TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM
ANABİLİM DALI

HALKLA İLİŞKİLERDE MÜKEMMELLİK KURAMI ÇERÇEVESİNDE TÜRKİYE'DEKİ ÜNİVERSİTELERİN HALKLA İLİŞKİLER BİRİMLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Doktora Tezi

Gülsüm ŞİMŞEK

ANKARA, 2021

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM
ANABİLİM DALI

HALKLA İLİŞKİLERDE MÜKEMMELLİK KURAMI ÇERÇEVESİNDE TÜRKİYE'DEKİ ÜNİVERSİTELERİN HALKLA İLİŞKİLER BİRİMLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Doktora Tezi

Gülsüm ŞİMŞEK

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Aslı Yağmurlu Dara

ANKARA, 2021

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM
ANABİLİM DALI

HALKLA İLİŞKİLERDE MÜKEMMELLİK KURAMI ÇERÇEVESİNDE TÜRKİYE'DEKİ ÜNİVERSİTELERİN HALKLA İLİŞKİLER BİRİMLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Doktora Tezi

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Aslı Yağmurlu Dara

TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ

Adı ve Soyadı	**İmzası**
1) Doç. Dr. Aslı Yağmurlu Dara	.....
2) Prof. Dr. Fatih Keskin	.....
3) Doç. Dr. Murat Güvenir	.....
4) Prof. Dr. G. B. Pınar Özdemir	.....
5) Prof. Dr. Hüseyin Altunbaş	.....

Tez Savunması Tarihi 09/07/2021

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Doç. Dr. Aslı Yağmurlu Dara danışmanlığında hazırladığım "Halkla İlişkilerde Mükemmellik Kurami Çerçevesinde Türkiye'deki Üniversitelerin Halkla İlişkiler Birimlerine Yönelik Bir Araştirma (Ankara 2021)" adlı doktora tezimdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallarına uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

Gülsüm Şimşek

TEŞEKKÜR

Doktora eğitimi sürecinde bana yol gösteren, maddi ve manevi destek veren, akademik hayatta beni motive ederek gönül rahatlığı ile doktorayı tamamlamamı sağlayan çok kıymetli danışmanım Doç. Dr. Aslı Yağmurlu Dara hocama şükranlarımı sunarım. Tezin en iyi şekilde yazılmasını sağlayan Prof. Dr. Fatih Keskin hocama teşekkür ederim. Akademik hayatımın en sıkıntılı günlerinde bana güvenip elimden tutan ve her konuda desteğini esirgemeyen Doç.Dr. Murat Güvenir hocama en içten teşekkür ederim. Aynı zamanda akademik platformda var olmamı sağlayarak akademik çalışmalarıma vesile olan ve benden desteklerini hiç esirgemeyen Ankara Üniversiteisi İletişim Fakültesi' nin bütün öğretim üyelerine ve asistan arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Doktora tezimin niceliksel analizleri aşamasında mükemmellik ölçeğinin istatistik analizlerinin yapılmasında yardımcı olan Selçuk Üniversitesi Fen Fakültesi İstatistik Bölümü öğretim üyeleri Prof. Dr. Çoşkun Kuş ve Dr. Öğr. Üyesi Yunus Akdoğan'a emeklerinden dolayı teşekkür ederim.

Doktora sürecinde benim için her türlü fedakârlığa katlanan eşim Ender Şimşek'e ve bu dönemi başarıyla tamamlayabilmek amacıyla gerektiği gibi kendilerine zaman ayıramadığım ikiz kızlarım Ülkü Şimşek ve Kıymet Şimşek'e teşekkür ederim. Saha araştırmalarımda bana yardımcı olan İstanbul İl Jandarma Komutan Yardımcısı Jandarma Komondo Kıdemli Albay İlker Şimşek ve eşi Mehtap Şimşek'e de ayrıca teşekkür ederim.

Doktora tezimi yazarken kaynaklar hususunda zengin alt yapısıyla yardımcı olan e kütüphane Booskzz Librariy'e (https://tr1lib.org/s/) ve erişmekte zorlandığım makalelere ulaşmamı sağyalan SCI-HUB'a (https://sci-hub.se/) da çok teşekkür ederim.

Gülsüm Şimşek

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR ..... **i**
İÇİNDEKİLER ..... **ii**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **v**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **x**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM

1. HALKLA İLİŞKİLER VE KURAMLAR **4**

1.1. Halkla İlişkiler Kuramının Teorik Temelleri **4**
1.2. "Halkla İlişkiler" Tanımının Kuramsal Bağlamda Paradigmatik Dönüşümü **4**
1.3. "Halk" ve "İlişki" Kavramının Kavramsal ve Kuramsal Dönüşümü **15**
1.3.1. Halkla İlişkilerde "Halk" Kavramının Semantik ve Kuramsal Dönüşümü 18
1.3.1.1. Sistem Teorisi 18
1.3.1.2. Paydaş Teorisi 27
1.3.1.3. Durumsallık Teorisi 29
1.3.1.4. Sorun-Konu-Gündem Yönetimi Teorisi 32
1.3.1.5. Stratejik iletişim yönetimi teorisi 35
1.3.2. "İlişki" Sözcüğünün Semantik ve Kuramsal Dönüşümü 37
1.3.2.1. Ortak-Eş Yönelim Teorisi 38
1.3.2.2. Dörtlü ve Simetrik İletişim Modeli 42
1.3.2.3. Karma İletişim Modeli 53
1.3.2.4. İlişki Yönetimi Teorisi 55
1.3.2.5. Diyalojik ve Katılımcı Diyalojik İletişim Teorisi 60
1.3.2.6. Retoriksel Halkla İlişkiler 65
1.4. Kurumsal Halkla İlişkilerden Toplumsal Halkla İlişkilere **69**

İKİNCİ BÖLÜM

2. HALKLA İLİŞKİLERDE MÜKEMMELLİK YAKLAŞIMI 75

2.1. Genel Özellikleri 82

2.2.1. Program Düzeyi 84

2.2.1.2. Stratejik Yönetim 85

2.2.3 Departman Düzeyi (Yönetimsel Mezo Düzey) 87

2.2.3.1. Tek ya da Tümleşik Halkla İlişkiler Departmanı 89

2.2.3.2. Pazarlamadan Ayrı Bağımsız Halkla İlişkiler Departmanı 90

2.2.3.3. Doğrudan Üst Yönetime Bağlılık 91

2.2.3.4. İletişim modelleri ve çift yönlü simetrik model 92

2.2.3.5. Halkla İlişkiler Yöneticisinin Rolü 95

2.2.3.6. Mükemmel Halkla İlişkiler Potansiyeli ve Belirleyicileri 99

2.2.3.7. Kadın ve Erkeklere Eşit Fırsatlar 102

2.2.4. Örgüt Düzeyi- Halkla İlişkilerde Mükemmelliğin Makro Şartları 104

2.2.4.1. Katılımcı – Organik Örgüt ve Simetrik İç İletişim 104

2.2.4.2. Halkla İlişkiler Yöneticisinin Baskın Koalisyondaki Rolü 106

2.2.4.3. Eylemci Baskısı 108

2.2.5. Mükemmel Halkla İlişkilerin Etkileri (Sosyal seviye) 109

2.2. Küresel Mükemmel Halkla İlişkiler 112

2.3. Mükemmellik Teorisine Karşı Eleştiriler 115

2.3.1. Etik Olmayan Simetrik İletişim ve Taviz Vererek Daha Fazlasını Kazanmak 115

2.3.2. Küresel Uygulanırlık 119

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE ÜNİVERSİTELERİN GELİŞİMİ 124

3.1. Dünyada Üniversitelerin Gelişimi 124

3.1.1. İlk Çağdan Orta Çağa Uzanan Zaman Diliminde Üniversitelerin Gelişimi 124

3.1.2. Orta Çağ Üniversiteleri-Studium Generale 130

3.1.3. Ulus Devlette Modern Üniversite-Alman Humboldt Üniversitesi 132

3.1.4. Araştırmacı Üniversitelerden Piyasalaşan Amerikan Girişimci/ Multiversite/Üçüncü Kuşak Üniversitelere 135

3.1.5. Girişimci Üniversitelerden Mükemmel Üniversitelere 139

3.2. Türkiye'de Üniversitelerin Gelişimi 148

3.2.1. Türk Yükseköğretiminde Türkiye Cumhuriyeti Öncesi-Anadolu'nun İlk Eğitim Kurumları ve OSMANLI 148
3.2.2. Türk Yükseköğretiminde Cumhuriyet Dönemi 152

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ÜNİVERSİTELERDE MÜKEMMEL HALKLA İLİŞKİLER ARAŞTIRMASI 161
4.1. Bulgular 171
4.1.1. Niceliksel Bulguları 171
4.1.1.3. Grunig'in Mükemmellik Anketinin Frekans Analizleri 188
4.1.1.10. Hipotez Analizleri 235
4.1.2. Niteliksel Bulgular 257
4.1.2.1.Niteliksel Analiz Verileri 262
4.2. Nicel ve Nitel Verilerin Tartışması 339
4.3. Nitel ve Nicel Verilerin Kıyaslanması Ve Bütünleştirilmesi 342
4.3.1. Niceliksel Frekans Analizleriyle Niteliksel Temaların Karşılaştırılması 343
4.3.2. Hipotezlerle Niteliksel Verilerin Karşılaştırılması 351
4.3.3. Araştırma Verilerinin Mükemmellik Kriterlerinden Farklılaşan Kısımları 354
4.3.4. Araştırma Problemlerinin Nitel ve Nicel Verilere Göre Değerlendirmesi 358
SONUÇ 363
KAYNAKÇA 371
ÖZET 395
ABSTRACT 396
EK 1: Grunig'in Üniversitelere Uyarlanan Mükemmellik Anketi 397
EK 2: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Alt Etik Kurulu Kararı 402

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: "Halk" kavramının 19. yüzyıldaki yeri ve kapsamı (Dundes, 2006: 15). 19

Tablo 2: Durumsallık kuramı öğeleri. 30

Tablo 3: Dörtlü modelin özellikleri (Grunig ve Hund, 1984: 22) 52

Tablo 4: Kent ve Taylor'a göre diyaloğun teorisinin temel özellikleri 61

Tablo 5: Halkla ilişkilerde klasik teori ve diyalojik teori arasındaki farklar 64

Tablo 6: Mükemmellik projeside ortaya çıkan eserler. 77

Tablo 7: Mükemmellik teorisinin genel özellikleri 78

Tablo 8: Mükemmel halkla ilişkilerin özellikleri (Grunig, 2005a: 39). 83

Tablo 9: İletişimde Mükemmellik Faktörleri (Dozier ve ark. 1995:7). 84

Tablo 10: Mükemmel halkla ilişkilerin departman düzeyinde 12 özelliği (Grunig, 2005a: 26-27; 2005b, 241-269). 89

Tablo 11: Halkla ilişkilerin örgüte maddi ve manevi getirisi 111

Tablo 12: Mükemmellik kuramına göre küresel halkla ilişkilerin genel özellikleri .. 114

Tablo 13: Cumhuriyet döneminde yükseköğretim reform ve düzenlemelerinin yapıldığı tarih ve bağlamsallık. (Günay ve Kılıç, 2011; Tekeli, 2010'dan akt., Günay ve Günay, 2017: 157.) 153

Tablo 14: Dünya çapında üniversitelerin başarı sıralamalarını yapan kurumların 2019-2018 başarı sıralama listesinde Türkiye'den yer alan devlet ve vakıf üniversitelerinin oranı. 163

Tablo 15: URAP raporuna göre 2019 verilerinde dünya çapında sıralamada Türkiye'de yer alan, araştırmanın uygulanması hedeflenen devlet ve vakıf üniversiteleri. 164

Tablo 16: One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test 182

Tablo 17: Stratejik Planlama Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları 184

Tablo 18: İletişim modelleri Faktör Analizi ve güvenirlik analizi sonuçları 185

Tablo 19: Uygulayıcı Rol ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi ve güvenirlik analizi sonuçları 186

Tablo 20: Bütünleşik İletişim Ölçeği Faktör Analizi ve güvenirlik analizi sonuçları. 187

Tablo 21: Sosyal Sorumluluk Ölçeği Faktör Analizi ve güvenirlik analizi sonuçları. 187

Tablo 22: Devlet ve vakıf üniversitelerinin frekans ve yüzdelik oranları. 188

Tablo 23: Halkla ilişkiler yöneticisinin demografik özellikleri 189

Tablo 24: Halkla ilişkiler birim yöneticisini yaş ortalaması. 189

Tablo 25: Halkla ilişkiler birim yöneticisinin uzmanlık alanı. 190

Tablo 26: Halkla ilişkiler birim yöneticisinin eğitim seviyesi. 190

Tablo 27: Halkla ilişkiler birim yöneticisinin alanda aldığı eğitim oranı. 191
Tablo 28: Halkla ilişkiler birim yöneticisinin alanda aldığı eğitim seviyesi. 191
Tablo 29: Halkla ilişkiler birim yöneticisinin çalıştığı kadro. 192
Tablo 30: Halkla ilişkiler birim yöneticisinin alanda yayın takip oranı. 192
Tablo 31: Halkla ilişkiler birim yöneticisinin üniversitede toplam çalışma süresi. ... 193
Tablo 32: Halkla ilişkiler birim yöneticisinin halkla ilişkiler biriminde toplam çalışma süresi. 193
Tablo 33: Halkla ilişkiler birim yöneticisinin halkla ilişkiler mesleğinde toplam çalışma süresi 194
Tablo 34: Devlet üniversitelerinde halkla ilişkiler birimlerinin adlandırılma sıklıkları 194
Tablo 35: Vakıf üniversitelerinde halkla ilişkiler birimlerinin adlandırılma sıklıkları 195
Tablo 36: Halkla ilişkiler birim yöneticisinin birimdeki pozisyonu. 196
Tablo 37: Halkla ilişkiler biriminde çalışan toplam personel sayısı 196
Tablo 38: Personelin eğitim alanları 197
Tablo 39: Personelin eğitim seviyesi 198
Tablo 40: Personelin alanda çalışma süresi 199
Tablo 41: Personelin mesleki örgüte üyeliği 199
Tablo 42: Kadın personel sayısı 200
Tablo 43: Kadın personelin eğitim durumu 200
Tablo 44: Kadın personelin birimde çalışma süresi 201
Tablo 45: Kadın personelin birimde çalışma pozisyonu 201
Tablo 46: Kadın personel ve erkek personel arasındaki maaş farkı 201
Tablo 47: Stratejik planlamaya katkı oranı. 202
Tablo 48: Paydaşların alt gruplara ayrılması. 203
Tablo 49: Paydaşlar 203
Tablo 50: Ön plana çıkan paydaşlar. 204
Tablo 51: Üniversiteden etkilenme potansiyeline sahip aktif paydaşlar. 205
Tablo 52: Halkla ilişkiler faaliyetinde araştırma yapma oranı. 208
Tablo **53:** Araştırmalarda kullanılan araştırma yöntemleri oranı. 209
Tablo 54: Stratejik planlama ölçeği. 210
Tablo 55: Stratejik planlama ölçeğinde üniversitelerin mükemmellik skorları 211
Tablo 56: Uygulamada ön plana çıkan öğeler. 212
Tablo 57: Halkla ilişkilerde iletişim modelleri ölçeği frekans tablosu. 213
Tablo 58: Halkla ilişkilerde asimetrik iletişim modeli mükemmellik skorları 215

Tablo 59: Halkla ilişkiler iletişim modelleri simetrik iletişimde mükemmellik skorları 216
Tablo 60: Halkla ilişkiler iletişim modelleri karma iletişim mükemmellik skoru. 216
Tablo 61: Halkla ilişkiler birimlerinde görev sıralaması. 217
Tablo 62: Halkla ilişkiler yöneticisinin rolü ve görevi ölçeği frekans tablosu 218
Tablo 63: Halka ilişkiler uygulayıcısının teknik yönetici rol mükemmellik skoru 220
Tablo 64: Halka ilişkiler uygulayıcısının stratejik yönetici rol mükemmellik skoru . 220
Tablo 64: Halka ilişkiler uygulayıcısının karma (teknik ve stratejik) yönetici rol mükemmellik skoru 220
Tablo 66: Halkla ilişkiler biriminin üst yönetime bağlılık oranı. 221
Tablo 67: Halkla ilişkiler biriminin bağlı olduğu üst yönetim birimi. 221
Tablo 68: Halkla ilişkiler birimlerinin resmi yönetmelikte bağlı oldukları birimler.. 222
Tablo 69: Halkla ilişkiler birimlerinin fiilen talimat aldıkları birim ve yöneticiler ... 223
Tablo 70: Kaynakların (bilgi, ürün, hizmet, personel, malzeme, bütçe vb.) üniversitenizin diğer departmanlarıyla paylaşımı 224
Tablo 71: "Üniversitenin üst kademesindeki yönetim kadrosunda bulunan kişiler .. 224
Tablo 72: Üniversite yönetiminin halkla ilişkiler birimini ve uygulamalarını desteleme oranı 225
Tablo 73: Halkla ilişkiler biriminin faaliyet raporu hazırlama oranı. 225
Tablo 74: Halkla ilişkiler biriminin bütçesi 225
Tablo 75: Halkla ilişkiler birimine ayrılan bütçe oranı. 226
Tablo 75: Planlanan etkinlikler için maddi kaynakların yeterliliği 227
Tablo 77: Planlanan etkinlikler için maddi kaynakların temin edildiği bütçeler. (Birden fazla birimden kaynak tahsili yapılıyor halkla ilişkiler birimine). 227
Tablo 78: Bütünleşik iletişim ölçeği frekans analizleri 228
Tablo 79: Bütünleşik iletişim faaliyetleri mükemmellik skorları 231
Tablo 80: Sosyal sorumluluk faaliyeti frekans analizleri 232
Tablo 81: Sosyal sorumluluk faaliyetleri mükemmellik skorları 232
Tablo 82: Üniversitelerin sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirdikleri alanlar (çoktan seçmeli) 233
Tablo 83: Halkla ilişkiler hizmetleri için örgüt dışından profesyonel danışmanlık hizmeti alma sıklığı 233
Tablo 84: Danışmanlık hizmeti alınan konular 234
Tablo 85: Devlet ve vakıf üniversitesi bağımsız örneklem t-T testi sonuçları 236
Tablo 86: Üniversitelerin halkla ilişkiler birimlerine bütçe ayrılması ve mükemmellik kriterleri arasındaki istatiksel fark. 238

