

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER ROL
VE MODELLER BAĞLAMINDA DEVLET
VE VAKIF ÜNİVERSİTELERİNİN
İLETİŞİM UYGULAMALARI**

Öznur ARSLAN

2501171339

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Seda MENGÜ

İSTANBUL – 2020

ÖZ

STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER ROL VE MODELLER BAĞLAMINDA DEVLET VE VAKIF ÜNİVERSİTELERİNİN İLETİŞİM UYGULAMALARI

ÖZNUR ARSLAN

Günümüzde bir yandan geleneksel halkla ilişkiler teknikleri kullanılmaya devam ederken diğer yandan da teknolojinin ve internetin devreye girmesiyle birlikte değişim olabildiğince hızlı olmuş ve halkla ilişkilere bakış farklılaşmıştır. Bu bağlamda halkla ilişkiler; amaç ve işlevlerinden modellerine, uygulayıcı rollerinden iletişim çalışmalarına kadar birçok yönden revizyona uğramıştır. Bu ise uygulayıcılar tarafından stratejik bir amaç çerçevesinde profesyonel çalışmaların ortaya çıkmasını tetiklemiştir.

Halkla ilişkiler rol ve modeller bağlamında devlet ve vakıf üniversitelerinin iletişim uygulamaları, İstanbul'dan 2020 Dünya Sıralamasına giren devlet ve vakıf üniversiteleri üzerinden sorgulanmıştır. Buradaki amaç sıralamada yer alan devlet ve vakıf üniversitesinin stratejik halkla ilişkiler çerçevesinde nasıl çalışmalar yaptığını ortaya koymak ve devlet ve vakıf üniversiteleri arasındaki rol, model ve iletişim uygulamaları arasındaki farkları yahut benzerlikleri gözler önüne sermektir.

Bu çerçevede İngiliz sıralama kuruluşu Times Higher Education tarafından 2020 Dünya Sıralamasına giren İstanbul'daki bir takım devlet ve vakıf üniversitelerinin (Boğaziçi, İstanbul Teknik, Marmara, İstanbul, Yıldız Teknik, Sabancı, Bahçeşehir, İstanbul Medipol ile Yeditepe Üniversiteleri) üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcılarıyla yarı yapılandırılmış görüşme ile hangi rol ve modellere göre hangi iletişim uygulamalarını gerçekleştirdiklerini, halkla ilişkilerin kurum içi hiyerarşide nerede yer aldığı gibi konular ele alınarak üniversitelerde farklılıklar olup olmadığı ortaya konmuştur.

Nitel araştırma yöntemlerinden derinlemesine görüşme yöntemi ile analiz edilen çalışmada, devlet ve vakıf üniversitelerinde baskın olarak Basın Ajansı ve Tanıtım Modelinin kullanıldığı, uygulayıcı roller bakımından ise baskın olarak

yönetici rolünün kullanıldığı tespit edilmiştir. Devlet üniversitelerinin hem bütçe konusunda özerk olmadıklarından hem de kamu tasarruf tedbirlerinden dolayı oldukça kısıtlı bir bütçeye sahip olduklarından dolayı çoğu halkla ilişkiler çalışmalarına sınırlı yaklaştıkları görülmektedir. Vakıf üniversiteleri ise her ne kadar bütçe konusunda devlet üniversitesine nazaran özerk olsalar da bütçesini genel olarak tanıtım ve reklam amaçlı kullandığı için stratejik halkla ilişkiler çalışmalarına sınırlı bütçe ayırdıkları bilgisine ulaşılmıştır. Son olarak departmanda stratejik halkla ilişkilere ilişkin çalışmalar sınırlı bir düzeyde ele alındığı için devlet ve vakıf üniversitelerinin; stratejik halkla ilişkilerden çok (kurumsal sosyal sorumluluk, konusorun yönetimi, sponsorluk gibi); geleneksel halkla ilişkiler (medya ilişkileri, etkinlik yönetimi gibi) çerçevesinde hareket ettikleri söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Halkla İlişkiler Roller, Halkla İlişkiler Modelleri, Halkla İlişkiler Uygulamaları, Vakıf Üniversiteleri, Devlet Üniversiteleri

ABSTRACT

IN THE CONTEXT OF ROLE AND MODELS IN STRATEGIC PUBLIC RELATIONS AT THE COMMUNICATION APPLICATIONS OF STATE AND PRIVATE UNIVERSITIES

ÖZNUR ARSLAN

Today, while traditional public relations techniques continue to be used, on the other hand, with the intervene of technology and internet, change has been as fast as possible and the view on public relations has changed. In this context, public relations have been revised in many ways from its objectives and functions to its models, to practitioner roles to communication studies. This triggered the emergence of professional work within the framework of a strategic purpose by practitioners.

In the context of public relations roles and models, the communication practices of state and foundation universities have been questioned from public and foundation universities which ranked 2020 from Istanbul. The aim here is to reveal how the public and foundation universities in the ranking are working within the framework of strategic public relations and to show the differences or similarities between the role, model and communication practices among state and foundation universities.

In this framework, a number of public and foundation universities in Istanbul (Boğaziçi, İstanbul Teknik, Marmara, İstanbul, Yıldız Teknik, Sabancı, Bahçeşehir, İstanbul Medipol and Yeditepe Universities), which ranked 2020 by Times Higher Education, the British ranking agency, were selected as the area of this research. The semi-structured interview with top public relations practitioners of these universities reveals whether there are differences in universities by addressing which communication practices they perform according to which roles and models, where public relations take place in the internal hierarchy.

In the study, which was analyzed through in-depth interview method, which is one of the qualitative research methods, it was determined that the Press Agency and Publicity Model were used predominantly in public and foundation universities, and the role of administrators was dominant in terms of implementing roles. It is seen that public universities are limited to public relations activities, since they are not autonomous in terms of budget and have a very limited budget due to public savings measures. Even though foundation universities are autonomous in terms of budget compared to public universities, it has been learned that they allocate limited budgets to strategic public relations studies since they use their budget for publicity and advertisement purposes. Finally, since the studies on strategic public relations in the department are handled at a limited level, state and foundation universities; rather than strategic public relations (such as corporate social responsibility, issue management, sponsorship); it can be said that they act within the framework of traditional public relations (media relations, event management, etc.).

Keywords: Roles of Public Relations, Models of Public Relations, Practices of Public Relations, State and Private Universities

ÖNSÖZ

Halkla ilişkiler uygulamaları içerisinde pek çok iletişim çalışmasını görmekteyiz ve bu iletişim çalışmaları farklı rol ve modeller bağlamında gerçekleşmektedir. “Stratejik Halkla İlişkiler Rol ve Modeller Bağlamında Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin İletişim Uygulamaları” adlı bu çalışmada da dünya sıralamasına giren devlet ve vakıf üniversitelerinin; hangi rol ve modellere göre çalışmalarını gerçekleştirdikleri, hedef kitlelerine nasıl ulaşmaya çalıştıkları, hangi halkla ilişkiler uygulamalarına önem verdikleri, halkla ilişkilerin kurum içi hiyerarşide nerede yer aldığı gibi konular ele alınarak üniversitelerde farklılıklar olup olmadığı ortaya konmuştur.

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesi sürecinde maddi manevi her konuda beni destekleyen kişileri de burada anmadan geçemeyeceğim. Öncelikle öğrencisi olmaktan büyük onur duyduğum değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Seda MENGÜ'ye, araştırmanın planlanmasından sonuçlandırılmasına kadar her aşamada titiz bir çalışma disiplini içerisinde; görüş, eleştiri ve yönlendirmeleri ile sağladığı katkılardan dolayı en içten sevgi, saygı ve şükranlarımı sunuyorum.

Ayrıca tez hazırlama sürecinde maddi-manevi her konuda desteğini gördüğüm şükür sebebim sevgili annem Nazmiye YÜCE'ye, bana sonsuz güvenerek her daim yanımda olan en büyük şansım sevgili eşim Doğan ARSLAN'a ve bu süreçte zamanından çalsam da elimden geldiğimce iyi bir anne olmaya çalıştığım gurur kaynağım biricik oğlum Atlas ARSLAN'a sonsuz teşekkür ederim.

Öznur ARSLAN

01.07.2020

İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	vi
TABLolar LİSTESİ	x
GİRİŞ	xii

BİRİNCİ BÖLÜM STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER

1.1. Geleneksel Halkla İlişkilerden Stratejik Halkla İlişkilere Dönüşüm	1
1.2. Stratejik Halkla İlişkilerin İşlevi ve Amacı	3
1.2.1. Stratejik Halkla İlişkilere Geçişte Halkla İlişkiler Modellerinin Evrimi	10
1.2.1.1. Basın Ajansı Tanıtım Modeli	12
1.2.1.2. Kamuyu Bilgilendirme Modeli	12
1.2.1.3. İki Yönlü Asimetrik Model (İkna)	13
1.2.1.4. İki Yönlü Simetrik Model (Karşılıklı Anlayış)	14
1.2.1.5. Mükemmel Halkla İlişkiler	17
1.2.1.6. Durumsal Model	19
1.2.2. Stratejik Halkla İlişkilere Geçişte Halkla İlişkiler Rollerinin Evrimi	21
1.2.3. Tarihi Perspektifte Geleneksel Halkla İlişkiler Uygulamalarından Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamalarına Dönüşüm	28
1.2.3.1. Medya İlişkileri	29
1.2.3.2. Finansal Halkla İlişkiler	31
1.2.3.3. Konu/Sorun Yönetimi	33
1.2.3.4. Lobicilik	35
1.2.3.5. Kriz Yönetimi	36
1.2.3.6. İtibar Yönetimi	38
1.2.3.7. Pazarlama İletişimi	39
1.2.3.8. Sponsorluk	40
1.2.3.9. Kurumsal Sosyal Sorumluluk	43
1.2.3.10. Etkinlik Yönetimi	45

1.2.3.11. Kurumsal Kimlik ve İmaj	46
1.2.3.12. Kurum İçi İletişim	48
1.2.3.13. Toplumla İlişkiler	52
1.2.4. Geleneksel Halkla İlişkilerden Dijital Halkla İlişkilere Geçişte Stratejinin Artan Önemi	53
1.3. Stratejik Halkla İlişkilerin Farklı Düzeyleri	58
1.3.1. Sosyal Strateji Düzeyi ve Stratejist Rolü	62
1.3.2. İşlevsel Strateji Düzeyi ve Yönetici Rolü	67
1.3.3. Operasyonel Strateji Düzeyi ve Teknisyen Rolü	69

İKİNCİ BÖLÜM

ÜNİVERSİTEDE HALKLA İLİŞKİLER

2.1. Tarihi Perspektifte Üniversite Kavramı	72
2.2. Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Yapısal Farklılıkları ve Benzerlikleri	75
2.2.1. Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Yapısal Benzerlikleri	75
2.2.2. Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Yapısal Farklılıkları	77
2.3. Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Yapısal Farklılıkları Bağlamında Halkla İlişkiler Uygulamaları	87
2.4. Üniversitede Hedef Kitle	90
2.5. Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Stratejik Düzeyler Bağlamında Halkla İlişkiler Uygulamaları	93
2.5.1. Sosyal Strateji Düzeyi Bağlamında Halkla İlişkiler Uygulamaları	93
2.5.2. İşlevsel Strateji Düzeyi Bağlamında Halkla İlişkiler Uygulamaları	94
2.5.3. Operasyonel Strateji Düzeyi Bağlamında Halkla İlişkiler Uygulamaları	95
2.6. Devlet Ve Vakıf Üniversitelerinde Rol Ve Modeller Bağlamında Stratejik Düzeyler	96
2.6.1. Sosyal Strateji Düzeyi Bağlamında Rol ve Modeller	96
2.6.2. İşlevsel Strateji Düzeyinde Rol ve Modeller	98
2.6.3. Operasyonel Strateji Düzeyi Bağlamında Rol ve Modeller	99

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER ROL VE MODELLER BAĞLAMINDA DEVLET VE VAKIF ÜNİVERSİTELERİNİN İLETİŞİM UYGULAMALARI

3.1. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları	100
3.2. Araştırmanın Önemi	101
3.3. Araştırmanın Yöntemi	102
3.4. Araştırmanın Örneklemi	103
3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	105
3.6. Verilerin Toplanması	106
3.7. Araştırmanın Bulguları ve Yorumlar	108
3.7.1. Üst Düzey Halkla İlişkiler Uygulayıcıların Nitelikleri	108
3.7.2. Halkla İlişkiler Departmanına İlişkin Özellikler	109
3.7.3. Departmanda Görülen Ortam	113
3.7.4. Departmanda Görülen Halkla İlişkiler Modelleri	115
3.7.5. Uygulayıcıların Halkla İlişkiler Çalışma Alanlarında Faaliyet Gösterme Sıklıkları	122
3.7.6. Ağırlık Verilen Halkla İlişkiler Uygulamaları	125
3.7.7. İletişim Uygulamalarında Bütçenin Durumu	140
3.7.8. Üst Düzey Halkla İlişkiler Uygulayıcıların Rollerini	145
3.7.9. Halkla İlişkiler Stratejilerini Oluşturma Politikaları	151
3.7.10. Üst Yönetimin Yaklaşımı	154
SONUÇ	158
KAYNAKÇA	167
EKLER	180

TABLÖLER LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1.1: Halkla İlişkilerin İşlevleri	9
Tablo 1.2: Grunig ve Hunt'a Göre Halkla İlişkiler Davranışının Dört Modeli	11
Tablo 1.3: Mükemmel Halkla İlişkilerin Durumsal Modeli	20
Tablo 1.4: Halkla İlişkiler Uygulayıcı Roller	25
Tablo 1.5: Sponsorluğun Kurumsal Hedefleri	42
Tablo 1.6: Stratejik Düzeyler	60
Tablo 1.7: Rol Kategorileri	71
Tablo 3.1: 2020 Dünya Üniversiteleri Sıralaması- Türkiye'deki Üniversiteler	104
Tablo 3.2: İstanbul'dan 2020 Dünya Üniversiteleri Sıralamasına Giren Üniversiteler	105
Tablo 3.3: Üst Düzey Halkla İlişkiler Uygulayıcıların Nitelikleri	108
Tablo 3.4: Halkla İlişkiler Departmanına İlişkin Özellikler	110
Tablo 3.5: Departmanda Görülen Örgüt Kültürü Tipi	114
Tablo 3.6: Departmanda Görülen Halkla İlişkiler Modelleri- Basın Ajansı/Tanıtım Modeli	116
Tablo 3.7: Departmanda Görülen Halkla İlişkiler Modelleri- Kamuyu Bilgilendirme Modeli	117
Tablo 3.8: Departmanda Görülen Halkla İlişkiler Modelleri- İki Yönlü Asimetrik Model	118
Tablo 3.9: Departmanda Görülen Halkla İlişkiler Modelleri- İki Yönlü Simetrik Model	119
Tablo 3.10: Departmanda Görülen Halkla İlişkiler Modellerinin Ortalamaları / Standart Sapmaları	120
Tablo 3.11: Üst Düzey Uygulayıcıların Halkla İlişkilere Bakış Açısı	121
Tablo 3.12: Uygulayıcıların Halkla İlişkiler Çalışma Alanlarında Faaliyet Gösterme Sıklıkları (Devlet Üniversiteleri)	123

Tablo 3.13: Uygulayıcıların Halkla İlişkiler Çalışma Alanlarında Faaliyet Gösterme Sıklıkları (Vakıf Üniversiteleri)	124
Tablo: 3.14: Halkla İlişkiler Uygulamaları İçin Bütçenin Ayrılma Durumu	144
Tablo: 3.15: Üst Düzey Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Stratejist Rolünü Kullanma Sıklıkları	146
Tablo 3.16: Üst Düzey Halkla İlişkiler Uygulayıcıların Yönetici Rolünü Kullanma Sıklıkları	147
Tablo 3.17: Üst Düzey Halkla İlişkiler Uygulayıcıların Teknisyen Rolünü Kullanma Sıklıkları	148
Tablo 3.18: Üst Düzey Halkla İlişkiler Uygulayıcı Rollerinin Ortalamaları /Standart Sapmaları	149
Tablo 3.19: Üst Düzey Halkla İlişkiler Uygulayıcıların Baskın Olarak Kullandığı Roller	149
Tablo 3.20: Stratejist Rolündeki Halkla İlişkiler Uygulayıcının Üst Yönetime İlişkin Sorumlulukları ve Üst Düzey Halkla İlişkiler Uygulayıcıların Bu Sorumlulukları Hangi Sıklıkla Gerçekleştirdikleri	155
Tablo 3.21: Derinlemesine Görüşmede Üst Düzey Halkla İlişkiler Uygulayıcıların Üst Yönetimle İlişisine ve İletişimine Dair İfadeleri	156

GİRİŞ

Günümüzde iletişim alanı büyüyen, serpilip yayılan, çeşitlenerek etki ve etkinlik alanını sürekli genişleten bir alan haline gelmiştir. Bunun temelinde akademisyenlerin, teorisyenlerin, halkla ilişkiler uygulayıcılarının değerli katkıları yatmaktadır. Ayrıca günümüz dünyasında teknolojik gelişmeler, özellikle iletişim ve bilişim alanında ortaya çıkan yenilikler baş döndürücü bir hızla ilerleme kaydetmektedir. Bu ise iletişimin doğasını etkilediği gibi halkla ilişkilerin seyrini de değiştirmektedir.

Halkla ilişkiler uzmanlarına göre halkla ilişkiler uygulaması; planlı, düzenli ve stratejik bir amaç çerçevesinde çalışma üretmeye başlaması oldukça yenidir. Bu çerçevede 1850'lerden itibaren amaçlarına, ilkelerine ve dönemlerine göre bir sınıflandırma yapan Grunig ve Hunt, halkla ilişkiler uygulamalarını dört ayrı model altında toplamıştır. Geleneksel halkla ilişkilerden stratejik halkla ilişkilere dönüşümü de anlatan bu modeller, halkla ilişkilerin nasıl evrim geçirerek geliştiğini de gözler önüne sermektedir.

Geçmişten günümüze halkla ilişkilerin uygulama alanlarını incelediğimizde ilk zamanlardaki halkla ilişkiler çalışmalarının daha çok tanıtım ve duyurum amaçlı olduğunu görmekteyiz. Halkla ilişkiler uygulama alanlarına tarihi perspektifte incelediğimizde ise halkla ilişkilerin bir tanıtım işlevi olmaktan çıkarak toplumun ve kurumun ihtiyaçları doğrultusunda çok farklı alanlarda hizmet vermeye başlamıştır. Bu alanlar medya ilişkileri, finansal ilişkiler, kamusal işler, konu/sorun yönetimi, lobicilik, kriz yönetimi, itibar yönetimi, pazarlama iletişimi, kurumsal sosyal sorumluluk, sponsorluk, etkinlik yönetimi, kurumsal kimlik ve imaj, kurum içi iletişim ve toplumla ilişkiler şeklinde sıralayabiliriz. Halkla ilişkilerde yaşanan bu gelişmeler; bu alanda çalışan uygulayıcıların üstendikleri rollerin de değişmesine sebep olmuştur.

Tüm bu bilgiler çerçevesinde “Geleneksel Halkla İlişkilerden Stratejik Halkla İlişkilere” başlığını oluşturan **birinci bölümde**; halkla ilişkiler modellerin ve uygulamaların nasıl geleneksel halkla ilişkilerden stratejik halkla ilişkilere dönüştüğü ayrı başlıklar halinde ayrıntılı bir biçimde ele alınacaktır. Ayrıca iletişim

“Üniversitede Halkla İlişkiler” başlığına sahip **ikinci bölümde** ise devlet ve vakıf üniversitelerin farklılıkları ve benzerlikleri üzerinde durulmuştur. Bu bakımdan devlet ve vakıf üniversitelerin amaç, işlev, akademik süreç, bilimsel özerklik, eğitim-öğretim esasları, öğrenci işleri, güvenlik vs. gibi benzerliklerinin yanı sıra; yönetsel, finansal, fiziki ortam ve teknolojik alt yapı, öğrenci niteliği, özerklik, örgüt kültürü, vs. gibi bir takım farklılıklar da bulunmaktadır. Bu farklılıklar ise stratejik düzeyler bağlamında halkla ilişkilerin rol, model ve uygulamalarını etkilemekte ve üniversitelerdeki iletişimin çerçevesini belirlemektedir.

Halkla ilişkiler alanında literatürü incelediğimizde halkla ilişkilerin amaç ve işlevleriyle ne işe yaradığına, uygulama alanlarının ne olduğuna, halkla ilişkiler çalışmalarının nasıl hayata geçirilmesi gerektiğine ve klasik roller çerçevesinde (Broom ve Smith'in dörtlü rol tipolojisi) halkla ilişkiler uygulayıcılarının neler yaptığına yönelik çalışmaların yapıldığını görmekteyiz. Oysa stratejik halkla ilişkiler rollerine yönelik yapılan çalışmalar oldukça kısıtlıdır. Hatta stratejik halkla ilişkiler roller çerçevesinde gerçekleştirilen iletişim uygulamalarına yönelik bir çalışmaya

rastlanılmamıştır. Bu ise bu çalışmanın yapılmasının en önemli sebeplerinden bir tanesidir. Bu bilgiler çerçevesinde konunun ele alınma gerekçelerini şu şekilde açıklayabiliriz;

- Stratejik halkla ilişkiler uygulayıcı rollerine dikkat çekmek,
- Dünya sıralamasına giren devlet ve vakıf üniversitelerin üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcı rollerinin stratejist olup olmadığını ortaya çıkarmak,
- Dünya sıralamasına giren devlet ve vakıf üniversitelerinde halkla ilişkilerin kurum içi hiyerarşide nerede yer aldığını ortaya koymak,
- Dünya sıralamasına giren üniversitelerin üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcılarının sosyo demografik özellikleri ile profesyonellik arasındaki ilişkiyi gözler önüne sermek,
- Halkla ilişkiler uygulayıcıların en fazla ve en az gerçekleştirdikleri iletişim uygulamalarını göstermek,
- Devlet ve vakıf üniversitelerinde gerçekleştirilen iletişim uygulamalarında hangi modellerin daha etkili olduğunu göstermek,
- Son olarak devlet ve vakıf üniversitelerin dünyanın en iyi üniversiteler sıralamasında yer alması ile iletişim uygulamalarının profesyonel rol ve modeller çerçevesinde yürütmesi arasında doğrudan bir ilişkinin olup olmadığını gözler önüne sermektir.

Halkla ilişkilerin stratejik yönetimin bir parçası olması ve örgütlerin stratejik amaçlarına hizmet etmesi gerekliliği de alanın büyük otoriterleri tarafından (Grunig, Freeman, Cutlip, Center, Broom gibi isimler) 30 yılı aşkın bir süredir savunulmaktadır (Türkal ve Geçikli, 2018: 304). Bunun ise halkla ilişkiler uygulayıcısının baskın koalisyonda (bir örgütteki en güçlü yöneticiler grubu) yer alarak karar sürecine katılması (White ve Dozier, 2005: 105; Grunig, 2005: 15; Steyn, 2011a: 2; Stockholm Anlaşması, 2010: 3) ve stratejist rol (stratejik yönetici) çerçevesinde hareket etmesi ile mümkün olduğu savunulmaktadır (Steyn, 2011a: 2; Stockholm Anlaşması, 2010: 3) Stratejist rolü üstlenen halkla ilişkiler uygulayıcısının her daim örgütün genel stratejisine katkı yaptığı ve bu katkıların her geçen gün kabul gören bir hale geldiği savunulmaktadır (Falconi, 2010: 6; Steyn, 2011a: 26-30). Bu yönde yapılan çeşitli araştırmalarda da stratejist rolün önemine dikkat

çekilmekte ve gelecekte daha önemli bir rol haline geleceği vurgulanmaktadır (Geniş bilgi için bkz. s:63)

Tüm bu bilgiler çerçevesinde bu çalışma hem farklı bir içerikle literatürdeki eksikliğin bir parça da olsa giderilmesini sağlamak hem de önemi her geçen gün artan stratejist rolün model ve uygulamalar perspektifinden ele alarak halkla ilişkiler uygulayıcılarına sunmak hem de halkla ilişkiler uygulayıcılarının daha profesyonel olmalarına hizmet etmektir.



BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. GELENEKSEL HALKLA İLİŞKİLERDEN STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLERE DÖNÜŞÜM

Literatüre göre insanlık tarihi kadar eski olan halkla ilişkilerin bilimsel bir nitelik kazanması bunun sonucunda da bir meslek haline gelip profesyonel bir statü kazanması 20. yüzyılda gerçekleşmiştir. Yaklaşık yüz yıllık bir geçmişi olduğu için yeni sayılan halkla ilişkiler, bugünkü stratejik konumunu elde edinceye kadar oldukça yol kat etmiştir (Güngör, 2013: 35).

18. yüzyılın sonlarına doğru gerçekleşen Sanayi Devrimi, önemli bir dönüm noktası olarak toplumların sosyal, siyasal, ekonomik ve kültürel yapılarında köklü değişimlere neden olmuştur. Bu süreçte meydana gelen ilerlemeler, örgütsel yapılarda ve yönetimlerde de değişiklikleri beraberinde getirmiştir (Kazancı, 2004: 1-2). Tüm bu değişimler ise iş dünyasını önemli ölçüde etkilemiştir. Bu değişime ayak uydurup varlıklarını etkili bir şekilde sürdürmek isteyen kurum ve kuruluşlar eski yönetim tarzlarını bir tarafa bırakarak; halkla ilişkiler disiplininin olabildiğince yararlanmaya başlamışlardır (Peltekoğlu, 2007: 93). Ancak bu dönemde ya konular gizlenmiş ya da konunun sadece iyi yönleri ortaya konmuştur. Manipülasyonun daha sonra da enformasyonun hakim olduğu ilk halkla ilişkiler çalışmalarında (Erdoğan, 2011: 388) kurumun çıkarının hakim olduğu, kamunun çıkarının önemsenmediği, tek yönlü bir iletişime dayanan bir alt disiplinden söz edebiliriz.

William Ivins, iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ile ekonomik ve kültürel dönüşümler arasında doğrudan bir ilişkinin olduğunu savunarak; toplumsal değişim ve dönüşümde teknolojinin belirleyici bir unsur olduğunu öne sürer (Güngör, 2013: 173). Bu düşünceyi başta Marshall McLuhan olmak üzere birçok teorisyen destekler. İletişim teknolojileri sayesinde iletişim, tarih boyunca hiç olmadığı kadar önemli bir konuma yükselmiş ve McLuhan'ın tabiriyle "küresel bir köy"e dönüşmüştür (Güngör, 2013: 178). İletişim teknolojilerinin gelişip yaygınlaşması; küreselleşmeyi, kamuların güç kazanmasını ve onlara hareket alanı sağlayan demokratik ortamların çoğalmasını sağlamıştır. Tüm bu gelişmeler sonucunda da kurum ve kuruluşlar; varoluş gerekçelerini, çalışma yöntemlerini, çalışanlarına, paydaşlarına karşı

tutumlarını tekrar gözden geçirerek, halkla ilişkilerin desteğiyle değişime ayak uydurmaya çalışmışlardır.

Diğer alanlarda olduğu gibi yaşanan değişim ve gelişimler, halkla ilişkilerin doğasını da etkilemiştir. Yeni düşüncelerin, yeni teknolojilerin, yeni yönetim anlayışlarının doğup büyüdüğü 20. yüzyılda (Fidan, 2011: 49), iletişimin nasıl olması gerektiği gerek akademik camiada gerek profesyonel hizmet sağlayıcılar tarafından sorgulanmıştır. Dönemin toplumsal yapısı ile birlikte iş dünyasında yaşanan değişimler, iletişim dünyasının da evrilmesine, bunun sonucunda da halkla ilişkiler anlayışının gelişmesine-değişmesine neden olmuştur. Devamlılığın üretimdeki değişimden çok iletişimdeki değişimle gerçekleşebileceği savunulmuş (Kraatz, 1998: 623'den akt. Sümer, 2013: 54); değişen ortama adaptasyonun ise ancak halkla ilişkilerin devreye girmesi ile sağlanabileceği ortaya konmuştur (Drucker, 2000'den akt. Sümer, 2013: 54). Değişimden nasiplenen halkla ilişkilerin bu sayede tanıtma faaliyetinden stratejik halkla ilişkilere dönüşümü olabildiğince hızlı olmuştur.

Günümüz toplumunda kurumlardan; sosyal uyum çerçevesinde insan odaklı politikaları uygulaması, paydaşlarının (Freeman, 1984) ve toplumun desteğini ve güvenini kazanmaya yönelik stratejiler üretmesi beklenir. Bu ise kar odaklı yaklaşımdan çok hedef kitleyi dikkate alan stratejik iletişim çalışmalarının yapılması gerekliliğini ön plana çıkarmıştır (Şatır, 2011: 38). Bu anlayış perspektifinde ise kurumla toplum arasında uyum sağlanarak, kurumun toplum nezdinde olumlu itibarı oluşturulmaya çalışılır (Steyn, 2011b: 131). Bu çerçeveden bakıldığında stratejik yönetimin bir parçası haline gelen halkla ilişkiler (Wanaby ve Moss, 2004: 7'den akt. Hoştut, 2013: 418); stratejik düşünmeyi, stratejik davranışlar ortaya koyabilmeyi ve stratejik cevapların verilmesini gerektiren bir anlayışa dönüşmüştür.

1.2. STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLERİN İŞLEVİ VE AMACI

Geçmişten günümüze değişen yaklaşımlar nedeniyle halkla ilişkilere ilişkin tanım ve amaçlarda da değişimlerin olduğunu görmekteyiz. Önceleri duyurum, tanıtım, ikna gibi geleneksel faaliyetleri kapsayan halkla ilişkilerin içeriği değişerek; paydaşlarla ilişkilerin kurularak karşılıklı anlayışın oluşturulması, toplumsal onay alma, örgüt için olumlu itibar oluşturma, kamunun değerlerini dikkate alıp bu değerlerle uyumlu olma (toplumsal sorumluluk gibi) gibi amaçlara dönüşmüştür. Bu çerçevede geçmişten günümüze halkla ilişkilerin işlevleri ve amaçları da değişmiş dolayısıyla ne olduğuna yönelik birçok tanım yapılmıştır.

Tanımlarda halkla ilişkilerin daha çok; “anlaşılmak ve iyi niyet için kamunun ikna edilmesi” (Cutlip vd.,1994), “yönetimin bir fonksiyonu” (Harlow 1976’dan akt. Grunig ve Hunt, 1984: 6-7) ve bir “iletişim yönetimi” (Grunig, 2005: 15) olduğu vurgulanır. Günümüzdeki tanımlara baktığımızda ise halkla ilişkilerde “strateji” ön plandadır (Webster, 1990: 18’den akt. Grunig ve Repper, 2005: 132; Steyn, 1999; Grunig, 2005: 15). Artık strateji perspektifinde ele alınan halkla ilişkiler “stratejik iletişim yönetimi”, “stratejik halkla ilişkiler” isimleri ile daha kapsamlı bir hale gelmiş ve bu kavramlar çerçevesinde birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan birisi de Filiz Balta Peltekoğlu’na aittir (2007: 7):

“Halkla ilişkiler, kurumun amaçları üzerine yapılanan, önem sırası –kimi zaman tüketici, kimi zaman dağıtım ve çalışanlar gibi kurumun ve kampanyanın hedeflerine göre- değişkenlik gösteren hedef kitlelerle gerçekleştirilen stratejik iletişim yönetimidir.”

Grunig ve arkadaşlarının gerçekleştirdiği mükemmel halkla ilişkiler projesinde strateji oldukça sık işlenir. Grunig ve Repper, mükemmel halkla ilişkilerin, stratejik yönetimle tam manasıyla kesiştiğini belirterek halkla ilişkilerin kendisinin de stratejik olarak yönetilmesi gerektiğinin altını çizer. Yine halkla ilişkilerin, stratejik yönetimde kilit rol oynadığını vurgulayarak; ideal olarak halkla ilişkilerin, planlama bölümüne ve baskın koalisyona (bir örgütteki en güçlü yöneticiler) ortamdaki paydaşlarla ilgili bilgiler sunarak stratejik yönetimin ayrılmaz bir parçası olduğunu savunurlar (2005: 132-135). Bu bilgiler çerçevesinde stratejinin ne olduğu, halkla ilişkilere ne gibi

fonksiyonlar yükleyerek çerçevesini genişlettiği bilgisine yer vermemiz yerinde olacaktır.

1960'lı yıllardan beri önemli bir kavram olan strateji sözlükte¹; *“bir amaca varmak için önceden belirlenmiş politika çerçevesinde hedef, amaç ve öncelikler doğrultusunda, eldeki mevcut imkan ve kaynakları zamanında, hızlı ve etkili kullanabilmeyi amaçlayan temel yaklaşım”* olarak tanımlanmaktadır.

Yönetim bilimi çerçevesinde ise strateji; *“rekabete dayanan ekonomik bir ortamda yenilgiyi, ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak çevreye uyumunu veya çevre ile karşılıklı etkileşim içinde olmasını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araç”* olarak görülürken (Bozkurt, 2015: 32); aynı zamanda örgütü (işletme, hükümet, STK veya kar amacı olmayan kuruluşlar) ilgilendiren amaçların, hedeflerin ve politikaların planlanarak amacına ulaşması için izleyeceği yol (Aktan, 2003: 48) olarak da ifade edilmektedir. Bu tanımlar çerçevesinde strateji bir yönetim fonksiyonu olmakla birlikte rekabetçi bir sahada belirsiz, değişken ve riskli bir ortamda örgüte belirli bir yön kazandırarak hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır.

Günümüz toplumunda ekonomiden teknolojiye, sosyal konulardan küreselleşmeye kadar pek çok hususta önemli değişimler olmakta bu ise toplumu bilinmez bir kaosa sürüklemektedir (Türkal ve Geçikli, 2018: 285). Örgütler, rakipleri arasında sıyrılarak etkili bir konum elde edebilmek, hedef kitlesinin desteğini ve güvenini kazanabilmek, kısaca varlıklarını etkili bir şekilde devam ettirebilmek için bu çalkantılı ortama uyum sağlamak durumundadır. Bu ise stratejik yaklaşımın ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (Tuncer, 2011: 176). Bu bilgiler çerçevesinde; örgütün, toplumsal yapının ve bireyin değişmesi ve bu değişimlere adapte olabilmek için stratejik yaklaşıma ihtiyaç duyulduğundan söz edebiliriz.

Örgütlerin profesyonel bir yönetim anlayışına sahip olmaları ile stratejik olarak iletişimi yönetebilmeleri arasında doğrudan bir ilişki vardır (Uludağ, 2011: 81-82). Yine örgütün ortaya koyduğu politika ve planlar ile halkla ilişkiler çalışmalarının içeriği paralellik gösterir. Stratejik halkla ilişkiler diğer adıyla stratejik iletişim

¹ Açıklamalı Afet Yönetimi Terimleri Sözlüğü

yönetimi; kurumun içinde bulunduğu ortamı tanımlar, kurumun hedef kitlesini belirler ve konuları ve sorunları yöneterek baskın koalisyona danışmanlık yapar (Hoştut, 2013: 418). Bu açıdan baktığımızda stratejik yönetim ile halkla ilişkileri birbirinden ayrı düşünemeyiz. Birbirini hem etkilediği hem de birbirinden beslendiği için halkla ilişkiler, stratejik yönetimin bir parçası olarak sorumluluklarını yerine getirir. Bu bilgiler perspektifinde; halkla ilişkiler geleneksel yapısından sıyrılarak daha aktif, daha profesyonel, daha stratejik bir yapıya doğru dönüşmüştür.

İletişim ve teknoloji ortamında çeşitlilik her geçen gün arttığı için iletişim süreçleri de daha kompleks bir hal almaya başlamıştır. Bu nedenle günümüzde iletişime konu olan her mesaj ve uygulamanın artık profesyonelce ele alınması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Mükemmellik projesinde Grunig, bir kurumun hedef kitlesiyle kurduğu iletişim aktivitelerinin planlama, yürütme ve değerlendirmeden oluştuğunu bu adımların ise stratejik halkla ilişkilerin süreçleri olduğunu savunmaktadır (2005: 15). Bu bağlamda mesajların stratejik bir bütünlük içinde hedef ve amaç odaklı olması, planlı ve düzenli bir şekilde uygulanması ve uygulanan çalışmaların sonuçlarının değerlendirilmesi halkla ilişkilerin önemli bir süreci haline gelmiştir (Göztaş, 2013: 159).

Wheelen ve Hunger'e göre stratejik halkla ilişkiler şu süreçleri kapsamaktadır: Hem iç hem de dış çevreyi tarama (araştırma), bu girdiler çerçevesinde planlama, planların uygulanması, sonuçların değerlendirilmesi ve kontrolüdür (2012: 5). Bu süreçleri açacak olursak; iletişimin stratejik olarak yönetilmesi için öncelikle konuyu belirleyip konu hakkında bilgi toplamak (Seitel, 2016: 6), kurumun paydaşlarının tutum ve beklentilerini anlamak, karşılaşılabilecek sorunları önceden görebilmek, bütçe, zaman ve çabaları etkin kullanabilmek ve gerçekçi amaçlara odaklanmak için sağlam bir **araştırma** yapılması gerekmektedir. Araştırma ne denli sağlamsa planlama da o denli güçlü olacağı için bu safha oldukça önemlidir (Uludağ, 2011: 89-90). Stratejik düşüncenin yazılı hali olan **planlama** süreci ise; araştırdığımız konu ya da sorunun nasıl çözüleceğine dair uygulama detaylarını içerir (Peltekoğlu, 2007: 178). Planlama; kime, neyi, nasıl, nerede, ne zaman, ne süreyle, ne kadarlık bir bütçe ile ulaşacağını belirten aşamalardan oluşur. Bu aşamalar sayesinde de tüm değişkenler hesaba katılır, kaynakların verimli kullanılması sağlanır ve amaca odaklanılarak sürecin başarılı

olması sağlanır (Uludağ, 2011: 99-101). Sürecin nc adımı olan **uygulamada** ise onaylanan ve bu doğrultuda planlanan her Şeyin hedeflenen Şekilde hayata geçirilmesidir (Okay ve Okay, 2005: 218). Sürecin dördüncü aŐaması olan **değerlendirme ve kontrol** safhasında ise planlanan eylemlerin ne derece gerçekleşip gerçekleŐmediđi bilgisini bize verir (Seitel, 2016: 88). Bu sayede bir baŐarıdan ya da baŐarısızlıktan söz edebiliriz. Değerlendirme sürecinde; yaŐarılan aksiliklerin, bu aksilikler için alınan tedbirlerin hazırlanan raporda belirtilmesi bir sonraki planlama için bilgi kaynağı oluŐturacađı için oldukça önemlidir (Şatır, vd., 2017: 293). Bu sayede halkla ilişkiler uygulayıcısı doğru ve yanlışlarını bilerek bir sonraki uygulamasında bunları minimize etmenin çabasında olacak ve iletişim çalışmalarını daha başarılı kurgulayacaktır.

Tanıımı gereği geliŐime ve geliştirmeye açık olan halkla ilişkiler (Mengü, 2012: 5), deđerŐen paradigmalara kendini uyarladığı için sürekli kendini yenilemektedir (Kalender, 2013: 3). Bu ise günümüzde halkla ilişkilerin tanıımını, rollerini deđerŐtirdiđi gibi amaç ve işlevlerinin de deđerŐmesini sağlamıştır. İlk zamanlarda ticari hedeflere hizmet eden amaç ve iŐlevlerle çalışmalar yapan halkla ilişkiler, ekonomik, kültürel, sosyal ve siyasal paradigmaların yanı sıra teknolojinin de etkisiyle günümüzde çevreye uyumu ön plana alan bir amaca doğru yönelmiŐtir (Türkal ve Geçikli, 2018: 284-285). Günümüzdeki halkla ilişkilerin amaçlarını örgüt ve toplumsal açıdan ele alarak kategorize etmek, halkla ilişkilerin amaçlarının daha anlaşılır olmasını sağlayacaktır.

Buna göre halkla ilişkilerin örgütsel açıdan izlenen amaçları Şu Şekildedir (Geçikli, 2016: 15-16). Ekonomik, sosyal ve teknolojik düşünceleri topluma aktarmak ve toplumun desteğini kazanmak için özel girişimciliği aŐılamak amaçlı halkla ilişkiler çalışmaları yapılır. DeđerŐen ortamda varlığını koruyup deđerŐime adapte olabilmesi için kurumu korumayı amaçlayan halkla ilişkiler çalışmaları yapılır. Ticari kurumların, finansal açıdan güçlenmeleri için halkla ilişkiler çalışmaları yapılır. Örgütlerin, ulusal ve uluslararası boyutta saygınlık kazanmaları için halkla ilişkiler çalışmaları yapılır. Örgütlerin, satıŐlarını arttırmak için halkla ilişkiler çalışmalarına başvurulur. Yapacakları halkla ilişkiler çalışmaları ile nitelikli çalışanları kuruma kazandırmak amacıyla da halkla ilişkiler çalışmalarından yararlanılır. Ve son olarak ülkedeki iŐçi sendikaları ile işverenler arasında uzlaşma konusunda faydalı olduğu için halkla

ilişkiler çalışmalarına başvurulur. Tüm bu bilgiler çerçevesinde örgütsel açıdan halkla ilişkilerin amaçlarını şu şekilde özetleyebiliriz:

- Özel Girişimciliği Sağlamak
- Örgütü Korumak
- Mali Olarak Güçlenmek
- Saygınlık Kazanmak
- Satışı Arttırmak
- İşgören Bulmak
- Sanayi İlişkilerini Geliştirmek

Halkla ilişkilerin toplumsal açıdan amaçları da vardır. Bunları şu şekilde özetleyebiliriz (a.e.)

- Kurumun hedef, amaç ve politikalarını hedef kitleye aktarmak ve benimsetmek
- Hedef kitlenin desteğini alarak kuruma ilişkin olumlu tutum ve davranış oluşturmak
- Kamudan alınan bilgiler çerçevesinde üst yönetimin daha isabeti kararlar almasını sağlamak
- Kurumun değişen paradigmlar çerçevesinde kendini revize etmesi için (plan, politika ve uygulama vs. gibi) kamunun öneri ve isteklerini de dikkate almak ve gerekirse bazı değişiklikler yapmak
- Kurumda ortaya çıkan sorunları minimize etmek için hedef kitlenin geri bildirimlerini dikkate alarak sorunları giderme yollarını aramak
- Mal ve hizmet üretiminde hedef kitle ile işbirliği sağlamak.

Nessmann ise halkla ilişkilerin amaç ve işlevlerini tek bir çatı altında toplayarak şu şekilde sıralamıştır (1995: 154):

- Güven inşa etmek, anlayış geliştirmek ve sempati oluşturup güvence altına almak,
- İlgi ve ihtiyaçların uyandırılması,
- İletişim kurmak, geliştirmek ve korumak,
- Karşılıklı empati ve anlayış oluşturmak,

- Çıkarları ifade edip, uyarlamak,
- Kamuoyunu etkileyerek fikir oluşturmak veya bilinç yaratmak,
- Çatışmaları çözmek ve minimize etmek
- Konsensüs (uzlaşma) oluşturmak.

Tüm bu bilgiler çerçevesinde halkla ilişkiler, araştırma-planlama-uygulama-değerlendirme süreçlerini kapsayan iletişim uygulamalarını; hedef kitlesinin kabul, destek ve güvenini kazanarak hedef kitlesini ikna etmek, temsil etmek, eğitmek, bilgilendirmek, imaj ve itibar oluşturmak amaçlarıyla gerçekleştirmektedir (Uludağ, 2011: 148). Bu çalışmalar uzun bir süreyi kapsamaktadır. Çıktı olarak da olumlu bir kimliğin oluşturulması hedeflenir. Bu ise doğal olarak kurumun sürdürülebilirliğini sağladığı gibi finansal olarak güçlenmesine de hizmet etmektedir. Yine değişen çevreye uyum sağlamak ve kurumun bu çevrede etkin ve verimli olarak varlığını sürdürmek halkla ilişkilerin en önemli amaçları arasındadır.

Günümüz iletişim dünyasında halkla ilişkilerin uygulama alanlarının her geçen gün genişlemesi, işlevlerinin de çoğalmasını sağlamıştır. Broom, halkla ilişkilerin işlevlerini; ortamla ilgili bilgileri toplamak, bu bilgileri ayıklamak, yorumlamak ve sonuç olarak yayılmasını sağlamak (1986: 2'den akt. Dozier, 2005: 366) olarak genel tutarken; Seitel halkla ilişkilerin işlevlerine oldukça geniş yer vermiştir. Pazarlama ve reklamın sadece bir mal veya hizmete odaklandığını, halkla ilişkilerin ise tüm kuruma odaklandığını dile getiren Seitel, bu yüzden halkla ilişkilerin oldukça geniş işlevleri olduğundan söz eder. Tablo 1.1'de de görüldüğü üzere Seitel'e göre halkla ilişkilerin işlevleri şu şekildedir (2016: 12-14):

Halkla İlişkilerin İşlevleri	
Yazma:	En temel becerilerden biri olan yazma ile bültenlerden broşürlere birçok alan bu beceri sayesinde gerçekleşir
Medya İlişkileri:	Tanıtım çalışmalarından kamuoyuna bilgi aktarmaya, olumlu imaj oluşturmada farkındalık yaratmaya kadar tüm iletişim aktivitelerinde oldukça yararlandığımız bir cephedir.
Sosyal Medya Koordinasyonu:	Kullanımı giderek yaygınlaşan sosyal ağ ve web sitelerinde gerçekleşen iletişim süreçlerini kapsar.
Planlama:	Özel olaylar, halkla ilişkiler kampanyaları, vs gibi iletişim çalışmalarının planlanmasıdır.
Danışma:	Kurumu ile paydaşları arasında köprü vazifesi gören halkla ilişkiler, danışmanlık işlevi ile bu etkileşimde söz sahibidir.
Araştırma:	Bir konu hakkında bilgi toplayarak tutum, inanç ve davranışların nedenlerini öğrenme
Reklam:	Stratejik bir bütünlük içinde halkla ilişkiler, mal ve hizmetlerin tanıtımlarına etki ederek reklam çalışmalarına destekte bulunur
Pazarlama İletişimi:	Mal ve hizmetlerin tanıtımı için yapılan iletişim ve etkileşimi kapsayan çalışmalardır.
Toplum İlişkileri:	Kurumun şeffaflık ilkesi gereği mesajlarını topluma iletmesi ve hem kurumun hem de toplumun yararlar elde etmesini sağlayan çalışmalar
Tüketici İlişkileri:	İletişim aktiviteleri ile tüketicilerle uyum sağlamak
Çalışan İlişkileri:	Bir örgütte çalışan tüm üyelerle iletişim içinde olmak
Kamu Kurumlarıyla İlişkileri:	Yasa koyucular, düzenleyiciler, vs. gibi kamu görevlileri ile kurulan iletişim faaliyetleri
Yatırımcı İlişkileri:	Halkla arz edilen şirketlerin hisse sahipleri ile iletişim kurma
Özel Kamuoyu İlişkileri:	Belirli kuruluşlar için Afro-Amerikan kadınlar, yaşlılar vs. gibi spesifik gruplarla ilgilenme
Kamu İşleri ve Sorunları:	Halkın politika ve eylemlerinin kuruma olan etkisi ile ilgilenme, ya da kurumu etkileyen sorunların çözüm süreçleri ile ilgilenme
Kriz İletişimi:	Kurumu zor duruma sokan acil durumlarda hedef kitleye bilgi akışı sağlayarak sorunları çözmeye

Tablo 1.1: Halkla İlişkilerin İşlevleri

Bu işlevleri yerine getiren halkla ilişkiler uygulayıcısının bir orkestra şefi, yönetmen, gibi çalıştığını savunan Seitel, halkla ilişkiler uygulayıcısının yönetimin genel bir iletişimcisi olarak üst yönetime rapor verdiğinde sürecin en iyi şekilde işlediğini ileri sürer (2016: 13-14). Bu ise departmanın direk üst yönetime bağlı, halkla ilişkiler uygulayıcısının ise danışman rolünde olması ile mümkün görülmektedir.

1.2.1. Stratejik Halkla İlişkilere Geçişte Halkla İlişkiler Modellerinin Evrimi

Yaklaşık yüz yıllık bir geçmişi olduğu için yeni sayılabilecek bir çalışma alanı olan halkla ilişkiler, bugünkü stratejik konumunu elde edinceye kadar oldukça yol kat etmiştir (Güngör, 2013: 35). Yeni düşüncelerin, yeni teknolojilerin, yeni yönetim anlayışının doğup büyüdüğü bir yüzyıl olan 20. Yüzyılda (Fidan, 2011: 49), dönemin toplumsal yapısı ile birlikte iş dünyasında yaşanan değişimler, iletişim dünyasının da evrilmesine ve bunun sonucunda halkla ilişkiler anlayışının gelişmesine-değişmesine neden olmuştur (Peltekoğlu, 2007: 93). 21. yüzyılda ise bir yandan geleneksel halkla ilişkiler teknikleri kullanılmaya devam ederken (Mengü, 2013: 217) diğer yandan da teknolojinin ve internetin devreye girmesiyle birlikte değişim olabildiğince hızlı olmuş ve halkla ilişkilere bakış farklılaşmıştır (Güçdemir, 2012: 9)

Halkla ilişkiler uzmanlarına göre halkla ilişkiler uygulaması; planlı, düzenli ve stratejik bir amaç çerçevesinde çalışma üretmeye başlaması oldukça yenidir (Kazancı, 2004: 1). Bu çerçevede 1850'lerden itibaren amaçlarına, ilkelerine ve dönemlerine göre bir sınıflandırma yapan Grunig ve Hunt, halkla ilişkiler uygulamalarını dört ayrı model altında toplamıştır (1984: 22). Geleneksel halkla ilişkilerden stratejik halkla ilişkilere dönüşümü de anlatan bu modeller (tablo 1.2'de yer almaktadır) ile halkla ilişkilerin nasıl evrim geçirerek geliştiğini gözler önüne sermesi açısından da oldukça önemlidir. Yine bu modeller halkla ilişkilerin tarihsel gelişim sürecini aktarmasının (Grunig, 1984: 21) yanı sıra uygulanan iletişim tarzlarını da (Okay ve Okay, 2005: 83) net bir şekilde belirtmesi açısından oldukça önemli bir sınıflandırmadır. Ayrıca bu modeller; dönemin sosyo-ekonomik, kültürel ve tarihsel perspektifi ışığında gerçekleştirilen somut uygulamaları bize aktararak, uygulamalar hakkında geniş bilgi sunmaktadır (Tarhan, 2011: 141).

Grunig ve Hunt'a Göre Halkla İlişkiler Davranışının Dört Modeli				
Karakteristiği	Basın Ajansı/ Tanıtım	Kamuyu Bilgilendirme	İki Yönlü Asimetrik	İki yönlü Simetrik
Amaç	Propaganda	Gerçek Bilgilerin Yayılması	Bilimsel Analiz Temeli Üzerinde İkna	Karşılıklı Anlayış
Organizasyonun Hedefi / Kurumsal Amacı	Kamuoyunun, Çevrenin Kontrolü, Hâkimiyeti	Kamunun Kazanılması/ Çevresel Adaptasyon, İş Birliği	Kamuoyunun, Çevrenin Kontrolü, Hâkimiyeti	Kamuoyu ile Uyum, Çevresel Adaptasyon
Halkla İlişkilerin Rolü	Danışma	Bilgilerin Yayılması	Danışma	Aracılık
İletişimin Doğası	Tek Yönlü, Tam Gerçek Önemli Değil	Tek Yönlü, Gerçek Önemli	Çift Yönlü, Dengesiz Etki	Çift Yönlü, Dengeli Etki
İletişimin Modeli	Kaynaktan Alıcıya	Kaynaktan Alıcıya	Kaynaktan Alıcıya Feedback	Gruptan Gruba Feedback
Araştırmanın Doğası	Çok Önemli Değil	Çok Önemli Değil	Halkla İlişkiler Kampanyalarında an Önce ve Sonra Tutumların Kontrol Edilmesi	Kamu ile Organizasyon Arasında Karşılıklı Anlayışın Değerlendirilmesi
Tipik Temsilcisi	P.T.Barnum	Ivy Lee	Edward L. Bernays	Bernays, Halkla İlişkiler Eğitimcileri ve Meslek Dernekleri
Günümüzde Uygulandığı Alanlar	Spor, Tiyatro, Satış Geliştirme	Hükümetler, Belediyeler, Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar, Dernekler, İş Dünyası	Serbest Ekonomi, Ajanslar	Sosyal Amacı Olan İş Dünyası, Ajanslar
1984 Yılında ABD'de Yaygınlık (Yüzdesel)	%15	%50	%20	%15

Tablo 1.2: Grunig ve Hunt'a Göre Halkla İlişkiler Davranışının Dört Modeli

1.2.1.1. Basın Ajansı Tanıtım Modeli

Grunig ve Hunt'a göre halkla ilişkiler uygulamalarındaki ilk dönem (1850-1900) tanıtım çağı olarak bilinmektedir (Okay ve Okay, 2005: 86) Basın Ajansı Tanıtım Modeli olarak adlandırılan bu ilk modelde; halkla ilişkilerin en ilkel hali söz konusudur. Günümüz halkla ilişkilerin temelini oluşturan doğru ve eksiksiz bilgi verme kuralı bu modelde çok da önemli değildir. Bu modelin uygulayıcıları, bir konu ya da bir şeyi tanıtırken doğru ya da yalan bilgileri, ilgi çekici hale getirerek ne şekilde olursa olsun medyada yer almayı hedeflemektedirler (Theaker, 2012: 34). Başarı kriteri de medyada ne kadar çok yer aldığı ile ölçülür. Bu modelde dikkat çekmek, ikna etmek ve etkilemek söz konusu olduğu için propagandanın fonksiyonlarıyla benzerlik gösterir (Seitel, 2004: 55-56'den akt. Tarhan, 2011: 127).

Hedef kitlenin görüş, istek, vs. gibi geri bildirimlerinin dikkate alınmadığı bu modelde iletişim, dinleme yerine anlama üzerine odaklanmıştır. Bu modelde; araştırma gereksiz, iletişim tek yönlü, propaganda tarafı baskın, çevresel kontrol ve hâkimiyet ön plandadır (Göksel ve Yurdakul, 2015: 15). Kendi amaçlarını hedef kitleye aktararak ikna etmek hedeflenir ve bunun sonucunda hedef kitlenin kurumun arzu ettiği şekilde harekete geçmesi sağlanır. Günümüzde tiyatro, spor, film ve TV yıldızları, gibi daha çok gösteri dünyasında kullanılan bu modele; doğru ya da yanlış içeriklerin ilgi çekici bir şekilde magazinsel içerikle sunulması örnek olarak verilebilir.

1.2.1.2. Kamuyu Bilgilendirme Modeli

1900'lü yılların başında sanayileşme ile birlikte bir takım problemler de ortaya çıkmıştır (Tarhan, 2011: 130). Fabrika sahiplerinin çalışanların sağlık, sosyal ve güvenlik sorunları ile değil, sadece kar'a odaklanması, kaza önlemleri almak yerine işçilerin yaşamını yitirmesine seyirci kalması, iş sahipleri hakkında olumsuz bir imajın oluşmasına neden olmuştur (Peltekoğlu, 2007:100). Şiddetin çokça olduğu bu dönemde gazeteciler de işletme ve belediyeler gibi kurum ve kuruluşları eleştirip ifşa eden muckraking (haksızlığı araştırıp ortaya çıkaran) makaleler yayımlamışlardır (Harrison, 2000: 20; Erdoğan, 2002: 356'dan akt. Akar, 2011: 21). Bu olumsuz nedenlerden dolayı zor duruma düşen kurum ve kuruluşlar, olumsuz imajını ortadan kaldırmak ve itibarlarını artırmak için halkla ilişkilere zorunlu olarak başvurmuşlardır (Okay ve Okay, 2005: 104). Göksel ve Yurdakul'a göre (2015: 16) bu dönemde

basının olumsuzlukları ortaya çıkarmaya başlaması, örgütlerin kendilerini savunmalarına sebep olmuştur. Böyle bir ortam da halkın doğru bir şekilde bilgilendirilmesini prensip haline getiren halkla ilişkiler anlayışının gelişmesine zemin hazırlamıştır.

Kamuyu Bilgilendirme Modeli ile birlikte 1900'lü yıllardan itibaren gelişen anlayışlar çerçevesinde işletmelerin ya da kurumların tek yönlü olsa da hedef kitlelerini doğru bir şekilde bilgilendirmesi söz konusudur. Basın Ajansı Tanıtım Modeli gibi hedef kitleleri etkileme ve ikna etmekten ziyade bu modelde doğru bilgilerin aktarılması son derece önemlidir (Seitel, 2004: 56'dan akt. Tarhan, 2011: 129). Verilen eksiksiz bilgiler çerçevesinde hedef kitlede şüpheler ortadan kalkar ve kurum için olumlu bir imajın oluşmasına vesile olur (Okay ve Okay, 2005: 120) Ancak Basın Ajansı Tanıtım Modeli gibi tek yönlü iletişimi benimsemiş olması, geri bildirim ve araştırmaya yer vermemesinden dolayı modelin yetersiz kalmasına sebep olmuştur (Akım, 2010: 121).

Bu model günümüzde daha çok kar amacı gütmeyen vakıf, dernek, gibi sivil toplum kuruluşları ile kamu kurum ve kuruluşları tarafından kullanılmaktadır. Kurum ve kuruluşların haftalık olarak basına demeç vererek faaliyet ve çalışmalarından bahsetmesi modele örnek olarak verilebilir. Ayrıca özel şirketlerin şeffaflık ilkesi çerçevesinde finansal raporlarını kamuoyuna sunması da modele bir örnektir.

1.2.1.3. İki Yönlü Asimetrik Model (İkna)

1920'lerden itibaren uygulanan İki Yönlü Asimetrik Model (Akım, 2010: 122); 1960'lı-1970'li yıllara kadar yoğun bir biçimde kullanılmıştır (Grunig ve Hunt, 1984: 25). Bugün hala uygulayıcıları bulunan İki Yönlü Asimetrik Modelin temsilcisi halkla ilişkilerin duayen ismi olarak kabul edilen Edward L. Bernays'dır (Tarhan, 2011: 133-135). Halkla ilişkiler mesleğinin bir meslek haline gelmesinde önemli bir isim olan Bernays, aynı zamanda İki Yönlü Simetrik Modelin temsilcisi olarak da kabul edilmektedir.

Ünlü psikiyatrist Sigmund Freud'un yeğeni olan Edward Bernays, amcasının etkisiyle kitle psikolojisine büyük önem vermiş ve çalışmalarını psikoloji üzerine oturtmuştur (Grunig ve Grunig, 2005: 310). Bilimsel veriler çerçevesinde ikna edici

bir mesajla (Grunig ve Hunt, 1984: 22-24) hedef kitlesine seslenen Bernays; kurumunun lehine olacak şekilde bilimsel iknaya dayalı (Theaker, 2006: 30) halkla ilişkiler çalışmalarına imza atmıştır. Bu bilgiler ışığında; Bernays “kamuoyu bilgilendirilmeli” anlayışını bir adım öne taşıyarak “kamuoyu anlaşılmalı ve gereksinimleri dikkate alınmalı” mantığıyla çalışmalar yapmıştır (Varol, 2002: 61’den akt. Tarhan, 2011: 134).

Modeli incelediğimizde İki Yönlü Asimetrik Model, iki yönlü ancak dengesiz bir iletişime dayanmaktadır (Tarhan, 2011: 132). Geri bildirimi dikkate alması, hedef kitlesi hakkında araştırma yapıp buna göre iletişim stratejisi oluşturması nedeniyle gerçek halkla ilişkiler çalışmalarının bu modelle başladığı kabul edilir (Okay ve Okay, 2005: 121). İki yönlü asimetrik model, Basın Ajansı ve Kamuyu Bilgilendirme Modelleri arasında geribildirimi önemseyen ilk modeldir. Ancak bu geribildirimi; kendini değiştirmek için değil, yaptığı araştırmalarla hedef kitlesinin algısını tespit edip (Grunig ve Hunt, 1984: 23), hedef kitlesini nasıl daha iyi ikna edebileceğini öğrenmek için kullanır (Okay ve Okay, 2005: 158). Yine bu modelde kurumun amaçlarını karşı tarafa kabul ettirebilmek için bir takım kuramlardan ve araştırma sonuçlarından faydalanılır (Harrison, 1999: 54). Bu modelde kurumlar; kendi sistematiğini ve işleyişlerini değiştirmezler, tam tersi hedef kitlesinin; bilgi, tutum ve davranışlarının değiştirilmesini amaçlarlar. Hedef kitleden alınan geri bildirimler sayesinde kurum; bir taraftan ortaya çıkan eksiklikler hakkında bilgi sahibi olurken bir taraftan da bu eksiklikler ve sorunların minimize edilmesi için kuruma bir fırsat verilmiş olur.

Bu model, her ne kadar çift yönlü bir iletişim gibi görülse de hedef kitleden alınan geri bildirimler değerlendirilmediği için (Geçikli, 2008: 30) ve bu geri bildirimler çerçevesinde kurum kendine çeki düzen vermeyip değişmediği için asimetrik özellik gösterir. Bu da modelin, günümüz halkla ilişkiler prensipleri ile örtüşmediği anlamına gelmektedir.

1.2.1.4. İki Yönlü Simetrik Model (Karşılıklı Anlayış)

1960’lı yıllara gelindiğinde, meydana gelen siyasal ve toplumsal hareketler, sivil toplum faaliyetlerinin artması gibi nedenlere bağlı olarak, hedef kitleler daha önemli hale gelmiştir. Buna bağlı olarak da kurum ile hedef kitlesi arasında karşılıklı

fikir alışverişini geliştirme ve uzlaşma fikrine dayanan İki Yönlü Simetrik Model geliştirilmiştir (Akım, 2010: 124). Bu modelle birlikte halkla ilişkiler çalışmaları iki yönlü süreçler şeklinde işler (Peltekoğlu, 2007: 128) ve kurum; hedef kitleden gelen mesajlar doğrultusunda plan, program ve stratejilerini yeniden düzenler (Göksel ve Yurdakul, 2015: 19), hatta gerektiğinde hedef kitlelerine yönelik politikalarında değişikliğe bile gidebilir (Tarhan, 2011: 137). Aynı şekilde hedef kitle de kurumdan aldığı feedback'ler ile tutum ve davranışlarında gerekli değişikliği yapar. Bu çerçeveden baktığımızda bu model, karşılıklı ikna ve anlayışa dayanır.

İki Yönlü Asimetrik Modelde “hedef kitleyi nasıl daha iyi ikna edebilirim?” anlayışıyla araştırma yapılırken (Okay ve Okay: 2005: 158) İki Yönlü Simetrik Modelde “hedef kitleyle kurumum arasında karşılıklı nasıl daha iyi anlaşılır olabilirim ve iletişimimizi nasıl daha iyi kolaylaştırırım” anlayışı söz konusudur (Grunig ve Hunt, 1984: 23-25). Yine diğer üç model (Basın Ajansı, Kamuyu Bilgilendirme ve Asimetrik Model) monologa dayanırken; İki Yönlü Simetrik Model de diyalog söz konusudur (Theaker, 2012: 36). Bu yönüyle de diğer modellerden ayrılır ve halkla ilişkilerde geline son noktayı temsil eder.

İki Yönlü Simetrik Modelde, halkla ilişkiler sorumlusu hedef kitle ile kurum arasında bir arabulucu rolündedir. (Theaker, 2006: 33). Halkla ilişkiler sorumlusu; kuruluşa karşı hedef kitlesini, hedef kitleye karşı da kuruluşa temsil etmektedir.

Grunig ve Hunt'a göre (1984) “Günümüz kuruluşları, toplumsal sosyal sorumluluk çalışmalarına oldukça önem vermeli. Şayet kurum, hedef kitlelerine karşı toplumsal bir sorumluluk üstlenmiyorsa onun halkla ilişkiler fonksiyonlarına da ihtiyacı yoktur” (akt. Okay ve Okay, 2005: 164-165) sözleriyle önemli bir yere dikkat çekmiş ve İki Yönlü Simetrik Modelde sosyal sorumluluğun olmazsa olmaz olduğunu belirtmiştir. Benzer bir şekilde Dozier (1989) de “sosyal sorumluluk” kavramıyla simetrik halkla ilişkiler modelinin doğuştan birbirine uyumlu tek model olduğunu savunmuştur (akt. Akım, 2010: 124). Bu model, günümüzde daha çok sosyal sorumluluk anlayışını benimseyen ve bu yönde çalışmalar yapan kurum ve kuruluşlar tarafından kullanılmaktadır.

Grunig ve Hunt'un öne sürdüğü bu dört halkla ilişkiler modellerine baktığımızda; ilk başlarda günümüzdeki halkla ilişkiler anlayışından farklı olarak

daha çok kamuoyunu bilgilendirmeye yönelik bir halkla ilişkiler çalışmalarının olduğunu görmekteyiz (Sayımer, 2006: 1) Bu çerçeveden bakıldığında halkla ilişkiler uzmanı ilk başlarda daha çok tek taraflı bir iletişime dayalı basın danışmanlığı görevini üstlenmiştir (Grunig ve Grunig, 2005: 308-310). Sanayi devriminden sonra Ivy Lee (Kamuyu Bilgilendirme Modeli) ve Edward Bernays (Tek Yönlü Asimetrik Model)'in çeşitli halkla ilişkiler modellerini uygulamaya geçirmesi ile birlikte mesleğin temelleri atılmış ve gerçek anlamda ilk halkla ilişkiler çalışmaları görülmeye başlanmıştır (Okay ve Okay, 2005: 7).

