın ucuz ve ulaşılabilir olması nedeniyle, Amerikan ordusu için vazgeçilmez bir iletişim kaynağı olduğu vurgulanmaktadır. Aynı zamanda; sosyal medya kullanımının nasıl olması gerektiği, askeri personelin bu platformlara katılımı, hangi sosyal medya aracının, hangi birliklerce kullanılması gerektiği, sosyal medya etkileşimi içerisinde uyulması gereken kurallar ve güvenlik önlemlerine yer verilmiştir. Örnek olarak bu el kitabında sosyal medya için alınan güvenlik öğeleri şu şekildedir (US Army;Online and Social Media Division, 2013):

- Bu tür programlar, devlete ve kişiye ait hassas bilgilerin açığa çıkartılmasına neden olmaktadır.

- Coğrafi olarak yer bildirme işlemi, kişinin nerede olduğunu ele vermektedir.
- GPS fonksiyonlarının devre dışı bırakılması gereklidir.
- Fotoğraflara ve videolara aniden bir virüs gönderilmesi tüm bilgilerin elde edilmesine neden olabilir.
- Güvenlik operasyonları ile ilgili aile ile konuşulması haberleri olması açısından gereklidir.
- Sosyal medya gizlilik ayarlarının yalnızca arkadaşların görebilmesi için izinli olmalıdır.

Yine aynı şekilde el kitabında, liderlerin sosyal medya kullanımına yönelik uyarılar da bulunmaktadır. Burada; liderlerinin sosyal medya etkileşimlerinde profesyonel olmaları gerektiği; kalıcılığın sağlanması gerektiği; komuta ve birim bilgilerinin yüklenmesi ve güncellenmesinin, liderlerin sosyal medya görevleri içerisinde olduğu; kişisel profillerdeki rütbeleri, yürütülen faaliyetler ve sorumlulukları hakkında bilgi vermelerinin yasak olduğu; bu türlü eylemlerin ordunun itibarına ve imajına zarar verebileceği; belirtilmektedir.

Aynı zamanda, terör örgütlerinin kullanımlarına karşı asker ve ailelerine yönelik uyarılar da bulunmaktadır. Bu doğrultuda aşağıdaki güvenlik önlemleri konusunda uyarılarda bulunulmuştur:

- Güçlü, benzersiz şifreler kullanın. Güvenlik düzeyi için parola belirleyin
- Şifrenizi düzenli olarak değiştirin.
- Hükümet e-posta adresi kullanın.
- Bilgisayarınızın ve işletim sisteminizi güncel tutun.
- E-posta hesaplarınızı güvende tutmak için yetkili uygulamaları gözden geçirin.
- Ekstra güvenlik önlemleri kullanın.
- Toplum içerisinde üniformalı askerlerin kullandıkları mekanlarda dikkatli davranın
- Şüpheli etkinlikleri gerekli mercilere iletin.
- Aile ve arkadaşlarınıza tweet atmadan önce düşünün. Bu tweeti görebilecek birçok kişi vardır.
- Yerinizi ve görüntülerinizi sosyal medya üzerinde etiketlemeyin.
- Askeri ve hükümet başvurularınızı internet üzerinden yapmayın.

Bununla birlikte, bu cep kılavuzu içerisinde teröristlerin hangi bilgilere ihtiyaç duydukları da belirtilmiştir. Bu bilgiler;

- Şahıs ismi, fotoğrafları ve aile bilgileri

- Kullanıcı adı, şifre ve ağ detayı
- İş unvanı, konumu
- Görevi,
- Sosyal güvenlik numaraları ve kredi kart bilgileridir.

Sosyal medyayı etkin bir şekilde kullanan, bunu psikolojik hareketinin bir parçası olarak gören ve bu alana önemli ölçüde kaynak yatıran bir diğer ordu ise İngiliz ordusudur. İngiliz ordusu, psikolojik operasyonlarını yürütebilmek maksadıyla, “Ordu 2020” kapsamında ve 77’nci Tugay adı altında bir birim oluşturmuştur ve Denison Kışlası içerisinde Nisan 2015’te Berkshire tarafından tam olarak faaliyete geçirmiştir (Army.mod.uk, 2015). Bu yeni tugay; ölümcül olmayan etkileşim ile modern savaşın zorluklarına ayak uydurabilmeyi ve karşıt kuvvet ve düşmanlara karşı İngiliz ordusunca yürütülen faaliyetleri meşrulaştırmayı amaçlamaktadır. Eylül 2014’de İngiliz ordusu; istikrarı sağlama ve destek; medya operasyonları; psikolojik hareket; güvenlik kapasitesini inşa etme gruplarından oluşan Güvenlik Yardım Grubunu kurmuştur. Temmuz 2015’de ise, bu dört bireysel ünite yeniden teşkilatlandırılmış ve 77’nci Tugayın yeni beş birimini oluşturmuştur. Bu kapsamda oluşturulan birimlerin görevleri aşağıda sıralanmıştır:

1. Grup: Düşman, izleyici ve aktörlerin davranışsal analizine odaklanarak planlama desteği.
2. Grup: Yoğun etkinin ve ayrıntılı senkronizasyonun sağlanması.
3. Grup: Yüksek hareket kabiliyeti oluşturularak, uzmanların ordunun ve diğer hükümet birimlerine görevlendirilmesini sağlamak.
4. Grup: Güvenlik kapasitesini inşa etme gruplarında profesyonel uzmanları görevlendirmek.
5. Medya operasyonları ve sivil konular.

Ekim 2015’de 7. Grup kurulmuştur. Mühendislik ve lojistik kadrolardan oluşan bu rezerv birliğin görevi ise; mühendislik, lojistik, ve iletişim konularında danışmalık sağlamaktır. 6. Grup ise tarihsel nedenlerden dolayı bulunmamaktadır (Army.mod.uk, 2015).

Amerikan ve İngiliz ordularının dışında diğer orduların, özellikle Global Firepower Index sıralamasında yer alan orduların çoğunun da sosyal medyayı aktif bir biçimde kullandıkları bilinmektedir. Bu kapsamda; Global Firepower Index’in 2015 yılı en güçlü ordularının (globalfirepower.com, 2015) sosyal medya kullanımı Çizelge 4.1.’de

sunulmuştur. Bu değerler, 10.06.2015 tarihinde orduların resmi sosyal medya hesaplarından elde edilmiştir

Çizelge 4.1. Global Firepower Index'in 2015 yılı en güçlü ordularının sosyal medya kullanımı

Sıra No	Ülkeler	Facebook	Twitter	Google+	Pinterest	Youtube	Flickr	Instagram	Diğer	Toplam Sayı
1	ABD	*	*	*	*	*	*	*	Slideshare Army Live Blog	9
2	Rusya	*	*			*		*		4
3	Çin									-
4	Hindistan	*	*			*				3
5	İngiltere	*	*			*		*	Blog	5
6	Fransa	*	*			*		*	Dailymotion	5
7	Güney Kore	*	*	*		*	*			5
8	Almanya	*	*			*	*	*	Rss	6
9	Japonya	*	*		*	*	*		Picasa Ustream Nico Nico Live	8
10	Türkiye			*		*	*			3

Tablo incelendiğinde, sosyal medya platformlarının, en fazla sayıda ABD ordusu tarafından kullanıldığı görülmektedir. Çin ordusuna ait herhangi bir resmi sosyal medya platformu bulunmamaktadır. Tabloda dikkat çeken bir husus, Youtube'un bütün ordular tarafından; Facebook ve Twitter'ın ise Türk ordusu hariç bütün ordular tarafından kullanıyor olmasıdır. NATO üyesi olup, Global Firepower Index'in 2015 yılı en güçlü orduları arasında gösterilen ilk dokuz ordunun, önde gelen sosyal medya platformlarını kullanımı ise ayrıntılı olarak Çizelge 4.2.'de sunulmuştur.

Bu tablonun analizinde ise; Youtube'u 2006 yılında ilk ABD ordusunun kullanmaya başladığı ve 2015 yılı itibariyle TSK'nin bu platforma dahil olduğu görülmektedir. Ayrıca; Youtube'da Alman ordusu, en fazla abone sayısı ile, en fazla videoyu paylaşmıştır. Twitter'da ise ABD ordusu, en fazla takipçi ve tweet sayısına sahiptir. Facebook'da da yine aynı şekilde ABD ordusu en fazla beğeni sayısına ulaşmıştır. Instagram'da ise en fazla paylaşımı NATO'nun yaptığı görülmektedir. Bununla birlikte,

ABD ordusunun, Instagram’da en fazla takipçi sayısı bulunmasına rağmen, en az sayıda paylaşımda bulunduğu dikkat çekmektedir.

Çizelge 4.2. NATO Üyesi Orduların Önde Gelen Sosyal Medya Platformlarını Kullanımı

Sıra No	Ülkeler	Youtube			Facebook	Twitter				Instagram / Flickr	
		Katıldığı Yıl	Abone Sayısı	Video Sayısı	Beğeni	Katıldığı Yıl	Takipçi Sayısı	Tweet Sayısı	Foto Video	Paylaşım	Takipçi
1	NATO	2008	37.090	2.332	1,1 m	2009	361 b	3.368	1.496	10.652	1.400
2	ABD	2006	33.000	835	4 m	2007	861 b	25 b	4.000	70	389.000
3	İngiltere	2007	42.510	496	1,5 m	2009	155 b	5.011	2.665	612	96.000
4	Fransa	2008	28.888	1.712	0,5 m	2009	57,6 b	6.027	2.876	535	65.000
5	Almanya	2006	165.339	1.934	0,4 m	2010	30,8 b	19,6 b	616	741	76.000
6	Türkiye	2015	28.001	206	-	-	-	-	-	1.473	311
7	Avustralya	2011	5.911	353	0,3 m	2009	24,1 b	3.647	304	-	-
8	Kanada	2008	20.276	1.750	0,2 m	2008	36,6 b	5.139	1.782	345	8.551
9	İtalya	2012	9.548	635	0,6 m	2011	22,4 b	9.065	4.598	1.154	39.000
10	İsveç	2008	24.829	273	0,1 m	2010	14,3 b	685	25	387	48.000

Kaynak: Orduların resmi sosyal medya hesapları

Kalın İşaretili Rakamlar: En üst değer.

Kalın ve altı çizili rakamlar: En alt değer.

4.5. Sosyal Medyada Kurumsal İtibar Yönetimi

Web2.0’ın artan uygulamaları ile birlikte kurumlar da iletişim stratejilerini değiştirmeye başlamışlardır. Sosyal medya uygulamaları; kurumların hedef kitlelerine ulaşmak maksadıyla online pazarlama ve halkla ilişkiler fonksiyonlarını kullandıkları araçlar olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, sosyal medya araçları; tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayarak kurumsal kazançların artırılmasına yardım eden bir yönetim ve pazarlama fonksiyonu haline gelmiştir. Online reklam ve müşteri hizmetleri; yeni sunulan ürün ve hizmetlerle ilgili bilgilere sınırsız ulaşma imkânı sağlayarak zaman ve mekan sınırları ortadan kaldırmaktadır. İş yaşamındaki teknolojik gelişmeler ve bunların pratik uygulamaları, yönetim bilimlerinde dikkate değer bir anlam taşımaktadır. Böylelikle, sosyal medya araçları ile sunulan elektronik hizmetler, kurumsal kazanç ve alandaki

algılanan kurum itibarını artırması açısından dikkate alınması gerekmektedir. Bu kapsamda dijital itibar yönetimi de kurumlar için bir zorunluluk haline gelmiştir.

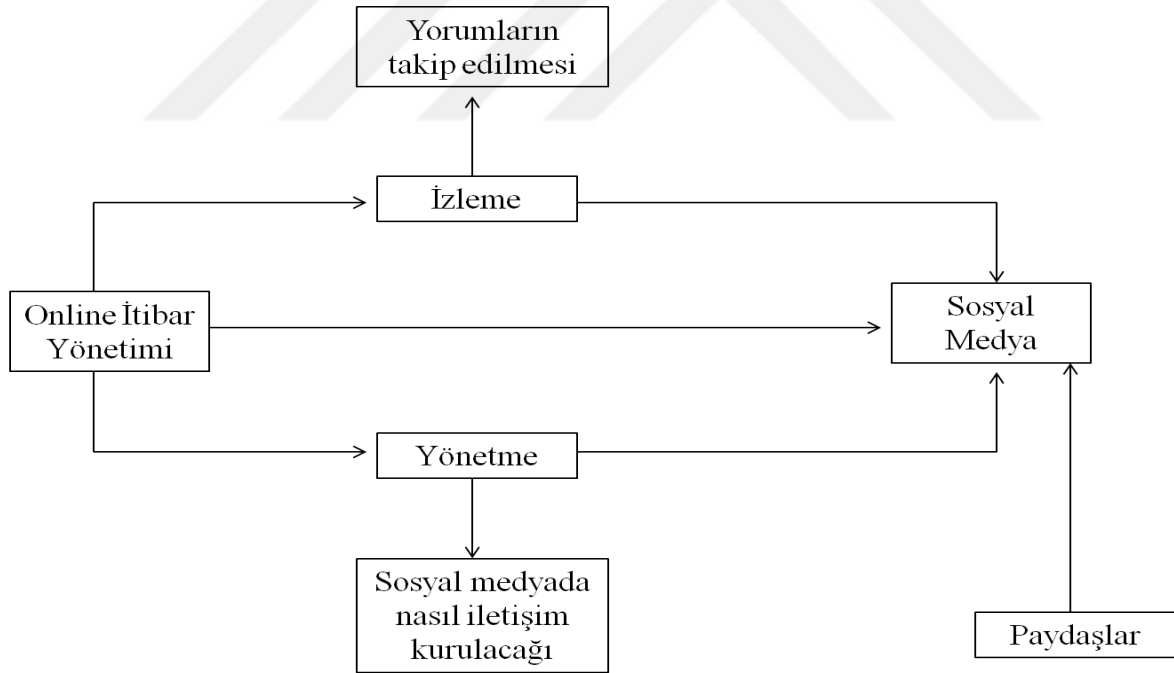
Şirketler açısından sosyal medyanın kullanımının en önemli nedenlerinden biri de, bu platformların; güven, marka bağımlılığı ve müşteri bağlılığı değerlerini oluşturma potansiyeline sahip olmalarıdır. Dijital itibar yönetimi; diğer kullanıcılarla online etkileşimi, paylaşılabılır içerik oluşturmayı, paydaşların yorum ve açıklamalarını izlemeyi, onlarla diyalogu sürdürmeyi ve sosyal medya ile yayılan düşünceleri takip etmeyi içermektedir. Bu şekilde, kurumlar sosyal medyayı, stratejik iletişim tekniklerini kullanarak itibarlarını artırabilecek bir alan olarak değerlendirmektedirler. Kurumlar; sosyal medya reklamlarıyla daha bilinir olabilmekte, kurum itibarını yönetebilecek etkinlikler düzenleyebilmekte ve tüketicilerin ihtiyaçlarına, eleştirilerine ve şikâyetlerine anında cevap vererek müşteri memnuniyetini artırabilmektedir.