Tablo 87: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin cinsiyetleri ile mükemmellik kriterleri arasında istatiksel olarak farklılık oranları. 239

Tablo 88: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin halkla ilişkiler alanında eğitim almaları ile mükemmellik kriterleri arasında istatistiksel olarak farklık oranları. 240

Tablo 89: Üniversitelerin faaliyetlerine başlamadan önce araştırma yapmaları ile mükemmellik kriterleri arasında istatistiksel olarak farklılık oranları. 242

Tablo 90: Üniversitelerin danışmanlık hizmeti almaları ile mükemmellik kriterleri arasında istatiksel olarak farklılık oranları. 246

Tablo 91: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin uzmanlık alanı ile mükemmellik kriterleri arasında istatistiksel olarak farklılık oranları. 248

Tablo 92: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin eğitim seviyeleri ile mükemmellik kriterleri arasında istatiksel farklılık oranları. 252

Tablo 93: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin halkla ilişkiler alanına aldıkları eğitim seviyesi ile mükemmellik kriterleri arasında istatiksel farklılık oranları. 254

Tablo 94: Üniversitelerde halkla ilişkiler yöneticilerinin çalışma süresi ile mükemmellik kriterleri arasındaki istatiksel ilişki seviyesi. 255

Tablo 95: Üniversitelerin halkla ilişkiler birimlerinde çalışan sayısı ile mükemmellik kriterleri arasında ilişki seviyesi. 256

Tablo 96: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin yaş değişkeni ile mükemmellik kriterleri arasında ilişki seviyesi. 256

Tablo 97: Devlet ve vakıf üniversitelerinde mükemmel halkla ilişkiler uygulamalarının üniversiteye başarı katkısını ifade eden kodlar 263

Tablo 98: Devlet ve vakıf üniversitelerinde stratejik planlama ve yönetime katılımı belirten kodlar 271

Tablo 99: Devlet ve vakıf üniversitelerinde halkla ilişkiler biriminin kullandığı iletişim modelleri kodları 280

Tablo 100: Halkla ilişkiler alanında ve farklı alanlarda uzman ve eğitimli birim yöneticilerinin genel özellikleri. 291

Tablo 102: Devlet ve vakıf üniversitelerinde halkla ilişkilerde bütünleşik iletişim yönetimi teması 294

Tablo 103: Devlet ve vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler birimlerindeki organizasyon şemasında yer alan alt birimler 299

Tablo 104: Üniversitelerin halkla ilişkiler birimlerinde ön plana çıkan ve göz ardı edilen alt birimler. 300

Tablo 105: Devlet ve vakıf üniversitelerinde halkla ilişkiler biriminin idari yapılanmada bağlı olduğu yeri belirten kodlar 306

Tablo 106: Devlet ve vakıf üniversitelerinde halkla ilişkiler biriminin sosyal sorumluluk teması 309

Tablo 107: Devlet ve vakıf üniversitelerinde danışmanlık hizmeti alma teması..... 312
Tablo 108: Devlet ve vakıf üniversitelerinde kadın personel teması 316
Tablo 109: Halkla ilişkiler birimlerinde araştırma soruları dışında karşılaşılan sorunlar. 320
Tablo 110: Rektör ve üst yönetimin birime verdiği değer oranında halkla ilişkiler biriminde meydana gelen değişimler. 334
Tablo 111: Devlet ve vakıf üniversitelerinin yaşadıkları sorun ve durum tespitleri .. 338
Tablo 112: Ölçeklerin mükemmellik skorları 361

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Halk ve ilişki kavramlarının kuramsal dönüşümü 15
Şekil 2: Birbirini kapsama altına alan "halk" ve "ilişki" kavramlarının teorik izleği. .. 17
Şekil 3: Gömülü segmentasyon modeli. 32
Şekil 4: Stratejik yönetim teorisinin barındırdığı teoriler 35
Şekil 5: Mükemmellik teorisine dahil olan kuramlar. 81
Şekil 6: Halkla ilişkilerde stratejik yönetim (Grunig, 1997b: 254.) 86
Şekil 7: Departmanda mükemmel halka ilişkilerin bileşenleri. 88
Şekil 8: Dörtü iletişim modelinin mükemmellik teorisindeki konumu. 95
Şekil 9: İletişim departmanında hiyerarşik teknik ve yönetici rol modeli (Dozier ve ark. 19955). 97
Şekil 10: Örgütlerde organik yapının ortaya çıkışı 105
Şekil 11: Eşzamanlı nicel ve nitel karma yöntemler deseni. (Plano Clark ve Ivankova, 2018:118) 169
Şekil 12: Araştırmanın karma yöntem şeması 170
Şekil 14: Halkla ilişkiler biriminin tanıtım çalışmalarının üniversite üstündeki etkisi 268

GİRİŞ

Halkla ilişkilerin uygulanma yöntemleri bakımından her ne kadar antik dönemlerdeki retoriksel çalışmalara kadar uzandığı düşünülse de ekonomik krizler, işçi baskıları, eylemci hareketleriyle birlikte modern olarak halkla ilişkilerin ortaya çıkışı sanayi devrimiyle birlikte gerçekleşmiştir. 20. yüzyılın sosyo-ekonomik gelişmeleri neticesinde de mesleki anlamda yaygınlaşmıştır. Halkla ilişkiler uygulamaları 100 yıla aşkın bir geçmişe sahip olsa da diğer disiplinlerden bağımsız şekilde teorik açıdan gelişimi 50 yıllık bir süreci kapsamaktadır (Grunig ve Hunt, 1984: 13-46).

Küreselleşmeyle birlikte rekabet ortamında değişen ve gelişen örgütler hedeflerine ulaşıp hayatta kalabilmek için kamu ve paydaşlarıyla uyum halinde toplumsal ilişkiler kurmaları gerekmekte, örgütün çevresiyle kurduğu iletişim ve ilişki de halkla ilişkilerle meydana gelmektedir. Günümüzde popüler alanlar ve meslekler içinde yer alan halkla ilişkiler yönetim fonksiyonu şeklinde kâr ve hizmet odaklı işletmelerin içinde aktif halde çalışmaktadır. Ulusal ve uluslararası alanda ekonomik yarışın hızlanması, yönetimin kitle desteğine bağlanması, örgütlerin açık sistem şeklinde iç ve dış sistemlere bağlı olması, teknoloji ve iletişim araçlarındaki gelişimle vb. halkla ilişkileri ön plana çıkarmıştır (Geçikli, 2016: 2). Bu gelişimler çerçevesinde halkla ilişkiler teorik anlamda öncelikle ikna odaklı çalışmalar olarak ortaya çıkmıştır. 1980' lerin ortalarından itibaren örgütlerin kamu-paydaşları ikna etmek için kullandıkları araçsal yapıdan ayrılmaya başlayarak örgüt ve kamu-paydaşları ortak noktada uzlaştıran, müzakere sürecini yöneten, ilişki yönetimi ile diyalojik iletişime katkı sağlayan toplumsal bir yöne doğru evrilmiştir. Örgütlerin kendilerini etkileyen, etkileme potansiyeline sahip olan paydaşlar ve her hangi bir sorun karşısında ortaya çıkan kamularla stratejik iletişim yönetimi kurumlarda halkla ilişkileri elzem bir yönetim unsuru haline getirmiştir.

Örgütlerin önemli bir yönetim mekanizması şekline dönüşen halkla ilişkilerin nasıl daha etkili hale getirebileceği ve kuruma maddi getirisi ile örgütü etkili kılan halkla ilişkiler işlevlerinin neler olduğunu tespit etmek amacıyla Grunig ve arkadaşları halkla ilişkilerde "Mükemmellik Projesi" (1984-2002) üstünde çalışarak Halkla İlişkilerde Mükemmellik Kuramını oluşturmuşlardır. Önceleri Amerika, İngiltere ve Kanada'da uygulanan mükemmellik araştırması daha sonra çok sayıda ülkede de uygulanmıştır. Yapılan araştırmalar neticesinde de ülkelerin kendilerine has sosyal, ekonomik, kültürel değişkenleri baz alındığında kuramın çok sayıda ülkede işlediği tespit edilmiştir. Bu veriler de kuramın halkla ilişkilerde genel geçer bir teori olduğunu ortaya koymuştur (Grunig ve ark., 2009: 57-59).

Mükemmellik teorisi oluşturulduktan sonra farklı örgüt yapılarında ve çok sayıda ülkede uygulanmıştır. Teorinin uygulandığı kurumlardan birisi de üniversitelerdir. Üniversiteler örgütsel yapı itibariyle bütün dünyada 900 yıllık bir geçmişe sahiptir. Ortaya çıktıkları dönemden günümüze kadar gelen süreçte bilgi için bilgi üreten, toplum için bilgi üreten ve piyasa için bilgi üreten yapılardan küresel rekabet ortamında toplam kalite kontrol bağlamında mükemmelleşen yapılara dönüşmeye başlamışlardır. Uluslararası ve ulusal yükseköğretim ortamında mükemmelleşen yapılara dönüşen üniversitelerin halkla ilişkiler birimleri de idari yapılanmaları içinde önemli departmanlar arasında yer almaktadır.

Halkla ilişkilerde mükemmellik yaklaşımı çerçevesinden Türkiye'de sivil toplum kuruluşları, müzeler, kalkınma ajansları ve kar amacı güden örgütlere sınırlı sayıda akademik çalışma yapılmış, hatta üniversiteler üstünde hemen hemen hiç araştırma yapılmamıştır. Öte yandan online ortamdaki tez merkezleri (https://www.proquest.com/) ve akademik araştırmaların yapıldığı veri tabanlarında da dünya çapında mükemmellik çalışmasını üniversitelerde uygulayan geniş kapsamlı araştırmalara rastlanmamıştır. Veriler doğrultusunda bu araştırmada literatürdeki

eksikliği gidermek amacıyla Grunig' in "Halkla İlişkilerde Mükemmellik" kuramı kriterlerinin Türkiye'deki en başarılı devlet ve vakıf üniversitelerinde uygulanıp uygulanmadığı ve mükemmellik kriterlerinin icra edilmesi konusunda devlet ve vakıf üniversiteleri arasındaki farklılıklar tespit edilmeye çalışılmıştır.

"Küresel rekabet ortamında mükemmelleşen üniversitelerin başarılarını arttırabilmek amacıyla mükemmel halklaa ilişkilerin uygulanmasında Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversiteleri arasında fark bulunmakta mıdır? sorunsalına istinaden bu tez çalışması, Türkiye'deki üniversitelerin sahip olduğu halkla ilişkiler anlayışının mükemmel halkla ilişkiler kavramının neresinde olduğunu tespit ederek, devlet ve vakıf üniversiteleri arasındaki farklılıkları ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmanı problemini ve alt problemlerin cevabını bulabilmek amacıyla çalışmada öncelikle kuramsal kısım ele alınmıştır. Tezin birinci bölümünde halkla ilişkiler teorisinin teorik temelleri, "halk" ve "ilişki" kavramının teorik uzantıları bütüncül ve kapsayıcı şekilde değerlendirilmiştir. İkinci bölümde Mükemmellik Kuramı, başlangıcı, araştırma safhaları, değişkenleri, özellikleri, örgüte maddi-manevi getirisi, küresel ölçekte uygulanabilirliği ayrıntılı biçimde ele alınmıştır. Üçüncü bölümde üniversitelerin ilk çağlardan günümüze kadar uzanan süreçte dünyada ve Türkiye'de gelişimi penceresinden girişimci üniversitelerin mükemmelleşen yapılara dönüşümü incelenmiştir. Araştırmanın dördüncü bölümünde ise mükemmellik kuramı anket ve niteliksel içerik analizinin bir arada kullanıldığı karma yöntem çalışmasıyla problemlerin cevabını bulmak için bulgular derinlemesine şekilde ortaya konulmuştur. Aynı zamanda bu safhada Türkiye'de halkla ilişkiler uygulamalarının davranış kalıpları ve sahadaki sorunlar tespit edilmiştir. Çalışma neticesinde mükemmel halkla ilişkiler uygulamalarının Türkiye'deki üniversitelerde icra edilme biçimlerinin betimlenmesiyle birlikte ortaya çıkan verilerle akademik alana katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. HALKLA İLİŞKİLER VE KURAMLAR

1.1. Halkla İlişkiler Kuramının Teorik Temelleri

Halkla ilişkilerin tarihi, bazı düşünürler tarafından antik dönemlere kadar uzandığı düşünülmektedir. Çünkü politika, din ve ticari liderler tarih boyunca halk ile günümüzdeki profesyonel halkla ilişkilerin kullandığı benzer yöntemlerle iletişim kurma ihtiyacı duymuştur. Bu yüzden halkla ilişkilerin tarihi antik dönemden itibaren başlamaktadır. Antik Yunan'da halkla iletişim kurma araçlarından bir tanesi retorikti[1]. Retorik ile halk dinleyici lehine ikna edilirdi. Yine Hristiyanlık yayılırken konuşma, mektup ve sahne etkinlikleri gibi halkla ilişkiler araçlarından yararlanılmıştır. Matbaanın icadı, Rönesans ve reformlar, gazetenin yaygınlaşması ve Fransız ihtilaliyle birlikte halk sorunlar hakkında tartışmaya başlamıştır. Bu da halkı yöneten otoritenin halkla ilişkilere önem vermesini sağlamıştır. Yine Amerikan devrimi de halkla ilişkiler araç ve yöntemlerinin kullanıldığı önemli bir aşamadır. Amerikan devriminde önemli propagandacılar[2] arasında yer alan Samuel Adams eylemci organizasyonlar, medya, sembol-slogan, kampanya gibi teknikleri kullanmıştır. Adams gibi Amerika'nın kurucu başkanları ve yardımcıları da benzer halkla ilişkiler tekniklerine önem vermişlerdir (Grunig ve Hunt, 1984: 14-21). Öte yandan Amerikan halkı da köleliğin kaldırılması gibi temel halkların mücadelesinde eylemci çalışmalarında halkla ilişkiler araç ve

[1] Retorik, günümüzde hem ikna edici iletişim in hem de eleştirel halkla ilişkilerin önemli araştırma alanlarından bir tanesidir. Retorik ve eleştirel halkla ilişkiler üzerine çok sayıda düşünür önemli akademik çalışmalar yapmıştır. Bunlardan bazıları şu çalışmalardır: Neff, Dostal Bonita. (1989). The Emerging Theoretical Perspective in PR: An Opportunity for Communication Departments, Edt. C. H. Botan and V. Hazleton, Public Relation Theory, New Jersey: Lawrence Erlbaum, pp. 159-172.; Heaty, Robert. (2001). A Rhetorical Enactment Rationable for Public Relations, Eds. Robert L. Heaty, Handbook of Public Relations, London: Sage Publication, pp. 31-50; Aristotoles. (2016), Retorik, Say yayınları.

[2] Amerikan devriminde yer alan propagandacılar şunlardır: James Otis, John Aams, Benjamin Franklin, Josiah Quincy, Thomas Paine, Thomas Jefferson, Alexander McDougall ve Samuel Adams'dır (Grunig ve Hunt, 1984: 17).

yöntemlerini kullanıyorlardı. Öyle ki 1830' larda ortaya çıkan anti kölelik eylemlerinde hedef kitlleri etkilemek için halka açık toplantılar, dilekçe, basılı broşür, posta, dergi kullanılarak vaaz ve konferanslar yapılmıştır. Hatta edebiyat[3] bile iletişim aracı olarak kullanılmıştır. Böylelikle, halkla ilişkilerin henüz kavram olarak isminin bile anılmadığı dönemlerde halka ilişkiler faaliyetleri menfaat sahipleri ve paydaşlar arasında karşılıklı etkileşimde ilişkileri yönetmeye çalışıyordu (Coombs ve Holladay, 2014: 72-73).