Geleneksel halkla ilişkilerden stratejik halkla ilişkilere dönüşümü anlatan halkla ilişkiler modelleri, aslında departmanın nasıl bir çerçevede hareket ettiği noktasında önemli ipuçları vermektedir. Bir kurumda uygulanan iletişim çalışmaları; basın ajansı modeline doğru kayması bize o kurumda halkla ilişkiler görünümü propagandanın yapıldığını, daha çok iki yönlü simetrik modele doğru kayması da kurum ile paydaşlar arasında karşılıklı anlayışın hakim olduğu, en ideal halkla ilişkilerin görüldüğü hususunda önemli bilgiler vermektedir.

Tarihsel gelişim perspektifinde sunulan ve günümüzde de kullanılmaya devam eden bu dört model (Theaker, 2006: 26-34); halkla ilişkiler uygulamalarının neden ve nasıllarını açıklamamız için bize büyük ipuçları vermektedir (Grunig ve Grunig, 2005: 312). Bir departmanda dört halkla ilişkiler modellerinden sadece birine göre hareket etmesi elbette olası değildir (Harrison, 2000: 46-47). Bu durum kuruluşun amacı, büyüklüğü ve faaliyet alanına göre değişkenlik gösterebildiği gibi (Tarhan, 2011: 141); halkla ilişkiler uygulayıcısının duruma göre hareket etmesi sonucunda da olabilir. Mesela bir uygulayıcı bir taraftan haftalık olarak finansal raporlarını kamuoyuna sunarak kamuyu bilgilendirme modeli çerçevesinde hareket ederken; bir taraftan da yaptığı araştırmalarla kendini revize etmekten çok hedef kitlesini nasıl daha iyi ikna etmeye odaklanarak iki yönlü asimetrik model çerçevesinde halkla ilişkiler çalışmalarını planlayabilir. Modeller referans alınarak duruma göre hangi yolun seçileceği aslında uygulayıcıya kalmıştır. Bu durum, uygulayıcı için özgür bir alan da sağlamaktadır. Burada önemli olan uygulayıcının daha çok hangi çerçevede (zanaatkar-profesyonel) hareket ettiğidir.

1.2.1.5. Mükemmel Halkla İlişkiler

ABD'nin en büyük halkla ilişkiler meslek gruplarından biri olan IABC (The International Association of Business Communication)'nın desteklediği James E. Grunig liderliğinde beş bilim adamı (Larissa A. Grunig, David M. Dozier, William P. Ehling, Fred C. Repper ve Jon White) tarafından mükemmellik projesi adı altında bir çalışma başlatıldı. Bu proje şu iki temel soruya cevap aramıştır (Grunig, 2005: 9):

“Mükemmel halkla ilişkiler departmanını diğerlerinden ayıran özellikler nelerdir?

Halkla ilişkiler bir örgütün etkinliğine nasıl katkıda bulunur ve bunun ekonomik değeri nedir?”

Grunig ve diğerleri (2005) bu araştırma sorularından hareketle halkla ilişkiler literatürünü ve bu araştırma sorularıyla ilintili başka disiplinleri (sosyoloji, psikoloji, yönetim, pazarlama, kadın çalışmaları, felsefe, antropoloji, iletişim vs. gibi) içine alan çok yönlü bir araştırma yapmışlardır. Teorik ve ampirik bir niteliğe sahip bu araştırma (Okay ve Okay, 2005: 166) sadece halkla ilişkilerin kuruma nasıl katkı sağladığını ve bunu yaparken departmanının nasıl mükemmel olabileceğini ortaya koymamıştır. Aynı zamanda geleneksel halkla ilişkilerden stratejik halkla ilişkilere dönüşüm sürecinde geldiği son noktayı gözler önüne sermiş ve değişim sürecinde güncel bilgileri alana kazandıran en kapsamlı çalışma olmuştur (Sümer, 2013: 55). Akım'a göre (2010: 129) bu çalışma ideal iletişimin sınırlarını genişletmiş, buna ek olarak halkla ilişkiler uygulayıcı rollerini ve fonksiyonlarını daha belirgin bir hale getirerek halkla ilişkilere geniş bir perspektif kazandırmıştır.

Grunig ve diğerleri karlı, yenilikçi ve büyüyen örgütlerin mükemmel örgütler olduğunu belirterek, her açıdan mükemmel sayılan bu örgütlerin mükemmel iletişim programlarına sahip olup olmadıklarını ortaya çıkarmak için literatür taraması gerçekleştirmişlerdir. Bu araştırma sonucunda hem mükemmel halkla ilişkiler departmanının özellikleri belirlenmiş hem de iletişimin genel anlamda yönetim mükemmelliğine nasıl katkıda bulunduğu ortaya çıkmıştır. 12 maddeden oluşan bu özellikler şu şekildedir (Grunig, 2005: 26-28):

1. **İnsan Kaynakları:** Mükemmel örgütler, çalışanlarına özerklik sağlayarak ve stratejik kararlar almasına izin vererek insanları güçlendirirler. Aynı zamanda çalışanlarının kişisel gelişimine ve iş kalitesine ilgi gösterirler. Çalışanların bağımsızlığı yerine çalışanlar arasındaki karşılıklı bağımlılığı öne çıkarırlar. Aynı zamanda bölümlenme

yerine tümleşikliği vurgular ve takım çalışması ile bireysel çaba arasında uygun bir denge kurarlar.

2. **Organik Yapı:** İnsanlar emirle güçlendirilemez. Örgütler bürokratik ve hiyerarşik örgütsel yapıları ortadan kaldırarak insanlara güç kazandırır. Kararları merkezileştirir, yönetimi, yönetici sayısını olabildiğince azaltarak gerçekleştirir. Ayrıca çalışanların katmanlandırılmasından kaçınır, örgütü yapılandırmak yerine tümleştirmek amacıyla liderlikten, işbirliğinden ve kültürden yararlanırlar.
3. **Girişimcilik:** Mükemmel örgütlerin yenilikçi ve girişimci bir ruhu vardır. Girişimcilikte mükemmel örgütlerin diğer özellikleriyle ilişkilidir; organik yapıları geliştiren ve insan kaynaklarını besleyip güçlendiren örgütlerde örgüt içi bir girişimcilik ruhu ortaya çıkar.
4. **Simetrik İletişim Sistemleri:** Örgütsel mükemmellik çalışmalarında simetrik iletişim terimi kullanılsa da, hem iç hem de dış kamularla ilgili olarak hepsinde simetrik iletişimin tanımı yapılır. Mükemmel örgütler müşterilerine, çalışanlarına ve diğer stratejik unsurlara yakın dururlar.
5. **Liderlik:** Mükemmel örgütlerde, otoriter sistemler yerine ağ ilişkilerinden ve “gezerek yönetim” den yararlanan liderler vardır. Mükemmel liderler insanlara güç kazandırır, ama politik güç çekişmelerini en aza indirirler. Aynı zamanda örgüte bir vizyon ve yön sağlayarak insanlara güç kazandırmanın yol açabileceği karışıklığı kontrol altına alırlar.
6. **Güçlü, Katılımcı Kültürler:** Mükemmel örgütlerin çalışanları bir misyon duygusunu paylaşırlar. İnsan kaynaklarına, organik yapılara, yeniliklere ve simetrik iletişime değer veren güçlü bir kültür onları bir araya getirir.
7. **Stratejik Planlama:** Mükemmel örgütler, karlılığı artırmak için kendi ortamlarındaki en önemli fırsat ve sınırlamaları ortaya çıkarmaya çalışırlar.
8. **Sosyal Sorumluluk:** Mükemmel örgütler, kararlarının hem toplum hem de örgüt üzerindeki etkilerini gözden kaçırmamaya dikkat ederler.
9. **Kadınlara ve Azınlıklara Destek:** Mükemmel örgütler, kadınları ve azınlık gruplarının üyelerini işe alarak ve onların kariyerlerini destekleyici adımlar atarak çeşitliliğin değerini bildiklerini gösterirler.

10. **Kalitenin Önceliği:** *Toplam kalite sadece şirket felsefesinde yer alan kâğıt üzerindeki bir öncelik değildir; eylemlerin gerçekleştirilmesi, kararların alınması ve kaynakların dağıtılması sırasında dikkate alınan bir önceliktir.*

11. **Etkin Operasyon Sistemleri:** *Mükemmel örgütler, yukarıda sayılan özellikleri örgütün gündelik yönetiminde hayata geçirmeye yönelik yönetim sistemleri geliştirirler.*

12. **İşbirlikçi Bir Toplumsal Kültür:** *İşbirliğini, katılımcılığı, güveni ve karşılıklı sorumluluğu vurgulayan bir kültüre sahip toplumlarda mükemmel örgütler daha sık ortaya çıkar.*

Zerfab'a göre Grunig ve diğerlerinin 2005'te yaptığı mükemmel halkla ilişkiler araştırmasının en önemli sonucu, halkla ilişkiler modellerinin yerini durumsal modelin almasıdır (akt. Okay ve Okay, 2005: 169). Durumsal modelle birlikte ilk defa iki yönlü asimetrik ile iki yönlü simetrik modelin duruma ve şartlara göre kullanılması önerilmiştir.

1.2.1.6. Durumsal Model

Mükemmel halkla ilişkiler projesinin en önemli çıktısı olan Durumsal Model, geleneksel halkla ilişkilerden stratejik halkla ilişkilere dönüşüm sürecinde geline son noktayı temsil etmektedir (Sümer, 2013: 55). Durumsal model her ne kadar simetrik bir çerçeveden hareket etse de gerektiğinde farklı perspektiften (asimetrik) de bakış taktiklerine yön verebilir (Okay ve Okay, 2005: 169).

O anki koşul ve duruma göre hareket eden bu modelde amaç, hem hedef kitlenin hem de mükemmel kurumun problemlerine çözüm getirmektir. Bunu yaparken de belirlediği stratejiler çerçevesinde iki yönlü asimetrik ya da iki yönlü simetrik iletişimi duruma göre uyarlayarak çatışmalara son verir.

Mükemmel Halkla İlişkilerin Durumsal Modeli	
İletişim Uygulamasının Türü	Açıklama
Tamamıyla Asimetrik Model	Dahili yönetim kademesinin, ilgi grubunun kendi (Yönetimin) konumunu kabul etmesi için ikna edici iletişim uygulaması
Tamamıyla İşbirliği Modeli (Asimetrik)	İşletme yönetiminin ilgi gruplarının isteklerine, ilgilerine esnek davranması için iletişimin kullanılması
İki Taraflı Durumsal Model (Simetrik)	İletişim, ilgi grubunu, işletme yönetimini veya her ikisini de kabul edilebilir bir karşılıklı kazanç alanına yönlendirmek için kullanılır

Tablo 1.3: Mükemmel Halkla İlişkilerin Durumsal Modeli (Yeni İki Yönlü Simetrik Model)

Tablo 1.3’de de görüldüğü üzere her iki modelin (İki Yönlü Asimetrik ile İki Yönlü Simetrik Model) duruma göre kullanılmasını öneren Grunig, bu modellerin profesyonel modeller olduğunu belirtir (Akım, 2010: 131). Grunig, halkla ilişkiler modellerini “İkişer Düzlem” çerçevesinde şu şekilde ayrıma tabi tutmuştur: Basın Ajansı ve Kamuyu Bilgilendirme Modellerini “**Zanaat Halkla İlişkiler**”; İki Yönlü Asimetrik ile İki Yönlü Simetrik Modelleri “**Kamuoyu Modeli**” olarak sınıflandırmıştır (Grunig ve Grunig, 2005: 335). Bu bilgiler perspektifinde halkla ilişkilerin teknik yönlerinin ağır bastığı Basın Ajansı ile Kamuyu Bilgilendirme Modelleri, mükemmel halkla ilişkilerde yer almaz. Halkla ilişkiler anlayışının stratejik bir biçimde ele alındığı İki Yönlü Asimetrik ile İki Yönlü Simetrik modeller profesyonel olarak kabul edilir. Her ne kadar iki model profesyonel olarak kabul görse de; halkla ilişkilerde ve iletişim yönetiminde mükemmelliğin temel bileşeni olarak sadece İki Yönlü Simetrik Model ele alınır (Grunig ve Grunig, 2005: 344).

1.2.2. Stratejik Halkla İlişkilere Geçişte Halkla İlişkiler Rollerinin Evrimi

Yaklaşık yüz yıllık bir geçmişe sahip olan halkla ilişkiler, bu süreçte farklı tutum ve yaklaşımların etkisinde kalarak revizyona uğramıştır. Tanımlarından amaç ve işlevlerine, uygulama alanlarından rollerine kadar çok geniş bir alanı kapsayan bu değişim günümüzde de etkisini sürdürmeye devam etmektedir. Halkla ilişkilerin ilk tanımlarına, belirlenmiş ilk modellerine ve ilk uygulama alanlarına baktığımızda daha çok teknik rollerin ağır bastığını görmekteyiz. Günümüzde ise teknik roller geniş bir nitelik kazanarak etkisini sürdürse de; farklı teorisyenler tarafından farklı isimler altında bir takım yeni roller literatüre kazandırılmıştır. Bu rollerin içeriğinde her ne kadar benzerlikler olsa da her yeni rol eskisinin etkisinde kalarak daha geniş bir perspektifte ele alınmış, bu sayede rollere yeni boyutlar kazandırılmıştır.

Rollerin belirlenmesi bir taraftan kişinin kurumda nasıl davranması hususunda önemli tüyolar verirken bir taraftan da kişinin nerede nasıl davranması gerektiğinin sınırlarını çizmektedir (Vander Zanden, 1984; Ekachai, 1991: 20'den akt. Akar, 2011: 63). Bu yaklaşımla davranış örüntüleri (Broom ve Smith, 1978: 2) olarak kabul gören rol kavramını Dozier, halkla ilişkiler uygulayıcılarının gün içerisindeki davranışları, uygulamaları ve etkinliklerini halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolleri olarak tanımlamıştır (2005: 349). Tüm bu bilgiler çerçevesinde roller de halkla ilişkilerin gelişimi ve değişimiyle birlikte teknik uygulamalardan, kurumun içinde bulunduğu ortamı analiz eden ve değerlendiren bir biçime (Grunig, 2005b: 529); buradan da hedef kitle ve gündemlerle üst yönetime bilgi verip strateji oluşumuna katkı sağlayan stratejik bir role dönüşmüştür (Steyn, 1999; Ağlargo, 2012: 28-29). Günümüzde stratejik yönetimin bir parçası haline gelen halkla ilişkiler (Wanaby ve Moss, 2004: 7'den akt. Hoştut, 2013: 418); stratejik düşünmeyi, stratejik davranışlar ortaya koyabilmeyi ve stratejik cevapların verilmesini gerektiren bir anlayışa dönüşmüştür. Bu bilgi günümüzde halkla ilişkilerin daha stratejik bir role doğru evrildiği sonucuna götürmektedir.

Halkla ilişkiler uygulayıcı rollerinin tarihsel gelişimine baktığımızda; ilk çalışmaların 1979'da Broom ve Smith tarafından yapıldığını ve bu rollerin uzman reçeteci, iletişim kolaylaştırıcı, sorun çözücü ve iletişim teknisyeninden oluştuğunu görmekteyiz. Bu roller, diğer rollerin oluşmasında yahut geliştirilmesinde rehber niteliği taşıdığı için rol öncüleri olarak düşünülebilir. Bu açıdan uzman reçeteci, iletişim kolaylaştırıcı, sorun çözücü ve iletişim teknisyeni rollerini açmakta fayda var.

Uzman reçeteci rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcıları, halkla ilişkiler alanında kurumda otorite kabul edilir. Halkla ilişkiler alanında sorunları tanımlayan, bu sorunlara göre program geliştirip uygulayan halkla ilişkiler uygulayıcısı, kurumda işinin uzmanı olarak görülür (Grunig ve Hunt, 1984: 91). Doktor-hasta ilişkisinde olduğu gibi halkla ilişkiler uygulayıcısının uzman rolüyle tavsiyede bulunması, yönetiminde bu tavsiyelere uyması söz konusudur (Broom ve Smith, 1979: 48; Dozier, 2005: 352). Bu rolde yönetim, halkla ilişkiler çalışmalarında pasif rol oynamaktadır (Broom, 1982: 18; Akım, 2010: 98). Halkla ilişkiler uygulayıcıları ise sadece kendi birimlerinde söz sahibi olup kurum yönetiminde söz sahibi olması mümkün değildir. Tüm bu nedenlerden dolayı da yönetimle olası bir iş birliğini engellemesinden, sadece işiyle ilgili durumlar söz konusu olduğunda göreve çağrılmasından (mesela kriz durumlarında) (Akar, 2011: 78) ve üst yönetimde aktif rol almamasından dolayı uzman reçeteci rolü eleştirilmektedir (Cutlip vd., 1994: 42-43; Dozier, 2005: 352; Akım, 2010: 98). Grunig ve Hunt ise bu rolü, çift yönlü asimetrik ve basın ajansı modeliyle ilişkilendirerek sınırlarını çizmiştir (1984: 21).

İletişim kolaylaştırıcı rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcıları, bir tür 'aracı' olarak görülmekte (Broom ve Smith, 1979: 50; Dozier, 2005: 352) ve kurum ile hedef kitlesi arasında arabulucu rolündedir. Halkla ilişkiler uygulayıcısı iletişim kanallarını açık tutarak hedef kitle ile kurum arasındaki bilgi alışverişini kolaylaştırır ve simetrik bir çerçevede iletişimin sürdürülmesini sağlar (Broom, 1982: 18; Akım, 2010: 99). Hedef kitle ile kurumun çıkarlarının ortak bir paydada buluşması için çabalayan halkla ilişkiler uygulayıcısı böylece anlayış ve uyumun olduğu bir ortam sağlamış olur. Bu yönleriyle Grunig ve Hunt bu rolü, çift yönlü simetrik model çerçevesinde ele almıştır (1984: 25-26)

Sorun çözme sürecini kolaylaştırıcı rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcıları, üst yönetimde aktif rol alması ve problemin teşhisinden çözümüne kadar tüm süreçte üst yönetim ile işbirliği içinde olmasından dolayı uzman reçeteci rolü ile taban tabana zıttır (Dozier, 2005: 352). Üst yönetimin bir üyesi olarak diğer yöneticilerle işbirliği yapan halkla ilişkiler uygulayıcısı plan yapma, program düzenleme ve problem çözme süreçlerinde onlara rehberlik etmektedir (Broom ve Smith, 1979: 51; Broom, 1982: 18). Grunig ve Hunt bu rolü, çift yönlü simetrik model çerçevesinde ele alarak çift yönlü simetrik modeli uygulayan kurumlarda bu rolün uygulandığını öne sürmüştür (1984: 25-26).

İletişim teknisyeni rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcıları, haber yazma, medyayla ilişkiler gibi temel gazetecilik kabiliyetlerinden dolayı kurumda yer alırlar (Broom, 1982: 18). Kurumla ilgili karar alımlarına katılmayan iletişim teknisyenleri, karar almak yerine üst yönetimin aldığı kararları uygulamakla yükümlüdürler (Dozier, 1984: 17; Dozier, 2005: 355). İletişim teknisyeni rolünü üstlenen halkla ilişkiler uygulayıcıları basın bülteni, basın makalesi, reklam metni, konuşma metni gibi yazınsal işlerin yanı sıra; fotoğraf çekme, görsel-işitsel çalışmaları gerçekleştirme, basın konferansı organize etme, özel bir etkinliği organize etme ve bu olayın medyada yer almasını sağlama gibi teknik detayların hakim olduğu işleri yerine getirirler (Broom ve Smith, 1979: 49; Dozier vd, 1995: 54). Grunig ve Hunt'a göre bu roldeki uygulayıcıları, basın ajansı ve kamuyu bilgilendirme modelleri ile ilişkilendirerek tek yönlü bir akışın olduğunu savunur (1984: 21-22)

Broom (1982: 20) bu roller üzerinden Amerikan Halkla İlişkiler Derneği (PRSA) üyelerine uyguladığı ulusal ölçekli bir araştırmada uzman reçeteci, iletişim kolaylaştırıcı ve sorun çözücü rolleri arasında yüksek derecede korelasyon bulmuştur. Sonuç olarak her biri her ne kadar kavramsal olarak ayrı gibi görülse de aslında ortak bir rolün etrafında birleştiğini tespit etmiştir. Ancak iletişim teknisyeni rolü ile bu roller arasında korelasyon olmadığı için iletişim teknisyeni rolünün bu rollerden farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Broom, 1982: 21; Dozier, 2005: 353-354). Bu çalışmadan esinlenerek uygulayıcı rollerine ilişkin araştırmalar yapan Dozier de dördü rol tipolojisini ikili rol tipolojisine indirgeyerek "halkla ilişkiler yöneticisi" ile "halkla ilişkiler teknisyeni" rollerini temel roller olarak belirlemiştir

(Dozier, 1984: 18-19). Bu ikili rol tipolojisi 1900'lü yıllara kadar egemenliğini sürdürmüştür (Hoştut, 2016: 8).

Rollere ilişkin Dozier'in literatüre en önemli katkısı "yönetici" rolünü temel rol olarak girmesini sağlamasıdır. Yönetici rolle birlikte ilk kez ortam taraması yapılarak kurumun stratejik yönetimine katılması sağlanmıştır (Hoştut, 2013: 419). Ancak kurumsal strateji düzeyinin hakim olduğu ortamda kurum, finansal önceliklerine (şirket birleşmeleri, büyümeye ilişkin kararlar gibi) odaklanmıştır (Şatır, vd., 2017: 5). Bu ise halkla ilişkiler uygulayıcısının stratejik karar alma sürecinin dışında tutulmasına sebep olmuştur. Oysa çok önceleri Grunig ve Hunt (1984) halkla ilişkiler uygulayıcılarının baskın koalisyon içinde bulunmadıkça halkla ilişkiler uygulamalarının bir değeri olmadığını ileri sürerken, Broom ve Dozier (1985) halkla ilişkiler tanımlarının temelinde uygulayıcıların, yönetimin kararlarına katılması gerektiğini salık vermiştir (akt. Grunig, 2005b: 508). Ancak kurumsal strateji düzeyinde halkla ilişkiler uygulayıcısının rolü destek niteliği taşıdığı için (aktif değil) bu savların gerçekleşmesinin önünde büyük engel olarak görülmektedir. Yine bu dönemde yönetici rolünün stratejik olarak ne gibi işlevlere sahip olması gerektiği netleşmediğinden, halkla ilişkiler yöneticisi temel rol olarak değil destek rol çerçevesinde ele alınmıştır (Hoştut, 2013: 419).

1900'lü yıllardan sonra halkla ilişkilerin gelişim sürecine bağlı olarak yönetici ve teknisyen rolleri de yetersiz kalmış ve 1995 yılında Wright "iletişim yöneticisi (tepe yönetime bağlı çalışıp rapor veren)" rolünü, 1995 yılında Dozier ve Broom "uzman danışman" rolünü, 1999 yılında Steyn "stratejist" rolünü literatüre kazandırmışlardır (akt. Hoştut, 2016: 8). Halkla ilişkilerin stratejik olarak anılmaya başlaması; Steyn'in ortaya koyduğu sosyal strateji düzeyinin (1999) literatüre girmesiyle başlamıştır. Steyn; Broom, Smith ve Dozier'in teknisyen ve yöneticiden oluşan ikili rol tipolojisine bir üçüncüsünü de ekleyerek üçlü rol tipolojisini (stratejist-yönetici-teknisyen) oluşturmuştur. Ayrıca bu rollere stratejik bir boyut kazandırarak (Steyn, 1999, 2002; Steyn ve Bütschi, 2003; Steyn ve Niemann, 2010; Steyn, 2011b: 134-135) halkla ilişkilerin kuramsal çerçevesini de genişletmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluk, sürdürülebilirlik, itibar, kurumsal yönetim, paydaş ilişkileri gibi finansal olmayan alanları kapsayan sosyal strateji düzeyi kardan ziyade paydaş ve çevreyi öncelik olarak görür. Yine bu düzeyde üst yönetimin stratejik karar

alımlarında halkla ilişkiler uygulayıcısı doğrudan söz sahibidir (Şatır, vd., 2017: 5-7). Ayrıca çevreye uyum sağlama, şeffaflık, paydaşlara hesap verilebilirlik gibi süreçler kurumsal strateji ile değil direk olarak sosyal strateji düzeyi ile ilişkilidir. Bu sayede halkla ilişkiler uygulayıcı rollerinde profesyonellik hakim olmaya başlamış ve bununla birlikte günümüz dünyasında halkla ilişkiler rolleri daha uzmanlık isteyen prestijli bir konuma yükselmiştir.

Broom ve Smith'in 1979'da ortaya koyduğu rollerden 2009 yılına kadar hangi rollerin literatüre kazandırıldığına yönelik Sibel Hoştut 2013 yılında bir araştırma yapmıştır. Küresel düzeyde gerçekleştirilen bu araştırma bir taraftan halkla ilişkiler uygulamalarının basın ajanlığı ile tanıtım faaliyetlerinin çok daha ötesine geçtiğini ortaya koyarken; bir taraftan da ortam taraması, konu yönetimi, sosyal strateji düzeyi gibi çeşitli kavramların literatüre girmesi ile rollerin de biçim değiştirdiğini; bu sayede de daha profesyonel daha stratejik ele alınarak yönetsel işlevlerini yerine getirdiği gözler önüne serilmektedir (Hoştut, 2013: 421). Bu araştırma sonuçlarından hareketle 2009'dan 2019 yılına kadar halkla ilişkiler literatürüne yeni roller eklenip eklenmediği sorgulanmıştır. Ayrıca son 10 yılda oldukça gelişme kaydeden dijital halkla ilişkiler ile sosyal medya kavramlarının yeni rollerin ortaya çıkmasına aracılık edip etmediği de irdelenmiştir. Sibel Hoştut'un araştırmasında yer alan Tablo 1.4'e son 10 yıldaki (2009-2019) yeni uygulayıcı rolleri de eklenerek tablo güncellenmiştir.

1979-2019 Yılları Arasında Literatürde Tespit Edilen Halkla İlişkiler Uygulayıcı Roller				
Yazar(lar)	Yıl	Ülke	Rol Sayısı	Uygulayıcı Roller
Broom ve Smith	1979	ABD	4	Uzman Reçeteci İletişim Kolaylaştırıcı Sorun Çözücü İletişim Teknisyeni
Dozier	1984	ABD	4	Temel Roller: Halkla İlişkiler Yöneticisi İletişim Teknisyeni Destek Roller: İletişim Yetkilisi Medya İlişkileri Uzmanı
Wright	1995	ABD	3	İletişim Yöneticisi Halkla İlişkiler Yöneticisi İletişim Teknisyeni
Dozier ve Broom	1995	ABD	3	Uzman Danışman Halkla İlişkiler Yöneticisi Teknisyen

Toth, Serini, Whright ve Emig	1998	ABD	3	Yönetici Ajans Profili Teknisyen
Steyn	1999	Güney Afrika	3	Halkla İlişkiler Stratejisti Halkla İlişkiler Yöneticisi Halkla İlişkiler Teknisyeni
Verčič, Van Ruler, Bütschi ve Flodin	2001	25 Avrupa Ülkesi	4	Yansıtıcı Rol Yönetimsel Rol Eğitimsel Rol Operasyonel Rol
Petersen, Holtzhause n ve Tindall	2002	ABD	4	İrtibat Yetkilisi Medya İlişkileri Kültür Yorumcusu Kişisel Etki Yaratıcı
Van Ruler	2004	Hollanda	7	Kasaba Çığırtkanı Hizmet Sunan Trafik Yöneticisi Yol Gösteren Yaratıcı Kolaylaştırıcı Duygularıyla Davranan
Van Ruler ve Verčič	2005		4	Danışmanlık Yapan Eğitim Veren İletişim Planları Oluşturan Uygulamaları Yapan
Van Heerden ve Rensburg	2005	Güney Afrika	2	Halkla İlişkiler Stratejisti Birleştirilmiş Halkla İlişkiler Yönetici ve Teknisyen Rolü
Moss, Newman ve Desanto	2007	İngiltere	5	Politika ve Strateji Danışmanı Gözlem ve Değerlendirme Yapan Konu Yönetimi Uzmanı Problemleri Saptayan ve Çözen İletişim Teknikeri
Waters	2007	ABD	4	Stratejist Köprü Kurucu Finans Uzmanı Genel Uygulamacı
Choi	2007		9	Sınır Bekçiliğine İlişkin Roller Savunmacı Rolü İletişim Kolaylaştırıcı Rolü Gözlemci Rolü Karar Vermeye İlişkin Roller Danışman Rolü Uzman Reçeteci Rolü Karışıklık Yönetici Rolü Aktivist Rolü İçsel İşleyişe İlişkin Roller İçsel İletişimi Kolaylaştırma Rolü Halkla İlişkiler Koordinatörlüğü
Zerfass, Moreno, Tench, Verčič ve Verhoeven	2009	34 Avrupa Ülkesi	4	Danışman Uzmanlar Stratejik Hizmet Kolaylaştırıcı İşlevsel Destek Sunan
Zulling, Fieseler ve Meckel	2009	30 Avrupa Ülkesi	5	Müzakereci Rolü Marka Yetkilisi Rolü Politika Danışmanı Rolü Dahili İletişimci Rolü Basın Temsilcisi Rolü

Breakenridge	2012		8	Sosyal Medyaya İlişkin PR Roller: Karar Alıcı Rolü İç Birlik Üretici Rolü Teknoloji Deneyimci Rolü İletişim Organizatörü Rolü Kriz Öncesi Doktor Rolü İlişki Analizci Rolü İtibar Oluşturucu Rolü Planlama Usta Rolü
Vieira ve Grantham	2013	ABD	5	Müzakereci Rolü Politika Danışmanı Rolü Marka Sorumlusu Rolü İç İletişimci Rolü Basın Temsilcisi Rolü
Fieseler, Lutz ve Meckel	2014	Batı Avrupa	4	Halkla İlişkiler Yönetici Roller: Teşhis Rolü Koçluk Rolü İrtibat Rolü Yürütme Rolü
Neill ve Lee	2016	ABD	7	Sosyal Medyaya İlişkin PR Roller: Sosyal Medya Teknisyen Rolü Toplumu Dinleme ve Analiz Etme Rolü Online Medya İlişkileri Rolü Karar Alıcı Rolü Kuruma Eleman Kazandırma Rolü Kurumiçi Sosyal Medya Yöneticisi Rolü Güvenlik Sağlayıcı Rolü

Tablo 1.4: Halkla İlişkiler Uygulayıcı Roller (Hoşut, 2013: 422-423'den uyarlanarak güncelleştirilmiştir)

Tablo 1.4'ü incelediğimizde teknisyen rolü farklı teorisyenler tarafından farklı isimler (teknisyen, tekniker, uygulamacı, operasyonel gibi) altında ele alınarak uzun yıllar etkisini koruduğu görülmektedir. Benzer şekilde bu yönetici rolü için de geçerlidir. Ancak tabloda yönetici ve teknisyen rollerinin zaman içerisinde yetersiz kaldığını ve yeni rollerin literatüre girdiği de anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda, 1995 yılında Wright “iletişim yöneticisi” rolünü, 1995 yılında Dozier ve Broom “uzman danışman” rolünü, 1999 yılında Steyn “stratejist” rolünü literatüre kazandırarak rollerin kapsamını da genişletmişlerdir.

Tablo 1.4'te rollerin, halkla ilişkiler uygulamaları çerçevesinde ele alınarak kavramlaştırıldığını da görmekteyiz. Örneğin konu yönetimi, finans yönetimi, ortam taraması, çevreyle uyum, paydaş ilişkileri, kurum içi iletişim gibi çeşitli kavramların literatüre girmesiyle konu yönetimi uzmanı, finans uzmanı, köprü kurucu, iç iletişimci, gözlemci, müzakereci gibi yeni rollerin ortaya çıkmasına da vesile olmuştur.

İletişim teknolojilerin gelişip yaygınlaşmasıyla sosyal medya, halkla ilişkiler çerçevesinde ele alınmaya başlamıştır. Diyalogun ve çift yönlü iletişimin hakim olduğu bu ortamda kurumlarının bu konuyu es geçmemesi gerektiği ve sosyal medyayı halkla ilişkiler pratiğinde ele alması gerektiği tablo 1.4'te net bir şekilde görülmektedir (Breakenridge, 2012; Vieira ve Grantham, 2013; Fieseler, Lutz ve Meckel, 2014; Neill ve Lee, 2016). Breakenridge'e göre iletişim teknolojilerinin hızla gelişmesi ile sosyal medyanın halkla ilişkilerle entegre hale gelmesine ve yeni rollerin literatüre kazandırılmasına vesile olmuştur (2012: 2). İçeriği yazıp yayınlamaktan çok daha fazla görevi kapsayan sosyal medyaya ilişkin halkla ilişkiler rolleri daha çok stratejik roller olarak değerlendirilmektedir (Breakenridge, 2012; Neill & Moody, 2015'den akt. Neill ve Lee: 2016: 4). Tabloda yer alan sosyal medyaya ilişkin halkla ilişkiler uygulayıcı rollerini incelediğimizde karar alıcı, toplumu dinleme ve analiz etme, itibar oluşturucu, planlamacı gibi roller stratejik bir çerçevede ele alınması gerektiğinden bu savı doğrular niteliktedir.

1.2.3. Tarihi Perspektifte Geleneksel Halkla İlişkiler Uygulamalarından Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamalarına Dönüşüm

Kurum ve kuruluşların hedef kitleleri ile oluşturmaya çalıştığı anlayış, sempati ve destek kazanmaya yönelik yaptıkları her türlü planlı iletişim çalışmaları halkla ilişkilerin uygulama alanları olarak karşımıza çıkmaktadır. Berkowitz ve Hristodoulakis'a göre (1999: 92) halkla ilişkiler uygulama alanları; örgüte ait bir ürün ya da hizmetin kısa zamanda başarısını sağlamaya yönelik çalışmalar olmasının yanı sıra kurum veya kuruluşun uzun dönemde hayatta kalmasını sağlamaya yönelik planlanmış oldukça önemli iletişim faaliyetleridir.

Geçirmiş olduğu tarihsel süreç nedeniyle sadece bir tanıtım işlevi olmaktan çıkan halkla ilişkilerin günümüzdeki işlevi genişlemiş kurumlar için olmazsa olmaz konuma yükselmiştir. Buna bağlı olarak da halkla ilişkilerin uygulama alanları da bir hayli genişlemiştir. Bu alanlar Kalender (2011: 30-31) tarafından medya ilişkileri, finansal ilişkiler, kamusal işler, konu/sorun yönetimi, lobicilik, kriz yönetimi, itibar

yönetimi, pazarlama iletişimi, kurumsal sosyal sorumluluk, sponsorluk, etkinlik yönetimi, kurumsal kimlik ve imaj, kurum içi iletişim ve toplumla ilişkiler şeklinde sıralanmaktadır.

Bu bölümde halkla ilişkiler uygulama alanlarının detaylı ele alınması, araştırma kısmında ele alınacak halkla ilişkiler rollerinin kurum ve kuruluşlar tarafından nasıl uygulamaya geçirildiğinin ortaya konması açısından oldukça önem arz etmektedir.

1.2.3.1. Medya İlişkileri

Halkla ilişkiler uygulama alanları ne kadar genişlese de tüm yapılan çalışmaların tabanını çoğunlukla medya ilişkileri oluşturmaktadır. Çünkü yapılan her bir çalışma; medyada yer alarak kamuoyuna ulaşmak, onları bilgilendirmek, ikna etmek, anlayış-sempati kazanmak ve onların desteğini almak hedeflenir. Bunun için medya ilişkileri diğer halkla ilişkiler uygulamaları içerisinde büyük önem arz etmektedir.

Jefkins'e göre *"halkla ilişkiler biriminin; kurum hakkında kamuoyunun bilgi edinmesini ve anlayış kazanmasını sağlamak amacıyla kitle iletişim araçları aracılığıyla çok sayıda bilgiyi kamuoyuna ulaştırmak"* olarak ele alınan medya ilişkileri (1992: 82'den akt. Okay ve Okay, 2014: 3); halkla ilişkilerin en eski uygulama alanlarından biridir. Öyle ki Grunig ve Hunt'a göre halkla ilişkilerin ilk uygulayıcıları olarak kabul edilen Basın Ajansı/Tanıtım Modelinde reklamın iyisi kötüsü olmaz mantığıyla her ne olursa olsun medyada yer bulmak ve bu sayede paydaşlarının dikkatini çekip gündemde kalmak söz konusu idi. (Theaker, 2006: 26). Bu anlayış günümüz medya ilişkileri anlayışından farklı olsa da halkla ilişkiler uygulamaları içerisinde yer alan medya ilişkilerinin ilk uygulamalardan biri olduğunu ispatlar niteliktedir. Aynı şekilde Kamuyu Bilgilendirme Modelinde de kurum ve kuruluşlar, itibarlarını düzeltmek/korumak için halkla ilişkiler mesleğine Ivy Lee gibi önemli gazeteciler getirmişlerdir. Buradan da geçmişte medya ilişkilerinin halkla ilişkiler uygulamaları içerisinde merkezi bir öneme sahip olduğunu çıkarabiliriz. Bu anlayış günümüzde de geçerliliğini sürdürmekte ve halkla ilişkiler uygulayıcıları daha çok medya alanından istihdam edilmektedir.

Dozier vd.'a göre (1995: 112'den akt. Akar, 2011: 26) halkla ilişkilerin en bilinen faaliyetleri arasında medyayla ilişkileri sağlamak ve sürdürmek, basın bildirilerini yazmak ve örgüt hakkında nelerin haber olabileceğini saptayarak içerik üretmek vardır. Ancak modern halkla ilişkiler bağlamında kurumlar halkla ilişkiler faaliyetlerini sürdürürken medya ilişkilerini; Dozier vd.'nin bahsettiği faaliyetlerin çok daha ötesine taşımıştır. Halkla ilişkiler uygulayıcıları bu çalışmaları yapmalarının yanı sıra kurumlarının sürdürülebilirliğini sağlamak, imaj ve itibarlarını arttırmak gibi amaçlarla çok farklı çalışmaları da uygulamaları arasına alarak medyayla daha çok etkileşimli hale gelmişlerdir. Bland vd. bu duruma ilişkin (2005: 55-56); kurumlar, kurumunun ya da markasının imajını geliştirmek, medyada prestijli bir yere sahip olmak, toplumla ilişkileri geliştirmek, pazar payında rakiplerinden üstünlük sağlamak, yatırımcılarla iletişimi geliştirmek, paydaşlarının algı ve tutumlarını değiştirmek gibi sebeplerle medya ilişkilerinden yararlanılmaya başladığını söyleyerek durumu özetlemiştir. Görüldüğü üzere medya ilişkileri halkla ilişkiler uygulamaları içerisinde atar damar pozisyonundadır ve bu dünya genelinde de halen geçerliliğini korumaktadır.

Bir halkla ilişkiler sorumlusu, kurumuyla ilgili bilgileri, doğru mecralar aracılığıyla hedef kitesine aktararak olumlu bir imaj oluşturmak için medyadan yoğun olarak yararlanırken; medya mensupları da kurumun gerçekleştirdikleri aktivitelere ve kurumla ilgili haberlere ihtiyacı olduğundan halkla ilişkiler sorumlusundan faydalanmaktadırlar (Akım, 2010: 22-23). Bu karşılıklı yarar ve ihtiyaç ilişkisi hem medya hem de halkla ilişkiler arasındaki iyi ilişkilerin sürdürülebilir olması açısından oldukça önemlidir.

Peltekoğlu'na göre (2007:215) halkla ilişkiler sorumluları medya ile iyi bir iletişim kurabilmesi için kurumu hakkında çok iyi bilgi sahibi olmalı, medya mensuplarıyla iyi bir iletişim kurmalı, güvenilir olmalı, yazdığı içeriklerle medya mensuplarının işini kolaylaştırmalıdır. Aynı şekilde halkla ilişkiler uzmanları medyanın nasıl bir yapıya sahip olduğu, nasıl bir politika izlediği ve ilgili medyanın nasıl bir hedef kitleden oluştuğu hakkında da bilgi sahibi olup (Okay ve Okay, 2014: 4); kendi hedef kitlesi ile medyanın hedef kitesinin örtüşüp örtüşmediğini gözlemlemeli ve buna göre hareket etmelidir. Bunlar halkla ilişkiler uzmanının medyaya gönderdiği materyalin yayınlanıp yayınlanmayacağı noktasında da oldukça önemli kriterlerdir.

1.2.3.2. Finansal Halkla İlişkiler

Halkla ilişkilerin uygulama alanlarından biri olan finansal ilişkiler, başka kaynaklarda yatırımcı ilişkiler olarak da adlandırılmaktadır. Finansal halkla ilişkiler 1930'lı yıllarda yasal düzenlemelerle ortaya çıkmış ancak 1960'lı yıllara kadar pek başvurulmamıştır. 1960'lı yıllardan sonra ise yatırımcıların hisse senedi piyasasına girmesiyle birlikte aktif olarak kullanılmaya başlanmıştır. Halkla açılan kurumların sayısındaki artış, şirket birleşmelerinin çoğalması ve yatırımcıyı kuruma çekmek için yoğun rekabetin yaşanması gibi gelişmelerden dolayı özellikle 1980'li yıllardan sonra finansal halkla ilişkiler kullanılmaya başlanmıştır (Okay ve Okay, 2005: 266). Bu da medya ilişkilerine göre finansal halkla ilişkilerin çok yeni bir uygulama olduğunu göstermektedir.

Finansal halkla ilişkiler; örgüt hissedarlarının güvenini kazanmak ve arttırmak, hisseleri bireysel ve kurumsal yatırımcılara cazip kılmak gibi amaçlarla bir şirketin hisselerinin değerini tavana çekmek ve maliyeti düşürmeye yönelik yapılan çalışmaları kapsar (Cutlip vd., 1994: 19'den akt. Kalender, 2011: 31). Kurumun geleceğini yönlendirecek sermayenin çekilmesi için ikna edici iletişim çalışmalara dayanan finansal halkla ilişkilerde güven ortamının oluşturulması ve bunun sürdürülebilir olması oldukça önemlidir. Bu noktada halkla ilişkiler uygulayıcısına çok önemli görevler düşmektedir.

Kuruluşun başarısı başta sermaye olmak üzere çevresindeki kaynakları çekebilmeyle yatmaktadır. Hisse senetlerini satıp, bonolar çıkararak ve finansal kuruluşlara borçlanarak değişik biçimlerde kuruma kaynak yaratılabilmektedir. Bir şirket yatırımcıları kendi kuruluşlarına çekebilirse ve yatırımcılar da yatırım yapacağı kuruluşa güvenebilirse ancak o zaman sermaye alabilir (Baskin vd., 1997: 318'den akt. Akım, 2010: 24). Bu hedef gruplara ulaşmak ise etkili bir finansal halkla ilişkiler ile mümkün olmaktadır. İşte halkla ilişkiler uygulayıcısı; bu sürecin merkezinde yer alarak stratejik iletişim çerçevesinde hedef kitlesine bilgi verme, yönlendirme ve ikna etme konusunda çalışmalar yapmaktadır.

Finansal halkla ilişkiler uygulayıcısının yapacağı iletişim çalışması için hedef kitlesini net bir şekilde belirlemesi ve bu hedef kitleye yönelik iletişim çalışmalarını oluşturması oldukça önemlidir. Çünkü yatırımcısından, hissedarına, medyasından, analistine kadar tüm paydaşlar finans ağırlıklı ve buna yönelik oluşturulacak içerikler de oldukça bilgi, tecrübe ve uzmanlık istemektedir. Wilcox, Cameron ve Reber'e göre (2014: 486) göre finansal halkla ilişkilerin hedef kitlesi; finansal analistler, bireysel ve kurumsal yatırımcılar, hissedarlar, gelecekte olabilecek hissedarlar ile finans medyası oluşturmaktadır. Ayrıca finansal halkla ilişkiler uygulayıcısı; küreselleşme, fonların esnekliği, özelleşme gibi konulardan dolayı karmaşık paydaş gruplarına da hitap etmektedir (Hanrahan, 2004: 152'den akt. Akar, 2011: 28). Bu anlamda bakıldığında finansal halkla ilişkiler; medya ilişkileri ile halkla ilişkilere hakim olmanın yanı sıra dünyadaki küresel gelişmeleri takip etmeyi, pazarlama, hükümet birimleri ile ilişkiler kurmayı (Okay ve Okay, 2005: 267) ve finans, hukuk, ekonomi, gibi alanlarda uzmanlaşmış olmasını gerektiren bir alandır (Akım, 2010: 25). Bu ise Grunig ve Hunt'un finansal halkla ilişkiler uygulayıcılarına neden bilgi iletişimcisi dediklerini de göstermektedir (1984: 348). Bu anlamda diğer halkla ilişkiler uygulama alanlarından farklı olarak finansal halkla ilişkiler, teknik bilgi, tecrübe, disiplin ve uzmanlık gerektiren bir alandır.

Finansal halkla ilişkilerde kuruluşun eylemlerinden söylemlerine kadar her şeyin birbirleriyle tutarlı olması oldukça önemlidir. Bu yüzden stratejik olarak planlanmış iletişim çabalarını gerektiren finansal halkla ilişkiler aynı zamanda hedef kitleye bunu iki yönlü simetrik iletişime dayalı olarak iletmesi (Grunig ve Hunt, 1984: 348-350) büyük önem taşımaktadır.

Finansal halkla ilişkilerin sadece kâra dayalı büyük kurum ve şirketler için yapıldığına yönelik bir algı vardır. Oysa küçük ölçekli kurumlar ile kâr amacı gütmeyen kurum ve kuruluşların bağış toplaması (Okay ve Okay, 2005: 267), kurumunun gelişimi için çeşitli yatırımların yapılmasına olanak sağlanması da finansal halkla ilişkiler olarak değerlendirilebilir.

1.2.3.3. Konu/Sorun Yönetimi

Amerika Halkla İlişkiler Derneği'nin kurucu üyesi Howard Chase tarafından 1977'de literatüre sokulan konu/sorun yönetimi kavramı (Heath, 1997: 12'den akt. Akar, 2011: 29) ile halkla ilişkilere yeni bir boyut kazandırmak amaçlanmıştır. Şirketin varlığını etkili ve sağlıklı bir şekilde sürdürebilmesi için uygulanması gereken bir yönetim modeli olarak görülen konu/sorun yönetimi; özellikle modern yönetim anlayışına sahip kurum ve kuruluşlar için stratejik iletişim yönetimi ile bütünleşen bir alan haline gelmiştir.

Sivil toplumun güçlü yapısı, yasaların etkisi ve toplumsal baskı nedeniyle proaktif yönetime zorlanan ABD ve İngiltere'deki kurum ve kuruluşlarda konu ve sorun yönetimi oldukça revaçtadır. Söz konusu durumlara Türkiye'de pek rastlanmadığından konu-sorun yönetimi gerek akademik gerekse uygulama alanlarında değeri anlaşılmamış dolayısıyla da örneklerini çokça göremediğimiz bir uygulama alanı olarak karşımıza çıkmaktadır (Tol, 2014: 98). Sorun karşısında kurumun olumlu yönde etkilenmesini sağlamak, sürprizleri minimize etmek, belirsizliği ortadan kaldırmak, krizden olabildiğince sakınmak, olayların oluşmasını önleyerek kurumu muhtemel tehlikelerden korumak, çevreye karşı sorumlu bir anlayışı ortaya koyarak prestij kazanmak, pazarda iyi bir yer elde etmek vs. gibi birçok kurum içi ve kurum dışı faydasından dolayı sorun yönetimi oldukça önemlidir (Okay ve Okay, 2005: 324). Tüm bu bilgiler çerçevesinde halkla ilişkiler sorumluları, bu uygulama üzerine eğilmeleri ve konuyla ilgili çalışmalar yaparak kurumunun prestijine katkıda bulunabilirler.

Konu-sorun yönetimi; örgütleri ve örgütlerin paydaşlarını etkileyen, sorunu önceden tahmin ederek sorunun ne olduğunu belirleyen, akabinde sorunu değerlendirip proaktif bir şekilde tepki vermek olarak ele alınmaktadır. (Cutlip, Center ve Broom, 2000: 17'den akt. Kalender, 2011: 32). Başka bir yaklaşıma göre konu/sorun yönetimi; kuruluşların sosyo-politik düzeyde ortaya çıkan eğilimler ve değişimlere karşılık verebilmesine yardımcı olan stratejik yönetim sürecini ifade etmektedir (Heath, 1997: 3'den akt. Tol, 2014: 6-7).

Günümüz toplumunda kurumların değişen çevreye uyum sağlamaması ve buna yönelik kararlar almaması önemli bir sorun haline gelmiştir. Yine toplumun bir kısmını ya da genelini ilgilendiren konulara ilgisiz kalan kurumların ticari hayatı ya da itibarları olumsuz bir şekilde etkilenmektedir. Bu sorunlar birer konu haline gelmiş ve kurumların da bu konuları stratejik bir çerçevede ele almaları gerektiği anlaşılmıştır. Wilcox, Cameron, Reber'e göre konu-sorun yönetimi ile problemler önceden saptanabilir, tehditler çok önceden görülebilir, sorunlar çözülebilir dolayısıyla krizler önlenerek en aza indirilebilir (2014: 286). Kurumsal itibarın bileşenlerinden biri olarak da görülen konu-sorun yönetimi; iki yönlü iletişime dayandırılması, proaktif bir yaklaşıma sahip olması, stratejik bir plan gerektirmesi, ikna edici çabalara dayanması, sosyal konulara eğilmesi, vs. gibi özelliklerinden dolayı örgütler için sağlıklı kararların alınmasında oldukça etkili bir yöntemdir.

Regester ve Larkin (2008: 131-132) konu/sorun yönetiminin yedi aşamalı bir süreç olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre bu aşamalar; çevreyi gözlemleme, sorunları tanımlama, sorunları önceliklerine göre sıralama, sorunları analiz etme, stratejileri saptama, yönetim tarafından geliştirilen politika ve programları uygulama ve elde edilen sonuçları değerlendirmedir. Lauzen'e göre (1994: 359'dan akt. Akar, 2011: 32) bu aşamaları halkla ilişkiler teknisyenlerinden çok halkla ilişkiler yöneticilerinin uygulaması gerekir. Dozier (2005: 355)'e göre, stratejik iletişime dayalı konu/sorun yönetimi, eğer bir iletişim teknisyeni tarafından uygulanıyorsa uygulayan sorumlunun sınırlılıklarından ötürü konu-sorun yönetimine katkısı da sığ ve yetersiz kalacaktır. Bu kişiler (iletişim teknisyenleri) halkla ilişkiler uygulamalarında daha çok Basın Ajansı/Tanıtım ve Kamuyu Bilgilendirme gibi tek yönlü iletişim modelini tercih etmektedirler (Grunig, 2005: 30). Kurumda yönetici ve danışman rolünde olan halkla ilişkiler uygulayıcısı; profesyonel halkla ilişkiler çerçevesinden ele aldığı için ve halkla ilişkiler uygulamalarında iki yönlü asimetrik ile iki yönlü simetrik modelleri kullanmayı tercih ettikleri için konu/sorun yönetimine önemli katkılar sağlayacaktır (Dozier ve Broom, 1995: 7)

1.2.3.4. Lobicilik

İlk kez 1829'da ABD'de duyulan lobi kelimesi özellikle 1970'li yıllarda ABD ve İngiltere'de başlı başına bir sektör haline gelmiştir. Bu nedenle denetim altına alınması, kayıt altında tutulması ve illegal faaliyetlerin önüne geçilmesi için lobicilik faaliyetlerine ilişkin kanunlar çıkarılmıştır. Ancak Türkiye'deki lobicilik faaliyetlerine baktığımızda bunların tam organize edilmediğini görmekte, kimler tarafından uygulandığı da belirsizliğini korumaktadır. Siyasi yapısından dolayı ABD'de lobicilik faaliyetleri yasal düzenlemelere göre şekillendiği için dikkatleri üzerinde toplayan ve saygı duyulan bir iş iken; Türkiye'de lobicilik faaliyetleri daha çok çıkar grubunun kendi istediği şekilde yasal düzenlenmenin onaylanması, kendilerine yakın buldukları memurların alınması vs. gibi kamu ile ilişkilerde işin kendi lehine sonuçlanmasına yönelik çalışıldığı için olumlu bir imaja sahip değildir (Dinçer, 1999: 170).

Cutlip vd., göre (1994: 17'den akt. Akar, 2011: 35) yeterli eğitimi alamadıkları ve gerekli iş deneyimine sahip olamadıkları için günümüzde lobicilik faaliyetleri, halkla ilişkiler uygulayıcısından çok; kanunların yapılış sürecini ve yasamanın işleyişine hakim kişiler (genellikle eski politikacılar ve siyasetin içinde olan kişiler) tarafından uygulanmaktadır.

Temeli iletişim aktivitelerine dayanan lobiciliğin (Moloney, 2004: 174'den akt. Akar, 2011: 33) amacı; yasa koyucu ve karar verici pozisyonunda olan kişi ve kişilerle iletişim halinde olarak onlara sunum yapan, konu hakkında detaylı bilgilendiren, ikna eden ve sonuçların tam da kendi istediği şekilde nihayete ermesini sağlayan stratejik bir iletişim aktivitesidir (Görpe, 2001: 57) Yine benzer bir şekilde Kazancı da lobiciliği, birey, kurum veya ulusların karar verme sürecinde siyasal aktörleri etkileyerek kendi istekleri doğrultusunda karar almasını sağlamak için yapılan planlı iletişim çalışmaları olarak ele almıştır (2004: 304-305). Tüm bu bilgiler çerçevesinde lobiciliğin; kurum ile hükümet, sivil toplum kuruluşları, baskı grupları arasında bölgesel, ulusal ve uluslararası seviyede çift yönlü iletişimin kurulduğu ve kurumunun lehine kararlar alınması için iknaya dayalı bir uygulama olduğunu söyleyebiliriz.

Halkla ilişkiler temelli lobiciliğin önem kazanmasıyla birlikte kurum ve kuruluşlar paydaşlarının lehine kararların alınması için çeşitli çabalarda bulunmaya başlamışlardır. Halkla ilişkiler temelli lobicilik çalışması ile kurum, bir sorunu ve bu sorunun çözüm yollarını kamuoyuna aktarır. Konuyla ilgili gündem oluşturduktan sonra hükümet, sivil toplum kuruluşları, yasa koyucu ve karar verici konumdaki kişi ve gruplarla iknaya dayalı çift taraflı iletişim ile sorunu çözüme kavuşturur. Bir şirketin kendi çalışanlarının dışında diğer tüm çalışanların hakkını korumak amaçlı sosyal hakların genişletilmesine yönelik gündem oluşturabilir ve kamuoyunun desteğiyle de yasa çıkartma çalışmaları yapabilir. Bu sayede hem çevreye hem de paydaşlarına karşı duyarlı olduğunu gösterir hem onların desteğini ve güvenini kazanır hem de kurumunun itibar kazanmasını sağlar.

1.2.3.5. Kriz Yönetimi

1980'li yıllara kadar çok da bilinmeyen kriz yönetimi, bu tarihten sonra yaşanan Çernobil, Bhopal, Exxon Valdez vs. gibi çeşitli felaketler; kurum ve kuruluşların kriz yönetimine yönelmelerine ve halkla ilişkiler uygulama alanlarından biri olarak gelişmesine neden olmuştur (Okay ve Okay, 2005: 325).

Günümüz iş dünyasında kurumlar, imaj ve itibarlarını korumak ve bunun artırılması için çeşitli stratejik iletişim planları yürütmektedirler. Bunun tersi ise kurumun krizle karşı karşıya kalması demektir. Geçikli'ye göre (2008: 229'dan akt. Özbükerci, 2015: 81) krizler nicelik, boyut ya da yoğunluk bakımından farklılık gösterse de kurumun işlerliğini ciddi şekilde engelleyebilecek ortak noktalara sahiptir. Kurumların en önemli unsurları olan inanılrlık, imaj ve itibarlarına ciddi bir şekilde zarar verebilmektedir.

Akdağ'a göre kriz; beklenmedik bir anda hızlıca gelişen, hazırlıksız karşı karşıya kalınan, kurum için iyi değerlendirilirse fırsat, kötü değerlendirilirse bir tehdit anlamına gelen bir durumu ifade eder (2005: 3) Kriz yönetimi ise kurumun faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyen, kurumun varlığını tehlikeye sokan, kurumun imajını azaltan, güvenliği ve insan sağlığını tehdit eden bir takım olumsuz durumlara karşı krizleri minimize etmek amacıyla planlanmış çabaların yönetimi olarak ele alınmaktadır (Low ve David, 1999: 231'den akt. Aslan, 2011: 60).

Özdemir'e göre (1994'den akt. Uzunoğlu vd., 2009: 164) krizlerin oluşumu çevresel ve örgütsel etmenlere bağlıdır. Kurum ve kuruluşların amaçlarının belirsizliği, çevreden gelen kriz sinyallerine karşı duyarsızlığı, değişen çevreye adaptasyon sağlamaması, yine bu çevreye karşı uyum sağlamak yerine katı bir örgüt yapısı ile değişime kapalı olması kriz olasılığını arttıran önemli etkenlerden birkaçıdır. Tüm bu gerekçelerden dolayı Peltekoğlu'na göre (2007: 445-450) krizle karşı karşıya kalmak istemeyen kurum; çevresini gözlemlemeli, olayların farkına varmalı, kriz iletişimine inanmalı, krize hazırlıklı olmalı ve krizi değerlendirerek krizden ders çıkarmalıdır. Kriz etkin bir iletişim ile yönetilirse az bir hasarla atlatılabilir, hatta krizden bir fırsat doğarak kurumun itibar kazanması da sağlanabilir.

Akdağ'a göre (2005: 14) kriz dönemindeki iletişim, sadece medyaya yönelik olmamalıdır. Aynı zamanda örgütün hedef kitlesine giren kurum çalışanları, hissedarlar, mali çevreler, kullanıcılar, tüketiciler, çeşitli baskı grupları ve konuya ilgisi ve çıkarı bulunan diğer gruplarla da etkili bir iletişim kurulmalıdır. Her bir hedef kitleyle değişik iletişim araçlarıyla ve farklı biçimlerde iletişim kurulması gerektiğinden bu mesajların da birbirleriyle tutarlı olması son derece önemlidir (Çamdereli, 2000: 125-126'den akt. Akdağ, 2005: 14). Çünkü farklı hedef kitleye iletilen mesajların tutarsızlığı ve birbiriyle çelişmesi başka krizlerin çıkmasına neden olabilir. Bu yüzden iletişim araçlarıyla sunulan her bir mesajın stratejik bir çerçevede ele alınarak iyi organize edilmelidir.

Krizi ortaya çıkaran etmenler kurum içerinden olabileceği gibi (ürün-hizmet kusurları, endüstriyel hata ve kazalar, yıkıcı iletişim, teknolojik sorunlar, iflaslar, değişikliklere uyma, kurumsal başarısızlık, sabotaj, yanlış iletişim, dedikodu, yasal olmayan hareketler, iş kazaları vs. gibi); kurumun çevresel etmenlerinden de (yangın, endüstriyel kazalar, doğal afetler, hükümet krizleri, uluslararası krizler, terörizm, boykotlar, grevler, yanlış haberler, vs. gibi) kaynaklanabilmektedir (Lagadec, 1993: 31; Aslıyüce, 2010: 230'den akt. Özbükerci, 2015: 82-83). Bu nedenle; kurum krize karşı duyarlı olmalı, halkla ilişkiler sorumluları ile ortak akıl çerçevesinde proaktif bir şekilde hareket etmeli, kriz ekibini kurmalı, kriz yönetim planını oluşturmalı ve kriz ortamında etkili bir iletişimle kriz iletişim planının uygulanmasını sağlamalıdır. Kriz sonrası kurumun eski haline dönebilmesi için güvenilir, doğru, güncel ve ulaşılabilir bilgi akışının olduğu ortam da sağlanmalıdır.

Grunig ve Hunt'a (1984: 57) göre halka ilişkiler birimleri örgütün gözü ve kulağı olarak bir erken ihbar ve ikaz sistemi gibi örgütü önceden uyaracak şekilde görev yapmalıdır. Çevresel değişimlerin ve devam eden süreçlerin yarattığı sınırlılıkları gözlemlemek halkla ilişkiler uzmanlarının en önemli görevidir (Cutlip vd. 1985: 102'den akt. Çubukçuoğlu, 2017: 183). Özellikle kriz oluşmadan yapılacak proaktif halkla ilişkiler uygulamaları krizin oluşmasını engelleyebilir. Şayet engelleyemiyorsa da en azından reaktif halkla ilişkiler uygulamalarıyla krizin etkileri azaltılabilir. Bu konuda uzman halkla ilişkiler sorumlusu, uygulayacağı halkla ilişkiler faaliyetleri ile kriz yönetiminin bel kemiğini oluşturmakta, krizin etkilerini azaltmak için kritik rol üstlenmektedir.

1.2.3.6. İtibar Yönetimi

Arapça kökenli bir kelime olan itibar "saygı görme, değerli ve güvenilir olma durumu, saygınlık ve prestij" anlamına gelmektedir (TDK, 2019). İtibarla ilgili tanımlara baktığımızda Fombrun (1996: 72'dan akt. Saydam: 2013: 83) itibarı, bir kurumun diğer kurumlar ile mukayese edildiğinde kuruma özgü bileşenlerini niteleyen, geçmişteki eylemler ile gelecekteki hedeflerin bir algısal sunumu olarak tanımlarken; Carpenter (2010: 33) itibarı, kurumun kapasite, amaç, tarih, misyon ve imajından oluşan sembolik inancın sosyal paydaşlarda nasıl algılandığını ortaya koyan değer olarak tanımlamış; Barnett, Jermier ve Lafferty (2006: 26-38'den akt. Güler, 2016: 2) çalışmasında itibarı, zamanla kuruma yüklenen sosyal, çevresel ve finansal etkilerin paydaşlarda oluşturduğu ortak yargı olarak tanımlamışlardır.

Kurumsal itibarın oluşturulmasında etkili olan faktörler; kurumsal imaj, kurumsal kimlik (Dowling, 2004: 21), kurumun sosyal sorumluluk anlayışı (Brammer ve Pavelin, 2004: 704), kurumsal iletişim ve yönetim kurulu başkanının (CEO) rolüdür. Ayrıca finansal başarılar itibarın daha da güçlenmesine sebep olurken tam tersi olan finansal başarısızlıklar ise krize yol açarak itibarsızlığa yol açmaktadır (Fombrun ve Rindova, 2000: 79'dan akt. Akar, 2011: 40). Bu yüzden finansal performans da itibarın oluşmasında-güçlenmesinde önemli bir kriter olarak bu faktörlerin içerisine dahil etmek yerinde olacaktır. Buradan yola çıkarak; kurumsal imaj, kurumsal kimlik, kurumsal iletişim, kurumsal sosyal sorumluluk ve finansal başarılar ile kurumsal itibar arasında karşılıklı etkileşim söz konusudur. Bu faktörler

bir taraftan itibarın oluşmasına zemin hazırlayıp itibarın değerini arttırırken, diğer taraftan itibar bu faktörlerin gelişimine etki ederek bu faktörleri de güçlendirmektedir.

Halkla ilişkiler uzmanları örgüt ile örgütün hedef kitlesi arasında ilişkinin kurulmasında, bu ilişkinin olumlu bir şekilde sürdürülmesinde ve kurumsal imaj ve itibarın güçlenmesinde önemli görevler üstlenmektedirler. Olumlu bir imaj ve itibara sahip kurum ve kuruluşlar hedef kitlesini kendisine taraftar kılabilenekte, ürün ve hizmetleri daha tercih edilebilmekte, daha kolay mali ve lojistik destek bulabilmekte ve olası bir krizle karşı karşıya kaldıklarında daha kolay üstesinden gelebilmektedirler. Bu nedenlerle günümüz halkla ilişkiler uygulayıcıları kurumsal itibarı es geçmemeli ve itibarı etkileyen tüm faktörlerle birlikte stratejik bir çerçevede konuyu ele alarak yönetmelidir.

1.2.3.7. Pazarlama İletişimi

1980'lerden önce hakim olan anlayışa göre pazarlamanın pazarlarla, halkla ilişkilerin ise sadece kurumun hedef kitlesiyle ilgili olmak durumundaydı. Philip Kotler ve William Mindak 1978 yılında kaleme aldıkları makalede 20. yüzyılda, halkla ilişkiler ve pazarlamanın bir birinden ayrı alanlar olduğunu savunurken 1980'li yıllardan itibaren bu iki alanın birbiriyle entegre bir alan haline geleceğini savunmuşlardır (Kotler ve Mindak, 1978: 17) 1980'lerden sonra yükselen maliyetine rağmen medyaya verilen reklamların müşteri sadakati oluşturma ve marka farkındalığı yaratma noktasında sığ kalması yeni yolların aranmasına sebep olmuştur. Bu ise pazarlama anlayışından, pazarlama iletişimi anlayışına geçilmesine yol açmıştır. Bozkurt, pazarlamadan pazarlama iletişimine geçişin sebeplerini şu şekilde belirtmektedir; rekabetin artması, dağıtım kanallarının çoğalması, geleneksel medya kanallarının mesajı iletmedeki başarısızlıkları, kurumların revizyona girerek yeniden yapılanması, çevre, ürün ve hizmet farklılığının artmasıdır (2002: 140'dan akt. Akar, 2011: 43).

Pazarlama iletişimi, sadece satışa yönelik yapılan çalışmalarını içermeyen aynı zamanda ürün tutundurma, satış tutundurma gibi kavramlardan çok daha öte işletme kişiliğinin tüketicilere aktarıldığı bir süreçtir (Odabaşı ve Oyman 2005: 35). Burada aslında tüketicilerin bir ürün satın alırken onların karar alma süreçlerini etkileyen reklam, halkla ilişkiler, kişisel satış, satış geliştirme, ürün ambalajı, fuar gibi

pazarlama iletişimi çalışmaları ile pazarlama karmasını oluşturan ürün-hizmet, fiyat, dağıtım ve tutundurma anlatılmaya çalışılır. Tüm süreçlerin birbirinden kopuk ve birbirini tamamlamayan nitelikte olması tüketicinin satın alma kararını olumsuz yönde etkilemektedir (Göksel ve Yurdakul, 2015: 466). Bu nedenle pazarlama iletişiminden yararlanan bir kurum, reklam, pazarlama, doğrudan satış, promosyon vs. gibi tüm süreçlerde hedef kitlesine vereceği mesajlarda tutarlı olup birbiriyle entegre olması gerekmektedir. Bu da bütünlük pazarlama iletişimine işaret etmektedir.