Jones vd.'ne göre (2009, s.934) online itibar yönetimi; kurumun saydam ve etik bir şekilde paydaşlarıyla etkileşim içindeyken; izleme, konumlandırma, ölçme, konuşma ve dinleme süreci olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir tanımlamayla, online itibar, çevrimiçi ortamda yaratılan kurumsal itibarı içermektedir. Sosyal medya da bu online ortamlardan birisidir. Diğer yandan Weber (2009)'e göre, online itibar sadece sosyal medyada yaratılmaz, aynı zamanda Google, Ask ve Yahoo gibi arama motorları vasıtasıyla da oluşmaktadır. Weber'in belirttiğine göre, bu gibi arama motorları, arama sonuçlarını kurumların itibarlarına göre sıralamasından dolayı itibarın kaynakları arasında sayılmaktadır.

Online itibar yönetimi olgusunun; pazarlama iletişimi, halkla ilişkiler ve arama motorları optimizasyonu konularının kesişme noktasında bulunmakta olduğu, bu nedenle bu terimi tam olarak belirtecek bir tanımlama yapılmasının zor olduğu belirtilmektedir (Beal & Strauss, 2008). Kurumsal itibar ve yönetimi tanımlamalarının karmaşıklığına rağmen birçok araştırmacı sosyal medyanın itibar yönetimi konusunda kuralları değiştirdiğini ifade etmektedir [Beal & Strauss, (2009); Jones vd, (2009); Matasi vd, (2010); Scott, (2010)]. Bu düşüncüyü destekleyecek şekilde Clark (2001:262) ise; internetin, kurumlar hakkında yapılan harici yorumların görünürlülüğü artırdığını, bu nedenle itibar yönetim sürecinin de değişmesi gerektiğini belirtmektedir. Daha da ötesinde Matesi vd. de (2010), itibar yönetimini tarihsel dönüşümü içerisinde ele almış ve medyanın etkileşime olanak tanımayan basılı medya döneminden, katılım ve işbirliği imkanı sunan

günümüz ağ sistemlerine dönüşüm yaşamasıyla birlikte itibar yönetiminin de bir dönüşüm içerisinde olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte bu dönüşümün, teknolojinin gelişmesiyle birlikte devam edeceği ifade edilmektedir.

Bunting ve Lipski (2000); kurumların, hedef kitle iletişimi konusunda politikalarını yeniden gözden geçirmeleri ve itibarlarını daha iyi yönetmek maksadıyla sosyal medya aracılığıyla paydaşlarla bir an önce etkileşime geçmeye başlamaları gerektiğini belirtmektedir. Online itibar yönetimi, sosyal medyada kurum ile ilgili olumlu/olumsuz tanıtımın ve kritik yorumların izlenmesi ve buna nasıl reaksiyon gösterileceğinin belirlenmesi olarak ifade edilebilmektedir (Beal & Strauss, 2008). Bu süreçte daha çok proaktif bir yaklaşım sergilenmesi gerekmektedir (Bunting & Lipski, 2000). Jones vd.'nin online itibar yönetimi, kurumların; Web 2.0 uygulamalarını takip etmeyi, buna dahil olmayı ve kurumsal itibarlarına olan etkilerini ölçmeyi içermektedir. Bu modelin garfik olarak resmedilmesi Şekil 4.1'de sunulmuştur.



Şekil 4.1. Sosyal Medyada İtibar Yönetimi

Online itibar yönetimi; sosyal medya üzerinden paydaşlara ulaşma ve onlarla Facebook, Twitter ve Youtube gibi platformlar kullanılarak sürekli etkileşim ve iletişim içinde olmayı belirtmektedir. Kurumların sosyal medya için belirledikleri içerik üreticilerinin; kurumun sosyal medyada nasıl etkileşim içinde olacağı, nasıl ve ne zaman

katılım gösterecekleri ve cevap vereceklerini doğru belirlemeleri gerekmektedir. Kurumsal itibarın, kuruma yönelik her türlü algılamaların bütünü olduğu göz önüne alındığında kurumların sadece maddi güçlerini ön planda tutarak var olmaya çalışmaları ve ancak bu şekilde itibar görebileceklerini düşünmeleri, yanlış bir kurumsal felsefe anlayışına sahip olduğunu göstermektedir. Kurumların maddi güçlerinin yanı sıra sahip olduğu değerler, inançlar, paydaşlarına gösterdiği davranış tarzı ve onlarla kurduğu iletişim şekli, kurumun itibarını etkileyen önemli unsurlar olmaktadır.

Olumlu itibar oluşturmak isteyen kurumların, bu itibarın kendiliğinden oluşmasını beklemek yerine sürece müdahale etmesi ve bu itibarı yönetmesi gerekmektedir. Çünkü kurumların yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri ve varlıklarını devam ettirebilmeleri ancak güçlü bir itibar oluşturmasıyla mümkündür. Bu süreçte kurumların, ortaya çıkan teknolojik gelişmeleri de yakından takip etmeleri ve bu gelişmelerin beraberinde getirdiği araçları etkili bir şekilde kullanmaları gerekmektedir.

Yeni iletişim teknolojilerinin gelişmesi ve beraberinde internet kullanımının artmasıyla birlikte ortaya çıkan “sosyal medya”, kuruluşların itibarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileme noktasında önemli bir unsur olmaktadır. Dolayısıyla kurumların bu ortamı göz ardı etmeleri ve sosyal medya araçlarını etkin bir şekilde kullanmamaları, itibar noktasında olumsuz sonuçlar yaşamalarına sebep olabilmektedir. Bu olumsuzluğun giderilmesi noktasında ise sosyal medyayı etkin bir şekilde kullanmak ve bu ortam üzerinden kurumu etkileyebilecek gelişmeleri yakından takip etmek önemli olmaktadır. Gazete, dergi, radyo ve televizyon gibi geleneksel ya da şirket kontrollü medyada iletişim veya etkileşim fazlasıyla tek yönlüdür. Buna karşın, sosyal medya ise çok yönlüdür. Karşılıklı online konuşmalara herkesin katılmasına ve bunu yapmasına imkan vermektedir. Sosyal medyanın bu katılımcı özelliğiyle kullanıcı, içeriği biçimlendirir, yaratır ve paylaşır. Katılım ve karşılık verme yoluyla kurumun itibarı da biçimlendirilir. İtibarın bu katılımlı gelişimi, topluluğun kolektif hareketinin doğrudan bir sonucudur (Akar, 2010: 25).

Kurumların sosyal medyada kendilerini takip eden kullanıcıları iyi analiz etmeleri ve onlarla sürekli iletişim halinde bulunmaları gerekmektedir. Özellikle olumsuz durumlarda geciktirmeden verilecek cevaplar en azından kullanıcıların nezdinde kuruma ilişkin olumlu bir izlenim oluşmasına yol açmaktadır. Sosyal medya araçlarının en yenilikçi özelliklerinden birisi de, kullanıcıların beğeni, istek ve beklentilerini

belirginleştiren ve hatta önemseyen bir işleyişe sahip olmasıdır. Sosyal medya ağlarını diğerlerinden ayıran bu yenilikçi özellik, ağdaki üyelerin birbirleri ve kullandıkları ürün ve hizmetler hakkında görüşlerini ifade edebilmesine, tecrübelerini paylaşımlarına olanak tanımış, etkileşim sayesinde de bu yorumlar artarak ortak bir fikir, beğeni ya da istekler bütününe dönüşmüştür (Kara,2012: 106).

Sosyal medya, kurumların ilişki inşa etme ve bu ortamdaki kişilerle iletişim kurma yöntemini değiştirmiş ve değiştirmeye devam etmektedir. Kurumlar itibarlarını korurken ve itibarlarına olumlu katkı yapacak her tür fırsatı değerlendirirken, yeni paydaşları da asla göz ardı etmemelidir. Kurumlar çevrimiçi ortamlarda var olan milyonlarla etkili iletişimi sürdürerek itibarlarını korumak ve yükseltmek fırsatını yakalayabilmektedir (Alikılıç, 2011: 19).

İtibarla ilgili riskler, küresel medya ile bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızla büyümesiyle giderek artmıştır. Kurumların bilginin dolaşımı konusunda zaman ve mekan sınırlarındaki değişimi göz ardı etmek gibi bir lüksleri kalmamıştır. Sosyal medya, kurum itibarını hem olumlu hem de olumsuz yönde etkileyebilecek güce sahiptir. Bunun başlıca sebepleri şunlardır (Er, 2008: 78-79)

- Kurum ile paydaşlar arasındaki iletişim araçlarından birinin internet olması, bu iletişim aracının zaman ve mekan sınırlamasının olmaması,
- Sosyal medyada kurumun kendiyle ilgili bilgileri barındırması, bu bilgilerin kolay bulunabilmesi,
- Sosyal medyada olumsuz bilgilerin, söylenti ve suçlamaların çabuk yayılması, kalıcı olması ve kolay bulunabilmesi,
- Sosyal medyada bireylerin rumuzlarla var olabilmeleri veya hukuki yaptırımların farkında olmamaları nedeniyle farklı faaliyetlere girişebilmeleri,
- Kurum yandaşlarının sosyal medyada kurumu gönüllü olarak savunmaları,
- Kişilerin geleneksel medyaya değil, kendine benzeyen diğer kişilere güvenmeleri,
- Sosyal medyanın kuruma, itibar güçlendirici çalışmalar yapabileceği imkanlar sunması.

Kurumun itibarını artırmaya ve itibar risklerini ortadan kaldırmaya ya da en asgari seviyeye indirmeye yönelik sosyal medya stratejilerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu noktada sosyal medya faaliyetlerinin bir plan dahilinde yürütülerek yeni insanlara ulaşma ve kurumun itibarını online ortamlarda artırmak büyük önem taşımaktadır.

Sosyal medyanın avantajlarını ve dezavantajlarını göz önünde bulundurmak suretiyle bu ortamın sunduğu fırsatları değerlendirmek ve buna göre yapılacak faaliyetleri belirlemek gerekmektedir. Aslında sanal ortamda itibarı tehdit edebilecek etkenlerin birçoğu, tüketicilerin bilgisayarlarına ulaşmadan önce şikayetlerini giderecek planların yapılmasıyla önlenabilir. Eğer başarılı bir şekilde olumlu itibar inşa edilmiş ise, o kurumun hayranlarının ve savunucularının bu tip tehditler durumunda devreye girmesi kuvvetle muhtemeldir. Bazen kurum yetkililerinin kendilerini savunmaları yerine bu işi savunucu topluluğa bırakması daha yararlı olabilmektedir (Er, 2008: 80).

Bu süreçte kurumun paydaşlara, paydaşların da kuruma güven duyması gerekmektedir. Çünkü kurumların itibarını artırma ve koruma noktasında “güven” unsuru büyük önem taşımaktadır. Güven ve itibar, birbirleriyle etkileşim içindedir. Paydaşların güveni kazanıldığında kurumun itibarı da artacaktır; itibar olumlu yönde arttıkça da paydaşlar kuruma daha çok güven duymaya başlayacaktır. Online mecralardaki güvenilirliği sağlamlaştırmak için sürekli devam ettirilmesi gereken iki süreç vardır. Bunlar "takip" ve "ölçüm"dür. Sosyal medya takibi; blog, wiki, mikro-blog, sosyal ağlar ve video paylaşım gibi etkileşim ve paylaşıma dayalı online mecralarda bir marka, kişi veya kurum hakkında söylenenlerin takip edilmesidir (sosyalmedyacci.com). Kuruluşlar, bu tür ortamları takip etmekle kalmayarak aynı zamanda bu platformlara katılmalıdır. Fakat milyonlarca blogun ve sosyal paylaşım ağının olduğu düşünüldüğünde bu platformların hepsinin takip edilebilmesi mümkün değildir. Ancak sanal ortamda itibarı korumak için süreci yönetmek mümkündür.

Sanal ortamda itibarın izlenmesi ve korunmasını sağlamak için yapılması gereken arama motorlarında ve sosyal paylaşım ağlarında kuruluş ya da markayla ilgili tüm anahtar kelimelerin düzenli olarak takip edilmesi, kurumsal web sayfası ve sosyal medya araçları gibi platformlarda hedef kitlelere sistematik ve doğru bilgi alışverişinin sağlanmasıdır (Güçdemir, 2012: 103-104). Kullanıcıların kurumla ilgili düşüncelerini, beklentilerini şikâyetlerini öğrenmek, sorunlara kısa sürede müdahale etmek, sektördeki gelişmeleri izlemek ve müşteri memnuniyetini sağlama noktasında bu takibin ve katılımın yapılması gereklidir. Daha sonra bu takip ve katılımın nasıl bir sonuç verdiğini görmek açısından yapılan etkinliklerin aynı zamanda ölçülmesi ve değerlendirilmesi de önemlidir.