20. yüzyılın başlarında ise büyük örgütler paydaşları üstündeki otoritelerini kaybetmeye başladılar. İşçi birlikleri, baskı grupları, düzenleyici kurumlar örgütü çevrelerine hâkim olmak yerine adapte olmaya zorladı. Ancak örgütler çevrelerini otorite altında tutmayı tercih ettiler ve bunu da halkla ilişkiler ile uygulamaya başladılar (Grunig, 1984a: 23). İkna etme ve propaganda teknikleri arasında yer alan bu tarihi Amerika'daki halkla ilişkiler alanında meydana gelen değişimler çerçevesinde halkla ilişkiler geçmişten günümüze kadarki süreçte gelişimi basın ajansı, tanıtım ve halkla ilişkiler danışmanı şeklinde kategorilere ayrılmıştır. Ancak teknik ve yöntemlerinin yüzyıllar boyu kullanıldığı "halkla ilişkiler" terimi 20. yüzyılın başlarında halkla ilişkiler danışmanı Bernays bu mesleğe dahil olana kadar kullanılmadı (Grunig ve Hunt, 1984: 14-21). Halkla ilişkiler disiplini böylece Amerika'da doğmuş oldu ve II Dünya Savaşından sonra üstünde yeni kültürel anlayışlar, politik bakış açıları ve geçmişe dayanan tarihsel çalışmalar yapılmaya başlanmıştır (Botan ve Hazleton, 2005: 11-14).

Halkla ilişkilerin akademik disiplininin kökleri ise gazetecilik ile deneysel ve beşerî bilimlerle ilgili iletişim çalışmalarına dayanmaktadır. İlk halkla ilişkiler uygulayıcıları gazetecilik mesleğinden olması ve geçmişte ilk halkla ilişkiler eğitimin gazetecilik bölümlerinde öğretilmesi nedeniyle de mesleği uygulayanların da gazetecilik değer ve bakış açılarıyla mesleği ifşa etmelerini sağlamıştır (Hazleton ve Botan, 1989:

[3] 1952'de yazılan "Tom Amcanın Kulübesi" eseri Amerika'da köleliğin kaldırılmasında büyük bir etken olmuştur. Çünkü eser köleliğin etik ve dini bakımdan yanlışlığını, köle insanların çaresizliğini dile getirerek zenci insanların iyi ve inançlı bireyler olduğunu belirtmiştir (Canyayınları, 06.12.2019).

13). Aynı zamanda halkla ilişkiler uygulayıcılarının gazetecilerle yakın ilişki içinde olması ve toplum içinde kesişen işlevlerinden ötürü Avrupa'da da halkla ilişkiler kuramları gazetecilik alanıyla yakından alakalıdır (Ihlen ve Ruler, 2009: 16).

Halkla ilişkiler uygulamalarının yüzyılları bulan bir tarihi geçmişi olmasına rağmen örgütsel açıdan modern anlamda kullanılması sanayi devrimiyle birlikte gerçekleşmiştir. Pratikte uygulaması 100 yıllık bir geçmişe sahip olsa da disiplininin teoriksel gelişimi son 50 yıllık bir geçmişi kapsamaktadır. 1980'li yıllarda dahi alanın yeterli düzeyde teorik temeli ve çerçevesi bulunmaması nedeniyle diğer disiplinlerle karşılaştırıldığında bebeklik dönemindeki bir bilim dalı olarak değerlendirilmektedir (Grunig ve Hunt, 1984: 13-46) Öyle ki halkla ilişkiler disiplininin akademik çalışmalarda iletişim bilimi ve diğer sosyal bilim alanlarından (gazetecilik, pazarlama, psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, yönetim, davranış bilimleri, kişilerarası iletişim, ekonomi, vb.) ve perspektiflerden (fonksiyonalizm, yapısalcılık, feminizm, Marksizm veya kültürel çalışmalar) beslenmekteydi (Ihlen ve Ruler, 2007: 244). Bu durumu da Grunig, "halkla ilişkiler alanında orijinal teoriler inşa etmedikçe o bilim dalının ödünç alınan teoriler ile büyüyemeyeceği" şeklinde yorumlamıştır (Grunig, 1989b: 17). 1960'larda halkla ilişkiler teorisyenleri kamuların davranışlarının örgütlerin lehine değiştirilebileceğini düşünceciyle başlayan teorik çalışmalar (Grunig, 2003: 88), 1970'lerin ortalarına doğru olgunlaşmaya başlamıştır. Halkla ilişkiler alanındaki ilk akademik dergi Public Relation Review 1975 de yayınlanmıştır (Sisco, Collins ve Zoch, 2011: 145).

Grunig (1997; 272) ise halkla ilişkiler alanındaki ilk teori temellerin Bernays tarafından 1920' lerde atıldığını, Cutlip ve Center'ın (1952) eserinde ilk defa halkla ilişkiler teorisine yer verildiğini, Robinson'un (1966)[4] ders kitabında halkla ilişkileri psikolojiye dayandırdığını ifade etmektedir.

[4] Robinson, E. J. (1966). Communication and Public Relations, Charles A. Errill, Columbus, Ohio.

Ana akım halkla ilişkilerin en önemli teorik düşünürü James E. Grunig[5] olmuştur. Çünkü Grunig tarafından ve onun eşliğinde hatta onun ekip arkadaşları ile doktora öğrencileri tarafından (durumsallık teorisi, dörtlü model, mükemmellik teorisi, Pearson'nun etik halkla ilişkileri vb.) çok sayıda teori oluşturulmuştur. Halkla ilişkiler alanında 1960'lı yıllarda durumsallık teorisi ile başlayan diğer disiplinlerden bağımsız teorileşme süreci, 1984'de dörtlü teori, 1985-2002 yıları arasında mükemmellik teorisi, 90'lı yıllardan itibaren ilişki yönetimi ve diyalojik iletişim teorisi ile devam etmiştir. 2000' li yıllara geldiğimiz de ise Heath (2001) Hadbook of Public Relations eserinde halkla ilişkilerin kendi içinde gelişen ve teorileriyle tanımlanan başlı başına bir disiplin haline geldiğini belirtmiştir. Diğer taraftan da halkla ilişkiler örgütte çok sayıda işleve sahip olduğu için orta düzeyde kapsayıcı tek bir teoriyi içermemektedir. Bu da halkla ilişkiler teorisyenlerini geniş kapsamlı teori arayışlarına yönlendirmiş ve yaklaşık olarak 17 yıllık bir süreçte tamamlanan mükemmellik teorisi içinde halkla ilişkilerin işlevleriyle ilgili ondan fazla orta düzeyli teoriyi barındıran geniş kapsamlı bir teori olarak kabul görmüştür.[6] Taylor ve Kent (akt., 2014: 384) da son 20 yıldır halkla ilişkilerde mükemmellik teorisi baskın ve büyük teori olduğu vurgulanmıştır.

Zaman içinde halkla ilişkilere karşı teorik bakış açısı da değişime tabi olmuştur. Alanın ilk yıllarında yaygın olan işlevsel perspektif, halkı ve iletişimi örgütsel amaçlara ulaşmak için araçlar olarak görür. Odak noktası genel olarak stratejik örgütsel mesajın teknikleri ve üretimi üzerinedir. Bir araştırma, yalnızca örgütsel hedefleri ilerlettiği ölçüde bir rol oynar. Temel ilgi ilişkisi, halkla ilişkiler pratisyeni ile medya arasındadır ve buna karşılık olarak gazetecilik tekniklerine ve üretim becerilerine vurgu

[5] Grunig'in akademik hayatında halkla ilişkiler teorilerini oluştururken ilham aldığı ve beslendiği düşünür Rchard F. Carter'dır. Öyle ki Grunig, durumsallık kuramı, stratejik yönetim ve simetrik ileşim teorilerini Carter'ın ilişkilerde uygunluk kavramından esinlenmiştir (Grunig, 2003: 86).

[6] Macnamara'ya (2016: 148) göre halkla ilişkilerde en çok atıf yapılan teoriler iki yönlü iletişim teorisi, mükemmellik teorisi, ilişki yönetimi teorisi, stratejik iletişim teorisi, retorik teori, diyalojik iletişim teorisi, katılımcı teori, sosyokültürel teori ve eş yönelim teorisidir.

yapılmaktadır. İşlevsel bir perspektiften araştırma, geleneksel olarak reklamcılık, pazarlama ve medya ilişkileri gibi iş odaklı konularla ilişkilendirilmiştir. Bu yaklaşıma göre, araştırmacılar, ilişkilerden çok belirli örgütsel hedeflere ulaşmak için bir talimat olarak halkla ilişkilerin kullanımına odaklanırlar. Medya ilişkileri teorileri, bilgi sübvansiyonu, gündem belirleme ve ikna bu işlevsel bakış açısına katkıda bulunur. Halkla ilişkiler alanındaki düşünürler uzun yıllar işlevselci perspektifi desteklemişlerdir. Gerçekten de, halkla ilişkiler teorisi faydacı bir pratikle çok yakından bağlantılı olduğu için, faydacı teorilerin yaygın olarak kullanılması mantıklıdır. Yine de, halkla ilişkiler teorik konularla daha fazla ilgilenmeye başladıkça, anlam oluşturma süreci olarak iletişime odaklanan bir perspektife, temel perspektifin ötesine yani "ortak yönelim-co creational" bakış açısına doğru geçmektedir. Çünkü ortak yönelim teorisi anlamların ve ilişkilerin inşa edilmesini vurgular. İlişki yönetimi, diyalojik iletişim, sorun yönetimi, etik halkla ilişkiler teorileri ortak yönelimin örnekleridir (Botan ve Taylor, 2004: 651-653). Hatta artık yeni oluşturulan teoriler örgüt ve kamu ilişkilerini geliştirmeye yardım etmiştir. "Yakınlık" ve "Diyalog" teorisi günümüzde halkla ilişkiler düşünürlerinin yeni paradigmasıdır (Taylor ve Kent, 2014: 384).

1.2. "Halkla İlişkiler" Tanımının Kuramsal Bağlamda Paradigmatik Dönüşümü

"Halkla ilişkilerin tanımı nedir?" sorusu akademik çalışmalarda belirsizlik arz etmektedir. Bunun çok sayıda gerekçesi bulunmaktadır. Halkla ilişkilerin çok sayıda disiplinden beslenmesi (Geçikli, 2008: 1), farklı (siyaset, STK, kurumlar vb.) alanlarda uygulanmasıdır (Balta Peltekoğlu, 2016: 1). Şimdiye kadar yapılan çalışmalarda halkla ilişkiler tanımıyla ilgili değişken durumların yorumlanmasında kuramsal bir bakış açısına değinilmemiştir. Çalışmanın bu kısmında halkla ilişkiler kavramının tanımındaki belirsizlik ve değişkenlik halkla ilişkiler teorilerinin pragmatik dönüşümü açısından ele alınıp değerlendirilecektir.

Halkla ilişkilerin teorik dönüşüm ve gelişim sürecinde atıfta bulunulan önemli kavramlardan bir tanesi "paradigma" kavramıdır. Paradigma terimi, Amerikalı bilim felsefecisi Thomas Kuhn tarafından 1962-1970 yıllarında yayınladığı "The Structure of Scientific revolutions"[7] Bilimsel Devrimlerin Yapısı eseriyle popüler hala gelmiştir (Şimşek, 1997: 8). Kelime kökeni olarak yapısalcı dil biliminden ödünç alınan bu terim, birbiriyle yarış içinde bulunan, güç mübadelesi yapan farklı bilimsel yaklaşımları temsil etmektedir. Kuhn'a göre paradigma, eski bilim oluşturma geleneğinin yenisiyle değiştirilerek birbiriyle yarışan farklı bilimsel yaklaşımlardır. Bilim birikimsel değil kesintilerle hatta kopmalarla evrimsel ve devrimsel şekilde ilerlemektedir. Paradigma[8] bilimsel kuramlar arasında yapılacak seçimi nesnelliğe ve akılcılığa değil öznel inanca ve tercihe bağlı işleve dönüştürmüştür (Kuyaş, 2008: 11-47).

Diğer alanlarda olduğu gibi halkla ilişkiler de ilerleyen bir disiplindir. Ancak bilimsel bir disiplin olarak halkla ilişkilerin parçalanmış bir yapısı bulunmaktadır. Halkla ilişkiler 1980'lerin ortalarına kadar Kuhn' nun (1970) belirttiği gibi alana

---

[7] Bilimsel Devrimlerin Yapısı eseri, ilk basıldığı tarih 1962 itibariyle çağdaş bilim ve felsefe dünyasının en temel eserleri arasına girerek bilimle ilgilenen ve bilim üstünde çalışan herkesin atıfta bulunmak zorunda olduğu bir kavram haline gelmiştir. Eser temelinde basıldığı dönemde "ilerlemeci" düşünceyi ve "deneysel" bilim geleneğini hedef göstermiştir (Kuyaş, 2008: 11). Çünkü eserin basıldığı dönemdeki bilimsel ve sosyal dönüşümler göz önünde bulundurulduğunda sosyal sistemler "yapısalcı" ya da "klasik kuram" olarak değerlendirilen bakış açısıyla makine gibi çalışan mekanik yapılar olarak değerlendirilmekteydi. Sistem kuramı ve örgütsel ekoloji kuramlarıyla devam eden mekanik yapı açısından 1970'lere gelindiğinde literatüre "kültür" yaklaşımı girmiştir. Kuramsal zemini antropolojiye dayanan kültür kavramının özünde yorumsamacı ve simgeci olgular bulunmaktadır. Kültürel yaklaşım sosyal sistemleri somut ve nesnel olarak değil simgesel anlamlar bütünü olduğunu, gerçekliğin de bireyin içinde bulunduğu toplumsal yapı, değerler, töreler vb. tarafından inşa edildiğini savunmaktadır (Şimşek, 1997: 14).

[8] Kuhn, paradigmatik dönüşüm sürecinde önce aykırılığın algılandığını, algılanan aykırılığın zamanla somut şekilde göze geldiğinde direnişle yüz yüze gelen değişimlerin meydana geldiğini belirtmektedir (Kuhn, 2008: 148). Belirli bir alandaki dünya görüşünü temsil eden paradigmanın herhangi bir bilim alanında hâkim olabilmesi için ilerlemenin iç dinamiklerine göre değişim süreci elli ila üç yüz yıl arasında olabilmektedir. Bu nedenle paradigmanın dört evreden meydana gelen yaşam çizgisi bulunmaktadır. Doğuş ve meydana çıkış aşaması, biriken sorunları çözmek amacıyla ortaya atılan görüşlerin olduğu normal dönem, problemlerin çözülemez hale geldiği kriz dönemi ve düzensizlik ile kaos için mevcut sorunları alışılmamış şekilde çözüm üretilmeye çalışılan dönüşüm aşamasıdır. Çeşitli aşamalardan geçerek ortaya çıkan paradigmanın aynı zamanda üç temel niteliği de bulunmaktadır. Paradigmanın genel kabul görebilmesi için her paradigmanın belirli bir perspektifi olması, sorunsalın nasıl çözüleceğiyle ilgili yöntem ve önermelerinin bulunması ile belirli bir grup veya toplum tarafından (sosyal matriks) sosyal iletişim ve etkileşime geçilerek paylaşılmasıdır (Şimşek, 1997: 15-19).

hükmeden tek bir paradigma tarafından yönlendirilmekteydi. O dönemde halkla ilişkiler iletişim ile örgütlerin lehine halkı maniple-ikna etmek olarak tanımlanıyordu. Olasky (1984), "Bernays Teorisi" olarak tanımladığı halkla ilişkilerde manipülasyon zihniyetini 1920'lerde Bernays tarafından geliştirilen içsel psikolojik teorilere dayandığını belirtiyordu. Yine Jackall (1986) manipülasyon bakış açısını sponsor örgütlerin yanı sıra halk davranışlarının manipülasyon edilmesi olarak değerlendiriyordu (Hazleton ve Botan, 1989: 18-19). Öyle ki Grunig'in 4'lü modelindeki ilk üç model tanıtım/basın ajansı, kamuoyu bilgilendirme ve asimetrik halkla ilişkiler iknaya ve manipülasyona dayanmaktadır. Bernays'da "Crystallızıng Public Opınıon" (1963: LV) eserinde halkla ilişkileri "Halkı ikna etmek, tutum ve eylemlerini değiştirmek amacıyla bilgi verilmesi; örgüt ve kamunun tutum ve eylemlerinin bütünleştirme çabası" olarak tanımlamaktadır. Özellikle kurumsal halkla ilişkilerin temel hedefi paydaşlarını ikna etmesidir. Bir grubun desteklenmesi, siyasi partiye or verme, ürünün satın alınmasını sağlamak stratejik ikna çalışmaları arasında yer almaktadır (Morris ve Goldsworthy, 2008. 3).