Pazarlama anlayışında geline son noktayı temsil eden bütünlük pazarlama iletişimi; iletişim karmasının birlikteliğine imkan tanımaktadır. Sürecin doğru yönetilmesiyle birlikte zaman, maliyet ve doğru iletişim çabası ile kuruma rekabet üstünlüğü (Şimşek, 2011:166) sağlayan bütünlük pazarlama iletişimi; kuruluşlara sinerji yaratmak, mesaj bütünlüğü oluşturmak, kurumsal bütünlüğü sağlamak gibi pek çok avantaj sunmaktadır (Odabaşı ve Oyman, 2002: 70-73'den akt. Sarıyer, 2017: 62). Tüketicinin zihninde net, anlaşılır bir algı oluşturmak için ürün ya da hizmete ait tüm içeriklerin tek bir noktadan hareket etmesi dolayısıyla stratejik olması son derece önemlidir. Bu yüzden kurumdaki bireyleri tek bir amaç için hareket etmeye yönelten stratejinin bütünlük pazarlama iletişiminde yeri oldukça önemlidir. Halkla ilişkiler uzmanı da bu yaklaşımdan hareketle diğer departmanlarla işbirliği içinde olmalı ve bütünlük pazarlama iletişimini stratejik bir çerçevede ele alarak yönetmelidir.

1.2.3.8. Sponsorluk

Ticari amaçla ilk olarak 1896 yılında olimpiyat oyunlarından rastlanılan sponsorluk faaliyetleri (Argan, 2001: 23'den akt. Doğan, 2018: 5) günümüzde oldukça önem kazanmıştır. Halkla ilişkilerin uygulama alanlarından biri olan sponsorluk aynı zamanda pazarlama stratejisi olarak da karşımıza çıkmaktadır. Dinkel'e göre (akt. Peltekoğlu: 2007:364) sponsorluk; kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için kültür, sanat, spor gibi alanlarda kişinin veya organizasyonun desteklenmesi ve bu etkinlik için yapılan çalışmaların planlanması, yürütülmesi ve kontrolüdür. Bu tanımdan yola çıkarak halkla ilişkiler uygulayıcısı sponsorluk uygulaması için önce araştırma yapar. Araştırma ile sağlık, spor, kültür, sanat gibi alanlardan hanginde sponsorluk yapılabileceğini hangi alanın kurumuna daha çok

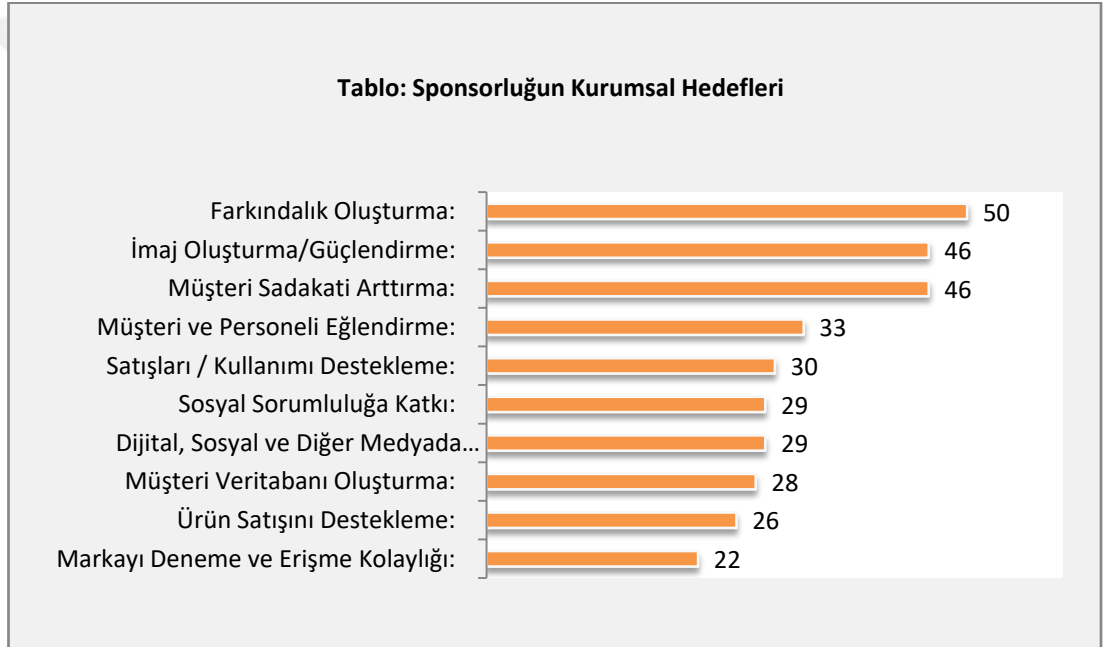
fayda sağlayacağını tespit eder. Araştırma sonuçlarına göre belirlenen alanda ve belirlenen çerçevede projeyi hazırlar. Sonra bu projenin yürütülmesi ve değerlendirilmesinde aktif olarak rol alır.

Reklam, pazarlama ve halkla ilişkilerin entegre bir şekilde faaliyet gösterdiği sponsorlukta; karşılıksız yardım yapma mantığına yer yoktur (Okay ve Okay, 2005: 441). Kurum desteklediği etkinlik için ayırdığı bütçenin kuruma fayda olarak dönmesini beklemektedir. Alma-verme mantığına dayanan sponsorlukta kurum sponsor olduğu taraftan; ürününün ya da kurumunun tanıtılmasını, etkinlik esnasında markasının görülmesini beklemektedir (Peltekoğlu, 2007: 363). Bu bilgiler çerçevesinde McCarville ve Copeland'e göre, (1994: 103'den akt. Akar, 2011: 45) bir faaliyetin sponsor olarak değerlendirilebilmesi için öncelikle sponsor olan kurumun kendi sahası dışında başka bir alana (kültür, sanat, sağlık, spor, çevre vs. gibi) katkıda bulunması, akabinde sponsor olduğu tarafa bir kaynak (para, hizmet, personel, ekipman vs. gibi) sağlaması ve son olarak kaynağın karşılığında kurumun da bir fayda sağlamış olması gerekmektedir.

Kültür, sanat, sağlık, çevre, spor, gibi pek çok alanı kapsayan sponsorluk çalışmalarında kurum ya da kuruluşlar; bir sanatsal aktivitesinin (konserin, operanın, tiyatronun vs. gibi) düzenlenmesine destek olabileceği gibi, bir futbol takımının bazı masraflarını üstlenebilir, bilim alanında önemli buluşlar yapan bir bilim adamını destekleyebilir, ülke ve dünya çapında önemli sanatçı, sporcu gibi kişileri destekleyebilir, unutulmaya yüz tutmuş bir el sanatının yahut bir tarihi eserin canlanmasına katkıda bulunabilirler.

Doğru hedef kitleye, doğru bir stratejiyle, doğru bir şekilde uygulandığında sponsorluğun kurumlar için oldukça önemli katkıları vardır (Göksel ve Yurdakul, 2015: 348). Halkla ilişkiler, reklam ve pazarlama amaçlı yapılan sponsorluğun kurumlar için faydalarını Tengilimoğlu ve Öztürk (2008: 199-203'den akt. Özbükerci, 2015: 90) şu şekilde özetlemiştir: Hedef kitleye kurumun ismini duyurmak, kurumun bilinirliğini arttırmak, kurumun imajını ve kimliğini pekiştirmek, hedef kitlenin olumlu niyetini kazanmak, medyanın ilgisini çekerek olumlu içeriklerin hazırlanmasına katkıda bulunmak, kurum içi ilişkileri geliştirerek motivasyonu sağlamak, medyada reklamı yasak olan ürünlerin tanıtımını bu vesileyle yapmak, başka reklam olanağı olarak sponsorluktan yararlanmak ve doğrudan toplum hayatına katkıda bulunmak.

Sponsorluk çalışmalarında öncelik satışları arttırıp para kazanmak değildir. Sponsorluk çalışması ile öncelikli olarak kurum; hedef kitlesiyle iyi bir iletişim kurup hedef kitlesinin kuruma olan güvenini pekiştirmeyi ve bu sayede kurumun itibarını arttırmayı hedeflemektedir. Bu ise kısa vadeli bir yatırımdan çok uzun vadeli bir yatırımı gerektirir. Zaten bunların sonucunda doğal olarak kurumun satışları da karı da artacaktır (Özkan, 2009: 115). Yapılan araştırmalar da bunu doğrular niteliktedir. Örnek olarak tablo 1.5'te de görüldüğü üzere IEG'nin 2017 yılında yaptığı sponsorluk karar vericileri araştırmasına göre sponsorluk çalışmalarıyla kurumlar şunları hedeflemektedirler:



Tablo 1.5: Sponsorluğun Kurumsal Hedefleri (Kaynak: IEG 2017 Sponsorluk Karar Vericileri Araştırması (Source: IEG 2017 Sponsorship Decision-Makers Survey))

Günümüz kurum ve kuruluşları, benzer ürün ve hizmet üretmesi nedeniyle rakiplerinden bir adım önde olmayı ve pazar liderliğini ele geçirmeyi arzu etmektedirler. Tablo 1.5'i incelediğimizde sponsorluk çalışmasına destek vermek ile bu yönde bir yaklaşımın olduğu aşıkardır. Hedef kitlesi ile sponsorluk çalışması aracılığıyla bir araya gelen kurum, hedef kitlesinin güvenini kazanmayı, imajını- itibarını güçlendirmeyi dolayısıyla oluşturduğu farkındalık ile öne çıkmayı hedeflemektedir. Hem halkla ilişkiler hem reklam hem de pazarlama boyutu olan sponsorluk bu yüzden halkla ilişkiler uzmanlarının es geçmemesi gereken önemli bir uygulamadır.

1.2.3.9. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluğu, Kotler ve Lee (2005: 3) kurumsal kaynakların toplumun refahını iyileştirmek için üstlenilen bir yükümlülük olarak tanımlarken; Avrupa Komisyonu Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yeşil Kitap Raporuna göre (2001), kurumsal sosyal sorumluluk; kurumların ekonomik faaliyetleri ile sosyal ve çevresel meselelerin birleştirildiği, hedef kitlesi ile gönüllülük esasına dayanan bir ilişki olarak ele alınmıştır. Kurumsal itibarın en önemli girdilerinden biri olarak görülen sosyal sorumluluk; (Kadıbeşegil, 2007: 131) ekonomik, yasal, ahlaki ve yardımseverlikle çevrili bir alandan oluşmaktadır (Carroll, 1991: 40-42).

Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı, kurumların yönetim anlayışındaki değişimlerine paralel olarak geliştiği söylenebilir. Bu anlamda 1920'lere baktığımızda klasik yönetim anlayışı hakimdir ve bu anlayışa göre kurumun temel amacı kar elde etmektir. Çalışanlardan olabildiğince faydalanmanın söz konusu olduğu bu anlayışta kurum ne çalışanlarını ne de çevre ile ilişkilerini umursar. Ancak 1930'lı yıllara gelindiğinde yaşanan ekonomik krizin etkisiyle, kurumlar ve yöneticiler eleştirilmeye başlanmış, çevre ve kamuoyu ile kurulan olumlu ilişkilerin de kurum için oldukça önemli olduğu anlaşılmıştır. Bu da kurumların yönetim anlayışını revize etmelerine neden olmuştur. Bu gelişmeler ışığında kurumlar sadece kar elde etmek değil aynı zamanda hem kurumlarının hem de karlılığın sürekliliğini sağlamak için çalışanlarına ve topluma karşı sorumlu olmaları hususunda fikir birliğine varmışlardır (Kazancı, 2004: 6-9). Özüpek'e göre (2008: 252) bu dönemde toplum baskısı nedeniyle kurumlar varlıklarını sürdürebilmek için sosyal sorumluluk çalışmalarına zorunlu olarak başvurmuşlardır.

Günümüz toplumunda ise rekabet ortamında fark yaratıp ayakta kalmak isteyen kurumlar, karlılığını sürdürmenin yanı sıra, toplumsal sorumluluğunu üstlenmeyi aynı zamanda kurum içi ve kurum dışındaki kişilerin haklarına saygılı olmayı bir görev haline getirmişlerdir. Yine Ülger'e göre (2003: 118-119'den akt. Özüpek, 2011: 253) rekabet koşullarında fark yaratmak isteyen kuruluşlar, kurumsal kimliklerini ve markalarını sosyal içerikli konular ile bağdaştırarak algılarını rasyonel moddan duygusal moda yönlendirmek istemektedirler. Bunu sosyal sorumluluk kampanyalarından yararlanarak yapmaya çalışan kurumlar bu sayede kriz durumlarına karşı da iyi bir niyet altyapısı oluşturmaktadırlar.

1970'li yıllardan itibaren dünya ülkelerinin gündemine girerek oldukça önemli bir halkla ilişkiler uygulaması haline gelen kurumsal sosyal sorumluluk, özellikle 2000'li yıllarda hak ettiği niteliği kazanmaya başlamıştır (Özgen, 2006: 23) Fortune Dergisi'nin her yıl düzenlediği en beğenilen şirketler araştırmasında sosyal sorumluluk anlayışını temel kriterlerden biri olarak değerlendirmesi, dünya genelinde bir şirkete yatırım yapılmadan önce o kurumun sosyal sorumluluk performansına bakıp ona göre yatırım yapılması ve İngiltere'de bir Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bakanlığının kurulması, günümüzde sosyal sorumluluk anlayışının ne denli önemli bir konuma geldiğine birer örnektir (Solmaz, 2005: 117).

Ülkemizde de kurumsal sosyal sorumluluk projelerine 1990'lı yıllardan sonra önem vermeye başlanmıştır. Ülkemizdeki kurumsal sosyal sorumluluk projelerine örnek olarak 1993'te uygulanmaya başlanan Unilever'in 'İzmir Kuş Cenneti Rama Cansuyu Projesi' verilebilir. Bu proje, Türkiye'de özel sektör tarafından gerçekleştirilen çevre temalı ilk sosyal sorumluluk projesi olma özelliğine sahiptir. Bu proje ile kuruma yüz tutmuş İzmir Kuş Cenneti'ne çok kısa sürede su getirilerek Kuş Cenneti de kuşlar da kurtulmuştur. Greenactive Halkla İlişkiler Ajansının sekiz yıl yürüttüğü İzmir Kuş Cenneti Rama Cansuyu Projesi; Birleşmiş Milletler Ödülüne, Uluslararası Halkla İlişkiler Derneğinin (IPRA) Altın Dünya ve Henry Ford Avrupa Konservasyonu ödülleriyle layık görülmüştür.

Özetle kurumsal sosyal sorumluluk sadece çıkarlar paralelinde kurumların imajlarını arttırmak için yaptığı çalışmalar olarak değerlendirilemez aynı zamanda bunun sürdürülebilir olması ve toplumsal yarar sağlaması da son derece önemlidir. Son yıllarda ortaya çıkan çocuk işçiler, hayvan hakları, çevre kirliliği vs. gibi birçok probleme karşı duyarlı olan kurumlar, sosyal sorumluluk çerçevesinde bu sorunlara değinerek hem kurumsal varlığını meşrulaştırırlar hem kurumsal imajlarının olumlu yönde algılanmasını sağlarlar hem de kurumsal itibarını arttırırlar. Bu nedenlerden dolayı kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları farkındalık yaratmak isteyen kurumlar için olmazsa olmaz bir uygulama haline gelmiştir.

1.2.3.10. Etkinlik Yönetimi

Halkla ilişkiler uygulamalarından biri olarak oldukça eskiye dayanan etkinlik yönetimi, kurumların paydaşları ile birebir temasta bulunabildikleri için oldukça etkili, iyi yönetildiğinde kurumların imaj ve itibarlarına katkı sağlayan, kötü yönetildiklerinde ise krizle karşı karşıya kalınabilecek bir uygulama alanıdır.

Genellikle kurum ile kurumun paydaşları arasında karşılıklı anlayışı geliştirmek için başvurulan etkinlik yönetimi (Akar, 2011: 50); paydaşların görme, işitme, dokunma, koku ve tat gibi beş duyusuna hitap ettiği için oldukça etkili aktiviteler olarak görülmektedir (Wilcox, Cameron, Reber, 2014: 444)

Kurum ve kuruluşlar, hedef kitlesine somut ve interaktif bir şekilde dokunabilmek; bu sayede de kurumun amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için çeşitli etkinlikler düzenleyebilmektedirler. Bu etkinlikler kültürel ve sanatsal performanslar, önemli günler (Dünya Çevre Günü, Tıp Bayramı, vs. gibi), sportif faaliyetler, ödül töreni, açılış töreni, konferans, festival, yarışma gibi pek çok konseptte yerel, ulusal ve uluslararası boyutta gerçekleştirilebilir. Bu tür etkinlikler iç paydaşların kurumun çalışmalarını benimseyip motive olmalarına etki ederken, dış paydaşlar nezdinde ise kuruma yönelik olumlu bir algının oluşturulması ve bunun sürdürülebilmesi için önemlidir.

Etkinliğin tertip edilme amacı ister yardım amaçlı, ister kar amaçlı olsun, kurumun düzenlediği bu etkinlik ile hedefine ulaşabilmek ve bu etkinlikten olumlu geri bildirim alabilmesi için bazı kıstaslara dikkat etmesi elzemdir. Bunun için öncelikle etkinliği düzenleyenler ile etkinliğe katılanların aynı amaç ve beklentiler üzerinde birleşmeleri gerekmektedir. Buna ek olarak etkinliğin doğru bir mekanda ve uygun bir ekibin koordine etmesiyle gerçekleştirilmesi gerekir. En önemlisi de etkinliğin araştırma, planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarından oluşan proaktif bir iletişim sürecine bağlı olması gerekir. Aksi taktirde hedeflenen plana ulaşmayan bir etkinlik yönetimi; zaman, emek ve kaynak kaybından başka bir şey olmayacak üstelik kurumun prestijinin de azalmasına belki de bir krizle karşı karşıya kalınmasına sebep olacaktır (Peltekoğlu, 2007: 325-357).

Doğru mesajı, doğru zamanda ve mekanda, doğru hedef kitleye ulaştırmak halkla ilişkiler uygulayıcısı için oldukça önemli bir konudur. Bu düşünceden hareketle halkla ilişkiler uygulayıcısı yaptığı araştırmalar çerçevesinde kurumunun amaçları doğrultusunda etkinliğin neden düzenlenmesi gerektiğini araştırmalı ve planlamalıdır. Hem kurumun hem de paydaşların beklentilerini karşılayacak bir etkinlik organize ederek uygulanmasını sağlamalıdır. Ve son olarak etkinliğin amaçlarına ulaşılıp ulaşılmadığına, etkinlik sonucunda iç ve dış paydaşların kurum hakkında olumlu tutuma sahip olup olmadığına ve medyanın bu etkinliği nasıl değerlendirdiğine yönelik çeşitli perspektiflerden etkinlik değerlendirilmelidir (Göksel ve Yurdakul, 2015: 410-411). Bu sayede etkinliğin başarılı olup olmadığı ölçülmüş, bir sonraki etkinlikte bu veriden hareketle daha iyi olması için tecrübe kazanılmış olunacaktır.

1.2.3.11. Kurumsal Kimlik ve İmaj

Halkla ilişkiler uygulama alanlarından biri olan kimlik ve imaj çalışmaları, kurumun içeride ve dışarıda temsil edilmesinde oldukça önem teşkil etmektedir. Günümüzde paydaşların kurum ve kuruluşların kimlik ve imajlarına karşı takındığı olumlu-olumsuz duygu ve düşünceler vardır. Kurumlar da bu yaklaşımdan hareketle pazardaki rakiplerinden bir adım önde olmak, toplumdaki değişimlere uyum sağlamak ve bu sayede hedef kitlesinin güvenini kazanmak için kimlik ve imajlarına gereken önemi vermeye başlamışlardır. Tüm halkla ilişkiler uygulamalarının temelinde kurumsal kimliğin iyi bir şekilde oluşturulmuş olması aranır. Çünkü her bir çalışma kurumsal kimliğin dolayısıyla imajın pekişmesine hizmet edeceğinden öncelikli olarak başarılı bir kimliğin oluşturulması elzem bir konudur.

Stratejik olarak oluşturulsun ya da oluşturulmasın örgütlerin tıpkı insanlar gibi diğerlerinden ayrılan kendilerine has özelliklere sahip kimlikleri vardır. Wally Olins'e göre kurum kimliği; kurumun kim olduğunu, ne yaptığını ve işi nasıl yaptığını sorguladır (akt. Okay, 2005: 38). Bu da aslında benzerlerinden hangi yönleriyle ayrıldığını ve biricik olduğunu gösteren faktörlerdir.

Okay'a göre (2005: 38-39) kurum kimliği denildiğinde akla daha çok görsel unsurlar olan logo ve kullandığı renkler gelmektedir. Oysa bunlar kurum kimliğini

anlatmada oldukça eksik kalmaktadır. Kurumsal kimlik, görsel unsurların (kurumsal dizayn) yanı sıra kurumsal iletişim, kurumsal davranış ve kurum felsefesi gibi öğeleri de içinde barındırır (Kiessling ve Spannagl'den akt. Okay, 2005: 57-58). Birbirleriyle etkileşim içinde olan bu öğeler sonucunda kuruma has bir kimlik oluşur ve o kurumun 'kurum kimliğini' oluşturur.

Kurumsal kimliğin öğelerinden olan kurum felsefesi, kurumun benimsediği değeri tutum ve normları ifade edip temel düşünceleri iletmesi bakımından kurum kimliğinin özünü oluşturmaktadır (Mengü, 2013: 42). Kurumsal dizayn; kurumun görsel unsurları olan kurumun adı, logosu, marka şekli, ürün ambalajı, kullanılan renkler, kurum binasının iç ve dış dizaynı gibi görselliğe hitap eden sembolleri temsil eder (Bakan, 2011: 291). Kurumsal iletişim, kurumun iç ve dış hedef kitlesine yönelik yönetsel, örgütsel ve pazarlama odaklı gerçekleştirdiği tüm iletişim aktivitelerini anlatmaktadır (Mengü, 2013: 43). Kurumsal davranış; Birkigt, Stadler ve Funck'a göre (akt. Okay, 2005: 61) kurum kimliğinin en önemli ve en etkili aracıdır. Kurumun iç ve dış hedef kitlesine karşı tüm eylem ve söylemlerini kapsayan kurumsal davranışa; ücret davranışı, dağıtım davranışı, iletişim davranışı, sosyal davranış vs. gibi birçok davranış örnek olarak verebiliriz.

Bu dört ana unsur dışında kurum kimliği ile etkileşim halinde bulunan bir önemli unsur da kurum kültürüdür. Kurum içindeki söylemler, alışkanlıklar, ritüeller, örgütsel iletişim biçimleri kurum kültürünü belirleyen unsurlardır. İşlerin kurum içinde yürütölme tarzı olarak betimlenen kurum kültürü (Mengü, 2013: 43), kısaca bir kurumun paylaştığı değerler, inançlar ve davranışlar olarak da tanımlanabilir (Downey, 1986- 7'den akt. Okay, 2005: 64-65).

Tüm bu bilgiler çerçevesinde kurum kimliği, Okay ve Okay (2005: 464) tarafından "bir kurumun, rakiplerinden ve benzerlerinden ayrılabilmesi için, felsefe, tasarım, iletişim ve davranışında oluşturduğu bir bütünlük" olarak tanımlanmaktadır. Bu sayede kurum rakiplerinden ayrılır ve hedef kitlesinin nezdinde tanınıp hatırlanma avantajını sağlayabilir.

Kurumsal kimlik sonucunda kuruma ilişkin algının oluşması kurumsal imajı temsil etmektedir. Bu algılar, kurumun ürünlerine, hizmetlerine olabileceği gibi

yönetim tarzına, iletişim faaliyetlerine vs. yönelik de olabilir (Marken, 1990: 21'den akt. Akar, 2011: 54). Sistemli ve koordineli bir şekilde yürütüldüğü takdirde başarılı bir kurum kimliği oluşturulur ve bunun sonucunda da olumlu bir imaja sahip olunur. Kurumun kendisi hakkındaki düşüncesi ile hedef kitlesinin düşüncesi ortak paydada buluşuyor ise olumlu ve ideal imajdan bahsedebiliriz (Okay, 2005: 66). Sağlam bir kimliğe sahip olmak, olumlu bir imajın da oluşmasına katkıda bulunur, aynı şekilde olumlu bir imajın da kurumsal kimliğe önemli katkıları vardır. Bu çerçevede kurumsal kimlik ve imajın karşılıklı olarak birbirini etkiledikleri aşınadır.

1.2.3.12. Kurum İçi İletişim

Günümüz rekabet ortamında kurum ve kuruluşlar; imajlarını ve itibarlarını sağlamanın, verimliliklerini arttırmanın, ürün, marka ve kurumlarıyla ilgili tanıtımlarını (ağızdan ağza) yapmanın, toplam kaliteyi yakalayabilmenin, nitelikli iş gücünü çekebilmenin çeşitli yollarını aramaktadırlar. Bunun en temel ve en etkili yolu ise kurum içi iletişime gereken önemi vermekte yatmaktadır.

Kurum içi iletişimin kurumlar için neden önemli olduğuna, sağlıklı bir kurum içi iletişimin kuruma kazanımları gibi birçok araştırma yapılmıştır. Bunlardan biri de Edelsan araştırma şirketine aittir. Araştırmaya göre finansal olarak elde edemeyecekleri başarıya, kurum çalışanlarıyla etkin ve etkili bir iletişim kurulduğunda elde edebilecekleri ortaya çıkmıştır. Bir diğer araştırmaya göre ise iç iletişim konusunda başarılı olan kurumlar, başarılı olmayan kurumlara göre hissedarlarına yüzde 57 oranında kazandırmışlardır (Seitel, 2016: 230). Bu ise personelin arka planda üretimin ön planda olduğu Sanayi Devrimindeki üretim odaklı çalışma anlayışının tarihe gömüldüğünü; onun yerine öncelikli olarak personeli ön planda tutan insan odaklı çalışma yaklaşımının hakim olduğunu bir kez daha ispatlamıştır.

Kurum içi iletişim; bir amaç etrafında toplanıp, güç birliği yapan insanların kurumun amaçları çerçevesinde etkin ve etkili bir şekilde çalışabilmeleri için hem aralarındaki işbirliğini hem de çevresiyle uyumu sağlamada kilit rolü olan her türlü insan etkinliğinin paylaşılması ve aktarılması (Vural, 2012'den akt. Herand ve Çalışır, 2014: 69) olarak tabir edilmektedir Örgütler için kar, verimlilik, olumlu imaj ve

itibar gibi sözcüklerde anlam bulan kurum içi iletişim; personel için ise aidiyet, kararlara katılma, önemsenme anlamına gelmektedir (Peltekoğlu, 2007: 516)

Kurumların başarılı kurumlar arasında yer almasının en temel şartı, odağına insanı koymakta yatmaktadır. Bu ise çalışan sadakati, motivasyon, performans, iletişim gibi kavramları gün yüzüne çıkarmıştır. Kurum dışında başarılı olmak ise kurum içinde başarılı olmaktan geçmektedir (Seitel'den akt. Geçikli, 2016: 11). Birçok teorisyen bu konuyu desteklemekte ve halkla ilişkiler çalışmalarının ilk önce o kurumun içerisinde başlaması gerektiği konusunda hem fikirdirler (Tortop, 1998: 59; Gürdal, 1997: 103; Orrick, 1967b: 4; Koryürek, 1986: 268'dan akt. Arklan, 2011: 21; Kazancı, 2004: 276). Kendi sorunlarını kurum içinde çözmemiş, personeline yönelik başarılı bir iletişim kuramamış bir kurumun çevresi ile başarılı bir iletişim kurması ve halkla ilişkiler faaliyetlerini başarı ile tamamlaması pek mümkün değildir (Kazancı, 2004: 276).

Kurumun veya markanın rekabet ortamında var olması ve değerinin yükseltilmesi için entelektüel sermaye (insan kaynaklarının da ekonomik bir değerinin olması ve işletmeye katkı sağlaması) önemli bir konu olarak son on yıldır gündemde yerini korumaktadır. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Organizasyonu'na (OECD) göre örgütün maddi sermayesine ek olarak örgütsel sermaye ile birlikte çalışanların da bir ekonomik değeri vardır ve işletmeye büyük katkı sağlamaktadır (akt. Okay, Dünya Gazetesi, 2015). Tüm bu bilgilere ek olarak çeşitli teorisyenler, fikir önderlerinin görüşleri çerçevesinde; günümüz kurum ve kuruluşlarının en önemli sermayelerinin çalışanları olduğunu söyleyebiliriz. Bu yüzden kurum içi halkla ilişkiler, üzerinde önemle durulması gereken bir konu olarak yaklaşılmalı ve buna yönelik çalışmalara ağırlık verilmelidir.

Kendini içeriye anlatamayan kurumun dışarıya anlatması güç olduğundan başarıyı yakalaması dolayısıyla olumlu bir imaja sahip olması da mümkün değildir (Göksel ve Yurdakul, 2015: 216). Bu yüzden kurum ilk olarak birincil hedef kitlesi olan personeline amaçlarını, hedeflerini, faaliyetlerini, politikalarını aktarıp onları doğru bir şekilde bilgilendirmeli, demokratik bir yönetim anlayışıyla çalışanların yönetime katılmaları teşvik edilmeli ve çift yönlü iletişime dayalı iyi bir iç iletişim sistemi kurulmalıdır. Kurum içi problemler çözülüp iyi bir iletişim kurulduktan sonra kurum dışı halkla ilişkiler çalışmalarına ağırlık verilmelidir.

Personel ile işveren arasında köprü vazifesi gören halkla ilişkiler uzmanı; karşılıklı güven ve iyi niyete dayalı ilişkiler geliştirmeyi, personelin moral ve motivasyonunu yüksek tutmayı, dolayısıyla kurumda imajı, itibarı, verimliliği arttırmayı hedeflemektedir. Ayrıca kurum personeli yaşadığı çevrede kurumu temsilen birer tanıtım elçisi olarak görülmektedir. Kurum tarafından doğru bir şekilde bilgilendirilen personel bu bilgiyi yakın çevresiyle paylaşarak kurumun tanıtımına önemli katkılar sağlamaktadır. Ancak personelin önemsemeyen, onları görmezden gelen ve doğru bilgi akışının olmadığı bir durum söz konusu olduğunda tanıtım olumsuz bir biçimde gerçekleşecektir. Olumsuz tanıtımın yanı sıra birincil ağızdan (kurum çalışanı) kurumla ilgili olumsuzlukları duyan dış hedef kitleler, kuruma karşı olumsuz bir tutum besleyerek imaj ve itibarının da sarsılmasına sebep olacaktır (Okay ve Okay, 2005: 185). Bu ise halkla ilişkiler çalışmalarının ilk önce iç hedef kitleye yönelik olması gerektiğini ve halkla ilişkiler uygulamaları içerisinde kurum içi iletişimin ne denli önemli olduğunu göstermektedir.

Günümüz çağında demokratik yönetim anlayışı; çalışanlarla işbirliğinin önemine ve yönetime aktif olarak katılmalarını salık verirken aynı zamanda kurumların dikkatini proaktif iletişime çekmektedir (Peltekoğlu, 2007: 518). Halkla ilişkiler sorumluluğunun özünü oluşturan kurum içi iletişim ise etkili, inandırıcı ve ikna edici iletişime dayandırılıyor (Seitel, 2016: 231). Bu noktada halkla ilişkiler sorumlusunun çalışanlarla etkili bir iletişim kurabilmesi için bir takım kurallar vardır. Bu kurallar şöyledir (Peltekoğlu, 2007: 525-526):

- **İlk Önce Personel Bilgilendirilmeli:** Personel çalıştıkları kurumla ilgili bilgilere gazete, televizyon, gibi dış kaynaklardan değil güvenilir iç kaynaklardan öğrenmelidir.
- **Sadece Olumlu Haberler İletilmemeli:** Personele sürekli olarak olumlu gelişmelerden haberdar etmek bir süre sonra kuruma olan güveni sarsacağından tarafsızlık ilkesi gereği olumlu-olumsuz tüm içeriklerin personelle paylaşılması gerekir.
- **Haber Zamanında Verilmeli:** Önemi yitirmeden sıcaklığı verilen olumlu-olumsuz haberler hem asparagas haberlerin ortaya çıkmasına engel olacak hem de güvenilir ve doğru haberlerin yayılması sağlanacaktır. Bu ise bir taraftan kurumun savunma yapmasına engel olurken, bir taraftan da kuruma olan inancın pekişmesini sağlar.

- **Önemli Konular İlgili Personele İletilmeli:** Geleceğe yönelik yıllık planlar, rekabete karşı kurumun aldığı önlemler, reklam ve promosyona ilişkin planlar gibi konular ilgili kişi ya da departmana iletilmeli. Bu sayede kişi kendinden nelerin beklendiğinin bincinde olarak daha motive olarak çalışmasına imkan verilebilir.
- **Personelin Güvendiği İletişim Ortamı Sunulmalı:** Çalışanlara yönelik broşürler, yerel yayınlar, toplantılar, duyuru panoları, yeni medya olanakları (e-bülten, e-gazete, personel blogları, intranet gibi) sunularak doğru iletişimin akışı sağlanmalıdır.

Bunlara ek olarak etkili bir iletişim için şunlar da göz ardı edilmemeli (Proctor ve Doukakis, 2003: 271-272'den akt. Mengü, 2013: 155-157)

- Motivasyon için çalışan ödüllendirilmeli
- Çalışanın işe ve kişisel gelişimine yönelik çeşitli programlar düzenlenmeli
- Çalışanın o kurumda neden önemli olduğu aktarılmalı
- Demokratik ortam oluşturulmalı
- Çalışan ile üst yönetim arasında etkin iletişim ağı oluşturulmalı
- Örgüt içi araştırmalar ile çalışanın durumu tespit edilmeli ve bu sonuçlara göre iletişim çalışmaları tekrar gözden geçirilmeli

Kurum içi iletişime yönelik uygulanacak politikalarda bu kurallar oldukça önemlidir. Ancak kurumda insan odaklı bir kültür söz konusu ise bu kuralların gerçekleşmesi olasıdır. Bu noktada kurum kültürü de işin içine girerek çemberi iyice genişletmektedir. Kurum kültürü, bir taraftan kurum içi ile kurum dışı ilişkileri, bir taraftan personellerin aralarındaki ilişkileri, bir taraftan da kurumun çevresiyle olan ilişkileri belirlemektedir (Köse vd. 2001: 228'den akt. Doğan, 2018: 123). Halkla ilişkiler sorumlusunun da hem kurum içi hem de kurum dışı iletişimde aktif olup olmaması da kurum kültürüne bağlı olarak değişkenlik gösterir. Örnek olarak; bir kurumda çalışanların önemsenmediği, değer verilmediği, kararlara katılmasına müsaade edilmediği bir kültür söz konusu ise; ne halkla ilişkiler uygulayıcısı kurum içi iletişime yönelik çalışmalarında aktif olup başarılı çalışmalar yapabilir ne de personelin kendini ifade etme ve karar alma hakları olmayacağı için sürece katkıları pozitif olabilir. Bu kriterlerden dolayı bir kurumda ya zayıf ya da güçlü bir kurum kültürü vardır diyebiliriz. Kurum kültürü iç iletişimin, değerlerin, görülen-görülmeyen

dinamiklerin yönetilmesinde aktif rol oynamaktadır. Ayrıca, kurum kültürü bize kurumun genetik yapısını, personelin davranış kalıplarını, kurumun diğerlerinden farkını ortaya koyduğu için önemli bir faktördür (Vural, 2003: 44'den akt. Özkan, 2009: 63) Bu nedenle başarı elde etmek isteyen kurum ve kuruluşların göz ardı etmemesi gereken önemli bir konudur.

1.2.3.13. Toplumla İlişkiler

Karşılıklı olarak hem örgütün hem de toplumun fayda sağlaması için yapılan planlı etkinlikleri kapsayan toplumla ilişkiler (Wilcox, vd. 1997: 10'dan akt. Kalender, 2011: 36) örgütün iyi bir çevre oluşturması ve bu çevre ile etkili bir iletişim sağlaması için (Berkowitz ve Turnmire, 1994: 105) başvurulacak bir halkla ilişkiler uygulamasıdır.

Örgütlerin içinde yaşadığı toplumda eğitim, sağlık, kadın hakları, işsizlik, çevre gibi pek çok konuda problemler vardır. Toplumun birer üyesi olarak örgütlerin de çevresini gözlemlemesi, toplumun diğer kesimlerinin ilgi ve problemlerine karşı duyarlı olması beklenir. Yine örgütlerin karar ve politikalarını oluştururken toplumun faydasını gözetmesi ve yaptığı çalışmalarda toplumsal çıkarları ön plana alması; örgüt-paydaş ilişkilerinin başarılı bir şekilde yönetilmesinde kilit rol oynamaktadır (Taşkıran, 2015: 102). Sadece kurum yararını uygulayan, toplum yararını görmezden gelen örgütlerin ne paydaşlarının güven ve onayını alabilir ne de başarılı bir örgüt olabilir. Toplumla ilişkiler ile örgütler; hem toplumda güven inşa eder, hem paydaşlarıyla olumlu ve uzun dönemli ilişki kurar hem de paydaşlarının zihninde rakiplerinden ayrı bir yerde konumlanmasını sağlar. Bu nedenle toplumla ilişkiler halkla ilişkiler uygulayıcısının atlamaması gereken oldukça önemli konu olarak gündemde yer almalıdır.

Halkla ilişkiler uygulayıcısı toplumla ilişkileri dizayn ederken şu çalışmalardan yararlanabilir (Jackson ve Center, 1995: 83'den akt. Kalender, 2011: 36):

- Örgütü halkın ziyaretine açarak toplumsal kaynaşmayı sağlama (kampüs gezileri düzenleme, köklü bir kurumun ilk faaliyetlerini gerçekleştirdiği bir alanın müze haline getirerek kamuya açılması gibi)

- Çeşitli gruplara dağıtmak üzere yayınlar hazırlama (mesela bir üniversitede ilgili bölümün toplumda her geçen gün artan diyabete dikkat çekmek için hazırladığı içeriği topluma sunarak halkın bilinçlenmesini sağlaması)
- Sosyal sorumluluk çalışmasıyla toplumsal probleme karşı toplumun dikkatini çekme ve bu problemin giderilmesi için çeşitli kampanyalar düzenleme (Mesela obeziteyle mücadele konusunda)
- Çeşitli özel etkinlikler planlama ve yürütme (Toplumsal odaklı lobicilik çalışmalarına destek olarak farkındalık yaratmak. Sağlık, eğitim, çevre gibi çeşitli kurum ve kuruluşlara sponsor olarak destek vermek gibi)
- Sponsorluk, sosyal sorumluluk, lobicilik gibi yürütülen çalışmalar hakkında toplumu bilgilendirme (mesela konuya ilişkin bir haberin, bir durum raporunun hazırlanıp kamuoyuna sunulması)

1.2.4. Geleneksel Halkla İlişkilerden Dijital Halkla İlişkilere Geçişte Stratejinin Artan Önemi

Yirminci yüzyılın ikinci yarısında yaşanan teknolojik gelişmelere paralel olarak sanayi toplumundan bilgi toplumuna doğru bir geçiş gerçekleşmiştir. Bu geçişle birlikte dünya gelişim rotasını bilgi ve bilişime çevirmiş (Güngör, 2013: 387) bu ise bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızla gelişmesine imkan sağlamıştır. Özellikle 1980’li yıllarda hayatımıza giren bilgisayar ve internet ile insanlar istedikleri her türlü bilgiye mekan ve zaman kısıtlaması olmaksızın anlık ulaşabilmişlerdir. Bilgisayar, tablet, internet, mobil telefon gibi her geçen gün hızla gelişen bu iletişim teknolojileri insanları ve toplumları birbirine yaklaştırmış, Kanadalı İletişim Bilimci Marshall McLuhan’ın söylemiyle “dünya küçük bir köy” haline gelmiştir.

Bilginin güç olduğu günümüz toplumunda güncel bilgi teknolojilerini etkin ve etkili bir şekilde kullanabilmek oldukça önem kazanmıştır. Artık iletişim alanı sürekli büyüyen, serpilip yayılan, çeşitlenerek etki ve etkinlik alanını genişleten bir alan haline gelmiştir. Bunda teknolojinin payı oldukça büyüktür (Güngör, 2013: 384). Halkla ilişkiler de teknolojik gelişmeler ışığında geleneksel bir yaklaşımdan dijital bir yaklaşıma doğru evrilmiştir. Gelişen ve değişen iletişim teknolojilerinin etkisiyle

geleneksel halkla ilişkiler (PR 1.0); “nasıl daha iyi bir şekilde sanal ortama entegre olabiliriz?” sorusuna odaklanarak kabuk değiştirmiştir. Halkla ilişkiler uygulayıcısı çalışmalarını yeni medya ortamlarında uygulayarak sanal ortamda kurumunu temsil etmeye başlamış bunun sonucunda geleneksel halkla ilişkilerden dijital halkla ilişkilere (PR 2.0) doğru dönüşmüştür. Böylece halkla ilişkiler uygulayıcısı, yeni medya araçlarında çalışmalarını uygulayarak farklı deneyimlere sahip geniş kitlelere kolaylıkla ulaşmış ve yaptığı çalışmalarının etkinliğini arttırmıştır.

Burada geleneksel ve dijital halkla ilişkilerden bahsetmekte fayda var. Geleneksel halkla ilişkiler; hizmet verdiğimiz kurum veya kuruluş için yapılan halkla ilişkiler uygulamalarının televizyon, dergi, gazete, radyo gibi kitle iletişim araçlarında yayınlanmasını-yayımlanmasını sağlayan çalışmaları kapsar. Dijital halkla ilişkiler ise iletişim teknolojilerinin gelişimine bağlı olarak ortaya çıkan yeni medyanın (sosyal medya, web siteleri, bloglar, forum, haber siteleri, arama motoru, sosyal ağlar², vs. gibi) halkla ilişkiler amaçlı kullanılmasıdır.

Günümüzde dijital halkla ilişkileri kullananların geleneksel halkla ilişkileri terk ettiğini söylemek yanlış olur. Mengü'nün de bahsettiği gibi halkla ilişkiler uygulayıcısı bir taraftan geleneksel halkla ilişkiler tekniklerinden yararlanırken bir taraftan da çağın getirdiği yeni teknoloji ve uygulamalara uyum sağlayarak bunları da iletişim çalışmalarına dahil etmektedir (2013: 217). Örnek vermek gerekirse halkla ilişkiler uygulayıcısı hedef kitlesine hem gazete, dergi yada televizyonda yer alan bir içerikle ulaşırken; hem de aynı içerikle sosyal medyada, online haber sitelerinde, web sitesinde vs. gibi çeşitli sanal ortamlarda yer alarak da ulaşabilmektedir. Bu ise halkla ilişkilerin alanını genişlettiği gibi etkisini de arttırmıştır.

İnternet ve sosyal medya çağımızın önemli bir buluşu olarak istesek de istemesek de yaşamımızı yönlendirmektedir (Güngör, 2013: 380). Yaklaşık 20 yıldır popüler bir iletişim aracı olarak hayatımızda olan internete günümüzde ulaşmak; oldukça kolay, hızlı, güvenilir ve ucuz bir hale gelmiştir (Odabaşı, 2002: 10'dan akt.

² Sosyal Ağlar: Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube, Google+, Instagram, Snapchat, WhatsApp, Periscope, Pinterest, Tumblr, Flickr, Swarm, vs. gibi.

Şeker, 2005: 384-385). İnternetin gelişimine paralel olarak gelişen sosyal medya da halkla ilişkiler uygulayıcılarının kamularla “doğrudan iletişime” geçebilmesi için oldukça önemli bir araçtır.

We Are Social ile Hootsuite'nin her sene 31 Ocak'ta yayınladığı “Digital in 2019” raporunda dünyada internet ve sosyal medya kullanıcı istatistikleri yer alıyor. 2018 yılının internet ve sosyal medya kullanıcılarına ait en güncel raporu incelediğimizde; dünya nüfusunun yüzde 56'sı (4.38 milyar kişi) internet; dünya nüfusunun yüzde 45'i ise (3.48 milyar kişi) sosyal medya kullanıyor. Üstelik 2017 yılına göre 2018 yılında hem internet hem de sosyal medya kullanıcısının her birinde yüzde 9'luk bir artış söz konusu. Yeni iletişim teknolojilerinin devreye girmesiyle birlikte internet, sosyal medya, gibi kullanımlar her geçen gün artmaya devam edecek. Hal böyleyken günümüzde oldukça önemli bir platform haline gelen internet ve sosyal medyayı halkla ilişkiler uygulayıcılarının es geçip kullanmaması söz konusu bile olamaz (Seitel, 2016: 221). Dolayısıyla günümüz iletişim dünyasında halkla ilişkiler uygulayıcısı internet ve sosyal medyanın sunduğu tüm olanaklardan yararlanarak sosyal ağlara hakim olmalı ve bunları uzmanlık seviyesinde kullanmalıdır.

Geleneksel medyaya göre yaratıcılığın ön planda olduğu yeni medya ortamında (Gündüz ve Pembecioğlu, 2013) halkla ilişkiler uygulayıcıları, hedef kitlelerle sürekli, hızlı ve birebir iletişim kurarak büyük avantajlar yakalamışlardır (Göksel ve Yurdakul, 2015: 322). Geleneksel medyanın tek yönlü ve pasif izleyiciye dayanan iletişim yaklaşımı, çift yönlü ve karşılıklı etkileşime dayalı hali ile yer değiştirmiş (Tarhan, 2007: 76-77); bu sayede hedef kitle ile doğrudan ilişki kurulmaya başlanmıştır (Şeker, 2005: 379). Hedef kitle daha aktif, daha katılımcı bir hale gelerek hedef kitleye üretilen mesajı anında etkileme ve mesajı kendine göre revize etme fırsatı sunulmuştur. Bu ise online platformlarda her an bir krizle karşı karşıya kalınacağı için daha dikkatli davranılmasını gerektirmektedir. Bu yüzden dijital platformlarda daha planlı, programlı, hedefleri, amaçları net bir şekilde belirlenmiş çalışmaların yapılması gerekli görülmeye başlanmıştır (Güngör, 2013: 380). Bu ise bizi halkla ilişkiler çalışmalarının stratejik bir çerçevede ele alınması sonucuna götürür. Çünkü halkla ilişkiler uygulayıcısı, stratejik hedef kitlelere özgü tasarladığı stratejik mesajı, doğru zamanda ve doğru kanalda yer vermeyi

hedeflemektedir. Bu ise çalışmaların stratejik bir temel üzerine oturtularak yapılmasını gerektirmektedir.

Geleneksel halkla ilişkilerde kurum mesajı, konvansiyonel bir yaklaşımla hedef kitleye ulaştırılırdı. Yeni nesil halkla ilişkilerde bu durum değişti. Mesajın iletileceği her bir kanala yönelik çeşitli iletişim stratejilerinin doğru zamanda, doğru dilde ve doğru platformda oluşturulması gerekliliği ortaya çıktı (Güçdemir, 2012). Mesela bir mesajın; geleneksel medyada ele alınması ile sosyal ağlarda (youtube-video, instagram-fotoğraf, vs. gibi) ele alınması oldukça farklıdır. Yeni medyada; reklam, halkla ilişkiler ve pazarlama iletişimini içine alan daha bütünleşik bir yapıdan bahsedebiliriz (Mengü, 2013: 218). Bu ise halkla ilişkiler sorumlusunun her platforma göre stratejik bir yaklaşımla (stratejik bir rol çerçevesinde) hareket etmesini gerektirmiştir (Theaker, 2006: 357-361).

Bir kamusal alan olarak da bilinen yeni medyanın (Gündüz ve Pembecioğlu, 2013: 317) halkla ilişkiler mesleğine katkısı oldukça önemlidir (Tokatlı, 2016: 883). Halkla ilişkiler uzmanı hedef kitlesine, medyaya ve içinde bulunduğu sektör ile rakiplerine ilişkin bilgilere yeni medya ile en kısa zamanda ulaşarak araştırma, ölçme ve değerlendirme yapmasına imkan sağlamaktadır. Yeni medya ortamında yapılan ölçümleme bir mesajın; hedef kitlenin ne kadarına ulaştığını, verilen mesajdan hedef kitlenin ne kadarının farkında olduğunu, bu mesaj sonucunda hedef kitlenin algı ve davranışında (ikna olma, oy verme, ürünü satın alma gibi) bir değişimin olup olmadığını kolay, ucuz ve hızlı bir şekilde öğrenme fırsatı sunmaktadır. Bu ise halkla ilişkiler uygulayıcısının bu ölçümler sonucunda yaptığı çalışmayı hızlıca değerlendirebilmesine imkan tanımaktadır. Değerlendirme ile eksiklerini ve yanlışlarını gören halkla ilişkiler uygulayıcısı ise bir sonraki çalışmasında bunları en aza indirmek için stratejik bir perspektifte çalışmalarını kurgulayacak ve daha başarılı çalışmaların ortaya çıkmasına zemin hazırlayacaktır.

İnternet ve sosyal medyanın henüz olmadığı bir dünyada yeni iletişim teknolojileri ile bilginin herkes tarafından üretilebileceğini ve bu bilgiye yeni iletişim teknolojileri sayesinde daha kolay ulaşılabilirliğini söyleyen McLuhan, bu sayede insanların daha eşit, daha özgür bir hale geleceğini ve evrensel demokrasinin güçleneceğini öngörmüştür (Alankuş, 2003: 27'den akt. Şeker, 2005: 384). Uluslararası ölçekte bir halkla ilişkiler şirketi olan Grayling'in "2016'nın İletişim

Trendleri” araştırmasında şu sonuçlar öne çıkar (Marketing Türkiye, 2016-Nisan: 80):

“2016 yılından itibaren terör, mülteciler, kadın hakları, küresel ısınma vs. gibi tüm dünyayı ilgilendiren konularda aktivist grup veya bireyler tarafından ülke sınırlarını aşan küresel hareketler başlayacak. Yeni iletişim teknolojileri ile demokrasinin başrolde oynadığı bu çağda kurumlarda mercek altına alınarak kaynak yönetiminden iş süreçlerine kadar kurumların daha şeffaf olmaları beklenecek, gerektiğinde de değişikliğe gitmeleri istenecek”.

Bu araştırmaya ek olarak erişimin kolay olduğu internet ortamında otoritelerden bağımsız olarak örgütlenme, kişilere ifade özgürlüğü sunması, sivil toplumun genişleyerek küresel bir boyuta taşınması, müzakereye dayalı demokratik bir ortam sunması, günümüzde McLuhan’ın söylemlerini haklı çıkarmıştır. Böylece yeni medya ortamında kişiler daha aktif-katılımcı bir rol çerçevesinde kurumları ve çevreyi etkileme ve gerektiğinde değiştirme gücüne sahip olmuşlardır. İşte bu noktada halkla ilişkiler uygulayıcısına önemli görevler düşmektedir. Şatır ve diğerlerine göre; halkla ilişkiler uygulayıcısından; stratejik bir yetkiyle toplumsal konular ve sorunlar etrafında oluşan ortamda örgütün çevreye uyum sağlamasına ve toplumsal açıdan kabul edilebilir amaçların belirlenip bunların gerçekleştirilmesine hizmet etmesi beklenir (2017: 6). Halkla ilişkiler uygulayıcısı bunu ise sosyal strateji düzeyinde ve stratejist rolünde gerçekleştirir.

Tüm bu bilgiler çerçevesinde fırsatları olduğu kadar tehditlerinde çok olduğu yeni medya ortamında halkla ilişkiler uygulayıcısı amaçlarını, hedeflerini belirleyip stratejik bir yaklaşımla daha planlı ve programlı olmalı. Reklam ve pazarlama disiplinlerinden de destek alan halkla ilişkiler uygulayıcısı bütünleşik bir iletişim çerçevesinde mesajlarını stratejik bir temele oturtmalı ve ileteceği kanala uygun bir şekilde mesajını sunmalı. Yine stratejik bir rol çerçevesinde halkla ilişkiler uygulayıcısı mesajın hedef kitledeki etkisini ölçerek bu çerçevede çalışmalarını gözden geçirmeli ve bu sayede daha profesyonel çalışmalar ortaya koymalıdır. Buna ek olarak halkla ilişkiler uygulayıcısı stratejik rol çerçevesinde toplumdaki çalkantıları ve değişimleri iyi gözlemleyerek örgütün bu ortama uyum sağlamasını kolaylaştırmalıdır. Bu bilgiler ise bizi; eşitlik, özgürlük ve demokrasinin hakim olduğu yeni medya ortamında halkla ilişkiler uygulayıcısının daha stratejik davranması gerektiği sonucuna götürmektedir.

1.3. STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLERİN FARKLI DÜZEYLERİ

Günümüzde halkla ilişkiler sürecinin stratejiden bağımsız düşünölemeyeceğini (Steyn, 1999; Grunig ve Repper, 2005:131-134; Theaker, 2012:158) söyleyen teorisyenler, halkla ilişkilerin stratejik olması gerektiğini savunmuşlardır. Rollerin yeniden tanımlanmasına sebep olan bu yaklaşım sayesinde halkla ilişkilerde rol kavramı sorgulanmış (Uludağ, 2011: 79) ve modern anlamda yürütölen halkla ilişkilerin iletişim teknisyenliğinin ötesinde yönetim işlevine (Cutlip, vd.,1994: 6'dan akt. Arklan, 2011: 19) sahip olması gerektiği vurgulanmıştır. Bu yönetim işlevinin stratejik olarak planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi ise stratejik bir role sahip olmasını gerektirmiştir (Ural, 2006: 1). Stratejik rolü etkin bir şekilde yerine getirebilmesinin şartı olarak da; iletişim uygulamalarını stratejik olarak yönetmek ve örgütün stratejik planına dahil olması gerektiği vurgulanmıştır (Moss ve Warnaby, 1998: 136).

Halkla ilişkiler rollerinin tarihsel gelişimine baktığımızda; ilk çalışmaların 1979'da Broom ve Smith tarafından yapıldığını ve bu rollerin uzman reçeteci, iletişim kolaylaştırıcı, sorun çözücü ve iletişim teknisyeninden oluştuğunu görmekteyiz. Daha sonra bu roller üzerinden Broom 1982'de Amerikan Halkla İlişkiler Derneği (PRSA) üyelerine uyguladığı ulusal ölçekli bir araştırmada uzman reçeteci, iletişim kolaylaştırıcı ve sorun çözücü rolleri arasında yüksek derecede korelasyon bulmuştur (Dozier, 2005: 353-354). Bu çalışmadan esinlenerek uygulayıcı rollerine ilişkin araştırmalar yapan Dozier, dörtlü rol tipolojisini ikili rol tipolojisine indirgeyerek "halkla ilişkiler yönetici" ile "halkla ilişkiler teknisyeni" rollerini temel roller olarak belirlemiştir (Dozier, 1984:18-19). Böylece kavram olarak ayrı gibi görölen ancak ortak bir rolün etrafında toplanan uzman reçeteci, iletişim kolaylaştırıcı ve sorun çözücü rolleri "yönetici" rolü altında bir araya gelmiştir.

Halkla ilişkilerin gelişim sürecine bağılı olarak yönetici ve teknisyen rolleri yetersiz kalmış ve 1995 yılında Wright "iletişim yöneticisi (tepe yönetime bağılı çalışan)" rolünü; yine 1995 yılında Dozier ve Broom "uzman danışman" rolünü literatüre kazandırmışlardır (akt. Hoştut, 2016: 8). 1999 yılında ise Steyn; Broom, Smith ve Dozier'in teknisyen ve yönetici tipolojisine ek olarak "stratejist" rolünü kavramsallaştırarak üçlü rol tipolojisine (stratejist-yönetici-teknisyen) stratejik bir

boyut kazandırmış (Steyn, 2011b: 134-135) ve halkla ilişkilerin kuramsal çerçevesini genişletmiştir (Özkoyuncu, 2014: 53). Bu sayede halkla ilişkiler uygulayıcı rollerinde profesyonellik hakim olmaya başlamış ve bununla birlikte günümüz dünyasında halkla ilişkiler rolleri daha uzmanlık isteyen prestijli bir konuma yükselmiştir.

Tüm bu bilgiler çerçevesinde yönetim bilimi literatürüne göre tarihi perspektifte strateji düzeyleri; Pearce ve Robinson (1997), Hill ve Jones (2004), Thompson ve Stickerland (2003) tarafından **Kurumsal Düzey**, **İşletme Düzeyi** ve **İşlevsel Düzeyinden** oluşan üç düzey ile açıklanmıştır. Thompson vd. (2005) ile Thompson ve Stickerland (2003) bu düzeylere dördüncü düzey olan **Operasyonel Düzeyi** de eklemiştir. Steyn (2003 ve 2007) yönetim literatüründeki bu dört düzeyi temel almış ve bu düzeylere beşinci düzey olan **Sosyal Strateji Düzeyini** de eklemiştir (akt. Şatır, 2011: 45). Bu düzeylerin içeriği, stratejik düzeylerin odak noktası, bu stratejik düzeydeki sorumlular, roller gibi bilgiler tablo 1.6'da yer almaktadır:

Strateji Düzeyleri	Sosyal Strateji Düzeyi	Kurumsal Strateji Düzeyi	İşletme Strateji Düzeyi	İşlevsel Strateji Düzeyi	Operasyonel Strateji Düzeyi
Strateji İçeriği	-Örgütün toplumdaki misyonu -Örgütün paydaşları ile olan ilişkisi -Örgütün sosyal, çevresel ve ekonomik sürdürülebilirliği -Örgütün toplumsal meşruiyeti -Örgütün karar alma sürecine etkileri -Örgütün paydaş ilişkileri ve örgütün eylemlerinden etkilenen paydaşlara verdiği yanıt -Örgütün misyonu, ilişki kodları, paydaş ve partnerlik yaklaşımının açığa çıkarılması -Örgütün davranış ve stratejilerini toplumsal ve paydaş beklenti, değer ve normları ile uyumlu hale getirme -Örgütün ve liderlerin değerlerini, paydaşların beklentilerini ve toplumsal konuları senkronize etmek -Örgüt ve paydaşların birbirine nasıl davranması gerektiğini açıklayan anlayışın sosyal sözleşmesi	-Kurumsal stratejiler genel ortam seviyesinde finansal performans ile ilgili sorumlulukları içeren birincil stratejilerdir -Makro ortamın özellikle ekonomik ve teknolojik unsurları ile ilişkilidir -Kurumsal strateji örgütün finansal ve örgütsel yapısını bütün olarak görür -Kurumsal portföyü oluşturan farklı iş alanlarının bir bütün olarak ne olduğu ile ilgilenir -Kaynakların örgütün farklı iş alanları arasındaki dağılımı ile ilişkilidir	-Örgütün belli pazarlarda nasıl rekabet etmesi gerektiği kararları ile ilgilidir -Örgüt içindeki farklı işletme birimlerinin kararları ile ilgilidir -Örgütün finansal hedeflerine ulaşmasını doğrudan etkileyebilecek ikincil stratejilerdir	-Bu düzey strateji örgüt içerisindeki farklı fonksiyon alanlarının her birisinin ne yapması gerektiğini kapsar - Üst düzey stratejileri gerçekleştirmek için örgütün içerisindeki farklı fonksiyon alanlarının nasıl birlikte çalışacağını kapsar - Her bir farklı faaliyet alanı strateji formülasyonuna kendi alanına yönelik katkı sağlar	- Örgütün tüm stratejilerinin eyleme geçtiği uygulama düzeyidir
Stratejik Düzeylerin Odak Noktası	Toplumsal ve paydaş odaklı	Finans odaklı	Rekabet ve pazarlama odaklı	Üretim, pazarlama, halkla ilişkiler, finans vs. gibi her bir fonksiyona odaklı	Uygulama ve çıktı odaklı
Sorumlular	Üst yönetim / yönetim kurulu / halkla ilişkiler stratejisti	Üst yönetim / CEO	Her işletmenin genel müdürü	Departman yöneticileri	Program yöneticileri, Proje liderleri
Örgüt Hedeflerine Ulaşmada PR'ın İşlevi	Ayna (Yansıtıcı yaklaşım)	-	-	Vitrin (Anlatıcı yaklaşım)	Vitrin (Anlatıcı yaklaşım)

Strateji Düzeyleri	Sosyal Strateji Düzeyi	Kurumsal Strateji Düzeyi	İşletme Strateji Düzeyi	İşlevsel Strateji Düzeyi	Operasyonel Strateji Düzeyi
Ortam Taraması	Üst yönetime sosyal çevredeki konular ve paydaşlara ilişkin dışarıdan içeriye girdi sağlar	-	-	Sosyal çevredeki konular ve paydaşlara ilişkin içeriden dışarıya örgütün temsilinin planlanması	Sosyal çevredeki konular ve paydaşlara ilişkin içeriden dışarıya örgütün temsilinin uygulanması
Roller	STRATEJİST	-	-	YENİDEN TANIMLANMIŞ YÖNETİCİ	TEKNİSYEN
Halkla İlişkiler Profesyoneli nin Sorumluluğu	Köprü kurucu rolünün dışarının içeriye temsili Dış-iç yaklaşım Sınır aşıcı – Yansıtıcı – ayna	-	-	Köprü kurucu rolünün içerinin dışarıya temsili İç-dış yaklaşım Danışman- vitrin	Köprü kurucu rolünün içerinin dışarıya temsili İç-dış yaklaşım Uygulayıcı-vitrin
Halkla İlişkilerin Stratejik Olma Durumu	Üst düzey örgüt strateji formülasyonu için ortamı tarayarak elde ettiği bilgileri yorumlar ve girdi sağlar. Bu girdi örgütün gelecekteki durumuyla ilgilidir. Üst yönetimi bu bilgiler doğrultusunda makro düzeyde strateji oluştururken, aynı zamanda bu bilgiler üst yönetime örgütün diğer strateji düzeylerindeki planlama ve uygulamaları için çerçeve sağlar	-	-	Halkla ilişkiler fonksiyonu için örgütün stratejilerine paralel kendi uygulamalarını stratejik olarak planlar ve iletişim uygulamaları için departman düzeyinde üst yönetime destek olur	İşlevsel düzeyde gerçekleştirdiği planları uygular
Strateji Perspektifi	Örgütün dış çevresine adapte olmasına yardımcı olan uyulmayıcı ve yorumlayıcı strateji	-	-	Planlı ve ani strateji	Planlı ve ani strateji

Tablo 1.6: Stratejik Düzeyler (Kaynak: Ginsberg ve Venkatraman, 1985; Bourgeois, 1980; Steyn ve Newman, 2010; Steyn, 2003; Moss ve Warnaby, 1997'nin stratejik düzeylere ilişkin tabloları değerlendirerek hazırlayan Şatır, 2011: 46-47)

Tablo 1.6'da her ne kadar beş temel stratejik düzeyden bahsedilse de roller sütununu incelediğimizde halkla ilişkilerin stratejik olarak üç strateji düzeyiyle ilişkili olduğunu görürüz. Sosyal Strateji Düzeyinde halkla ilişkiler uygulayıcısı “stratejist” rolünde iken; İşlevsel Strateji Düzeyinde “yönetici” rolünde; Operasyonel Strateji Düzeyinde ise “teknisyen” rolündedir. Steyn bu üç rolü kavramsallaştırarak sınırlarını çizmiş, üstelik Güney Afrika'da gerçekleştirdiği araştırma ile sağlamasını yaparak ampirik olarak da doğrulamıştır (Steyn, 2011b: 136-137). Bu bilgiler çerçevesinde ilerleyen başlıklarda bu üç stratejik düzey ve roller ele alınacaktır. Halkla ilişkiler uygulayıcıların direk olarak rolü olmadığı için de kurumsal ve işletme strateji düzeylerine yer verilmeyecektir.

1.3.1. Sosyal Strateji Düzeyi ve Stratejist Rolü

Günümüzde kurumların değişen çevreye uyum sağlama gerekliliği (Türkal ve Taşçıoğlu, 2018: 46) beraberinde paydaşlarına hesap verme zorunluluğunu da getirmiştir. Bu durum ise daha şeffaf yönetim anlayışına, daha simetrik iletişim ortamına ve daha stratejik ilişkiler geliştirmeye sebep olmuştur (Grunig ve Repper, 2005: 131). Tüm bu gelişmeler ise sosyal strateji düzeyinin gelişmesine zemin hazırlamıştır (Steyn, 1999). Sosyal strateji düzeyi ile birlikte halkla ilişkiler sıradan tekdüze kararlar alınmasını gerektiren teknik düzeyden (Dozier, 2005: 365) profesyonelliğin hakim olduğu stratejik bir düzeye doğru evrilmiştir (Hoştut, 2013: 420).