Kurumların sosyal medya amaçlarına uygun olarak sosyal medyadaki takipçi sayısı, aktif kullanıcı sayıları, beğenme sayısı, kullanıcıların yarattığı içerik sayıları, yapılan

yorumlar, internet üzerinde aranma sayısı gibi birçok konuda gerekli ölçümleri yapmalarına ihtiyaç vardır.

Günümüzde kurumlar artık sosyal medyada da krizler yaşayabilmektedir. Bazen bir kullanıcının sosyal medya araçları üzerinden kurumla ilgili asılsız iddialar ortaya atması ve bunun zincirleme bir şekilde hızla yayılarak geniş kitlelere ulaşması ya da kurum çalışanının kendi sosyal medya hesabı üzerinden kurumu olumsuz etkileyecek paylaşımlarda bulunması her an bir kriz nedeni oluşturabilmektedir. Dolayısıyla sosyal medya ile birlikte bir algı operasyonunun gerçekleştiği söylenebilir. Kuruma ilişkin yapılan paylaşımlar insanların o kuruma ilişkin algılarını yönetmekte ve böylelikle bireylerin zihninde ya da bilinçaltında şekillenen düşünceler, kurumsal itibarı olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

5. STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER FONKSİYONU OLARAK KURUMSAL İTİBARIN SOSYAL MEDYADA YÖNETİMİ: İNGİLİZ ORDUSU VE TSK YOUTUBE SAYFALARI ÜZERİNDEN ANALİZİ

5.1. Araştırmanın Konusu

Tezin konusu; kurumsal itibarın yönetiminde önemli yeri olan sosyal medyanın, TSK ve İngiliz ordularının kullanımı üzerine odaklanmaktadır. Bu kapsamda, TSK ve İngiliz ordusunun Youtube sayfalarında paylaştıkları içeriklerde, Kurumsal İtibar Yönetiminin (KİY) bileşenlerinin olup olmadığı, hangilerinin diğerlerine göre daha fazla kullanıldığı, izlenme sayıları ile ilişkisi incelenerek iki ordunun KİY karşılaştırılması yapılacaktır.

5.2. Araştırmanın Amacı

Günümüzde küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin ortaya çıkmasıyla birlikte değişen koşullar ve yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve varlığını sürdürebilmek için, ister özel, ister kamu niteliğinde olsun her türlü örgütlenmenin toplumsal meşruiyet kazanması bir zorunluluk haline gelmiştir. Bunu sağlamanın en önemli araçlarından birisi de örgütlerin stratejik halkla ilişkiler fonksiyonu ve bu fonksiyonun en önemli işlevlerinden olan kurumsal itibar yönetimidir. Kurumsal itibar, bu meşruiyetin somutlaştırılmış bir göstergesi ve sahip olunması, devam ettirilmesi gereken en önemli konulardan birisidir. Bu nedenle örgütlerin kurumsal itibar yönetimine büyük ölçüde önem vermeleri gerektiği değerlendirilmektedir. Yeni iletişim teknolojilerinin gelişimi ve bu gelişimin beraberinde getirdiği yenilikler, kurumlara itibarlarını yönetmeleri açısından yeni olanaklar getirmiştir. Bu noktada sosyal medyanın kurumlar tarafından etkin bir şekilde kullanılıp kullanılmadığı, itibar açısından son derece önemli olmaktadır. Çünkü kurumların uzun yıllar yaptıkları çalışmalar sonucunda elde ettikleri itibarlarını, sürekli bir bilgi akışının ve hareketliliğin yaşandığı sosyal medyada kaybetmeleri ya da aksine itibarını artırarak devam ettirebilmeleri mümkün olabilmektedir. Bu kapsamda hazırlanan araştırmanın amacı; geleneksel kitle iletişim araçlarının yerini yavaş yavaş internete bıraktığı günümüz dünyasında; örgütlerin Kurumsal İtibar Yönetimini (KİY) gerçekleştirmek ve devam ettirmek maksadıyla sosyal medya platformlarından nasıl faydalandıklarının incelenmesidir. Araştırmada; kurumsal itibarın bileşenlerini oluşturan; ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı, finansal performans, sosyal sorumluluk gibi unsurlara, araştırmanın örneklemini oluşturan orduların Youtube

sayfalarında paylaştıkları içeriklerde yer verilip verilmediği ve bu iki ordunun KİY'nin karşılaştırılması yapılarak arasındaki ilişki incelenecektir.

5.3. Araştırmanın Önemi

Literatürde bu zamana kadar yapılan akademik araştırmalar incelendiğinde; kurumsal itibar yönetimi ile ilgili az sayıda çalışma bulunmakla beraber, bu çalışmalarda çoğunlukla belirli kurum veya kurumlar ile ilgili itibar algısının çeşitli ölçekler kullanılarak ölçümünün yapıldığı, konuyu özel işletmeler bağlamında ele aldığı ve geleneksel medya ve anketler aracılığıyla analizler yapıldığı gözlemlenmektedir. Oysa kamu niteliğinde bulunan kurum ve kuruluşlarda kurumsal itibar yönetiminin nasıl ve ne şekilde yürütülmesi gerektiği, itibarı oluşturan bileşenlerin paylaşılan içeriklerde kullanımı ve özellikle sosyal medya üzerinden kurumsal itibarın yönetimi gibi konularda herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Bu kapsamda bu çalışmayla; sosyal medyada paylaşılan içeriklerin kurumsal itibar yönetimi açısından daha geniş bir perspektifte, farklı bir bakış açısıyla ve özellikle ordular bağlamında ele alınarak literatüre katkıda bulunulması amaçlanmaktadır. Dolayısıyla bu çalışma, sosyal medyada kurumsal itibar yönetimini ordular bağlamında inceleyen ilk araştırma girişimi olmaktadır.

5.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada, sosyal medyada TSK ve İngiliz ordularının kurumsal itibar yönetimi incelenirken, yöntem olarak nitel içerik analizi kullanılacaktır. İçerik analizi, “çok çeşitli söylemlere uygulanan birtakım metodolojik araç ve tekniklerin bütünü” olarak tanımlanmaktadır (Bilgin, 2006). Diğer yandan Gökçe (2006) ise içerik analizini, “iletişimin belirgin içeriğinin nesnel, sistematik ve niceliksel tanımlarını yapan bir araştırma tekniği olarak” tanımlamaktadır. İçerik analizi, sorulara cevap bulmak amacıyla 20'nci yy.ın başlarında ABD'de başlangıçta kitle iletişim araçlarından doğan çok sayıda metinsel veriyi sistematik olarak analiz etmeyi amaçlamaktadır (Flick vd, 2004).

İçerik analizi yöntemi uygulanırken, itibar boyutlarının belirlenmesi maksadıyla Reputation Institute tarafından 2015 yılında geliştirilen RepTrak sistemi kullanılacaktır¹⁶. Ancak Reptrak modeli, çoğunlukla özel sektör ihtiyaçlarının karşılanması maksadıyla oluşturulmuş olan bir çerçeve sunmakta, özellikle hizmet alanında faaliyet gösteren kamu kurumları açısından kısmen değerlendirme içermektedir. Örneğin RepTrak modelinde sunulan finansal performans, karlılık, olumlu finansal sonuçlar gibi bileşenlerin, hizmet

¹⁶ Ayrıntısı, üçüncü bölümde bulunmaktadır.

alanında görev alan kamu kurumları açısından karşılığı bulunmamaktadır. Aynı şekilde bu modelde yer verilmeyen, ancak 1998 yılında geliştirilen ilk İtibar Katsayısı-RQ çerçevesinde yer verilen duygusal çekicilik, beğenilme, güvenilirlik gibi bileşenlerin ise kamu alanında kullanılabilir olduğu değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, bu araştırma için temelde RepTrak sistemini içerecek şekilde yeni bir çerçeve hazırlanması gereği görülmüş ve özellikle ordular bağlamında daha gerçekçi bir değerlendirmenin yapılması maksadıyla Çizelge 5.1.'de sunulan tablo oluşturulmuştur.

Çizelge 5.1. Ordular Bağlamında Kurumsal İtibar Yönetimi Bileşenleri

Boyutlar	Özellikler	Boyutlar	Özellikler
Ürün ve Hizmetler	Sb./Astsb./Uzm. Erbaş/Svl.Me./Er Eğitimi	Yönetişim	Açıklık ve saydamlılık
	Savaş Dışı Harekat (SDH)		Etik (Faaliyetlerinin yasal sorumluluğu)
	Konvansiyonel harp / Ulusal-Uluslararası tatbikatlar		Faaliyetlerinde adil
	İç güvenlik		Güçlü / etkiyici lider
Yenilik	Yenilik	Liderlik	Gelecekle ilgili açık vizyon
	Yenilikle ilgili alanda ilk olmak		İyi organize olmuş
	Değişime adaptasyon		Seçkin yöneticiler
Çalışma Ortamı	Personeline ilgi gösteren	Performans	Güçlü ve caydırıcı olma
	Personeline adil davranan		Olumlu başarılı sonuçlar
	Personeline eşit imkânlar sunan		Güçlü büyüme sinyalleri
Sosyal Sorumluluk	Çevreye Duyarlı	Duygusal Çekicilik	Beğenilme
	Olumlu etkinlikleri destekleyen		Takdir edilme ve saygı duyulma
	Topluma pozitif etkisi olan		Güvenilirlik

Bu çerçevede; TSK ve İngiliz ordularının 2015 yılında Youtube sayfalarında paylaştıkları videolarda, tsk örneği için konu odaklı; İngiliz örneği için ise konu odaklı olmaksızın tesadüfî örneklem metoduna uygun olarak video analizi yapılacaktır. Bu

kapsamda, incelenen videolarda itibar boyutlarına ait özelliklere yer verilip verilmediği Çizelge 5.1’de sunulan çizelgeye göre kontrol edilecek ve izlenme sayıları ile ilişkilendirilip araştırma sorularına cevap aranacaktır. Toplanan veriler ise Çizelge 5.2.’de sunulan çizelgeye kaydedilecektir.

5.2. Video İçerikleri

Video	Tarih	Başlık	Konu	İtibar bileşenleri	İzlenme sayısı
-------	-------	--------	------	--------------------	----------------

Araştırmanın evrenini, TSK ve İngiliz ordularının 2015 yılı içerisinde resmi Youtube sayfalarında paylaştıkları videolar oluşturmaktadır. Bu kapsamda iki ordunun kurumsal itibar yönetimi bağlamında karşılaştırması yapılacaktır. Araştırmada 2015 yılının seçilmiş olmasının nedeni, yakın dönemde orduların sosyal medyayı kurumsal itibar yönetimi maksadıyla nasıl kullandıklarının belirlenmesidir. Karşılaştırmada İngiliz ordusunun seçilmesinde; söz konusu ordunun güçlü bir kurumsal alt yapıya sahip olması, dünyanın en güçlü orduları arasında gösteriliyor olması, Youtube’u 2007 yılından itibaren aktif bir şekilde kullanıyor olması, sosyal medya kullanımına önem vermesi ve bu doğrultuda dünyada ilk defa sosyal medyada faaliyetlerini yürütebilmek için 77. Tugay adı altında bir birlik oluşturması ve buna büyük ölçüde kaynak tahsis etmesi etken olmuştur (army.mod.uk, 2015). Diğer yandan TSK’nin seçilmesinde ise; günümüzde postmodern ordular arasında gösteriliyor olması, bilgi ve iletişim alanındaki teknolojik gelişmeleri yakından takip ediyor olması ve bu doğrultuda yakın bir zamanda, 10 Mar 2015 tarihinden itibaren Youtube sayfasını kullanmaya başlaması (tsk.tr, 2015) ve bu güne kadar aktif bir şekilde kullanması etken olmuştur. TSK ve İngiliz ordularının, 01 Haziran 2016 tarihi itibarıyla Youtube kullanımı Çizelge 5.3.’te sunulmuştur.

Çizelge 5.3. Orduların Youtube Kullanımı

	TSK	İngiliz Ordusu
Katılma Tarihi	10 Mart 2015	10 Mayıs 2007
Abone Sayısı	27.239	42.315
Video Sayısı	201	492
İzlenme Sayısı	2.796.318	21.042.378

5.5. Araştırmanın Soruları

Araştırma soruları, Çizelge 5.4.’te sunulmuştur. Ayrıca;

- “İtibarın boyutlarından hangisi / hangileri diğerlerine göre daha fazla izlenme sayısına ulaşmıştır?” sorusuna cevap aranacak ve,

- İtibar boyutlarının video içeriklerinde kullanımı kapsamında, orduların karşılaştırılması yapılacaktır.

Çizelge 5.4. Araştırma Soruları

Araştırma Soruları
İçeriklerde, ürün/hizmetleri ve alt bileşenlerini belirten unsurlar bulunmakta mıdır?
İçeriklerde, çalışma ortamı ve alt bileşenlerini belirten unsurlar bulunmakta mıdır?
İçeriklerde, yenilik ve alt bileşenlerini belirten unsurlar bulunmakta mıdır?
İçeriklerde, sosyal sorumluluk ve alt bileşenlerini belirten unsurlar bulunmakta mıdır?
İçeriklerde, yönetim ve alt bileşenlerini belirten unsurlar bulunmakta mıdır?
İçeriklerde, liderlik ve alt bileşenlerini belirten unsurlar bulunmakta mıdır?
İçeriklerde, performans ve alt bileşenlerini belirten unsurlar bulunmakta mıdır?
İçeriklerde, duygusal çekicilik ve alt bileşenlerini belirten unsurlar bulunmakta mıdır?

5.6. Araştırmanın Bulguları

Orduların 2015 yılı içerisinde ay bazında video paylaşımı Çizelge 5.5.’te sunulmuştur. Burada, aylık ortalama; TSK’nin 10 adet; İngiliz ordusunun ise 5 adet video paylaştığı görülmüştür.