Pavlik (1987) ise Kuhn'un (1970) kullandığı paradigma terimini halkla ilişkilerde sistem teorisi için kullanmıştır. Pavlik, 1977-1987 yılları arasında çalışılan halkla ilişkilerle ilgili bilimsel eserlerin genel sistem teorisine dayandığını belirtmiştir. Hatta Long ve Hazleton (1987)[9] genel sistem teorisini halkla ilişkileri kendi içine alan bir teori olarak kabul etmiştir (Pearson, 1990: 219-220). Cutlip, center ve Broom (1985)'un sistem kuramına göre halkla ilişkiler tanımı şudur: "Bir örgütle o örgütün etkileşim içinde olduğu kamular arasında karşılıklı bağımlılık ilişkileri kurulmasına ve bunların sürdürülmesine yardım edilmesidir." Halka ilişkilerin alanda bağımsız teorilerinin oluşmadığı erken akademik dönemlerde ağırlıklı olarak Amerika'da akademik çalışmalarda halkla ilişkilerin paradigması olarak değerlendirilmiştir (Tench

[9] Long. L and Hazleton V. (1987). Public relations: A theoretical and practical response, Public Relations Review, Vol 13, No 2, pp. 3-13.

.

ve Yeomans, 2006: 143). Hatta Grunig (1976) ve Grunig ve Hunt (1984) örgütsel iletişimi halkla ilişkilerde sistem teorisi üstüne kurmuştur. 1980'lı yıllar halkla ilişkilerde sistem kuramının referans gösterildiği teori olmuştur (Pearson, 1990: 220).

Asimetrik halkla ilişkiler 1980' lerin ortalarına gelindiğinde halka ilişkilerde ikna-manipülasyon yerine yavaş yavaş simetrik halkla ilişkilere ve ilişki yönetimine bırakmaya başlamıştır. Ferguson, Ledingham ve Bruning halkla ilişkilerde ilişki yönetimi paradigmasını savunmuştur. Halkla ilişkiler disiplininde örgütsel işlevin yeniden kavramsallaştırılmasını, halkla ilişkiler uygulayıcılarının kurumsal yapılar içindeki farklılaşan rolleri, halkla ilişkiler uygulamalarında hesap verme sorumluluğunun artması, halkla ilişkilerin stratejik kararlar almasındaki rolünün sınırlı kalmasından endişe duyulması ve sosyal gelişmişlik düzeyinin kurumsal uygulamalarda dikkate alınmasına önem verilmesi ile birlikte halkla ilişkilerin tanımında iletişim yönetiminden ilişki yönetimine doğru paradigma değişimi yaşanmıştır (Ledingham, 2001: 286). Halkla ilişkilerde ilişki yönetimi yaklaşımıyla örgüt ve kamu arasında iletişim yönetiminden karşılıklı yararlı ilişkilerin yapılandırılması, geliştirilmesi ve devam edilmesini ile güvence altına almaya çalışan araştırmalara yönelmiştir (Bruning ve Ledingham, 1999; Coombs, 2001; Ledingham ve Bruning, 1998). Parçalarla değil bütün ile ilgilenen ilişki modelinin araştırmalarda odaklandığı nokta ne örgüttür ne de kamu. İlişki merkezli modelde paydaş ve kamu karşılıklı etkileşim ile birbirlerini değişime tabi tutmuştur (Ferguson, 2018: 172). Ledingham ve Brunig (1998: 56) ilişki yönetimi bağlamından halkla ilişkiler "Bir örgütle kamu arasında karşılıklı olarak yararlı ilişkiler kuran ve koruyan yönetim işlevidir." şeklinde tanımlamıştır. İlişki odaklı halkla ilişkiler tanımı doğrultusunda disiplin araştırmaları örgütün kamu ve paydaşlarıyla ilişkilerine odaklanmakla birlikte ilişkinin kurulduğu boyutlarla ilgilenmektedir.

Botan (1993), halkla ilişkilerde ilk defa paradigma sorunsalını dile getirdiğinde "paradigma mücadelesi" teriminin halkla ilişkiler için erken kullanıldığını çünkü paradigma mücadelesinin yüzyıllar süren bir süreci kapsadığı için halkla ilişkilerin henüz gerçek bir paradigma mücadelesi yaşayabilecek gelişimsel bir aşamada olmadığını hatta paradigma öncesi dönemde olduğunu belirtmiştir. Fakat halkla ilişkilerin paradigma mücadelesinde hâkim olan iki kutup vardır. Bunlardan biri gazetecilik ve ticari yaklaşıma dayanan simetrik/sistem yaklaşımı diğeri ise eleştirel/retorik/feminist yaklaşımdır. Halkla ilişkilerdeki iki kutuplu yaklaşım en azından paradigma mücadelesinin başlangıcı olarak kabul edilebilir.

Botan 1990'lı yıllarda halkla ilişkileri paradigma öncesi dönemde olduğunu belirtse de 2000'li yıllara gelindiğinde Botan ve Hazleton (2005: 7-8) ise 1980'lerden 2000'li yıllar arasında halkla ilişkilerde hâkim paradigmanın simetrik iletişim araştırmaları olduğuna dikkat çekmiştir. 1985'de başlayıp 2002 yılında tamamlanan mükemmellik teorisiyle birlikte halkla ilişkiler teorik ve paradigmatik açıdan disiplin olarak sağlam bir zemine oturmuştur. Mükemmellik teorisi halkla ilişkilerde paradigmatik yapıda disiplin matriksi yani halkla ilişkiler disiplininde genel kabul gören kuralları, metotları, görüşleri dile getirmektedir. Mükemmellik teorisi halkla ilişkilerin paradigmatik teorisidir ve disiplini geliştirme potansiyeline sahiptir. Halkla ilişkilerin 4'lü modeli mükemmellik teorisinin temelini oluşturmaktadır. Mükemmellik teorisinde asimetrik ve simetrik iletişim, halkla ilişkilerin evrimini açıklar. Teorinin diğer bir temel noktası ise etiktir. Stratejik halkla ilişkilerde etik iletişimin nasıl üretildiği odaklanılan teknik bir konudur. Halkla ilişkiler mükemmelliği teorisi, 1984' te ifade edilen dörtlü teoriden büyük ölçüde farklıdır. Çünkü dörtlü teoride meydana gelen değişiklikleri açıklayan iki farklı etki kaynağı vardır. Birincisi Grunig ve meslektaşlarının deneysel araştırmalarının kapsamlı ve sistematik bir programıdır. Teori araştırmayla elde edilen gerçek veriler arasındaki uyuşmazlıkları hesaba katacak şekilde değiştirilmiştir. Ancak

mükemmel halkla ilişkiler kuruluşlarının dört halkla ilişkiler uygulaması modelinin hepsini kullanması nedeniyle mükemmellik paradigmasının içinde bir anomali oluşturmaktadır. İkinci etki kaynağı ise orijinal teorinin unsurları ile aynı fikirde olmayan diğer teorisyenler arasındaki "diyalog" tartışmasıdır. Illinois Eyalet Üniversitesi'ndeki kongrede hem Miller (1989) hem de Pearson (1989), Grunig' in ikna odaklı 4'lü modeline doğal olarak etik olmadığı gerekçesiyle katılmamıştır. İkna edilmenin her zaman etik olmadığını kabul eden Grunig, Pearson' ın dile getirdiği diyalog kavramının unsurlarıyla birlikte mükemmeliyet teorisine ikna etmeyi de dahil etmiştir. Ayrıca halkla ilişkiler teorisinde Murphy'de (1989) dolaylı olarak organizasyonların simetrik veya asimetrik olduğu fikrine karşı çıkmış ve oyun teorisinden karma değiştiriciler fikrini daha sonra Excellence Teorisine de dahil edilmiş bir fikir olarak sunmuştur. Bu teorik dönüşüm ve halkla ilişkilerde teorik temelli araştırmalar rekabetçi paradigmaların gelişimine katkı sağlamıştır (Botan ve Hazleton 2005: 8-10).

Simetrik iletişimin teorik kökleri 1940'lara kadar uzansa da, kavram 1984' de Grunig ve Hunt'un "Managament Public Relations" eserinde ön plana çıkmış ve 1990' lı yıllardan 2000' li yıllara kadar halkla ilişkiler tanımlarında ve teorik uygulamalarında ağırlıklı olarak kullanılan teorik bakış açısı olmuştur. Cutlip ve arkadaşları (1985: 3) simetrik iletişimi "karşılıklı yarar sağlayan, iki yönlü iletişime dayanan dürüst ve sorumlu uygulamalarla kamuoyunu etkilemeye yönelik planlı çabalardır." Şeklinde tanımlamıştır (akt. Balta Peltekoğlu, 2016: 5). Simetrik iletişim özünde eşitlik, anlayış ve etiğe dayanmaktadır. Teorik alanda bu gelişmelere istinaden mükemmellik teorisi de simetrik iletişim kuramı üstüne inşa edilerek halkla ilişkilerde etik kavramını ön plana çıkarmıştır.

Halkla ilişkilerde etik tartışmalar arkasında diyalojik iletişim çalışmalarını beraberinde getirmiştir. Peorsan (1989), halkla ilişkilerde dörtlü teorinin etik olmadığını

belirterek diyalojik iletişim kavramını dile getirmiştir. Kamu ve paydaşlarla diyalojik iletişim kurmak ilişki ve güven ile aynı manayı taşımaktadır. İletişime değil sürece vurgu yapılan diyalojik iletişim güven, risk ve çoklu etkileşime tabi olmaktadır (Taylor ve ark., 2001: 267; Botan, 1997: 191).

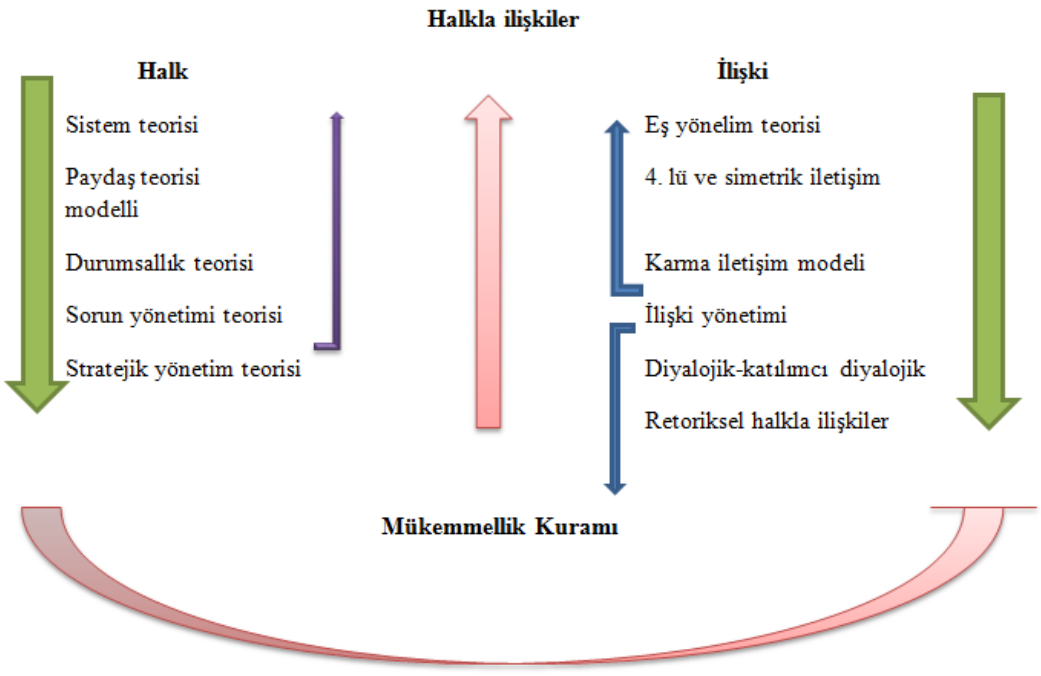
Örgüt çerçevesinden değerlendirildiğinde 100 yıllık uygulama ve teorik temelleri olan halkla ilişkiler paradigması alanda çok sayıda düşünür tarafından tartışılan bir konudur. Halkla ilişkilerin tanımı da bu teorik gelişmeler neticesinde değişime tabi olmuştur. Halkla ilişkilerde manipülasyon teorisiyle başlayan süreç dörtlü model, iletişim yönetiminden ilişki yönetimine, simetrik iletişim, mükemmellik teorisi ve etik diyalojik iletişim teorisine doğru evrilmiştir. Ancak halkla ilişkiler bu bağlamda Kuhn'un (1970) belirttiği gibi devrimlerle değil teorilerin birbiri ardına ilerlemesiyle sorunsallar karşısında farklı bakış açıları elde edilmeye çalışılmıştır. Aynı zamanda diğer disiplinlerle karşılaştırıldığında genç bir bilim dalı olan halkla ilişkilerdeki farklı bakış açılarının teorik değişimi ortalama 40-30 yıllık bir süreci kapsamaktadır. Oysa ki Kuhn, paradigma değişiminin elli yıl ile üç yüz yıl sürebileceğini ifade etmiştir.

Halkla ilişkiler teorisi 1980'lerden günümüze hızlı bir ilerleme kaydetmiştir. Halkla ilişkiler alanında farklı disiplinlerden yararlanılarak sorunsalların çözümlerinin aranmıştır. Teorik anlamda zayıf olan 1980'li yıllardan 2000'lere gelindiğinde ise özellikle Mükemmellik Teorisiyle birlikte halkla ilişkiler sağlam bir teorik zemine oturmuş ve kendi kendine yetebilen bir teorik çerçeveye hâkim olmuştur. Diğer bir taraftan ise halkla ilişkiler disiplininde farklı bakış açılarından birisi de eleştirel/retorik/feminist yaklaşım olmuştur. Hatta Botan (1993) halkla ilişkilerde asıl paradigma değişiminin ana akım halkla ilişkiler ile eleştirel halkla ilişkiler arasında olduğunu belirtmiştir. Öyle ki paradigma kavramının temelinde de iki kutuplu bilimsel çekişmeler bulunmaktadır.

1.3. "Halk" ve "İlişki" Kavramının Kavramsal ve Kuramsal Dönüşümü

Çalışmanın bu kısmında halkla ilişkilerdeki "Halk" ve "İlişki" kavramlarının öncelikle her sözcüğün kendi bağlamlarında kavramsal dönüşümü incelenecektir. İkinci aşamada ise bu sözcüklerin halkla ilişkiler bağlamındaki kuramsal uzantıları betimlenmeye çalışılacak ve kurumsal uzantılara göre her iki kavram sistematik biçimde birbirleriyle olan bağlantıları doğrultusunda kuramsal yapı sökümüne tabi tutulacaktır.

Literatür taramasında yer alan bilgiler ışığında halk ve ilişki kavramlarının halkla ilişkiler literatüründeki kuramsal uzantıları ve dönüşümünü betimleyebilmek için bir "Halk ve ilişki kavramlarının kuramsal dönüşümü" şeması oluşturulmuştur. Bu şemada yer alan kuramlar bir birini takip eden ve bütünleşik şekilde bir öncekini kapsama altına alan teorilerden oluşmaktadır. Araştırmanın kuramsal kısmında birinci bölümde halk ve ilişki kavramlarının kuramsal dönüşüm şeması dahilinde halkla ilişkiler teorileri ele alınacaktır.



Şekil 1: Halk ve ilişki kavramlarının kuramsal dönüşümü

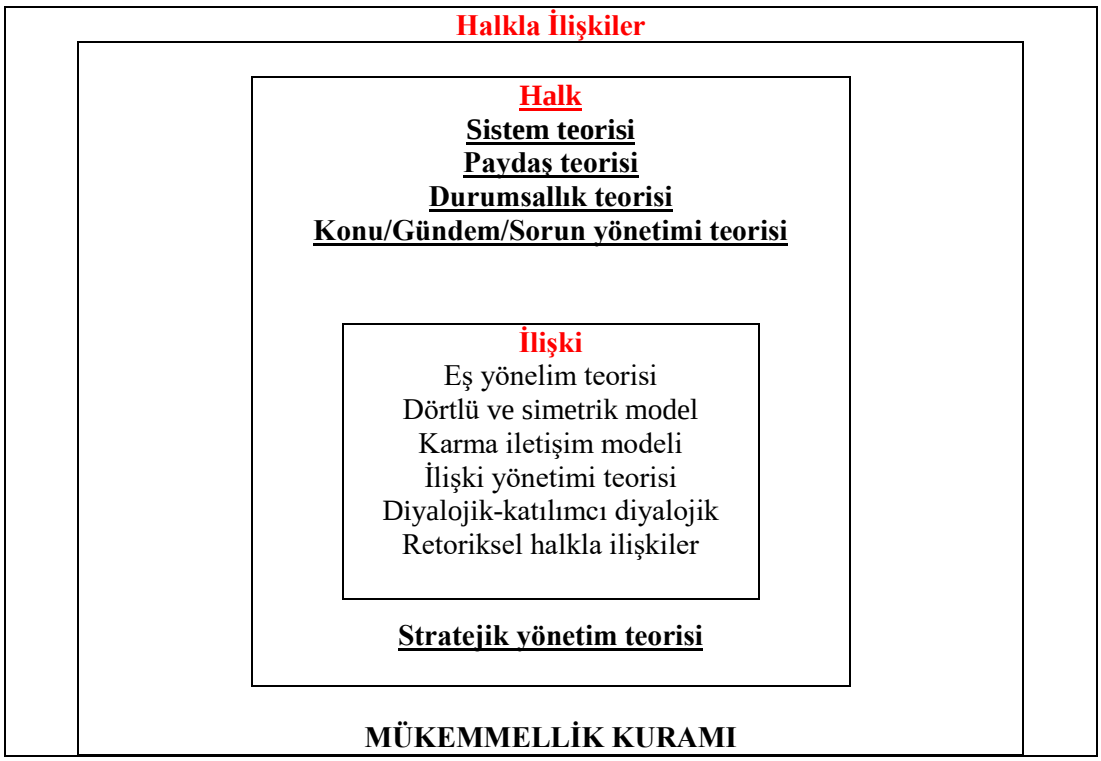
"Halk" ve "İlişki" kavramlarının kuramsal gelişimine baktığımızda öncelikle 1960'lı yıllarda durumsallık teorisi ile birlikte "Halk" kavramı üstünde teorik

çalışmaların başlatıldığı, 1980'lerin ortalarından sonlarına doğru da ilişki yönetimi ve diyalojik iletişim kuramlarıyla birlikte "ilişki" kavramı üstünde kuramların ön plana çıktığı görülmektedir. Dolayısıyla halkla ilişkilerde öncelikle "Halk" mercek altına alınıp incelenirken daha sonra da değişen bağlamsal şartlarla birlikte kamu ve paydaşlarla "İlişki" kavramı önemli hale gelmiştir.