Halkla ilişkilerin stratejik olarak konumlandırılması; Steyn'in ortaya koyduğu sosyal strateji düzeyinin (1999) halkla ilişkilerin kapsamına dahil olmasıyla başlamıştır. Ayrıca “teknisyen-yönetici” rollerinden oluşan rol tipolojisine sosyal strateji düzeyi ile birlikte “stratejist” rolü de eklenmiş ve halkla ilişkiler rolüne stratejik bir boyut kazandırılmıştır (Steyn, 1999, 2002, 2007; Steyn ve Bütschi, 2003; Steyn ve Niemann, 2010)

Kurum ile toplum arasındaki ilişkinin baz alındığı, kurumun siyasal ve toplumsal meşruluğu üzerine odaklanan ve kurumun hedef kitleleriyle olan ilişkisinin değerlendirildiği sosyal strateji düzeyi (Hoştut, 2013: 419); kısaca paydaşlar, değerler, çevre ve sosyal konularla ilgilidir. Örgütün toplumdaki rolü, örgütün hangi

değer ve prensiplerini temsil ettiği, topluma karşı sorumlulukların neler olduğu vs. gibi sorulara odaklanmıştır (Freeman, 1984: 88-91). Kardan ziyade, kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal yönetim, paydaş ilişkileri, itibar, vs. gibi finansal olmayan sosyal konulara odaklanan sosyal strateji düzeyinde halkla ilişkiler uygulayıcısı, paydaşları ve çevreyi dikkate alarak (Steyn ve Niemann, 2010: 106) çalışmalarını sürdürür. Dışarıdan içeriye girdi sağlayarak kurumun farklı stratejik düzeylerine de (kurumsal, işletme, işlevsel ve operasyonel) katkı sağlayan (Ansoff, 1977; Digman, 1990'dan akt. Şatır, 2011: 49) sosyal strateji düzeyi; aynı zamanda kapsayıcı strateji olarak (Steyn ve Niemann, 2010: 108) diğer stratejik düzeylere rehberlik ederek işlerin o kurumda nasıl yürüyeceğini gösteren bir çerçeve sunar (Şatır, 2011: 49). Bu ise diğer düzeylerin sosyal strateji düzeyinin etkisinde kalarak stratejilerini oluşturduğu ya da yönlendirdiği anlamına gelmektedir.

Stratejist Rol

Günümüz halkla ilişkilerinde strateji ön plandadır. Yapılan çalışmaların gelişigüzel sunulmasından çok belirli bir amaç ve hedefler doğrultusunda stratejik bir perspektifte oluşturulması ve bunun da stratejik bir şekilde yönetilip değerlendirilmesi söz konusudur. Halkla ilişkilerin stratejik yönetimin bir parçası olması ve örgütlerin stratejik amaçlarına hizmet etmesi gerekliliği de alanın büyük otoriterleri tarafından (Grunig, Freeman, Cutlip, Center, Broom gibi isimler) 30 yılı aşkın bir süredir savunulmaktadır (Türkal ve Geçikli, 2018: 304). Bunun ise halkla ilişkiler uygulayıcısının baskın koalisyonda (bir örgütteki en güçlü yöneticiler grubu) yer alarak karar sürecine katılması (White ve Dozier, 2005: 105; Grunig, 2005: 15; Steyn, 2011a: 2; Stockholm Anlaşması, 2010: 3) ve stratejist rol (bazı kaynaklarda stratejik yönetici olarak da geçmektedir) çerçevesinde hareket etmesi ile mümkün olduğu savunulmaktadır (Steyn, 2011a: 2; Stockholm Anlaşması, 2010: 3)

Stratejist rolü üstlenen halkla ilişkiler uygulayıcısının her daim örgütün genel stratejisine katkı yaptığı ve bu katkıların her geçen gün kabul gören bir hale geldiği savunulmaktadır (Falconi, 2010: 6; Steyn, 2011a: 26-30). Bu yönde yapılan araştırmalar da bu savı destekler niteliktedir. Mesela 2010 yılında ABD'de yapılan "İletişimde ve Halkla İlişkilerde Genel Olarak Kabul Edilen Uygulamalar Çalışması"nda kurumsal iletişim yöneticilerine yönelik anket uygulanmış, bu ankete katılanların yüzde 59'u halkla ilişkilerin stratejist rolünü üstlendiklerini, yine bu

katımcıların yüzde 78'inin stratejist rolün öneminin önümüzdeki üç yıl içerisinde daha da artacağını savunmuşlardır (Steyn, 2011a: 30).

Benzer şekilde 2010 yılında Avrupa'nın 46 ülkesinin katılımıyla halkla ilişkilerin gelecekteki eğilimleri üzerine Avrupa İletişim İzleme Çalışması'nda (European Communication Monitor) 1,955 halkla ilişkiler uygulayıcısına anket uygulanmıştır. Stratejik halkla ilişkilerin önemine vurgu yapılan bu çalışmada hem iş stratejilerinin (üst düzey) belirlenmesinde hem de departman düzeyinde iletişimi yöneterek iş hedeflerinin desteklenmesi hususunda stratejist rolü (stratejik yönetici) üstlenen halkla ilişkiler uygulayıcıların yüzde 58,4 oran ile diğer roller arasında en ön sıradadır³ (Zerfass, 2010: 33). Yine aynı araştırmanın 2011 verilerine baktığımızda (43 ülkeden 2,209 PR profesyoneli ile yapılan araştırma) bu oran yüzde 58,4'ten 67,6'ya yükselmiştir (Zerfass, 2011: 43). Bu veri ise bize stratejik rolü üstlenen yöneticilerin; ortam taraması sonucu elde ettiği bilgilerle baskın koolisyonu etkilediği, dolayısıyla üst düzey stratejilerin belirlenmesinde doğrudan katkı sağladığını göstermektedir.

Tüm bu bilgiler çerçevesinde stratejist rolü üstlenen halkla ilişkiler profesyonellerinin diğer rollere nispeten sınırlı vizyona sahip olmadıklarını, kuruma önemli katkılar sağladıklarını ve rolün her geçen gün öneminin arttığını dolayısıyla halkla ilişkiler uygulayıcısının daha profesyonel bir adımla ilerlediğinin göstergesidir. Ayrıca baskın koalisyona sağladığı katkılardan dolayı stratejist rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcıların stratejik yönetimin ayrılmaz bir parçası olduğunu da söyleyebiliriz.

Stratejik yönetim literatüründe üst yönetim veya makro düzey olarak tabir edilen "stratejist" rol, toplumsal-çevresel düzey olarak da geçmektedir (Steyn, 2011b: 134). Bu rolü üstlenen halkla ilişkiler uygulayıcısı, paydaşlar, kamular ve sosyal çevredeki konulara yönelik ortam taraması yapar (Şatır, 2016: 185). Ortam taraması⁴ ile toplumsal/örgütsel konularla ilgili elde edilen bilgileri (Şatır vd., 2017: 7), bu konulardan örgütün nasıl etkilendiğini, örgütle paydaşlar arasındaki beklentilerin neler olduğunu sosyal, ekonomik ve politik güçlerin sentezi ile açıklayarak üst yönetime aktarır (Duhe ve Sriramesh, 2009'dan akt. Sümer, 2011:

³ Diğer roller: Danışmanlar yüzde 4,1; uzmanlar yüzde 10,5; Operasyoneller yüzde 27.

⁴ Makro-PEST Analizi ve Mikro-SWOT Analizi)

23). Bu girdiler ışığında da halkla ilişkiler uygulayıcısı; kurumun itibar ve güven kazanması, kurumun iyi bir kurumsal vatandaş olarak anılması, kar odaklı stratejilerin toplumsal değerlerle uyumlu hale gelmesi için çeşitli stratejiler geliştirir (Hoştut, 2013: 424).

Sosyal strateji düzeyi ile halkla ilişkiler uygulayıcısı olan “stratejist”in yeni işlevleri ortaya çıkmıştır. Bunlar: ortam taraması, paydaş-kamu segmentasyonu, konu yönetimi ve senaryoların üretimidir. Örgütsel başarıyı etkileyen **ortam taraması** (Wheelen ve Hunger, 1987’den akt. Hoştut, 2013: 424) ile stratejist; değişen dış çevrenin beklentilerini öğrenir ve ortama adapte olmanın formülünü arar, bunun sonucunda da çeşitli stratejiler geliştirerek sürdürülebilirliğini sağlar (Şatır vd., 2017: 7-10). Ortam taraması ile ortaya çıkan paydaş ve kamuları önceliklerine göre belirlemek için **paydaş-kamu segmentasyonuna** gidilir (Demir ve Şatır, 2018: 1074). Paydaşların yahut kamuların tespiti ortamı anlama konusunda kritik bir önem taşıdığından kamuları belirlemek ve kendi içinde homojen olacak şekilde gruplandırma işlemi (segmente etmek) oldukça değerlidir (Grunig ve Repper, 2005: 143-146). Kamuların her bir segmentinin iletişim beklentileri farklı olduğundan (Şatır vd., 2017: 12) örgüt, bu bilinçle her bir paydaş-kamu segmentine uygun iletişim stratejileri geliştirecek ve bu çerçevede ilişkisini inşa edecektir (Steyn, 2011b: 157-158). **Konu yönetimine** ise paydaşların beklentileri ile örgütün performansı arasındaki boşluğu kapatmak (Steyn ve Puth, 2000’den akt. Steyn, 2011b: 163) diğer bir ifadeyle örgüt ve kamular arasındaki anlaşmazlıkları azaltıp uyumu arttırmak amacıyla başvurulur (Şatır vd., 2017: 20). Stratejik halkla ilişkilerin önemli bir bileşeni olan konu yönetimi (Grunig ve Repper, 2005, 162-163) proaktif bir yaklaşıma ve iki yönlü simetrik bir iletişime dayanır (Steyn, 2011b: 163-166) ve değişime sürekli ayak uydurur (Şatır vd., 2017: 21). Gelecekteki belirsizlikleri minimize etmek ve belirsizlikleri yönetmek için kullanılan **senaryo üretimi** stratejik planlamanın bir parçasıdır (Ringland, 2006: 1492-1493’den akt. Yavan, 2012: 122). Dış ortamın değişebileceğini ve bu değişkenliklere bağlı olarak belirsizliklerle başa çıkmak için senaryolar üretilir (Tuncer, 2011: 192-193). Senaryo üretimi örgüt için muhtemel geleceği tanımlayarak örgütün ortamını daha iyi anlamasına, karar alıcılara planlama ve programlama yapmalarına olanak sağlayarak daha stratejik bir yaklaşım sunar (Şatır, vd., 2017: 23).

Stratejist rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcısının örgüte birçok katkısı vardır. Bunlardan bazıları: ortam taraması yaparak ortamdaki paydaşların kamuların ve sorunların gelişiminden örgütü haberdar etmesi (Grunig ve Repper, 2005: 139), çevredeki gelişmeleri ve eylemleri erken teşhis etmesi, değişen çevreye uygun tepki verip akabinde adaptasyonun sağlanmasını (Steyn, 2002: 44), risk oluşturabilecek sorunların erken teşhis edilmesini ve bu sorunların olası çözümlerini (Steyn, 2011a: 2-4), rekabet ortamındaki örgütün avantajlar elde etmesini, toplum karşısında kabul edilebilir davranışlar sergilemesini, bu davranışlar ile ticari zorluklar arasında bir denge kurulmasını (Kitchen, 1997'den akt. Sümer, 2011a: 78) ve tüm bu bilgiler çerçevesinde toplumun, paydaşların ve örgütün çıkarları doğrultusunda stratejilerin oluşturulmasını (Grunig ve Repper, 2005: 138-139) örnek olarak verebiliriz. Yine stratejistin uygulamalarda etik ilkeler doğrultusunda (Carroll ve Buchholtz, 2008) ve sosyal sorumluluk bilinci ile hareket ederek iknadan (iki yönlü asimetric model) ziyade karşılıklı anlayışı (iki yönlü simetric model) önemseyen ve tüm bu bileşenlerin katkısı ile örgütün güven ve itibar kazanmasına (Steyn, 2007: 139), gelecek için de konumunun şekillenmesine katkıda bulunur (Steyn, 2011b: 126-127).

Örgüte sağladığı katkılara baktığımızda “stratejist”in (Steyn, 2000a, 2003b) diğer adıyla “stratejik halkla ilişkiler yöneticisi”nin (Everett, 2006) oldukça profesyonel bir halkla ilişkiler uygulayıcısı olduğundan söz edebiliriz. Halkla ilişkiler uygulayıcısının baskın koalisyonun (bir örgütteki en güçlü yöneticiler grubu) içinde yer alarak stratejik yönetime katılması (White ve Dozier, 2005: 105), alanında uzman olması, deneyim sahibi olması (Dozier, 1984'den akt. Hoştut, 2013: 424), araştırma bilgisine sahip olması, stratejik düşünmesi ve bunu iş ve eylemlerine dönüştürebilmesi, yaptığı çalışmaların etki ve sonuçlarını önceden tahmin edebilmesi (Steyn, 2007: 141-146), çevredeki gelişmeleri gözlemleyerek doğru kararların alınmasına ön ayak olması (Grunig, 2005: 22) gibi özellikler stratejist halkla ilişkiler uygulayıcısında bulunması gereken özelliklerden bazılarıdır.

1.3.2. İşlevsel Strateji Düzeyi ve Yeniden Tanımlanmış Yönetici Rolü

Orta (meso) düzey bir strateji olan “İşlevsel Strateji Düzeyi”, departmana ya da birime ait düzey olarak da bilinmektedir. Bu düzey, pazarlama, finans, üretim, halkla ilişkiler gibi işlevsel birimlerin daha üst düzeylerle bir araya gelerek stratejik ortaklığın nasıl gerçekleştirileceğinin ipuçlarını verir (Şatır, vd., 2017: 35). Yani halkla ilişkiler stratejistinden gelen planlı halkla ilişkiler stratejisi, yeniden tanımlanmış halkla ilişkiler yöneticisi tarafından stratejik iletişim planı haline dönüştürülür (Stratejistin olmadığı hallerde kurumun genel stratejisi dikkate alınmaktadır). Buradan da anlaşılacağı üzere işlevsel strateji düzeyi, üst düzeyden gelen girdilere bağlı olarak (kurumsal veya sosyal strateji düzeyinden gelen girdiler) ne yapılması gerektiği üzerine odaklanır ve stratejik girdiler eşliğinde bu stratejinin nasıl geliştirileceğine ve çıktı olarak da nasıl bir iletişim planına dönüşeceği anlamına gelir. Bu planlı strateji operasyonel olarak ve açık bir şekilde ifade edilerek alt stratejiler ve planlara uygun bir biçimde kategorize edilir (mesela medya planları, finansal iletişim planları, iç paydaş ilişkileri planları vs. gibi). Böylece planların operasyonel strateji düzeyinde nasıl uygulanacağı net bir şekilde ifade edilir (Steyn, 2011b: 132-133). Buradan yola çıkarak işlevsel strateji düzeyi, sosyal strateji düzeyi ile operasyonel strateji düzeyi arasında köprü vazifesi görmektedir.

Sosyal strateji düzeydeki (üst düzey) bir stratejinin, operasyonel düzeydeki (alt düzey) strateji için bağlayıcı olması; halkla ilişkiler uygulayıcıları arasında (stratejist-yönetici-tekniker) sıkı bir ilişkinin olduğunu, bunun ise uygulamalarda bütünlük sağlanarak, örgütsel başarının gerçekleşebileceği anlamına gelmektedir (Hoştut, 2013: 429)

Yeniden Tanımlanmış Yönetici Rolü

Halkla ilişkiler uygulayıcı rollerine ilişkin ilk çalışma Broom ve Smith (1979) tarafından yapılmış ve buna göre uzman reçeteci, iletişim kolaylaştırıcı, sorun çözücü ve iletişim teknisyeninden oluşan toplam dört rol belirlenmiştir. Bu roller, üst yöneticilerin aldığı kararlar doğrultusunda iletişim planlarının oluşturulmasını, bu planların yönetilmesini, uygulanmasını ve uygulamaların değerlendirilmesini, ayrıca basın bültenlerin yazılmasını, medya ilişkilerin düzenlenmesini vs. gibi görevleri kapsamaktadır (Toth, vd. 1998: 145-163). Daha sonra Broom yaptığı bir araştırmada

(1982) bu dört rolden üçü arasında (uzman reçeteci, iletişim kolaylaştırıcı ve sorun çözücü) yüksek derecede korelasyon bularak şu sonuca varmıştır: Her üç rol arasında kavramsal ayırım yapılsa bile genelde her biri ortak bir rolün parçası olarak aynı uygulayıcı tarafından kullanılmaktadır. Ancak iletişim teknisyeni rolü bu üç rolden farklıdır. Bu sonuç ise uzman reçeteci, iletişim kolaylaştırıcı ve sorun çözücü rolleri “yönetici” isimli tek bir rol altında toplamıştır. Böylece dörtlü tipoloji, ikili tipolojiye indirgenmiştir (Dozier, 2005: 353-354). Bu sonuçtan hareketle Dozier yaptığı çalışmasında (1984) “halkla ilişkiler yöneticisi” ve “iletişim teknisyeni” rollerini temel roller olarak belirlemiştir. Steyn (1999: 38) ise; Broom, Smith ve Dozier’in teknisyen ve yönetici tipolojisine ek olarak “stratejist” rolünü kavramsallaştırarak üçlü rol tipolojisine (stratejist-yönetici-teknisyen) stratejik bir boyut kazandırmış (Steyn, 2011b: 134-135), dolayısıyla halkla ilişkilerin kuramsal çerçevesini genişletmiştir.

Bu bilgiler çerçevesinde “Yeniden Tanımlanmış Yönetici Rolü” hem uzman reçeteci, iletişim kolaylaştırıcı ve sorun çözücü rollerini kapsamakta (Dozier 1984), hem de stratejik bir yetki ile güçlendirilerek daha kapsamlı bir hale gelmiş ve stratejik bir role dönüşmüştür (Şatır, vd., 2017: 36).

“Yeniden Tanımlanmış Yönetici Rolü”ndeki halkla ilişkiler uygulayıcısı; hedeflere ulaşmada ve problemlere çözüm getirmede uyguladığı stratejik iletişim planlarının (araştırma, planlama, uygulama ve değerlendirmeden oluşan) stratejik olarak nasıl yürütüleceği sorusuna cevap arar (Grunig ve Repper, 2005: 138-139). Ancak bu dört sürecin stratejik olması için sosyal strateji düzeyinde stratejist rolünü üstlenen halkla ilişkiler uygulayıcısının ortam taraması, paydaş-kamu segmentasyonu, konu yönetimi ve senaryoların üretimi ile süreçleri tamamlaması ve bu süreçlerin sonucunda işlevsel strateji düzeyinde halkla ilişkiler stratejilerinin oluşturulması akabinde de stratejik iletişim planların oluşturulması gerekmektedir (Şatır, vd., 2017: 36).

Yeniden tanımlanmış yönetici rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcısı, neyin iletişiminin nasıl yapılacağına karar vererek planlı ve ani olarak halkla ilişkiler stratejilerini geliştirir (Şatır, 2011: 51). Halkla ilişkilerin politika ve stratejilerinin geliştirilmesine ön ayak olan yönetici rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcısı, kurumun genel stratejilerini yahut stratejistin belirlediği stratejileri içeriden dışarıya doğru

aktararak adeta bir vitrin vazifesi görür (Moss ve Green, 2001: 120). İçeriden dışarıya doğru aktarımı ise operasyonel düzey için (teknisyen rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcısı için) hazırladığı stratejik iletişim planlarının uygulamaya geçirilmesi ile sağlar (Steyn, 2011b: 135).

1.3.3. Operasyonel Strateji Düzeyi ve Teknisyen Rolü

Halkla ilişkilerin rollerine yönelik yapılan ilk çalışmalarda (Broom ve Smith, 1978) halkla ilişkilerin teknisyen rolü ortaya çıkmış, günümüze kadar gerçekleştirilen birçok çalışmada da bu rolün **“İletişim Teknisyeni”** (Broom ve Smith, 1979; Dozier, 1984; Wright, 1995), **“Teknisyen”** (Dozier ve Broom, 1995; Toth, Serini, Whright ve Emig, 1998; Van Heerden ve Rensburg, 2005), **“Halkla İlişkiler Teknisyeni”** (Steyn, 1999), **“Operasyonel Rol”** (Verčič, Van Ruler, Bütschi ve Flodin, 2001), **“Uygulamaları Yapan”** (Van Ruler ve Verčič, 2005), **“İletişim Teknikeri”** (Moss, Newman ve Desanto, 2005), **“Genel Uygulamacı”** (Waters, 2007) isimleriyle uygulamaya dönük iş ve eylemleri yaptığını görmekteyiz (Hoştut, 2013: 422-423).

Broom ve Smith (1978) tarafından teknik hizmet sağlayıcı olarak kavramlaştırılan iletişim teknisyeni; ampirik ve teorik olarak diğer üst düzey rollerden ayrılır. Baskın koalisyon yada diğer üst düzey yöneticiler tarafından alınan kararları ve hazırlanan eylem planlarını tek yönlü işleyen bir süreç içerisinde faaliyete geçirir. Basın bültenlerinin, konuşma metnlerinin, web site içeriklerinin hazırlanmasından sorumlu olan “teknisyen”in gazetecilik becerilerine sahip olmasının (Cutlip vd., 2006: 38’den akt. Türkal ve Taşçıoğlu, 2018: 44) yanı sıra grafikerlik, fotoğrafçılık, basım ve yayın üretimi, kamuoyu araştırması, özel etkinlik planlaması vs. gibi birçok uygulamaya dönük çalışmaları da yerine getirmesi beklenir (Broom ve Smith, 1978: 6). Kararların alınmasında (Moss ve Green, 2001: 121), stratejik planlamaya ve sorun çözümüne katkı sağlamayan teknisyen rolü (Cutlip vd., 2001: 37-40’den akt. Hoştut, 2013: 428), aynı zamanda formal ve informal araştırmaların değerlendirilmesinin dışında tutulmaktadır (Lauzen ve Dozier, 1994: 172).

Steyn’nin halkla ilişkilere kazandırdığı stratejik boyut, hem yönetici rolünü hem de teknisyen rolünü güçlendirerek halkla ilişkiler uygulayıcı rollerine önemli katkılar sağlamıştır (Şatır, vd., 2017: 36). Stratejistten ve yöneticiden gelen stratejik

girdiler ışığında uygulama aşamasında halkla ilişkiler planlamasına katılması, stratejik kamu ve paydaşlarla kurulacak iletişim konusunda fikir ve düşüncelerini belirtmesi (Steyn, 2007: 147), gerektiğinde yönlendirmesi (Şatır, vd., 2017: 54) teknisyen rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcısının stratejik bir boyut kazandığını ispatlar. Steyn'nin kazandırdığı bu yeni görev ile teknisyen; başkaları tarafından alınmış kararları uygulamaya geçiren rutin bir pozisyondan stratejik olarak kararlar alan ve stratejik olarak yönetilen bir konuma yükselmiştir (Hoştut, 2013: 428).

Steyn'nin yeniden tanımladığı teknisyen rolü, mikro ve program düzeyinde uygulama rolüdür (Steyn, 2011b: 135). Üst düzey olan stratejistin çerçevesini çizdiği stratejiler perspektifinde (yahut kurumun genel stratejisi çerçevesinde) yeniden tanımlanmış halkla ilişkiler uygulayıcısı (orta düzey), planlı ve ani amaçlara göre belirlenmiş stratejik iletişim planlarını oluşturur ve alt düzey olan teknisyene bu planları iletir (Şatır, vd., 2017: 53-54). Teknisyen de bu stratejik iletişim planlar çerçevesinde iletişim programları, iletişim kampanyaları hazırlar ve bunun stratejik bir çerçevede sunulmasından sorumludur. Uygulama aşamasında teknisyen, uygulama stratejisine karar verir (kullanılacak kanallara), iletişim faaliyetlerini seçer (örneğin, basın bültenleri, makaleler, özel olaylar, görseller vs. gibi) ve bunları uygular (Şatır vd., 2017:53-54; Steyn, 2011b: 133).

Steyn'in stratejik olarak ele aldığı stratejist, yeniden tanımlanmış yönetici ve teknisyen rollerini genel olarak değerlendirdiğimizde sadece iki rolde yönetim işlevinin olduğunu görmekteyiz. Bunlardan biri "stratejist" rolü, diğeri ise "yeniden tanımlanmış yönetici" rolüdür (Steyn, 2007: 140). Her iki yöneticinin (stratejist ve yeniden tanımlanmış yönetici) ayrımını şu şekilde yapabiliriz: Stratejistin, üst yönetimde söz sahibi olarak stratejik kararların alınmasına doğrudan katkısı vardır. Oysa yeniden tanımlanmış yöneticinin böyle bir katkısı olmayıp sadece departman düzeyinde çalışmalarını yapmaktadır. Ayrıca sosyal strateji düzeyindeki stratejistin belirlediği stratejiler kapsayıcı nitelikte olup (Steyn ve Niemann, 2010: 108), diğer stratejik düzeylere (kurumsal, işletme, işlevsel ve operasyonel) rehberlik ederek işlerin o kurumda nasıl yürüyeceğini gösteren bir çerçeve sunmaktadır (Digman, 1990'dan akt. Şatır, 2011: 49). İşlevsel strateji düzeyi ise departman düzeyinde

kalarak dört strateji düzeyini değil sadece kurumsal⁵ ve işletme⁶ düzeydeki stratejileri destekleyerek kuruma katkıda bulunmaktadır (Steyn, 2011b, 135).

Stratejist-yönetici ve teknisyen rollere ilişkin sorumlulukların ayrımı tablo 1.7’de görülmektedir.

	ROL KATEGORİLERİ		
	STRATEJİST ROLÜ (Sosyal Strateji Düzeyi)	YENİDEN TANIMLANMIŞ YÖNETİCİ ROLÜ (İşlevsel Strateji Düzeyi)	TEKNİSYEN ROLÜ Operasyonel Düzey)
Kriterler	Ortam tarama Konu yönetimi Paydaş segmentasyonu Kamu segmentasyonu Senaryo üretimi Karar alım sürecine katılım Araştırma Stratejik düşünce (üst düzey) Paydaş ilişkileri Erken uyarı sistemi Paydaş katılımını sağlama Çatışma yönetimi İtibar yönetimi İlişki yönetimi Stratejik medya ilişkileri	Halkla ilişkiler politikası oluşturma Halkla ilişkiler stratejisi geliştirme Planlama yapma Araştırma Stratejik düşünce (meso) Stratejik iletişim planı oluşturma İletişim planlarının uygulama yönetimi Departman yönetimi Bütçe yönetimi Medya ilişkileri Örgüt içi iletişim Diğer departman yöneticileri ile işbirliği Paydaş ilişkileri	Halkla ilişkiler kampanyaları hazırlama Kampanyaları uygulama Mesaj üretimi Medya planlama Duyurum Taktikler oluşturma Örgütsel yayınları hazırlama Küpür derleme Sunum hazırlama Etkinlik yönetimi Halkla ilişkiler materyalleri hazırlama

Tablo 1.7: Rol Kategorileri (Kaynak: Steyn (2000) ve (2011b) ile Everett (2006)’dan uyarlayan Şatır, 2016: 187-188)

⁵ **Kurumsal Strateji Düzeyi:** Finansal odaklıdır. Yönetim kurulunun ve üst yönetimin örgütün finansal performansı, stratejisi ve amaçlarına yönelik sorumluluğu olarak tanımlanabilir. Bu düzey bir stratejide üçlü sorumluluk yaklaşımının odağı “kar”dır. Yıllık raporlar hazırlandığında, hissedarlarla toplantılar düzenlendiğinde halkla ilişkiler uygulayıcısı destek rolünü öne çıkarır.

⁶ **İşletme Strateji Düzeyi:** Pazarlama odaklıdır ve örgütün rekabetçi konumuna yöneliktir. Bu düzeyde üçlü sorumluluk yaklaşımının odağı yine “kar”dır. Talep edilen iletişim planlarını geliştirmesi ve uygulaması ile halkla ilişkiler uygulayıcısı destek rolündedir.

İKİNCİ BÖLÜM

2.1. TARİHİ PERSPEKTİFTE ÜNİVERSİTE KAVRAMI

Günümüz dünyasında teknolojik gelişmeler, özellikle iletişim ve bilişim alanında ortaya çıkan yenilikler baş döndürücü bir hızla ilerleme kaydetmektedir. Günümüzde bilginin insan hayatındaki ağırlığı olabildiğince arttığı için insanlar artık bilgi ile beslenmeye başlamışlardır. Bilgi de her an değişime uğrama potansiyeline sahip olduğu için öğrenmenin önemi kavranmış ve bunun da yaşam boyu olması gerektiği anlaşılmıştır. Bu gelişmeler ışığında içinde yaşadığımız çağ “bilgi çağı” olarak adlandırılmış ve bu çağda eğitim-öğretim oldukça önemli bir konuma yükselmiştir. Dünya Bankasının 2005 yılında yayınladığı Dünya Kalkınma Göstergeleri raporu da bunu ispatlar niteliktedir. Rapora göre, 1998-1999 eğitim-öğretim yılından 2002-2003 eğitim-öğretim yılına kadar 4 yılda yükseköğretimde okullaşma oranı, ileri ülkelerde yüzde 50 artarken, düşük ve orta gelirli ülkelerde yüzde 100 artış göstermiştir (s.94). Bu oran günümüze kadar katlanarak devam etmiştir.

Eğitim ve öğretim sayesinde değişim, dönüşüm ve yeniliklere adaptasyon oldukça kolaylaşmıştır. Bu ise günümüz dünyasında eğitim, öğretim, bilimsel araştırma yapan (2547, 3/d) özerk bir statü ile ülke ve dünya sorunları üzerine eğilen ve bunları eleştirip çözümler üreten üniversitelerin önemini iyiden iyiye arttırmıştır (Başaran 1992: 94’den akt. Erguvan, 2010: 9).

Üniversiteler; bilimsel araştırmalarla bilgi üretme, toplumsal sorunlara çözüm üretme, nitelikli işgücü yetiştirme, (Erdoğan, 2007: 267’den akt. Erguvan, 2010: 10), ekonomiye ivme kazandırma, demokratik ortamı ve toplumsal dayanışmayı sağlama, toplumsal değerleri gençlere aktarma (Durukan, 2004: 24) bilim, teknoloji ve kültürün yaygınlaşması için çabalarda bulunma, yerel, ulusal ve uluslararası sorunları tartışma, eleştirme ve bunlara çözümler sunma (Başaran, 2006: 120’den akt. Fidancıoğlu, 2018: 7) gibi önemli işlevlerinden ötürü oldukça önemli kurumlardır. Terzioğlu’na göre küresel rekabet gücü bilim ve teknolojiye dayanmakta, bunun merkezinde de üniversiteler yer almaktadır. Hem bilim ve teknolojinin üretilmesinde hem de alanında uzman insan gücünün yetiştirilmesinde üniversiteler, bütün ülkeler

için hayati öneme sahiptir (1995: 7'den akt. Erguvan, 2010: 13). Kısaca bir ülkenin toplumsal, kültürel, ekonomik, bilimsel ve teknolojik kalkınmasında kilit rol oynayan üniversiteler ülkeler için oldukça önemli kurumlar olarak görülmektedir.

2001 yılında Quebec Laval Üniversitesinde yapılan bir toplantıda ABD, Kanada ve Avrupa'daki üniversitelerin neden değişime uğradıkları ve bu değişimin etkileri ortaya konmuş; sonuç olarak da değişimdeki temel faktörler "teknoloji, küreselleşme ve rekabet" in olduğu saptanmıştır (Rehber, 2007'den akt. Birinci: 2012: 139-140). Bu üç faktör ulusal sınırlara, daha önce sorgulanmamış kabullere ve saygın geleneklere meydan okumuş ve yükseköğretim sistemini değişime zorlamıştır (Günay, 2007'den akt. Birinci, 2012: 136). Günümüzde üniversiteler artık ulusal alanda değil küresel bir alanda rekabet eder hale gelmişlerdir.

Bin yılı aşkın geçmişe sahip üniversite (şayet ilk üniversite İtalya'da 1088'de kurulan Bologna Üniversitesi ise) günümüze kadar oldukça farklı süreçlerden geçerek gelişimini sürdürmüş ve bu süreç halen devam etmektedir. Teknoloji, rekabet ve küreselleşmenin etkisiyle yükseköğretim kurumlarının işlevi artmış ve yükseköğretim politikaları değişime uğramıştır. Aktan'a göre günümüzde artık üniversiteler "girişimci üniversite" olma yoluna yönelmişlerdir. Yine toplumun beklentilerini dikkate almak zorunda kalan üniversiteler şeffaflık ilkesi gereği "hesap verme" sorumluluğunu üstlenmişlerdir. Ayrıca hem etkileyen hem de etkilenen oldukları için üniversiteler paydaşları dikkate alarak "paydaşlarla işbirliği" kurmaya başlamışlardır. Yine günümüzde üniversitelerden etik ve ahlaki değerlere sadık kalarak, kaynaklarını aynı zamanda toplumu geliştirmede de kullanıp "toplumsal sorumluluğunu" yerine getirmesi beklenmektedir (2007'den akt. Erguvan, 2010: 40).

Türkiye'de medrese tarzı eğitim kurumlarından farklı olarak üniversite (darülfünun) kurmak için atılan ilk adım 1851 yılında gerçekleşmiştir. O tarihten itibaren çeşitli süreçlerden geçen darülfünun, 1933 reformuyla birlikte İstanbul Üniversitesine dönüşmüş böylece Türkiye'nin ilk devlet üniversitesi kurulmuştur. Daha sonra bu üniversiteyi, İstanbul Teknik Üniversitesi (1944) ile Ankara Üniversitesi (1946) takip etmiştir (YÖK, 2019: 6-10).

1946 yılında çıkarılan Üniversiteler Kanunu ile üniversiteler bilimsel olarak özerk ve tüzel kişiliğe sahip olmuşlardır (18 Haziran 1946 tarihli Resmi Gazete). 1981 yılına geldiğimizde ise Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarını tek bir çatı altında toplamak, eğitim-öğretimi planlamak, düzenlemek, yönetmek ve denetlemek amacıyla 2547 sayılı Kanunla Yükseköğretim Kurulu (YÖK) kurulmuştur. Söz konusu kanun ve Anayasa'nın 130. ve 131. Maddeleriyle birlikte özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip olan Yükseköğretim Kurulu, tüm yükseköğretim kurumlarından sorumlu tek üst merci olmuştur (YÖK, 2019: 11).

1980'li yıllara geldiğimizde yükseköğretimde eğitim ve öğretime olan talep artmıştır (Cevher, 2013: 112). Bu talebin yanı sıra eğitim-öğretimde devletin ağır mali yükünü azaltmak, devlet bürokrasisinden uzak özerk bir üniversite oluşturmak ve üniversite eğitiminde farklı bir içerik sunup çeşitliliği sağlamak (Büget, 2008: 309'den akt. Cevher, 2013: 129) amaçlarıyla 1982'deki üniversite reformuyla birlikte vakıf üniversitelerinin açılmasına izin verilmiştir. Kar amacı olmaması şartı ile idari ve mali konular dışında devletin gözetim ve denetimine tabi tutulmasıyla (Anayasa, 130. Madde), ilk vakıf üniversitesi 1984 yılında kurulan İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesidir. Daha sonra bu üniversiteyi 1992 yılında kurulan Koç ile 1993 yılında kurulan Başkent Üniversiteleri takip etmiştir.

Ülkemizdeki yükseköğretim kurumları; devlet eliyle kurulan ve finansmanının büyük çoğunluğu merkezi bütçeden karşılandığı için devlete doğrudan bağlı olan **devlet üniversiteleri** ile vakıf tarafından kurulup kendi bütçesinin çoğunluğunu kendi oluşturan ve devlete doğrudan bağlı olmadığı için devlet üniversitesine göre daha özerk bir yapı sergileyen **vakıf üniversitelerinden** oluşmaktadır. Yükseköğretim Kurulu'nun Mayıs 2020 verilerine göre Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversitelerinin sayısı 207'dir. Bunların 129'u devlet üniversitesi, 75'i vakıf üniversitesi, 4'ü de vakıf meslek yüksekokuludur.

Devlet ve vakıf üniversitelerinin yapısal benzerlikleri ve farklılıkları çerçevesinde stratejik rol ve modeller ile halkla ilişkiler uygulamalarını ele alacağımızdan bu benzerlikler ve farklılıklar aşağıda irdelenmiştir.

2.2 DEVLET VE VAKIF ÜNİVERSİTELERİNİN YAPISAL FARKLILIKLARI VE BENZERLİKLERİ

2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nda üniversite "Bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip yüksek düzeyde eğitim - öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan; fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yükseköğretim kurumudur" şeklinde tanımlanmaktadır (Madde 3/d). Devlet ve vakıf olarak ayrılan üniversitelerin ikisi de üniversite olarak kabul edilmektedir. Devlet üniversiteleri gibi vakıf üniversiteleri de yasayla kurulmakta ve aynı yasa içerisinde faaliyet göstermektedir. Devlet ve vakıf üniversitelerinin farklılıkları olduğu gibi bir takım benzerlikleri de vardır. Bu farklılık ve benzerlikler alt başlıklarda ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

2.2.1. Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Yapısal Benzerlikleri

Devlet ve vakıf üniversitelerin amaç, işlev, akademik süreç, bilimsel özerklik, eğitim-öğretim esasları, öğrenci işleri, güvenlik vs. gibi bir takım benzerlikleri vardır. Bu benzerlikler şu şekildedir:

Görev ve İşlevler Bakımından; Kamu tüzel kişiliğine sahip olan devlet ve vakıf üniversiteleri, aynı görev ve işlevleri yerine getirmektedirler. Buna göre devlet ve vakıf üniversitelerinin görev ve işlevleri şunlardır (2547 Sayılı Kanunun 12.Maddesi):

a. Çağdaş uygarlık ve eğitim - öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde, toplumun ihtiyaçları ve kalkınma planları ilke ve hedeflerine uygun ve ortaöğretime dayalı çeşitli düzeylerde eğitim - öğretim, bilimsel araştırma, yayım ve danışmanlık yapmak,

b. Kendi ihtisas gücü ve maddi kaynaklarını rasyonel, verimli ve ekonomik şekilde kullanarak, milli eğitim politikası ve kalkınma planları ilke ve hedefleri ile Yükseköğretim Kurulu tarafından yapılan plan ve programlar doğrultusunda, ülkenin ihtiyacı olan dallarda ve sayıda insan gücü yetiştirmek,

c. Türk toplumunun yaşam düzeyini yükseltici ve kamu oyunu aydınlatıcı bilim verilerini söz, yazı ve diğer araçlarla yaymak,

d. Örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim yoluyla toplumun özellikle sanayileşme ve tarımda modernleşme alanlarında eğitilmesini sağlamak,

e. Ülkenin bilimsel, kültürel, sosyal ve ekonomik yönlerden ilerlemesini ve gelişmesini ilgilendiren sorunlarını, diğer kuruluşlarla işbirliği yaparak, kamu kuruluşlarına önerilerde bulunmak suretiyle öğretim ve araştırma konusu yapmak, sonuçlarını toplumun yararına sunmak ve kamu kuruluşlarınca istenecek inceleme ve araştırmaları sonuçlandırarak düşüncelerini ve önerilerini bildirmek,

f. Eğitim-öğretim ve seferberliği içinde, örgün, yaygın, sürekli ve açık eğitim hizmetini üstlenen kurumlara katkıda bulunacak önlemleri almak,

g. Yörelerindeki tarım ve sanayinin gelişmesine ve ihtiyaçlarına uygun meslek elemanlarının yetişmesine ve bilgilerinin gelişmesine katkıda bulunmak, sanayi, tarım ve sağlık hizmetleri ile diğer hizmetlerde modernleşmeyi, üretimde artışı sağlayacak çalışma ve programlar yapmak, uygulamak ve yapılana katılmak, bununla ilgili kurumlarla işbirliği yapmak ve çevre sorunlarına çözüm getirici önerilerde bulunmak,

h. Eğitim teknolojisini üretmek, geliştirmek, kullanmak, yaygınlaştırmak,

ı. Yükseköğretimin uygulamalı yapılmasına ait eğitim - öğretim esaslarını geliştirmek, döner sermaye işletmelerini kurmak, verimli çalıştırmak ve bu faaliyetlerin geliştirilmesine ilişkin gerekli düzenlemeleri yapmaktır.

Akademik süreç bakımından; Gerek devlet üniversitelerinde gerek vakıf üniversitelerinde akademik süreç aynı işler. Fakülte kurulu, fakülte yönetim kurulu, senato, üniversite yönetim kurulu vs. gibi akademik iş süreçleri, öğretim elemanlarının atama ve görevde yükselme kriterleri, öğretim elemanlarının çalışma esasları, akademik ve idari personele yönelik uygulanan disiplin ve ceza işleri vs. gibi birçok konuda devlet ve vakıf üniversitesi 2547 sayılı kanunun ilgili hükümlerine bağlı kalarak çalışmaktadırlar.

Eğitim-Öğretim Esasları Bakımından; Hem vakıf hem de devlet üniversitesinde eğitim-öğretim esasları, öğretim süreleri, öğrenci hakları, öğrenci işleri (diploma alma, ders kredilerinin hesaplanması, sınavları, vs. gibi) 2547 sayılı kanunun ilgili hükümlerine bağlı kalınarak uygulanmaktadır.

Öğrencinin Yerleştirilmesi Bakımından; Öğrencilerin gerek devlet gerekse vakıf üniversitelerinin bölümlerine yerleştirilmesinde aynı süreç işler. Bunun dışında her iki üniversitede de öğrenci sayısı (kontenjan) Yükseköğretim Kurulu tarafından belirlenmektedir. Ancak rekabette üstünlük sağlamak amacıyla vakıf üniversiteleri daha fazla öğrenci kabul etme konusunda devlet üniversitelerine oranla daha isteklidirler. Bu yüzden potansiyel öğrencilerin ilgisini çekmek için istihdam ihtiyacının olduğu ve olabileceği yeni bölümlerin açılmasını YÖK'ten talep etmektedirler.

Bilimsel Özerklik Bakımından; hem devlet hem de vakıf üniversitelerinde bilimsel araştırma ve yayında bulunma konusunda özgürdürler. Ancak bu özgürlük, devletin varlığını ve bağımsızlığını, milletin ve ülkenin bütünlüğünü bozma aleyhinde olmaması kaydıyla geçerlidir (Anayasa, 130. Md).

Güvenlik Bakımından; hem devlet hem de vakıf üniversitelerinde güvenlik hizmetleri devletin gözetimi ve denetimi altında yapılmaktadır (Anayasa 130. Md).

2.2.2. Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Yapısal Farklılıkları

Devlet ve vakıf üniversitelerin amaç, işlev, akademik süreç, bilimsel özerklik, eğitim-öğretim esasları, öğrenci işleri, güvenlik vs. gibi benzerliklerinin yanında yönetsel, finansal, fiziki ortam ve teknolojik alt yapı, öğrenci niteliği, özerklik, örgüt kültürü, vs. gibi bir takım farklılıklar da bulunmaktadır. Bu farklılıklar şu şekildedir:

Yönetsel Farklılıklar

2547 Sayılı Kanun'un 13. Maddesine göre devlet ve vakıf üniversitelerine rektör, Cumhurbaşkanınca atanır. Vakıflarca kurulan üniversitelerde rektör ataması, mütevelli heyetinin teklifi üzerine yapılır. Seçilen rektör görev süresince kendisine yardımcı olmak üzere en çok üç kişiyi rektör yardımcısı olarak atayabilir. Devlet üniversitelerinde olduğu gibi vakıf üniversitelerinde de senato ve üniversite yönetim kurulu vardır. Rektörün başkanlığında rektör yardımcıları, dekanlar, enstitü ve yüksekokul müdürlerine ek olarak her fakülteyi temsilen bir öğretim üyesinin görevlendirildiği senato, üniversitenin akademik iş ve işlevlerinin yerine getirilmesinden sorumludur (2547/14). Rektörün başkanlığında dekanlardan, değişik

birim ve alanları temsil edecek şekilde senatoca seçilecek üç profesörden oluşan üniversite yönetim kurulunda ise üniversitenin idari faaliyetleri ele alınarak çözüme kavuşturulmaya çalışılır (2547/15).

Devlet üniversitesinden farklı olarak vakıf üniversitesinde senato ve üniversite yönetim kurulu dışında bir de mütevelli heyeti bulunmaktadır. Devlet üniversitesinde yönetimle ilgili tüm yetki ve sorumluluklar rektörde toplanırken, vakıf üniversitelerinde mütevelli heyetinde toplanmaktadır. En az yedi kişiden oluşan ve vakıf yükseköğretiminin kamu tüzel kişiliğini temsil eden mütevelli heyeti; sözleşme usulüyle çalışan öğretim elemanlarının göreve alınması ya da görevden alınması, öğrenim ücretlerinin belirlenmesi, üniversite harcamalarının tespiti, üniversite bütçesinin nasıl değerlendirileceği vs. gibi görevleri yürütür (Erçelebi, 2008: 38'den akt. Fidancıoğlu, 2018: 19). Rektör, alınan kararların uygulayıcısı rolündedir ve mütevelli heyetine rağmen tek başına karar vermesi mümkün değildir. Ayrıca devlet üniversitelerinden farklı olarak vakıf üniversitelerinde rektör, Yükseköğretim Kurumundan onay alınarak mütevelli heyet tarafından seçilir. Devlet üniversitesinde rektörün yönetsel gücü oldukça baskınken, vakıf üniversitelerinde mütevelli heyet başkanının yönetsel gücü oldukça baskındır. Mesela vakıf üniversitelerinde yönetsel karar almak isteyen rektör, rektör yardımcıları, dekan, bölüm başkanı vs. gibi üst düzey organlar doğrudan ya da dolaylı bir şekilde mütevelli heyet başkanlarına bağlı olarak kararlar almaktadırlar (Atan, 2008: 413'den akt. Cevher, 2013: 136). Bu bilgiler çerçevesinde devlet üniversitesindeki rektör monarşik bir yapıyı sergilerken, vakıf üniversitedeki rektör mütevelli heyetinin doğal bir üyesi olarak daha demokratik bir yapıyı sergilemektedir.

Vakıf üniversitesinin ekonomik, idari ve yönetsel anlamda gücü elinde bulunduran mütevelli heyeti özerk yapısıyla (Yazıcı, 2011: 3'den akt. Cevher, 2013: 147) devlet üniversitesinden bir adım öndedir. Çünkü bu özerklik sayesinde vakıf üniversiteleri, kendi önceliklerini belirlemekte, kendi mali imkanlarını kendi tasarrufları çerçevesinde ele alıp yönetmekte ve üniversitenin gelişimine önemli katkılar sunmaktadırlar. Özerklik aynı zamanda rekabetin önünü de açmaktadır. Rekabetin olmadığı yerde büyümenin-gelişmenin yaşanmayacağı söz konusu olduğundan (Günay, 2008: 268'den akt. Cevher, 2013: 147), mütevelli heyeti bu çerçevede üniversiteyi diğer üniversitelerden farklılaştıracak stratejilere yönelerek

üniversitenin gelişimine önemli katkılar sunmaktadır. Burada mütevelli heyetinin tecrübeli ve donanımlı kişilerden oluşması son derece önemlidir. Çünkü aksi durumda ekonomik, idari ve yönetsel alandaki özerklikler istenilen düzeyde gelişme gösteremeyebilir. Bu ise profesyonel kişiler tarafından alınan kararların stratejik bir çerçevede profesyonelce ele alınmasını gerektirmektedir.

Mali Açıdan Farklılıklar

Finansman, bir mal veya hizmetin elde edilmesi için gerekli kaynağın sağlanmasını ifade ederken eğitimde finansman ise hizmetlerin devamlılığı için gereken nakdi ve aynı kaynakların sağlanmasını kapsar (Karatürk, 2006'dan akt. Söyler, 2009: 10).

Yarı kamusal bir hizmet olarak görülen yükseköğretimde, devlet üniversitelerinin finansmanı büyük oranda merkezi bütçeden karşılanır. Üniversitenin bina, demirbaş, yatırım harcamaları, vs. gibi fiziki alt yapı ödenekleri, personel giderleri (akademik ve idari), öğrenci maliyetleri gibi birçok kalem bu merkezi bütçeden karşılanmaktadır (Söyler, 2009: 12). Merkezi bütçenin yanı sıra, öğrenci harçlarından (ikinci öğretim ile uzaktan öğretim gibi), bağışlardan, Avrupa Birliği, TÜBİTAK vb. gibi kurumlarla yapılan işbirlikleri sonucu sağlanan fonlardan, döner sermaye gelirlerinden, kişi ve kuruluşların yapmış oldukları yardımlardan, yayın satış gelirlerinden, taşınır ve taşınmaz malların gelirlerinden de devlet üniversitesine finansman sağlanır (2547, 55. Md). Farklı kanallardan gelen kaynaklardan dolayı devlet üniversitelerinde karma finansmanın hakim olduğu söylenebilir.

Eğitim ve öğretimin paralı olarak gerçekleştiği vakıf üniversitelerinin finansmanını ise büyük oranda öğrenim ücretleri oluşturmaktadır. Üniversite kurucu vakfın katkılarının yanı sıra devlet yardımlarının da (nakdi yardım ile proje yardımı) hakim olduğu vakıf üniversitelerinde de karma finansman uygulanmaktadır. Ancak kurucu vakfın katkıları, öğrencilerden alınan ücretler vs. gibi gelir kaynakları her bir vakıf üniversitelerinde farklılık gösterebilmektedir (Erçelebi, 2008: 36'den akt. Fidancıoğlu, 2018: 20).

Finansal açıdan devlet üniversiteleri, devlet desteğine bağımlı kurumlar olarak görülürken (Uslu ve Ertaş, 2018: 988), vakıf üniversiteleri ise her ne kadar

devlet, vakıf vs. gibi yerlerden finansal destek görse de bütçenin çoğunluğunu öğrenim ücretleri oluşturmaktadır. Kendi bütçesini kendi oluşturan vakıf üniversiteleri, bu bütçeyi arzu ettiği şekilde tasarruf etme gücünü de elinde bulundurmaktadır (Akday, 1994: 8'den akt. Cevher, 2013: 153). Bu devlet üniversitelerine nazaran vakıf üniversiteleri için çok büyük bir fırsattır. Ayrıca vakıf üniversiteleri, finansmanını özel bütçeden oluşturduğu için denetim, devlet üniversitesine göre daha sınırlıdır. Bu ise devlete daha az bağımlı olan vakıf üniversitesi için daha özerk bir statü elde etmek anlamına gelmektedir.

Özerklik Açısından Farklılıklar

İdeal bir üniversitenin en temel unsuru “özerklik”tir (Aktan, Erişim 2019). Üniversite özerkliği (bağımsızlığı) YÖK’ün kurulduğu 1981 yılından beri tartışılan ancak tam bir uzlaşmanın sağlanamadığı bir konu olmuştur. Son yıllarda Türkiye’deki yükseköğretim sisteminin olağanüstü büyümesiyle birlikte yükseköğretim kurumları aşırı merkeziyetçi bulunmuş bu nedenle yönetim şekillerinin revize edilmesi konusu gündeme gelmiştir. Bu nedenle YÖK’ün yetkilerinin azaltılması, üniversitelerin özerkliğinin artırılmasına yönelik çeşitli kesimlerden yaygın bir talep vardır (DPT, 2000, 2006; Gür & Çelik, 2011; Gürüz, 2008; Küçükcan & Gür, 2009; TÜSİAD, 2003; World Bank, 2007; YÖK, 2007; akt. Çelik ve Gür, 2014: 19). Bu talepler neticesinde YÖK tarafından yeni bir yükseköğretim yasa taslağı hazırlanıp 2013 yılında hükümete sunulmuş ancak günümüze kadar konuyla ilgili somut bir gelişme olmamıştır.

Yükseköğretim Kurumlarının Özerkliği ve Akademik Özgürlük Lima Bildirgesi’nde (6-10 Eylül 1988) ele alınmış, buna göre özerklik “yüksek öğretim kurumlarının iç işleyişlerine, mali işlerine ve yönetimlerine ilişkin kararlar almada ve eğitim, araştırma, dışa yönelik çatışmalar ve diğer ilgili faaliyetlerde kendi politikalarını oluşturmada devlet ve toplumun tüm diğer güçleri karşısındaki bağımsızlıkları” olarak açıklanmıştır (Erdem, 2013: 98). Tanımdan da anlaşılacağı üzere üniversite özerkliği “yönetimde özerklik”, “mali özerklik” ve “akademik özerklik” olmak üzere toplam üç temel özerklik içermektedir.

OECD'nin (Organization for Economic Cooperation and Development) 2003 yılında yayımladığı raporda da üniversitelerdeki özerklik göstergeleri şu sekiz maddeye bağlanmıştır (Çelik ve Gür, 2014: 22)

- Binaları ve tüm araç-gereçlerin mülkiyetine sahip olmak,
- Kredi alabilme yetkisine sahip olma,
- Bütçesini oluşturma ve kendi hedefleri doğrultusunda kullanma,
- Akademik yapısını ve ders müfredatını belirleme,
- Personeli işe alma ve işine son verebilme,
- Personel ücretlerin belirlenmesi,
- Yeni alacağı öğrenci kontenjanlarını belirleme,
- Öğrenci harçlarını belirleme.

Tüm bu kriterleri incelediğimizde, devlet üniversitelerinde binaların mülkiyeti el değiştirilebilmektedir. Devletin tahsis etmiş olduğu alan belirli bir zaman sonra el değiştirebilir. Mesela Marmara Üniversitesinin mülkiyetinde olup İletişim ve Dış Hekimliği Fakültelerinin yer aldığı Nişantaşı Kampüsü, TOKİ'ye devredilmiştir. Aynı şekilde Göztepe-Uzunçayır kavşağı arasında yer alan Devlet Malzeme Ofisinin binaları 2010 yılında İstanbul Medeniyet Üniversitesine devredilmiştir. Bu bilgiler çerçevesinde kendi özel mülkü olmadığı için devlet üniversitelerinin bina mülkiyetleri konusunda bir özerklikten bahsedemeyiz. Bu kriter gibi tüm kriterleri incelediğimizde devlet üniversiteleri kendi bütçesini kendi oluşturmamaktadır. Yine akademik ve idari personel ücretlerini kendisi belirleyememektedir. İdari personelin işe alımı mülakata değil, sınavda (KPSS) belirli puanı almış kişilerin üniversiteyi tercih etmesiyle yapılmaktadır. İdari personelin kamu kurumuna yerleştirilmesinde yetkinlikler ve alanında kazandığı tecrübeler sınırlı düzeyde bakılmakta ve mülakat ile personelin işe uygun olup olmadığı araştırılmamaktadır. Bu ise kurumun performansını olumsuz yönde etkileyen önemli faktörlerden biridir. Ayrıca idari personelin özlük hakları 657 sayılı Kanun'la güvence altına alındığı için personelin işine son vermek de çok kolay değildir. Bir diğer husus olan öğrenci kontenjanlarının da harçlarının da devlet üniversitesinin kendisi değil, Yükseköğretim Kurulu (YÖK) belirlemektedir. Tüm bu kriterleri değerlendirdiğimizde devlet üniversitesinde tam anlamıyla bir özerklikten bahsedemeyiz. Bunun olmaması da üniversitenin performansını olumsuz yönde etkilemektedir.

Vakıf üniversitelerinin perspektifinden baktığımızda, bütçesini kendi kaynaklarıyla oluşturan vakıf üniversiteleri bu bütçeyi kendi hedefleri doğrultusunda kullanabilme özgürlüğüne sahiptir. Bu özerklik ise kaynaklarını, ister eğitim-öğretimde ister alt yapıda isterse de araştırma-geliştirme gibi bilimsel çalışmalarda kullanmasının önünü açacaktır. Bu harcamalar da eğitimin kalitesini arttıracığından (Özden, 2008: 177) vakıf üniversitesinin prestijine olumlu katkılar sunacaktır. Yine vakıf üniversiteleri; personel ücretlerini, öğrenci harçlarını kendi politikasına göre belirleyebilmektedir. Personel alımında insan kaynaklarının alınacak kişilerin özgeçmişini inceleyip mülakatla da işe alınacak kişinin iş için uygun olup olmaması değerlendirilerek daha uygun personelin işe alımı sağlanır. İşe alım sonrasında da personelin performansı değerlendirilerek gerektiğinde işine son verilebilir. Bu ise çalışanın işine daha profesyonel yaklaşmasını ve işini layıkıyla yapmasını sağlayacak motivasyon sebebidir. Tüm bu bilgiler çerçevesinde vakıf üniversiteleri her ne kadar tüm kriterleri sağlamasa da çoğunluğu sağladığı için devlet üniversitesine göre daha özerk olduğunu söyleyebiliriz. Bu da performansını olumlu yönde etkileyecektir.

Öğrenci Niteliği

Üniversitenin performansına doğrudan katkısından dolayı öğrenci niteliği hem devlet hem de vakıf üniversitesi için oldukça önemlidir. Öğrenci niteliği aynı zamanda üniversitenin diğer üniversitelerle rekabeti ve başarısı için de önemli bir kriterdir (Birinci, 2012: 177). Devlet üniversitesinin eğitim-öğretimi ücretsiz sunması, vakıf üniversitesinin değişen ücret politikalarından dolayı devlet üniversitesine güvenin daha pozitif olması, bazı köklü üniversitelerin varlığı vs. gibi sebeplerden dolayı devlet üniversitesinin daha çok tercih edildiği görülmektedir.

ÖSYM'nin taban ve tavan puanlarını incelediğimizde puanı düşük öğrenciler de açıkta kalmamak ve bir üniversiteye yerleşebilmek için paralı da olsa vakıf üniversitelerini tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Bazı vakıf üniversitelerinin puanı düşük ve yüksek gelir seviyesine sahip öğrenciler tarafından tercih ediliyor olması üniversitenin performansını da eğitimin kalitesini de olumsuz yönde etkilemektedir (Yiğitbaşı, 1994: 4'den akt. Cevher, 2013: 151). Bu yüzden bazı vakıf üniversiteleri ciddi endişeler duymakta ve bu olumsuz durumla baş etmenin yollarını aramaktadırlar.

Devlet üniversitesine nazaran hizmet farklılaşması yoğun olarak bazı vakıf üniversitelerinde görülmektedir. Bu farklılaşmayı da yenilikçilik ve girişimcilik faaliyetlerine önem vermesine borçludur (Aykaç ve Kar, 2018: 72). Bazı vakıf üniversiteleri, sanayi ile işbirliği çerçevesinde uygulamalı eğitimi önemsemeleri, yenilikleri takip edip bunları hızlıca pratiklerine dahil etmeleri, yeni iş alanlarını tespit ederek açılan bölüm sayesinde bu alanda öncü mezunlar yetiştirme isteği, vs. gibi noktalarda hizmette (eğitim-öğretimde) farklılaşma ve öncü olma çabasına girmişlerdir. Devlet üniversiteleri özerklik noktasında kısıtlamalara sahip olmasından dolayı hizmet farklılaşmasına hızlıca adapte olamamaktadırlar. Buna karşın vakıf üniversiteleri; mali özerkliğe sahip olması, bürokratik engele devlet üniversitesi kadar takılmaması, esnek akademik ve idari personele sahip olması nedenleriyle süreci daha kolay kılmakta ve hizmet farklılaşmasına daha hızlı adapte olabilmektedirler.

Ülkemizde her ne kadar ücretli de olsa bazı vakıf üniversiteleri devlet üniversitesine nazaran daha çok tercih edilmektedir (ÖSYM). Yapılan araştırmalar çerçevesinde öğrencilerin beklenti ve taleplerini dikkate alan vakıf üniversiteleri nitelikli öğrencileri kendilerine çekmek için öğrenci odaklı olmaya yönelmişlerdir (Fidancıoğlu, 2018: 107). Bunun için yenilikçilik ve girişimcilik kapsamında öğrencilere kaliteyi sunan çeşitli yatırımlara odaklanmışlardır. Burs olanakları sağlaması (yüzde 100 burs, yüzde 75 burs, akademik başarı bursu, konaklama bursu, vs. gibi), ulaşımın rahat olması (Kıvanç, 2016: 88), yurt dışında çeşitli eğitim imkanları ile yabancı dilde eğitim sunması, çeşitli sosyal imkanlara sahip olması (Birinci, 2012: 177), ulusal ve uluslararası düzeyde donanımlı akademik personel kadrosuna sahip olması, bölüm laboratuvarlar ve atölyelerinin olması, staj ve iş olanaklarının sağlanması, verilen eğitimin daha kaliteli olması (Erguvan, 2010: 110-111), üniversitenin fiziki ortamına ve alt yapısına sağlanan yatırımlarla ihtiyacı karşılaması (Oktay, 2012'den akt. Fidancıoğlu, 2018: 54) gibi çalışmalar bunlardan bazılarıdır. Bu yatırımlar sayesinde vakıf üniversiteleri hem daha kaliteli olma eğilimine girmiş hem de daha çok tercih sebebi olmuştur.

Öğrencinin niteliği hem devlet hem de vakıf üniversitesi için oldukça önemli olduğundan bu üniversiteler, nitelikli öğrencileri kendilerine çekebilmek için güçlü

yanlarını ve fırsatlarını ortaya koyup, iletişim çalışmalarıyla da birbirleriyle rekabet eder duruma gelmişlerdir.

Fiziki Ortam ve Teknolojik Alt Yapı Olanakları

Devlet ve vakıf üniversitelerinde eğitim-öğretim kalitesinin değerlendirilmesinde kullanılan ölçütlerden biri de öğrenci başına düşen fiziki alan ile öğrenci başına düşen laboratuvar alanıdır (Tosun, 2004: 21'den akt. Cevher, 2013: 151) Fiziki ortam ve teknolojik alt yapı olanakları üniversiteden üniversiteye farklılık göstermektedir. Bu farklılık devlet üniversitesinden devlet üniversitesine olabileceği gibi devlet üniversitesinden vakıf üniversitesine de olabilir.

Nitelikli öğrencileri bünyesine kazandırmak, üniversitenin işlevlerini tam manasıyla yerine getirilmesini sağlamak, kurumsal dizaynlarıyla kurumsal kimliklerine katkı sağlamak bu vesileyle rakiplerinden ayrılmak (Okay ve Okay, 2005: 62) ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için özellikle vakıf üniversiteleri; bina, konferans salonu, amfi, derslik, öğrenci yurtları, eğitim laboratuvarları vs. gibi fiziki ortamlarının görünümüne ve bakımına önem vermektedirler. Yine bilişim teknolojilerinden yararlanarak, laboratuvar, derslik gibi ortamlarını son teknolojik sistemlerle donatarak rekabet üstünlüğü sağlamayı hedeflemektedirler. Sürdürülebilirlik kapsamında yapılan bu ortam ve alt yapı çalışmaları öğrenci ve personele kaliteli hizmet sunması ile doğrudan ilişkilidir. Bu ise üniversitenin performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Vakıf üniversitelerinde finansal kaynaklarıyla doğru orantılı olarak gelişmiş fiziki ortam ve teknolojik alt yapıdan yana bir zenginlik hakimdir (Cevher, 2013: 148) Bu konuda çoğu vakıf üniversitesi devlet üniversitesine örnek teşkil etmektedir (Erçelebi, 2008: 39'den akt. Cevher, 2013: 148-149). Kendi bütçesini kendisi oluşturan vakıf üniversitesi, bu bütçeyi mütevelli heyetinin verdiği önceliğe bağlı olarak ister eğitim-öğretimde, ister fiziki ortamda, isterse de teknolojik alt yapıda kullanılabilmektedir. Mali esnekliğe sahip olması ve bürokratik engellerin azlığından dolayı vakıf üniversiteleri devlet üniversitesine göre daha avantajlı konumdadır (Teker, 2008: 330). Bu da üniversitesinin kimliğine ve prestijine olumlu katkılar sağlamaktadır.

Örgüt Kültürü

Çeşitli insanların, çeşitli toplumların var olması gibi çeşitli örgütlerin de olması muhtemeldir. Toplumların yaşam biçimleri nasıl bireylerin duygu ve düşüncelerine yön vererek yaşam biçimlerini etkiliyorsa (Aydın, 2000: 15'den akt. Ateş, 2018: 19), aynı şekilde örgütleri de etkisi altına almaktadır. Dolayısıyla kuramcılar örgütlerin de tıpkı insanlar gibi kişiliklerinin olduğunu (Lunenburg ve Ornstein, 2012: 55'den akt. Ateş, 2018: 19), bunu da kendilerine özgü oluşturduğu kültürleri dolayısıyla kimlikleri ile gösterdiğini, bu nedenle de diğer örgütlerden ayrıldığını ve toplumda yer edindiğini savunurlar.

Literatürü incelediğimizde örgüt kültürü ya da diğer adıyla kurumsal kültür, çok boyutlu bir şekilde ele alınmıştır. Örgüt kültürü, örgütteki çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendiren ve bu konuda nasıl davranması hususunda ipuçları verip bir duygu oluşturma mekanizması olarak görülür (Scott, 2006: 498'den akt. Sezgin ve Bulut, 2013: 183). Ayrıca örgüt kültürü; değerler, normlar, inançlar, varsayımlar, semboller, ideolojiler ve beklentilerden oluşan bir sistem olduğu (Şişman, 2011: 84'den akt. Ateş, 2018: 23) bu sistemin de bir taraftan örgütte üyeleri arasındaki bağları kuvvetlendirirken diğer taraftan da örgüte yeni katılan üyelerin örgütte bütünleşmesini sağladığı (Berberoğlu, vd., 1998: 30) vurgulanmaktadır.

Tüm örgütler gibi devlet ve vakıf üniversitelerin de amaçları, değerleri, ilkeleri, vs. gibi kendilerine özgü niteliklerinden dolayı örgüt kültürleri dolayısıyla kimlikleri vardır. Bu özellikleriyle de birbirinden farklılaşmaktadırlar. Kurum kültürünün nasıl bir yapıda olduğuna ilişkin Goffee ve Jones dört kültür tipi ortaya koymuştur. Duygulara dayanan sosyalleşme ile mantığa dayalı dayanışmanın az ya da çok olma durumlarına göre kriterleri oluşturulan bu kültürler (Toprak, 2007: 83-84) şunlardır: şebekeleşmiş kültür tipi, kar amacı güden kültür tipi, topluluksal kültür tipi ve bölümlenmiş kültür tipidir (2003: 30'dan akt. Mengü, 2013: 161).