Çizelge 5.5. Orduların 2015 Yılında Video Paylaşımı

2015 Yılı / Aylar	TSK	İngiliz Ordusu
Ocak	-	7
Şubat	-	4
Mart	20	9
Nisan	17	1
Mayıs	17	6
Haziran	10	4
Temmuz	9	4
Ağustos	12	2
Eylül	8	8
Ekim	12	7
Kasım	8	3
Aralık	12	5
TOPLAM	125	60
ORTALAMA (Adet/Ay)	10	5

TSK'nin paylaştığı 125 adet video incelendiğinde, videoların konu ve başlık olarak Çizelge 5.6.'te belirlenen kategorilere ayrılabilceği değerlendirilmiştir. İngiliz ordusunun paylaşımlarında ise içeriklerde farklı konular işlendiğinden, bu şekilde bir gruptandırmaya gidilememiştir.

Çizelge 5.6. TSK'nin Video Paylaşımlarının Gruplandırılması

TSK		
1	Şehit	37
2	Tanıtım	26
3	Harp Silah Araç Gereçleri (HSAG)	12
4	Tören/Kutlama	11
5	Bayrak/Atatürk	8
6	Eğitim	8
7	Gösteri	8
8	Tatbikat	6
9	Tarih/Kahramanlık	6
10	Caydırıcılık	3
Toplam		125

Bu bağlamda araştırmada; TSK'nin Çizelge 5.6.'da belirtilen gruptardan tesadüfi örneklem metoduyla seçilen birer adet toplam 10; İngiliz ordusunun ise en çok video paylaştığı aylardan tesadüfi örneklem metoduyla seçilen birer adet toplam 6 (Ocak, Mart, Mayıs, Eylül, Ekim ve Aralık); sonuçta toplam 16 adet video analiz edilmiştir.

5.6.1. TSK'nin Video İçerikleri

Video	Tarih	Başlık	Konu	İtibar bileşenleri	İzlenme sayısı
1	31.12.2015	Şehit Piyade Er Alâattin Arslan	Şehit	Ürün/Hizmetler	15.823
				Duygusal Çekicilik	

Videoda aziz şehitlerimizi yâd etmek için Genelkurmay Başkanlığı tarafından başlatılan "Türkiye Şehitlerini Anıyor" etkinliği kapsamında, 30 Aralık 2015 tarihinde Harbiye Askerî Müzesi ve Kültür Sitesi Komutanlığında, Kıbrıs Barış Harekatı şehitlerinden Piyade Er Alâattin Arslan'ın aziz ruhu için düzenlenen törene yer verilmiştir. Öğretmen Albay Erhan Altınok sunumuyla gerçekleşen ve dört bölümden oluşan bu videoda; birinci bölümde, güneydoğu bölgesinde icra edilen iç güvenlik operasyonları

kapsamında basına da yansıyan bir resim gösterilmektedir. Türk askerinin kahramanlığına ve fedakârlığına vurgu yapılan bu görsele; bir askerin, diğer bir özel harekat polisinin üzerine siper olduğu görülmektedir. Burada, askerlerin zor şartlar altında görev yaptığı ve Mehmetçiğin canı pahasına diğer silah arkadaşına siper olduğu; böylelikle itibar boyutlarından *ürün ve hizmetlere* vurgu yapıldığı anlaşılmaktadır. İkinci bölümde, İstiklal Marşı'nın şairi Mehmet Akif Ersoy'un ölüm yıl dönümü anısına bir anekdot paylaşılmıştır. Üçüncü bölümde, videonun başlığını oluşturan Şehit Piyade Er Alâattin Arslan ile ilgili paylaşımına yer verilmiştir. Bu bölümde, sunumu yapan ile birlikte izleyenlerin de duygulandığı, hatta bazı izleyicilerin gözyaşlarını tutamadıkları görülmektedir. Son bölümde ise, sunumu izleyenlerin (sivil, asker, öğrenci) görüşlerine yer verilip burada; bu etkinliğin izleyenleri duygulandırdığı ve gururlandırdığı belirtilmektedir. Bu kapsamda videoda, itibar boyutlarından ürün ve hizmetlerin yanı sıra *duygusal çekiciliğe* de yer verildiği gözlemlenmiştir.

Video	Tarih	Başlık	Konu	İtibar bileşenleri	İzlenme sayısı
2	14.12.2015	Turkish Main Battle Tank ALTAY	HSAG	Yenilik	76.315
				Performans	

Videoda; Türkiye'nin en büyük kara platform projesi kapsamında geliştirilen, yüksek hareket ve beka kabiliyetli, uzun menzilli ve etkili ateş-darbe gücüne sahip ve TSK'nın gelecekteki ihtiyaçlarına cevap vermek üzere tasarlanan ALTAY tankına yer verilmiştir. Arka fonda müzik eşliğinde tamamen görselliğin kullanıldığı ve konuşmanın bulunmadığı videoda, Altay tankının her türlü hava ve arazi şartlarındaki performansı, geliştirilme aşamasından son aşamasına kadar uygulanan testler sunulmaktadır. Videonun en sonunda Altay'ın, modern ordular için alternatif bir seçenek olduğu belirtilmektedir. Videonun, kurumsal itibar yönetimi kapsamında değerlendirildiğinde; yeni teknolojik gelişmeleri ön plana çıkarması, itibar boyutlarından *yeniliğe*; hareket kabiliyetinde ve ateş gücündeki caydırıcılığı ön plana çıkarması ise *performansa* vurgu yaptığı anlaşılmaktadır.

Video	Tarih	Başlık	Konu	İtibar bileşenleri	İzlenme sayısı
3	01.04.2015	Kara Kuvvetleri Komutanlığı	Tanıtım	Ürün ve hizmetler	21.003
				Sosyal Sorumluluk	
				Yenilik	
				Performans	

“Kara Kuvvetleri Komutanlığı'nın (KKK) vazifesi, Türk Silahlı Kuvvetleri'nin bir parçası olarak Anayasa, yasalar ve diğer yasal mevzuatla verilen görevleri yerine getirmektir” açıklamasıyla paylaşılan videoda; her türlü hava ve arazi şartlarındaki faaliyetleri, HSAG'nin kullanımı, eğitim ve tatbikatlardan görüntüler, kara kuvvetlerinin icra ettiği bütün harekât neveleri¹⁷, yurtdışındaki görevlerde sivil halkla temasları gibi unsurlarla KKK'nın tanıtımı yapılmaktadır. Arka fonda müzik eşliğinde çoğunlukla görselliğin kullanıldığı ve konuşma olarak sadece bir askerin “Gözüm sorumluluk bölgemde, kulağım komutanda vatan ve millet uğruna seve seve can vermeye hazırım komutanım” şeklindeki tekmilinin bulunduğu videonun itibar bileşenleri kapsamında değerlendirmesi yapıldığında; eğitim, konvansiyonel harp, tatbikat, SDH¹⁸, BDH¹⁹ gibi unsurları içerdiğinden *ürün ve hizmetlere* vurgu yaptığı görülmektedir. Özellikle yurt dışı görevleri kapsamındaki görsellerde; Türk askerinin sivil halk ile etkileşim içinde olması, halkın sağlık muayenesinin askerler tarafından yapılması ve ilk yardım çadırlarının kurulmuş olması, itibar bileşenlerinden aynı zamanda *sosyal sorumluluğa* da yer verildiği anlaşılmaktadır. Diğer yandan, caydırıcılığı ön plana çıkaran unsurlarla *performansa* ve TSK envanterindeki en son model HSAG'ne yer verilmesi ile de *yeniliğe* vurgu yapılmaktadır.

Video	Tarih	Başlık	Konu	İtibar bileşenleri	İzlenme sayısı
4	11.06.2015	Muhteşem Görüntülerle Denizkurdu 2015	Tatbikat	Ürün ve Hizmetler	19.146
				Liderlik	
				Performans	

Video, Deniz Kuvvetleri Komutanlığı tarafından, “Donanma Komutanı Koramiral Veysel KÖSELE'nin sevk ve idaresinde 14 Mayıs 2015 tarihinde birlik ve gemilerin Gölcük, Erdek, Foça ve Aksaz'dan hareketleri ile başlayan ve Marmara, Ege ve Doğu Akdeniz'de icra edilmekte olan Denizkurdu-2015 Tatbikatı'nın ‘Seçkin Gözlemci Günü’, 23 Mayıs 2015 tarihinde Cumhurbaşkanı Sayın Recep Tayyip ERDOĞAN'ın katılımıyla icra edilmiştir. Videoda kullanılan müzik Sn. Murat TUĞSUZ tarafından bestelenmiştir” açıklamasıyla paylaşılmıştır. TSK'nin en üst komuta kadememsi katılımıyla gerçekleşen videoda, tatbikattan görüntülere yer verilmiştir. Bu kapsamda donanmanın icra ettiği; sualtı/suüstü harbi, amfibi çıkarma ve sahil güvenlik gibi operasyonlarla, *ürün ve*

¹⁷ Konvansiyonel harp (Taaruz, Savunma vs), Özel hareket, hava indirme, hava hücum, amfibi çıkarma gibi.

¹⁸ Savaş dışı hareket.

¹⁹ Barışı destekleme hareketi.

hizmetlere vurgu yapılmıştır. Diğer yandan video içeriğinde, donanma komutanının tatbikatı sevk ve idare etmesinde, *liderliğe*; HSAG'nin etkin kullanımında ise *performansa* vurgu yapıldığı anlaşılmaktadır.

Video	Tarih	Başlık	Konu	İtibar bileşenleri	İzlenme sayısı
5	30.06.2015	Türk Yıldızları Samsun Gösterisi	Gösteri	Performans	23.238
				Liderlik	
				Duygusal Çekicilik	

Video, “Türk Yıldızları tarafından 19 Mayıs 2015 tarihinde Samsun'da düzenlenen gösteri videosu” açıklamasıyla paylaşılmıştır. Video içeriği incelendiğinde; sunumda Mustafa Kemal Atatürk'e vurgu yapılması, videonun *liderlik* bileşenini içerdiğini göstermektedir. Ayrıca halkın yoğun bir ilgi göstermesi ve gösterileri heyecanla izlemesi *duygusal çekiciliğe* vurgu yapıldığı anlaşılmaktadır. Son olarak, Türk Yıldızları'nın etkin performansı ise videonun *performansa* vurgu yaptığı görülmektedir.

Video	Tarih	Başlık	Konu	İtibar bileşenleri	İzlenme sayısı
6	25.08.2015	Büyük Taarruz Belgeseli – Major Assault Documentary	Tarih/Kahramanlık	Ürün ve Hizmetler	21.950
				Liderlik	
				Performans	
				Duygusal Çekicilik	

Video; “Kurtuluş Savaşı'nın tarihte eşi benzeri görülmemiş bir zaferle taçlandıran, her aşaması vatanseverlik, cesaret, fedakarlık ve feragat tabloları ile dolu 30 Ağustos Zaferi; Türk Milletinin, ordusu ile birlikte yüce Atatürk' ün önderliğinde yazdığı bir kahramanlık destanıdır. Türkiye Cumhuriyeti'nin temellerinin atıldığı bu destan, yüreğindeki vatan sevgisi ve üstün cesaretiyle milletini ve ülkesini kanının son damlasına kadar koruyan kahraman Türk askerinin kazandığı en büyük zaferdir.” açıklamasıyla paylaşılmıştır. Prof. Dr. Reşat GENÇ sunumuyla belgesel şeklinde hazırlanan videoda, tarihsel belge ve görüntülerle birlikte Büyük Taarruz öncesi ve sırasında yaşanan anekdotlar sunulmuştur. Bu savaşta, Türk halkının zor şartlar altında ve imkânsızlıklar içinde, büyük bir başarı elde ettiği, duygusal bir sunumla paylaşılmaktadır. Video kurumsal itibar yönetimi kapsamında değerlendirildiğinde içeriklerde; ulu önder Atatürk'e vurgu yapılması, *liderliğe*; konvansiyonel harbi içermesi, *ürün ve hizmetlere*; savaşta büyük bir

başarı kazanıldığının sunulması ve Türk askerinin kahramanlığının vurgulanması *performansa* ve son olarak halkın, topyekun bu savaşı maddi ve manevi desteklemesinin belirtilmesi ise *duygusal çekiciliğe* vurgu yapıldığı anlaşılmaktadır.

Video	Tarih	Başlık	Konu	İtibar bileşenleri	İzlenme sayısı
7	08.07.2015	Hava Kuvvetleri 104'üncü Kuruluş Yıl Dönümü	Tören/Kutlama	Duygusal Çekicilik	4.079
				Çalışma Ortamı	
				Performans	
				Ürün ve Hizmetler	

Video, “Hava Kuvvetleri Komutanlığının 104'üncü kuruluş yıl dönümü etkinlikleri kapsamında 2'nci Ana Jet Üs Komutanlığı Çiğli/İZMİR de halka açık olarak düzenlenen etkinliğe ilişkin görüntüler” açıklamasıyla paylaşılmıştır. Kuvvet Komutanı'nın katılımıyla gerçekleşen etkinliğin video içeriğinde; tanıtım stantların kurulduğu, konserlerin düzenlendiği, envanterde bulunan bazı uçakların ve Türk Yıldızları'nın gösterisi, komutanların halkla yakın etkileşimi, Kuvvet komutanının engelli bir vatandaşla samimi diyalogu ve gösterileri icra eden pilot ve personelini tebrik ettiği görünmektedir. Ayrıca etkinliğe halkın yoğun ilgi gösterdiği anlaşılmaktadır. Kurumsal itibar yönetimi kapsamında değerlendirilmesinde videonun itibar bileşenlerinden; halkın yoğun bir katılım göstermesi ve coşkuyla gösterileri alkışlaması, halkın kurumu beğendiğini ve takdir ettiğini göstermekte ve böylelikle *duygusal çekiciliğe* vurgu yaptığı gözlemlenmiştir. Diğer yandan videoda Kuvvet komutanının personelini tebrik etmesi, kurumun personeline ilgi gösteren bir yapıya sahip olduğunu göstermekte ve böylelikle videonun *çalışma ortamı* bileşenini içerdiği söylenebilmektedir. Ayrıca envanterdeki uçakların gösteri sunumunda, muharebedeki kullanımlarının açıklanması *ürün ve hizmetlere*; Türk Yıldızları'nın etkili performansı ise *performansa* vurgu yapıldığı anlaşılmaktadır.