Halkla ilişkiler disiplini kendi içinde kuramsal bir dönüşüme, gelişime ve ilerleyişe sahiptir. Kurumsal bağlamda halka ilişkiler disiplini mercek altına alındığında öncelikle "halk" kavramı altındaki halkla ilişkiler kuramları incelenmiştir. Halk kavramı altında halkla ilişkiler teorisinin beslendiği ilk teoriler arasında sistem kuramı yer almaktadır. Sistem kuramı örgütün hedef gruplarını kategorize etmede yetersiz kaldığı için ikinci sırada paydaş teorisi bulunmaktadır. Paydaş teorisi ile örgütü etkileme ve örgütün etkilenme ihtimali olan bütün paydaşların haritası çıkarılmaktadır. Ancak bu paydaşlar da kendi içinde örgütün sebep olduğu sorunlar karşısında gizli, aktif ve pasif şekilde kategorilere ayrılıp kamuları oluşturmaktadır. Bu durumda da halkla ilişkilerin yine halk kısmında kamuların durumsallık teorisi ortaya konulmuştur. Durumsallık teorisi bağlamında örgüt nazarında konu, sorun ve gündem oluşturan kamular da sorun yönetimi teorisi ile yönetilmeye çalışılmaktadır. Halkla ilişkilerde stratejik yönetim teorisi ise bütün bu teorileri kapsama alanına alıp kendi içinde alt basamakları şeklinde yapılandırmaktadır.

Halkla ilişkiler disiplininde "ilişki" kavramı doğrultusunda ise literatürdeki verilere göre 1980'li yılların ortalarından itibaren ilgi, örgüt ve kamu-paydaşlar arasında ortak yönelim, etik, müzakere, anlayış ve diyaloğa doğru yönelmiştir. Bu bağlamda ilişki kavramı doğrultusunda ön plana çıkan ilk teorik yaklaşım eş yönelim teorisidir. Eş yönelim teorisi halkla ilişkilerde örgütten halka ve ilişki yönetimine doğru kayan bakış açısını kapsamaktadır. Eş yönelim teorisi kapsamı altında Grunig ve Hunt'un (1984) dörtlü modelinin son halkası olan simetrik halkla ilişkiler teorisi bulunmaktadır. Halkla

ilişkilerde etiği vurgulayan simetrik halkla ilişkiler teorisi 1990 ve 2000'li yıllar arasında baskın teorik çalışma olmuştur. Üçüncü sırada karma iletişim teorisi takip etmektedir. Çünkü örgütler sadece simetrik iletişim ile varlıklarını devam ettiremeyeceğini bunun yerine oyun teorisine dayanan kamu-paydaşlarla uzlaşmalarda asimetrik-simetrik iletişimi bir arada kullanarak karşılıklı kazanç sağlamayı tercih etmişlerdir. İlişki yönetimi odaklı teori de ise temel amaç örgüt ve kamu arasında yararlı ilişkiler kurup koruyan yönetim işlevidir. İlişki yönetimi çerçevesinde oluşturulan süreç diyalog ile devam etmektedir. Burada da diyalogsal iletişim ön plana çıkmaktadır. Çeşitli ilkeler bağlamında taraflar arasında diyalojik iletişim gerçekleşmektedir. Diyalojik ve katılımcı diyalojik iletişimi takip eden kuram retoriksel halkla ilişkilerdir. Ancak retoriksel halkla ilişkiler Aristo'nun ikna edici iletişim yönetimi teorisinden ziyade eleştirel kuramcıların çerçevesinden, modern retorik teorisi bağlamında halkla ilişkiler uygulamalarında sembolik etkinliğe ve toplum için oluşturduğu sonuçlara dayanak etik bir pratik ortaya koymaktadır.



Şekil 2: Birbirini kapsama altına alan "halk" ve "ilişki" kavramlarının teorik izleği.

Son olarak da "halk" ve "ilişki" kavramı altında yer alan teoriler hem dikey olarak birbirini silsile ile takip eden hem de bütünsel anlamda birbirlerini kapsayacak şekilde bir bütün halinde yapılanmaktadır. Çünkü "halk" kavramı teorileri içinde sorun yönetimi teorisine müteakiben "ilişki" odaklı teoriler yer almaktadır. İlişki odaklı teorilerin neticesinde hem halk hem de ilişki yönelimli teoriler stratejik iletişim teorisi altında şekillenmektedir. Bütün bu teorik yapılanma da literatüre göre halkla ilişkilerin genel teorisi olarak kabul edilen mükemmellik teorisinde can bulmaktadır. Mükemmellik teorisi kendi içinde çok sayıda orta ve küçük ölçekte teoriyi barındırmaktadır. Bununla birlikte sistem teorisi farklı bir konumdan ele alınabilir. Çünkü sistem teorisi genel olarak örgütü, girdi ve çıktıları olan açık bir sistem olarak görürken aynı zamanda bütün bu teorilerin başladığı noktadır.

1.3.1. Halkla İlişkilerde "Halk" Kavramının Semantik ve Kuramsal Dönüşümü

Gelişen bilim şartları içinde "halk bilim" çalışmaları bir disiplin olarak 19. yüzyılda başlamıştır. Halk bilim disiplini kapsamındaki "halk"[10] teriminin 19. yüzyıldaki kullanımında tespit edilen problem aslında "halk" kavramının bağımsız bir yapıdan ziyade bağımlı bir değişken olarak tanımlanmasına neden olmuştur. "Halk" 19. yüzyılda toplumun elit tabakası ile zıtlık oluşturan bayağı, kaba ve aşağı tabakayı ifade etmektedir. Halk, köylü kavramı ile aynı anlamda görülmüş ve okuryazar bir toplunda "cahil" olan kısım olarak değerlendirilmiştir. Burada bahsi geçen halk şehirli değil taşralıdır, az veya çok barbardır, vahşilerden daha medeni olmakla birlikte medeniyeti

[10] "Halk" kavramı batı dünyasında da doğu dünyasında da 19. yüzyılda sınıf farklılığına dayanan bir toplum anlayışını ifade etmektedir. 19. yüzyılda Osmanlı'da toplum "havas" ve "avam" şeklinde ikiye bölünmüştür. Avrupa'daki köylü halk kavramına karşılık gelen Türkçe anlam ise "avam" kelimesidir. Yönetimin değişmesiyle birlikte yok olduğu düşünülen sınıf farklılığı köylü-şehirli ayrımına dönüşmüştür. Hatta Türkiye'de ilk halk bilimi çalışmaları köylerde gerçekleştirilmiştir (Levend, 1968'den akt., Ekici, 2008: 14).

de tam olarak keşfetmemiştir (Dundes, 2006: 11-14). Lang'a (1884: 25)[11] göre de halk uygar bir ırkın ortasında, uygarlığın evrimleştiği vahşi fikirleri temsil etmektedir. 19. yüzyıl bilim insanlarının tariflerine göre halka atfedilen temel özellikler şunlardır:

Tablo 1: "Halk" kavramının 19. yüzyıldaki yeri ve kapsamı (Dundes, 2006: 15).

Vahşi veya ilkel	**Halk veya Köylü**	**Medeni veya Seçkin**
Yazı öncesi veya yazıyı tanımayan	Cahil	Okur yazar
	Taşralı	Şehirli
	Alt tabaka	Yüksek tabaka

"Halk" kavramının 19. yüzyıldaki yeri ve kapsamı tablosuna göre Avrupa köylülerini ifade etmiş ve cehaletle temsil edilmiştir. Öte taraftan halk kavramının sadece köylüler şeklinde tanımlanışı ilkel ve şehir toplumlarını tanım dışında bırakmıştır. Okuryazarlık artıkça halkın da kaybolacağı farz edilmiştir. Ancak halk bilimi çerçevesinde bu halk kavramının sadece köylülerin üstüne atfedilmesi arkasında farklı sorunlar da beraberinde ortaya çıkmıştır. Zaman içinde köylüler şehirlere göç ettiğinde, kitle iletişim araçları ile yeme-içme, giyinme alışkanlıkları belirli standartlar doğrultusunda birbirine benzediğinde "halk kim olacak" tır sorunu ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda Amerika, Kanada ve Avrupa'daki yeni halk düşünürleri belirmiştir (Dundes, 2006: 19). Dundes' de (1962: 2) halkı şu şekilde tanımlamıştır, *"Halk terimi en azından ortak bir faktörü paylaşan her hangi bir insan grubunu ifade eder. Bu grubu birbirine bağlayan faktörün ortak bir meslek, dil veya din olabilir ne olduğu önemli değildir. Bundan daha önemli olan ise, herhangi bir sebebe bağlı olarak oluşan grubun kendisine ait olduğunu kabul ettiği bazı geleneklere sahip olmasıdır.".* Özkul (2002: 314) ise halkı *"En az bir ortak faktörü paylaşan herhangi bir insan grubudur."* şeklinde tanımlamıştır. Bu grupların kendine ait olduğunu kabul ettiği bir takım geleneklerinin olması gerekmektedir.

[11] Andrew Lankg'ın (1884) "The Method of Folklore" eserine online https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.277348/page/n31/mode/2up" arşivinden ulaşılmıştır.

Teorik bakış açısından grubun en az iki kişiden oluşması gerekmektedir. Gruptaki bütün bireyler birbirlerini tanımasalar da gruba ait olan ortak gelenekleri bilmesi gerekmektedir (Çobanoğlu, 2002: 314). Halk bir millet kadar geniş ya da bir aile kadar küçük olabilir ancak tek kişiden halk meydana gelmemektedir. Bununla birlikte halkın aile ve millet dışında çok sayıda stili vardır. Belde, şehir, köy grupları gibi coğrafi yapılanmalar, bir meslek grubu hatta bu meslek grubunun içindeki alt gruplar yine halkı temsil etmektedir. Yani sınırsız sayıda halk grubu bulunmaktadır. Halk bilimi tarafından ağırlıklı olarak araştırma konusu olan grupların çoğu binlerce kişiden oluşan dini, mesleki ve etnik gruplardır (Dundes, 2006: 21, 28-29). İletişim teknolojileri ve kitle iletişim araçlarının gelişmesiyle birlikte de grupları temsil eden halk bilgisinin diğer coğrafyalara ve gruplara yayılması da kolaylaşmaktadır. Halk günümüzde şehirde, köyde ya da ilkel toplumlarda kaybolan, erozyona uğrayan ya da cehaletle ilişkilendirilerek kapsamı daraltılan bir kavram değildir (Dundes, 2006: 32).

Halkla ilişkilerde "halk" kavramı

Halkla ilişkiler disiplinindeki "halk" kavramı siyaset, psikolojik, pazarlama ve reklamcılık gibi alanlardakine benzer şekilde anlamlandırılması ve tanımlanması muğlak bir kavramdır (Vasquez and Taylor, 2001: 139). Halkla ilişkiler alanındaki kavramsal belirsizliğin netleştirilmesi gerekmektedir. Çünkü kavramların tanımları anlamsal uygunluğu sağlama işlevi görürler. Başarılı bir kavram tanımı sadece davranışı değil dünyaya dair anlayışı da değiştirir. Bu yüzden kavramların tanımları toplumun dünyayı anlamak için kullandığı süreçlerde önem arz eder (Gordon, 1997: 58).

Price (1992), Latince kökenli halk kavramını "kalabalık veya kalabalıklar" şeklinde tanımlanmaktadır. Günümüzde bu terim devletle ve örgütlerle ilgili ortak konularda ilgisi olan kesimlerin betimlemesinde kullanılır. Mesela politika biliminde "oy verme davranışı, kamuoyu vb." demokrasi felsefesinde ve tarihte halk kavramı kitleleri ima eder. Ancak halk kavramı sosyal psikolojide, pazarlamada, halkla

ilişkilerde bir sorun karşısında ortaya çıkan ve örgütlenen bireylerin durumsal olarak toplanmasını ifade eder. Bu yüzden halk kavramına "kitle" ve "durumsallık" şeklinde iki farklı bakış açışla yaklaşılır. Kitle perspektifi sosyoloji ve sosyal psikoloji çerçevesinden (Allport 1937, Blumer 1948, Dewey 1927, Lippman 1922, Price 1992) halkı kalıcı özelliklere sahip tek bir toplu birey popülasyonu olarak görür.

Öte yandan terim olarak "halk" kavramı kamuoyu kararı, halkla ilişkiler, kamusal işler, kamusal alan gibi anlamlarda en az 100 yıldır kullanılan bir kelimedir. 1920'lerde Walter Lipman ve John Dewey, halk veya halklar kavramının demokrasideki yeri üstünde vurgu yapmıştır. Lipman ve Dewey, halkın demokratik kurumların ve medyanın fikirlerine katılan yaygın görüşü reddederek halkın çıkarlarının tehlikede olduğu durumlarda aktif hale gelerek koordine olduğunu savundular. Dewey'e göre kamuların özellikle katılımcı demokrasilerde otoritenin verdiği kararları etkileme gücü vardır ve sorun karşısında meydana gelen kamular da profesyonel iletişimciler tarafından seğmenlere ayrılabilmektedir. Lipman, stereotip olarak adlandırılan kalıp düşüncelerin mesaj ve sembollerle oluşturulabileceğini, Edward Bernays ise kamuların ikna ve manipülasyon ile örgüt lehine yönlendirilebileceğini belirtmiştir (Grunig ve Kim, 2017: 1-2).

1940'larda sosyolog Herbert Blumer ve filozof John Dewey anket ölçümlerinden esinlenerek halkı bugün hala kullanılan en net ve en kullanışlı şekilde tanımlamıştır. Blumer, halk ile kitleyi birbirinden ayırmış, anketörlerin kamuoyundan ziyade kitle görüşünü ölçtüğünü savunmuştur. Kitle heterojendir, halk homojendir. Bireyler bir kitleyi, ortak bir şeyleri olduğu için değil, hepsi aynı kitle ortamına bağlı oldukları veya sadece aynı şehirde veya ülkede yaşıyor oldukları için oluştururlar. Buna karşılık, bir kamunun üyeleri, aynı sorundan veya konudan etkilendikleri ortak bir şeye sahiptir. Blumer'e göre halk, bir sorunla karıştırılan, sorunu nasıl çözecekleri konusunda fikir ayrılıkları yaşayan, konu üzerinde tartışmalara katılan bir grup insandır. Dewey, halkı

aşağı yukarı aynı şekilde tanımlamıştır. Halk benzer bir problemle yüzleşen, problemin var olduğunu kabul eden, problem hakkında bir şeyler yapmak için organize olan yapıdır (Grunig ve Hunt, 1984: 143-144).

Kitleler, halkların aksine aktif olmadıkları için tek bir bedenmiş gibi davranmazlar. Sorun kavramı ile örgüt ve kamular birbirine bağlanır. "Sorunlar" kamuları oluşturur. Organizasyonlar, organizasyon dışındaki insanlar üzerinde sonuçlar doğurduğunda, bu sonuçlar, etkilenen insanlar için problemler yaratır. Bazı insanlar sorunları algılar, bir sorunu tanır. Bir kamunun üyesi olurlar. Böylece sorunlar, kamuların oluşması için gerekli koşulları yaratır. Halkın varlığı, örgüt için halkla ilişkiler sorunu yaratır (Grunig ve Hunt, 1984: 144).