Yüksek düzeyde sosyalleşme ve düşük düzeyde dayanışmanın söz konusu olduğu **şebekeleşmiş kültür tipinde** dostluk ve nezaket kültürü baskındır. Yani çalışanların birbirlerine güvendiği ve duyarlı olduğu bir durum söz konusudur (Kavi, 2007: 121). İnfomal yapının söz konusu olduğu bu kültür tipinde sosyal bağlar güçlü olduğu için örgüte bağlılık da güçlüdür. Şebekeleşmiş kültürün tam tersi bir kurumda

yani düşük düzeyde sosyalleşme ve yüksek düzeyde dayanışma söz konusu ise bu kurumun **kar amacı güden örgüt kültürü** olduğunu söyleyebiliriz. Böyle bir örgüt tipinin üyeleri iş odaklı oldukları için iletişim de bu çerçevede şekillenmektedir. İş ve sosyal hayatın keskin çizgilerle ayrıldığı bu kültür tipinde sosyal bağlar güçsüz olduğu için örgüte bağlılık da oldukça zayıftır (Köksal, 2007: 55). Dayanışmanın da sosyalleşmenin de yüksek olduğu **topluluksal kültür tipindeki bir** örgütte çalışanlar kendi kimliklerini kurumla özdeşleştirirler. Kurumun etkin, çalışanın ise tatminkar olduğu bu örgüt tipinde (Kavi, 2007: 122) “biz güçlü bir aileyiz” anlayışı hakimdir. Çalışanlar kurumun ortak değerlerine bağlı olduğu gibi kurum da çalışanların bu bağlılıklarına değer vermektedir. Topluluksal kültür daha çok hayır kurumları ile sendikalar gibi gönüllü kurumlarda görülmektedir (Mengü, 2013: 161). Hem sosyalleşmenin hem de dayanışmanın düşük olduğu **bölümlenmiş kültür tipi** örgütlerde aidiyet duygusu oldukça zayıftır. Çalışanlar arası ilişkilerin zayıf olduğu bu ortamda işle ilgili çalışmalar saklanmakta ve diğer çalışanların performansları baltalanarak eleştirilmektedir (Köksal, 2007: 55). Çalışanlar çoğunlukla kendileri için çalıştıkları için bu örgüt tipine örnek olarak üniversiteleri verebiliriz (Mengü, 2013: 161).

Üniversiteler; içinde bulundukları toplumun kültür, ekonomik, siyasi ve teknolojik yapılarından etkilenecek amaç, inanç, anlayış, değer, ilke, tutum, beklenti, ideoloji ve kurallarını oluşturmakta ve kendilerine özgü kültürleri ile toplumda yer edinmeye çalışmaktadırlar. Bu etkileşim ve dönüşüm bir kereye mahsus olmamak kaydıyla süreklilik gerektirir. Lacatus’a göre (2013: 422’den akt. Ateş, 2018: 7-8) örgütsel kültür; üniversitelerin gelişmesi, yönetimlerinin iyileştirilmesi, stratejilerinin yeniden biçimlenmesi için olası yolları belirlemelerine fırsat verir. Dolayısıyla örgütsel kültür değişim ve dönüşümün bir parçası olarak kendini yenileyen bir formattadır. Üniversiteler, toplumun farklı kesimlerinden gelen bireylerin bir araya gelerek yaşadığı; yönetim, akademik personel, idari personel, öğrenci gibi farklı alt kültürlerden oluşan bir yapıya sahiptir (Terzi, 2007: 99). Bu yüzden homojen örgüt kültürünün görülmediği üniversitelerde kültür durağan değil (Gizir ve Şimşek, 2005: 199) tam tersi etkileşimin hakim olduğu dinamik bir yapıdadır.

Tüm bu bilgiler çerçevesinde örgüt kültürü; üniversite için nelerin önemli olduğunu belirler, daha sonra üniversitede nasıl davranması ve niçin çaba

gösterilmesi hususunda personele rehberlik eder. Akabinde de inanç ve değerlerle üniversite ile personel arasında bağlılık yaratan örgüt kültürü, aidiyet hissini personele kazandırır ve sonuç olarak kurumsal kimliğin oluşmasına vesile olur. Böylece yeni kimliğini paydaşlarına aktaran üniversite, tek ve biricik olduğunu ispatlar, böylece rakiplerinden ayrışarak ayrı bir konum elde eder.

2.3 DEVLET VE VAKIF ÜNİVERSİTELERİNİN YAPISAL FARKLILIKLARI BAĞLAMINDA HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARI

Vakıf üniversitelerinin ilk kurulmaya başladığı 1984 yılından bu yana yükseköğretime farklı bir dinamizm gelmiş dolayısıyla farklı bir pencereden bakılarak eğitimin perspektifi genişlemiştir. Devlet üniversitesini de etkileyen bu farklılık sonucunda performans, stratejik planlama (Ergüder, 2009'den akt. Birinci, 2012: 175) vs. gibi kavramlar yükseköğretim literatürüne girip gelişmeye başlamıştır. Monoton bir şekilde eğitim-öğretime devam eden sistem, bu kavramların etkisiyle birlikte yeni bir dönemin kapılarını açmıştır.

Türkiye'de 1990'lı yıllardan itibaren yaşanan en önemli gelişmelerden biri de üniversite sayısındaki artıştır. Özellikle 1996 yılından itibaren vakıf üniversitelerinin sayısında hayli bir artış söz konusudur (YÖK İstatistik). 2000'li yıllara kadar gerek köklü ve önemli olarak görülen (ODTÜ, İTÜ, Boğaziçi gibi) gerek de yeni kurulan devlet üniversitelerinin tanıtım faaliyetlerine katılması pek görülmezdi. Birçok üniversitenin varlığıyla birlikte devlet ve vakıf üniversiteleri, en nitelikli öğrenciyi kendine çekebilme yarışına girdiler (Gürüz, 2006'den akt. Üsdiken, vd., 2017: 23). Böylece vakıf üniversitelerinin tanıtım ve iletişim çalışmalarına devlet üniversiteleri de katılarak kendilerini anlatmaya ve nitelikli öğrencileri kendilerine çekebilmek için rekabet etmeye başlamışlardır.

Rekabetin olmadığı yerde büyümenin gelişmenin olmayacağı (Günay, 2008: 268'den akt. Cevher, 2013: 147) yaklaşımından hareketle üniversitelerde rekabet anlayışı sadece en nitelikli öğrenciyi alma yarışıyla kalmamış, bunu farklı politikalar da izlemiştir. Mali açıdan ek kapasite yaratmak amacıyla ikinci öğretimi

devreye sokmaları, daha çok araştırma fonunu üniversiteye kazandırmaları, sanayi ile ilişkilerin geliştirilmesi için teknoloji transfer ofisinin devreye girmesi (Akar, 2010'dan akt. Üsdiken, vd., 2017: 23), üniversitenin başarısını ortaya koymak için ulusal ve uluslararası sıralamaların en üst sıralarında yer alma çabaları, akademik üstünlük, vs. gibi daha birçok performans kriteri rekabetin bir sonucu olarak görülebilir. Rekabetin getirdiği bu değişimle birlikte öne çıkmak isteyen üniversiteler, küresel ve karmaşık bir düzlemde olan iletişim ağını etkili bir şekilde yönetmek için halkla ilişkiler çalışmalarına daha çok ağırlık vermeye başlamışlardır.

Üniversitelerde yapılan halkla ilişkiler çalışmalarını incelediğimizde genellikle şu faaliyetleri kapsadığını görürüz (Çamlıgüney, 1998; Aydın, 2005: 108-109'den akt. Yılmaz, 2015: 36):

- Halkla ilişkiler çalışmalarının ⁷ planlarını ve programlarını hazırlayıp bunların uygulanmasını sağlamak.
- Uygulanacak halkla ilişkiler çalışmalar için gerekli bütçeyi hazırlamak,
- Hedef kitleyi özellikleriyle birlikte belirlemek ve bunlarla iletişimi sağlamak,
- Hedef kitlenin üniversiteye karşı olumlu tutum ve davranış sergileyebilmesi için imaj çalışmaları yapmak,
- Kutlama, mezuniyet günleri, festival ve yarışma, anma günleri, kuruluş yıl dönümü, konferans, panel, sergi, fuar, gezi, tiyatro, konser, vs. gibi çeşitli etkinliklerin organizasyonunu sağlamak,
- Kurumsal kimliği oluşturmak ya da güçlenmesi için iletişim çalışmaları yapmak,
- Kurum içi iletişim araçları ile iç iletişimi sağlamak,
- Yapılan çalışmaların medyada yer almasını sağlamak.

Örgütler, stratejik iletişimlerini proaktif ve reaktif iletişim çerçevesinde gerçekleştirmektedirler. Örgütün paydaşlarında oluşturulacak imajın tesadüflere bırakılmaması ve bunların stratejik çerçevede oluşturulması halkla ilişkiler uygulayıcıları için büyük önem taşımaktadır. Bu noktada halkla ilişkiler uygulayıcısı,

⁷ Bu çalışmalar şu şekildedir: medya ile ilişkiler, konu-sorun yönetimi, kriz yönetimi, itibar yönetimi, pazarlama iletişimi, sponsorluk, kurumsal sosyal sorumluluk, etkinlik yönetimi, kurumsal kimlik ve imaj, kurumsal iletişim, toplumla ilişkiler, dijital PR.

yaptığı tüm iletişim çalışmalarını stratejik bir çerçevede planlayıp bunların uygulanması ve çıktıların arzu edildiği şekilde olması için proaktif bir biçimde çalışması gerekmektedir (Peltekoğlu, 2007: 79-83).

İletişimin sürekli olduğu, sorun daha oluşmadan olası çözümlerle tedbirlerin alındığı proaktif iletişimle (Göksel ve Yurdakul, 2015: 475) haber değeri taşıyan bilgilerin hücum stratejisi ile kamuoyuna aktarılması ve çevrenin ikna edilerek karşılıklı bağımlılığın sağlanması amaçlanmaktadır (Solmaz, 2007: 144-147). Sorun çözmekten çok fırsat yaratmaya yönelik çabaları kapsayan proaktif iletişim, halkın ihtiyaçlarını dikkate alarak iletişim stratejilerini oluşturur. Bu bilgiler çerçevesinde; finansal ilişkiler, medya ilişkileri, kriz yönetimi, konu-sorun yönetimi, lobicilik, itibar yönetimi, pazarlama iletişimi, sponsorluk, kurumsal sosyal sorumluluk, etkinlik yönetimi, kurumsal kimlik ve imaj, kurum içi iletişim, toplumla ilişkiler gibi halkla ilişkiler uygulamaları proaktif halkla ilişkiler uygulamalarıdır. Devlet olsun vakıf olsun üniversiteler de proaktif iletişim gereği bu uygulamalara ağırlık verip iletişim çalışmalarını sürdürmekte yahut göz ardı etmektedirler.

Reaktif ilişkiler ise örgütün olumsuz bir durumla karşı karşıya kaldığı zamanda, bu olumsuzluktan başarılı bir şekilde sıyrılması için yaptığı halkla ilişkiler çalışmalarıdır (Peltekoğlu, 2007: 79) Bu olumsuz durumlara karşı örgüt savunmacı yaklaşımla zedelenen itibarını onarmak için çaba sarf etmektedir (Göksel ve Yurdakul, 2015: 475). Örgütün karşı karşıya kaldığı olumsuz durumlar çevresel koşullardan (yangın, deprem, ekonomik kriz gibi) kaynaklı olabileceği gibi örgütün üyesi (çalışanın kurumunu karalama çalışması) tarafından da kaynaklanabilir. Yine yukarıda ismi geçen tüm halkla ilişkiler uygulamaları her ne kadar planlı iletişim çalışmaları olsa bile bir krizle karşı karşıya kalma potansiyeline sahiptir. Mesela kuruluş yıldönümü gibi bir etkinlik organize ettiğimizde yahut işçilerin haklarını gözetmek için giriştiğimiz lobicilik çalışmasında bir krizle karşı karşıya kalabiliriz. Yine sosyal medyada da bir krizle karşı karşıya kalınabilir. Bu nedenle her an bir krizle karşılaşma ihtimaline karşın konular daha stratejik bir çerçevede ele alınmalıdır.

2.4. ÜNİVERSİTEDE HEDEF KİTLE

Halkla ilişkiler, hedef kitlesinin tutumlarını değerlendiren, kurumun politika ve prosedürlerini hedef kitlesinin ilgisi doğrultusunda tanımlayan, hedef kitlesinin onayını almak ve anlayışını kazanmak için eylemler planlayıp bu eylemleri yürüten bir yönetim fonksiyonu olarak günümüz kurum ve kuruluşları için önem arz etmektedir (Cutlip vd., 2001: 4'den akt. Sepetçi, 2011: 2). Bu bilgiler çerçevesinde halkla ilişkilerin iki yönlü iletişime dayandığını, stratejik olarak yönetilmesi gerektiğini ve tüm iletişim çalışmalarının merkezinde hedef kitlenin olduğu sonucuna varabiliriz.

Günümüzde örgütün ayakta kalabilmesi ve varlığını sürdürebilmesi için hedef kitlesinin görüşlerini dikkate alması ve hedef kitlesi ile işbirliği yapması elzemdir. Bu noktada üniversitenin kimlerle, nasıl ve ne biçimde bir iletişim strateji oluşturması ve bunu hangi hedef kitlesini hedef alarak uygulaması oldukça önemli bir konudur. Halkla ilişkiler teriminin yanlış isimlendirildiğini onun yerine “hedef kitle ilişkileri” ya da “hedef kitle olan ilişkiler” olarak isimlendirilmesinin daha uygun olduğunu belirten Seitel, her bir hedef kitlenin (mesela öğrencilerin) özel ihtiyaçlarının olduğunu ve bu hedef kitleye göre iletişim çalışmalarının yapılması gerektiğini savunur (2016: 11).

Tüm bu bilgiler çerçevesinde hedef kitlelerini dikkate almayan, kararlarında hedef kitlesini gözetmeyen örgütlerin başarılı olamayacağı söz konusu olduğundan, halkla ilişkiler uygulayıcısının çok farklı kesimlerden oluşan hedef kitlesini bilmesi ve medya ilişkilerinden kriz yönetimine, itibar yönetiminden sponsorluğa kadar birçok halkla ilişkiler uygulamalarını bu çerçevede oluşturması son derece önemlidir. Uygulanacak halkla ilişkiler faaliyetinden önce hedef kitlenin belirlenmesinin bir takım avantajları; yanlış belirlenmesi ya da belirlenmemesi durumunda ise olumsuz sonuçları vardır. Bunlar (Peltekoğlu, 2007: 171):

Mali Açıdan: Hedef kitlenin belirlenmesi ile bütçe ve kaynak kullanımında öncelikler belirlenir ve bu sayede kaynak israfı önlenmiş olur. Hedef kitlenin yanlış belirlenmesi ya da belirlenmemesinde ise halkla ilişkiler faaliyeti ilgisiz kişilere ulaşacağından bütçe gereksiz yere kullanılmış olur.

Mesaj Açısından: Hedef kitlenin belirlenmesi ile halkla ilişkiler mesajları hem doğru kodlanır, hem de mesajlar doğru kişilere ulaştığında bir anlam kazanır ve başarılı bir halkla ilişkiler çalışması olarak kabul edilir. Ancak hedef kitlenin yanlış belirlenmesi ya da belirlenmemesinde uygun olmayan mesajların iletilmesi ile anlam kargaşasına sebep olur.

İletişim Araç ve Teknikleri Bakımından: Hedef kitlenin net bir şekilde belirlenmesi ile hedef kitlenin niteliklerine ve kullandıkları platformlara uygun iletişim araç ve teknikleri daha kolay bir şekilde seçilir. Ancak hedef kitlenin yanlış belirlenmesi ya da belirlenmemesi durumunda iletişim araç ve materyalleri etkin bir şekilde kullanılamaz.

Özetle; yanlış kişilere yanlış bir biçimde iletilen mesajlar zaman, bütçe ve emeğin boşa harcanmasından başka bir şey değildir. Bu yüzden hedef kitlenin ve özelliklerinin (yaş aralığı, cinsiyeti, eğitim düzeyi, mesleği, gelir durumu, yaşadığı yeri, tüketim alışkanlıkları, yaşam tarzı, beğenileri, kuruluşla ilgili kanaat ve tutumları, medya kullanım alışkanlıkları, vs. gibi) bilinmesi bir halkla ilişkiler uygulaması için atılacak en önemli adımdır.

Bunun için üniversitenin hedef kitlesini kimlerin oluşturduğunu bilmekte fayda var. Buna göre üniversitenin hedef kitlesi şu şekildedir:

İç Paydaşlar:

- Öğrenciler (ön lisans, lisans, yüksek lisans, doktora)
- Çalışanlar (akademik ve idari personel ile taşeron işçiler)

Dış Paydaşlar

- Potansiyel öğrenciler (ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora eğitime hazırlanan öğrenciler)
- Potansiyel öğrenci aileleri ve öğretmenleri
- Rakipler (ulusal ve uluslararası diğer üniversiteler)
- Mezunlar (ön lisans, lisans, yüksek lisans, doktora)
- Yükseköğretim Kurulu (YÖK)
- Yerel Yönetimler

- Kamuoyu Önderleri (Fikir Liderleri)
- İş Dünyası ve İşverenler
- Kamu Kurum ve Kuruluşları
- Sendikalar
- Sivil Toplum Kuruluşları
- Yerel, Ulusal ve Uluslararası Medya
- Yatırımcılar
- Meslek Odaları
- Hizmet Sağlayıcılar (AVES, EBYS, KBS, MYS gibi program sağlayıcılar)
- Tedarikçiler (mobilya, bilgisayar vs gibi alım yapılan iştirakçiler)

Üniversitelerin halkla ilişkiler çalışmalarının uygulanması çok kolay değildir. Yukarıda ayrıntılı bir şekilde verdiğimiz üniversitenin hedef kitlesini incelediğimizde çok geniş bir kesime hitap ettiğini görmekteyiz. Özellikle küreselleşmenin etkisiyle bu daha da karmaşık bir hal almıştır. Küreselleşme ile birbirinden çok farklı ülkelerden gelen öğrenci ve akademisyenler de üniversitenin hedef kitlesine dahil olmuştur. Buna ek olarak, üniversiteler ulusal ve uluslararası alanda bilimsel, kültürel, politik, sanatsal, sportif vs. gibi birçok alanda bağlantılar kurmaktadır. Yine üniversitenin bulunduğu ortamda (şehirde) üniversite; sağlık, ekonomik, kültür, sanat, siyasal olarak pek çok kurum ve kuruluşu etkilemekte ve etkilenmektedir. Görüldüğü üzere üniversitede iletişim çok boyutlu ve karmaşık bir yapıdadır. Bu nedenle üniversiteler için yaşamsal önem arz eden halkla ilişkiler departmanlarında halkla ilişkiler uygulamaları gelişi güzel değil, stratejik bir çerçevede ele alınıp uygulanması gerekmektedir.

2.5. DEVLET VE VAKIF ÜNİVERSİTELERİNDE STRATEJİK DÜZEYLER BAĞLAMINDA HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARI

Halkla ilişkiler perspektifinde sosyal, işlevsel ve operasyonel olmak üzere üç strateji düzeyi vardır. Her bir strateji düzeyinde halkla ilişkiler uygulayıcıları farklı roller üzerinden farklı uygulamaları gerçekleştirmektedirler. Bu farklılıkları bu kısımda açıklamamız bir taraftan konunun netleşmesini sağlarken bir taraftan da araştırma kısmında yer vereceğimiz devlet ve vakıf üniversitesindeki halkla ilişkiler uygulayıcılarını kategorize etmemizi kolaylaştıracaktır. Farklı stratejik düzeyler bağlamında farklı roller çerçevesinde gerçekleşen halkla ilişkiler uygulamalarını şu şekilde açıklayabiliriz:

2.5.1. Sosyal Strateji Düzeyi Bağlamında Halkla İlişkiler Uygulamaları

Kapsayıcı strateji olarak (Steyn ve Niemann, 2010: 108) diğer stratejik düzeylere (kurumsal, işletme, işlevsel, operasyonel) rehberlik eden sosyal strateji düzeyi işlerin o kurumda nasıl yürütüleceğini gösteren bir çerçeve sunmaktadır (Digman, 1990; Ansoff, 1977'den akt. Şatır, 2011: 49). Bu bağlamda sosyal strateji düzeyinde “stratejist” role sahip olan halkla ilişkiler uygulayıcısı örgütün genel stratejisine katkıda bulunarak (Falconi, 2010: 6) diğer stratejik düzeylerin temelini oluşturmaktadır.

Finansal girdilere odaklanmayan onun yerine toplumsal konulara odaklanan sosyal strateji düzeyi örgütü kamunun bakış açısıyla gözlemlemekte ve bu perspektifte stratejilerine yön vermektedir (Steyn ve Bütschi, 2008: 6). Bir diğer ifadeyle sosyal strateji düzeyinin odağı paydaş ve çevre odaklıdır (Steyn, 2011b: 131). Kurumun paydaşlarına ve topluma karşı yaklaşımları (toplum ve paydaş odaklı olup olmadıkları), simetrik iletişimleri (iki yönlü mü değil mi), bir kriz karşısında kurumsal davranışları (paydaşlarına karşı pozitif ve yapıcı iletişim kurup kurmamaları) gibi göstergeler sosyal strateji düzeyinde olup olmadığının en önemli göstergeleridir.

Sosyal strateji düzeyindeki stratejist rolündeki personelin bir takım halkla ilişkiler uygulama alanları vardır. Bunlar; ortam tarama, konu yönetimi, paydaş segmentasyonu, kamu segmentasyonu, senaryo üretimi, karar alım sürecine katılım, araştırma, üst düzey stratejik düşünce, paydaş ilişkileri, erken uyarı sistemi, paydaş katılımını sağlama, çatışma yönetimi, itibar yönetimi, ilişki yönetimi ve stratejik medya ilişkileridir (Steyn, 2000, 2011b; Everett, 2006'dan uyarlayan Şatır, 2016: 187-188). Ayrıca sosyal sorumluluk, sürdürülebilirlik uygulamalarını da sosyal strateji düzeyi içerisinde yer verebiliriz (Şatır, vd. 2017: 5)

2.5.2. İşlevsel Strateji Düzeyi Bağlamında Halkla İlişkiler Uygulamaları

Sosyal ve operasyonel strateji düzeyleri arasında köprü vazifesi gören işlevsel strateji düzeyi departmana ya da birime ait bir düzey olarak literatürde yer almaktadır. Halkla ilişkiler, pazarlama, üretim, finans, insan kaynakları gibi örgütteki her bir birim yahut departman üst düzeyden gelen stratejik girdiler çerçevesinde kendi alanları için çeşitli eylemler planlar (Dikman, 1990'dan akt. Şatır, vd., 2017: 35). Her bir birim yahut departman, genel strateji çerçevesinde kendine özgü oluşturduğu yaklaşımla stratejik farmülasyona katkı da sağlamaktadır (Steyn, 2011b: 132). Bu bir anlamda sosyal strateji düzeyinin soyut stratejik yaklaşımlarının, işlevsel strateji düzeyi ile somutlaştığı anlamına da gelmektedir.

İşlevsel düzeyde “yeniden tanımlanmış halkla ilişkiler yöneticisi” rolüyle görev yapan halkla ilişkiler uygulayıcısı, stratejistten (üst düzey stratejik kararları alan) yahut kurumun genel stratejisinden gelen girdiler eşliğinde bu stratejilerin nasıl geliştirileceğine odaklanmakta ve bu çerçevede proaktif ve reaktif halkla ilişkiler stratejilerini oluşturmaktadır (Şatır, 2011: 51-53) Bu planlanmış (sosyal medya planları, finansal iletişim planları, sponsorluk planları, vs. gibi) ve ani halkla ilişkiler (kriz yönetimi) stratejilerini de operasyonel olacak bir şekilde hazırlamaktadır. Kimlere, nasıl uygulanacağını sınırları net bir şekilde belirleyen halkla ilişkiler yöneticisi, uygulanma esnasında (teknisyenin uygulaması esnasında) kontrolünden ve sonuçların değerlendirilmesinden de sorumludur (Steyn, 2011b: 132-134)

İşlevsel strateji düzeyindeki halkla ilişkiler yöneticisi rolündeki personelin bir takım halkla ilişkiler uygulama alanları vardır. Bunlar; halkla ilişkiler politikası oluşturma, halkla ilişkiler stratejisi geliştirme, planlama yapma, araştırma, stratejik düşünce (meso düzey), stratejik iletişim planı oluşturma, iletişim planlarının uygulama yönetimi, departman yönetimi, bütçe yönetimi, medya ilişkileri, örgüt içi iletişim, diğer departman yöneticileri ile işbirliği ve paydaş ilişkileridir (Steyn, 2000, 2011b; Everett, 2006'dan uyarlayan Şatır, 2016: 187-188).

2.5.3. Operasyonel Strateji Düzeyi Bağlamında Halkla İlişkiler Uygulamaları

Mikro ve program düzeyinde bir uygulama alanı olarak tabir edilen operasyonel düzeydeki halkla ilişkiler uygulayıcısı teknisyen rolündedir. Üst düzey stratejik yaklaşımlarla çerçeveyi oluşturan stratejistin, meso (orta) düzey halkla ilişkiler yöneticisine stratejik kararları iletmesi, halkla ilişkiler yöneticisinin de bu stratejik kararlar çerçevesinde proaktif ve reaktif halkla ilişkiler planlarını oluşturmamasından üst satırlarda yer vermiştik. Bu noktada teknisyen rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcısı bu planlar çerçevesinde iletişim kampanyaları hazırlayarak bu kampanyaların stratejik bir çerçevede yürütülmesinden sorumludur.

Operasyonel strateji düzeyinde teknisyen rolündeki personelin bir takım halkla ilişkiler uygulama alanları vardır. Bunlar; halkla ilişkiler kampanyaları hazırlama, kampanyaları uygulama, mesaj üretimi, medya planlama, duyurum, taktikler oluşturma, örgütsel yayınları hazırlama, küpür derleme, sunum hazırlama, etkinlik yönetimi ve halkla ilişkiler materyalleri hazırlamadır (Steyn, 2000, 2011b; Everett, 2006'dan uyarlayan Şatır, 2016: 187-188).

2.6. DEVLET VE VAKIF ÜNİVERSİTELERİNDE ROL VE MODELLER BAĞLAMINDA STRATEJİK DÜZEYLER

Kamu kurumu olsun özel kurum olsun her örgütün farklı yapıları, farklı kültürleri dolayısıyla farklı kimlikleri vardır. Bu ise kuruma bir taraftan kendine özgü bir nitelik kazandırırken bir taraftan da işi ele alış şeklini ve işe bakış açısını da etkilemektedir. Sadece devlet ve özel kurumlar arasında değil, devlet kurumlarının kendi aralarında da (aynı şekilde özel kurumların kendi aralarında da) görülen bu farklılık; kurumların paydaşlarıyla kurduğu iletişimin yönünü ve bu iletişimi gerçekleştirirken nasıl bir rol çerçevesinde hareket ettiklerini de belirlemektedir.

Bu farklılıkların bu kısımda açıklanması bir taraftan konunun netleşmesini sağlarken bir taraftan da araştırma kısmında yer verilecek devlet ve vakıf üniversitesinde stratejik düzeyler bağlamında açıklanacak rol ve modellerin kategorize edilmesini de kolaylaştıracaktır. Farklı stratejik düzeyler bağlamında farklı roller çerçevesinde gerçekleşen halkla ilişkiler modellerini şu şekilde açıklayabiliriz:

2.6.1. Sosyal Strateji Düzeyi Bağlamında Rol ve Modeller

Günümüz toplumunda kültür, halkla ilişkilerin doğasını da işlevini de oldukça etkilemiştir. Bunun sonucunda da halkla ilişkiler kültürü içinde bulunduğu toplumu, değerlerini ve kurallarını biçimlendirmiş; çeşitli anlamlar kazandırıp söylemler geliştirmiş aynı zamanda da bütün bu süreçlerden etkilenecek gelişimini sürdürmüştür (Mengü, 2012: 31). Bu değişimin en önemli yansıması ise Steyn'in ortaya koyduğu sosyal strateji düzeyi (1999) ile halkla ilişkilerin stratejik bir boyut kazanmasıdır. Bu stratejik düzey ile birlikte halkla ilişkiler uygulayıcı "stratejist" olarak yeni bir role kavuşmuştur.

Stratejist rol çerçevesinde halkla ilişkiler uygulayıcıları, yüzlerini kamulara, paydaşlarına ve toplumsal konulara (çevreye) dönmüşler; halkla ilişkiler uygulamalarını da buradan elde ettikleri bilgiler çerçevesinde oluşturmuşlardır. Bu bilgi ise stratejist rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcısının köprü kurucu rolünde olduğunu göstermektedir. Köprü kurucu görevindeki stratejist; bilgileri dışarıdan içeriye aktarır, bu girdiler çerçevesinde stratejilerini oluşturmakta (Steyn, 2009: 528)

ve bu stratejilerin uygulanması için yönetici/ teknisyen rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcısına çıktı olarak (içeriden dışarıya) sunarak iletişim çalışmalarının özünü oluşturmaktadır. Buradaki köprü kurucu rol Grunig ve Hunt'un iki yönlü simetrik modeline referans vermektedir. Ancak burada iki yönlü asimetrik model de iki yönlü iletişime dayanmakta ve geri bildirim dikkate almaktadır. Bu nedenle ikisinin ayrımını net yapmamız konunun daha anlaşılır olmasına katkı sağlayacaktır.

İki yönlü asimetrik modelde karşılıklı ancak dengesiz bir iletişim söz konusudur. Bu modelde çeşitli araştırma sonuçları, sosyolojik veriler gibi çeşitli bilimsel verilerden yararlanılır. Bu verilere ek olarak hedef kitleden alınan geri bildirimin temeli kurumun kendisini değiştirmesinden çok, hedef kitlesini nasıl daha iyi ikna etme yöntemlerini öğrenmektir (Okay ve Okay, 2005: 121-123). **İki yönlü simetrik modelde** ise kurum ile hedef kitle arasında karşılıklı ikna ve anlayış hakim olduğu için dengeli bir iletişim söz konusudur (Grunig ve Hunt, 1984: 23). Hedef kitlenin görüşlerinin dikkate alındığı ve geri bildirimlerinin değerlendirildiği iki yönlü simetrik modelde; kurum bu girdiler çerçevesinde plan, program ve stratejilerini düzenler (Göksel ve Yurdakul, 2015: 19), gerektiğinde çevreye uyum sağlamak için politikalarında değişikliğe bile gidebilir (Tarhan, 2011: 137). Yine iki yönlü asimetrik modelde iletişimin yöneticileri sadece kurumun kendisi iken; iki yönlü simetrik modelin iletişim yöneticileri kimi zaman kurum iken kimi zaman da hedef kitle olabilmektedir.

Her iki modeli değerlendirdiğimizde; sosyal strateji düzeyinin iki yönlü asimetrik modelden çok iki yönlü simetrik model ile eşdeğer olduğunu görmekteyiz. Çünkü her ikisi de (sosyal strateji düzeyi ile iki yönlü simetrik model) paydaşlarından ve çevreden aldığı geri bildirimler çerçevesinde stratejilerini oluşturup bu çerçevede halkla ilişkiler çalışmalarına yön vermektedir. Hatta çevreye uyum sağlamak ve çatışmaları minimize etmek için politikalarını bile gözden geçirme yoluna gitmekte, gerektiğinde de değiştirmektedirler. Ve her ikisinde de halkla ilişkiler uygulayıcısı kuruma karşı hedef kitlesini, hedef kitlesine karşı da kurumunu temsil etmektedir. Bu ise halkla ilişkiler uygulayıcısının köprü vazifesi gördüğüne atıfta bulunmakta ve diyaloga dayalı bir iletişimle arabulucu rolünde olduğunu göstermektedir.

2.6.2. İşlevsel Strateji Düzeyinde Rol ve Modeller

Halkla ilişkilerin kurum içindeki yerini temsil eden işlevsel strateji düzeyinde halkla ilişkiler uygulayıcısının üstlendiği rol Steyn'in daha önce belirlenmiş yönetici rolüne stratejik bir boyut kazandırarak kuramsal çerçevesini genişlettiği "yeniden tanımlanmış yönetici" rolüdür (Steyn, 2011 b: 134-135).

Üst düzey stratejileri desteklemek için pazarlama, finans, üretim gibi diğer departmanlarla eşgüdümlü bir şekilde çalışmalar yapan yeniden tanımlanmış halkla ilişkiler yöneticisi (Şatır, vd., 2017: 36) araştırma, planlama, uygulama ve değerlendirme süreçlerinden oluşan halkla ilişkiler çalışmalarının nasıl stratejik olarak yürütüleceğinin cevaplarını arar (Grunig ve Repper, 2005: 138-139). Stratejistten yahut kurumun genel stratejisinden gelen girdiler eşliğinde planlı ve ani olarak (proaktif ve reaktif) geliştirdiği halkla ilişkiler uygulamalarını ise köprü kurucu rolü ile operasyonel strateji düzeydeki teknisyen aracılığıyla içeriden dışarıya aktarılmasını sağlar (Şatır, 2011: 51)

Yeniden tanımlanmış halkla ilişkiler uygulayıcısının kurum ile paydaşları arasında köprü vazifesi görmesi, iki yönlü asimetric ile iki yönlü simetrik model çerçevesinde iletişim politikalarını oluşturduğuna işaret etmektedir (Grunig ve Hunt, 1984'ten akt. Steyn, 2011a: 17; Şatır, vd, 2017: 38). Teorisyenler bununla ilgili iki yönlü simetrik modelin her ne kadar örgütün etkinliğine diğer modellerden daha fazla katkı sağlasa da örgütün çıkarları söz konusu olduğunda yetersiz kaldığına, bunun için iki yönlü asimetric modelin de duruma göre kullanılmasının uygun olduğunu savunmaktadırlar (Grunig, vd. 2002: 309'dan akt. Steyn, 2011a: 16) Bunun için geliştirilen durumsal modelde (İki yönlü asimetric ile iki yönlü simetrik modelin kombinasyonu), bazen kurumun çıkarları kamunun çıkarlarından üstün tutulurken, bazen de kamunun çıkarları kurumdan üstün tutulmaktadır (Akım, 2010: 130-131). Kısaca, kurum bir taraftan ortam taraması ile çevreye uyum sağlamak için stratejiler geliştirirken, bir taraftan da bu araştırma sonuçlarından hareketle paydaşlarının tutum ve davranışları üzerinde etkili olup paydaşlarını kurumun menfaatine etkilemek istemektedirler. Burada önemli olan halkla ilişkiler uygulayıcısının köprü kurucu fonksiyonu ile tarafların çıkarlarını gözetmesi ve ters düşmeyen bir ilişki çerçevesinde beklentileri karşılamak olmalıdır.

2.6.3. Operasyonel Strateji Düzeyi Bağlamında Rol ve Modeller

Kurumun tüm stratejilerinin eyleme geçtiği operasyonel strateji düzeyindeki halkla ilişkiler uygulayıcısının rolü “teknisyen”dir. Stratejist ve yeniden tanımlanmış roller stratejik roller olarak değerlendirilirken, teknisyen rol bu stratejilerin mikro düzeyde ele alınıp eyleme geçmesini sağladığı için uygulamaya dönüktür (Steyn, 2010’dan akt. Şatır, 2013: 348). Bu açıdan baktığımızda sosyal strateji ile işlevsel strateji düzeyleri iki yönlü iletişimle köprü kurucu rolü çerçevesinde ortam taraması yapıp paydaşlarından aldığı geri bildirimler çerçevesinde stratejilerini oluştururlar. Operasyonel strateji düzeyindeki teknisyen ise vitrin fonksiyonu ile bu stratejilerin ilgili paydaşlara sunulmasından sorumludur (Steyn, 2011b: 137; Şatır, vd. 2017: 54. Bu yönüyle de İki Yönlü Simetrik ve İki Yönlü Asimetrik modelden çok halkla ilişkilerin teknik yönlerinin ağır bastığı Basın Ajansı ile Kamuyu Bilgilendirme modeli çerçevesinde hareket ettiğini söyleyebiliriz.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER ROL VE MODELLER BAĞLAMINDA DEVLET VE VAKIF ÜNİVERSİTELERİNİN İLETİŞİM UYGULAMALARI ÜZERİNE ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları

Halkla ilişkiler uygulamaları içerisinde pek çok iletişim çalışmasını görmekteyiz ve bu iletişim çalışmaları farklı rol ve modeller bağlamında gerçekleşmektedir. Bu çalışma da Türkiye'den Dünya Üniversiteleri Sıralamasına giren İstanbul'daki devlet ve vakıf üniversitelerinin stratejik halkla ilişkiler çerçevesinde nasıl çalışmalar yaptığını ortaya koymak; ayrıca devlet ve vakıf üniversiteleri arasındaki rol, model ve iletişim uygulamalarının farklarını yahut benzerliklerini gözler önüne sermektir. Bu çerçevede; devlet ve vakıf üniversitelerinin üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcılarıyla derinlemesine görüşme yapılarak hangi rol ve modellere göre hangi iletişim uygulamalarını gerçekleştirdiklerini, halkla ilişkilerin kurum içi hiyerarşide nerede yer aldığı gibi konular ele alınarak devlet ve vakıf üniversitelerinde farklılıklar olup olmadığı ortaya konmuştur.

Bu bilgiler çerçevesinde geliştirilen araştırma soruları şu şekildedir:

- Dünya Sıralamasına giren devlet ve vakıf üniversitelerinde üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcıların rolü stratejist midir?
- Dünya sıralamasına giren devlet ve vakıf üniversitelerinde halkla ilişkiler alanında görev yapan üst düzey uygulayıcıların rolleri nelerdir?
- Dünya sıralamasına giren devlet ve vakıf üniversitelerinde gerçekleştirilen iletişim uygulamalarında hangi modeller daha etkilidir?
- Dünya sıralamasına giren devlet ve vakıf üniversitelerinin en fazla ve en az gerçekleştirdikleri iletişim uygulamaları hangileridir?
- Devlet ve vakıf üniversitelerinin dünyanın en iyi üniversiteler sıralamasında yer alması ile iletişim uygulamalarının profesyonel rol ve modeller çerçevesinde yürütülmesi arasında doğrudan bir ilişki var mıdır?

3.2. Araştırmanın Önemi

Halkla ilişkiler alanında literatürü incelediğimizde halkla ilişkilerin amaç ve işlevleriyle ne işe yaradığına, uygulama alanlarının ne olduğuna, halkla ilişkiler çalışmalarının nasıl hayata geçirilmesi gerektiğine ve klasik roller çerçevesinde (Broom ve Smith'in dörtlü rol tipolojisi) halkla ilişkiler uygulayıcılarının neler yaptığını yönelik çalışmaların yapıldığını görmekteyiz. Oysa stratejik halkla ilişkiler rollerine yönelik yapılan çalışmalar oldukça kısıtlıdır (Akım, 2009; Akar, 2011; Sümer, 2011; Özkoyuncu, 2014). Hatta stratejik halkla ilişkiler rol ve modeller çerçevesinde gerçekleştirilen iletişim uygulamalarına yönelik bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu ise bu çalışmanın yapılmasının en önemli sebeplerinden bir tanesidir.

Halkla ilişkilerin stratejik yönetimin bir parçası olması ve örgütlerin stratejik amaçlarına hizmet etmesi gerekliliği alanın büyük otoriterleri tarafından (Grunig, Freeman, Cutlip, Center, Broom gibi isimler) 30 yılı aşkın bir süredir savunulmaktadır (Türkal ve Geçikli, 2018: 304). Bunun ise halkla ilişkiler uygulayıcısının baskın koalisyonda (bir örgütteki en güçlü yöneticiler grubu) yer alarak karar sürecine katılması (White ve Dozier, 2005: 105; Grunig, 2005: 15; Steyn, 2011a: 2; Stockholm Anlaşması, 2010: 3) ve stratejist rol (stratejik yönetici) çerçevesinde hareket etmesi ile mümkün olduğu savunulmaktadır (Steyn, 2011a: 2; Stockholm Anlaşması, 2010: 3) Stratejist rolü üstlenen halkla ilişkiler uygulayıcısının her daim örgütün genel stratejisine katkı yaptığı ve bu katkıların her geçen gün kabul gören bir hale geldiği savunulmaktadır (Falconi, 2010: 6; Steyn, 2011a: 26-30). Bu yönde yapılan araştırmalar da bu savı destekler niteliktedir. Mesela 2010 yılında ABD'de yapılan "İletişimde ve Halkla İlişkilerde Genel Olarak Kabul Edilen Uygulamalar Çalışması"nda kurumsal iletişim yöneticilerine yönelik anket uygulanmış, bu ankete katılanların yüzde 59'u halkla ilişkilerin stratejist rolünü üstlendiklerini, yine bu katılımcıların yüzde 78'inin stratejist rolün öneminin önümüzdeki üç yıl içerisinde daha da artacağını savunmuşlardır (Steyn, 2011a: 30).

Benzer şekilde 2010 yılında Avrupa'nın 46 ülkesinin katılımıyla halkla ilişkilerin gelecekteki eğilimleri üzerine Avrupa İletişim İzleme Çalışması'nda (European Communication Monitor) 1,955 halkla ilişkiler uygulayıcısına anket uygulanmıştır. Stratejik halkla ilişkilerin önemine vurgu yapılan bu araştırmada hem

iş stratejilerinin (üst düzey) belirlenmesinde hem de departman düzeyinde iletişimi yöneterek iş hedeflerinin desteklenmesi hususunda stratejist rolü (stratejik yönetici) üstlenen halkla ilişkiler uygulayıcıların yüzde 58,4 oran ile diğer roller arasında en ön sıradadır⁸ (Zerfass, 2010: 33). Yine aynı araştırmanın 2011 verilerine baktığımızda (43 ülkeden 2,209 PR profesyoneli ile yapılan araştırma) bu oran yüzde 58,4'ten 67,6'ya yükselmiştir (Zerfass, 2011: 43). Bu veri ise bize stratejik rolü üstlenen yöneticilerin; ortam taraması sonucu elde ettiği bilgilerle baskın koolisyonu etkilediği, dolayısıyla üst düzey stratejilerin belirlenmesinde doğrudan katkı sağladığını göstermektedir. Bu da diğer roller içerisinde stratejist rolün önemini gözler önüne sermektedir.

Tüm bu bilgiler çerçevesinde bu çalışma hem farklı bir içerikle literatürdeki eksikliğin bir parça da olsa giderilmesini sağlamak hem de önemi her geçen gün artan stratejist rolün model ve uygulamalar perspektifinden ele alarak halkla ilişkiler uygulayıcılarına sunmak hem de halkla ilişkiler uygulayıcılarının daha profesyonel olmalarına hizmet etmektir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Nitel araştırma, çalışılan konunun derinlemesine ve olası tüm ayrıntıları ile ele alınmasına fırsat vermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 56) Ayrıca nitel araştırmada bir duruma katkıda bulunan ve durumu biçimlendiren asıl öğelerin aktörler olduğunu savunan Yıldırım ve Şimşek, bu yüzden çok kişiye uygulanan nicel bir araştırma yerine görüşme yöntemine başvurularak duruma dahil olan bireylerin-aktörlerin algı ve bakış açılarına ulaşmanın daha kolay ve isabetli bir yöntem olduğunu savunmaktadırlar (2016: 57).

Bu bilgiler çerçevesinde dünya sıralamasına giren devlet ve vakıf üniversitelerin üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcıları da bu araştırmanın önemli aktörleridir. Bu noktada Türkiye'den 2020 Dünya Sıralamasına giren üniversitelerin üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcıları ile derinlemesine görüşme yapılmıştır. Veriler ise yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmış ve betimsel analiz yöntemi ile çalışma analiz edilmiştir. Betimsel analiz, verilerin sınıflandırılmasına, bu sayede konuların

⁸ Diğer roller: Danışmanlar yüzde 4,1; uzmanlar yüzde 10,5; Operasyoneller yüzde 27.

farklı başlıklar altında daha iyi anlaşılmasına ve yorumlanmasına imkan sağlamaktadır. Veriler araştırma sorularının ortaya koyduğu temalara göre de düzenlenebildiği için (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 239) bu çalışma da araştırma soruları çerçevesinde hazırlanan temalara göre kategorize edilmiştir. Bu temalar şu şekildedir:

- Uygulayıcıların Nitelikleri
- Halkla İlişkiler Departmanına İlişkin Özellikler
- Departmanda Görülen Ortam
- Departmanda Görülen Halkla İlişkiler Modelleri
- Uygulayıcıların Halkla İlişkiler Uygulama Alanlarında Faaliyet Gösterme Sıklıkları
- Ağırlık Verilen Halkla İlişkiler Uygulamaları
- İletişim Uygulamalarında Bütçenin Durumu
- Uygulayıcıların Roller
- Halkla İlişkiler Stratejilerini Oluşturma Politikaları
- Üst Yönetimin Yaklaşımı

Görüşmeler bu temalar çerçevesinde yapıldığı için bulgular kısmında da konular, bu tema başlıkları altında ele alınmış ve yorumlanmıştır. Betimsel analizde, görüşülen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara da sık sık yer verildiğinden (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 239), bu çalışma da bu çerçevede sunulacaktır.

3.4. Araştırmanın Örneklemi

Bu araştırmada amaçlı örneklem yöntemlerinden ölçüt örnekleme kullanılmıştır. Zengin bir içeriğe sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına imkan sağlaması (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 118) ve örnekleme seçilen aktörlerin araştırmacının amaçlarına en uygun cevapları vermesinden dolayı amaçlı örnekleme başvurulmuştur. Amaçlı örneklem yöntemlerinden ölçüt (kriter) örnekleme ise önceden belirlenmiş bir takım ölçütü karşılayan durumların çalışılmasıdır. Burada sözü edilen ölçüt araştırmacı tarafından oluşturulacağı gibi daha önce hazırlanmış bir ölçüte de başvurulabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 122).

Bu bilgiler çerçevesinde ölçtümüz, İngiliz sıralama kuruluşu olan Times Higher Education'un bu yıl 16'ıncı kez yaptığı ve 92 ülkeden yaklaşık 1400'e yakın üniversitenin yer aldığı "2020 Dünya Üniversiteleri Sıralaması"dır. Araştırma performansı, öğrenme ortamı, bilgi aktarımı, atıf, sanayi geliri, uluslararası görünüm vs. gibi 13 performans göstergesine dayanan sıralamaya (Times Higher Education, Erişim: Mart 2020; Kaplan, Erişim: Mart 2020) Türkiye'den 34 üniversite girmiştir. Bu üniversiteler tablo 3.1'de yer almaktadır.

2020 Dünya Üniversiteleri Sıralamasına Giren Türkiye'deki Üniversiteler			
	Üniversiteler	2020 Sıralaması	2019 Sıralaması
1	Çankaya Üniversitesi	401-500	–
2	Sabancı Üniversitesi	401-500	351-400
3	Bilkent Üniversitesi	501-600	501-600
4	Hacettepe Üniversitesi	501-600	501-600
5	Koç Üniversitesi	501-600	401-500
6	Boğaziçi Üniversitesi	601-800	501-600
7	İstanbul Teknik Üniversitesi	601-800	601-800
8	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	601-800	601-800
9	Atılım Üniversitesi	801-1000	801-1000
10	İstanbul Üniversitesi	801-1000	801-1000
11	Karabük Üniversitesi	801-1000	–
12	Acıbadem Üniversitesi	1001+	–
13	Akdeniz Üniversitesi	1001+	1001+
14	Anadolu Üniversitesi	1001+	801-1000
15	Ankara Üniversitesi	1001+	1001+
16	Bahçeşehir Üniversitesi	1001+	1001+
17	Başkent Üniversitesi	1001+	–
18	Çukurova Üniversitesi	1001+	1001+
19	Dokuz Eylül Üniversitesi	1001+	1001+
20	Ege Üniversitesi	1001+	–
21	Erciyes Üniversitesi	1001+	801-1000
22	Gazi Üniversitesi	1001+	1001+
23	Gaziantep Üniversitesi	1001+	–
24	Gebze Teknik Üniversitesi	1001+	801-1000
25	İstanbul Medipol Üniversitesi	1001+	–
26	İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü	1001+	1001+
27	Marmara Üniversitesi	1001+	1001+
28	Ondokuz Mayıs Üniversitesi	1001+	1001+
29	Selçuk Üniversitesi	1001+	–
30	Süleyman Demirel Üniversitesi	1001+	–
31	TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi	1001+	1001+
32	Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi	1001+	–
33	Yeditepe Üniversitesi	1001+	1001+
34	Yıldız Teknik Üniversitesi	1001+	–

Tablo 3.1: 2020 Dünya Üniversiteleri Sıralaması- Türkiye'deki Üniversiteler
(Times Higher Education World University Rankings 2020)

Araştırmamızın örneklemini ise dünya sıralamasına giren İstanbul'daki devlet ve vakıf üniversiteleri oluşturmaktadır. Tablo 3.2'de de görüldüğü üzere İstanbul'da bulunan bu üniversiteler "Boğaziçi, İstanbul Teknik, Marmara, İstanbul, Yıldız Teknik, Sabancı, Koç, Acıbadem, Bahçeşehir, İstanbul Medipol ile Yeditepe Üniversiteleri"dir.

2020 Dünya Üniversiteleri Sıralamasına Giren İstanbul'daki Üniversiteler	
Devlet Üniversiteleri	Vakıf Üniversiteleri
Boğaziçi Üniversitesi	Sabancı Üniversitesi
İstanbul Teknik Üniversitesi	Koç Üniversitesi
Marmara Üniversitesi	Acıbadem Üniversitesi
İstanbul Üniversitesi	Bahçeşehir Üniversitesi
Yıldız Teknik Üniversitesi	İstanbul Medipol Üniversitesi
	Yeditepe Üniversitesi

Tablo 3.2: İstanbul'dan 2020 Dünya Üniversiteleri Sıralamasına Giren Üniversiteler

Bu çalışmada sıralamaya giren İstanbul'daki tüm devlet ve vakıf üniversiteleri ile görüşme yapılmak hedeflenmiştir. Ancak Koç Üniversitesi ile Acıbadem Üniversitesiyle e-mail ve telefonla iletişim kurulmasına rağmen görüşme için olumlu bir geri bildirim alınamadığı için bu iki üniversitenin dışındaki beş devlet ve dört vakıf üniversitesi ile görüşülmüştür. Dolayısıyla devlet üniversitelerinden "Boğaziçi Üniversitesi", "İstanbul Teknik Üniversitesi", "Marmara Üniversitesi", "İstanbul Üniversitesi" ve "Yıldız Teknik Üniversitesi"; vakıf üniversitelerinden ise; "Sabancı Üniversitesi, Medipol Üniversitesi, Yeditepe Üniversitesi ve Bahçeşehir Üniversitesi araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın en temel sınırlılığı devlet ve vakıf üniversitelerin toplam evren (207) içerisinde sadece Times Higher Education'un yaptığı 2020 Dünya Sıralamasına giren ve İstanbul'da yer alan üniversitelere yer vermesidir. İstanbul'da yer alan bu üniversiteler; "İstanbul Teknik Üniversitesi", "Marmara Üniversitesi", "Boğaziçi Üniversitesi", "İstanbul Üniversitesi", "Yıldız Teknik Üniversitesi", "Sabancı Üniversitesi", "Medipol Üniversitesi", "Yeditepe Üniversitesi" ve "Bahçeşehir Üniversitesi"dir. Araştırma da bu üniversiteler ile sınırlıdır.

Bir diğ er sınırlılık ise dünya sıralamasında olmasına ve İstanbul'da yer almasına rağmen Acıbadem  niversitesi ile Koç  niversitesi araştırmaya katılmamışlardır. Bu ise araştırmayı kısıtlamıştır.

3.6. Verilerin Toplanması

Dünya sıralamasına giren İstanbul'daki adı geçen üniversitelerin üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcıları ile yapılan görüşmelerde veri toplamak için araştırma amacının ve nasıl yürütüleceğinin yer aldığı görüşme formu kullanılmıştır. Sekiz  niversite ile ortalama 50 dakika süren görüşmede üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcılarına açık ve kapalı uçlu sorular yöneltilerek konunun detaylarına ulaşılmaya çalışılmıştır. Bir  niversite ise görüşme formunu elektronik ortamda doldurup mail yoluyla araştırmacıya iletmiştir. Mail ortamında iletilen bu formda yer alan konunun detaylarına ise telefon görüşmesiyle ulaşılmıştır. Ayrıca bir üniversiteyle yapılan görüşme not edilirken, diğ er üniversitelerle yapılan görüşmeler ses kaydına alınmıştır. Görüşmeye ilişkin önemli detaylar ise bulgular kısmında kullanılmıştır.

Görüşme formunun ilk bölümünde halkla ilişkiler uygulayıcısının demografik özelliklerine, yönettiği birime ve kurumsal yapıya ilişkin açık uçlu sorular y neltirmiştir.

Görüşme formunun ikinci bölümünde ise gerçekleştirilen iletişim uygulamalarının hangi modeller çerçevesinde oluşturulduğunu öğrenebilmek için kapalı uçlu ifadeler y neltirmiştir. Üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcısından birimde gerçekleştirilen halkla ilişkiler çalışmalarının ne sıklıkta yaptıkları sorgulanarak hangi model çerçevesinde hareket ettiği tespit edilmeye çalışılmıştır. Modeller için kullanılan bu  l ek Fulya Erendağ Sümer'in 2011 yılında hazırladığı doktora tezinde kullandığı 12 ifadeden oluşan bir ölçektir. Bu  l ek Grunig vd. tarafından (2002) geliştirilen ve halkla ilişkiler modellerinin temel kriterlerini belirleyen en kapsamlı ve en güvenilir ölçek olması sebebiyle tercih edilmiştir (Sümer, 2011: 57) .

Görüşme formunun üçüncü bölümünde ise halkla ilişkiler uygulayıcılarının medya ilişkileri, itibar yönetimi, sponsorluk gibi halkla ilişkiler alanlarını ne sıklıkta kullandıklarını tespit etmek amacıyla kapalı uçlu sorular yöneltilmiştir. Bunun için her bir uygulama alanının karşısına çok az, az, biraz, fazla, çok fazla seçeneklerden birini işaretlemeleri istenmiştir. Daha önce çeşitli araştırmalarda da kullanılan (Akar, 2011; Özkoyuncu, 2014) bu ölçeğin güvenirlik değeri (Cronbach's Alpha) ise 0,902'dir. Ayrıca üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcılarının hangi halkla ilişkiler uygulamalarını sık kullandıklarını (kapalı uçlu sorulara verdikleri cevaplar çerçevesinde) öğrendikten sonra, bu uygulama alanında örnekleriyle birlikte ne gibi çalışmalar yaptıkları da derinlemesine görüşme ile sorgulanmıştır. Yine derinlemesine görüşme yöntemi ile devlet ve vakıf üniversitelerinin üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcılarına çalışmaları için bir bütçenin tahsis edilip edilmediği ve bu bütçenin yeterli olup olmadığı da sorulmuştur. Bu soruyla devlet ve vakıf üniversitesinin mali özerklik konusunda durumunu gözler önüne serip çeşitli uygulamaları bütçenin desteğiyle ne derece yapabildiklerini saptamak amaçlanmıştır.

Görüşme formunun dördüncü bölümünde ise üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejist-yönetici-teknisyen rollerini belirlemek amacıyla 24 maddeden oluşan ifadeler yer verilmiştir. Her bir rol için sekiz ifade yer almaktadır. Örneğin 24 maddelik ifadelerde karışık olarak yer verilen sekiz ifade stratejist role, karışık olarak verilen diğer 16 ifade ise yönetici ve teknisyen rollere ilişkindir. Üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcısından bu sorumlulukları ne sıklıkta (her zaman, sıklıkla, ara sıra, nadiren, hiçbir zaman) yaptıkları sorgulanarak hangi rol çerçevesinde hareket ettiği tespit edilmeye çalışılmıştır. Güvenilir olarak tespit edilen bu ölçek ise alandaki teorisyenler tarafından harmanlanarak oluşturulmuştur (Steyn, 2000b'den akt. Steyn, 2011b: 137; Everest 2006'dan akt. Steyn, 2011b: 139). Ayrıca derinlemesine görüşme çerçevesinde devlet ve vakıf üniversitelerinin üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcılarına, yapacakları halkla ilişkiler çalışmalarına neye göre ve nasıl karar verdikleri sorgulanmıştır. Bu soru ile halkla ilişkiler uygulayıcısının ortam taraması sonucu mu yoksa kurumun genel stratejisi etrafında mı halkla ilişkiler çalışmalarına karar verdikleri dolayısıyla stratejist ya da yönetici rollerden hangisini baskın olarak kullandıkları saptanmaya çalışılmıştır. Son olarak üst yönetimin, üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcısına nasıl bir pencereden baktığı ve yapılması planlanan halkla ilişkiler uygulamalarına üst yönetimin yaklaşımının nasıl olduğu

derinlemesine görüşme ile sorgulanmıştır. Bu sorgulama ile üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcısının stratejist rolünde olup olmadığı sorgulanmaya çalışılmıştır (üst yönetime danışmanlık yapması, politika oluşturma sürecine katılması gibi göstergelerle).

3.7. Araştırmanın Bulguları ve Yorumlar

Çalışma kapsamında uygulayıcıların nitelikleri, halkla ilişkiler biriminin özellikleri, birimde görülen ortam, birimde kullanılan halkla ilişkiler modelleri, birimde tercih edilen iletişim uygulamaları, halkla ilişkiler stratejilerini oluşturma politikaları, iletişim uygulamalarında bütçenin durumu, uygulayıcıların rolleri ve üst yönetimin yaklaşımı gibi başlıklar çerçevesinde bulgular ele alınacak ve yorumlanacaktır.

3.7.1. Üst Düzey Halkla İlişkiler Uygulayıcıların Nitelikleri

Araştırmaya katılan üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcıların niteliklerine baktığımızda;

	Üst Düzey Halkla İlişkiler Uygulayıcıların Eğitim Durumu ve Eğitim Aldığı Branş	Üst Düzey Uyg. PR Alanında İş Tecrübesi	Üst Düzey Uyg. Departmandaki Çalışma Süresi
Devlet Üniv. 1	Lisans: Siyaset Bilimi Y. Lisans: Dramaturji	24 Yıl	11 Yıl
Devlet Üniv. 2	Lisans: Halkla İlişkiler ve Tanıtım Y. Lisans: Reklamcılık ve Tanıtım Doktora: Halkla İlişkiler	25 Yıl	5 Ay
Devlet Üniv. 3	Lisans: Radyo, Sinema ve TV Doktora: Gazetecilik	7 Yıl	8 Ay
Devlet Üniv. 4	Lisans: Tasarım Y. Lisans: Tasarım Doktora: Sanat Tarihi	6 Yıl	6 Yıl
Devlet Üniv. 5	Lisans: Gemi İnşaatı Müh. Y. Lisans: Gemi İnşaatı Müh. Doktora: Gemi İnşaatı Müh.	3 Yıl	3 Yıl
Vakıf Üniv. 1	Lisans: Psikolojik Danışmanlık Y. Lisans: İnsan Kaynakları Doktora: Marka Yönetimi	12 Yıl	9 Yıl
Vakıf Üniv. 2	Lisans: Halkla İlişkiler ve Tanıtım Y. Lisans: Halkla İlişkiler ve Tan.	20 Yıl	9 Yıl
Vakıf Üniv. 3	Lisans: Gazetecilik Y. Lisans: Pazarlama - Reklam	10 Yıl	10 Yıl
Vakıf Üniv. 4	Lisans: İngilizce Öğretmenliği	25 Yıl	2 Ay

Tablo: 3.3: Üst Düzey Halkla İlişkiler Uygulayıcıların Nitelikleri

Tablo 3.3'te de görüldüğü üzere üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcıların eğitim aldıkları branşlar incelendiğinde; lisans, yüksek lisans ve doktora eğitimlerini iletişim bilimlerinde aldıkları gibi farklı alanlarda da aldıkları görülmektedir. Üst düzey uygulayıcıların yüzde 100'ünün lisans, yüzde 88'inin lisansüstü eğitim alması eğitilmiş olduğunu gösterirken; sadece yüzde 44'ünün lisans ve lisansüstü eğitimlerinin iletişim alanında (halkla ilişkiler, gazetecilik, radyo sinema ve TV) olması mesleğinin gereğini profesyonel anlamda yapmasını kısıtlayabilir. Oysa birçok teorisyen; halkla ilişkiler alanında alınan eğitimin önemine dikkat çekerek (Grunig ve Hunt, 1984 ve Cutlip, vd., 1985'ten akt. Ehling, 2005:465) profesyonelliğin sacayağından birinin de alanında alınan eğitime bağlı olduğunu savunmuşlardır (Ehling, 2005: 466). Yine tablodaki veriler çerçevesinde üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcılarının halkla ilişkiler alanındaki mesleki deneyimin 3 yıl ile 25 yıl arasında değiştiğini görmekteyiz. Zanaatkârlıktan profesyonelliğe geçme sürecinde 8 yıllık bir çalışma deneyimi profesyonellik olarak görülmektedir (Sümer, 2011: 60). Bu noktada devlet ve vakıf üniversitelerinin üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcıları genel olarak profesyonel olarak kabul görülebilir.

3.7.2. Halkla İlişkiler Departmanına İlişkin Özellikler

Halkla ilişkiler departmanının örgütsel yapı içerisinde nasıl bir konumda olduğunu belirlemek için üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcılarına departmanlarının isimleri ve bu departmandaki görevleri sorulmuştur. Tablo 3.4'te de görüldüğü üzere halkla ilişkiler departmanları örgüt içinde "Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü", "İletişim ve Pazarlama Direktörlüğü", "İletişim Koordinatörlüğü", "Kurumsal İletişim Birimi", "Basın-Yayın Ofisi", "Kurumsal İletişim Müdürlüğü" adı altında hizmet verdikleri anlaşılmaktadır. Üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcıları ise "Kurumsal İletişim Direktörü", "Kurumsal İletişim Koordinatörü", "İletişim ve Pazarlama Direktörü", "İletişim Koordinatörü", "Halkla İlişkiler Yöneticisi", "Kurumsal İletişim Müdürü", "Yönetici" gibi unvanlarla görevlerini yerine getirmektedir.

	Departman Adı	Departmandaki Ünvanı	Departmanın Bağlı Olduğu Birim	PR ile Tepe Yönetim Arasında Başka Bir Birimin Olma Durumu	Halkla İlişkiler Departmanına Bağlı Alt Birimler	Toplam Çalışan Sayısı
Devlet Üniv. 1	Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü	Kurumsal İletişim Direktörü	Genel Sekreter-Rektörlük	Hayır, yok. Direk tepe yönetime bağlı	- Etkinlik Yönetimi - İletişim Yönetimi (Metin Yazarlığı) - Salonlar ve Alt Yapı Birimi - Tasarım Birimi	5 Kişi
Devlet Üniv. 2	Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü	Kurumsal İletişim Koordinatörü / Rektör Danışmanı	Rektörlük	Hayır, yok. Direk tepe yönetime bağlı	- Halkla İlişkiler ve Tanıtım Birimi - Medya İlişkileri Birimi - Dijital Medya ve Web Birimi - Görsel İletişim Tasarımı Birimi - İçerik Üretimi ve Yönetimi Birimi - Dış İlişkiler ve Protokol Birimi - Aday Öğrenci ve Mezunlar Birimi	30 Kişi
Devlet Üniv. 3	Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü	Kurumsal İletişim Koordinatörü	Rektörlük	Hayır, yok. Direk tepe yönetime bağlı	Alt birim yok. Basın ilişkileri, web sitesi, sosyal medya, video-animasyon tasarımı, grafik tasarım, çevirmen, fotoğraf ve görüntüleme, tanıtım ve etkinlik, bilgi edinme gibi görev yapan personellerden oluşmaktadır.	13 Kişi
Devlet Üniv. 4	İletişim ve Pazarlama Direktörlüğü	İletişim ve Pazarlama Direktörü / Rektör Danışmanı	Rektörlük	Hayır, yok. Direk tepe yönetime bağlı	- Kurumsal İletişim Ofisi - Dış İlişkiler ve Protokol Müdürlüğü - Görsel İletişim Tasarım Ofisi - Aday Öğrenci Tanıtım Ofisi - Mezunlarla İlişkiler Ofisi	38 Kişi
Devlet Üniv. 5	İletişim Koordinatörlüğü	İletişim Koordinatörü	Rektörlük	Hayır, yok. Direk tepe yönetime bağlı	Alt birim yok. Salon tahsis ve web duyurusu, görüntü yönetmeni, teknik işler, grafik tasarımı, fotoğraf, halkla ilişkiler gibi görev yapan personellerden oluşmaktadır.	20 Kişi
Vakıf Üniv. 1	Kurumsal İletişim Direktörlüğü	Rektör Danışmanı & Kurumsal İletişim Direktörü	Rektörlük	Hayır, yok. Direk tepe yönetime bağlı	- Medya İlişkiler Birimi - Öğrenci Kaynakları ve Tanıtım Birimi - Organizasyon Birimi - Ses ve Görüntü Sistemleri Birimi - Dijital Medya ve Web Birimi - Dijital Pazarlama Birimi - Sosyal Medya Birimi	22 Kişi
Vakıf Üniv. 2	Kurumsal İletişim Birimi	Halkla İlişkiler Yöneticisi	Genel Sekreter-Rektörlük	Hayır, yok. Direk tepe yönetime bağlı	Alt birim yok. Stratejik iletişim, medya ilişkileri, içerik üretimi, etkinlik yönetimi, bütçe ve satın alma gibi görevleri yerine getiren personellerden oluşmaktadır.	5 Kişi
Vakıf Üniv. 3	Basın- Yayın Ofisi	Yönetici	Rektörlük	Hayır, yok. Direk tepe yönetime bağlı	Alt birim yok. Dijital medya, medya ilişkileri, editör, kameraman, muhabir gibi görevleri yerine getiren personellerden oluşmaktadır.	8 Kişi
Vakıf Üniv. 4	Kurumsal İletişim Müdürlüğü	Kurumsal İletişim Müdürü	Rektörlük	Hayır, yok. Direk tepe yönetime bağlı	- Kurumsal İletişim Birimi - Dijital Medya Birimi - Tanıtım Birimi - Etkinlik Birimi - Tasarım Birimi	26 Kişi

Tablo 3.4: Halkla İlişkiler Departmanına İlişkin Özellikler

Tablo 3.4'te de görüldüğü üzere bazı devlet ve vakıf üniversitelerin üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcıları “Rektör Danışmanı” olarak hizmet vermektedir. Bu ise üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcısının baskın koalisyon (bir örgütteki en güçlü yöneticiler grubu) içinde yer aldığı anlamına gelmekte ve stratejist rol çerçevesinde hareket ettiğinin ipuçlarını vermektedir. Ancak üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcılarının rektör danışmanı olmasına rağmen net bir şekilde stratejist rol çerçevesinde hareket edip etmediğini sonraki sayfalarda yer alan uygulayıcıların rolleri başlığı altında analiz edilerek açıklığa kavuşturulacaktır.