Video	Tarih	Başlık	Konu	İtibar bileşenleri	İzlenme sayısı
8	03.07.2015	Harbiyeliler Vatan İçin	Eğitim	Ürün ve Hizmetler	13.384
				Liderlik	
				Sosyal sorumluluk	

Video, “Ve biz bunları sadece tek bir şey için, vatan için yaparız, çünkü biz Harbiyeliyiz” açıklamasıyla paylaşılmıştır. Harbiyelilik ruhunun yansıtıldığı videoda çeşitli

mesajlar aktarılmaktadır. Her türlü arazi şartlarında icra edilen eğitimlerde, eğitimi sevk ve idare eden komutanın “eğitimde ter dökmeyen, savaşta kan döker” diyerek Harbiyelilere inanç ve kararlılık mesajını ilettiği görülmektedir. Ayrıca, sarp kayalıklarda yapılan intikallerde bir Harbiyelinin tam düşeceği esnada, diğer bir arkadaşının yardımına gelmesinin sunulması, “silah arkadaşlığı” önemine vurgu yapmaktadır. Diğer yandan atlayış eğitimi yapan öğrenciler için “limitlerin zorlandığı” mesajı verilmektedir. Son olarak, kırsal kesimde ulaşım imkanı olmayan bir köyde hamile bir kadının askeri helikopterle alınıp en yakın sağlık kuruluşuna ulaştırılması ile de “insanımız her şeyden önemlidir” mesajı aktarılmaktadır. Video kurumsal itibar yönetimi kapsamında değerlendirildiğinde içeriklerde; subayların kaliteli bir eğitim aldığı sunulması, *ürün ve hizmetlere*; eğitimi veren komutanların güçlü ve etkileyici lider olarak sunulması *liderliğe*; hamile kadının helikopterle taşınması görüntüsü ve “insanımız her şeyden önemlidir” mesajı ile de, çevreye duyarlılık, dolayısıyla *sosyal sorumluluk* bileşenine vurgu yapıldığı anlaşılmaktadır.

Video	Tarih	Başlık	Konu	İtibar bileşenleri	İzlenme sayısı
9	14.10.2015	Güçlü Güvenilir Hazır	Caydırıcılık	Performans	35.790

Video, “Türk Silahlı Kuvvetlerinin vazifesi, Anayasa ve yasalarla belirlenmiş olup, yurt dışından gelecek tehdit ve tehlikelere karşı Türk vatanını savunmak, caydırıcılık sağlayacak şekilde askeri gücün muhafazasını ve güçlendirilmesini sağlamak, TBMM kararıyla yurt dışında verilen görevleri yapmak ve uluslararası barışın sağlanmasına yardımcı olmaktır.” açıklamasıyla paylaşılmıştır. Arka fonda müzik eşliğinde tamamen görselliğin kullanıldığı ve konuşmanın bulunmadığı videoda; TSK’nın envanterinde bulunan bütün kuvvet ve sınıflara ait HSAG’in kullanımına ve ateşli silahların hedefi tam isabetle vuran atışlarına yer verilmiştir. Bu kapsamda içerikte caydırıcılık ve olumlu başarılı sonuçların sunulması ile itibar boyutlarından *performansa* vurgu yapıldığı anlaşılmaktadır.

Video	Tarih	Başlık	Konu	İtibar bileşenleri	İzlenme sayısı
10	24.11.2015	Saygı Duruşu ve İstiklâl Marşı	Bayrak/Atatürk	Liderlik	11.963
				Duygusal Çekicilik	

Video, “Türk Kurtuluş Savaşı'nın milli ruh, birlik ve beraberlik içerisinde kazanılması maksadıyla Milli Eğitim Bakanlığı tarafından 1921'de bir güfte yarışması düzenlenmiş, Türkiye Büyük Millet Meclisi'nin 12 Mart 1921 tarihli oturumunda Mehmet Âkif Ersoy'un yazdığı şiir İstiklal Marşı olarak kabul edilmiştir. 1930 'dan itibaren Cumhurbaşkanlığı Senfoni Orkestrası Şefi Osman Zeki Üngör' ün bestesi kullanılmaktadır. İstiklal Marşı, Türkiye Cumhuriyeti'nin ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nin millî marşıdır.” açıklamasıyla paylaşılmıştır. Çoğunlukla bayrak, Atatürk ve şehitliklerin kullanıldığı görsellerle sunulan video, saygı duruşu ve istiklal marşını içermektedir. Videonun kurumsal itibar yönetimi kapsamında değerlendirilmesinde; içerikte Atatürk'e vurgu yapılması, güçlü ve etkileyici lider dolayısıyla liderliğe vurgu yapıldığı anlaşılmaktadır. Diğer yandan, bayrağın kutsallığı, uğruna canların feda edilebileceği, TSK'nin de bunun teminatı olduğu, böylelikle güvenirliliğe ve dolayısıyla da *duygusal çekiciliğe* vurgu yapılmaktadır.

5.6.2. İngiliz Ordusu'nun Video İçerikleri

Video	Tarih	Başlık	Konu	İtibar bileşenleri	İzlenme sayısı
1	17.01.2015	Normal Günler: Avrupa ²⁰	Tanıtım	Ürün ve Hizmetler Sosyal Sorumluluk	599.780

Video, “1999 yılında birliklerimiz, Kosova'daki şiddetli sivil savaşın sona ermesinde ve yaşamları parçalanan insanlar için hayatın normale dönmesi konusunda katkıda bulunmuştur. Daha fazla bilgi almak için videonun sonundaki linke tıklayınız.” açıklamasıyla paylaşılmıştır. Bir kadının korkulu bakışlarıyla başlayan videoda, yağmurda silah ve bomba seslerinin altında yıkık bir harabeden evine kadar koşması, müteakiben eve vardığında bir anda sıcak bir ortamla karşılaştığı ve her şeyin normalleştiği görseline yer verilmiştir. Videonun en sonunda ise “1999 yılındaki Çatışmada sonra Özgür Kosova. İngiliz ordusunun mücadele sebebi işte bu” mesajı iletilmekte ve İngiliz ordusunun Youtube sayfasının linki paylaşılmaktadır. Videonun kurumsal itibar yönetimi kapsamında değerlendirilmesinde; ordunun barışı destekleme hareketi kapsamında Kosova'da operasyonlarda bulunduğu, böylelikle videonun itibar bileşenlerinden *ürün ve hizmetlere* vurgu yaptığı anlaşılmaktadır. Ayrıca, bölgesel anlaşmazlıklarda sorunun çözümü için müdahil olması ve halkın yaşadığı zor şartların normalleşmesi için çaba gösterdiğinin

²⁰ Normal Days: Europe

belirtilmesi ile ordunun, çevreye duyarlı ve topluma pozitif katkısı olduğu vurgulanmaktadır. Böylece videonun *sosyal sorumluluk* bileşenini de içerdiği görülmektedir.

Video	Tarih	Başlık	Konu	İtibar bileşenleri	İzlenme sayısı
2	17.03.2015	20'nci Zırhlı Piyade Tugayı'nın Tatbikatı ²¹	Tatbikat	Performans Ürün ve Hizmetler	19.996

Video, “İngiliz ordusunun 20’nci Zırhlı Piyade Tugayı (Demir Yumruk), 3’üncü Birleşik Krallık Grubunun bir parçası olarak, Kuzey Almanya’nın Paderborn bölgesinde konuşludur. Tugayda görevli askerler, düşmana indirilen sert yumruk işareti olarak, siyah zemin üzerine işlenmiş beyaz zırhlı yumruk amblemini taşımaktadırlar. Ayrıntılı bilgi için <http://bit.ly/1vOkcCM>.” açıklamasıyla tugay tarafından paylaşılmıştır. Videoda, icra edilen tatbikattan görüntülere ve HSAG’nin kullanımlarına yer verilmiştir. Videonun kurumsal itibar yönetimi kapsamında değerlendirilmesinde; çoğunlukla caydırıcılığa vurgu yapılması nedeniyle videonun, itibar bileşenlerinden *performansa*; icra edilen bir tatbikatın sunulması ile de *ürün ve hizmetlere* vurgu yaptığı anlaşılmaktadır.

Video	Tarih	Başlık	Konu	İtibar bileşenleri	İzlenme sayısı
3	13.05.2015	Dayanıklılık Eğitimi-131 Komando ²²	Eğitim	Ürün ve hizmetler	29.951

Video, “Altı millik (iki mil, arazi; dört mil yol) dayanıklılık eğitimi, 14,5 kg. ağırlında teçhizat/silah taşınarak, 73 dakikada bitirilmesi gereken bir eğitimidir. Güzergâhın ezbere bilinmesi gerekmekte ve testin sonunda sıralamayı belirleyen bir atış bulunmaktadır. Dayanıklılık eğitiminin geçilmesi için atıştan başarılı olmak gerekmektedir” açıklamasıyla paylaşılmıştır. Arka fonda müzik eşliğinde tamamen görselliğin kullanıldığı ve konuşmanın bulunmadığı video, Sharpend Films²³ tarafından hazırlanmıştır. Videoda, askerlerin test güzergâhı boyunca çeşitli zorlu engellerden geçişlerine ve bu zorlu eğitimin sonunda yapıla atış testine yer verilmiştir. Video, komandoluğa özendirmek maksadıyla “onlar hedefi tam isabetle vurdu, peki sen yapabilir misin? 131 Komandoları ile yeşil bereye sahip ol” mesajı ile bitmektedir. Söz konusu

²¹ Troops of 20th Armoured Infantry Brigade on operations and exercise

²² Endurance Course - 131 Commando

²³ İngiliz ordusu Facebook sayfası için içerik hazırlayan özel bir şirket.

video kurumsal itibar yönetimi açısından değerlendirildiğinde; askerlerin eğitimine yer vermesi açısından, ürün ve hizmetlere vurgu yapıldığı anlaşılmaktadır.

Video	Tarih	Başlık	Konu	İtibar bileşenleri	İzlenme sayısı
4	17.09.2015	Gelecek için tasarlanan yeni personel teçhizatı geliştirildi ²⁴	HSAG	Yenilik	23.727

Video, “Sensor algılayıcı yüklü gövde zırhı, yaşam belirtisini belirleyen akıllı saat ve kamera entegre edilmiş akıllı gözlükler, askeri üniforma için tasarlanan yeni nesil teçhizatlarıdır. Gelecek Asker Vizyonu (The Future Soldier Vision-FSV); geleceğin İngiliz askerlerine, en modern teknolojiler kullanılarak üretilen yüksek kaliteli teçhizatı temin etmeye yönelik Savunma Bakanlığı tarafından geliştirilen bir plandır. Gelecek için tasarlanan malzemelerin geliştirilmesi, 2020’li yılların muharebe sahasında bir asker ne giyebileceği ve kullanabileceğini göstermektedir. Ayrıntılı bilgi için <http://bit.ly/1OyQGNl>” açıklamasıyla paylaşılmıştır. Savunma Bakanlığı tarafından hazırlanan videoda, söz konusu teçhizat giydirilmiş bir asker “2025 yılının askeri” olarak görüntüsüne yer verilmiştir. Video kurumsal itibar yönetimi açısından değerlendirildiğinde; yenilik ile ilgili alanda ilk olmak ve değişime adaptasyon içeriklerinin paylaşılması nedeniyle, videonun *yenilik* bileşenine vurdu yaptığı anlaşılmaktadır.

Video	Tarih	Başlık	Konu	İtibar bileşenleri	İzlenme sayısı
5	27.10.2015	Totalise Operasyonu ²⁵	Operasyon	Ürün ve Hizmetler	26.456
				Performans	
				Sosyal Sorumluluk	
				Liderlik	

Video, “Eğer Afganistan’daki eski ve kullanılmamış mühimmat ve patlayıcılara ne işlem yapıldığı konusunda endişeleniyorsanız, geçen sene çekilen bu videoyu izleyin. 11’inci Patlayıcı İmha Alayı ve Kraliyet Lojistik birliği, Totalise Operasyonunda ABD Deniz Kuvvetleri birliği ile müşterek görev yapmaktadır. 100 ton mühimmatın patlatılmasının izlenmesi tavsiye edilir” açıklamasıyla paylaşılmıştır. Video, muharebe

²⁴ New futuristic personal equipment unveiled

²⁵ Op Totalise

sahasından toplanan mühimmatın; depolanması, sınıflandırılması, emniyetle muhafazası, taşınması ve emniyetli bir bölgede imhasını içermektedir. Videoda; Amerikan ve İngiliz askerlerinin müşterek yürüttüğü operasyonda, askerlerin konuşmalarına, operasyondan görüntülere ve son olarak yaklaşık 100 ton toplanan patlayıcının emniyetli bir bölgede imha edilmesine yer verilmiştir. Video kurumsal itibar yönetimi açısından değerlendirildiğinde; videoda yürütülen bir operasyonun görüntülerine yer verilmesi nedeniyle *ürün ve hizmetlere* vurgu yapıldığı anlaşılmaktadır. Ayrıca, bölgede patlamamış mühimmatın toplanmasına yönelik icra edilen bu faaliyetle birlikte, ordunun bölgedeki topluma pozitif katkısı olduğu ve böylelikle itibar bileşenlerinden *sosyal sorumluluğa* vurgu yapıldığı görülmektedir. Diğer yandan, mühimmatın; toplanması, depolanması, muhafazası, taşınması ve belirlenen bir bölgede herhangi bir kaza ve olay yaşanmadan emniyetle ve başarılı bir şekilde imha edilmesi ile birlikte, olumlu başarılı sonuçlar elde edildiği, böylelikle itibar bileşenlerinden *performansa* vurgu yapıldığı gözlemlenmiştir. Son olarak; videonun en son sahnesinde, toplanan 100 ton mühimmatın yaklaşık beş km mesafede patlayıcı imha tim komutanının, bu mühimmatı uzaktan kumanda ile patlatmasına yer verilmiştir. Görüntüde, öncelikle büyük bir patlama görülmekte, ardından birkaç saniye sonra ise bu patlamanın büyük bir gürültüsü duyulmakta ve tim komutanın görevini başarıyla tamamladığının sunulmasıyla video sona ermektedir. Bu noktada videonun itibar boyutlarından iyi organize olmuş ve güçlü/etkileyici lider alt bileşenini içerdiği, dolayısıyla da *liderliğe* vurgu yaptığı anlaşılmaktadır.