Dewey'in kamu tanımı, bir kamunun var olması için gerekli gördüğü üç koşulu içerir. Halk benzer bir problemle karşı karşıya kalan, problemin var olduğunu kabul eden, problem hakkında bir şeyler yapmak için organize olan bir grup insandır. Bazı insan gruplarının bu koşullardan birinci veya ikincisini yerine getirdiğini, ancak ikinci veya üçüncüyü sağlamadığını kabul edersek, Dewey'in tanımını üç tür kamuyu tanımlamak için kullanabiliriz. Bir grubun üyeleri, örgütsel sonuçların yarattığı benzer bir sorunla karşı karşıya kaldıklarında ancak sorunu tespit etmediklerinde, gizli bir halk oluşturacaklardır. Grup, sorunu tanıdığında, bilinçli bir halk haline gelir. Halk, sorun hakkında tartışmak ve bir şeyler yapmak için örgütlendiğinde aktif bir halk haline gelir. Yani, davranışsal molekülün algılamadan davranış segmentine geçme dereceleri bakımından farklılık gösterirler (Grunig ve Hunt, 1984: 144). Vasquez de (1993: 209) kamuları Dewey ve Grunig tarafından tanımlandığı gibi benzer bir durumla karşı karşıya kalan, bir sorunu tanıyan ve sorunu çözmek için örgütlenen insan grupları olarak tanımlamaktadır. Kamular, ortak bir sorunlu durum etrafında grup bilinci geliştiren ve sorunlu durumu çözmek için hareket eden bireylerdir. Bununla birlikte Grunig'in

durumsal kamular teorisi, sadece ilgili kamuları ve mesajların ne zaman halka yöneltilmesi gerektiğini tanımlamaktadır, anca mesajın içeriğini belirtmemektedir.

Türkçe 'de ise "public" kelimesinin karşılığı halkla ilişkiler çerçevesinden genele hitap eden halktan ziyade örgütün geçmişten geleceğe etkilediği ve örgütten etkilenen insanları tasvir etmek amacıyla "kamu" kelimesi tercih edilmektedir. Bu bağlamda "Public Relations" Türkçe 'ye çevrildiğinde "Kamusal İlişkiler"–"Public Affairs" anlamına gelmektedir. Kamusal ilişkiler ise halkla ilişkilerden daha farklı bir bağlamda tanımlanmaktadır. Kamusal ilişkiler, örgütün doğrudan ya da dolaylı olarak düşüncelerini yönlendirmek amacıyla medya ile siyasi çevrede onları temsil etmek ya da aracılık etmektir. Hem iktidarı ve parlamentoyu hem de toplumu etkilemeyi amaçlamaktadır. Kamusal ilişkiler siyasi alanda doğrudan çıkarların temsili, çeşitli siyasi projelerin danışmanlık hizmeti ve dışarıya dönük halkla ilişkilerin bir bileşenidir (Keskin, 2013: 74). Bu nedenle kamusal ilişkiler teori ve pratikte geniş bir çerçeveden ele alınan halkla ilişkiler kavramının bileşenlerinden birisi haline dönüşmekte ve kavramı istenilen düzeyde açıklayamamaktadır.

Genel itibariyle "halk" ile ilgili tanımlar halkla ilişkiler kavramındaki halkı açıklama hususunda yeterli düzeyde değildir. Çünkü halkla ilişkiler kavramındaki "halk" değişen ve dinamik bir yapıdır. Her örgütün faaliyet alanları farklı olduğu için ilişki içindeki halk farklılık teşkil eder. Halkla ilişkiler düşünürleri ve uygulayıcıları tanım itibariyle halkı farklı kelimelerle ifade etseler de ortak tarafları bulunmaktadır (Geçikli, 2016: 3).

Bunlarla birlikte halkla ilişkiler literatüründe "halk" kavramına dair yaşanılan temel gerilimin gerekçeleri arasında stratejik ve diyalojik halkla ilişkiler yaklaşımının farklı bakış açıları da yer almaktadır. Alana hakim olan stratejik yaklaşımlar (Gandy, 1992), kamuları hedeflenen örgütsel mesajların tüketicileri olarak tasvir eder. Diyalojik yaklaşımlar, kamuoyunu organizasyonla diyalogda aktif ve eşit katılımcılar olarak tasvir

eder. Her iki yaklaşım da örgütsel bakış açısını vurgulamakta, kuruluşların kendilerinden çok halklarıyla sahip olduğu veya olması gereken ilişkilerin doğasına odaklanmaktadır. Özellikle ikinci yaklaşımda, kamular örgütsel eserler veya yapılar olarak sunulur. Yani, kamular ancak bir kuruluş onları kamu olarak tanımladığında ortaya çıkıyor gibi görünmektedir. Anlamsal düzeyde bu doğru olabilir, ancak kesinlikle bu temel halkla ilişkiler kavramını anlamaya çalışmak yetersizdir. Ayrıca, hem diyalojik hem de stratejik yaklaşımlar için örgüt her zaman kamuların anlaşıldığı "özne" konumundadır. Kamular literatürde kavramsallaştırıldığı şekliyle, kendi kimliklerinin, stratejilerinin veya hedeflerinin devam eden inşasına aktif olarak edilmemektedir. Halkla ilişkiler teorisindeki bu boşluk, ciddi kavramsal kusurlarla birlikte uygulamada, uygulayıcıları önemli kitlelerin varlığına karşı kör edebilme kapasitesine sahiptir (Leıtch ve Neılson, 2001: 128).

1.3.1.1. Sistem Teorisi

Sistem teorisi[12] 20. yüzyılın ikinci yarısında halka ilişkiler disiplininde baskın yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım, özellikle Amerika'da akademik yayınları, teorik yaklaşımları ve akademik toplulukları halka ilişkilerin paradigması şeklinde etkisi altına almıştır (Tench ve Yeomans, 2006: 143). Halkla ilişkilerde sistem kuramı J. Grunig (1976) ve J. Grunig ve Hunt (1984: 92-112) tarafından geliştirilmiştir. J. Grunig, örgüt iletişimini 1980'li yıllarda sistem teorisi ile inşa etmiştir.

[12] Sistem kuramı temelde Pareto'nun 1916'daki çalışmasından esinlenerek biyolojideki insan sistemi ve sosyal bilimler arasında kurulan ilişki ile geliştirilmiştir. Zaman içinde klasikçilik, insan ilişkileri, revizyonculuk, çatışma, karar alımı, durumsallık, yapısal işlevselcilik şeklinde çok sayıda düşünce akımına kaynak olmuştur (L. Grunig ve ark., 1992: 88). Lutwing von Bertalanffy (1972)[12] tarafından da biyoloji öncülüğünde ortaya çıkan sistem teorisinin farklı disiplinlerde de (matematik, felsefe, sosyal bilimler vb) kullanılması gerektiğini önermiştir. Çünkü sosyal bilimlerdeki düşünürler tarafından sistem teorisi kullanılarak örgütleri yaşayan organizmalar gibi kavramsallaştırmışlardır (J. Grunig ve Hunt, 1984; Broom and Sha, 2013; Katz ve Kahn, 1966; J. Grunig, 1992; Taylor ve ark., 2003).

Larissa Schneider (Grunig, 1985)[13] de doktora tezinde halkla ilişkilerin rolünü örgütün genel sistemi içindeki yeri ile halkla ilişkiler uygulamalarının örgütlerin yapısına ve ortamına göre nasıl değiştiğini incelemiştir (L. Grunig ve ark., 2005: 87). ABD'de Cutlip, Center ve Broom'um (1985)[14], halkla ilişkilerin tanımını sistem kuramı açısından yapmıştır. Halkla ilişkiler alanındaki ilk yayınlarını 1952'de yapan Cutlip, Center ve Broom'um (1985)'a göre halkla ilişkiler "Bir örgütle o örgütün etkileşim içinde olduğu kamular arasında karşılıklı bağımlılık ilişkileri kurulmasına ve bunların sürdürülmesine yardım eder." şeklinde tanımlanmıştır (L. Grunig ve ark., 1992: 86). 1980'li yıllarda akademik çalışmalarda halkla ilişkiler ağırlıklı olarak sistem kuramı bağlamında çalışılmış ve sistem kuramı halkla ilişkilerin o dönemde referans gösterildiği teori pozisyonunda yer almıştır (Pearson, 1990: 220).

Halkla ilişkilerde örgütün yapısına göre sistemler açık veya kapalı olarak değişiklik göstermektedir. Kapalı sistemde halkla ilişkiler yöneticisi tanıtım veya kamuoyu bilgilendirme modellerini kullanır. Tanıtım ve kamuoyu bilgilendirme modeli, örgütün kamular üstündeki etkilerini dikkate almaksızın tanıtım ve bilgilendirmeye odaklanmıştır (J. Grunig ve Hunt, 1984: 93).

Dozier ve Grunig'e (2002: 418) göre halkla ilişkilerde açık sistem kuruma kullanılmaktadır. Çünkü açık sistem kuramı halkla ilişkileri örgüt yapısının içine yerleştirerek örgüt ortamına uyum sağlamışa ya da onu kontrol etmesine yardımcı olmaktadır. Açık sistemde halkla ilişkiler merkezi olmayan esnek bir yapıya sahip olmalıdır. Yönetsel alt sistemler içinde yer alan halkla ilişkiler birimi kurumun dış

[13] Larissa Shneider (Grunig, 1985)'de yazdığı halkla ilişkilerde sistem kuramının önemini anlatan doktora tezi:

"Organizational structer, environmental niches and public relations: The Hage-Hull typology of orgnizations as predictor of communication behavior."

[14] "Cutlip, S. M., Center, A. H. Ve Broom, G. M. (1995), Effective Public Relations (5. Basım). Engledwood Cliffs, NJ: Perntice-Hall." Eserin 2013 yılında basınlan 11. basımında halkla ilişkilerin tanımı sistem kuramına göre değil yönetim fonksiyonu ve karşılıklı eşit ilişki üstüne kurulmuştur. Cutlip, Center ve Broom'un 2013'de basılan aynı eserde halkla ilişkiler "Halkla ilişkiler, bir kuruluş ile başarısının veya başarısızlığının bağlı olduğu kamular arasında karşılıklı olarak yararlı ilişkiler kuran ve sürdüren yönetim işlevidir." şeklinde tanımlanır.

kamularıyla iyi ilişkiler devam ettirebilmesi amacıyla istikrarsız ve tehdit edici ortamdan dolayı iletişim uzmanlarından faydalanılır. İletişim uzmanları aynı zamanda örgüt içi uygulamalara da yardımcı olmuştur (L. Grunig ve ark., 1992: 86).

Açık sistem kuramı halkla ilişkilerin işlevinin örgütü çevreleyen kamuların tanımlanması gerekmektedir. Çünkü örgütün değişken ve tehdit unsurlarının olduğu ortamı sabit kamu tanımlamasını kabul edilmez ve kamular dinamik olarak tanımlanır. Bu yüzden halkla ilişkiler birimleri kamuları aktif şekilde tanımlayarak fırsat ve tehditleri tespit eder. Sistem kuramı, örgüt içinde halkla ilişkileri özellikle kamularla bağlantı kuran köprü niteliğinde görmesi ve sistem girdilerinin örgüte sunarak sistem çıktılarını işlemden geçirerek kurumların ayakta durma ve büyüme etkisinde bulunduran önemli bir yere koymaktadır. Ancak örgütü çevreleyen kamuların tanımlanmasında ve onlarla iletişim kurulmasında açık sistem kuramı tek başına yetersiz kalmaktadır (Dozier ve L. Grunig, 1992: 418-422). Bu nedenle açık sistem kuramına karşı çeşitli eleştiriler yöneltilmektedir. Bu eleştirilerin en önemlisi sistem teorisinin örgütün çevresindeki kamuları tanımlamasında yetersiz kalmasıdır. Örgütün çevresindeki kamuları tanımlanması için de Grunig, stratejik paydaş perspektifi ile durumsallık kuramını geliştirmiştir. Stratejik paydaş perspektifi örgüt için fırsat ve tehdit unsuru olan paydaşları belirler. Paydaş stratejisinde önemli olan örgütün politik çevresini tanımlamak, saptamaktır (Grunig, 1997b: 257-259). Açık sistem kuramının eksiklerinden dolayı da J. Grunig (1978) ile birlikte Blumer (1948-1966) ve Dewey de (1972) kamuların meydana gelmesini sağlayan ve kurumların yaşaması ve gelişmesi üstündeki etkilerine dair kuramsal çalışmalarda bulunmuşlardır (Dozier ve L. Grunig, 1992: 422). Bu nedenle tek başına sistem kuramı ne halkla ilişkileri ne de halkla ilişkilerin örgüte faydasını açıklama konusunda yetersiz kalır (L. Grunig ve ark., 1992: 88).

Halkla ilişkiler teorisi önceleri ağırlıklı olarak sistem teorisi çerçevesinde yorumlansa da zaman içinde örgütün çevresindeki ve içindeki paydaş ve kamuları parçalara ayırarak tanımlamada, örgüt kültürünü tanımlamada ve küresel değişimler çerçevesinde yetersiz kaldığı için önemini yitirmiştir. Ancak iletişim genel yapısı itibariyle girdi ve çıktılardan oluşan sosyal ilişkileri oluşturmasından dolayı sistem kuramı sosyal yapının temel bir parçasıdır. Günümüzde artık halkla ilişkileri en geniş şekilde ele alan bir teori olmasa da sosyal bir varlık olan insanın gerçekliğidir (Hiscock, 2017: 73) ve halkla ilişkiler sürecini anlamak ve şekillendirmek için faydalıdır ancak uygulayıcıların ve akademisyenlerin her görev için stratejik ve etik açıdan ilgili mesajları anlamalarına yardımcı olmaz (Healty,2005: 749).

1.3.1.2. Paydaş Teorisi

Pazarlama, kurumsal finans ve stratejik yönetim gibi farklı alanlarda yapılan araştırmaların çıkış noktası olan paydaş yönetimi iş ve toplum kapsamında ortaya konulan önemli yaklaşımlar arasında yer almaktadır (Ertuğrul, 2008: 199). Paydaş teorisi çağdaş yönetim teorileri arasında yerini alırken halkla ilişkiler sözlüğünü şekillendiren kavramlardan birisidir (Maier, 2015: 25). 1984'de Freeman'nın *"Strategic Management: Steakeholder Theory"* eseriyle popüler hale gelen paydaş yönetimi teorisinin kökleri 1700'lü yıllarda Adam Smith'in öncülüğünü yaptığı Ekonomik Teori 'ye dayanmaktadır. İşletmelerde etik ve karşılıklı faydayı ön plana çıkaran Adam Smith'in teorisinin inşa edildiği dönemde örgütler kapalı sistem anlayışıyla hareket etmektedir. 1950'lilerde ise Kalite Hareketi ile birlikte tüketiciler bilinçlenmeye başlamış, çevre korumasına dair hareketler ve örgütlerin diğer örgütlerle kamuları etkileyebileceğine dair bakış açısı değişmiştir. Bu değişimler de işletmelerin kapalı sistem anlayışından dış çevreden etkilenen ve etkileyen açık sistem anlayışına doğru bakış açısını değiştirmiştir (Ertuğrul, 2008: 199-200). Bununla birlikte 1960-1970'li yıllarda ortaya çıkan savaş karşıtlığı, feminist hareketler, sosyal ve sivil halklar

örgütlerin toplumdaki konumunu gözden geçirmeleri için tetikleyici unsurlar olmuştur (Freeman, 1984: 38).

Halkla ilişkiler nazarında paydaş teorisi ve kavramı ele alındığında literatürde "paydaş" ve "kamu" genellikle birbirlerinin yerine kullanılan kavramlar olduğu vurgulanmaktadır. Ancak aralarında ince bir anlam nüansı bulunmaktadır. Çünkü Freeman (1984: 25), paydaşları *"kurumun amaçlarına ulaşmasında etkilenen ya da etkileyen gruplar"* olarak tanımlarken, çoğu pasif olan paydaşlar kuruma dair farkındalık ve aktiflik oranı yükseldikçe kamu olarak tanımlanır. Paydaş kategorileri örgütün en önemli bileşenidir. Halkla ilişkiler penceresinden paydaş yönetimi stratejik yönetimin ilk basamağıdır. Bu nedenle halkla ilişkiler uygulayıcılarının örgüt için paydaş haritasını çıkarmaları gerekmektedir. Paydaşların gruplara ayrılması da ortam taraması ile gerçekleştirilebilir. Örgütün halkla ilişkiler uygulayıcısı, anket, medya takibi, alan yazın incelemesi, kamuoyu önderlerinin görüşleri ya da uzmanlardan yararlanarak paydaşları gruplara ayırması gerekmektedir. Paydaşlar gruplara ayrıldıktan sonra, en önemli ve stratejik paydaşlar şeklinde sıralamaya tabi tutulup her biri için ayrı iletişim programı hazırlanmalıdır. Böylelikle çatışma, kriz zamanlarında paydaşlarda destek alınabilir ve uzun dönemli ilişkiler istikrarlı biçimde yönetilebilir (Grunig ve Repper, 2005: 140-141). Diğer bir deyişle halklar, paydaş gruplarının bölümlere ayrılmış alt kümeleridir. Sürecin yöneticiler için stratejik anlamı, pasif paydaşlardan ziyade aktif paydaşlara önem verilmesidir (Bussy, 2008: 295). Bu nedenle Grunig ve Repper (2005) paydaş teorisinde halkla ilişkilerde örgütsel ilişkiler için paydaşları konumlandırıp, gruplandırırken ikincil disiplin nazarında değerlendirmektedir (Maier, 2015: 27).