Halkla ilişkiler departmanları kurumların yapısına ve büyüklüğüne göre değişkenlik göstermektedir. Bu bağlamda halkla ilişkiler departmanı ayrı bir departman olarak direk üst yönetime bağlı olabilirken; tam tersi başka bir departmanın alt birimi olarak direk üst yönetimle irtibatı sınırlandırılabilir. Bu sınırlandırma ise halkla ilişkilerin profesyonel bir çerçevede ele alınmasına engel teşkil etmektedir. Bu bilgiler çerçevesinde tablo 3.4'teki tüm devlet ve vakıf üniversitelerine baktığımızda halkla ilişkiler departmanı ile tepe yönetim arasında başka bir birimin olmadığı, direk olarak rektörlüğe bağlı olduğu görülmektedir. Bu ise profesyonellik için oldukça önemli bir kriterdir.

Devlet ve vakıf üniversitesinin halkla ilişkiler departmanının nasıl organize olduğunu ve hangi sorumluluklar çerçevesinde hareket ettiğini öğrenebilmek amacıyla halkla ilişkiler departmanına bağlı alt birimler ve bu alt birimde çalışan personellerin sorumlulukları sorgulanmıştır. Tablo 3.4'te de görüldüğü üzere 1, 2 ve 4 numaralı devlet üniversiteleri ile 1 ve 4 numaralı vakıf üniversitelerin halkla ilişkiler departmanlarının daha sistemli bir şekilde organize oldukları görülmektedir. Ancak 3 ve 5 numaralı devlet üniversiteleri ile 2 ve 3 numaralı vakıf üniversitelerinin sistemli bir şekilde organize olmadığı (departmanın alt birimlerden oluşmadığı) bunun yerine personelin görev ve sorumluluklarının net bir şekilde belirlendiği bir yapı söz konusudur. Bu ise bir taraftan halkla ilişkiler departmanında çalışan bireylerin profesyonel bir şekilde organize olmalarını engel oluştururken, bir taraftan da karmaşık bir biçimde hareket etmelerine olanak sağlamaktadır.

Tablo 3.4'te yer alan halkla ilişkiler departmanına bağlı alt birimleri incelediğimizde; genel olarak tanıtım, medya ilişkileri, tasarım, fotoğrafçılık, kameramanlık, etkinlik, içerik üretimi, organizasyon vs. gibi bir takım işlerle personelin daha çok operasyonel rol bağlamında teknik işler yaptığı anlaşılmaktadır. Bu ise yapılan/yapılması planlanan halkla ilişkiler uygulamalarında departmanda çalışan halkla ilişkiler uygulayıcılarının İki Yönlü Asimetrik ile İki Yönlü Simetrik modelden çok halkla ilişkilerin teknik yönlerinin ağır bastığı Basın Ajansı ile Kamuyu Bilgilendirme çerçevesinde hareket ettiğini göstermektedir. Dolayısıyla tabloda yer alan devlet ve vakıf üniversitelerinin genel olarak teknik işleri yürüttüğü söylenebilir.

Devlet ve vakıf üniversitelerin alt birim olarak oluşturdukları “Halkla İlişkiler ve Tanıtım Birimi (Devlet Üniversitesi 2)”, Kurumsal İletişim Ofisi (Devlet Üniversitesi 4)” ve “Kurumsal İletişim Biriminde (Vakıf Üniversitesi 4)” stratejik halkla ilişkiler çalışmalarına ağırlık verildiği bilgisine ulaşılmıştır. Yine alt birim olmamasına rağmen “Stratejik İletişim” görevini yerine getiren personellerin de (Vakıf Üniversitesi 2) stratejik halkla ilişkiler bağlamında çeşitli çalışmalar yaptıkları bilinmektedir. Ancak bu birimlerde stratejik halkla ilişkiler çerçevesinde neler yapıldığı, “Uygulayıcıların Halkla İlişkiler Uygulama Alanlarında Faaliyet Gösterme Sıklıkları” ile “Ağırlık Verilen Halkla İlişkiler Uygulamaları” başlıkları altında ayrıntılı bir şekilde analiz edilecektir. Bu analiz çerçevesinde de bu birimlerin işi ele alış yaklaşımları da saptanmış olacaktır.

Tablo 3.4'te de görüldüğü üzere departmanda çalışan personel sayısı 5 ile 38 arasında değişmektedir. Vakıf üniversitesi 2'de tanıtım ve pazarlama işlerinin pazarlama departmanı tarafından yürütülmesi, sosyal medya çalışmalarının rektörlüğün altında yer alan sosyal medya ekibi tarafından yürütülmesi ve kurumiçi iletişime yönelik çalışmaların da insan kaynakları departmanı tarafından yürütülmesinden dolayı personel sayısının az olması anlamlı gelebilmektedir. Ancak devlet üniversitesi 1'de bulunan 5 kişilik personel, halkla ilişkiler alanına giren tüm işlerin sorumluluklarını yerine getirmektedirler. Bu konuda devlet üniversitesinin üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcısı personel konusunda yaşadığı sıkıntıları şu sözlerle ifade etmiştir:

“...Kurumumuzda her sene 50’ye yakın kişi ya emekli oluyor ya da nakil yoluyla aramızdan ayrılıyor. Buna karşın Devlet Personel Başkanlığından üniversitemize bir yılda gelen toplam personel sayısı 5 kişi. Dolayısıyla departmanımıza personel kazandırma şansımız çok düşük. Mesela son 7 yılda sadece 1 kişiyi ekibimize kazandırabildik. Personel konusunda departman olarak çok problem yaşasak ta toplam 5 kişiden oluşan çekirdek ekibimizle insanüstü bir performansla çalışmalar üretiyoruz. Bunun dışında etkinlik çalışmalarında, rektörlük bünyesinde çalışan teknisyenlerden destek alıyoruz. Sosyal medya yönetimini ise öğrencilerimizin destekleriyle gerçekleştiriyoruz...”

Devlet üniversitesi 1 her ne kadar personel konusunda sıkıntı yaşadığını belirtse de diğer devlet (2, 3, 4 ve 5 numaralı üniversiteler) ve vakıf üniversiteleri (1, 2, 3 ve 4 numaralı üniversiteler) bu duruma çok olumsuz yaklaşmamışlardır.

Tüm bu bilgiler çerçevesinde; devlet ve vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler departmanlarında, direk tepe yönetime bağlı olarak profesyonel çalışmaların ortaya konmasına fırsat verilmektedir. Ancak departmanda çalışan personelin rolleri genel olarak teknisyenlerden oluştuğu için bu durum profesyonel rol ve modeller çerçevesinde hareket etmelerine engel oluşturduğu; dolayısıyla profesyonel çalışmaların ortaya konması, kısıtlayıcı bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

3.7.3. Departmanda Görülen Ortam

Tüm örgütler gibi devlet ve vakıf üniversitelerin de amaçları, değerleri, ilkeleri, vs. gibi kendilerine has yapıları olduğundan işi ele alış şekilleri dolayısıyla kurumsal davranışları da farklılaşmakta; bu yönüyle de diğer kurumlardan ayrılmaktadır. Goffee ve Jones bu farklılıkları kategorize etmek amacıyla dört kültür tipini (şebekeleşmiş, kar amacı güden, topluluksal, bölümlenmiş) ortaya koymuştur. Bu kültür tipleri örgütteki çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendirmekte dolayısıyla kurumsal davranışın nasıl şekillendiği hususunda önemli ipuçları vermektedir. Bu açıdan tablo 3.5’te görüldüğü üzere devlet ve vakıf üniversitelerinin nasıl bir ortama sahip olduğu sorgulanmıştır. Verilen cevaplar karşılığında da hangi örgüt tipine ait olduğu yine aynı tabloda görülmektedir.

	Departmanda Görülen Ortam	Örgüt Tipi
Devlet Üniv. 1	Çalışanların birbirine güvendiği ve duyarlı olduğu bir ortam	Şebekeleşmiş Kültür Tipi
Devlet Üniv. 2	Çalışanların birbirine güvendiği ve duyarlı olduğu bir ortam	Şebekeleşmiş Kültür Tipi
Devlet Üniv. 3	Çalışanların birbirine güvendiği ve duyarlı olduğu bir ortam	Şebekeleşmiş Kültür Tipi
Devlet Üniv. 4	Çalışanların birbirine güvendiği ve duyarlı olduğu bir ortam	Şebekeleşmiş Kültür Tipi
Devlet Üniv. 5	Çalışanlar arası ilişkilerin zayıf olduğu ve rekabetin hakim olduğu bir ortam	Bölümlenmiş Kültür Tipi
Vakıf Üniv. 1	Kurumun daha çok kar elde etmesi için iş odaklı yaklaşıma dayalı bir ortam	Kar Amacı Güden Örgüt Kültürü
Vakıf Üniv. 2	Çalışanların birbirine güvendiği ve duyarlı olduğu bir ortam	Şebekeleşmiş Kültür Tipi
Vakıf Üniv. 3	Çalışanların birbirine güvendiği ve duyarlı olduğu bir ortam	Şebekeleşmiş Kültür Tipi
Vakıf Üniv. 4	Çalışanların birbirine güvendiği ve duyarlı olduğu bir ortam	Şebekeleşmiş Kültür Tipi

Tablo: 3.5: Departmanda Görülen Örgüt Kültürü Tipi

Tablo 3.5'te de görüldüğü üzere devlet ve vakıf üniversiteleri genel olarak “çalışanların birbirine güvendiği ve duyarlı olduğu bir ortam” diyerek öncelikli olarak “Şebekeleşmiş Kültür” tipinde bir örgüt olduklarını ifade etmişlerdir. Dostluk ve nezaket kültürünün baskın olduğu şebekeleşmiş kültür tipi örgütlerde, sosyal bağlar güçlü olduğu için örgüte bağlılıkta güçlüdür. Bu ise departmana dolayısıyla üniversitenin performansına önemli katkılar sağlayabilmektedir.

Vakıf üniversiteleri finansmanının büyük bir kısmını öğrenim ücretlerinden karşılamaktadır. Bu nedenle bu kaynağı yaratabilmek için pazarlama fonksiyonuna önem vermekte bu ise kültürüne yansımaktadır. Dolayısıyla departmanda görülen örgüt tipinin de “Kar Amacı Güden Örgüt Kültürü” olması beklenirdi. Ancak tablo 3.5'i incelediğimizde vakıf üniversitesi 1'in dışındaki tüm vakıf üniversitelerin “Şebekeleşmiş Kültür” tipinde bir örgüt olduklarını ifade etmişlerdir. Bu sonuç her ne kadar departmana dolayısıyla üniversitenin performansına olumlu katkılar sağlasa da, daha çok marketing halkla ilişkilere önem veren vakıf üniversiteleri için çelişkili bir sonuçtur.

3.7.4. Departmanda Görülen Halkla İlişkiler Modelleri

İlk olarak devlet ve vakıf üniversitelerinin üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcılarından departmanda baskın olarak görülen modeli/modelleri ortaya çıkarabilmek amacıyla tablo 3.6; 3.7; 3.8 ve 3.9'da da görüldüğü gibi 12 ifadeden oluşan (her bir model için üç ifade yer almaktadır) bir ölçek⁹ sunulmuştur. Devlet ve vakıf üniversitelerin halkla ilişkiler uygulayıcılarının bu ifadelere verdikleri cevaplar çerçevesinde de hangi modeli daha sık kullandıkları saptanmıştır.



⁹ Modeller için kullanılan bu ölçek Fulya Erendag Sumer'in 2011 yılında hazırladığı doktora tezinde kullandığı 12 ifadeden oluşan bir ölçektir. Bu ölçek Grunig vd. tarafından (2002) geliştirilen ve halkla ilişkiler modellerinin temel kriterlerini belirleyen en kapsamlı ve en güvenilir ölçek olması sebebiyle tercih edilmiştir.

	MODEL	MODELE İLİŞKİN DETAY		HER ZAMAN	SIKLILKLA	ARA SIRA	NADİREN	HİÇBİR ZAMAN
1	Basın Ajansı	Bu kurumda halkla ilişkiler departmanının asıl amacı medyada kurumun tanıtımını yapmaktır.	Devlet Üniversitesi 1		X			
			Devlet Üniversitesi 2		X			
			Devlet Üniversitesi 3	X				
			Devlet Üniversitesi 4		X			
			Devlet Üniversitesi 5		X			
			Vakıf Üniversitesi 1		X			
			Vakıf Üniversitesi 2		X			
			Vakıf Üniversitesi 3			X		
			Vakıf Üniversitesi 4	X				
2	Basın Ajansı	Halkla ilişkiler bu kurumun medyada olumlu bilgilerle yer almasını sağlar.	Devlet Üniversitesi 1		X			
			Devlet Üniversitesi 2	X				
			Devlet Üniversitesi 3	X				
			Devlet Üniversitesi 4	X				
			Devlet Üniversitesi 5	X				
			Vakıf Üniversitesi 1	X				
			Vakıf Üniversitesi 2	X				
			Vakıf Üniversitesi 3			X		
			Vakıf Üniversitesi 4		X			
3	Basın Ajansı	Halkla ilişkiler bu kurumla ilgili olumsuz bilgilerin medyada yer almasına engel olmaya çalışır.	Devlet Üniversitesi 1		X			
			Devlet Üniversitesi 2					X
			Devlet Üniversitesi 3	X				
			Devlet Üniversitesi 4		X			
			Devlet Üniversitesi 5	X				
			Vakıf Üniversitesi 1	X				
			Vakıf Üniversitesi 2				X	
			Vakıf Üniversitesi 3				X	
			Vakıf Üniversitesi 4		X			

Tablo 3.6: Departmanda Görülen Halkla İlişkiler Modelleri- Basın Ajansı/Tanıtım Modeli

	MODEL	MODELE İLİŞKİN DETAY		HER ZAMAN	SIKLIKLA	ARA SIRA	NADİREN	HİÇBİR ZAMAN
1	Kamuyu Bilgilendirme	Bu kurumda halkla ilişkiler departmanında çalışanlar kamuyu bilgilendirmek için gazeteci gibi haber hazırlar ve yayınlar	Devlet Üniversitesi 1		X			
			Devlet Üniversitesi 2	X				
			Devlet Üniversitesi 3	X				
			Devlet Üniversitesi 4	X				
			Devlet Üniversitesi 5		X			
			Vakıf Üniversitesi 1	X				
			Vakıf Üniversitesi 2	X				
			Vakıf Üniversitesi 3			X		
			Vakıf Üniversitesi 4		X			
2	Kamuyu Bilgilendirme	Kurum ile ilgili mevcut bilgi olumlu ya da olumsuz olsa da halkla ilişkiler sorumlusu kamuoyunu bilgilendirir.	Devlet Üniversitesi 1		X			
			Devlet Üniversitesi 2	X				
			Devlet Üniversitesi 3		X			
			Devlet Üniversitesi 4	X				
			Devlet Üniversitesi 5	X				
			Vakıf Üniversitesi 1		X			
			Vakıf Üniversitesi 2			X		
			Vakıf Üniversitesi 3				X	
			Vakıf Üniversitesi 4		X			
3	Kamuyu Bilgilendirme	Bu kurumda halkla ilişkiler faaliyetlerinin başarısını belirlemenin tek yolu kupür derlemektir.	Devlet Üniversitesi 1			X		
			Devlet Üniversitesi 2					X
			Devlet Üniversitesi 3				X	
			Devlet Üniversitesi 4					X
			Devlet Üniversitesi 5			X		
			Vakıf Üniversitesi 1				X	
			Vakıf Üniversitesi 2				X	
			Vakıf Üniversitesi 3					X
			Vakıf Üniversitesi 4					X

Tablo 3.7: Departmanda Görülen Halkla İlişkiler Modelleri- Kamuyu Bilgilendirme Modeli

	MODEL	MODELE İLİŞKİN DETAY		HER ZAMAN	SIKLIKLA	ARA SIRA	NADİREN	HİÇBİR ZAMAN
1	İki Yönlü Asimetrik	Bu kurumda gerçekleşen bir halkla ilişkiler çalışması sonrası bu çalışmanın hedef kitlenin davranışlarını ne kadar değiştirdiğini ölçeriz.	Devlet Üniversitesi 1			X		
			Devlet Üniversitesi 2	X				
			Devlet Üniversitesi 3			X		
			Devlet Üniversitesi 4			X		
			Devlet Üniversitesi 5	X				
			Vakıf Üniversitesi 1		X			
			Vakıf Üniversitesi 2			X		
			Vakıf Üniversitesi 3				X	
			Vakıf Üniversitesi 4	X				
2	İki Yönlü Asimetrik	Bu kurumda halkla ilişkilerin amacı hedef kitlenin davranışını kurumun arzu ettiği şekilde değiştirmektir.	Devlet Üniversitesi 1		X			
			Devlet Üniversitesi 2		X			
			Devlet Üniversitesi 3		X			
			Devlet Üniversitesi 4		X			
			Devlet Üniversitesi 5	X				
			Vakıf Üniversitesi 1	X				
			Vakıf Üniversitesi 2		X			
			Vakıf Üniversitesi 3				X	
			Vakıf Üniversitesi 4	X				
3	İki Yönlü Asimetrik	Bu kurumda halkla ilişkiler çalışmalarına başlamadan önce kamuoyunun görüşünü kurumun istediği doğrultuda değiştirebilmek için tutum araştırmaları yapar ve kurum için kullanırız.	Devlet Üniversitesi 1				X	
			Devlet Üniversitesi 2		X			
			Devlet Üniversitesi 3			X		
			Devlet Üniversitesi 4		X			
			Devlet Üniversitesi 5		X			
			Vakıf Üniversitesi 1		X			
			Vakıf Üniversitesi 2			X		
			Vakıf Üniversitesi 3					X
			Vakıf Üniversitesi 4		X			

Tablo 3.8: Departmanda Görülen Halkla İlişkiler Modelleri- İki Yönlü Asimetrik Model

	MODEL	MODELE İLİŞKİN DETAY		HER ZAMAN	SIKLIKLA	ARA SIRA	NADİREN	HİÇBİR ZAMAN
1	İki Yönlü Simetrik	Bu kurumda halkla ilişkiler departmanının temel işlevi kurumun hedef kitlelerini stratejik önemine göre sınıflayabilmektir.	Devlet Üniversitesi 1		X			
			Devlet Üniversitesi 2	X				
			Devlet Üniversitesi 3		X			
			Devlet Üniversitesi 4		X			
			Devlet Üniversitesi 5	X				
			Vakıf Üniversitesi 1		X			
			Vakıf Üniversitesi 2		X			
			Vakıf Üniversitesi 3				X	
			Vakıf Üniversitesi 4	X				
2	İki Yönlü Simetrik	Bu kurumda halkla ilişkiler departmanının amacı hedef kitlenin davranışlarında değişiklik yapmak kadar üst yönetimin kararlarını da etkilemektir.	Devlet Üniversitesi 1		X			
			Devlet Üniversitesi 2		X			
			Devlet Üniversitesi 3				X	
			Devlet Üniversitesi 4			X		
			Devlet Üniversitesi 5	X				
			Vakıf Üniversitesi 1		X			
			Vakıf Üniversitesi 2			X		
			Vakıf Üniversitesi 3				X	
			Vakıf Üniversitesi 4		X			
3	İki Yönlü Simetrik	Bu kurumda, hedef kitle ile kurum arasındaki çatışmaları çözmek için halkla ilişkiler fonksiyonu arabuluculuk görevi üstlenir.	Devlet Üniversitesi 1		X			
			Devlet Üniversitesi 2		X			
			Devlet Üniversitesi 3			X		
			Devlet Üniversitesi 4		X			
			Devlet Üniversitesi 5		X			
			Vakıf Üniversitesi 1		X			
			Vakıf Üniversitesi 2			X		
			Vakıf Üniversitesi 3					X
			Vakıf Üniversitesi 4		X			

Tablo 3.9: Departmanda Görülen Halkla İlişkiler Modelleri- İki Yönlü Simetrik Model

Modellere ilişkin ifadelerin iç tutarlılıkların yüksek olması nedeniyle istatistiksel olarak da analiz edilmiştir. Bu amaçla, her bir ölçek için verilen yanıtlardan yola çıkarak aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Her bir ölçek 1 ile 5 arasında değişmektedir (Her zaman= 5, Sıklıkla= 4, Ara sıra= 3, Nadiren=2, Hiçbir Zaman=1). Bu şekilde hesaplanan ölçeklerin aritmetik ortalamaları ile standart sapmaları tablo 3.10'da görülmektedir.

Üniversite Türü	Basın Ajansı		Kamuyu Bilgilendirme		İki Yönlü Asimetrik		İki Yönlü Simetrik	
	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Devlet Üniversitesi 1	4	0	3,66	0,33	3	1	4	0
Devlet Üniversitesi 2	3,33	4,33	3,66	5,33	4,33	0,33	4,33	0,33
Devlet Üniversitesi 3	5	0	3,66	2,33	3,33	0,33	3	1
Devlet Üniversitesi 4	4,33	0,33	3,66	5,33	3,66	0,33	3,66	0,33
Devlet Üniversitesi 5	4,66	0,33	4	1	4,66	0,33	4,66	0,33
Vakıf Üniversitesi 1	4,66	0,33	3,66	2,33	4,33	0,33	4	0
Vakıf Üniversitesi 2	3,66	2,33	3,33	2,33	3,33	0,33	3,33	0,33
Vakıf Üniversitesi 3	2,66	0,33	2	1	1,66	0,33	1,66	0,33
Vakıf Üniversitesi 4	4,33	0,33	3	3	4,66	0,33	4,33	0,33

Tablo 3.10: Departmanda Görülen Halkla İlişkiler Modellerinin Ortalamaları / Standart Sapmaları

Devlet ve vakıf üniversitelerinde halkla ilişkiler modellerinden hangisinin baskın olduğunu incelediğimizde “Basın Ajansı ve Tanıtım Modeli”nin daha ön planda olduğu anlaşılmaktadır. Basın Ajansı Tanıtım Modeli’ni ise İki Yönlü Asimetrik Model, sonrasında ise İki Yönlü Simetrik Model takip etmektedir. Ayrıca tablodan da anlaşılabileceği üzere ortalamanın çok üstünde olmasından dolayı adı geçen devlet ve vakıf üniversiteleri Kamuyu Bilgilendirme Modelini de sıklıkla kullanmaktadırlar.

Tablo 3.4’e göre devlet ve vakıf üniversitesinin departman alt birim isimlerine ve departmandaki sorumluluklarına baktığımızda personelin daha çok gazetecilik, tanıtım, grafikerlik, fotoğrafçılık, basım ve yayın üretimi, medya ilişkileri, etkinlik ve altyapı çalışmaları gibi teknik işleri yerine getirdikleri görülmektedir. Bu bilgi ise bizi devlet ve vakıf üniversitelerinin daha çok Basın Ajansı ile Kamuyu Bilgilendirme Modelleri çerçevesinde hareket ettiğini göstermektedir. Tablo 3.10’a göre devlet ve vakıf üniversitelerinin Basın Ajansı ile Kamuyu Bilgilendirme modellerinin baskın olarak görülmesi ile bu bilgi örtüşmektedir. Ancak yine aynı tabloda İki Yönlü Asimetrik ile İki Yönlü Simetrik modellerin de baskın modeller olarak görülmesi ile departmanda daha çok teknik ekibin oluşması arasında çok da anlamlı bir bağ olmadığı düşünülmektedir.

Modelleri test eden bu 12 ifadenin dışında üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcısına “iletişimin en temel amacı” ile “kurumda gerçekleştirilen halkla ilişkiler faaliyetlerinin anlamı” sorulmuştur. Verilen cevaplar tablo 3.11’de görülmektedir.

	Size göre iletişimin en temel amacı nedir?	Size göre kurumunuzda gerçekleşen halkla ilişkiler faaliyetlerinin anlamı aşağıdakilerden hangisine daha yakındır?
Devlet Üniv. 1	Toplumsal fayda sağlamaktır.	Halkla ilişkiler stratejik iletişim yönetimidir.
Devlet Üniv. 2	Toplumsal fayda sağlamaktır.	Halkla ilişkiler stratejik iletişim yönetimidir.
Devlet Üniv. 3	Medyaya doğru bilgi yaymaktır.	Halkla ilişkiler stratejik iletişim yönetimidir.
Devlet Üniv. 4	Toplumsal fayda sağlamaktır.	Halkla ilişkiler stratejik iletişim yönetimidir.
Devlet Üniv. 5	Toplumsal fayda sağlamaktır.	Halkla ilişkiler stratejik iletişim yönetimidir.
Vakıf Üniv. 1	Toplumsal fayda sağlamaktır.	Halkla ilişkiler stratejik iletişim yönetimidir.
Vakıf Üniv. 2	İletişim çalışmalarımızla hedef kitlemizi ikna etmektir.	Halkla ilişkiler stratejik iletişim yönetimidir.
Vakıf Üniv. 3	İletişim çalışmalarımızla hedef kitlemizi ikna etmektir.	Halkla ilişkiler stratejik iletişim yönetimidir.
Vakıf Üniv. 4	Medyaya doğru bilgi yaymaktır.	Halkla ilişkiler stratejik iletişim yönetimidir.

Tablo 3.11: Üst Düzey Uygulayıcıların Halkla İlişkilere Bakış Açısı

Tablo 3.11'i incelediğimizde devlet ve vakıf üniversitelerinin üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcılarına departmanca gerçekleştirilen halkla ilişkiler çalışmalarının hangi amaçla yapıldığına; yüzde 55'i "toplumsal fayda sağlamak", yüzde 22'si "medyaya doğru bilgi yaymak", diğer yüzde 22'si ise "iletişim çalışmalarımızla hedef kitlemizi ikna etmektir" cevaplarını vermişlerdir. Basın ajansı, kamuyu bilgilendirme, iki yönlü asimetrik ve iki yönlü simetrik modellerin test edildiği bu soruda genel olarak iki yönlü simetrik modeli temsil eden "toplumsal fayda sağlamak" cevabı alınmıştır. Bu ise kurumun temel yaklaşımının iki yönlü simetrik model çerçevesinde hareket ettiğini göstermektedir. Ancak tablo 3.10'u incelediğimizde en önde gelen modelin Basın Ajansı Tanıtım Modeli olduğunu görmekteyiz. Bu veri ise simetrik modeli temsil eden "toplumsal fayda sağlamak" anlayışıyla çelişse de; tablodaki verilerde İki Yönlü Asimetrik ile İki Yönlü Simetrik Modellerin de ortalamanın üstünde olmasından dolayı örtüşmektedir.

Yine tablo 3.11'de görüldüğü gibi devlet ve vakıf üniversitesinin üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcılarına "kurumda gerçekleştirilen halkla ilişkiler faaliyetlerinin anlamı" da sorulmuştur. Bu soruya uygulayıcılar, "halkla ilişkiler stratejik iletişim yönetimidir" diyerek aynı cevabı vermişlerdir. Bu veri de üst düzey uygulayıcıların profesyonel modeller olan iki yönlü simetrik ve iki yönlü asimetrik model çerçevesinde hareket ettiklerinin sinyallerini vermektedir. Ancak tablo 3.4'te yer alan departmana ilişkin verilere baktığımızda; personelin daha çok tanıtım, pazarlama, tasarım, medya ilişkileri, etkinlik gibi teknik işleri yaptığı anlaşılmakta; bu ise departmanda daha çok Basın Ajansı ile Kamuyu Bilgilendirme Modellerinin görüldüğü anlamına gelmektedir. Bu ise verilen cevap ile bağdaşmamaktadır.

3.7.5. Uygulayıcıların Halkla İlişkiler Çalışma Alanlarında Faaliyet Gösterme Sıklıkları

Görüşme kapsamında halkla ilişkiler uygulayıcılarına, günlük rutin içerisinde medya ilişkileri, itibar yönetimi, sponsorluk gibi çeşitli halkla ilişkiler alanlarını ne sıklıkta kullandıklarını tespit etmek amacıyla kapalı uçlu sorular yöneltilmiştir. Bunun için her bir uygulama alanının karşısına çok az, az, biraz, fazla, çok fazla seçeneklerden birini işaretlemeleri istenmiştir. Buna göre devlet ve vakıf üniversitelerinde üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcılarının halkla ilişkiler çalışma alanlarında faaliyet gösterme sıklıkları tablo 3.12 ve 3.13'te görülmektedir.

Üniversite Türü	Çok Az	Az	Biraz	Fazla	Çok Fazla
Devlet Üniversitesi 1		Pazarlama İletişimi Sponsorluk	Lobicilik Kurumiçi İletişim	Konu-Sorun Yönetimi Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Medya İlişkileri Finansal Halkla İlişkiler Kriz Yönetimi İtibar Yönetimi Etkinlik Yönetimi Kurumsal Kimlik ve İmaj Toplumla İlişkiler
Devlet Üniversitesi 2	Finansal Halkla İlişkiler Lobicilik			Medya İlişkileri Konu-Sorun Yönetimi Pazarlama İletişimi Sponsorluk	Kriz Yönetimi İtibar Yönetimi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Etkinlik Yönetimi Kurumsal Kimlik ve İmaj Kurumiçi İletişim Toplumla İlişkiler
Devlet Üniversitesi 3	Finansal Halkla İlişkiler Lobicilik Sponsorluk	Pazarlama İletişimi		Medya İlişkileri Konu-Sorun Yönetimi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Etkinlik Yönetimi Kurumiçi İletişim Toplumla İlişkiler	Kriz Yönetimi İtibar Yönetimi Kurumsal Kimlik ve İmaj
Devlet Üniversitesi 4			Finansal Halkla İlişkiler Pazarlama İletişimi	Medya İlişkileri Lobicilik Sponsorluk Kurumsal Sosyal Sorumluluk Etkinlik Yönetimi Kurumiçi İletişim	Konu-Sorun Yönetimi Kriz Yönetimi İtibar Yönetimi Kurumsal Kimlik ve İmaj Toplumla İlişkiler
Devlet Üniversitesi 5	Finansal Halkla İlişkiler	Lobicilik	Konu-Sorun Yönetimi Pazarlama İletişimi Kriz Yönetimi	Medya İlişkileri İtibar Yönetimi Sponsorluk Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kurumsal Kimlik ve İmaj Kurumiçi İletişim Toplumla İlişkiler	Etkinlik Yönetimi

Tablo 3.12: Uygulayıcıların Halkla İlişkiler Çalışma Alanlarında Faaliyet Gösterme Sıklıkları (Devlet Üniversiteleri)

Üniversite Türü	Çok Az	Az	Biraz	Fazla	Çok Fazla
Vakıf Üniversitesi 1	Finansal Halkla İlişkiler		Lobicilik Sponsorluk Toplumla İlişkiler	Kriz Yönetimi Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Medya İlişkileri Konu-Sorun Yönetimi İtibar Yönetimi Pazarlama İletişimi Etkinlik Yönetimi Kurumsal Kimlik ve İmaj Kurumiçi İletişim
Vakıf Üniversitesi 2	Finansal Halkla İlişkiler Lobicilik Sponsorluk		Kurumiçi İletişim	Konu-Sorun Yönetimi Kriz Yönetimi Pazarlama İletişimi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kurumsal Kimlik ve İmaj Toplumla İlişkiler	Medya İlişkileri İtibar Yönetimi Etkinlik Yönetimi
Vakıf Üniversitesi 3	Finansal Halkla İlişkiler	Konu-Sorun Yönetimi Lobicilik	Kriz Yönetimi Sponsorluk Kurumsal Sosyal Sorumluluk Toplumla İlişkiler	Medya İlişkileri İtibar Yönetimi Pazarlama İletişimi Etkinlik Yönetimi Kurumsal Kimlik ve İmaj Kurumiçi İletişim	
Vakıf Üniversitesi 4		Finansal Halkla İlişkiler Konu-Sorun Yönetimi Lobicilik Kriz Yönetimi	Sponsorluk	Pazarlama İletişimi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Toplumla İlişkiler	Medya İlişkileri İtibar Yönetimi Etkinlik Yönetimi Kurumsal Kimlik ve İmaj Kurumiçi İletişim

Tablo 3.13: Uygulayıcıların Halkla İlişkiler Çalışma Alanlarında Faaliyet Gösterme Sıklıkları (Vakıf Üniversiteleri)

Tablo 3.12'ye göre devlet üniversitelerinin fazla /en fazla tercih ettiği iletişim uygulamaları; medya ilişkileri, konu-sorun yönetimi, kriz yönetimi, itibar yönetimi, kurumsal sosyal sorumluluk, kurumiçi iletişim, etkinlik yönetimi, kurumsal kimlik ve imaj ile toplumla ilişkilerdir. Devlet üniversitelerinin az tercih ettiği iletişim uygulamaları ise finansal halkla ilişkiler, pazarlama iletişimi ve lobiciliktir.

Tablo 3.13'e göre vakıf üniversitesinin en fazla tercih ettiği iletişim uygulamaları; medya ilişkileri, konu-sorun yönetimi, kriz yönetimi, itibar yönetimi, pazarlama iletişimi, kurumsal sosyal sorumluluk, etkinlik yönetimi, kurumsal kimlik ve imaj yönetimi ile kurum içi iletişimidir. Vakıf üniversitesinin en az tercih ettiği iletişim uygulamaları ise finansal halkla ilişkiler ve lobicilik oluşturmaktadır.

Tüm bu veriler çerçevesinde devlet ve vakıf üniversitelerin üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcılarının çoğu halkla ilişkiler çalışma alanlarını kullandıkları anlaşılmaktadır. Ancak bu çalışmaların ne derece kullanıldığına ilişkin detaylar bir sonraki başlık olan “Ağırlık Verilen Halkla İlişkiler Uygulamaları”nda ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

3.7.6. Ağırlık Verilen Halkla İlişkiler Uygulamaları

Yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme çerçevesinde devlet ve vakıf üniversitelerinin üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcılarına diğer üniversitelerden farklı olarak ne tür halkla ilişkiler uygulamalarına ağırlık verdikleri sorulmuştur. Bu soru ile halkla ilişkiler departmanlarından fazla/ çok fazla olarak belirttikleri halkla ilişkiler çalışmalarında (tablo 3.12 ile 3.13'te yer alıyor) neler yaptıkları örnekleriyle birlikte sorgulanmıştır. Bu çerçevede devlet ve vakıf üniversitelerinin üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcıları her bir uygulamaya ilişkin şu ifadelerde bulunmuşlardır:

Devlet Üniversitesi 1: “...Topluma öncü olup toplumsal fayda sağlamaya yönelik çalışmalar yapmaya özen gösteriyoruz. Bu çerçevede kurumsal sosyal sorumluluk, toplumla ilişkiler, konu-sorun yönetimi, itibar yönetimi gibi halkla ilişkiler alanlarını önemsiyoruz. Özellikle 2016 yılından itibaren farklı belediyelerle işbirliği yaparak öğretim üyelerimizle toplumsal fayda sağlamak için harekete geçirdiğimiz “Açık Ders” projesini örnek verebilirim. Çocuk gelişimi, yapay zekâ, deprem, ekonomi gibi çok

farklı alanlarda ilgili öğretim üyelerimle toplumu aydınlatmaya yönelik bir takım çalışmalar yapıyoruz. Biz bunu sadece bulunduğumuz bölgede değil Malatya gibi diğer illerde de yapıyoruz. Sivas, Ardahan gibi çok farklı illerde de düzenleyerek topluma fayda sağlamayı arzu ediyoruz. Bunun dışında sosyal ve ekonomik olarak dezavantajlı 0-3 yaş arası çocukların gelişimini desteklemek ve ebeveynleri bilinçlendirmek üzere “Ev Ziyareti Temelli Ebeveyn Rehberliği Projesi”ni yürütüyoruz. Bu proje de toplumsal fayda sağlamak amacıyla bulunduğumuz bölgenin sınırları dışında gerçekleştiriliyor...”

“...Sosyo-ekonomik açıdan birbirinden farklı 16 bin öğrencimiz var. Çeşitlilik ne kadar çok olsa da üniversitede aynı zamanda özgür bir ortam var. Dolayısıyla herkes sesini çıkarabiliyor. Bu durum her ne kadar kurumda normal karşılanırsa da medyada aşırı sivri karşılanabiliyor. Bunun gibi pek çok faktörden dolayı da her an krizle karşı karşıya kalabiliyoruz. Hatta şunu söyleyebilirim ki işimizin yüzde 70’ini kriz yönetimi oluşturmaktadır. Bu nedenle ortam taramasına oldukça önem vererek konuların-sorunların yönetimini sağlamaya, krizler ortaya çıkmadan minimize etmeye büyük önem veriyoruz...”

“...Önemli iş yükümüzden biri de etkinlik yönetimi. Tüm bu çalışmaların yürütülmesi olsun, üniversitede gerçekleşen çeşitli etkinlikler olsun bunların yürütülmesinde önemli aktörler olarak hizmet vermekteyiz...”

“... Daha çok şey yapmamız gerektiğine inansam da aslında kurumiçi iletişime yönelik çalışma yapmıyoruz. Sadece sms, mailing, web aracılığıyla duyurum amaçlı çalışmalar yapıyoruz. Kurumiçi iletişime yönelik çalışmalar bütçe isteyen bir iş. Dolayısıyla öyle bir bütçemiz olmadığı için de bu konuya eğilemiyoruz...”

“...Kurumsal kimliğe ilişkin oluşturduğumuz bir kitapçık var. Erişimine de web sayfamızdan ulaşabilirsiniz. Ancak birimlerin, bölümlerin farklı kullanımları olduğu için bununla ilgilenmek kolay olmuyor. Bu yüzden kurumsal kimliğe ilişkin sadece kimliğimizin doğru kullanılıp kullanılmadığını kontrol edebiliyoruz...”

“...Kamu kurumlarında uygulanan tasarruf tedbirleri neticesinde tanıtım, ağırlama gibi çoğu bütçe kalemlerimiz sıfırlandı. Bazı çalışmalara eğilmek istiyoruz ancak bütçe olmadığı için çoğu şeyi yapamıyoruz. Bu nedenle kaynak yaratma konusunda oldukça mesai harcıyorum. Gerek kurum içinde gerekse kurum dışında belirli işbirlikler aracılığıyla fon oluşturmaya çalışıyorum. Kuruma kazandırılan bu kaynaklar

sayesinde de promosyon malzemeleri gibi tanıtıma yönelik giderleri karşılayabiliyoruz...”

“...Son olarak medya ilişkileri de önemli bir çalışma alanımızdır. Yapılan tüm aktivitelerin kamuoyuna aktarılması, öğretim üyelerimizin yaptığı önemli araştırmaların kamuoyunda yer bulması için çeşitli içerikler üretiliyor ve bunları da medya ile paylaşıyoruz...”

Devlet Üniversitesi 2:“...Topluma katkı sağlamayı çok önemseyen bir üniversiteyiz. Köklü bir üniversite olmamızdan da öte itibarlı ve güçlü bir üniversite olmamızı topluma sağladığımız katkılara bağlıyoruz. Üniversitemizde insan hakları, göç, ekonomi, çocuk eğitimi, sosyal sorumluluk, şehir politikaları, hukuk gibi Rektörlüğe bağlı 70 küsur merkezimiz var. Aktif olarak çok yönlü çalışmalar yapan bu merkezler; belediyeler, bakanlıklar gibi kamu, kurum ve kuruluşlarıyla işbirliği yapıyor. Kurumsal sosyal sorumluluk, toplumla ilişkiler gibi çalışmaları genel olarak bu merkezlerimiz yapıyor. Biz hem bu çalışmaların hem bilimsel faaliyetlerin hem de öğrenci ve hocalarımızın başarılarının görünür kılınmasına yönelik çalışmalar yapıyoruz. Dolayısıyla medya ilişkileri ve etkinlik yönetimi gibi halkla ilişkiler uygulamalarını da sıklıkla kullanıyoruz.

“...Günümüz dünyasında estetik çok önemli. Bu yüzden en hassas olduğumuz alanlardan biri de kurumsal kimlik ve imaj. Köklü bir üniversite olmamızdan dolayı logomuzun kullanımına çok dikkat ediyoruz. Sadece etkinlik yapmak için değil, üniversitemizin itibarını destekleyecek değer oluşturacak işbirlikleri kurmaya çalışıyoruz. Bu anlamda sponsorluk çalışmalarında kimlerle yan yana geleceğimiz konusu çok önemli. Bu yüzden daha stratejik yaklaşmaya özen gösteriyoruz...”

“...Kurumsal itibardan sonra en önemsedığımız halkla ilişkiler alanlarından biri de kurumiçi iletişim. Bunun es geçilmesini de kurumsal itibarın bir ayağının eksik olmasıyla eş değer görüyoruz. Bu yüzden oldukça önemsedığımız bir uygulama alanı. Bu anlamda kurumsal iletişim koordinatörlüğü olarak araştırıp planladığımız büyük ya da küçük çaplı çeşitli etkinlikler yapıyoruz. Mesela önümüzdeki hafta kadınlar günü için küçük çaplı bir etkinlik planımız var...”

“Seçkin aday öğrencilerin üniversitemize kazandırılabilmesi için pazarlama iletişimi de bizim önem verdiğimiz uygulama alanlarından biri. Bununla ilgili genel olarak tanıtım günlerinde çalışmalar yapıyoruz...”

“...Üniversitemizdeki sağlık alanındaki birimler (tıp fakültesi gibi) her an krizle karşı karşıya kalabileceğimiz alanlar. Bu yüzden krizin çıkmaması için konu-sorun yönetimini oldukça önemsiyoruz. Bu anlamda yaptığımız ortam taraması krizin sinyallerini erkenden fark etmemizi dolayısıyla önlemleri almamızı sağlıyor...”

Devlet Üniversitesi 3: “...Rektör hocanın röportajının planlanması, belli bir alanda başarı elde etmiş öğrenci ya da hocamızın haberleştirilmesi ve bunun geleneksel ve dijital medyada yayınlanarak kamuoyuna sunulması gibi çalışmalar itibara yöneliktir. Biz itibara yönelik bu anlamda çalışmalar yapıyoruz...”

“...Toplumla ilişkiler ve kurumsal sosyal sorumluluk alanında yaptığımız bir çalışma yok. Ancak üniversitenin bu anlamda yaptığı çalışmalarda (mesela Gençlik ve Spor Bakanlığı ile yapılan Gençlik ve Gönüllülük İş Birliği Projesi) halkla ilişkiler departmanı olarak hem haber olarak öne çıkarılıp görünür olması için çalıştık hem de bu anlamda öğrenci ve akademisyenlerimizi destekledik...”

“...Kurumiçi iletişime yönelik genel olarak her birimin rutin olarak öğrenci, akademisyen ve idari personeline yönelik yaptığı memnuniyet anketleri var. Bu anket sonuçlarına göre her birim kendi içinde (mesela Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı öğrencilerin taleplerine göre) iyileştirme çalışmaları yapıyor. Kurumiçi iletişime yönelik planlayıp uyguladığımız çalışma yok. Biz halkla ilişkiler olarak sadece iletişim kanalları ile üniversitemizle ilgili gelişmeleri duyurmaya yönelik çalışmalar yapıyoruz...”

“...Kurumsal kimliğimize ait oluşturduğumuz kılavuz koordinatörlüğümüz web sayfasında yer almaktadır. Genel olarak bunun doğru kullanımı hususunda yönlendirici çalışmalarımız oluyor...”

Devlet Üniversitesi 4: “...Köklü bir üniversite olmamızın getirdiği bir takım avantajlar var. Biz hem var olan itibarımızı korumak hem de itibarımızı yükseltmek üzere bir takım çalışmalar yapıyoruz. İletişim ve pazarlama direktörlüğü olarak öncelikli olarak ‘uluslararasılaşma, araştırma odaklı olma’ gibi belirlediğimiz bir takım öncelikli alanlar var. Mesela ‘Devlet Üniversitesi 4, uluslararası arenada teknoloji geliştirir’, konusu üzerinden içerikler üretiyor ve bunu medya aracılığıyla kamuoyuna duyurmaya çalışıyoruz. Bu sayede de saygınlığımızı arttırmaya çalışıyoruz...”

“...Üniversite olarak toplumsal katkıya yönelik projeleri oldukça önemsiyoruz. Bunun için üniversitemiz araştırma merkezlerinde yapılan çalışmalar, hocalarımızın kurum içinde ve kurum dışında verdiği danışmanlıklar, yine hocalarımızın AB, TÜBİTAK gibi kurum ve kuruluşlarda yürüttüğü projeler... Bunun gibi birçok çalışma yapıyoruz. Mesela dezavantajlı öğrencilere yönelik STEM kursları düzenliyoruz. Genç insanların bilime olan ilgisini arttırmak için tüm dünyada oldukça önemli olan bu kursları biz sosyal sorumluluğumuz gereği yapıyoruz. Özellikle dezavantajlı kız öğrencilerine ayırdığımız kontenjanımızla bu kursları ücretsiz almalarını, böylece topluma fayda sağlamayı hedefliyoruz. Bu çalışmaları departman olarak biz yapmıyoruz. Biz bu konuda içerik üreterek kamuoyuna ulaştırılması hususunda destek oluyoruz...”

“...İletişim ve Pazarlama Direktörlüğü olarak hem üniversitemizin itibarını arttırmak hem de topluma katkıda bulunmak üzere bizzat yürüttüğümüz projeler de var. Bunlardan biri Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile HABİTAT Derneği ortaklığında yürüttüğümüz ‘Kız Kardeşim’ projesi. Bu proje Birleşmiş Milletlerde Türkiye’den örnek proje olarak gösterildi. Bu proje ile 2019 yılında sahada doğrudan 18 bin kadına eğitim vererek kadınlarımızın gelişimlerine katkıda bulunduk. Ayrıca İletişim ve Pazarlama Direktörlüğü olarak tüm süreçleri bizim organize ettiğimiz bir diğer çalışma ise Mesleki Teknik Anadolu lise öğrencileri ile hocaları bir araya getirdiğimiz sosyal sorumluluk çalışması. Bu çalışma ile hem öğrencilerin gelişimlerine katkıda bulunmayı hem de liselerin profilini yükseltmeyi dolayısıyla topluma fayda sağlamayı hedefliyoruz...”

“...Kurumiçi iletişimi sadece web, mailing gibi iletişim araçlarıyla duyuruya yönelik çalışmalar olarak görmüyoruz. İç paydaşlarımızı birbirleriyle kaynaştırmaya yönelik etkinlikler düzenliyoruz. Mesela 6 Mart’ta İletişim ve Pazarlama Direktörlüğü olarak Kadın Araştırmaları ve Uygulama Merkezi ile “Kadınlar Günü Paneli” düzenledik. Bunun dışında personellerimizin ihtiyaçları doğrultusunda eğitimine, gelişimine ve motivasyonuna katkı sağlamak üzere Kurumsal Akademi platformunu oluşturduk. Bu platform sayesinde etkili konuşma, gitar, piyano, İspanyolca, seramik, tüplü dalış gibi birçok eğitimi personelimize ücretsiz olarak veriyoruz...”

“...Web sayfasından da ulaşılabilir olan kurumsal kimlik rehberini dijital dünyanın gereklilikleri doğrultusunda her sene güncelliyoruz. Bunun doğru kullanımı için takip etmeye çalışıyoruz. Bunun dışında kimlerle yan yana geliyoruz konusu kurumsal kimliğimiz için çok önemli. Bu çerçevede de kurumsal kimliğimiz ve imajımız için kimlere sponsor olacağımız ya da kimlerle sponsorluk kuracağımız önemsemiş bir konu. Bu konuda daha stratejik davranmaya çalışıyoruz. Sponsorlukları da genel

olarak araştırma projeleri üzerinden alıyoruz. Ya da kampüsle ilgili iyileştirme çalışmaları için sponsor arayışlarımız oluyor...”

“...Krizin ne olduğuna bağlı olarak uygulamaya aldığımız kriz iletişim planlarımız var. Üniversitemizde bir kriz olduğunda hadi bunu İletişim ve Pazarlama Direktörü çözsün diye bir mantık yok. Rektör, rektör yardımcıları ve rektör danışmanlarından oluşan ve aralarında doğal olarak benim de olduğum kriz yönetim grubumuz var. Kırmızı durum, sarı durum diye sınıfladığımız kriz durumlarında nasıl hareket etmemize yönelik çeşitli senaryolar var. Ben kriz olduğunda üst yönetime gitmeden bir durum analizi yapıp bu çerçevede hangi planlarla gitmemiz gerektiğini belirleyip bunu da bir ön bilgi olarak sunuyorum. Şekillenme ise toplantı sonucunda üst yönetimle birlikte aldığımız kararlara dayanıyor...”

Devlet Üniversitesi 5: “...Üniversitemizin saygınlığını arttırmaya yönelik çalışmaları önemsiyoruz. Mesela bir akademisyenimizin başarısı olduğunda bunu daha çok duyurmaya çalışıyoruz. Bu sayede de üniversitemizin itibarını arttırmaya çalışıyoruz. Departman olarak itibara katkı sağlayan halkla ilişkiler kampanyası adına bir çalışma yapmadık. Sadece yapılan çalışmaları destekledik...”

“...Tanıtım günleri dışında pazarlamaya yönelik bir çalışma yapmıyoruz. Bu yüzden pazarlama iletişimi çok da kullandığımız bir halkla ilişkiler alanı değil...”

“...Üniversitemizde en çok yaptığımız çalışmalardan biri etkinlik yönetimi ikincisi ise yapılan tüm çalışmaların kamuoyuna aktarılması için yapılan medya ilişkileridir...”

“...Sponsorluk çerçevesinde genel olarak yer sağlayıcı olarak konferans salonlarımızın kullanılmasına yönelik çalışmalar yapıyoruz. Dışarıdan gelen taleplerden bir ücret alırken, kendi hocalarımızdan böyle bir talepte bulunmuyoruz...”

“...Sıfır Atık projesi kapsamında üniversitemizin üst yönetimi tarafından “Bilişim Teknolojileri Geri Dönüşüm Sosyal Sorumluluk” adında yönetilen bir proje var. Üniversitemizin farklı birimlerinde atıl durumda olan bilgisayar, yazıcı gibi ekipmanları kullanılabilir hale getirip Anadolu'nun dört bir tarafındaki ilk ve ortaokullara bilgisayar laboratuvarları açıyoruz. Projenin oluşturulmasından yönetilmesine kadar tüm aşamaları tamamen üst yönetimle birlikte hocalarımız yapıyor. Biz sadece haberini oluşturup duyurulmasından sorumluyuz...”

“...Kurumsal kimliğe yönelik oluşturduğumuz bir kılavuz var. Onun dışında stratejik olarak yönetilmesine yönelik bir çalışma yürütmüyoruz...”

“...Departman olarak kurumiçi iletişime yönelik yaptığımız halkla ilişkiler çalışması yok. Sadece mailing, web sayfası gibi iletişim kanallarıyla duyuruma yönelik çalışmalar yapıyoruz...”

Vakıf Üniversitesi 1: “...Vakıf Üniversitesi 1 olarak iki temel mottomuz var. Bunlardan biri uluslararasılaşma, diğeri ise farklılıklarımızı ortaya koyup bu yönde iletişim politikaları oluşturmak. Türkiye’deki eğitim kurumları içerisinde Turquality markası olan tek kurumuz. Bu yüzden marka imajımız bizim için önemli bir husus. Bunun için yapacağımız her bir çalışmayı-işbirliğini daha dikkatli ve stratejik bir çerçevede yapmaya özen gösteriyoruz. 124 farklı ülkeden çok farklı kültürlerden öğrenci aldığımız için dünyaya hitap edebilecek iletişim çalışmalarına ağırlık veriyoruz. Bunların başında pazarlama iletişimi, itibar yönetimi, kurumsal kimlik ve imaj ile konu-sorun yönetimi gelmektedir. Ayrıca yaptığımız çalışmalarla ilgili olaya gazetede haberimiz çıksın mantığıyla yaklaşmıyoruz. Önemli olan kendimizi doğru anlatabildik mi, topluma fayda sağladık mı ve en önemlisi farkındalık oluşturabildik mi?...”

“...Üniversitemizde 27 bine yakın öğrenci, 2 bine yakın da çalışan bulunmaktadır. Dolayısıyla oldukça farklı kesimlerden oluşan iç paydaşlarımız var. Birimdeki arkadaşlarımızın, öğrencilerin ortamında bulunma ve onları gözlemleyip problemleri saptama gibi bir görevi vardır. Bu bağlamda konular sorunlara dönüşmeden ortam taraması ile problemleri yerinde saptıyor akabinde bunu üst yönetime bildirip kriz oluşmadan proaktif bir şekilde çözmek için harekete geçiyoruz. Bunu sadece öğrencilerimize yönelik olarak algılamayın. Akademik ve idari personellerimize, çevreye ve topluma karşı da aynı perspektifte yaklaşıyoruz. Toplumu dinleme ve toplumsal sorunlar karşısında çalışmalar yapmayı çok önemsiyoruz. Mesela çocuk ihmal ve istismarı konusunda “Son Ver” adlı sosyal sorumluluk çalışması ile topluma dokunmak ve onları bilinçlendirmek için çalışmalar yaptık. Bunun dışında küçük yaşta evlendirilen çocukların mesajlarını mezun olan öğrencilerimizin diplomalarına ilştirerek farkındalık oluşturmaya çalıştık. Buna benzer birçok proje ile kurumsal sosyal sorumluluk, toplumla ilişkiler, konu-sorun yönetimi, kriz yönetimi, itibar yönetimi, dolayısıyla medya ilişkileri gibi halkla ilişkiler alanlarından yoğun bir biçimde faydalaniyoruz.

“...Aday öğrencileri üniversitemize kazandırmak amacıyla pazarlama iletişimine oldukça önem veriyoruz. Yaklaşık 5 bin okulda yaptığımız pazarlama iletişimi çalışmalarını yılda yaklaşık 100 bin öğrencimize ulaştırıyoruz. Üniversitemizi tanıtmaktan çok üniversitenin ne olduğu ve farklılıklar üzerine odaklanıyoruz. İletişimimiz burada bitmiyor. Tercih yaptıkları ana kadar iletişimin sürekli olmasına özen gösteriyoruz. Mesela akademisyen ve işadamları ile aday öğrencileri üniversitemizde bir araya getirerek big data, yapay zeka, blog gibi çok farklı içeriklerle geleceğin becerilerini öğrencilere aşılama yönelik aktiviteler düzenliyoruz. Bu aktivitelerin dışında yeni nesil aday öğrenciler geleneksel medyayı çok kullanmadıkları için genel olarak pazarlama iletişimi çalışmalarını yoğun olarak dijital platformda yürütüyoruz...”

“...En çok kullandığım ancak en çok zorlandığım alanlardan biri kurum içi iletişimidir. Her ne kadar -e gazete, -e bülten, mail, sms, sosyal medya, duyuru panoları gibi çok farklı iletişim kanallarını kullansak ta kurumsal körlükten (kurumda çalışanların bir süre sonra yapılan çalışmalara kayıtsız kalması) dolayı çalışan personelimize ulaşmakta zorlanıyoruz. Hatta şunu söyleyebilirim ki kurum dışındaki hedef kitleye ulaşmak, kurum içindeki personele göre daha kolay. Bunun için her ne kadar altı ayda bir iletişim kanallarımızı değiştirmeye çalışsak ta çok başarılı olduğumuzu söyleyemem...”

Vakıf Üniversitesi 2: “...Bizim en öncelikli hedefimiz kurumun var olan itibarını korumak ve bu itibarı daha da yukarı çekmektir. Üniversitemiz birçok alanda çalışma üretiyor. Biz de bu başarılı çalışmaları kamuoyu ile paylaşarak itibarına katkı sağlamış oluyoruz. Bunun dışında üniversitemizin nanoteknoloji, toplumsal cinsiyet ve kadın çalışmaları, finans, enerji, iklim gibi araştırma merkezleri var. Üniversitemizin bu merkezler aracılığıyla büyüme stratejisi var. Birim olarak itibara yönelik yürüttüğümüz bir çalışma olmasa da merkezlerin yaptığı projelere iletişim danışmanlığı noktasında hizmet vererek itibara katkı sağlamaya çalışıyoruz...”

“...Üniversite olarak en önemseydiğimiz ve bu yönde en çok proje ürettiğimiz konuların başında sosyal sorumluluk ve toplumla ilişkiler gelmektedir. Mesela üniversitemiz eğitim programı dahilinde tüm öğrencilerin almakla yükümlü olduğu ‘Toplumsal Duyarlılık Projeleri’ dersi var. Bu dersle öğrencilerimizin yaşadıkları topluma karşı sorumlu ve bilinçli bireyler olmalarını istiyoruz. Halkla ilişkiler birimi olarak ise rehber öğretmenlerin öğrencilerine daha faydalı olabilmesi için hayata geçirdiğimiz bir proje var. Bu proje ile rehber öğretmenlerimizin gelişimine yönelik bir

takım eğitimler, seminerler düzenliyoruz. Bu sayede hem sosyal sorumluluğumuzu gerçekleştireyor hem de itibarımıza katkı sağlamış oluyoruz.

“...Üniversitenin stratejik hedefleri oluyor beş yıllık. Biz bu stratejik hedefler ve planlar doğrultusunda konu yönetimini yapıyoruz. Mesela üniversitemizin stratejik planında uluslararasılaşma, araştırma üniversitesi olma gibi bazı önemli konular var. Biz toplumun bazı dinamikleri çerçevesinde (ekonomik durum, dijitalleşen dünya, vs. gibi) stratejik planımızda yer alan kurumsal hedeflerimizi nasıl hayata geçirebileceğimize yönelik stratejiler belirliyoruz. Sorun yönetiminde de öncelikle sorunun kaynağına ulaşmaya çalışıyoruz. Bu sorun; bir öğretim üyemiz olabileceği gibi, bir dış kaynaklı haber olabilir ya da etkinlik esnasında başımıza gelebilecek bir aksilikte olabilir. Biz bu sorunlar ortaya çıkmadan krizi minimize etmeye yönelik çalışmalar yapıyoruz. Kriz olma durumuna göre önceden belirlediğimiz bir takım senaryolar var. Bu senaryolar çerçevesinde hareket edip proaktif davranmaya, dolayısıyla krizin oluşumunu engellemeye çalışıyoruz. Buna rağmen oluşan krizde ise b planlarımızı devreye alıp ona göre hareket ediyoruz. Önceki yıllarda yaşadığımız birçok kriz var. Bunlardan edindiğimiz bilgi ve tecrübeler ışığında da kendimize bir yol çiziyoruz...”

“...Pazarlama ve Kurumsal İletişim Direktörlüğü çatısı altında iki birim yer almaktadır. Bunlardan biri Kurumsal İletişim Birimi, diğeri ise Pazarlama Birimidir. Dolayısıyla pazarlama iletişimine yönelik tanıtım, reklam, pazarlama, gibi tüm çalışmalar Pazarlama Birimiz yıl boyunca yürütmektedir. Bu birimle stratejik işbirliği içerisinde kararları alır ve bunları kendi alanlarımız çerçevesinde hayata geçiririz...”

“...Aslında kurumiçi iletişime yönelik çalışmalar insan kaynaklarının iş sahasına girdiği için bu konuda pek çalışma yaptığımızı söyleyemem. Sadece iletişim kanallarıyla üniversitemizle ilgili haber, etkinlik gibi gelişmeleri duyurmaya yönelik çalışmalar yapıyoruz...”

“...Şuan 20. yıldönümündeyiz. Bu anlamda kimliğimizi yeniden revize ettik. Kurumsal kimlik önemsediğimiz konuların başında yer alıyor. Çünkü yaptığımız her çalışma aslında buna hizmet ediyor. Bu yüzden marka imajının güçlenmesi için daha stratejik davranmaya özen gösteriyoruz...”

“...Üzerinde durduğumuz en önemli iletişim uygulamalarından biri de etkinlik yönetimidir. Her ne kadar riskli de olsa genel olarak etkinliklerimizi farklı konseptlerde planlayıp düzenlemeye çalışıyoruz. Etkinlik yönetimine başka bir

üniversitede olmayan ve yenilikçi olarak kabul gören 'Aile ve Eğitim Günü' projesini örnek olarak verebilirim. Bu etkinlik ile aktif öğrencilerimizin ebeveynleri, üniversitemizde bir gün geçirerek üniversite sıralarına geri dönerler. Birlikte ders dinler, birlikte yemekhanede yemek yerler ve birlikte gezintiye çıkarak kampüste vakit geçirirler..."

Vakıf Üniversitesi 3: "...Yaptığımız her çalışma itibara yöneliktir. Her kitap, her yayın, her broşür, her haber itibara yönelik yaptığımız çalışmalardandır. Sosyal sorumluluk, itibar yönetimi, toplumla ilişkiler gibi halkla ilişkiler çalışmalarını hocalarımız yapar. Biz işin iletişim boyutunu, medya boyutunu yaparız. Kurumsal kimliğe ilişkin de oluşturduğumuz bir kılavuz var. Web sayfasından da erişime açık..."

"...Daha çok dijital medya üzerinden pazarlama iletişimi çalışmalarına ağırlık veriyoruz. Sosyal medya bu anlamda en önemli mecramız. Aday öğrenci ve ailelerine yönelik sosyal medya üzerinden tanıtıcı ve bilgilendirici içerikler yayınlıyoruz. Mesela üniversitemizde öğrenci olmayı anlatan "öğrenci hikayeleri" bu perspektifte hazırlanan örnek çalışmalardan bir tanesidir..."

"...Kurumiçi iletişime yönelik planlayıp uyguladığımız bir halkla ilişkiler çalışması yok. Genel olarak poster, mailing, sms, web sitesi gibi iletişim kanallarıyla üniversitede yapılanları duyurmaya yönelik çalışmalar yapıyoruz. Kurum içi iletişime yönelik idari personellerin iş süreçleri hakkında bilgi verdikleri 'Personel Hikayeleri'ni sosyal medya üzerinden yayınlamayı örnek olarak verebilirim..."

Vakıf Üniversitesi 4: "...Kurumsal sosyal sorumluluk, toplumla ilişkiler gibi alanlarda halkla ilişkiler departmanı olarak doğrudan bizim geliştirdiğimiz projeler yok. Ancak fakültelerin ya da öğrenci kulüplerinin hayata geçirdiği bir takım projeler var. Biz halkla ilişkiler departmanı olarak bu tarz çalışmaların iç ve dış iletişimini sağlayacak çalışmalar yapıyoruz..."

"...Oldukça önemseydiğimiz alanlardan biri de pazarlama iletişimi. Bunu da sadece tanıtım günlerinde değil yıl boyunca yapıyoruz. Türkiye'nin çeşitli liselerine gerçekleştirdiğimiz okul ziyaretleri, çeşitli fuarlara katılarak üniversitemizin tanıtımına katkıda bulunma, üniversite tercih zamanlarında yaptığımız tanıtım çalışmaları, geleneksel ve dijital platformlar için reklam kampanyaları gibi birçok çalışmayı sayabilirim. Bunun yanında Anadolu'nun çeşitli yerlerinden üniversitemize çok

sayıda rehber öğretmen ve okul müdürlerini davet edip onlara yönelik birçok etkinlik düzenliyoruz. Bunun tüm süreçlerini de biz planlayıp biz organize ediyoruz...”

“...Kurumiçi iletişime yönelik düzenlediğimiz Academeet buluşmaları veya özel günlerde (mesela kadınlar günü) çalışanları bir araya getiren çalışmalar yapılıyor. Ancak yakın zamanda bizim bu yönde düzenlediğimiz çalışma olmadı. Genelde bu çalışmaları fakülteler düzenliyor. Biz sadece iletişim kanallarımızla duyuruya yönelik çalışmalar yapıyoruz...”

“...İKSV gibi sivil toplum kuruluşlarıyla yaptığımız işbirlikleri çerçevesinde Tasarım Bineali, Tiyatro Festivali gibi sponsorluk çalışmalarımız oluyor. Bu çalışmalar da çeşitli fakültelerimizin işbirliğiyle yapılıyor...”

“...Oluşturduğumuz kurumsal kimlik web sayfamızda yer alıyor. Önemsemiğimiz ve stratejik olarak yönetilmesi gereken bir alan olarak değeriendiriyorum. Çünkü yaptığımız her çalışma buna hizmet ediyor. Bu yüzden işbirliklerinden yapılan tüm tasarım çalışmalarına kadar stratejik bir bütünlük içinde olması önemli bir husus...”

Yarı yapılandırılmış soru formu ile üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcılarının halkla ilişkiler uygulama alanlarını ne sıklıkla (çok az, az, biraz, fazla, çok fazla) kullandıklarını belirten ifadeler tablo 3.12 ile tablo 3.13’te görülmektedir. Tabloyu incelediğimizde devlet ve vakıf üniversitelerinin üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcıları çoğu halkla ilişkiler çalışmalarını yaptıkları anlaşılmaktadır. Ancak halkla ilişkiler uygulayıcıların yaptıkları çalışmalarla ilgili verdikleri örneklere baktığımızda çoğu halkla ilişkiler çalışmaları kısıtlı yaptıkları; genel olarak üniversitenin itibarına-imajına yönelik hocaların yaptığı çalışmaların görünür kılınması için çaba harcadıkları anlaşılmaktadır.