Video	Tarih	Başlık	Konu	İtibar bileşenleri	İzlenme sayısı
6	01.12.2015	16'ncı Hava Hücum Tugayı'nın amblem olarak, "Saldıran Kartal" yerine "Kanatlı at süvarisini" kullanmaya başlaması. ²⁶	Tanıtım	Ürün/Hizmetler	11.771
				Yenilik	

Yapısal ve komuta ilişkilerindeki değişiklikler nedeniyle 16'ncı Hava Hücum Tugayı artık amblem olarak *Saldıran Kartal* yerine *Kanatlı At Süvarisini* kullanmaya başlamıştır. Bu kapsamda 16'ncı Hava Hücum Tugayı Medya Operasyonları birimi tarafından hazırlanan videoda; tugayın kurulduğu İkinci Dünya Savaşı'nda ilk olarak Kanatlı At Süvarisini amblem olarak kullanmaya başladığı; sonrasında yapısında meydana gelen değişiklikler nedeniyle 1999 yılından itibaren Saldıran Kartalı kullanmaya başladığı; ancak daha sonrasında müttefik ülkelerle birlikte operasyonlarında yeniden Kanatlı At

²⁶ Pegasus replaces the Striking Eagle for 16 Air Assault Brigade

Süvarisine dönüş yaptığı belirtilmektedir. Amblemın tarihsel süreç içerisinde geçirdiği dönüşüm aktarılırken aynı zamanda tugayın tanıtımı da yapılmaktadır. Videoda tugayın kurulduğu günden bu güne; savaş ve harekatlara katılımı, dünyanın çeşitli bölgelerindeki operasyonları, SDH, BDH ve müttefiklerle işbirliği konuları paylaşılmaktadır. Bu kapsamda, videoda itibar boyutlarından *ürün ve hizmetlere* vurgu yaptığı görülmektedir. Ayrıca, zamanla değişen koşullara uygun olarak tugayın yapısal değişikliğe gitmesi, bunu amblemine bile yansıtması, söz konusu tugayın değişime adaptasyonunu, dolayısıyla da itibar boyutlarından *yenliğe* açık olduğunu göstermektedir.



SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu araştırma; orduların sosyal medyayı Youtube perspektifinde, kurumsal itibar yönetiminde nasıl kullandığını ve videoların izlenme sayısı bağlamında itibar bileşenlerinin değerlendirilmesini açıklamaya çalışmaktadır. Bu kapsamda; sosyal medya ve itibar yönetimi konusunda konu ile ilgili bilimsel makaleler incelenmiş, teori ve kuramsal yaklaşımlar yorumlanmıştır. Araştırma sorularına cevap bulmak maksadıyla, teori ve kuramsal yaklaşımlar ışığında itibar bileşenlerinin ordular bağlamında değerlendirilebileceği bir çerçeve hazırlanmıştır. Bu noktada kurumsal itibar yönetimi konusunda ölçülebilir değişkenleri içeren, Fombrun ve diğerlerinin hazırlamış olduğu İtibar Katsayısı-RQ ve sonrasında RepTrak sisteminden yararlanılmıştır. Böylece; TSK ve İngiliz ordusunun Youtube sayfalarında paylaştıkları içeriklerde, kurumsal itibar yönetimi bileşenlerinin olup olmadığı, hangilerinin diğerlerine göre daha fazla kullanıldığı, izlenme sayıları ile ilişkisi incelenmiş ve böylece iki ordunun kurumsal itibar yönetimi karşılaştırılması yapılmıştır.

TSK'nin 2015 yılı içerisinde paylaştığı videolarda yapılan konu odaklı gruplandırma neticesinde her gruptan tesadüfi örneklem metoduyla seçilen videolar analiz edildiğinde Çizelge 5.7'de sunulan tablo elde edilmiştir.

Çizelge 5.7. TSK'nin Video Analizi

İTİBAR BİLEŞENLERİ	KULLANILMA SIKLIĞI	TSK	
		İZLENME SAYISI	
		TOPLAM	ORTALAMA
Ürün ve Hizmetler	6	95.385	15.897
Yenilik	2	97.318	48.659
Çalışma Ortamı	1	4.079	4.079
Sosyal Sorumluluk	2	34.387	17.193
Yönetişim	-	-	-
Liderlik	5	89.681	17.936
Performans	7	201.521	28.788
Duygusal Çekicilik	5	77.053	15.410

Bu kapsamda incelenen videolarda, yedi kez kullanım sıklığıyla en çok *performansa* vurgu yapıldığı gözlemlenmiştir. Müteakiben altı kez kullanım sıklığıyla *ürün*

ve hizmetlere; beşer kez kullanım sıklığıyla *liderlik* ve *duygusal çekiciliğe*; ikişer kez kullanım sıklığıyla *yenilik* ve *sosyal sorumluluğa* vurgu yapıldığı görülmüştür. Ayrıca *çalışma ortamına* bir kez vurgu yapıldığı tespit edilen analiz sonucunda dikkat çeken diğer bir sonuç ise izlenen videolarda *yönetişim* bileşenine rastlanılmamış olmasıdır. Diğer yandan, bileşenlerin izlenme sayıları değerlendirildiğinde ise en çok *yeniliğin* izlenme sayısına ulaştığı; müteakiben sırasıyla *performans*, *liderlik*, *sosyal sorumluluk*, *ürün ve hizmetler*, *duygusal çekicilik* ve *çalışma ortamı* bileşenlerin izlenme sayıları elde ettiği görülmüştür.

Çizelge 5.8. İtibar Bileşenlerin Videolarda Kullanım/İzlenme Sıralaması

Sıralama			
Sıra No	Kullanım Sıklığı	Sıra No	İzlenme Sayısı
1	Performans	1	Yenilik
2	Ürün ve Hizmetler	2	Performans
3	Duygusal Çekicilik	3	Liderlik
3	Liderlik	4	Sosyal Sorumluluk
4	Yenilik	5	Ürün ve Hizmetler
4	Sosyal Sorumluluk	6	Duygusal Çekicilik
5	Çalışma Ortamı	7	Çalışma Ortamı
6	Yönetişim	8	Yönetişim

İngiliz ordusu açısından ise; ordunun 2015 yılı içerisinde paylaştığı videolarda yapılan konu odaklı olmaksızın ve en çok video paylaştığı aylardan (Ocak, Mart, Mayıs, Eylül, Ekim ve Aralık) tesadüfi örneklem methodologyyla seçilen birer adet toplam 6 adet video analiz edildiğinde Çizelge 5.9’de sunulan tablo elde edilmiştir.

Bu kapsamda incelenen videolarda, beş kez kullanım sıklığıyla en çok *ürün ve hizmetlere* vurgu yapıldığı gözlemlenmiştir. Müteakiben ikişer kez kullanım sıklığıyla *yenilik*, *sosyal sorumluluk* ve *performansa*; bir kez kullanım sıklığıyla *liderliğe* vurgu yapıldığı görülmüştür. Ancak analiz sonucunda, *çalışma ortamına*, *yönetişim* ve *duygusal çekicilik* bileşenlerine ait herhangi bir ifadeye rastlanılmıştır. Diğer yandan, bileşenlerin izlenme sayıları değerlendirildiğinde ise en çok *sosyal sorumluluğun* izlenme sayısına ulaştığı; müteakiben bunu sırasıyla *ürün ve hizmetler*, *liderlik*, *performans* ve *yenilik* bileşenlerin takip ettiği görülmüştür.

Çizelge 5.9. İngiliz Ordusunun Video Analizi

İTİBAR BİLEŞENLERİ	İNGİLİZ ORDUSU		
	KULLANILMA SIKLIĞI	İZLENME SAYISI	
		TOPLAM	ORTALAMA
Ürün ve Hizmetler	5	687.954	136.990
Yenilik	2	35.498	17.749
Çalışma Ortamı	-	-	-
Sosyal Sorumluluk	2	626.236	313.118
Yönetişim	-	-	-
Liderlik	1	26.456	26.456
Performans	2	46.452	23.226
Duygusal Çekicilik	-	-	-

Çizelge 5.10. İtibar Bileşenlerin Videolarda Kullanım/İzlenme Sıralaması

Sıralama			
Sıra No	Kullanım Sıklığı	Sıra No	İzlenme Sayısı
1	Ürün ve Hizmetler	1	Sosyal Sorumluluk
2	Yenilik	2	Ürün ve Hizmetler
2	Sosyal Sorumluluk	3	Liderlik
2	Performans	4	Performans
3	Liderlik	5	Yenilik
4	Yönetişim	6	Yönetişim
4	Çalışma Ortamı	6	Çalışma Ortamı
4	Duygusal Çekicilik	6	Duygusal Çekicilik

İki ordunun karşılaştırılması yapıldığında ise, kullanım sıklığı ile ilgili tablo Çizelge 5.11’de; izlenme sayısı ile ilgili tablo ise Çizelge 5.12’de sunulmuştur. Söz konusu çizelgeler incelendiğinde; TSK’nin, İngiliz ordusundan daha fazla *liderlik*, *performans* ve *duygusal çekiciliğe* vurgu yaptığı belirgin bir şekilde görülmektedir. Ayrıca her iki ordunun da video içeriklerinde; *ürün ve hizmetler*, *yenilik*, *çalışma ortamı* ve *sosyal sorumluluk* bileşenleri benzer oranda kullandığı anlaşılmaktadır. Dikkat çeken diğer bir husus ise; *yönetişim* bileşeninin her iki ordu tarafından içeriklerde hiç yer verilmediği olmaktadır. Bu ise; orduların tarihi süreç içerisinde geçirdiği modernizasyon sürecinde

küreselleşmeye adaptasyon ve yeni iletişim teknolojilerini aktif kullanmaya karşılık yönetim kavramının söz konusu gelişmeler ışığında evrildiği yönetim kavramına, orduların kapalı olduğunu göstermektedir. Bu da itibar yönetiminde ortaya çıkan büyük bir eksiklik olarak değerlendirilmektedir.

Çizelge 5.11. 2015 Yılı Video İçeriklerindeki İtibar Bileşenlerinin Kullanılma Sıklığı

İTİBAR BİLEŞENLERİ	KULLANILMA SIKLIĞI	
	TSK	İNGİLİZ ORDUSU
Ürün ve Hizmetler	6	5
Yenilik	2	2
Çalışma Ortamı	1	-
Sosyal Sorumluluk	2	2
Yönetişim	-	-
Liderlik	5	1
Performans	7	2
Duygusal Çekicilik	5	-

Çizelge 5.12. 2015 Yılı Video İçeriklerindeki İtibar Bileşenlerinin İzlenme Sayısı

İTİBAR BİLEŞENLERİ	İZLENME SAYISI ORTALAMASI	
	TSK	İNGİLİZ ORDUSU
Ürün ve Hizmetler	15.897	136.990
Yenilik	48.659	17.749
Çalışma Ortamı	4.079	-
Sosyal Sorumluluk	17.193	313.118
Yönetişim	-	-
Liderlik	17.936	26.456
Performans	28.788	23.226
Duygusal Çekicilik	15.410	-

Çizelge 5.13. Kullanım Sıklığının Karşılaştırılması

KULLANIM SIKLIĞININ KARŞILAŞTIRILMASI		
TSK’da Daha Fazla Kullanılan	Benzer Oranda Kullanılan	Hiç Kullanılmayan
Liderlik	Ürün ve Hizmetler	Yönetişim
Performans	Yenilik	
Duygusal çekicilik	Çalışma Ortamı	
	Sosyal Sorumluluk	

Diğer yandan izlenme sayıları karşılaştırılmasında; İngiliz ordusu açısından, *ürün ve hizmetler*, *sosyal sorumluluk ve liderlik* bileşenlerini içeren video içerikleri TSK’dan belirgin bir biçimde daha fazla izlenme sayısına ulaşmıştır. Aynı şekilde *yenilik* bileşeni ise TSK’nda daha fazla izlenme sayısına ulaşmıştır.

Çizelge 5.14. İzlenme Sayısı Karşılaştırılması

İZLENME SAYISI KARŞILAŞTIRILMASI		
İngiliz Ordusunda Daha Fazla	TSK’da Daha Fazla	Benzer
Ürün ve Hizmetler	Yenilik	Yönetişim
Sosyal Sorumluluk		Çalışma Ortamı
Liderlik		Performans
		Duygusal çekicilik

Sonuç olarak bu çalışma, her geçen gün popülaritesini artıran sosyal medyanın kurumsal itibar yönetimi kapsamında da kullanılabileceği, orduların da bu bağlamda sosyal medyayı kullandıkları görülmüştür. Teknolojinin sağladığı imkanlardan yararlanılarak uygun şekilde üretilecek görsel ve işitsel içeriklerde, itibar bileşenlerinin bütününe kapsayacak şekilde yoğun kullanılması, orduların itibarlarını artırmasında etkili olacağı değerlendirilmektedir.