Halkla ilişkiler literatüründen tüm paydaşları belirlemek için Grunig ve Hunt tarafından geliştirilen bağlantı modeli ön plana çıkmaktadır. Bu modelin bir kuruluşla paydaş ilişkilerini tanımlayan dört bağlantısı vardır. Bunlar: etkinleştirilen bağlantılar,

işlevsel bağlantılar, dağınık bağlantılar ve normatif bağlantılar. Etkinleştiren bağlantılar, kuruluş üzerinde bir miktar kontrol ve yetkiye sahip olan hissedarları, yönetim kurulu, hükümet yasama organları ve düzenleyiciler gibi paydaşları tanımlar. Bu paydaşlar, bir kuruluşun kaynaklara ve faaliyet özerkliğine sahip olmasını sağlar. İlişkileri mümkün kılarken, kaynaklar geri çekilebilir ve kuruluşun özerkliği kısıtlanabilir. İşlevsel bağlantılar, kuruluşun işlevi için gerekli olanlardır ve ürün veya hizmetler (çalışanlar ve tedarikçiler gibi) oluşturmak için emek ve kaynak sağlayan girdi işlevleri ile ürünleri veya hizmetleri tüketen çıktı işlevleridir (örneğin tüketiciler ve perakendeciler). Normatif bağlantılar, kuruluşun ortak ilgi alanına sahip olduğu dernekler veya gruplardır. Normatif bağlantıdaki paydaşlar benzer değerleri, hedefleri veya sorunları paylaşırlar ve genellikle endüstriyel veya profesyonel derneklere ait rakipleri içerir. Yaygın bağlantılar ise, kuruluşla sık etkileşimi olmayan ancak kuruluşun eylemlerine bağlı olarak dahil olan paydaşları içerdiğinden, tespit edilmesi en zor olanlardır. Bunlar genellikle kriz zamanlarında ortaya çıkan halklardır. Bu bağlantı, medyayı, topluluğu, aktivistleri ve diğer özel ilgi gruplarını içerirler (Grunig ve Hunt, 1984: 140-142).

1.3.1.3. Durumsallık Teorisi

Halkla ilişkilerde stratejik hedef kitleleri tanımlamak amacıyla kullanılan "kamu" genel itibariyle aynı konuya ilgi duyan dağınık insanların oluşturduğu öğedir (Grunig ve Repper, 2005: 140). Grunig stratejik halkla ilişkiler yönetimi için kamuların segmentasyon analizini yapabilmek amacıyla kamuların durumsal kuramını geliştirmiştir. Kamuların durumsallık kuramı, bireylerin neden iletişim kurduklarını, durumu nasıl algıladıklarını ve insanların problem çözümünde nasıl bilişsel stratejiler kullandığı ile durumla ilgili tavrının olup olmayacağı sorusunun cevabını arar. Teori insanların ne zaman iletişim kuracaklarını ve durumla ilgili bilinçli hale geleceklerini açıklamak için kullanılır. Bunu yaparken de örgütü segmentlere ayırarak (aktif, gizli, uyanmış kamular) kamularla iletişime geçme şeklini ve örgütle ilgili konularla

sorunlarda kamunun tepkisini tasfir etmektedir (Grunig, 1978: 109-111; Grunig, 1983, 9; Grunig ve Hunt, 1984: 138-162; Grunig ve Ipes, 1983: 38-40; Grunig, 1997a: 8-10; Grunig ve Repper, 2005 132-165).

Yıllar içinde gelişen ve özellikle genel halkla ilişkiler teorisinin içinde stratejik halkla ilişkiler ile iki yönlü simetrik iletişim modelinin önemli bir bileşeni olan durumsallık teorisi aktif ve pasif iletişim davranışı olmak üzere bilgi arama ve işleme olarak adlandırılan iki tane bağımlı değişkenden ve kısıt tanıma, katılım düzeyi, problem tanımadan ile referans kriterlerinden meydana gelen dört bağımsız değişkenden oluşmaktadır (Grunig, 1997a: 10; Grunig ve Ipes, 1983: 167). Grunig ve Repper (2005), kamuların aynı sorunlara dair ilgi derecesi, kısıt algısı ve sorun algısı birbirine yakın olan insanlardan oluştuğunu belirtir. Teorideki dört tane bağımsız değişken insanların özel konularda nasıl iletişim kurduklarını ve bilinçlendiklerini açıklar. Problem tanıma düzeyinde konuyla ilgili bilgiye ihtiyaç vardır, katılım düzeyinde birey kendisiyle ve problem arasında bağlantı kurar, kısıt tanımada kişinin sorunu çözmek için gerekli herhangi bir kişisel kontrolü uygulayıp uygulamayacağı ve referans kriterinde ise meselenin bir çözümünün olup olmadığını düşünür. Bu dört değişken de iki tür kişisel iletişim davranışını açıklar. Durumsallık teorisinde iletişimsel davranışın tanımlanmasında bilgi arama sürecinde ya aktiftir ya da bilgi işleme sürecinde pasiftir (Grunig, 1982: 167).

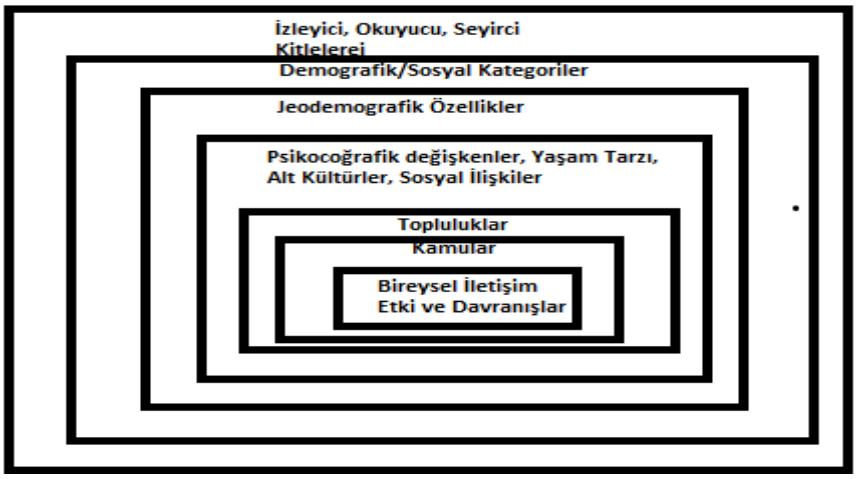
Tablo 2: Durumsallık kuramı öğeleri.

Durumsallık Kuramı Bileşenleri				
Seğmenler	Aktif kamu	Uyanmış kamu	Gizli kamu	Oluşmamış kamu
Bağımlı değişken	Bilgi arama	Bilgi işleme		
Bağımsız değişken	Kısıt tanıma	Katılım düzeyi	Problem tanıma	Referans kriteri

Bağımsız değişkenler insanların belirli durumlara ilişkin algılarını, özellikle de sorunlu veya çatışma ya da sorunlara neden olan durumları tanımlar. Sorunlar ve durumlar kamuları ortaya çıkarıp zamanla değiştirdikleri için bağımsız değişkenlere

dikkat edilmelidir (Grunig, 1997a: 10). Örgüt tarafından meydana getirilen sorunlar etrafından oluşan kamular, sorunlar çözüldükçe yok olur. Bu yüzden sorunlar durumsaldır. Ancak durumsal kuramda sorun kamunun problem çözmek için gerekli bir şartı olsa da harekete geçmek için yeterli bir unsur değildir. Çünkü birey örgütle ilgili sorunla karşılaştığında onunla arasında bir bağ olmadığında ya da soruna dair çözüm arayışı sürecinde zaman, kaynak ve bilgi hususunda kendisini kısıtlanmış hissediyorsa sorunu çözme eylemine geçmeyebilir. Bu nedenle durumsal kamu teorisindeki problem tanıma, kısıt tanıma, katılım düzeyi ve referans kriterleri gibi bağımsız değişkenlerin bölümlendirilmesinde fayda vardır (Kim vd., 2008: 753-754).

Grunig'in ilk olarak 1968'de ortaya koyduğu kamularda durumsallık teorisi literatürde genel itibariyle bağımlı bağımsız değişkenler ve kamu seğmentleri üstüne yoğunlaşmaktadır (Grunig, 1997a; Grunig, 1978; Grunig ve Ipes, 1983; Grunig, 1983; Grunig, 1982; Grunig ve Todd, 1984). Ancak 1980'lerin sonuna gelindiğinde ve halkla ilişkilerde mükemmellik teorisi araştırması kapsamında Grunig kamuların durumsallık teorisini Bonoma ve Shapiro'unun endüstriyel pazarları sınıflandırmak amacıyla kullandığı "gömülü ya da iç içe geçmiş" yaklaşımdan etkilenerek geliştirmiştir. Gömülü teoriye göre kamuları seğmende etmek amacıyla temsil etmek için iç içe geçmiş daireler bulunmaktadır. Genel ve kolay gözlemlenebilen nesnel veriler çemberin dış dairelerinde yani makro seğmenlerde, daha gizli ve zor elde edilen çıkarsanmış değişkenler ise çemberin iç kısmında mikro seğmenlerde yer almaktadır. İç bölümlerdeki değişkenler kamu veya pazar seğmenini doğrulukla saptayabilir, dış yuvalardaki bir değişken de iç bölümdeki seğmenleri bulabilir ancak iç bölümlerdeki değişkenlerle tespit edilecek farklı seğmenler birbirinden ayrılamaz. Modeldeki iç yuvalar kamulara yaklaşarak daha çok halkla ilişkilerde kullanılırken dış yuvalar da pazarlara yaklaşarak ağırlıklı olarak pazarlamada kullanılmaktadır (Grunig, 1989a: 206-208).



Şekil 3: Gömülü seğmentasyon modeli.

Grunig, kamuların durumsallık kuramını geliştirmek amacıyla kullandığı gömülü seğmentasyon modelinde demografik, coğrafi konum veya medya kullanımı gibi modelin dış çemberlerinde yer alan nesnel değişkenlerden ziyade insanların davranışlarını ve iletişim sürecinde bu davranışlar üstünde etkilerini öngören tutumsal ve bilişsel çıkarsınmış değişkenleri dikkate almaktadır. Çünkü çıkarsınmış değişkenlerle hemen hemen tüm üyelerin istenilen farklılaşmış tepkiyi sergileyen seğmenler ortaya çıkmaktadır. Çemberin dışındaki nesnel değişkenlere ulaşmak daha kolay ve daha az maliyetlidir ancak seğmenler arasındaki istenilen davranış ve etkileri görmekte daha az başarılıdır. Çıkarsınmış değişkenlerin üstüne kurulan seğmentasyonlar arzu edilen davranış ve etkileri görmekte daha başarılıdır. Bu nedenle çıkarsanmış değişkenler hedeflenmiş seğmenlere ulaşmak için medya ve kişilerarası iletişim harcamalarını azaltır (Grunig ve Repper, 2005: 145-147).

1.3.1.4. Sorun-Konu-Gündem Yönetimi Teorisi

1960'lardan bu yana şirketler, ekonomik refahlarını etkileyen dinamik çevresel faktörlerin etkisini tahmin etme sorunuyla mücadele ediyorlardı. 1970'lerde, "sorun yönetimi", tanımı çevrenin süreksizliğinin neden olduğu etkiyi kontrol etmeyi amaçlayan bir yönetim faaliyeti olarak ortaya çıkmıştır (Hainswort ve Meng, 1988: 18). Sorun yönetimi kavramı 1977'de W. Howard Chase tarafından yeni bir disiplin alanı

olarak dizayn edilmiştir. Sorun, karara hazır, çözülmemiş bir konudur (Jones ve Chase, 1979: 11). Sorun yönetimi ise, organizasyonu etkileyebilecek potansiyel veya ortaya çıkan sorunları (yasal, düzenleyici, politik veya sosyal) belirlemeye çalışan ve daha sonra bu sorunların gelişimini stratejik olarak etkilemek için örgütsel kaynakları harekete geçiren ve koordine eden örgütsel yönetim işlevidir (Hainsworth, 1990b: 33).

1970'li yıllarda ortaya çıkan petrol krizi, yükselen fiyatlar, yüksek vergiler, dinamik ve rekabetçi ortam ve eylemci baskıları altında örgüt yöneticilerinin bu taleplere sistematik olarak karşılık vermesi gerekmiş (Hainsworth, 1990a: 3), küreselleşmenin hızlanmasıyla birlikte örgütlerde yönetim stratejik yönetim ile paydaşlarla iletişim önem kazanmıştır.

Miller (1999: 5) halkla ilişkiler yöneticileri bağlamında paydaşlar ve kamular üstünde çevre taraması yaptığı için sorun yönetiminin örgütler açısından önemli bir işlevinin olduğunu belirtmektedir. Çevre taraması ile paydaşların örgüte karşı düşünce ve davranışları hakkında bilgi toplanabilir, örgüte dair kamusal tepkiler betimlenebilir. Krizlerden örgütü korumanın en etkili yöntemi sorun yönetimidir. Dozier ise (1990), halkla ilişkiler uygulayıcılarının sorun yönetimine dahil olabilmesi için çevre taramasında hem resmi (medya içerik analizi, halk anketleri ve kilit paydaşlara yönelik odak grup çalışmaları) hem de gayri resmi taramayı (medya temasları ve yazılı ve telefon şikayetlerini izleme) kullanmaları gerektiğini belirtir (Lauzen ve Dozier, 1994: 170). Ancak halkla ilişkiler yöneticisinin sorun yönetimini çevre tarama yöntemi ile stratejik şekilde ele alabilmesi için teknik konumda değil stratejik konumda olması gerekmektedir. Çünkü çevresel tarama bir bilgi toplama sürecidir ve kendi başına "stratejik" değildir. Tarama süreci tek başına kuruluşun çevresine uyum sağlamasına yardımcı olmaz. Bilginin toplanması stratejik karar vermeye dönüştürülür, yalnızca konu yönetimi bağlamında olur. Sorunların analizi ve örgütsel mesajlara ve planlara dahil edilmesi bu bilgiyi stratejik hale getirir. Bu nedenle teknik roldeki halkla ilişkiler

birim yöneticileri sorun yönetiminde yok denecek kadar küçük bir role ve çok az etkiye sahiptirler (Lauzen, 1994: 356, 358).

Halkla ilişkiler düşünürleri özellikle mükemmellik çalışmasında sorun yönetimi kavramını bağımsız bir disiplin olarak değil stratejik yönetimin içinde paydaş taraması, sorunlu kamuların sınıflandırılmasından sonraki adımda ele almıştır (Dozier ve ark. 1995: 23-30), (Grunig ve Repper, 2005: 131-172). Mükemmellik çalışmasına göre örgütün halkla ilişkiler yöneticisi sorun yönetimi aracılığı ile üst yönetimde yer almaz ise bu mükemmellik kriterlerinden uzaklaşıldığının göstergesidir. Lauzen ve Dozier (1994), halkla ilişkiler uygulayıcılarının konu yönetimine katılımının, baskın koalisyon karar verme sürecine uygulayıcıların katılımıyla güçlü ve olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

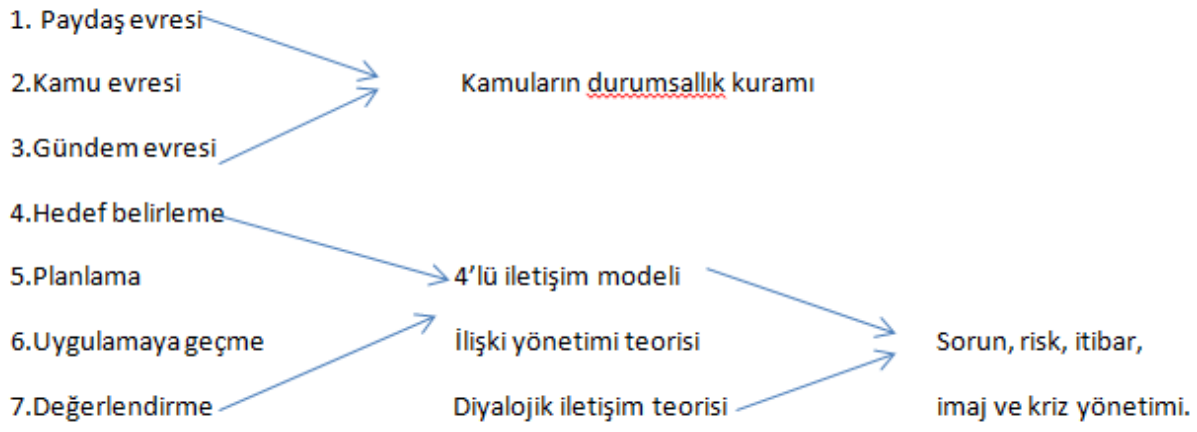
Halkla ilişkilerde sorunu yönetmek için çeşitli modeller geliştirilmiştir. Halkla İlişkiler Konseyi'nin (1978) sorun yönetimi modeline göre örgüt politikası ve iletişimi sürecinin yönünün tayin edilmesi için talep edilen eğilimleri belirleyip kamu politikası alanı izlenmesi, örgüt nazarında önemli konuların belirlenmesi, sorunların finansal ve operasyonel etkisini analizlerle değerlendirmek, örgüt politikası için öncelikleri tespit etmek, sorunlara dair stratejiler belirlemek ve sorun eylem planlarını uygulamaya sokulması gerekmektedir (Heath, 2009: 77). Grunig ve Repper (2005: 138, 161-163) sorun yönetimini, halkla ilişkilerde stratejik yönetim fonksiyonu açısından ele almıştır. Sorun-gündem yönetimi Grunig ve Repper'ın stratejik halkla ilişkiler modelinde üçüncü evresi olmuştur. Kamular örgüte karşı bir şeyin eksikliğini hissettiği zaman sorun ortaya çıkmaktadır. Sorunlar gündem şekline dönüştüğünde stratejik yönetimin dışsal bileşeni olarak halkla ilişkilerle aynı yolda kesişirler. Eğer bu gündemler, sorunlar yönetilemez ise örgütler eylemci grupların esiri olurlar. Lauzen da (1997: 69-73) halkla ilişkilerde stratejik sorun yönetimini beş aşamada değerlendirmiştir. Bunlar: iki yönlü simetrik dünya görüşü, çevresel tarama, sorun analizi, sorun tespiti ve doğru teşhistir. Aşamalar

birbiriyle bağlantılı şekilde ilerlemektedir. İki yönlü halkla ilişkilerin kullanılması, yöneticileri bilgi toplama çabalarını resmileştirmeye ve bu bilgileri etkin bir şekilde analiz etmeye yönlendirir. Bilgi toplama ve sorun analizi karşılıklı bir ilişki ile bağlantılıdır. Birinin kullanımı diğerinin kullanımını döngüsel bir şekilde etkiler. Sırayla, sorun yönetimi sürecindeki bu adımlar belirli sonuçlar üretir. Bulgular, resmi çevresel tarama çabalarının erken sorun tespiti ile sonuçlandığını ve ayrıca daha doğru sorun teşhislerine katkıda bulunduğunu göstermektedir.