Konuyu açmak gerekirse; devlet ve vakıf üniversitelerine kurumsal sosyal sorumluluk, toplumla ilişkiler gibi alanlarda neler yaptığını ilişkin örnek vermeleri istenmiş ve alınan cevaplar şu şekildedir: Devlet Üniversitesi 1 “Ev Ziyareti Temelli Ebeveyn Rehberliği ile Açık Ders”, Devlet Üniversitesi 3 “Gençlik ve Spor Bakanlığı ile yapılan Gençlik ve Gönüllülük İş Birliği”, Devlet Üniversitesi 4 “Kız Kardeşim”, Devlet Üniversitesi 5 “Bilişim Teknolojileri Geri Dönüşüm Sosyal Sorumluluk”, Vakıf Üniversitesi 1 “Son Ver” ile Vakıf Üniversitesi 2 “Rehber Öğretmenlerin Gelişimine Katkı” projeleri. Tüm bu çalışmalar içerisinde Devlet Üniversitesi 4’ün üst düzey

halkla ilişkiler uygulayıcısı, “Kız Kardeşim” projesini departman olarak planladıklarını ve iştirakçileriyle birlikte yürüttüklerini ifade etmiştir. Yine Vakıf Üniversitesi 2’nin üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcısı da dış paydaşlarından olan rehber öğretmenlerin gelişimine yönelik bir sosyal sorumluluk projesini planlayıp hayata geçirdiklerini ve bunu düzenli olarak da yaptıklarını belirtmiştir. Ancak Devlet Üniversitesi 1, Devlet Üniversitesi 3, Devlet Üniversitesi 5 ile Vakıf Üniversitesi 1’in üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcıları bu çalışmaların, halkla ilişkiler departmanı tarafından değil, üniversitedeki başka fakülte ve merkezler (göç, ekonomi, şehir politikaları, hukuk, nanoteknoloji gibi birçok merkez) tarafından planlanıp yürütülen çalışmalar olduğunu belirtmişlerdir.

Tüm bu bilgiler çerçevesinde üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcıları tablo 3.12 ile 3.13’te de görüldüğü üzere kurumsal sosyal sorumluluk, toplumla ilişkiler gibi halkla ilişkiler çalışmaları yoğun olarak yaptıklarını belirtmişlerdir. Ancak derinlemesine görüşmede halkla ilişkiler departmanının bu konulara sınırlı bir şekilde eğildikleri anlaşılmaktadır. Yapılan bu araştırmada, halkla ilişkiler departmanlarının stratejik halkla ilişkiler alanlarında ne gibi çalışmalar yaptıkları sorgulanmak istenmiştir. Alınan geri bildirimler çerçevesinde halkla ilişkiler departmanlarının araştırma-planlama-uygulama-değerlendirme aşamalarından oluşan stratejik halkla ilişkiler çalışmalarına sınırlı yaklaştıkları (Devlet Üniv. 4 ile Vakıf Üniversitesi 2 hariç), genel olarak üniversitede başka fakülte, merkezlerde çalışan akademisyenler tarafından yapılan çalışmaların görünür kılınması için çaba harcadıkları anlaşılmaktadır.

Kurumsal Kimlik Konusu:

Stratejik olarak oluşturulsun ya da oluşturulmasın, örgütlerin de tıpkı insanlar gibi diğerlerinden ayrılan kendilerine has özelliklere sahip kimlikleri vardır. Kurumsal kimlik denildiğinde genel olarak akla görsel unsurlar olan logo ve kullandığı renkler gelmektedir. Bu yüzden tablo 3.12 ile tablo 3.13’e baktığımızda gerek devlet gerekse vakıf üniversitesi yoğun olarak kurumsal kimlik ve imajı kullandığını belirtmişler, derinlemesine görüşmede de kurumsal kimliğe ilişkin kılavuzun web sayfalarında yer aldığını ifade etmişlerdir. Ancak kurumsal kimlik ve imaj çalışmalarının ilk aşamasıdır logo ve kullanılan renkler. Önemli olan bunun içeriğinin doldurulması yani bir değer kazandırılarak imajının güçlendirilmesidir. Çalışanların

bu sürece dahil edilmesi, imaja ilişkin iç ve dış paydaş algılarının benzer olması (farklı olması başarısızlığın göstergesi), kurumda yapılan her bir çalışmanın stratejik bir bütünlük içinde sunulması, sponsorluk çalışmaları gibi pek çok konu kurumsal kimlik ve imaj konusuna girmektedir. Bu yönüyle baktığımızda sadece Devlet Üniversitesi 2, Devlet Üniversitesi 4, Vakıf Üniversitesi 1, Vakıf Üniversitesi 2 ve Vakıf Üniversitesi 4'ün daha stratejik bir çerçevede kurumsal kimliğe eğildikleri anlaşılmaktadır. Ancak Devlet Üniversitesi 1, Devlet Üniversitesi 3, Devlet Üniversitesi 5 ve Vakıf Üniversitesi 3'ün oluşturdukları kurumsal kimlik klavuzunu web sayfasında yayınladıkları ve bu kimliğin doğru kullanılıp kullanılmadığını takip ettikleri anlaşılmaktadır. Bu yönüyle de bu üniversitelerin üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcıları, kurumsal kimlik ve imajı çok kullanılan bir alan olarak değerlendirseler de (tablo 3.12 ile 3.13'te de görüldüğü gibi) bu konunun stratejik bir çerçevede ele alınmasına sınırlı bir yaklaşım sergiledikleri anlaşılmaktadır.

Pazarlama İletişimi Konusu:

Tablo 3.12 ile tablo 3.13'ü incelediğimizde devlet üniversitelerinin pazarlama iletişimini genel olarak az tercih ettikleri; vakıf üniversitelerinin ise devlet üniversitelerine nazaran çok tercih ettikleri görülmektedir. Bu finansman kaynağıyla örtüşen bir bilgidir. Çünkü devlet üniversitesi finansmanının büyük bir kısmını merkezi bütçeden karşılar; vakıf üniversitesi finansmanının büyük bir kısmını öğrenim ücretlerinden karşılamaktadır. Bu bilgiler çerçevesinde devlet üniversitesinin kaynak yaratma gibi çok gayreti olmamaktadır. Bu yüzden pazarlama iletişimine genel olarak çok başvurmadığı anlaşılmaktadır. Oysa vakıf üniversitesinin ayakta kalabilmesinin yegâne sebebi öğrenim ücretleridir. Bu nedenle bu kaynağı yaratabilmek için pazarlama fonksiyonuna önem vermekte bu ise çalışmalarına yansımaktadır. Bunun dışında derinlemesine görüşmede devlet üniversitelerinin az da olsa pazarlama iletişimine ilişkin çalışmalarını genel olarak tanıtım günlerinde yaptığına; vakıf üniversitelerinin ise sadece tanıtım günleriyle sınırlı tutmayıp yıl boyunca pazarlama iletişimine odaklandıkları bilgisine de ulaşılmıştır.

Kurumiçi İletişim Konusu:

Birçok teorisyen; kurum dışında başarılı olmanın püf noktasının kurum içinde başarılı olmaktan geçtiğini, bu yüzden halkla ilişkiler çalışmalarının ilk önce o kurumun içerisinde başlaması gerektiğini savunmaktadırlar. Bir taraftan da personeliyle başarılı bir iletişim kuramamış kurumun çevresiyle başarılı bir iletişim kuramayacağı ve halkla ilişkiler çalışmalarının da başarısını önemli ölçüde zedeleyeceği düşünülmektedir (Geniş bilgi için bkz. s: 48) Hal böyle olunca kurumiçi iletişim çalışmaları kurumlar için olmazsa olmaz halkla ilişkiler uygulama alanlarından bir tanesidir. Bu çerçevede tablo 3.12 ile tablo 3.13'ü incelediğimizde Devlet Üniversitesi 1 ile Vakıf Üniversitesi 2'nin dışında kalan tüm halkla ilişkiler birimlerinde kurum içi iletişimin yoğun olarak kullanıldığı anlaşılmaktadır. Devlet Üniversitesi 1, kurumiçi iletişim çalışmalarının bütçe isteyen çalışmalar olduğunu savunduğu için; Vakıf Üniversitesi 2 ise insan kaynakları departmanının sahasına girdiği için kurumiçi iletişime sınırlı yaklaşıtlarını belirtmişlerdir. Ve bu iki üniversitenin üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcısı; sadece üniversiteyle ilgili gelişmelerin iletişim kanallarıyla (web sayfası, sms, e-gazete/bülten gibi) duyurusuna yönelik çalışmalar yaptıklarını ifade etmişlerdir.

Yoğun olarak kullandıklarını belirten üniversiteleri incelediğimizde de; Devlet Üniversitesi 3, Devlet Üniversitesi 5, Vakıf Üniversitesi 1, Vakıf Üniversitesi 3 ve Vakıf Üniversitesi 4'ün kurumiçi iletişime yönelik çalışmaları sınırlı yaptığı; genel olarak üniversiteyle ilgili gelişmelerin çeşitli iletişim kanallarıyla kurum içine duyurulmasına yönelik çalışmaları yaptığı bilgisine ulaşılmıştır. Kurumiçi iletişim, belirli araştırmalar çerçevesinde planlanmış ve düzenli yapılmasını gerektiren çalışmaları kapsamaktadır. Dolayısıyla her ne kadar üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcıları tablo 3.12 ile tablo 3.13'te kurum içi iletişimi yoğun olarak kullandıklarını belirtse de genel olarak halkla ilişkiler departmanlarının üniversiteyle ilgili gelişmelerin personele duyurulmasına aracılık ettikleri, kurumiçi iletişimin stratejik bir çerçevede ele alınmasının sınırlı tutulduğu söylenilir.

Kurumiçi iletişimi sadece duyuruya yönelik çalışmalar olarak görmeyen üniversiteler Devlet Üniversitesi 2 ile Devlet Üniversitesi 4'tür. Bu üniversiteler belirli araştırmalar çerçevesinde çalışan sadakati, motivasyonu, performansı arttırmak dolayısıyla iç iletişimi güçlendirmek için çeşitli halkla ilişkiler çalışmaları yaptığı

bilgisine de ulaşılmıştır. Bu ise Devlet Üniversitesi 2 ile Devlet Üniversitesi 4'ün tablo 3.12'de kurumiçi iletişimi yoğun olarak kullandıkları bilgisiyle de örtüşmektedir.

Sponsorluk Konusu:

Tablo 3.12 ile tablo 3.13'ü incelediğimizde Devlet Üniversitesi 2, Devlet Üniversitesi 4 ve Devlet Üniversitesi 5 dışında kalan diğer halkla ilişkiler departmanlarında sponsorluk çalışmalarına çok da ağırlık verilmediği anlaşılmaktadır. Derinlemesine görüşmede de sponsorluğu stratejik bir çerçevede ele alan üniversiteler Devlet Üniversitesi 2 ile Devlet Üniversitesi 4'tür. Bu veri ise bu üniversitelerin tablo 3.12'de sponsorluğu çok sık kullanması bilgisi ile örtüşmektedir. Ancak Devlet Üniversitesi 5, salonların kullanılmasına-kiralanmasına yönelik çalışmaları sponsorluk olarak değerlendirmektedir. Oysa sponsorluk çalışmaları kısa vadeli bir yatırımdan çok uzun vadeli bir yatırımı gerektiren, kurumun hedef kitlesiyle iyi bir iletişim kurup hedef kitlesinin kuruma olan güvenini pekiştirmeyi; bu sayede de kurumun itibarını arttırmayı hedefleyen stratejik çalışmalar (araştırma-planlama-uygulama-değerlendirme aşamalarından oluşan) olarak değerlendirilmektedir. Bu yönüyle de Devlet Üniversitesi 5, tablo 3.12'de de belirttiği gibi sponsorluğu çok kullandığını belirte de bu stratejik anlamda planlanmış sponsorluk çalışmaları ile bağdaşmamaktadır. Dolayısıyla bu durum Devlet Üniversitesi 5'in bu uygulama alanına sınırlı yaklaştığı anlamına gelmektedir.

Medya İlişkileri Konusu:

Halkla ilişkiler uygulama alanları ne kadar genişlese de tüm yapılan çalışmaların tabanını çoğunlukla medya ilişkileri oluşturmaktadır. Çünkü yapılan her bir çalışma; medyada yer alarak kamuoyuna ulaşmak, onları bilgilendirmek, ikna etmek, anlayış-sempati kazanmak ve onların desteğini almak hedeflenir. Bunun için medya ilişkileri diğer halkla ilişkiler alanlarına nazaran en çok başvurulanan uygulama alanlarından biridir. Bu savı destekler nitelikte tablo 3.12 ile tablo 3.13'ü incelediğimizde de devlet ve vakıf üniversitelerinin yoğun olarak medyayı kullandıkları görülmektedir. Yine yapılan derinlemesine görüşmelerde de bilimsel faaliyetler, öğrenci ve hocaların başarıları vs. gibi üniversiteyle ilgili tüm gelişmelerin kamuoyunda yer bulması için üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcıların yoğun olarak medya ilişkilerine başvurdukları anlaşılmaktadır.

Konu-Sorun Yönetimi - Kriz Yönetimi Konusu

Halkla ilişkiler birimleri örgütün gözü ve kulağı olarak bir erken ihbar ve ikaz sistemi gibi örgütü önceden uyaracak şekilde görev yapması beklenir. Bu yüzden ortam taramasıyla kuruluşların ekonomik, sosyolojik, politik ve teknolojik düzeyde ortaya çıkan eğilimler ve değişimlere stratejik bir çerçevede nasıl bir karşılık verilebilmesi için konu-sorun yönetimine odaklanılmalı ve böylece krizler ortaya çıkmadan proaktif bir yaklaşımla sorunun üstesinden gelinebilmelidir. Buradan da anlaşılacağı üzere konu-sorun yönetimi hangi konular üzerinden krizlerin çıkabileceğine ve bu sorunların nasıl çözümlenebileceğine odaklanırken kriz yönetimi ise proaktif ve reaktif bir şekilde krize nasıl yaklaşılacağına ipuçlarını vermektedir. Bu yönleriyle de konu-sorun yönetimi ile kriz yönetimi birbirini tamamlamaktadır.

Bu bilgiler çerçevesinde tablo 3.12 ile tablo 3.13'ü incelediğimizde Devlet Üniversitesi 1, Devlet Üniversitesi 2, Devlet Üniversitesi 3, Devlet Üniversitesi 4, Vakıf Üniversitesi 1 ile Vakıf Üniversitesi 2'nin konu-sorun yönetimi ile kriz yönetimini yoğun olarak kullandıkları görülmektedir. Devlet Üniversitesi 5, Vakıf Üniversitesi 3 ile Vakıf Üniversitesi 4'ün ise konu-sorun yönetimi ile kriz yönetimini az-biraz kullandıkları görülmektedir.

Derinlemesine görüşmede ise Devlet Üniversitesi 1, Devlet Üniversitesi 2, Devlet Üniversitesi 4, Vakıf Üniversitesi 1 ile Vakıf Üniversitesi 2'nin ortam taraması sonucu nelerin kriz olabileceğine odaklandıkları ve bu yönde çeşitli senaryolar oluşturarak proaktif bir şekilde hareket ettikleri anlaşılmaktadır. Bu veri ise tablo 3.12 ile tablo 3.13'te konu-sorun yönetimi ile kriz yönetimini çok kullanmaları bilgisi ile örtüşmektedir.

3.7.7. İletişim Uygulamalarında Bütçenin Durumu

Yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme çerçevesinde devlet ve vakıf üniversitelerinin üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcılarına çalışmalarını için bir bütçenin tahsis edilip edilmediği ve bu bütçenin yeterli olup olmadığı sorulmuştur. Bu soruyla;

- Devlet ve vakıf üniversitelerinin mali özerklik konusunda durumunu gözler önüne sermek,
- Çeşitli halkla ilişkiler uygulamalarını bütçenin desteğiyle ne derece yapabildiklerini saptamak,
- Bütçenin genel olarak hangi kalemlere ayrıldığını; böylece halkla ilişkiler uygulamalarına ayrılan bir bütçenin olup olmadığını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.

Bu çerçevede devlet üniversitelerinin üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcıları bütçe konusunda şu bilgileri vermiştir:

Devlet Üniversitesi 1: “...Açıkçası birimimize tahsis edilmiş bir bütçemiz yok. Genel olarak Rektörlük bütçesinden yararlanıyoruz. Bu bütçe de çok kısıtlı olduğu için ihtiyaçlarımızı tam manasıyla karşıladığını söyleyemem...”

Konunun derinliklerine girildikçe bütçe konusunda devletin kamu, kurum ve kuruluşlarına uyguladığı tasarruf tedbirleri ortaya çıkmıştır. 2018’in ikinci çeyreğinde görülen ekonomik darboğaz, devletin politikalarını önemli ölçüde etkilemiş bundan dolayı da kamu harcamalarıyla ilgili tasarruf tedbirleri alınmaya başlanmıştır (TRT Haber, 2018). Kamu kurumlarına ayrılan ödeneğin büyük bir oranda kısılması ise kurumdaki çeşitli departmanların hizmet alımını olumsuz yönde etkilemiştir. Bundan etkilenen departmanlardan biri de halkla ilişkiler departmanıdır. Devlet Üniversitesi 1’in üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcısı uygulamaya konan tasarruf tedbirleri kapsamında şu bilgileri vermiştir:

“...Az bir bütçemiz vardı. O da kısıldı. Çünkü 2018 yılından itibaren devletin uyguladığı tasarruf tedbirlerinden dolayı kamu kurumlarında tanıtım, ağırlama gibi çoğu bütçe kalemi sıfırlandı. Bazı çalışmalara eğilmek istiyoruz ancak bütçe olmadığı için çoğu şeyi yapamıyoruz. Bu nedenle kaynak yaratma konusunda oldukça mesai harcıyorum...”

Devlet Üniversitesi 2: “...Koordinatörlüğümüze tahsis edilmiş bir bütçe yok. Bütçeyi Genel Sekreterlik üzerinden kullanıyoruz. Medya takip hizmeti dışında genel olarak bütçeyi tanıtıma yönelik çalışmalarda (mesela tanıtım günlerinde kullanılmak üzere yaptırdığımız promosyon malzemeleri) kullanıyoruz...”

Devlet Üniversitesi 3: "...Direk olarak birimimize tahsis edilmiş bir bütçe olmasa da rektörlük üzerinden kullandığımız bir bütçe söz konusu. Bütçeyi de genel olarak tanıtıma yönelik çalışmalarda kullanıyoruz..."

Devlet Üniversitesi 4: "...Birimimize doğrudan tahsis edilmiş bir bütçe yok. Genel sekreterlik üzerinden taleplerimizi karşılıyoruz. Tanıtım ve promosyon çalışmaları, medya takibi gibi kalemlerde bütçeyi kullanıyoruz..."

Devlet Üniversitesi 5: "...Birimimize tanımlanmış bir bütçe yok. Rektörlük bütçesi üzerinden genel olarak medya takip hizmetinin satın alınması, promosyon-tanıtım malzemelerinin yaptırılması gibi ihtiyaçlarımız oluyor. Bunun dışında bir şey yok..."

Yarı yapılandırılmış görüşme çerçevesinde; devlet üniversitelerinde halkla ilişkiler birimine tahsis edilmiş bir bütçenin olmadığına, bütçenin Rektörlük-Genel Sekreterlik üzerinden sağlandığı bilgisine ulaşılmıştır. Bu ise devlet üniversitelerinin mali anlamda özerk olmadığı anlamına gelmektedir. Öte yandan 2018 yılında devletin kamu, kurum ve kuruluşlarına uyguladığı kamu tasarruf tedbirleri kapsamında reklam, tanıtım, ağırlama gibi çoğu kalem sıfırlanmıştır. Bundan dolayı her ne kadar Devlet Üniversitesi 1, 2, 3, 4 ve 5'te tanıtıma yönelik bir takım çalışmalar yapılsa da bunlar oldukça kısıtlıdır. Buna ek olarak devlet üniversitelerinde bütçe; genel olarak medya takip hizmeti satın alma, promosyon-tanıtım malzemelerinin yaptırılması gibi kalemlere harcandığı görülmekte; dolayısıyla halkla ilişkiler uygulamalarına ayrılan bütçenin oldukça sınırlı tutulduğu anlaşılmaktadır.

Vakıf üniversitelerinin üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcıları da bütçe konusunda şu bilgileri vermişlerdir:

Vakıf Üniversitesi 1: "...Departmanımıza tahsis edilmiş bir bütçe var. Bu bütçe ise iki kaynaktan beslenmektedir. Bunlardan biri kuruma kazandırılan öğrenci sayısına göre değişen bir kaynak. Yani kuruma ne kadar çok öğrenci kazandırırsak o kadar çok kaynak yaratmış oluyoruz. Dolayısıyla bize verilen bütçe de o kadar artmış oluyor. İkincisi ise üniversitedeki event alanlarının kiralınmasından (duyuru panoları, salonların kiralınması gibi) bir gelir elde ediyoruz. Bu gelir ise direk bütçemize aktarılıyor..."

“...Yaptığımız çalışmalar için bütçemiz bize yetiyor. Eğitim-öğretimin başladığı eylül ayından temmuz ayına kadar çoğunlukla tanıtım amacıyla bütçemizi kullanıyoruz. Geleneksel medyadan çok dijital platformları önemseydiğimiz için bütçemizin yüzde 70’ini dijital pazarlamada kullanıyoruz. İlişkileri devam ettirebilmek adına ara ara geleneksel medyaya da yönelerek (bütçemizin yüzde 30’unu) reklam harcamaları yapıyoruz...”

Konunun derinliklerine girildikte bütçe konusunda vakıf üniversitesinin üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcısı YÖK’ün denetlemesine ilişkin şu bilgileri vermiştir:

“...YÖK bizi devlet üniversitesine nazaran çok daha fazla denetliyor. Anayasa’da her ne kadar idari ve mali konularda vakıf üniversitesi özerk ilan edilse de bu 2547 sayılı kanunda böyle değil. Ağustos 2019’da YÖK’ün aldığı yeni bir karar var. Buna göre tanıtım çalışmaları için bütçe toplam bütçenin yüzde 1’ini geçemez. Mesela kurumumuzun 400 bin liralık toplam bir bütçesi varsa bizim tanıtım ve halkla ilişkiler çalışmaları için harcayacağımız tutar 4 bini geçemez. Bunun dışında her kararımızın arkasında neden yaptığımızı açıklamamız isteniyor. Mesela bir çalışma için sponsor olmak istediğimizde neden sponsorluk yaptığımıza kadar her şeyi anlatıp kuruluşu kuruluşuna hesap vermek durumundayız...”

Vakıf Üniversitesi 2: “...Evet birimimize tahsis edilmiş bir bütçe var. Sosyal medya için, öngörülen ve öngörülemeyen etkinlik çalışmalarımız için, pazarlama iletişimi çalışmaları, tanıtım çalışmaları, kurumsal kimlik çalışmaları, gibi her bir kaleme ilişkin ayrı ayrı bütçemiz var. Bütçe dönemimiz eylül-eylüldür. Diğer kurumlardaki gibi ocak-ocak değil. Bu YÖK’ün bir kararı olduğu için bütün üniversitelerde geçerli. Eylülden önce mayıs ayında oturup önümüzdeki akademik yılın olası çalışmalarını, var olan çalışmalarını ve ek projelerini değerlendirip bütçe kalemleri çıkarıyoruz. Olası bütçeyi üst yönetime yazıp bu bütçeyi talep ediyoruz. Üst yönetimle aldığımız ortak bir kararla da bütçemiz netleşiyor. Bu bütçe çerçevesinde de çalışmalarımızı gerçekleştiriyoruz. Genel olarak da birimimize tahsis edilmiş bütçe, çalışmalarımız için yeterli oluyor...”

Vakıf Üniversitesi 3: “...Direk olarak birimimize tahsis edilmiş bir bütçe yok. Yapacağımız çalışmaları (dergi, kitap, tanıtım-promosyon çalışmaları gibi) satın alma departmanına sunuyoruz. Kabul gördüğü taktirde de yapılıyor. Özellikle dergi, kitap gibi yayımladığımız işler bütçe isteyen işlerdir. Yılda 15-20 civarında kitap, 10 tane de düzenli yayımlanan dergilerimiz var. Genel olarak bütçe bunlara harcanıyor...”

Vakıf Üniversitesi 4: "...Evet direk olarak müdürlüğümüze tahsis edilmiş bir bütçe var. Genel olarak bütçemizi; medya satın alma (dijital ve geleneksel medyada), medya takip hizmeti alımı, tanıtım (promosyon malzemeleri, tanıtım günlerine yönelik ihtiyaçlar, fuarlar, okul ziyaretleri, Anadolu'dan üniversitemizin tanıtımı için gelen öğretmenlerin masrafları vs. gibi) çalışmalarına harcıyoruz. Halkla ilişkiler uygulamalarına yönelik ayırdığımız bir bütçemiz yok.

Görüşme çerçevesinde; vakıf üniversitelerinde genel olarak (yüzde 75'i) halkla ilişkiler birimine tahsis edilmiş bir bütçe söz konusudur. Dolayısıyla vakıf üniversitelerinin devlet üniversitelerine nazaran bütçe konusunda daha özerk oldukları söylenebilir. Ancak vakıf üniversitelerinin birçoğu (Vakıf Üniversitesi 1, 3 ve 4) bu bütçeyi; dergi-kitap yayımlanması, geleneksel-dijital medyada medya satın alma, tanıtım günlerine yönelik reklam harcamaları, medya takip hizmeti alımı gibi kalemlere harcadığı görülmektedir. Dolayısıyla tablo 3.14'te de görüldüğü gibi Vakıf Üniversitesi 2 dışında kalan diğer üniversitelerin, halkla ilişkiler çalışmalarına oldukça kısıtlı bütçe ayırdıkları (ya da ayırmadıkları) anlaşılmaktadır.

	PR Uygulamalarını Kullanma Sıklığı	PR Uygulamaları İçin Bütçenin Durumu
Devlet Üniv. 1	Çoğu halkla ilişkiler uygulamaları sıklıkla kullanılıyor.	Kısıtlı Bütçe Ayrılıyor
Devlet Üniv. 2	Çoğu halkla ilişkiler uygulamaları sıklıkla kullanılıyor.	Kısıtlı Bütçe Ayrılıyor
Devlet Üniv. 3	Çoğu halkla ilişkiler uygulamaları sıklıkla kullanılıyor.	Kısıtlı Bütçe Ayrılıyor
Devlet Üniv. 4	Çoğu halkla ilişkiler uygulamaları sıklıkla kullanılıyor.	Kısıtlı Bütçe Ayrılıyor
Devlet Üniv. 5	Çoğu halkla ilişkiler uygulamaları sıklıkla kullanılıyor.	Kısıtlı Bütçe Ayrılıyor
Vakıf Üniv. 1	Çoğu halkla ilişkiler uygulamaları sıklıkla kullanılıyor.	Kısıtlı Bütçe Ayrılıyor
Vakıf Üniv. 2	Çoğu halkla ilişkiler uygulamaları sıklıkla kullanılıyor.	Gerekli Bütçe Ayrılıyor
Vakıf Üniv. 3	Çoğu halkla ilişkiler uygulamaları sıklıkla kullanılıyor.	Kısıtlı Bütçe Ayrılıyor
Vakıf Üniv. 4	Çoğu halkla ilişkiler uygulamaları sıklıkla kullanılıyor.	Kısıtlı Bütçe Ayrılıyor

Tablo: 3.14: Halkla İlişkiler Uygulamaları İçin Bütçenin Ayrılma Durumu

Tüm bu bilgiler çerçevesinde, devlet üniversiteleri hem bütçe konusunda özerk değildirler hem de devletin uyguladığı tasarruf tedbirlerinden dolayı bir takım çalışmalarını oldukça kısıtlı yapmaktadırlar. Buna karşın vakıf üniversiteleri devlet üniversitelerine nazaran bütçe konusunda daha özerktirler. Ancak bu bütçenin de genel olarak tanıtım ve reklam amaçlı kullanıldığı; halkla ilişkiler çalışmalarına bütçenin kısıtlı ayrıldığı görülmektedir. Araştırma-planlama-uygulama-değerlendirme safhalarından meydana gelen halkla ilişkiler uygulamaları (mesela kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları) kısıtlı da olsa bütçe isteyen çalışmalardır. Oysa tablo 3.12 ve tablo 3.13’de yer alan halkla ilişkiler uygulama alanlarında faaliyet gösterme sıklıklarını incelediğimizde, devlet ve vakıf üniversitelerinin çoğu halkla ilişkiler uygulamalarını sıklıkla kullandıkları görülmektedir. Dolayısıyla genel olarak devlet ve vakıf üniversitelerinde halkla ilişkiler uygulama alanlarına bütçenin oldukça kısıtlı ayrılmasına rağmen çoğu halkla ilişkiler uygulamalarını sıklıkla kullandıklarını belirtmeleri çelişen bir durumdur.

3.7.8. Üst Düzey Halkla İlişkiler Uygulayıcıların Roller

Görüşme kapsamında halkla ilişkiler uygulayıcılarının hangi roller çerçevesinde hareket ettiğini stratejist, yönetici ve teknisyen rollerinden hangisini/ hangilerini baskın olarak kullandıklarını tespit etmek amacıyla kapalı uçlu sorular yöneltilmiştir. Bunun için her bir sorumluluğun karşısına her zaman, sıklıkla, ara sıra, nadiren, hiçbir zaman seçeneklerden birini işaretlemeleri istenmiştir. Buna göre devlet ve vakıf üniversitelerinde üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcılarının sıklıkla yaptığı roller tablo 3.15, 3.16 ve 3.17’de görülmektedir.

	ROL	ROLE İLİŞKİN DETAY	ÜNİVERSİTE TÜRÜ	HER ZAMAN	SIKLIKLA	ARA SIRA	NADİREN	HİÇBİR ZAMAN
1	Stratejist	Kurumun çevresindeki değişiklikleri fark eder ve halkla ilişkiler stratejilerini bu değişiklikler doğrultusunda oluştururum.	Devlet Üniv. 1		X			
			Devlet Üniv. 2		X			
			Devlet Üniv. 3	X				
			Devlet Üniv. 4		X			
			Devlet Üniv. 5		X			
			Vakıf Üniv. 1	X				
			Vakıf Üniv. 2	X				
			Vakıf Üniv. 3				X	
2	Stratejist	Ortamdaki paydaşların, kamuların, konuların ve sorunların gelişiminde "erken uyarı sistemi" olarak üst yönetime danışmanlık yaparak sorunların minimize edilmesine katkı sağlıyorum.	Vakıf Üniv. 4		X			
			Devlet Üniv. 1	X				
			Devlet Üniv. 2	X				
			Devlet Üniv. 3		X			
			Devlet Üniv. 4		X			
			Devlet Üniv. 5			X		
			Vakıf Üniv. 1		X			
			Vakıf Üniv. 2			X		
3	Stratejist	Düzenli olarak üst yönetimin politika oluşturma sürecine katkı sağlıyorum.	Vakıf Üniv. 3				X	
			Vakıf Üniv. 4	X				
			Devlet Üniv. 1	X				
			Devlet Üniv. 2	X				
			Devlet Üniv. 3			X		
			Devlet Üniv. 4	X				
			Devlet Üniv. 5		X			
			Vakıf Üniv. 1	X				
4	Stratejist	Sosyal sorumlu davranış için üst yönetimi toplumsal beklentiler konusunda aydınlatırım.	Vakıf Üniv. 2			X		
			Vakıf Üniv. 3					X
			Vakıf Üniv. 4		X			
			Devlet Üniv. 1	X				
			Devlet Üniv. 2	X				
			Devlet Üniv. 3		X			
			Devlet Üniv. 4	X				
			Devlet Üniv. 5			X		
5	Stratejist	Halkla ilişkiler uygulamalarıyla ilgili herhangi bir stratejik kararın anlaşılmasını garanti altına almak için CEO / diğer üst yöneticilerle yakın çalışırım.	Vakıf Üniv. 1		X			
			Vakıf Üniv. 2			X		
			Vakıf Üniv. 3				X	
			Vakıf Üniv. 4		X			
			Devlet Üniv. 1	X				
			Devlet Üniv. 2	X				
			Devlet Üniv. 3		X			
			Devlet Üniv. 4	X				
6	Stratejist	Dış paydaşların avukatı gibi hareket ederek onların bakış açılarını üst yönetime bildiririm.	Devlet Üniv. 5		X			
			Vakıf Üniv. 1			X		
			Vakıf Üniv. 2					X
			Vakıf Üniv. 3					X
			Vakıf Üniv. 4		X			
			Devlet Üniv. 1			X		
			Devlet Üniv. 2			X		
			Devlet Üniv. 3				X	
7	Stratejist	Kurumun özerkliğini tehdit eden baskı gruplarıyla (STK, tüketici dernekleri gibi) diyalog kurarak konunun yönetilmesine yardımcı olurum.	Devlet Üniv. 4		X			
			Devlet Üniv. 5					X
			Vakıf Üniv. 1	X				
			Vakıf Üniv. 2		X			
			Vakıf Üniv. 3		X			
			Vakıf Üniv. 4				X	
			Devlet Üniv. 1				X	
			Devlet Üniv. 2	X				
8	Stratejist	Kamuoyu ile firma arasında uzlaşma sağlayacak noktaları bulmak için araştırma yapar, sonuçlar doğrultusunda da halkla ilişkiler çalışmalarını planlarız.	Devlet Üniv. 3			X		
			Devlet Üniv. 4		X			
			Devlet Üniv. 5				X	
			Vakıf Üniv. 1	X				
			Vakıf Üniv. 2		X			
			Vakıf Üniv. 3					X
			Vakıf Üniv. 4	X				
			Devlet Üniv. 1					

Tablo: 3.15: Üst Düzey Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Stratejist Rolünü Kullanma Sıklıkları

	ROL	ROLE İLİŞKİN DETAY	ÜNİVERSİTE TÜRÜ	HER ZAMAN	SIKLIKLA	ARA SIRA	NADİREN	HİÇBİR ZAMAN
1	Yönetici	Kurumun genel stratejisi etrafında halkla ilişkiler stratejilerini oluştururum.	Devlet Üniv. 1		X			
			Devlet Üniv. 2		X			
			Devlet Üniv. 3	X				
			Devlet Üniv. 4	X				
			Devlet Üniv. 5	X				
			Vakıf Üniv. 1	X				
			Vakıf Üniv. 2	X				
			Vakıf Üniv. 3				X	
2	Yönetici	Halkla ilişkiler departman bütçesini hazırlarım.	Vakıf Üniv. 4	X				
			Devlet Üniv. 1				X	
			Devlet Üniv. 2	X				
			Devlet Üniv. 3				X	
			Devlet Üniv. 4		X			
			Devlet Üniv. 5					X
			Vakıf Üniv. 1	X				
			Vakıf Üniv. 2	X				
3	Yönetici	Halkla ilişkiler çalışmalarının başarı ya da başarısızlığından ben sorumlu tutulurum.	Vakıf Üniv. 3					X
			Vakıf Üniv. 4	X				
			Devlet Üniv. 1	X				
			Devlet Üniv. 2	X				
			Devlet Üniv. 3			X		
			Devlet Üniv. 4		X			
			Devlet Üniv. 5	X				
			Vakıf Üniv. 1	X				
4	Yönetici	İletişim stratejilerini değerlendirmek üzere ajanslarla bağlantı kurmak benim sorumluluğumdur.	Vakıf Üniv. 2		X			
			Vakıf Üniv. 3					X
			Vakıf Üniv. 4		X			
			Devlet Üniv. 1	X				
			Devlet Üniv. 2	X				
			Devlet Üniv. 3			X		
			Devlet Üniv. 4			X		
			Devlet Üniv. 5					X
5	Yönetici	Örgüt içi iletişime yönelik stratejiler oluşturmak temel sorumluluklarımdan birisidir.	Vakıf Üniv. 1	X				
			Vakıf Üniv. 2	X				
			Vakıf Üniv. 3	X				
			Vakıf Üniv. 4		X			
			Devlet Üniv. 1		X			
			Devlet Üniv. 2	X				
			Devlet Üniv. 3		X			
			Devlet Üniv. 4		X			
6	Yönetici	Pazarlama, finans, üretim, insan kaynakları gibi diğer departman yöneticileriyle işbirliği yaparak stratejik düzeye katkı sağlarım.	Devlet Üniv. 5					X
			Vakıf Üniv. 1	X				
			Vakıf Üniv. 2		X			
			Vakıf Üniv. 3		X			
			Vakıf Üniv. 4		X			
			Devlet Üniv. 1	X				
			Devlet Üniv. 2	X				
			Devlet Üniv. 3				X	
7	Yönetici	Halkla ilişkiler departmanının yönetiminden ben sorumluyum.	Devlet Üniv. 4			X		
			Devlet Üniv. 5				X	
			Vakıf Üniv. 1	X				
			Vakıf Üniv. 2	X				
			Vakıf Üniv. 3	X				
			Vakıf Üniv. 4	X				
			Devlet Üniv. 1	X				
			Devlet Üniv. 2	X				
8	Yönetici	Stratejik iletişim planlarının oluşturulmasından ve bu iletişim planlarının yönetilmesinden ben sorumluyum.	Devlet Üniv. 3		X			
			Devlet Üniv. 4		X			
			Devlet Üniv. 5					X
			Vakıf Üniv. 1	X				
			Vakıf Üniv. 2	X				
			Vakıf Üniv. 3				X	
			Vakıf Üniv. 4	X				
			Devlet Üniv. 1	X				

Tablo 3.16: Üst Düzey Halkla İlişkiler Uygulayıcıların Yönetici Rolünü Kullanma Sıklıkları

	ROL	ROLE İLİŞKİN DETAY	ÜNİVERSİTE TÜRÜ	HER ZAMAN	SIKLIKLA	ARA SIRA	NADİREN	HİCBİR ZAMAN
1	Teknisyen	Basın bildirisi, basın bülteni, makale, broşür, tanıtım kitapçığı, konuşma metinleri vs. gibi iletişim materyallerini ben hazırlarım.	Devlet Üniv. 1		X			
			Devlet Üniv. 2		X			
			Devlet Üniv. 3		X			
			Devlet Üniv. 4	X				
			Devlet Üniv. 5				X	
			Vakıf Üniv. 1			X		
			Vakıf Üniv. 2		X			
			Vakıf Üniv. 3	X				
2	Teknisyen	Davet, fuar, gala gibi etkinlikleri organize etmek benim sorumluluğumdur.	Vakıf Üniv. 4	X				
			Devlet Üniv. 1		X			
			Devlet Üniv. 2		X			
			Devlet Üniv. 3		X			
			Devlet Üniv. 4	X				
			Devlet Üniv. 5					X
			Vakıf Üniv. 1	X				
			Vakıf Üniv. 2		X			
3	Teknisyen	Sunumlar için görsel ve işitsel materyalleri ben hazırlarım.	Vakıf Üniv. 3					X
			Vakıf Üniv. 4			X		
			Devlet Üniv. 1				X	
			Devlet Üniv. 2			X		
			Devlet Üniv. 3		X			
			Devlet Üniv. 4		X			
			Devlet Üniv. 5					X
			Vakıf Üniv. 1			X		
4	Teknisyen	Küpür derleme benim sorumluluğumdur.	Vakıf Üniv. 2		X			
			Vakıf Üniv. 3					X
			Vakıf Üniv. 4			X		
			Devlet Üniv. 1		X			
			Devlet Üniv. 2	X				
			Devlet Üniv. 3				X	
			Devlet Üniv. 4					X
			Devlet Üniv. 5					X
5	Teknisyen	Kurumun iletişim politikalarına yönelik karar vermem, sadece alınan kararları uygularım.	Vakıf Üniv. 1					X
			Vakıf Üniv. 2		X			
			Vakıf Üniv. 3	X				
			Vakıf Üniv. 4				X	
			Devlet Üniv. 1					X
			Devlet Üniv. 2					X
			Devlet Üniv. 3		X			
			Devlet Üniv. 4				X	
6	Teknisyen	Sorumluluklarım arasında reklam ve reklam gibi medyadan yer satın alma da vardır.	Devlet Üniv. 5		X			
			Vakıf Üniv. 1	X				
			Vakıf Üniv. 2		X			
			Vakıf Üniv. 3	X				
			Vakıf Üniv. 4	X				
			Devlet Üniv. 1					X
			Devlet Üniv. 2					X
			Devlet Üniv. 3					X
7	Teknisyen	Ürettiğim mesajlarla medyayla ilişkileri kurar, bu vesileyle de hedef kitleme ulaşmaya çalışırım.	Devlet Üniv. 4		X			
			Devlet Üniv. 5					X
			Vakıf Üniv. 1	X				
			Vakıf Üniv. 2	X				
			Vakıf Üniv. 3	X				
			Vakıf Üniv. 4	X				
			Devlet Üniv. 1	X				
			Devlet Üniv. 2	X				
8	Teknisyen	Stratejik paydaşlara / kamulara mesajların nasıl iletilmesine karar vererek halkla ilişkiler planlamasına katkı sağlarım.	Devlet Üniv. 3		X			
			Devlet Üniv. 4		X			
			Devlet Üniv. 5			X		
			Vakıf Üniv. 1	X				
			Vakıf Üniv. 2	X				
			Vakıf Üniv. 3		X			
			Vakıf Üniv. 4	X				
			Devlet Üniv. 1	X				

Tablo 3.17: Üst Düzey Halkla İlişkiler Uygulayıcıların Teknisyen Rolünü Kullanma Sıklıkları

Modellere ilişkin ifadelerin iç tutarlılıkların yüksek olması nedeniyle istatistiksel olarak da analiz edilmiştir. Bu amaçla, her bir ölçek için verilen yanıtlardan yola çıkarak aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Her bir ölçek 1 ile 5 arasında değişmektedir (Her zaman= 5, Sıklıkla= 4, Ara sıra= 3, Nadiren=2, Hiçbir Zaman=1). Bu şekilde hesaplanan ölçeklerin aritmetik ortalamaları ile standart sapmaları tablo 3.18’de görülmektedir.

	STRATEJİST ROL		YÖNETİCİ ROLÜ		TEKNİSYEN ROL	
Üniversite Türü	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Devlet Üniv. 1	4,12	1,26	4,37	1,12	3,25	2,78
Devlet Üniv. 2	4,5	0,57	4,87	0,12	3,5	2,85
Devlet Üniv. 3	3,37	1,12	3,5	1,42	3,25	1,35
Devlet Üniv. 4	4,37	0,26	4	0,57	3,75	2,21
Devlet Üniv. 5	2,75	1,64	2,62	3,98	1,75	1,35
Vakıf Üniv. 1	4,37	0,5	4,87	0,12	3,75	2,21
Vakıf Üniv. 2	3,37	1,41	4,5	0,57	3,87	1,55
Vakıf Üniv. 3	2,12	1,55	3	2,85	3,75	3,07
Vakıf Üniv. 4	4	0,85	4,5	0,28	3,62	2,55

Tablo 3.18: Üst Düzey Halkla İlişkiler Uygulayıcı Rollerinin Ortalamaları /Standart Sapmaları

Üniversite Türü	1. Rolü	2. Rolü	3. Rolü
Devlet Üniv. 1	Yönetici	Stratejist	Teknisyen
Devlet Üniv. 2	Yönetici	Stratejist	Teknisyen
Devlet Üniv. 3	Yönetici	Stratejist	Teknisyen
Devlet Üniv. 4	Stratejist	Yönetici	Teknisyen
Devlet Üniv. 5	Stratejist	Yönetici	Teknisyen
Vakıf Üniv. 1	Yönetici	Stratejist	Teknisyen
Vakıf Üniv. 2	Yönetici	Teknisyen	Stratejist
Vakıf Üniv. 3	Teknisyen	Yönetici	Stratejist
Vakıf Üniv. 4	Yönetici	Stratejist	Teknisyen

Tablo 3.19: Üst Düzey Halkla İlişkiler Uygulayıcıların Baskın Olarak Kullandığı Roller

Buna göre devlet üniversitesinin de vakıf üniversitesinin de sonuçları paralellik göstermektedir. Her iki üniversitenin üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcıları baskın olarak yönetici rolü çerçevesinde hareket etmektedirler. Akabinde ise stratejist ve teknisyen rollerinde de hizmet verdikleri anlaşılmaktadır.

Uygulayıcıların rolleri başlığında örnekleme giren devlet ve vakıf üniversitelerin üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejist olup olmadığı, eğer değilse diğer roller olan yönetici ve teknisyenden hangisini baskın olarak kullandığı sorgulanmıştır. Bunu öğrenebilmek için üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcısından 8'i stratejist, 8'i yönetici ve diğer 8'i de, teknisyen rolleri ifade eden 24 sorumluluğu hangi sıklıkla yaptıklarını işaretlemeleri istenmiştir. Bu çerçevede üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcıların sıklıkla yaptığı roller tablo 3.15, 3.16 ve 3.17'de görülmektedir. Tablo 3.18 ile 3.19'u incelediğimizde de üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcılarının genel olarak yönetici rol çerçevesinde hareket ettikleri, yönetici rolden sonra stratejist rolü de baskın olarak kullandıkları anlaşılmaktadır.

Araştırma sorularından *“Dünya Sıralamasına giren devlet ve vakıf üniversitelerinde üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcıların rolü stratejist midir?”* e yanıt alabilmek amacıyla hem kapalı uçlu sorular çerçevesinde stratejist rolün ne sıklıkla kullanıldığı (tablo 3.15) tespit edilmiştir hem de üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcılarıyla derinlemesine görüşme yapılarak ne derece stratejist rol çerçevesinde hareket ettiğine ilişkin konunun detaylarına ulaşılmıştır. Derinlemesine görüşme ile ayrıca diğer rollere (yönetici-teknisyen) ilişkin detaylara da ulaşılmıştır.

Tablo 3.15'te de görüldüğü üzere stratejist role ilişkin ifadeleri incelediğimizde stratejist rolündeki üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcısının birincisi **üst yönetimle ilişkisine** yönelik, ikincisi **halkla ilişkiler stratejilerini nasıl oluşturduğuna** ilişkin önemli bir takım sorumlulukları vardır. Bu açıdan stratejist rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcısının üst yönetime ilişkin sorumluluklarını şu şekilde özetleyebiliriz: Öncelikli olarak üst yönetime danışmanlık yapması; üst yönetimin politika oluşturmada mütemadiyen katkı sağlaması; ortam taraması sonucunda (Makro-PEST Analizi ve Mikro-SWOT Analizi çerçevesinde) üst yönetimi dış paydaşların yaklaşımları, toplumsal beklentiler gibi tüm gelişmeler hakkında bilgilendirmesi ve tüm bunları gerçekleştirebilmek için üst yönetimin bir üyesi olarak

onlara yakın çalışabilmesidir. Stratejist rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcısının halkla ilişkiler stratejilerini nasıl oluşturduğuna yönelik sorumluluklarını ise şu şekilde özetleyebiliriz: Halkla ilişkiler uygulayıcısı, halkla ilişkiler stratejilerini kurumsal strateji çerçevesinde değil de bir ortam taraması sonucunda (makro ve mikro çerçevede yaptığı araştırmalar çerçevesinde) oluşturması beklenmektedir.

Bu bilgiler çerçevesinde üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcıları tablo 3.18’de her ne kadar ortalamanın üzerinde kalarak stratejist rolü baskın olarak kullandıklarını (kapalı uçlu ifadelerle verdikleri cevaplar ile) ifade etseler de bu sorumlulukları ne derece yaptıkları derinlemesine görüşmeyle yeniden sorgulanmıştır. Yukarıda da ifade ettiğimiz üzere bu durum stratejist role ilişkin iki önemli sorumluluk çerçevesinde ele alınmıştır. Stratejist rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcısının halkla ilişkiler stratejilerini nasıl oluşturduğuna yönelik sorumlulukları **“Halkla İlişkiler Stratejilerini Oluşturma Politikaları”** başlığında; üst yönetime ilişkin sorumlulukları ise **“Üst Yönetimin Yaklaşımı”** konularında yeniden sorgulanmıştır.

3.7.9. Halkla İlişkiler Stratejilerini Oluşturma Politikaları

Yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme çerçevesinde devlet ve vakıf üniversitelerinin üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcılarına yapacakları halkla ilişkiler çalışmalarına neye göre ve nasıl karar verdikleri ¹⁰ sorgulanmıştır. Bu soru ile halkla ilişkiler uygulayıcısının ortam taraması sonucu mu yoksa kurumun genel stratejisi etrafında mı halkla ilişkiler çalışmalarına karar verdikleri dolayısıyla stratejist ya da yönetici rollerden hangisini baskın olarak kullandıkları saptanmaya çalışılmıştır.

Bu çerçevede devlet ve vakıf üniversitelerinin üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcısı yapacakları halkla ilişkiler çalışmalarına neye göre ve nasıl karar verdiklerini şu sözlerle ifade etmiştir:

¹⁰ Stratejist rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcısı makro ve mikro ortam taraması sonucu kurumun çevresindeki değişiklikleri baz alarak kamuoyu ile kurum arasında uzlaşma sağlayacak konular çerçevesinde halkla ilişkiler stratejilerini oluşturur. Yönetici rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcısı ise hiç ortam taramasına girmeden kurumun genel stratejisi etrafında halkla ilişkiler stratejilerini oluşturur.

Devlet Üniversitesi 1: "...Açıkçası kimse bana neye göre iletişim politikalarını oluşturmam konusunda bir şey demedi. Üniversitenin stratejik planına baktım. Bu planda "üniversitenin bilimsel araştırmalarının görünür kılınması, üniversite araştırmalarının kamuoyuna aktarılması gibi" önemli tüyolar yer alıyordu. Buradan yola çıkarak iletişim çalışmalarını oluşturmaya başladım. Bu yüzden üniversitemizde yapılan etki değeri yüksek araştırmalarla içerikler oluşturup medyada yer alması konusunda yoğun bir şekilde çalışıyorum. Ayrıca çevreyi gözlemleyerek erken uyarı sistemi gibi krizler ortaya çıkmadan sorunların minimize edilmesi için yoğun bir şekilde mesai harcıyorum. Bunun dışında Rektörlük'e bağlı Sanat ve Kültür Etkinlikleri Komisyonu var. Bu komisyonun üyelerinden biri de benim. Yapılacak çalışmaları bu ortamda istişare ederek çalışmanın gerçekleşip gerçekleşmeyeceğine de karar veriyoruz..."

Devlet Üniversitesi 2: "...Öncelikli olarak ortam taramasına daha sonra stratejik planlamamız çerçevesinde yol haritamızı belirliyoruz. Bizim için önemli olan üniversitemizin ihtiyaçları ve öncelikleri. Sorun oluştuğunda da sorunun çözümüne yönelik. Dolayısıyla her bir ihtiyaç kurumsal ve çevresel faktörlerin etkisiyle dolayısıyla ortam taramasıyla şekillenmektedir. Bu yüzden öncelik olarak ortam taramasını diyebiliriz..."

Devlet Üniversitesi 3: "...Ortam taramasına göre ve üst yönetimin öncelik sıralamasına göre karar veriyoruz. YÖK'ün üniversitelere verdiği bir karne var. Bu karnede önemseydiği bazı kriterler var. Özellikle bunları ön plana çıkarıp bu çerçevede çalışmalarımızı yönlendiriyoruz. Daha çok onlar üzerinden gidip hangi başlıklarla öne çıkmamız lazım, daha fazla gelişme kaydedebilmemiz için hangi başlıklarda kendimizi geliştirmeliyiz gibi konular üzerinden yol haritamızı belirliyoruz. Buna ek olarak çevresel faktörlerin ve üst yönetimin belirlediği stratejiler doğrultusunda yapabileceklerimizin sınırlarını belirliyoruz..."

Devlet Üniversitesi 4: "...Evet çalışmalarımızı stratejik plan çerçevesinde oluşturuyoruz ama en çok ta ortam taraması sonucunda şekilleniyor çalışmalarımız. Mesela Birleşmiş Milletlerin küresel kalkınma ağı olan "BM Kalkınma Programı (UNDP)"nın 17 maddeden oluşan Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları var. Biz de stratejik planımızda yer alan stratejik hedefler ile ekonomik, politik, teknolojik ve sosyal gündemler doğrultusunda halkla ilişkiler çalışmalarımıza yön veriyoruz..."

Devlet Üniversitesi 5: "...Stratejik planda yer alan hedefler doğrultusunda çalışmalarımız şekillenmektedir..."

Vakıf Üniversitesi 1: "...Ortam taraması bizim için çok önemli. Çevreyi gözlemleyip bu doğrultuda politikalarımızı oluşturuyoruz. Bunu iç ve dış hedef kitlemizi ayrı ayrı kategorize ederek kendi içinde değerlendiriyoruz. Mesela üniversitemizi yakından ilgilendiren çevresel faktörlerin de etkisiyle birim içerisinde arkadaşlarımızla hangi konulara odaklanmamız konusunda istişare yaparak karar veriyor ve bunu üst yönetimle paylaşıyoruz. Üst yönetimin onayı doğrultusunda da çalışmalar yapıyoruz..."

Vakıf Üniversitesi 2: "...Yapacağımız halkla ilişkiler çalışmaları ortam taraması, stratejik plan ve rekabet analizi çerçevesinde şekillenmektedir. Üniversitemizi çevreleyen sosyal, politik, ekonomik gündemler çerçevesinde, stratejik planımızda yer alan hedefler doğrultusunda ve rekabet analizinin de etkisiyle neler yapabileceğimiz üzerine odaklanıyoruz. Bu üç faktörün etkisiyle de genel olarak çalışmalarımız şekilleniyor..."

Vakıf Üniversitesi 3: "...Genel olarak çevresel faktörlerin etkisinde kalarak bir ortam taraması yapmıyoruz. Üniversitemiz stratejik planında ifade edilen kurumsal hedefler ile aday öğrenci, mevcut öğrenci ve akademisyenlerimizin ihtiyaçları doğrultusunda çalışmalarımız şekilleniyor..."

Vakıf Üniversitesi 4: "...Düzenli olarak kamuoyu yoklamalarıyla ortam taramaya yönelik araştırmalar yapıyoruz. Dolayısıyla çevresel faktörlerin ve kurumsal hedeflerin etkisinde kalarak stratejik halkla ilişkiler çalışmalarımızı oluşturuyoruz..."

Tablo 3.15'te de görüldüğü üzere stratejist rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcısı halkla ilişkiler stratejilerini şu iki çerçevede oluşturmaktadır:

- Kurumun çevresindeki değişiklikleri fark eder ve halkla ilişkiler stratejilerini bu değişiklikler doğrultusunda oluştururum.
- Kamuoyu ile firma arasında uzlaşma sağlayacak noktaları bulmak için araştırma yapar, sonuçlar doğrultusunda da halkla ilişkiler çalışmalarını planlarız.

İfadelerden de anlaşıldığı üzere stratejist rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcısı; halkla ilişkiler stratejilerini makro (PEST analizi) ve mikro (SWOT analizi) ortam taraması sonucunda, kurumun çevresindeki değişiklikleri baz alarak

kamuoyu ile kurum arasında uzlaşma sağlayacak konular çerçevesinde halkla ilişkiler stratejilerini oluşturmaktadır. Yönetici rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcısı ise hiç ortam taramasına girmeden kurumun genel stratejisi etrafında halkla ilişkiler stratejilerini oluşturmaktadır (tablo 3.16'da görünmektedir). Bu çerçevede üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcılarla yapılan derinlemesine görüşme ile halkla ilişkiler stratejilerini nasıl oluşturdukları yeniden sorgulanmıştır. Bu sorgulama sonucunda Devlet Üniversitesi 1 ile Devlet Üniversitesi 5 stratejist role ilişkin *“Kurumun çevresindeki değişiklikleri fark eder ve halkla ilişkiler stratejilerini bu değişiklikler doğrultusunda oluştururum.”* sorumluluğunu sıklıkla yaptıklarını belirtmişlerdir. Oysa derinlemesine görüşmede her iki üniversite halkla ilişkiler stratejilerini kurumun genel stratejisi etrafında oluşturduklarını belirtmişlerdir. Bu ise Devlet Üniversitesi 1 ile Devlet Üniversitesi 5'in stratejist rolden çok yönetici rol çerçevesinde hareket ettiğinin ipuçlarını vermektedir.

3.7.10. Üst Yönetimin Yaklaşımı

Yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme çerçevesinde; üst yönetimin, üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcısına nasıl bir pencereden baktığı ve yapılması planlanan halkla ilişkiler uygulamalarına üst yönetimin yaklaşımının nasıl olduğuna yönelik soru sorulmuştur. Bu soru ile üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcısının stratejist rolünde olup olmadığı ¹¹ sorgulanmaya çalışılmıştır. Üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcıların stratejist rol çerçevesinde üst yönetime karşı sorumluluklarını ifade eden mottolar ve bu sorumlulukları hangi sıklıkla yaptıkları tablo 3.20'de yer almaktadır.

Devlet ve vakıf üniversitelerinin üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcıları ile yapılan derinlemesine görüşme sonucunda; yapılması planlanan halkla ilişkiler çalışmalarına üst yönetimin nasıl bir pencereden baktığı, üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcıların üst yönetimin politika oluşturma sürecine katılıp katılmadığı ve üst yönetime yakın çalışıp çalışmadığına ilişkin ifadeleri de tablo 3.21'de görülmektedir.

¹¹ Üst yönetime danışmanlık yapması; üst yönetimin politika oluşturmada mütemadiyen katkı sağlaması; ortam taraması sonucunda (Makro-PEST Analizi ve Mikro-SWOT Analizi çerçevesinde) dış paydaşların yaklaşımları, toplumsal beklentiler gibi tüm gelişmeler hakkında üst yönetimi bilgilendirmesi ve tüm bunları gerçekleştirebilmek için üst yönetimin bir üyesi olarak onlara yakın çalışabilmesi gibi göstergelerle.

	ROL	ÜST YÖNETİME İLİŞKİN SORUMLULUKLARI	ÜNİVERSİTE TÜRÜ	HER ZAMAN	SIKLIKLA	ARA SIRA	NADİREN	HİÇBİR ZAMAN
1	Stratejist	Ortamdaki paydaşların, kamuların, konuların ve sorunların gelişiminde "erken uyarı sistemi" olarak üst yönetime danışmanlık yaparak sorunların minimize edilmesine katkı sağlıyorum.	Devlet Üniv. 1	X				
			Devlet Üniv. 2	X				
			Devlet Üniv. 3		X			
			Devlet Üniv. 4		X			
			Devlet Üniv. 5			X		
			Vakıf Üniv. 1		X			
			Vakıf Üniv. 2			X		
			Vakıf Üniv. 3				X	
2	Stratejist	Düzenli olarak üst yönetimin politika oluşturma sürecine katkı sağlıyorum.	Vakıf Üniv. 4	X				
			Devlet Üniv. 1	X				
			Devlet Üniv. 2	X				
			Devlet Üniv. 3			X		
			Devlet Üniv. 4	X				
			Devlet Üniv. 5		X			
			Vakıf Üniv. 1	X				
			Vakıf Üniv. 2			X		
3	Stratejist	Sosyal sorumlu davranış için üst yönetimi toplumsal beklentiler konusunda aydınlatırım.	Vakıf Üniv. 3					X
			Vakıf Üniv. 4		X			
			Devlet Üniv. 1	X				
			Devlet Üniv. 2	X				
			Devlet Üniv. 3		X			
			Devlet Üniv. 4	X				
			Devlet Üniv. 5			X		
			Vakıf Üniv. 1		X			
4	Stratejist	Halkla ilişkiler uygulamalarıyla ilgili herhangi bir stratejik kararın anlaşılmasını garanti altına almak için CEO / diğer üst yöneticilerle yakın çalışırım.	Vakıf Üniv. 2			X		
			Vakıf Üniv. 3				X	
			Vakıf Üniv. 4		X			
			Devlet Üniv. 1	X				
			Devlet Üniv. 2	X				
			Devlet Üniv. 3	X				
			Devlet Üniv. 4	X				
			Devlet Üniv. 5					X
5	Stratejist	Dış paydaşların avukatı gibi hareket ederek onların bakış açılarını üst yönetime bildiririm.	Vakıf Üniv. 1		X			
			Vakıf Üniv. 2		X			
			Vakıf Üniv. 3		X			
			Vakıf Üniv. 4		X			
			Devlet Üniv. 1			X		
			Devlet Üniv. 2			X		
			Devlet Üniv. 3				X	
			Devlet Üniv. 4		X			
5	Stratejist	Dış paydaşların avukatı gibi hareket ederek onların bakış açılarını üst yönetime bildiririm.	Devlet Üniv. 5		X			
			Vakıf Üniv. 1			X		
			Vakıf Üniv. 2					X
			Vakıf Üniv. 3					X
			Vakıf Üniv. 4		X			
			Devlet Üniv. 1					
			Devlet Üniv. 2					
			Devlet Üniv. 3					

Tablo 3.20: Stratejist Rolündeki Halkla İlişkiler Uygulayıcının Üst Yönetime İlişkin Sorumlulukları ve Üst Düzey Halkla İlişkiler Uygulayıcıların Bu Sorumlulukları Hangi Sıklıkla Gerçekleştirdikleri

	Resmîyette Danışmanlık	Üst Düzey Halkla İlişkiler Uygulayıcıların Üst Yönetimle İlişkisine Dair Verdiği Cevaplar
Devlet Üniv. 1	Danışmanlık Yok	"...Üniversitemizde, senato ve üniversite yönetim kurulunun haricinde gayri resmi bir merci olan Rektörlük Kurulu var. Rektör, rektör yardımcıları ve genel sekreterden oluşan bu kurulun üyesi olmasam da toplantılara gerektiğinde katılarak iştirak sağlıyorum. Ayrıca bu kurulun WhatsApp grubunda her daim üst yönetim ile iletişim halindeyim. Şunu söyleyebilirim ki, üst yönetim tam manasıyla iletişime açık. Bu ise danışman olarak işimi kolaylaştırmakta dolayısıyla daha profesyonel çalışmaların ortaya çıkmasına ön ayak olmaktadır. Üst yönetimle sürekli istişare halinde olduğum için yapılması planlanan çalışmaları üst yönetime sunabiliyor ve genel olarak da desteklerini alıyorum. Yapılan ya da yaptığımız araştırmalar çerçevesinde de üst yönetimin politikalarına yön verebiliyoruz..."
Devlet Üniv. 2	Aynı Zamanda Rektör Danışmanı	"...Kurumsal İletişim Koordinatörü olarak aynı zamanda rektör danışmanı olarak hizmet veriyorum. Genel olarak tüm çalışmalarımızda üst yönetimin desteğini alıyoruz. Doktora öğrencilerinden oluşan 6 kişilik ekibimizle hem konuları-sorunları tespit ediyor hem de kurumsal ve toplumsal beklentilerin neler olduğuna yönelik araştırmalar yapıyoruz. Bu çerçevede de üst yönetimi bu konular hakkında bilgilendirerek politikalarına yön verebiliyoruz..."
Devlet Üniv. 3	Danışmanlık Yok	"...Doğrudan rektörlük ofisiyle birebir çalışıyoruz. Üst yönetimin politika oluşturma süreçlerine de genel olarak katılıyoruz..."
Devlet Üniv. 4	Aynı Zamanda Rektör Danışmanı	"...Planladığımız ve yaptığımız tüm çalışmalarda üst yönetimin desteğini alıyoruz. İletişim ve Pazarlama Direktörlüğü görevimin yanında aynı zamanda Rektör Danışmanı olarak hizmet veriyorum. Dolayısıyla bire bir üst yönetimle çalışıyorum. Bir araştırma sonucu çerçevesinde ya da bir kriz anında üst yönetime gerekli bilgilendirmeyi yapıyor ve istişare sonucunda ortak bir karar alıyoruz. Bu anlamda kendi alanımla ilgili üst yönetimin politika oluşturma sürecine katkı sağladığımı söyleyebilirim..."
Devlet Üniv. 5	Danışmanlık Yok	"...Yapacağımız her çalışma için üst yönetimin desteğini alıyoruz. Ancak üst yönetimin politika oluşturma sürecinde bizim bir etkimiz olmuyor. Çünkü rektörün birçok danışmanı var. Hatta şunu söyleyebilirim ki rektörlük bu anlamda bizden bir adım önde gidiyor. Bizden üst yönetime değil daha çok üst yönetimden bize çok talep oluyor. Dolayısıyla dış paydaşların beklentileri ve bunlar çerçevesinde politika oluşturma gibi pek bir sorumluluğumuz yok..."
Vakıf Üniv. 1	Aynı Zamanda Rektör Danışmanı	"...Başta mütevelli heyetimiz olmak üzere üst yönetim iletişime oldukça açıklar. Dolayısıyla ortam taraması sonucu yapmayı düşündüğümüz çalışmalar konusunda üst yönetimin desteğini genel olarak alıyoruz. Kurumda kurumsal iletişim direktörlüğü görevimin dışında aynı zamanda rektör danışmanı olarak hizmet veriyorum. Bu bakımdan üst yönetimin bir üyesi olduğum için çeşitli konu ve sorunları istişare ediyor ve çözüm yolları konusunda uzlaşma sağlıyoruz. Bu ise işimi profesyonel olarak yapmam için oldukça önemli bir yaklaşım. Ayrıca ortam taraması sonucu edindiğim bilgilerle üst yönetimin yeni kararlar alması noktasında da görüşlerimi bildiriyorum ve genel olarak da görüşlerim kabul görüyor..."
Vakıf Üniv. 2	Danışmanlık Yok	"...İletişim danışmanlığı yaparak üst yönetimin politika oluşturma süreçlerine katkıda bulunuyoruz. Bunu araştırma sonucu edindiğimiz bilgiler çerçevesinde yapıyoruz. Genel olarak ta üst yönetimin desteğini alıyoruz..."
Vakıf Üniv. 3	Danışmanlık Yok	"...Üst yönetime yakın çalışıyor ve yapacağımız çalışmalarda üst yönetimin desteğini alıyoruz. Ancak politika oluşturma ya da oluşturulan politikalara yön verme gibi bir katkımız yok..."
Vakıf Üniv. 4	Danışmanlık Yok	"...Üst yönetime yakın çalışıyor ve yaptığımız çalışmalarda da genel olarak desteklerini alıyoruz. Üniversitemizde düzenlenen strateji toplantılarımız oluyor. Kurumiçi ve kurum dışında gerçekleşen olayların ele alındığı bu toplantılarda edindiğimiz geri bildirimleri üst yönetimle paylaşıyoruz. Dikkate alınan bu sonuçlar çerçevesinde üst yönetimin politikalarına katkı sağlayabiliyoruz..."