KAYNAKLAR

- AAker, J.L.(1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, Vol.XXXIV.
- Adams, P. C. (2009). *Geographies of Media and Communication*. John Wiley & Sons.
- Akar, E. (2010), Sosyal Medya Pazarlaması, Efil Yayınevi: Ankara.
- Akgöz, E. (2009). Turizm İşletmelerinde İtibar Yönetimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*,2(9).
- Alan, H. (1982). Man of Wars: William Howard Russell of “The Times.” London: Heinemann.
- Alıklıç, Ö.A. (2011), Halkla İlişkiler 2.0-Sosyal Medyada Yeni Paydaşlar, Yeni Teknikler, Efil Yayınevi, Ankara.
- Alsop, R. J. (2004). *The Immutable Laws of Corporate Reputation*, New York: Wall Street Journal Books.
- Argüden, Y. (2003). İtibar Yönetimi. Ar-Ge Danışmanlık Yayınları No:4, 29.05.2012 tarihinde <http://www.arguden.net/arguden/UserFiles/File/kitaplar/itibaryonetimi.pdf> adresinden alınmıştır.
- Army.mod.uk, (2015). 31 Ocak 2015 tarihinde <http://www.army.mod.uk/structure/39492.aspx> adresinden alınmıştır.
- Aydemir, B. A. (2008). İşletmelerin yeni rekabet aracı olarak kurumsal itibar. *İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 10(2).
- Babacan, Emin, M., Haşlak, İ. ve Hira, İ. (2011). Sosyal Medya ve Arap Baharı. *Akademik İncelemeler Dergisi* 6.2
- Badsey, S. (2003). “Propaganda and mass persuasion: A historical encyclopedia, 1500 to the present” içinde“ world war 1”.
- Basen, I. (2015). World War I and the birth of public relations. *Journal of Professional Communication*, 4(1).
- Bbc.co.uk. (2012). 15 Mart 2016 tarihinde <http://www.bbc.com/news/world-europe-20267659> adresinden alınmıştır.
- Beal, A., ve Strauss, J. (2009). Radically transparent: Monitoring and managing reputations online. John Wiley & Sons.
- Berens, G.ve C.van Riel. (2004). Corporate Associations in the Academic Literature: Three Main Streams of Thought in the Reputation Measurement Literature. *Corporate Reputation Review*, Vol. 7 içerisinde, s. 161–178. Henry Stewart Publications.
- Bernays, E.,L.,(1947). The Engineering of Consent. *Annals of The American Academy of Political and Social Science*, Vol.250, Communication and Social Action, 113.
- Bernays, E. (2005). Propaganda. Brooklyn, NY: Ig Publishing.

- Bilgin, N. (2006). Sosyal bilimlerde içerik analizi: Teknikler ve örnek çalışmalar. Siyasal Kitabevi.
- Bondy, H. (2004). Postmodernism and the Source of Military Strength in the Anglo West. *Armed Forces & Society*. 31 2004 sonbahar sayısı: 33.
- Booth, M., Kestnbaum, M. ve Segal, D.R. (2001). Are Post-Cold War Militaries Postmodern? *Armed Forces & Society* 27, no. 3: 319-342.
- Bozkurt, M. (2011). Kurumsal İtibar Yönetiminin Müşteri Değerlendirme Sürecine Yansıması Ve Etkileri: Konaklama İletmelerine Yönelik Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Braestrup, P. (1977). Big story: How the American press and television reported and interpreted the crisis of Tet 1968 in Vietnam and Washington (Vol. 1). Westview Press.
- Bromley, D. B. (1993). *Reputation, image and impression management*. John Wiley & Sons.
- Budd J.F.(1995). How to Manage Corporate Reputation, *Public Relations Quarterly*,11
- Bunting, M. ve Lipski, R. (2000). Drowned out? Rethinking corporate reputation management for the Internet. *Journal of Communication Management*, 5 (2), 170-178.
- Burk, J. (1993). Morris Janowitz and the Origins of Sociological Research on Armed Forces and Society. *Armed Forces and Society* 19(2): 167-86.
- Burk, J. (2002). Theories of democratic civil-military relations. *Armed Forces & Society*, 29(1), 7-29.
- Casey, S. (2003). "Propaganda and mass persuasion: A historical encyclopedia, 1500 to the present" içinde "Korean War".
- Chandler, R. W. (1981). War of ideas: The US propaganda campaign in Vietnam. Westview Press.
- Chaudhri, V. ve Jian W. (2007). Communicating Corporate Social Responsibility on the Internet A Case Study of the Top 100 Information Technology Companies in India. *Management Communication Quarterly*, 21 (2).
- Clark, A. (2001). They're talking about you: some thoughts about managing online commentary affecting corporate reputation. *Journal of Communication Management*, 5(3), 262-276.
- Clausewitz, C.V. (1975). *Savaş Üzerine*. (Çev. Şiar Yalçın). May Yayınları. (Eserin orijinali 1832'de yayımlandı), 33-48.
- Clews, J. C. (1964). Communist propaganda techniques. FA Praeger.
- Constantinides, E. & Fountain, S.J. (2008). Web 2.0: conceptual foundations and marketing issues. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 9 (3), 231- 244.

- Courtright, J.L. ve Smudde, P.M. (2009) ‘Leveraging organizational innovation for strategic reputation management’, *Corporate Reputation Review*, 12(3), 245–269.
- Creel, G. (1920). *How We Advertised America*. New York:Harper & Brothers, xi-45.
- Culbert, D. & Welch, D.(2003). “Propaganda and mass persuasion: A historical encyclopedia, 1500 to the present” içinde “Gulf War (2003)”.
- Cull, N. J., Culbert, D. H., ve Welch, D. (2003). Propaganda and mass persuasion: A historical encyclopedia, 1500 to the present. ABC-CLIO.
- Cull, N. (2003). “Propaganda and mass persuasion: A historical encyclopedia, 1500 to the present” içinde“ world war 2 (Britain)”.
- Cull, N. (2003). “Propaganda and mass persuasion: A historical encyclopedia, 1500 to the present” içinde “Vietnam War”.
- Cull, N. (2003). “Propaganda and mass persuasion: A historical encyclopedia, 1500 to the present” içinde “Gulf War”.
- Çiftçioğlu, A. (2009). *Kurumsal itibar yönetimi*. Bursa: Dora Yayıncılık.
- Çıldan, C. vd. (2012), “*Sosyal Medyanın Politik Katılım ve Hareketlerdeki Rolü*”, Uşak Üniversitesi Akademik Bilişim Konferansı.
- Çillioğlu, A. (2010). İç ve Dış Paydaşların Değerlendirmelerine Göre Anadolu Üniversitesi’nin Kurumsal İtibarı. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Dandeker, C. (2009). Recruiting the All-volunteer Force: Continuity and Change in the British Army, 1963-2008. *The New Citizen Armies: Israel’s Armed Forces in Comparative Perspective*, Ed. S. Cohen. Oxon, UK: Routledge, 32-47.
- Dandeker, C. (2000). The United Kingdom: the overstretched military. *The Postmodern Military*, 32-50.
- Davies, G., Chun, R., Silva, R.V. ve Roper, S. (2003). *Corporate reputation and competitiveness*. London & New York: Routledge.
- Davis, G.F. (2005) ‘New directions in corporate governance’, *Annual Review of Sociology*, 31, 143–152.
- Deephouse, D. L. (1997). The Effect of Financial and Media Reputations on Performance. *Corporate Reputation Review*, 1(1).
- Demir, F. O. (2010). Kurumsal İtibar Ölçümünde Kişileştirme Metaforu. *Review of Social, Economic & Business Studies*, 9(10).
- Demir, Z.G (2012). Sosyal Medyanın Halkla İlişkiler Uygulamaları Üzerindeki Etkisine Güncel Bir bakış. Akdeniz Üniversitesi (Ed.). *Yeni Medya Üzerine* içinde, 140-162. AKİAUM: Antalya.
- Dijkmans, C., Kerkhof, P., & Beukeboom, C. J. (2015). A stage to engage: Social media use and corporate reputation. *Tourism Management*, 47, 58-67.

- Dowling, G. (2001). *Creating Corporate Reputations*. Oxford: Oxford University Press.
- Dowling, G. Ve Peter, M.(2012) "Corporate Reputations: Built in or Bolted on", *California Management Review*, Vol:54, No:2, pp.25-42.
- Dörtok, A. (2004). *Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Er, G. (2008), *Sanal Ortamda İtibar Yönetimi*, Cinius Yayınları, İstanbul.
- Eroğlu, E.ve Solmaz,B. (2012). Kurumsal İtibar Araştırması Ve Bir Uygulama Örneği. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik dergisi*. Sayı:4 Eylül 2012.
- Eryılmaz, M. E. (2008). Örgüt itibarı kavramı ve yönetimi ile ilgili bazı sorunlar. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 8(1).
- Esen, K. (2013). "Sosyal Medya Gençliği", *İdarecinin Sesi Dergisi*,40 (5).
- Ewn, S. (1996). *PR!: a social history of spin*. New York:Basic Books.
- Fang, E., Palmatier, R.W. and Grewal, R. (2011) 'Effects of customer and innovation asset configuration strategies on firm performance', *Journal of Marketing Research*, 48(3), 587–602.
- Feaver, P. (1999). Civil-Military Relations. *Annual Review of Political Science*, 211-241.
- Feaver, D.P. ve Gelpi,C. (2005). *Choosing Your Battles: American Civil-Military Relations and the Use of Force*. Princeton: Princeton University Press.
- Fehler, S., & Bilodeau, R. (2007). Web 2.0 principles and best practices.
- Finer, S.E. (1967). *The Man On Horseback: The Role of the Military in Politics*. New York: Frederick A. Praeger Publishers. 205-225.
- Flatt, S.J., Harris-Boundy, J. and Wagner, S. (2013) 'CEO succession: A help or hindrance to corporate reputation?' *Corporate Reputation Review*, 16(3), 206–219.
- Flick, U., von Kardoff, E., ve Steinke, I. (Eds.). (2004). *A companion to qualitative research*. Sage.
- Fombrun, C.J. (2012). The building blocks of corporate reputation: Definitions, antecedents, consequences. M.L. Barnett and T.G. Pollock (ed.), *The Oxford Handbook of Corporate Reputation* içerisinde, Oxford University Press, Oxford, s. 94–113.
- Fombrun, C. (2003). The Reputational Landscape. *Revealing the Corporation*. John M.T. Balmer ve Stephen A. Greyser (ed.), London: Routledge Inc.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, USA: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J., & Rindova, V. (1998). Reputation management in global 1000 firms: A benchmarking study. *Corporate Reputation Review*, 1(3), 205-212.

- Fombrun, C. ve Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(1).
- Fombrun, C. J., Ponzi, L. J., & Newburry, W. (2015). Stakeholder Tracking and Analysis: The RepTrak® System for Measuring Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, 18(1) içerisinde, s. 3-24.
- Fombrun, C. and Shanley, M. (1990) 'What's in a name? Reputation building and corporate strategy', *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-256.
- Fombrun, C. (2007). List of Lists: A Compilation of International Corporate Reputation Ratings. *Corporate Reputation Review*. 10 içerisinde, 147-153.
- Fox, J. (2012). Careless Talk: Tensions within British Domestic Propaganda during the Second World War. *The Journal of British Studies*, 51(04), 936-966.
- Fuchs, C. (2012). Dallas Smythe Today-The Audience Commodity, the Digital Labour Debate, Marxist Political Economy and Critical Theory. Prolegomena to a Digital Labour Theory of Value. *tripleC: Communication, Capitalism & Critique* içinde 10(2), 692-740.
- Furneaux, R. (1944). The first war correspondent: William Howard Russell of the Times. Cassell and Company Ltd.
- Fyfe, T. ve Croockall, P. (2010). Social Media and Public Sector Policy Dilemmas. Institute of Public Administration of Canada, Canada.
- Garnett, D. (2002). The Secret History of PWE: The Political Warfare Executive, 1939-1945. St Ermin's Press.
- Gary, M. (1992). British Propaganda and the State. Manchester, UK: Manchester University Press
- Gökçe, O. (2006). İçerik analizi: Kuramsal ve pratik bilgiler. Siyasal kitabevi.
- Greenwood, D. N. (2013). "Fame, Facebook, and Twitter: How Attitudes About Fame Predict Frequency and Nature of Social Media Use", *Psychology of Popular Media Culture*, 2(4)
- Güçdemir, Y. (2012), Sanal Ortamda İletişim-Bir Halkla İlişkiler Perspektifi, Derin Yayınları, İstanbul
- Gümüş, M., & Öksüz, B. (2009). Çalışanların Kurumsal İtibar Sürecine Katılımlarında İçsel İletişimin Rolü. *Journal of Yasar University*, 4(16).
- Gümüş, M., ve Öksüz, B. (2009). *Turizm işletmelerinde kurumsal itibar yönetimi*. Nobel.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve organizasyon*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Güzeltik, E. (1996). *Küreselleşme Ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Hall, R. (1993). A Framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantages. *Strategic Management Journal*, 14, s.607-618.

Hallin, D. C. (1989). *The uncensored war: The media and Vietnam*. Univ of California Press.

Hepkon, Z., (2011). Yeni İletişim Teknolojileri Tartışmalarının Yeni Olmayan Boyutu: Teknolojik Determinizm. Zeliha Hepkon (Ed.). *İletişim ve Teknoloji: Olanaklar, Uygulamalar ve Sınırlar içinde* (s. 156-176). İstanbul: Kırmızı Kedi.

Hiebert, R. (1991). Public relations as a weapon of modern warfare. *Ecquid Novi*, 12(1), 93- 105.

Hooker Jr D. R.(2003). Soldiers of the State: Reconsidering American Civil-Military Relations. *Armed Forces & Society*. Cilt.33. Sayı.4.

<http://www.globalfirepower.com/>

<https://www.army.mil/media/socialmedia/>

<http://eng.mil.ru/en/structure/forces/ground.htm>

<http://www.indianarmy.nic.in/>

<http://www.army.mod.uk/>

<http://www.defense.gouv.fr/terre>

<http://www.army.mil.kr/webapp/user/indexMain.do?siteId=army>

<http://www.deutschesheer.de/portal/a/heer>

<http://www.mod.go.jp/gsdf/index.html>

<http://www.tsk.tr/>

<http://army.gov.au/>

<http://www.army.gc.ca/>

<http://www.esercito.difesa.it/>

<http://www.nato.int/>

<http://www.forsvarsmakten.se/>

<http://www.webdesignerdepot.com/2009/05/the-evolution-of-cell-phone-design-between-1983-2009/>

Huntington, S. (2006). *Asker ve Devlet: Sivil - Asker İlişkilerinin Kuram ve Siyaseti*. (Çev. K.Uğur Kızılaslan). İstanbul: Salyangoz. (Eserin orijinali 1957 yılında yayımlanmıştır).