Tablo 3.21: Derinlemesine Görüşmede Üst Düzey Halkla İlişkiler Uygulayıcıların Üst Yönetimle İlişkisine ve İletişimine Dair İfadeleri

Tablo 3.20’de devlet ve vakıf üniversitelerinin üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcıları, stratejist rol çerçevesinde üst yönetime ilişkin sorumluluklarını hangi sıklıkla gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. “Üst Yönetimin Yaklaşımı” başlığında da bu sorumluluklarını hangi sıklıkla yaptıkları derinlemesine görüşme ile yeniden irdelenmiştir. Stratejist rolü ifade eden sorumlulukları (tablo 3.20’de yer alıyor) her zaman / sıklıkla işaretleyen uygulamacılara derinlemesine görüşme ile gerçekten sıklıkla yapıp yapmadığı ve üst yönetimle ilişkisi sorgulanmıştır. Bu çerçevede üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcıların ifadeleri tablo 3.21’de yer almaktadır.

Tablo 3.21’de yer alan Devlet Üniversitesi 1, 2, 3, 4 ile Vakıf Üniversitesi 1, 2, 3, 4’ün üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcılarının ifadeleri ile üst yönetime ait sorumluluklarını hangi sıklıkla gerçekleştirdiğine ilişkin verilerin (tablo 3.20’de yer alıyor) birbiriyle örtüştüğü görülmektedir.

Devlet Üniversitesi 5’in üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcısı tablo 3.20’de “Düzenli olarak üst yönetimin politika oluşturma sürecine katkı sağlarım.” ile “Dış paydaşların avukatı gibi hareket ederek onların bakış açılarını üst yönetime bildiririm.” sorumluluklarını sıklıkla yaptıklarını belirtmiştir. Buna rağmen aynı uygulayıcı, tablo 3.21’de yer alan ifadesinde ise dış paydaşların beklentilerini üst yönetime sunmadıklarını dolayısıyla üst yönetimin politika oluşturma sürecine katkıda bulunmadıklarını belirtmiştir. Dolayısıyla Devlet Üniversitesi 5’in sorumluluğu ile ifadesi çelişmektedir. Bu durum ise Devlet Üniversitesi 5’in stratejist rolden çok yönetici-teknisyen rollerinde hareket ettiğinin ipuçlarını vermektedir.

SONUÇ

Yükseköğretimde yeni arayışların yoğunluk kazandığı günümüz dünyasında üniversiteler; işlevleriyle, performansıya, işleyişi ile en çok tartışılan kurumların başında gelmektedir. Üniversiteler; sanayiye, nitelikli işgücüne, ülke sermayesine çok fazla katkı sağlamasının yanında; toplumsal değişim ve dönüşüm için de kilit bir rol oynamaktadırlar. Bu yönleriyle de üniversiteye çok büyük anlamlar yüklenmekte dolayısıyla üniversitelerden çok fazla şeyler beklenmektedir. Bu yönleriyle de üniversitelerin ortam taraması ile dış uyaranları (ekonomik, politik, teknolojik, sosyal olaylar, paydaşlar, kamular vs. gibi) sürekli araştırıp takip etmesi oldukça elzem bir durumdur. Bu dış uyaranlar, kurumun çevresi ile olan ilişkilerini de (paydaşlar ve kamularla olan ilişkilerini) etkilediği için üniversitelerin stratejik hedefler doğrultusunda kurumsal yapısını ve işleyişini sürekli gözden geçirmesi ve iletişim boyutunu ön plana alarak politikalarına yön vermesi gerekmektedir.

Genel olarak üniversiteler; fakülteler, enstitüler, merkezler, ofisler, koordinatörlükler, daire başkanlıkları gibi birbirinden farklı alt birimlerden meydana gelen heterojen bir bütün olarak görülmektedir. Her bir alt birimin katkılarıyla üniversiteye artı bir değer kazandırılmakta ve bu sayede üniversitenin toplam performansı ortaya çıkmaktadır.

Üniversiteye önemli katkı sağlayan alt birimlerden biri de hiç kuşkusuz halkla ilişkiler departmanlarıdır. Günümüz bilgi toplumunda teknolojik, ekonomik, politik, sosyal ve kültürel değişimler oldukça hızla gelişmekte bu ise kurumların topluma adapte olması hususunda sıkıntılar yaratmaktadır. Halkla ilişkiler ise makro (PEST Analizi ile ekonomik-teknolojik-sosyolojik-politik tarama) ve mikro (SWOT Analizi) çerçevede yaptığı ortam taraması ile örgütün karşı karşıya kaldığı çok boyutlu değişimleri ve yenilikleri araştırır. Bu araştırmalar doğrultusunda da geliştirdiği stratejiler ile kurumsal ve toplumsal fayda sağlamaya yönelik iletişim politikaları oluşturur. Bu bilgiler çerçevesinde stratejik halkla ilişkilerin odak noktası; çevresel değişimler ile buna yönelik alınan stratejik kararlardır. Halkla ilişkiler uygulayıcısı tüm bu çalışmaları ise sosyal strateji düzeyindeki stratejist rolü çerçevesinde yapmaktadır.

Yapılan bu çalışmada Türkiye’den 2020 Dünya Sıralamasına giren İstanbul’daki vakıf ve devlet üniversitelerinin rol ve modeller bağlamında yaptıkları iletişim uygulamalarının stratejik bir çerçevede oluşturulup oluşturulmadığı araştırılmıştır. Araştırma için nitel araştırma yöntemine başvurularak açık ve kapalı uçlu sorular çerçevesinde;

- Üst düzey uygulayıcıların eğitim aldığı branş, çalışma deneyimi gibi özellikleri sorgulanarak,
- Halkla ilişkiler departmanının direk üst yönetime bağlı olup üst yönetimle yakın çalışabilmesi, üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcısının departmandaki ve üst yönetimdeki konumu, departmanda kaç kişinin çalıştığı ve hangi sorumlulukları üstlendikleri, vs. gibi departmanın nasıl yapılandığı sorgulanarak,
- Yapılan çalışmalar ve personelin hangi sorumlulukları yerine getirdiği konusu irdelenerek departmanda daha çok hangi modellerin görüldüğü sorgulanarak,
- Halkla ilişkiler departmanlarında hangi iletişim uygulamalarını yaptıkları ve bu yapılan çalışmalar için bütçenin durumu sorgulanarak,
- Üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcıların stratejist-yönetici-teknisyen rollerinden hangisini baskın olarak kullandıkları, yine bu uygulayıcıların halkla ilişkiler stratejilerini hangi çerçevede oluşturdukları ve tüm bu çalışmalar için üst yönetimin nasıl bir yaklaşım sergiledikleri sorgulanarak yapılmıştır. Bu maddeler çerçevesinde genel olarak şu sonuca varabiliriz;

Üst Düzey Uygulayıcıların Nitelikleri ve Rollerini Bakımından

Üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcısı stratejik unsurlarla kaliteli ve uzun dönemli ilişkiler inşa ederek etkinliğe önemli katkılarda bulunur. Üstelik yapılan bu halkla ilişkiler çalışmalarının çok büyük bir parasal değeri de vardır (Grunig, Grunig ve Ehling, 2005: 99). Bu, kurumun prestij kazanması için yapılan tüm tanıtım çalışmalarından çok daha etkilidir.

Nasıl ki bilimsel bilgi üreten üniversitelerin bilim dışı yöntemlere başvurması düşünülemezse; aynı şekilde üniversiteler için stratejik ve yaşamsal öneme sahip halkla ilişkiler departmanlarının da profesyonel çalışmaları gelişigüzel ortaya

koyması beklenemez. Ancak bunun için üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcıların; alanında eğitim alması, bu alanda deneyim sahibi olması, baskın koalisyon içerisinde (bir örgütteki en güçlü yöneticiler grubu) yer alarak stratejik yönetime katılması, dolayısıyla “stratejist” rolünde olması gibi bir takım kriterlere (diğer kriterler için bkz. s: 66) sahip olması beklenir.

Bu bilgiler çerçevesinde yapılan araştırma sonucunda; devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcılarının genel olarak uzun yıllar çalıştığı görülmekte bu ise profesyonelliğine anlamlı bir katkı sağlamaktadır. Ancak üst düzey uygulayıcıların hepsinin lisans mezunu olmasına rağmen halkla ilişkiler alanında eğitim alma oranı düşüktür. Bu ise halkla ilişkiler alanında yapılan çalışmaların profesyonel bir şekilde ele alınmasında önemli bir sorun olarak görülebilir.

Bunun yanı sıra araştırma kapsamındaki tüm devlet ve vakıf üniversitelerine baktığımızda halkla ilişkiler departmanı ile tepe yönetim arasında başka bir birimin olmadığı, direk olarak rektörlüğe bağlı olduğu görülmektedir. Bu ise profesyonellik için oldukça önemli bir kriterdir. Ayrıca bazı üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcılarının (Devlet 2, Devlet 4 ve Vakıf 1) “Rektör Danışmanı” olarak hizmet verdikleri görülmektedir. Bu ise üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcının baskın koalisyon (bir örgütteki en güçlü yöneticiler grubu) içinde yer aldığı anlamına gelmekte ve stratejist rol çerçevesinde hareket ettiğinin ipuçlarını vermektedir.

Derinlemesine görüşme ile kapalı ve açık uçlu sorular çerçevesinde üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcılarından sadece ikisinin “stratejist”; birinin teknisyen, diğerlerinin ise baskın olarak “yönetici” rolünde olduğu (tablo 3.19’da yer almaktadır) görülmektedir. Dolayısıyla “yönetici” rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcılarının kurumsal strateji çerçevesinde stratejik iletişim çalışmalarını oluşturduğu, bunu ise departman düzeyinde yaptıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca her ne kadar yönetici rol baskın olarak kullanılsa da rollerin aritmetik ortalamalarına baktığımızda (tablo 3.18’de görünmektedir) stratejist rol de üst düzey uygulayıcılar tarafından kullanılmakta ve bu rol çerçevesinde çalışmalar yaptığı da anlaşılmaktadır.

Departmanda Görülen Halkla İlişkiler Modelleri Bakımından

Geleneksel halkla ilişkilerden stratejik halkla ilişkilere dönüşümü anlatan halkla ilişkiler modelleri, aslında departmanın nasıl bir çerçevede hareket ettiği noktasında önemli ipuçları vermektedir. Bir kurumda uygulanan iletişim çalışmaları; basın ajansı modeline doğru kayması bize o kurumda halkla ilişkiler görünümü propagandanın yapıldığını, daha çok iki yönlü simetrik modele doğru kayması da kurum ile paydaşlar arasında karşılıklı anlayışın hakim olduğu, en ideal halkla ilişkilerin görüldüğü hususunda önemli bilgiler vermektedir.

Bir departmanda dört halkla ilişkiler modellerinden sadece birine göre hareket etmesi elbette olası değildir (Harrison, 2000: 46-47). Yapılan çalışmalar çerçevesinde halkla ilişkiler uygulayıcısı duruma göre hareket edebilir. Mesela bir uygulayıcı bir taraftan haftalık olarak finansal raporlarını kamuoyuna sunarak kamuyu bilgilendirme modeli çerçevesinde hareket ederken; bir taraftan da yaptığı araştırmalarla kendini revize etmekten çok hedef kitesini nasıl daha iyi ikna etmeye odaklanarak iki yönlü asimetrik model çerçevesinde halkla ilişkiler çalışmalarını planlayabilir. Modeller referans alınarak duruma göre hangi yolun seçileceği aslında uygulayıcıya kalmıştır. Bu durum, uygulayıcı için özgür bir alan da sağlamaktadır. Burada önemli olan uygulayıcının stratejik bir çerçevede hareket edip etmediğidir.

Halkla ilişkilerin duayen isimlerinden Grunig, stratejik halkla ilişkilerin İki Yönlü Asimetrik ile İki Yönlü Simetrik modellere dayandığını ve bu iki modelin de profesyonel modeller olduğunu savunur (2005: 335). Bu bilgi çerçevesinde kurum birçok modeli uygulayabilir. Önemli olan hangi modeli sıklıkla kullandığıdır. Dolayısıyla kurumun daha çok hangi model/modeller çerçevesinde hareket etmesi bize geleneksel halkla ilişkiler (Basın Ajansı-Kamuyu Bilgilendirme) yahut stratejik halkla ilişkiler (İki Yönlü Asimetrik-İki Yönlü Simetrik) çerçevesinde hareket ettiği bilgisini vermektedir.

Devlet ve vakıf üniversitelerinde halkla ilişkiler modellerinden hangisinin baskın olduğunu incelediğimizde (tablo 3.10) "Basın Ajansı ve Tanıtım Modeli"nin daha ön planda olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca her ne kadar Basın Ajansı ve Tanıtım Modeli baskın olarak kullanılsa da diğer üç model de (Kamuyu Bilgilendirme, İki Yönlü Asimetrik, İki Yönlü Simetrik) ortalamanın üstünde kaldığı

için sıklıkla kullanıldıkları anlaşılmaktadır. Buradan da anlaşılabacağı üzere uygulayıcılar, çalışmalarını sadece bir model çerçevesinde sürdürmedikleri, farklı modeller ile çalışma alanlarını genişlettiklerini düşünebiliriz. Ancak devlet ve vakıf üniversitelerinin departman alt birim isimlerine ve departmandaki personelin sorumluluklarına baktığımızda (tablo 3.4) personelin daha çok gazetecilik, tanıtım, grafikerlik, fotoğrafçılık, basım ve yayın üretimi, medya ilişkileri, etkinlik ve altyapı çalışmaları gibi çeşitli teknik işleri yerine getirdikleri görülmektedir. Bu bilgi ise bizi devlet ve vakıf üniversitelerinin tanıtım, etkinlik, medya gibi çalışmalara odaklandıklarını dolayısıyla bu üniversitelerin daha çok Basın Ajansı ile Kamuyu Bilgilendirme Modelleri çerçevesinde hareket ettiklerini göstermektedir. Dolayısıyla devlet ve vakıf üniversitelerinin; genel olarak stratejik halkla ilişkilerden çok geleneksel halkla ilişkiler çerçevesinde hareket ettikleri söylenebilir. Bu ise adı geçen üniversitelerin, stratejik bir biçimde hareket ederek meşruiyet kazanmak yerine benzer uygulama ve örneklerle çalışmalarını sürdürdükleri anlamına gelmektedir.

Uygulayıcıların İletişim Çalışmalarına Yaklaşımları Bakımından

Araştırma kapsamında devlet ve vakıf üniversitelerinin birçok halkla ilişkiler çalışma alanlarında faal olduğu ve bu alanlarda yoğun bir şekilde çalışma yaptıkları tablo 3.12 ile tablo 3.13'te görülmektedir. Ancak derinlemesine görüşmede hem bu çalışma alanlarını örnekleriyle birlikte anlatmaları istenmiş hem de bu çalışmalara ne derece bütçe ayırabildiği sorgulanmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar çerçevesinde şunları söyleyebiliriz:

- Tablo 3.12 ile tablo 3.13'te de görüldüğü üzere üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcıların departman olarak her bir halkla ilişkiler uygulama alanını hangi sıklıkla kullandıkları sorgulanmış, bunu ise örnekleriyle birlikte anlatmaları istenmiştir. Örneğin uygulayıcılar kurumsal sosyal sorumluluk, itibar yönetimi, toplumla ilişkiler gibi halkla ilişkiler uygulama alanlarını yoğun bir şekilde kullandıklarını belirtmişlerdir. Ancak verilen örnekleri incelediğimizde bu çalışmaların bir kısmı halkla ilişkiler departmanının yürüttüğü planlanmış çalışmalardır. Verilen örneklerin birçoğu başka birimlerdeki (fakülteler, merkezler, ofisler gibi) hocalar tarafından yürütülen çalışmalardır. Bu ise halkla ilişkiler uygulayıcıların adı geçen uygulama

alanlarında kısıtlı çalışmalar yaptığı; genel olarak başka birimlerde yapılan çalışmaların görünür kılınması için teknik anlamda destek verdiği (haber yazılması, medyada yer bulması, bir sosyal sorumluluk projesinin afiş çalışması, etkinlik çalışmaları vs) anlaşılmaktadır.

- Devlet ve vakıf üniversiteleri her ne kadar tablo 3.12 ile tablo 3.13'te çoğu halkla ilişkiler uygulama alanlarını kullandıklarını belirtse de aslında ilgili uygulama alanının ne ifade ettiği ve bu yönde neler yapılması gerektiği hususunda sınırlı bilgiye sahip oldukları söylenebilir. Mesela, bazı devlet ve vakıf üniversitelerinin üst düzey uygulayıcıları **kurumiçi iletişim** çalışmalarını sadece kurum içinde çalışan personele yapılan duyuru çalışmaları (web sayfası, sms, e-mail gibi araçlarla) olarak algılamaktadır. Oysa kurumiçi iletişim çalışmaları duyurum çalışmalarının çok daha ötesinde yapılan stratejik iletişim çalışmalarını kapsamaktadır. Günümüzde kurumiçi iletişimine önem veren kurumların rakiplerine oranla daha başarılı oldukları ve hissedarlarına daha çok kazandırdıklarına yönelik birçok araştırma yapılmıştır (bunlardan biri Seitel, 2016: 230). Yine 2010 yılından beri entelektüel sermaye (insan kaynaklarının da ekonomik bir değerinin olması ve işletmeye önemli katkılar sağlaması) önemli bir konu olarak gündemde yerini korumaktadır (Okay, Dünya Gazetesi: 2015). Bu bilgiler çerçevesinde kurumiçi iletişim çalışmalarına sadece duyurum çalışmaları olarak yaklaşmak oldukça eksik bir bakış açısı olarak değerlendirilebilir. Benzer şekilde **kurumsal kimlik ve imaj** konusuna da bazı üst düzey uygulayıcılar, kurumsal kimlik kılavuzunun hazırlanmış olması ve bunun web sayfası üzerinden erişime açık olması olarak düşünülmektedir. Kurumsal kimlik ve imaj çalışmalarında kullanılan logo ve renkler sadece buzdağının görünen kısmını temsil etmektedir. Önemli olan bunun içeriğinin doldurulması yani bir değer kazandırılarak imajının güçlendirilmesidir. Mesela kurumsal kimlik ve imaj çalışmalarında; personel bu sürece dahil edilebilir, imaja ilişkin iç ve dış paydaş algılarının benzer olması için çalışmalar yapılabilir, kurumda yapılan her bir çalışma stratejik bir bütünlük içinde sunulabilir. Görüldüğü gibi kurumsal kimlik ve imaj çalışmaları sadece kurumsal kimlik kılavuzunun hazırlanmış olmasından çok daha öte çalışmaları kapsayan stratejik çalışmalardır. Yapılan her bir çalışma

kurumsal kimliğe dolayısıyla imaja hizmet ettiğinden bu konunun stratejik bir çerçevede ele alınması önemli bir konudur. Yine **sponsorluk** çalışmaları, salonun kiralanması /ilgili hocaya tahsis edilmesi olarak algılanmaktadır. Oysa sponsorluk çalışmaları kısa vadeli bir yatırımdan çok uzun vadeli bir yatırımı gerektiren, kurumun hedef kitlesi ile iyi bir iletişim kurup hedef kitlesinin kuruma olan güvenini pekiştirmeyi, bu sayede de kurumun itibarını arttırmayı hedefleyen stratejik çalışmalar olarak değerlendirilmektedir. Yani bir sponsorluk çalışması, stratejik olarak planlanmış olmasını ve bu çalışmanın da nasıl sonuçlandığının araştırılıp değerlendirilmesini gerektirir.

- Üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcıların bir kısmı her ne kadar ortam taramasını yaptıklarını ifade etseler de; ortam taramasının tam olarak ne ifade ettiğinin yeterince anlaşılmadığı düşünülmektedir. Mesela bir halkla ilişkiler uygulayıcısı ortam taraması ile çevreyi gözlemleyip bu doğrultuda politikalarını oluşturduklarını belirtmiştir. Oysa ortam taraması çevreyi gözlemlemekten çok daha kompleks bir durumdur. Ortam taramasına ilişkin şunları söyleyebiliriz: Kurumların varlığını yahut büyümesini hem tehdit eden hem de çeşitli fırsatlar sunan çok farklı değişkenler vardır (Steyn, 2011a: 4-12). Ortam taraması ile halkla ilişkiler uygulayıcısı, değişen çevrenin beklentilerini makro ve mikro ölçekli çeşitli araştırmalar çerçevesinde (Makro-PEST¹² Analizi ve Mikro-SWOT¹³ Analizi) öğrenir (Şatır, vd. 2017:7-12). Bu analizler çerçevesinde halkla ilişkiler uygulayıcısı, ortama adapte olmanın formülünü arar ve bunun sonucunda da çeşitli stratejiler geliştirerek sürdürülebilirliğini sağlar. Bu bilgiler çerçevesinde ortam taramasının yüzeysel bir araştırmadan çok, düzenli olarak derinlemesine araştırmayı gerektiren çalışmalar olduğu söylenebilir.
- Tablo 3.12 ile tablo 3.13'te devlet ve vakıf üniversitelerinde medya ilişkileri ile etkinlik yönetimi en çok kullanılan uygulama alanları olarak görülmektedir. Tablo 3.4'ü incelediğimizde ise departmanda çalışan personelin daha çok gazetecilik, tanıtım, grafikerlik, fotoğrafçılık, basım ve yayın üretimi, medya ilişkileri, etkinlik ve altyapı çalışmaları gibi teknik işleri yerine getirdikleri

¹² PEST: Politik-Ekonomik-Sosyal-Teknolojik gelişmeler çerçevesinde yapılan araştırma

¹³ SWOT: Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (Güçlü-Zayıf-Fırsat-Tehdit Yönler)

görülmektedir. Dolayısıyla medya ilişkileri ile etkinlik yönetiminin en çok kullanılan uygulama alanları olmasıyla, bu uygulama alanlarına uygun personelin istihdam edilmesi bilgisi örtüşmektedir. Bu veri ise bizi şu iki sonuca göstermektedir: Birincisi, departmanda çalışan personelin rolleri genel olarak teknisyenlerden oluştuğu için departmanda profesyonel modellerden çok (İki Yönlü Asimetrik ile İki Yönlü Simetrik), geleneksel halkla ilişkileri (zanaatkar) temsil eden Basın Ajansı ve Tanıtım ile Kamuyu Bilgilendirme Modelleri hakimdir diyebiliriz. İkincisi, stratejik halkla ilişkiler çalışmaları (konu-sorun yönetimi, kriz yönetimi, sosyal sorumluluk, itibar yönetimi vs. gibi) genel olarak profesyonel modellerin (İki Yönlü Asimetrik ile İki Yönlü Simetrik) hakim olduğu ortamda görülmektedir. Oysa bir önceki cümlede de ifade edildiği üzere devlet ve vakıf üniversitelerinde daha çok geleneksel halkla ilişkileri temsil eden Basın Ajansı ve Tanıtım ile Kamuyu Bilgilendirme modelleri baskın olarak kullanılmaktadır. Bu bilgi ise bize; devlet ve vakıf üniversitelerinin stratejik halkla ilişkiler çalışmalarına sınırlı bir yaklaşım sergilediklerinin ipuçlarını vermektedir.

- Kamu tasarruf tedbirleri kapsamında devlet üniversitelerinin bütçelerinin çok kısıtlı olduğuna, bu bütçenin de Rektörlük üzerinden sağlandığına, dolayısıyla halkla ilişkiler departmanlarına tahsis edilmiş bir bütçe olmadığı için bütçe konusunda da özerk olmadıkları bilgisine ulaşılmıştır. Ayrıca sağlanan kısıtlı bütçe de medya takip hizmeti satın alma, promosyon-tanıtım malzemelerinin yaptırılması gibi kalemlere harcanmaktadır. Bu veri ise bizi devlet üniversitelerinin iletişim uygulamalarına oldukça kısıtlı bütçe ayırdığı sonucuna götürmektedir. Vakıf üniversiteleri ise devlet üniversitelerine nazaran bütçe konusunda daha özerktirler. Ancak bu bütçe de genel olarak tanıtım ve reklam amaçlı kullanıldığı için halkla ilişkiler uygulamalarına kısıtlı bütçe ayırdıkları anlamına gelmektedir.

Tüm bu bilgiler çerçevesinde; İstanbul'dan 2020 Dünya Sıralamasına giren devlet ve vakıf üniversitelerin üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcılarının baskın olarak yönetici rolünde oldukları görülmektedir. Ayrıca üst düzey uygulayıcılar her ne kadar yönetici rolü baskın olarak kullansa da rollerin aritmetik ortalamalarına baktığımızda (tablo 3.18'de görünmektedir) stratejist rol de üst düzey uygulayıcılar tarafından kullanılmakta ve bu rol çerçevesinde çalışmalar yaptığı da anlaşılmaktadır.

Modeller bağlamında her ne kadar devlet ve vakıf üniversitelerinde Basın Ajansı ve Tanıtım Modeli baskın olarak kullanılsa da diğer rollerin de yoğun bir biçimde kullanıldığı anlaşılmaktadır. Son olarak departmanda stratejik halkla ilişkilere ilişkin çalışmalar sınırlı bir düzeyde ele alındığı için devlet ve vakıf üniversitelerinin; stratejik halkla ilişkilerden çok (kurumsal sosyal sorumluluk, konu-sorun yönetimi, sponsorluk gibi); geleneksel halkla ilişkiler (medya ilişkileri, etkinlik yönetimi gibi) çerçevesinde hareket ettikleri söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Ağlargo , O.: Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler Yönetimi, Nuray Tokgöz (ed.), Halkla İlişkiler Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir, 2012
- Akar, H.: Halkla İlişkiler Rollerini ve Algılanmasına Yönelik Uygulamalı Bir  alı ma, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011
- Akda , M.: Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi, Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi, pp.1-20, 2005
- Akım, F.: Halkla İlişkilerde Stratejik Karar, İstanbul, Der'in Yayınları, 2010
- Aktan, C.C.: De i im  a ında Yönetim, İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Yayını, Sistem Yayıncılık, 2003
- Arklan, .: Halkla İlişkiler: Kavram, Kapsam ve İlişkili Olduğu Alanlar, Işık, M. ve Akda , M. (ed.) Dünden Bugüne Halkla İlişkiler, Eğitim Akademi, 2. Baskı, Konya, 2011
- Aslan, P.: Halkla İlişkilerde Yeni Eğilimler: Sosyal Medya, Marmara Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi, 2011
- Ateş, F.: Devlet ve Vakıf niversitelerinin Kurumsal ve Akademik Kültürlerinin İncelenmesi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi, Malatya, 2018
- Aykaç, M. ve Kar, B.B.: Yükseköğretimde Devlet ve Vakıf niversiteleri: Sorunlar ve Politika nerileri, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar (642), 2018
- Bakan, .: Kurumsal Kimlik ve İmaj, Ahmet Kalender ve Mehmet Fidan (ed.) Halkla İlişkiler, Tablet Yayınları, Konya, 2011
- Berberoğlu, G., Besler, S. ve Tonus, H.Z.: Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi rg t Kültürü Araştırması, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 1-2, 1998

Berkowitz, D. ve Turnmire, K.: Community Relations and Issues Management: An Issue Orientation Approach to Segmenting Publics, Journal of Public Relations Research, 6:2, 105-123, 1994

Birinci, M.: Türkiye'de Üniversitelerin Stratejik Yönetim Uygulamalarının Kurumsal Performansa Etkileri: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırmalı Analizi, Beykent Üniversitesi SBE Doktora Tezi, İstanbul, 2012

Bland, M.; Theaker, A. ve Wragg, D.: Effective Media Relations How to Get Results, London: Kogan Page Limited, 2005

Bozkurt, İ.: Bütünleşik Pazarlama İletişiminde Stratejik Halkla İlişkiler, S. Uğurlu (ed), Günümüzde ve Gelecekte Stratejik Halkla İlişkiler Yönetimi, İstanbul, Beta Basım, 2015

Brammer, S. ve Pavelin, S.: Building a Good Reputation, European Management Journal Vol. 22, No. 6, pp. 704–713, December 2004

Broom, G. M.: A comparison of sex roles in public relations. Public Relations Review, 8(3), 17–22, 1982

Broom, G.M. ve Smith, G.D.: Toward an Understanding of Public Relations Roles: An Empirical Test of Five Role Models Impact on Clients, Presented Annual Meeting of the Association for Education in Journalism, (61st Seattle, Washington, 1978

Broom, G.M. ve Smith, G.D.: Testing the Practitioner's Impact on Clients, Public Relations Review, 5(3), 47-59, 1979

Bütschi, G. ve Steyn, B.: Achieving Strategic Alignment in Public Relations Through The Development of An Action Research Based Software Programme, Proceedings of the 11th Annual Public Relations Research Conference, Miami, Florida, 2008

Carpenter, D.: Reputation and Power: Organizational Image and Pharmaceutical Regulation at the FDA, New Jersey, Princeton University Press, 2010.

Carroll, A. B. ve Buchholtz, A.: Business and Society: Ethics and Stakeholder Management, South-Western College Publishing, Ohio, 7. Baskı, 2008

- Carroll, A.B. : The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, Business Horizons, 34(4), 39-48, 1991
- Cevher, E.: Vakıf Üniversitelerinde Uygulanabilecek Rekabet Stratejileri Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, Doktora Tezi, Isparta, 2013
- Çelik, Z. ve Gür, B.S.: Yükseköğretim Sistemlerinin Yönetimi ve Üniversite Özerkliği: Küresel Eğilimler ve Türkiye Örneği, Yükseköğretim ve Bilim Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1, 2014
- Çubukçuoğlu, H.F.: Kurumsal Kuram Penceresinden Halkla İlişkiler: Nestle ve Palm Yağı Krizi, Gazi Üniversitesi, İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi, Sayı 44, 2017
- Demir, G. Z. ve Şatır, K.Ç.: Kamuların Durumsal Kuramı Bağlamında Stratejik Halkla İlişkilerde Kamu Segmentleri: Türkiye'deki Aktif, Uyanmış ve Gizli Kamuların Profili", Egifder, vol.2, pp.1073-1105, 2018
- Doğan, İ.: Kurumsal İmaj Oluşturmada Sponsorluk Uygulamaları: Vodafone Örneği Üzeri Ampirik Bir Çalışma, Selçuk Üniversitesi SBE Doktora Tezi, 2018
- Dowling, G.R.: Corporate Reputations: Should You Compete on Yours?, California Management Review, Vol.46, No.3, 2004
- Dozier, D.M.: İletişim ve Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Örgütsel Roller, J. E. Grunig (ed), Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik, Elif Özsayar (çev.), İstanbul, Rota Yayın Yapım Dağıtım, 2005
- Dozier, D.M.: Program Evaluation and Roles of Practitioners, Public Relations Review, 10 (2), s.13-21, 1984
- Dozier, D.M. ve Broom, G.M.: Evolution of the Manager Role in Public Relations Practice, Journal of Public Relations Research, 7(1), 3-26, 1995
- Durukan, H.: Ülkemizin Kalkınmasında Çağdaş Üniversitelerin Yeri, Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt: 6, Sayı:2, 2004
- Erdem, A.R.: Üniversite Özerkliği: Mali, Akademik ve Yönetimsel Açından Yaklaşım, Yükseköğretim ve Bilim Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 2, 2013
- Erdoğan, i.: İletişimi Anlamak, Ankara, Pozitif Matbaacılık, 2011

- Erguvan, İ.D.: Vakıf Üniversitelerinin Türkiye Yükseköğretim Sistemine Etkilerinin İncelenmesi, Marmara Üniversitesi SBE, Doktora Tezi, İstanbul, 2010
- Falconi M.T.: Global Stakeholder Relationship Governance, Published by the Institute for Public Relations, 2010
- Fidan, M.: Halkla İlişkiler Gelişim Süreci, Ahmet Kalender ve Mehmet Fidan (ed.) Halkla İlişkiler, Tablet Yayınları, Konya, 2011
- Fidancıoğlu, D.: Vakıf Üniversiteleri Öğrencilerinin Üniversite Tercihlerinde Etkili Olan Faktörler: Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulları Örneği, KTO Karatay Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2018
- Freeman, E.: Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman, Boston, 1984
- Geçikli F.: "Halkla İlişkilerin Kavramsal Çerçevesi ve Kapsamı", Halkla İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Erzurum, 2016
- Geçikli, F.: Halkla İlişkiler ve İletişim. İstanbul, Beta Yayınevi, 2008
- Gizir, S. Communication in an Academic Context, Higher Education, ve Şimşek, H.: 50, 2005
- Göksel, A.B. Temel Halkla İlişkiler Bilgileri, İzmir, Ege Üniversitesi ve Yurdakul, N.B: Basımevi, 2015
- Görpe, S.: Halkla İlişkiler Kavramları, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayını, 2001
- Göztaş, A.: "Halkla İlişkilerde Stratejik Uygulamalar", Özgür, Z.A. (ed), Halkla İlişkiler, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir, 2013
- Grunig J.E. Managing Public Relations, New York, CBS Collage ve Hunt, T.: Publishing, 1984
- Grunig, J.E. Halkla İlişkiler ve İletişim Modelleri, J. E. Grunig (ed), ve Grunig, L.A.: Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik, Elif Özsayar (çev.), İstanbul, Rota Yayın Yapım Dağıtım, 2005

- Stratejik Yönetim, Kamular ve Gündemler, J. E. Grunig (ed), Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik, ve Repper, F.C.: Elif Özsayar (çev.), İstanbul, Rota Yayın Yapım Dağıtım, 2005
- Grunig, J.E.: İletişim, Halkla İlişkiler ve Etkin Örgütler, J. E. Grunig (ed), Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik, Elif Özsayar (çev.), İstanbul: Rota Yayın Yapım Dağıtım, 2005
- Eylemcilik: Örgütlerin Etkinliğini Nasıl Sınırlıyor ve Mükemmel Halkla İlişkiler Departmanları Nasıl Karşılık Grunig, L.A.: Vermeli, J. E. Grunig (ed), Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik, Elif Özsayar (çev.), İstanbul, Rota Yayın Yapım Dağıtım, 2005
- Güçdemir, Y.: Sanal Ortamda İletişim-Bir Halkla İlişkiler Perspektifi, İstanbul, Der'in Yayınları, 2012
- Güler, Ş.: Dijital Ortamda İtibar Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Bir Analiz, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2016
- Gündüz, U. Bilgi Kaynağı Olarak Sosyal Ağlar ve Sosyal Medya, Müge ve Pembecioğlu, N.: Demir (ed.) Yeni Medya Üzerine, Literatürk, Konya, 2013
- Güngör, N.: İletişim, Kuramlar, Yaklaşımlar, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2013
- Harrison, S.: Propaganda, Persuasion and Symmetry: Local and Central Government Perspectives on Communicating with the Citizen, British Journal of Management, Vol. 10, 1999
- Herand, D. Kurum İçi İletişimi Geliştirmede Software (Yazılım) & Çalışır, T.: Kullanmanın Rolü. Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 5, Sayı 8, s. 67-78, 2014
- Hoştut, S.: Çok Uluslu Şirketlerde Halkla İlişkiler Uygulamaları, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, Cilt: 14 Sayı: 1, 2016
- Hoştut, S.: Stratejik Halkla İlişkilerde Halkla İlişkiler Uygulayıcı Roller, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.18, S.1, 2013
- Kadıbeşegil, S.: İtibar Yönetimi, Media Cat Yayınları, Üçüncü Baskı, İstanbul, 2007

- Kalender, A.: "Kavram Olarak Halkla İlişkiler, Dünyada ve Türkiye’de Halkla İlişkilerin Tarihsel Gelişimi", Özgür, A.Z. (ed), Halkla İlişkiler, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir, 2013
- Kalender, A.: Halkla İlişkiler: Kavramlar, Tanımlar ve Uygulama Alanları, Ahmet Kalender ve Mehmet Fidan (ed.) Halkla İlişkiler, Tablet Yayınları, Konya, 2011
- Kavi, E.: Bankacılık ve Özel Finans Kurumlarında Çalışanların Çift S Modeli Çerçevesindeki Örgüt Kültürü Algılamalarının Motivasyon Düzeylerine Etkisi İle İlgili Bir Araştırma, Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, Çanakkale, 2007
- Kazancı, M.: Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler, Ankara, Turhan Kitabevi, 2004
- Kıvanç, K.: Vakıf Üniversitelerinde Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Öğrencilerin Üniversite Tercihleri Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Nişantaşı Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi, 2016
- Kotler, P ve Mindak, W.: Marketing and Public Relations: Should They Be Partners Or Rivals, Journal of Marketing 42(10), 13–20, 1978
- Kotler, P. ve Lee, N.: Corporate Social Responsibility Doing the Most Good for Your Company and Your Cause, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2005
- Köksal, K.: Yükseköğretimde Örgüt Kültürü ve Alan Araştırması, Balıkesir Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir, 2007
- Lauzen, M. M. ve Dozier, D. M.: Issues Management Mediation of Linkages Between Environmental Complexity and Management of the Public Relations Function, Journal Of Public Relations Research, 6 (3), 163-184, 1994
- Marketing Türkiye: 2016'nın İletişim Trendleri, 1 Nisan 2016, Yıl: 15, Sayı: 314
- Mengü, Ç.S.: Kurumsal İletişim Yönetimi ve Profesyonel Markalar, İstanbul, Derin Yayınları, 2013
- Mengü, Ç.S.: Halkla İlişkiler Bir Kültür Politikası, Konya, Eğitim Kitabevi, 2012

- Re-examining The Manager's Role in Public Relations:
Moss, D. What Management and Public Relations Research
ve Green, R.: Teaches Us, Journal of Communication Management Vol.
6, (2) 118–132, 2001
- Moss, D. Communications strategy? Strategy communication?
ve Warnaby, G.: Integrating different perspectives, Journal of Marketing
Communications, 4:3, 131-140, 1998
- Nessmann, K.: Public Relations in Europe: A Comparison With The United
States, Public Relations Review, 21 (2) 151-160, 1995.
- Odabaşı, Y.
ve Oyman, M.: Pazarlama İletişimi Yönetimi, Kapital Medya, İstanbul, 2005
- Okay, A. Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları, İstanbul:
ve Okay, A.: Der Yayınları, 2005
- Okay, A.
ve Okay, A.: Halkla İlişkiler ve Medya, İstanbul, Der Yayınları, 2014
- Okay, A.: Kurum Kimliği, İstanbul, Media Cat Yayınları, 2005
- Özbükerci, İ.: Halkla İlişkiler Meslek Örgütleri Açısından Sanal Ortamda
Halkla İlişkiler Yönetimi: Halkla İlişkiler Dernekleri Web
Siteleri Üzerine Bir Araştırma, Ege Üniversitesi SBE,
Yüksek Lisans Tezi, 2015
- Özden, Ü.H.: Veri Zarflama Analizi (VZA) ile Türkiye'deki Vakıf
Üniversitelerinin Etkinliğinin Ölçülmesi, İstanbul
Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:37, Sayı:2, 2008
- Özgen, E.: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri, Mavi Ağaç Kültür
Sanat Yayıncılık, 2006
- Özkan, A.: Halkla İlişkiler Yönetimi, İstanbul Ticaret Odası Yayını, 2.
Baskı, İstanbul, 2009
- Özkoyuncu, F.: Türkiye'de Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Rollerini, İstanbul
Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve
Tanıtım Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2014
- Özüpek, M.N.: Sosyal Sorumluluk, Ahmet Kalender ve Mehmet Fidan
(ed.) Halkla İlişkiler, Tablet Yayınları, Konya, 2011
- Peltekoğlu, F. B.: Halkla İlişkiler Nedir, İstanbul, Beta Yayınları, 2007

- Regester, M. Risk Issues and Crisis Management in Public Relations: ve Larkin, J.: A Casebook of Best Practice, London: Kogan Page, 2008
- Sarıyer, N.: Pazarlama İletişimi Araçları, Eğitim Yayınevi, Konya, 2017
- Saydam, D.: İletişim Ajanslarında Müşteri ve Medya İlişkileri Yönetiminde Paradigma Değişikliği: Postmodern Halkla İlişkiler, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2013
- Sayımer, İ.: Halkla İlişkiler Etiginde Öne Çıkan Modellerin Etik Sistemler Açısından Değerlendirilmesi, Küresel İletişim Dergisi, Sayı 2, 2006
- Seitel, F.P.: Halkla İlişkiler Uygulaması, Mengü, Ç. S. (Çev.Ed), 12. Basımdan Çeviri, Nobel Akademik Yayıncılık, 2016
- Sepetçi, T.: Akademik Örgütlerde Çalışan Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Kültürel Algılarının Halkla İlişkiler Uygulamaları Üzerine Etkileri: Türkiye'deki Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırılması, Akdeniz Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, Antalya, 2011
- Sezgin, M. Örgüt Kültürü ve Halkla İlişkiler, Karabük Üniversitesi ve Bulut, B.: Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt: 3, Sayı: 2, 2013
- Solmaz, B.: İşletmelerin Değişen Konumuyla Gelişen Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bilinci ve Turkcell'in Desteklediği "Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları" Projesinin Genel Bir Değerlendirmesi, Selçuk İletişim, 4, 1, s.116-125, 2005
- Solmaz, B.: Halkla İlişkilerde Proaktif ve Reaktif Stratejiler, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, İstanbul Üniversitesi Yayınları, Sayı: 25, 2007
- Söyler, İ.: Yükseköğretimin Finansmanı: Yeni Beklentiler ve Hedefler Işığında Normatif Bir Yaklaşım, Sayıştay Dergisi, Sayı: 72, 2009
- Steyn, B. ve Niemann L.: Enterprise Strategy. A Concept that Explicates Corporate Communication's Strategic Contribution at the Macro-Organizational Level, Journal of Communication Management, Vol. 14, No.2, 2010
- Steyn, B.: Halkla İlişkiler Stratejist Rolü, Karakaya Şatır, Ç. (Ed.), Halkla İlişkilerden Stratejik Halkla İlişkilere, Ankara, Nobel Yayınları, 2011

- A Meta-Theoretical Approach to the Role of the Corporate
Steyn, B.: Communication Strategist, *Communicare*, 21(2), s.42-63, 2002
- From Strategy to Corporate Communication Strategy: A
Steyn, B.: Conceptualisation", *Journal of Communication Management*, Vol. 8, No.2, 168-183, 2003
- CEO Expectations in Terms of PR Roles, *Communicare*,
Steyn, B.: 19 (1), 20-43, 1999
- "Contribution of Public Relations to Organizational Strategy
Formulation", in E. L. Toth (ed.), *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management: Challenges for the Next Generation*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 2007
- Steyn, B.: The Strategic Role of Public Relations Is Strategic Reflection: A South African Research Stream, *American Behavioral Scientist*, 53(4), 2009
- Türkiye'de Stratejik Halkla İlişkiler Anlayışı: Türkiye'deki
Büyük İş Örgütlerinin Halkla İlişkiler Uygulayıcılarına
Yönelik Bir Araştırma, *Global Media Journal: Turkish Edition*, vol.4, pp.51-80, 2013
- Sümer, E.F.: Stratejik Halkla İlişkiler Yönetim Modelinin Bağlamsal Analizi: "Türkiye'deki Büyük İş Örgütlerinin Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Algılamalarına Yönelik Bir Araştırma, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Antalya, 2011
- Örgüt-Ortam İlişkisi Bağlamında Stratejik Halkla İlişkiler,
Sümer, E.F.: Karakaya Şatır, Ç. (Ed.), *Halkla İlişkilerden Stratejik Halkla İlişkilere*, Ankara, Nobel Yayınları, 2011
- Şatır, K.Ç., Sümer, E.F. ve Demir, G.Z.: Stratejik Halkla İlişkiler ve Uygulamaları, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2017
- Sosyal Düzey Bir Stratejinin Gerekeçleri ve Halkla İlişkilerin
Stratejik Halkla İlişkilere Dönüşümü, Karakaya Şatır, Ç. (Ed.), *Halkla İlişkilerden Stratejik Halkla İlişkilere*, Ankara, Nobel Yayınları, 2011
- Şatır, K.Ç.:

- Stratejik Halkla İlişkilerde Uygulayıcı Roller: Ders
Şatır, K.Ç.: Programları Üzerinden Bir Değerlendirme, ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 2016
- "Stratejik Halkla İlişkiler Yaklaşımlarının Literatüre Yansımaları", 1. Uluslararası Medya Çalışmaları Sempozyumu, Antalya, Akdeniz Üniversitesi Yayınları, 2013
- Bilgi Teknolojilerindeki Gelişmeler Çerçevesinde Bilgiye Erişimin Yeni Boyutları, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, pp.377-391, 2005
- Pazarlama Amaçlı Halkla İlişkiler: MPR, Ahmet Kalender ve Mehmet Fidan (ed.) Halkla İlişkiler, Tablet Yayınları, Konya, 2011
- Halkla İlişkiler Modelleri, Ahmet Kalender ve Mehmet Fidan (ed.) Halkla İlişkiler, Tablet Yayınları, Konya, 2011
- Halkla İlişkilerde Tanıma ve Tanıtma Aracı Olarak İnternet:Belediyelerin Web Sayfaları Üzerine Bir Analiz, Selçuk İletişim, Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, Cilt 4, Sayı 4, 2007
- İlişkisel Yaklaşım Perspektifinden Halkla İlişkilerde Toplumsal İlişkilerin Önemi Türkiye'nin 500 Sanayi Kuruluşuna Yönelik Bir İnceleme. Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi. 2015; (24), 2015
- Üniversite Öğrencilerinin Fakülte Kültürüne Yönelik Algıları (Giresun Eğitim Fakültesi Örneği), Milli Eğitim, Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 176, 2007
- Halkla İlişkilerin El Kitabı, İstanbul, MediaCat Yayınları, 2006
- The Public Relations Handbook, New York, Routledge, 2012
- Yeni Medyanın Geleneksel Medya ve Halkla İlişkiler Meslek Alanı Üzerine Etkileri, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 9 Sayı: 45, 2016
- Gıda Sektöründe Stratejik İletişim Yönetimi Olarak Konu Yönetimi ve Uygulamaları, Galatasaray Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, 2014

- Toprak, M.A.: Kurumsal Kültürün Belirlenmesi ve Kobi'lere Yönelik Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi SBE Doktora Tezi, İstanbul, 2007
- Toth, E.L.,
Shirley A. S., Trends in Public Relations Roles: 1990-1995, Public
Donald K. W. Relations Review, 24(2), s.145-163, 1998
ve Arthur G.E.:
- Tuncer, İ.A.: "Stratejik Halkla İlişkiler: Paydaşlar, Kamular ve Konuların Yönetimi", Karakaya Şatır, Ç. (Ed.), Halkla İlişkilerden Stratejik Halkla İlişkilere, Ankara, Nobel Yayınları, 2011
- Türkal, İ.
ve Geçikli, F.: 2012-2017 Yılları Arasında Yabancı Kaynaklı Makalelerde Stratejik Halkla İlişkiler Yönetimi, Gümüşhane Üniversitesi SBE Elektronik Dergisi, Cilt:9, Sayı: 24, Yıl: 2018
- Türkal, İ.
ve Taşçıoğlu, R.: Türkiye'de Halkla İlişkilerin Stratejik Rolü: İnsan Kaynakları Sitelerindeki İş İlanları Üzerine Bir İnceleme, Atatürk İletişim Dergisi, Sayı: 15, 2018
- Uludağ, A.: Halkla İlişkilerde Stratejik Süreç, Ahmet Kalender ve Mehmet Fidan (ed.) Halkla İlişkiler, Tablet Yayınları, Konya, 2011
- Ural, E. G.: Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları, İstanbul, Birsan Yayınevi, 2006.
- Uslu, A.
ve Ertaş, F.C.: Türkiye'de Devlet Üniversitelerinin Bütçedeki Yeri ve Performanslarının Analizi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 32, Sayı: 4, 2018
- Üsdiken, B., Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde "Strateji", 1982-2014,
Çakmaklı, A.D. Başkent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
ve Topaler, B.: Yönetim Araştırmaları Dergisi, Sayı: 13 /1-2, 2017
- Wheelen, T.L. Strategic Management and Business Policy, Pearson,
ve Hunger, J.D.: 2012
- White, J.
ve Dozier, D.M.: Halkla İlişkiler ve Yönetim Kararları, J. E. Grunig (ed), Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik, Elif Özsayar (çev.), İstanbul, Rota Yayın Yapım Dağıtım, 2005
- Wilcox, D.L.;
Cameron, G.T. Public Relations Strategies and Tactics, Eleventh Edition,
ve Reber, B.H.: Pearson, 2014

Yavan, Ö.: Örgüt Stratejileri, Kriz Yönetimi ve Senaryolar, Kamu-İş, Sayı: 2 Cilt: 12 Sayfa: 101-136, 2012

Yıldırım, A; Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, 10. Baskı, Şimşek, H.: Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2016

Üniversitelerde Halkla İlişkiler: Kurumsal Web Sayfaları ve
Yılmaz, M.: Sosyal Medya Uygulamaları Üzerine Bir Değerlendirme, Selçuk Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2015

Çevrimiçi Kaynaklar

Aktan, C.C.: Akademik Özerklik, <http://www.canaktan.org/egitim/universite-reform/aka-ozerklik.htm>, Erişim: 20.12.2019

Promoting a European Framework for Corporate Social
Avrupa Responsibility: Green Paper, (Çevrimiçi), Erişim: 20.12.2019
Komisyonu: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC_01_9,

Dünya Bankası, 2005 Dünya Kalkınma Göstergeleri Raporu,
Dünya Kalkınma Erişim: 20.12.2019
Göstergeleri <http://documents.worldbank.org/curated/en/947951468140975423/pdf/343970PAPER0WDI0200501OFFICIAL0USE0ONLY1.pdf>
Raporu:

We Are Social ile Hootsuite: "Digital in 2019" raporu,
Global Digital (Çevrimiçi), 30 Ocak 2019,
2019 Reports: <https://wearesocial.com/blog/2019/01/digital-2019-global-internet-use-accelerates>

IEG 2017 What Sponsors Want & Where Dollars Will Go in 2018,
Sponsorluk (Çevrimiçi), Erişim: 20.12.2019,
Karar Vericileri <http://www.sponsorship.com/IEG/files/f3/f3cfac41-2983-49be-8df6-3546345e27de.pdf>
Araştırması:

The 2020 Dünya Sıralaması: Türk Üniversiteleri Ne Durumda?
Kaplan, P. <http://www.pervinkaplan.com/detay/the-2020-dunya-siralamasi-turk-universiteleri-ne-durumda/8592>

Entellektüel Sermaye, 10 Haziran 2015,
Okay, H.: <https://www.dunya.com/kose-yazisi/entellektuel-sermaye/24289>, Erişim: 20.12.2019

2019 YKS Yerleştirme Sonuçlarına İlişkin Sayısal Bilgiler,
ÖSYM: https://dokuman.osym.gov.tr/pdfdokuman/2019/YKS/tablo4_06082019.pdf , Erişim: 20.12.2019,

- Açıklamalı Afet Yönetimi Terimleri Sözlüğü, t.y., (Çevrimiçi),
Strateji: <https://www.afad.gov.tr/aciklamali-afet-yonetimi-terimleri-sozlugu>, Erişim: 20.12.2019
- Kanun Numarası: 2709, Kabul Tarihi: 18.10.1982,
T.C. Anayasası: Erişim: 04.01.2020
<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2709.pdf>
- World University Rankings 2020.
The World University Rankings https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2020/world-ranking#!/page/0/length/50/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats
- Kamuda Tasarruf Tedbirleri Alınmaya Başlandı,
TRT Haber Erişim: 11.01.2020,
<https://www.trthaber.com/haber/ekonomi/kamuda-tasarruf-tedbirleri-alinmaya-baslandi-376833.html>
- Türkiye Yükseköğretim Sistemi: Yükseköğretim Kurulu, Türkiye Yükseköğretim Sistemi, Ankara, 2019, Erişim: 04.01.2020
https://www.yok.gov.tr/Documents/Yayinlar/Yayinlarimiz/2019/Higher_Education_in_Turkey_2019_tr.pdf,
- Üniversiteler Kanunu: T.C. Resmi Gazete, 1946 Üniversiteler Kanunu, 18 Haziran 1946, Sayı: 6336, Erişim: 04.01.2020
<https://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/6336.pdf>
- YÖK İstatistik: Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi, Erişim: 20.12.2019,
<https://istatistik.yok.gov.tr/>
- Yükseköğretim Kanunu: 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu, Erişim: 20.12.2019,
<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2547.pdf>
- Zerfass, A. European Communication Monitor 2010. Status quo and
Tench, R. challenges for public relations in Europe. Result of an
Verhoeven, P. empirical survey in 46 countries (chart version).
Verčič, D. <https://www.communicationmonitor.eu/2010/06/14/ecm-european-communication-monitor-2010-recession-ressources-budgets-job-satisfaction-leadership-social-media/>
Moreno, A.
- Zerfass, A. European Communication Monitor 2011. Empirical Insights
Verhoeven, P. into Strategic Communication in Europe. Results of a survey
Tench, R. in 43 countries.
Moreno, A. <https://www.communicationmonitor.eu/2011/06/14/ecm-european-communication-monitor-2011-reporting-decision-making-pr-credibility-roi-social-media-governance-qualifications/>
Verčič, D.

EK 1

DERİNLEMESİNE GÖRÜŞME İÇİN YARI YAPILANDIRILMIŞ SORU FORMU

Araştırmanın Amaçları:

- 1) Devlet ve vakıf üniversitelerinde halkla ilişkiler alanında görev yapan üst düzey uygulayıcıların rollerini ortaya çıkarmak,
- 2) Devlet ve vakıf üniversitelerinde gerçekleştirilen iletişim uygulamalarında hangi modellerin daha etkili olduğunu saptamak,
- 3) Devlet ve vakıf üniversitelerinin en fazla ve en az gerçekleştirdikleri iletişim uygulamalarını öğrenmek,
- 4) Devlet ve vakıf üniversitelerinde gerçekleştirilen iletişim uygulamalarının neye göre ve nasıl karar verildiğini belirlemek,
- 5) Dünyanın en iyi üniversiteleri arasında yer alması ile iletişim uygulamalarının profesyonel rol ve modeller çerçevesinde yürütülmesi arasında doğrudan bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koymak.

Değeri Katılımcı,

Bu araştırma yüksek lisans kapsamında İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Öğretim Üyesi Prof. Dr. Seda MENGÜ danışmanlığında yürütülmektedir. Araştırma, dünya sıralamasına giren devlet ve vakıf üniversitelerinin; hangi rol ve modellere göre iletişim çalışmalarını gerçekleştirdikleri, hedef kitlelerine hangi iletişim uygulamaları ile ulaştıkları, hangi halkla ilişkiler uygulamalarına önem verdikleri, halkla ilişkilerin kurum içi hiyerarşide nerede yer aldığı ele alınarak üniversitelerde farklılıklar olup olmadığı ortaya konacaktır. Bu bağlamda İngiliz sıralama kuruluşu Times Higher Education tarafından 2020 Dünya Sıralamasına giren devlet ve vakıf üniversitelerin üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcıları ile görüşmeler yapıyorum. Yaptığım tüm görüşmelerde verilen bilgiler sadece bu araştırmada kullanılacaktır. Görüşmenin yaklaşık 40 dakika süreceğini tahmin ediyorum. İzin verirseniz görüşmeyi telefonum aracılığıyla kaydetmek istiyorum. Bu şekilde hem zamanı daha iyi kullanabiliriz hem de sorulara vereceğiniz yanıtların kaydını daha ayrıntılı tutma fırsatı elde edebilirim.

Bu araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz için şimdiden teşekkür ederim. Görüşmeye başlamadan önce bana sormak istediğiniz bir soru varsa önce bunu yanıtlamak isterim.

Öznur ARSLAN

**Üst Düzey Halkla İlişkiler Uygulayıcısının Deneyimine,
Yönettiği Birime ve Kurumsal Yapıya İlişkin Sorular**

- 1) Cinsiyetiniz: K ☐ E ☐
- 2) Yaşınız:
- 3) Hangi branşta eğitim aldınız?
 Lisans:
 Yüksek Lisans:
 Doktora:
- 4) Birimdeki unvanınız:
- 5) Halkla ilişkiler alanında toplam iş tecrübeniz:
- 6) Bu kurumda ne kadar süredir çalışıyorsunuz:
- 7) Yönettiğiniz birime bağlı alt birimler var mı? Bu alt birimlerin isimleri ve personel sayısı hakkında bilgi verebilir misiniz:
- 8) Hangi birime bağlı olarak çalışıyorsunuz? Departmanınız direk olarak tepe yönetimine bağlı mıdır? Halkla ilişkiler ile tepe yöneticisi arasında başka birim var mı:
- 9) Size göre kurumunuzda daha çok hangi ortam görülmektedir?
 (1'den 4'e doğru önem sırasına göre işaretleyiniz)
 () Çalışanların birbirine güvendiği ve duyarlı olduğu bir ortam
 () Çalışanlar arası ilişkilerin zayıf olduğu ve rekabetin hakim olduğu bir ortam
 () Kurumun daha çok kar elde etmesi için iş odaklı yaklaşıma dayalı bir ortam
 () Dayanışmanın ve sosyalleşmenin yüksek olduğu, çalışanın oldukça tatminkar olduğu bir ortam

Birimde Gerçekleştirilen İletişim Uygulamalarının Hangi Modeller Çerçevesinde Oluşturulduğuna İlişkin Sorular

10) Biriminizde gerçekleştirilen halkla ilişkiler çalışmalarına ilişkin aşağıdaki ifadeleri değerlendiriniz.

	HER ZAMAN	SIKLIKLA	ARA SIRA	NADİREN	HIÇBİR ZAMAN
Bu kurumda halkla ilişkiler departmanının asıl amacı medyada kurumun tanıtımını yapmaktır.					
Bu kurumda halkla ilişkiler departmanında çalışanlar kamuyu bilgilendirmek için gazeteci gibi haber hazırlar ve yayınlar					
Bu kurumda gerçekleşen bir halkla ilişkiler çalışması sonrası bu çalışmanın hedef kitlenin davranışlarını ne kadar değiştirdiğini ölçeriz.					
Bu kurumda halkla ilişkiler departmanının temel işlevi kurumun hedef kitlelerini stratejik önemine göre sınıflayabilmektir.					
Halkla ilişkiler bu kurumun medyada olumlu bilgilerle yer almasını sağlar					
Kurum ile ilgili mevcut bilgi olumlu ya da olumsuz olsa da halkla ilişkiler sorumlusu kamuoyunu bilgilendirir.					
Bu kurumda halkla ilişkilerin amacı hedef kitlenin davranışını kurumun arzu ettiği şekilde değiştirmektir.					
Bu kurumda halkla ilişkiler departmanının amacı hedef kitlenin davranışlarında değişiklik yapmak kadar üst yönetimin kararlarını da etkilemektir.					
Halkla ilişkiler bu kurumla ilgili olumsuz bilgilerin medyada yer almasına engel olmaya çalışır.					
Bu kurumda halkla ilişkiler faaliyetlerinin başarısını belirlemenin tek yolu kupür derlemektir.					
Bu kurumda halkla ilişkiler çalışmalarına başlamadan önce kamuoyunun görüşünü kurumun istediği doğrultuda değiştirebilmek için tutum araştırmaları yapar ve kurum için kullanırız.					
Bu kurumda, hedef kitle ile kurum arasındaki çatışmaları çözmek için halkla ilişkiler fonksiyonu arabuluculuk görevi üstlenir.					

11) Size göre iletişimin en temel amacı aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Bir şekilde medyada yer almaktır
- b) Medyaya doğru bilgi yaymaktır
- c) İletişim çalışmalarımızla hedef kitlemizi ikna etmektir
- d) Toplumsal fayda sağlamaktır

12) Size göre kurumunuzda gerçekleşen halkla ilişkiler faaliyetlerinin anlamı aşağıdakilerden hangisine daha yakındır?

- a) Halkla ilişkiler bir tanıtım faaliyetidir.
- b) Halkla ilişkiler pazarlama faaliyetidir.
- c) Halkla ilişkiler stratejik iletişim yönetimidir.
- d) Halkla ilişkiler hedef kitlelerle iletişim kurma faaliyetidir.

Birimde Gerçekleştirilen İletişim Uygulamalarına İlişkin Sorular

13) Aşağıda yer alan uygulama alanlarını ne sıklıkla kullandığınızı lütfen belirtiniz.

	Çok Az	Az	Biraz	Fazla	Çok Fazla
Medya İlişkileri					
Finansal Halkla İlişkiler					
Konu-Sorun Yönetimi					
Lobicilik					
Kriz Yönetimi					
İtibar Yönetimi					
Pazarlama İletişimi					
Sponsorluk					
Kurumsal Sosyal S.					
Etkinlik Yönetimi					
Kurumsal Kimlik ve İmaj					
Kurumiçi İletişim					
Toplumla İlişkiler					

14) Diğer üniversitelerden farklı olarak ne tür halkla ilişkiler uygulamalarına ağırlık vermektedir? Örnekleriyle birlikte anlatabilir misiniz?

15) Üst yönetim tarafından direk olarak biriminize tahsis edilmiş bir bütçe var mı? Bu bütçe yapacağınız halkla ilişkiler çalışmaları için yeterli oluyor mu?

Üst Düzey Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Üstlendikleri Rollere İlişkin Sorular

16) Aşağıdaki rolleri hangi sıklıkla yaptığınızı lütfen işaretleyiniz.

	HER ZAMAN	SIKLIKLA	ARA SIRA	NADİREN	HIÇBİR ZAMAN
Kurumun çevresindeki değişiklikleri fark eder ve halkla ilişkiler stratejilerini bu değişiklikler doğrultusunda oluştururum.					
Kurumun genel stratejisi etrafında halkla ilişkiler stratejilerini oluştururum.					
Basın bildirisi, basın bülteni, makale, broşür, tanıtım kitapçığı, yıllık rapor, konuşma metinleri vs. gibi iletişim materyalleri hazırlarım.					
Ortamdaki paydaşların, kamuların, konuların ve sorunların gelişiminde "erken uyarı sistemi" olarak üst yönetime danışmanlık yaparak sorunların minimize edilmesine katkı sağlarım.					
Halkla ilişkiler departman bütçesini hazırlarım.					
Davet, fuar, gala gibi etkinlikleri organize etmek benim sorumluluğumdur.					
Düzenli olarak üst yönetimin politika oluşturma sürecine katkı sağlarım.					
Halkla ilişkiler çalışmalarının başarı ya da başarısızlığından ben sorumlu tutulurum.					
Sunumlar için görsel ve işitsel materyalleri ben hazırlarım.					
Sosyal sorumlu davranış için üst yönetimi toplumsal beklentiler konusunda aydınlatırım.					
İletişim stratejilerini değerlendirmek üzere ajanslarla bağlantı kurmak benim sorumluluğumdur.					
Küpür derleme benim sorumluluğumdur.					
Halkla ilişkiler / iletişim uygulamalarıyla ilgili herhangi bir stratejik kararın anlaşılmasını garanti altına almak için CEO / diğer üst yöneticilerle yakın çalışırım.					
Örgüt içi iletişime yönelik stratejiler oluşturmak temel sorumluluklarımdan birisidir.					
Kurumun iletişim politikalarına yönelik karar vermem, sadece alınan kararları uygulayırım.					

Dış paydaşların avukatı gibi hareket ederek onların bakış açılarını üst yönetime bildiririm.					
Pazarlama, finans, üretim, insan kaynakları gibi diğer departman yöneticileriyle işbirliği yaparak stratejik düzeye katkı sağlarım.					
Sorumluluklarım arasında reklam ve reklam gibi medyadan yer satın alma da vardır.					
Kurumun özerkliğini tehdit eden baskı gruplarıyla (STK, tüketici dernekleri gibi) diyalog kurarak konunun yönetilmesine yardımcı olurum.					
Halkla ilişkiler departmanının yönetiminden ben sorumluyum.					
Ürettiğim mesajlarla medyayla ilişkileri kurar, bu vesileyle de hedef kitleme ulaşıma çalışırım.					
Kamuoyu ile firma arasında uzlaşma sağlayacak noktaları bulmak için araştırma yapar, sonuçlar doğrultusunda da halkla ilişkiler çalışmalarını planlarız.					
Stratejik iletişim planlarının oluşturulmasından ve bu iletişim planlarının yönetilmesinden ben sorumluyum.					
Stratejik paydaşlara / kamulara / ilgi gruplarına mesajların nasıl iletilmesine karar vererek halkla ilişkiler planlamasına katkı sağlarım.					

17) Yapacağınız halkla ilişkiler çalışmalarına neye göre ve nasıl karar veriyorsunuz?

18) Planladığınız halkla ilişkiler uygulamaları için üst yönetimin desteğini alıyor musunuz? Üst yönetime yakın mı çalışıyorsunuz? Üst yönetimin politika oluşturma süreçlerine katılıyor musunuz? Buna benzer konularda üst yönetimin yaklaşımı hakkında bilgi verebilir misiniz?