Işık, G. (2013). *Sanaldan Sokağa Toplumsal Hareketler*. Ankara: Nobel.

Irving, H. (2014). 'The Ministry at a Glance', MOI Digital.

- Jackson, K.T. (2004). *Building Reputational Capital*. New York: Oxford University Press.
- Jacobson, W. S. and Tufts, S. H. (2013). "To Post or Not to Post: Employee Rights and Social Media", *Review of Public Personnel Administration*, 33(1).
- Janowitz, M. (1961). *The Professional Soldier: A Social and Political Portrait*. New York: Free Press of Glencoe.
- Jones, B., Temperley, J. & Lima, A. (2009). Corporate reputation in the era of Web 2.0: The case of Primark. *Journal of Marketing Management*, 25 (9), 927-939.
- Kadıbeşegil, S. (2006). *İtibar Yönetimi*. İstanbul:MediaCat Kitapları.
- Kaplan, A. M. ve Haenlein, M. (2010). "Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media", *Business Horizons*, S.53.
- Kara, T. (2012), "Sosyal Medya Üzerinde Yeni Nesil Pazarlama ve Türkiye Bilgi & İletişim Hizmetleri Endüstrisinde Sosyal Ağların Kullanımına Yönelik Bir Araştırma", *Global Media Journal Turkish Edition*, Cilt 2, Sayı 4.
- Karatepe, S. (2008). *İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma*. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 23(23).
- Kaymas, S. (2007). "İnternet ve Ulusal Kamu Politikaları: İnternet Yönetiminde Türkiye için Alternatif Öneriler", *İletişim Araştırmaları*, 5(2):
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, L. P ve Silvestre, B. S. (2011). "Social Media? Get Serious! Understanding the Functional Building Blocks of Social Media", *Business Horizons*, 54
- Kim, K. (2009). Post-Cold War Civil-Military Relations in South Korea: Toward a Postmodern Military?. State University of New York at Buffalo.
- Kluitenberg, E. (2006). The network of waves: Living and acting in a hybrid space. 11(6), 6-16.
- Knights, M. (2007), Web 2.0. *Communications Engineer*, ISSN 1479-8352, 2007, Volume 5, Issue 1, pp. 30 – 35.
- Kuhlman, J. ve Callaghan, J. (ed.). (2000). *Military and Society in 21st Century Europe: A Comparative Analysis*. London: Transaction.
- Kuttab, D. (2003). *The Arab TV Wars*. The New York Times Magazine, 6, 44.
- Kuyucu, B. (2003). *Kurumlarda Etkin ve Başarılı İtibar Yönetimi, İtibar Yönetimi*. İstanbul: ARGE Danışmanlık Yayınları.
- Larkin, J. (2003). *Strategic reputation risk management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Leavey, J. (2013). Social Media and Public Policy: What Is The Evidence. Alliance for Useful Evidence.

- Lee, E. (2013). How Do Online Social Networks Drive Internal Communication and Improve Employee Engagement, Cornell University ILR School Digital Commons,.
- Lucas, S. (1999). *Freedom's war: The US crusade against the Soviet Union, 1945-56*. Manchester University Press.
- MacArthur, J. R. (2004). *Second front: Censorship and propaganda in the 1991 Gulf War*. Univ of California Press.s.107
- Manigart, P. ve Marlier, E. (1996). New roles and missions, army image and recruitment prospects: *The case of Belgium*. Manigart (ed.) içinde, 7-26.
- Manvell, R., & Fraenkel, H. (2010). *Doctor Goebbels: his life and death*. Skyhorse Publishing Inc.
- Markham, V. (1972). *Planning The Corporate Reputation*. London: George Allen & Unwin.
- Mateši, M., Vuckovi, K., Dovedan, Z. (2010). Should Academia Care About Online Reputation Management and Monitoring? MIPRO, May 24-28, 2010, Opatija, Croatia.
- Mayfield III, T. D. (2011). A commander's strategy for social media. *Army Europe And Seventh Army Apo New York* 09403.
- McCarthy, M. (2003). "Iraq information minister strikes pop-culture chord". 15.04.2016 tarihinde http://usatoday30.usatoday.com/money/world/iraq/2003-05-04-bob_x.htm adresinden alınmıştır.
- McLaine, L. (1979). *Ministry of Morale: Home Front Morale and the Ministry of Information in World War II* (London: Allen & Unwin), p. 36.
- McNutt, K. (2012). *Social Media & Government 2.0*. Johnson-Shoyama Graduate School of Public Policy University of Regina.
- Meek, D. (2012). YouTube and social movements: A phenomenological analysis of participation, events and cyberspace. *Antipode*, 44(4), 1429-1448.
- Mergel, I. (2012). *The Social Media Innovation Challenge in The Public Sector*. Information Polity, 17.
- Mitchell, T. (2003). *The Middle East in the Past and Future of Social Science. The Politics of Knowledge içinde: Area Studies and the Disciplines*. D. L. Szanton. University of California International and Area Studies Digital Collection, Edited Volume No. 3.
- Moskos, C. C. (1992). Armed forces in a warless society. *Armed forces after the Cold War*, 13, 1-10.
- Moskos, C. C. (2000). Toward a postmodern military: The United States as a paradigm. *The postmodern military: Armed forces after the Cold War*, 14-31.

- Moskos, C. C., Williams, J. A., ve Segal, D. R. (2000). *The postmodern military: Armed forces after the Cold War*. Oxford University Press on Demand.
- Nakra, P. (2000). Corporate Reputation Management: ‘CRM’ With A Strategic Twist. *Public Relations Quarterly*, 35(42).
- Nye, J. (2002). *Soft Power: The Means to Success in World Politics*, New York: Public Affairs, .8–9.
- Oliveira, G. H. M. ve Welch, E.W (2013). "Social media use in local government: Linkage of Technology, task, and Organizational Context", *Government Information Quarterly*, 30: 310-317.
- Onat, F. (2010) “Bir Halkla İlişkiler Uygulama Alanı Olarak Sosyal Medya Kullanımı: Sivil Toplum Örgütleri Üzerine Bir İnceleme”, *Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Kavram ve Araştırma Dergisi*, Sayı:31.
- Öztürk, M. C. ve AYMAN, Ö. G. M. (2008). *Türkiye’de Özel Sektör ve Sosyal Sorumluluk Projeleri*. Galatasaray Üniversitesi İletişim Dergisi, 9(9).
- Ponzi, L.J., Fombrun, C.J. and Gardberg, N.A. (2011) ‘RepTrak® Pulse: Conceptualizing and validating a short-form measure of corporate reputation’, *Corporate Reputation Review*, 14(1), 15–35.
- Poster, M. (1995). *The Second Media Age*, 1. Baskı, Amerika, Polity Press.
- Rao, H. (1994). The social construction of reputation: Certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895–1912. *Strategic management journal*, 15(S1), 29-44.
- Reputationinstitute.com. (2015). 15.04.2016 tarihinde www.reputationinstitute.com adresinden alınmıştır.
- Riley, N. (1940). 999 and All that. V. Gollancz Ltd.
- Rukavishnikov, V. O. ve Pugh, M. (2006). Civil-military relations. *Handbook of the Sociology of the Military*. Springer:US, 131-149.
- Safko, L. (2012). *The Social Media Bible. Tactics, Tools and Strategies for business Success*. (Third Ed.) N.J, USA: John Wiley and Sons.
- Sarstedt, M., Wilczynski, P. and Melewar, T.C. (2013). ‘Measuring reputation in global markets – A comparison of reputation measures’ convergent and criterion validities’, *Journal of World Business*, 48(3), 329–339.
- Satana, N. S. (2007). *Transformation of the Turkish Military and the Path to Democracy. Armed Forces & Society*.
- Saylı, H., Ağca, V., Kızıldağ, D. ve Uğurlu, Ö.Y. (2009). Etik, kurumsal itibar ve kurumsal performans ilişkisini belirlemeye yönelik ilk 500 işletme içinde yapılmış bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2).

- Schwaiger M (2004). Components and Parameters of Corporate Reputation An Empirical Study. *Schmalenbach Business Review*. 56.
- Scott, D.M. (2010). The new rules of marketing and PR: how to use news releases, blogs, podcasting, viral marketing & online media to reach buyers directly. 2nd Ed. Hoboken: Wiley.
- Sherman, M. L. (1999). Reputation. The only thing that can give your business a second chance. *Making the most of your reputation*. London: Published for the Institute of Directors and AIG Europe (UK).
- Sirin, C. V. (2011). Public Support for Military Interventions across Levels of Political Information and Stages of Intervention: The Case of the Iraq War. *Armed Forces & Society*. April 2012; vol. 38, 2. 252-272.
- Sonyel, S. (1986). *Türk Kurtuluş Savaşı ve Dış Politika II*. Ankara: Türk Tarih Kurumu yayını, 267.
- Stouffer, S. A., Lumsdaine, A. A., Lumsdaine, M. H., Williams Jr, R. M., Smith, M. B., Janis, I. L. ve Cottrell Jr, L. S. (1949). The American soldier: combat and its aftermath. *Studies in social psychology in World War II, Vol. 2*.
- Stueck, W. (1997). The Korean War: an international history. Princeton University Press.
- Summers, H. G. (1986). "Western Media and Recent Wars," *Military Review*, (Fort Leavenworth, Kansas, s.6.
- Taylor, P. M. (1992). War and the media: Propaganda and persuasion in the Gulf War. Manchester University Press.
- Tdk.gov.tr. (2015). "İtibar". 25.04.2016 tarihinde <http://www.tdk.gov.tr> adresinden alınmıştır.
- Theohary, C. (2015). *Information Warfare: The Role of Social Media in Conflict*.
- Timisi, N. (2003). *Yeni İletişim Teknolojileri ve Demokrasi*. Ankara: Dost
- Törenli, N. (2003). EİT Dolayımında Kapitalist Üretim İlişkilerinin Yeniden Yapılandırılması: Enformasyon Toplumu ve Düşündürdükleri. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi içinde*, 58(2), 192-219.
- Treese, W.(2006). is it really different? *NetWorker*, ISSN 1091-3556, 06/2006, Volume 10, Issue 2, p. 15
- Tsk.tr. (2015). 15 Mart 2015 tarihide <http://www.tsk.tr/> adresinden alınmıştır.
- Uçarol, R. (2013). *Siyasi Tarih (1789-2012)*. İstanbul:Der Yayınları.
- Ural, E.G. (2012). Kurumsal İtibarı Ölçme Yöntemi Olarak Türkiye İtibar Endeksi Ve Endeks Sonuçlarından Hareketle Türkiye’de Elektronik Sektörünün İtibarı Üzerine Bir Değerlendirme. *Online Academic Journal of Information Technology*. 2012 Bahar/Spring 2012 – Cilt/Vol: 3 - Sayı/Num: 7.
- US Army;Online and Social Media Division (2013). *The United States Social Media Handbook*.

- Ülger, B. (2003). *İşletmelerde İletişim ve Halkla İlişkiler*, İstanbul: Der Yayınları.
- Vogt, W.R.(1992). Warless or Armyless Society?: Dispute About the Appropriate Paradigm of a Peace- (Military-) Sociology for the Post-Military-Era. *Armed Forces After The Cold War* içinde. Jürgen Kuhlman ve Christopher Dandeker (ed.).
- Weber, L. (2009). *Marketing to the Social Web: How Digital Customer Communities Build Your Business*. John Wiley & Sons.
- Welch, D. (2001). *Hitler: Profile of a Dictator*. London: Routledge,
- Western, J. (2005). Selling intervention and war: The presidency, the media, and the American public. JHU Press.
- Wichmann, J. (2014). Maersk Line: B2B Social Media—“It’s Communication, not Marketing. *University of California, Berkeley* vol. 56, no. 3. spring 2014
- Williams, J. A. (2000). The Postmodern Military Reconsidered. *The Postmodern Military*, 80-100.
- Williams, J. A. (2008). The Military and Society Beyond the Postmodern Era. *Orbis*, 52(2), 199-216.
- Willam, S.L., (1989). The Changing Face of War: Into the Fourth Generation. 29.03.2016 tarihinde <http://globalguerrillas.typepad.com/lind/the-changing-face-of-war-into-the-fourth-generation.html> adresinden alınmıştır.
- Winant S, (1985). The Military and the Press: Is the Breach Worth Mending? *Army Magazine*, Arlington, Virginia, February, p. 25.
- Yalçinkaya, H. (2008). Savaşlarda Asker-Medya İlişkilerinin Geldiği Son Aşama: İliştirilmiş Gazetecilik. *International Relations/Uluslararası İlişkiler*, 5(19), 29-56.
- Yaşoğlu, M. M., Toplu, D., & Erden, N. S. (2014). Corporate Reputation. the Era of Social Media: A Study in Turkish Banking Industry içinde. *The IUP Journal of Business Strategy*, 11(2), 28-42.
- Yönet, E. (2006). ‘Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışında Son Dönemeç: Stratejik Sorumluluk’. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(9).

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : Ayten, Halit
Uyruğu : T.C.
Doğum tarihi ve yeri : 10.07.1982 / İstanbul
Medeni hali : Evli
Telefon : 05305051390
Faks : -
e-mail : halitayten1@gmail.com

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Yüksek lisans	Gazi Üniversitesi	Devam ediyor.
Lisans	Kara Harp Okulu	2005
Lise	Maltepe Askeri Lisesi	2001

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2005-	Kara Kuvvetleri Komutanlığı	Subay

Yabancı Dil

İngilizce

Yayınlar

-

Hobiler

Futbol, yüzme, atletizm, kitap okuma.



GAZİ GELECEKTİR..