1.3.1.5. Stratejik iletişim yönetimi teorisi

Halkla ilişkiler, paydaşları belirledikten sonra onları aktif kamuları tespit edip, kamuların gündemlerini simetrik iletişim ile etkileşimli biçimde çözümlediği takdirde stratejik olarak yönetilmektedir (Grunig ve Repper, 2005: 165). Halkla ilişkilerde kendi içinde çok sayıda teoriyi barındıran stratejik yönetim teorisi genel olarak mükemmellik teorisinin içinde yer almaktadır.

Stratejik yönetiminin yedi evresi farklı aşamamalarda kendi içinde çok sayıda teoriyi de bir araya getirir. Paydaş ve kamuların seğmentlere ayrılması aşamasında durumsallık kuramı, hedef belirleme-planlama-uygulama kısmında dörtlü iletişim modeli, ilişki yönetimi teorisi ve diyalojik iletişim teorisini barındırmaktadır.



Şekil 4: Stratejik yönetim teorisinin barındırdığı teoriler

Mükemmellik teorisi kapsamında mikro düzeyde yer alan stratejik yönetim teorisi halkla ilişkiler bünyesine önemli teorileri barındıran iç içe geçmiş bir teoridir. Hatta stratejik yönetim teorisini tümden gelim yaklaşımıyla yukarıdan aşağıya ele aldığımızda paydaş-kamu ve hedef belirleme aşamasında kamuların durumsallık haline göre tespit ettiği konularda sorun, risk, kriz, imaj ve itibar yönetimi teorilerini de içine dahil etmektedir.

Halkla ilişkiler stratejik yönetim neticesinde örgütün kamu ve paydaşları ile etkileşimi sağlanarak örgüt yönetiminde stratejik yönetime katkıda bulunurlar. Kuruluşlar, halkla ilişkiler programlarını stratejik bir şekilde planlarlar, bu nedenle, misyonlarını takip etme yeteneklerini sınırlamak veya geliştirmek için istekli olan halkı belirlediklerinde ve kuruluşun bu stratejik halklarla karşılıklı bağımlılığını yönetmesine yardımcı olan iletişim programları tasarlar (Grunig, 1997b: 252). Netice itibariyle halkla ilişkiler stratejik yönetim ile hem birim düzeyinde hem de örgütün genel yönetimine katkısı bulanan çift taraflı bir yönetim biçimidir. Öte yandan da stratejik yönetim etik halkla ilişkilere de katkıda bulunmaktadır. Çünkü stratejik yönetim aracılığıyla kamu ve paydaşların sesi, istek ve beklentileri üst yönetime iletilmektedir. Halkla ilişkiler de etik ve sosyal sorumluluk davranışlarıyla örgütü pozitif yönde geliştirebilme kapasitesine sahiptir (Grunig, 2006: 165).

Sonuç olarak stratejik yönetim teorisi halkla ilişkilerde örgütün ilişki içinde olduğu kamu ve paydaşlarla ilişki kurmasına yardımcı olur. Örgüte olan etkisini bu şekilde gösterir. Simetrik iletişim teorisiyle birlikte bu ilişkilerin etkili bir şekilde nasıl inşa edileceğine dair model öne sürer. Carter'ın (1966) korelasyon ve ortak yönelim kavramlarıyla somutlaşan iki yönlü simetrik model örgüt ve kamunun fikir, tutum ve davranışlarındaki simbiyotik değişiklikler hakkında kuşkuya varmak için araştırma ve diyaloğu kullanırlar (Grunig, 2003: 105-106). Dolayısıyla simetrik iletişim yönetimi teorisi kendi içinde ilişki yönetimi ve diyalojik iletişim teorisini barındırır. Stratejik

yönetim rolü ile halkla ilişkiler birimi örgütün haberlerini kamuya sunan haberci hizmeti dışında bir konuma yükselir (Grunig, 2013). Örgütler mükemmel iletişim fonksiyonu ile örgütü etkileyen paydaşları, kamuları tararlar ve kimliklendirirler. Mükemmel halkla ilişkiler departmanı stratejik kamuların sesini stratejik yönetim sürecine dahil ederek örgütlerin kararlarını etkileyebilir. Örgütün stratejik yönetim sürecine katılan halkla ilişkiler kamular üstünde sık sık araştırma yaparak sorunları yönetir, kriz anında danışmanlık yapar, eylemci grupları nitelendirerek onlarla diyaloğa girerek senaryolar inşa ederek kamuların belirli konularda karar vermesini sağlar. Aynı zamanda stratejik kamularla plan, organizasyon ve iletişim programı değerlendirmesi yapar. Bu nedenle stratejik yönetimin bir ayağı üst yönetim diğeri de halkla ilişkiler departmanıdır (J. Grunig ve L. Grunig, 2006: 8-9).

1.3.2. "İlişki" Sözcüğünün Semantik ve Kuramsal Dönüşümü

Halkla ilişkilerde "halk" dan sonra ön plana çıkan ikinci önemli kavram "ilişki" sözcüğüdür. Halkla ilişkilerde "ilişki" odaklı bakış açısı örgüt ve kamu arasındaki dengeyi önerir (Ledingham, 2009: 465). Ledingham ve Brunig (1998: 62) halkla ilişkiler çerçevesinden ilişki kavramını "örgüt ve kamu arasında ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel yararlar sağlayan ve karşılıklı olumlu bakışla nitelendirilen, bir kurumla paydaş-kamuları arasında mevcut durum" olduğunu ifade etmiştir (akt. Akar, 2010: 207). Broom ve Sha (2013: 29) da ilişki perspektifinden halkla ilişkileri *"Halkla ilişkiler bir kuruluş ile başarısının veya başarısızlığının bağlı olduğu halklar arasında karşılıklı olarak yararlı ilişkiler kuran ve sürdüren yönetim işlevidir."* şeklinde tanımlamaktadır. Halkla ilişkilerde ilişki odaklı yaklaşım süreç içinde iletişimde ziyade ilişkiyi merkeze alır. İletişim, ilişkilerin başlatılmasında ve sürdürülmesinde bir araçtır (Ledingham, 2009: 466). İlişki amaçlı iletişimde taraflar arasında fikir değiş tokuşundan ziyade iletişim kanallarının açık kalması, ilişkilerin korunması ve sürdürülmesi amaçlanmaktadır (Mutlu, 2012: 162).

İlişkisel bakış açısı, kişilerarası ilişki başlatma, geliştirme, sürdürme ve çözmeye dayalı fikirleri bireysel düzeyden örgütlere ve kamuya aktarır. İlişkisel perspektifte bireysel ve kişilerarası iletişimi (ikna edici iletişim) merkezine alan bir yaklaşımdır (Jahansoozı, 2006: 61-62). İlişkisel bakış açısı, örgüt-kamu ilişkisine odaklanır ve halkla ilişkiler işlevinin merkezi olarak görür. Teknisyen uygulayıcılardan stratejik danışmanlara doğru ilerledikçe ilişkisel yaklaşım alanın doğal evriminin bir parçası olarak tanımlanmıştır (Heaty, 2001).

Halkla ilişkiler disiplininde ilişki yönelimli teorik temelleri atan ilk kişi Ferguson (1984) dur. Ferguson, halkla ilişkiler literatüründeki çalışmaları inceledikten sonra halkla ilişkilerin çalışma alanı olarak sosyal sorumluluk, etik ve sorun yönetimi konusunda çalışılması gerektiği ancak bununla birlikte örgüt ve kamu arasındaki ilişkilere odaklanma hususunda öncelik verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Örgüt ve halkla ilişkiler teorisini geliştirmek için de kamuların kategorize edilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda doyum ve karşılıklı kontrol gibi ilişkisel unsurlar da incelenmelidir. Bu yüzden halkla ilişkilerin örgütteki paydaşların belirlenmesi, aktif şekilde çevre taraması yapması ve dış faktörleri dikkatli şekilde incelemesi gerekmektedir. 1984 den bu yana ilişkileri ölçen ve değerlendiren yaklaşımın halkla ilişkilerde artması nedeniyle alanda uzman halkla ilişkiler yöneticisine ve bütçeye de duyulan ihtiyacı arttırmaktadır (Jahansoozı, 2006: 62-63).

1.3.2.1. Ortak-Eş Yönelim Teorisi

Örgüt ve paydaş/kamular arasındaki iletişim teorisi ve pratiğini işleyen ve kamu ve örgütler arasındaki stratejik iletişim yönetimi olarak kabul gören halkla ilişiler disiplini teorik açıdan profesyonelleşme safhası 1980'lere denk gelmektedir (Vasquez ve Taylor, 2001: 322-323). Halkla ilişkiler disiplininde Bernays'ın asimetrik odaklı yaklaşımı 1980'lerin ortalarına kadar hakim olmuştur. 1980'lerin ortalarından itibaren simetrik iletişim, ilişki yönetimi ve diyalojik iletişimin temelleri atılmıştır. 1990'lardan

2000'lere kadar simetrik iletişim ve 2000'lerden günümüze kadar gelen süreçte diyalojik iletişim, katılımcı diyalojik iletişim, ilişki yönetimi gibi teoriler çerçevesinde örgüt ve paydaş/kamu arasında karşılıklı yarar sağlayan ilişkilerin inşasına odaklanmaya başlamıştır. Bu bağlamda halkla ilişkilerde teorik bakış açısı değişime tabi olmuştur. Botan ve Taylor (2004: 651-652) da halkla ilişkilerdeki bu farklı bakış açılarını "işlevsel perspektif" ve "ortak yönelim perspektifi" şeklinde ikiye ayırmıştır.

Halkla ilişkiler araştırmalarının ilk dönemlerinde yaygın olan işlevsel bakış açısı kamu-paydaş ve iletişimi örgütsel amaçlara ulaşmak için araçlar olarak değerlendirmiştir. İşlevsel halka ilişkilerin odak noktası genel itibariyle teknik ve stratejik örgütsel mesajların üretilmesidir. Halkla ilişkiler uygulayıcısı ile medya, gazetecilik ve üretim becerileri arasında kuvvetli bir bağ vardır. İşlevsel yaklaşımda amaç ilişkiler değildir. Örgütsel hedeflere ulaşmak için araç olarak halkla ilişkilerin kullanılmasıdır. Teoriksel olarak da medya ilişkileri teorileri, bilgi sübvansiyonu, gündem belirleme ve ikna teorileri bu bakış açısına katkıda bulunmuştur. Halkla ilişkiler araştırmacısı bu işlevsel yolu uzun yıllardır izledi, bu yüzden onu destekleyen teorilerin yaygın olması şaşırtıcı değildir. Gerçekte, halkla ilişkiler teorisi pragmatik bir pratikle bu kadar yakından bağlantılı olduğundan, faydacı teorilerin yaygın olarak kullanılması mantıklıdır. Yine de, halkla ilişkiler teorik konularla daha fazla ilgilenmeye başladıkça, işlevsel bakış açısının ötesine, bir anlam oluşturma süreci olarak iletişime odaklanan bir perspektife doğru genişlemektedir (Botan ve Taylor, 2004: 651-652).

Halkla ilişkilerde işlevsel bakış açısı halkla ilişkiler araştırmalarında "halk" ı geri koyma hareketi olmuştur. Bununla birlikte halkla ilişkiler araştırmaları kişilerarası iletişim teorisi, ilişki kurma ve sembolik etkileşimcilik teorilerinden beslendikçe "halk" odaklı hale dönüşmeye başlamıştır (Vasquez ve Taylor, 2001: 324). İşlevsel perspektif yerini ortak yönelim perspektifine bırakmıştır. İletişim teorisindeki simetrik odaklanma

araştırmacıları kişilerarası iletişim ve bilişsel psikoloji araştırmalarına yöneltmiştir (Pieczka, 2011: 110). Bu yüzden ortak yönelim yaklaşımının temelleri, kişiler arası düzeydeki ilişkilerde tutarlılıkla ilgilenen Heider'ın (1958) denge kuramına, Newcomb'un (1953) iletişimsel etkileşimlerin koşulları hakkında fikir birliği kuramını algılaması çalışmasına, Laing (1967) ortak anlamları paylaşmak için fikir birliğine ihtiyaç olduğunu savundu araştırmasına dayanmaktadır. Öte yandan Laing, Phillipson ve Lee (1966), sembolik etkileşimciler Mead ve Dewey'den ve Durkheim'ın kolektif temsillerin gerçekler olarak deneyimlendiği fikrinden yola çıkarak, insanların fikir birliği veya çatışma olup olmadığını belirlemek için başkalarının algılarına ilişkin tahminlerini yansıttığını öne sürmüşlerdir (Park, 2003: 255).[15]

Ortak yönelimli görüş, etkileşim yoluyla insanların faaliyetlerini koordine etmek için ihtiyaç duydukları yorumları ve beklentileri geliştirdiğini varsayar. Dolayısıyla anlam, bir mesajın veya alıcının bir niteliği değil, etkileşimin kendisidir. Kurumsal iletişimin yönetiminde kilit nokta, etkileşimleri paydaşlarla "uyumlu anlam alanları" oluşturacak şekilde yönetmektir (Betteke van, 2005: 136). Ortak yönelim perspektifinde ortak anlamların ve yorumların kabul edilmesini mümkün kılan şey olarak kamuoyunu anlam ve iletişiminin birlikte yaratıcıları olarak görür ve hedefler. Bu bakış açısında yönelim uzun vadelidir ve halklar ve kuruluşlar arasındaki ilişkilere odaklanır. Araştırma, anlayışı geliştirmek için kullanılır, değerleri açıkça paylaşan (örneğin ilişkisel yaklaşımlar veya topluluk) veya bunları geliştirmek için kullanılabilen teorileri kapsar. Birlikte yaratıcılık perspektifi, örgütsel bir hedefe ulaşmanın ötesine geçen ilişkilere örtük bir değer verir, sadece bir amaca yönelik değildir. Halklar

[15] Eş-ortak yönelimle ilgili eserlerin içinde ön plana çıkan çalışma Theodore Newcomb'un (1953: 394-395) "*An approach to the study of communicative acts"* makalesindeki ABX modelidir. Makaleye göre insan etkileşiminin dinamiklerini açıklamanın bir yolu kişilerarası iletişimin eş yönelim modelidir. Modele göre iletişim içindeki taraflar kendilerini birbirlerine ne kadar yakın görürse bu görüşlerden o kadar emin olurlar. X hakkında iletişim kurarlarken A ve B bağımlıdırlar. A'nın X yönüne yönelimi, B'nin X'e yönelmesine bağlı olduğu ölçüde, A'nın eş-yönelimi benzerlik ile kolaylaştırılacaktır.

araçsallaştırılmamıştır, bunun yerine anlam sürecinin ortaklarıdır (Botan ve Taylor, 2004: 652).

Örgüt ve kamusal ilişkilere odaklanan ortak yönelim yaklaşımın bir anda ortaya çıkmamıştır. Ortak yönelim yaklaşımı 1980'lerin ortalarında dillendirilmeye başlayıp, halkla ilişkiler alanındaki temelleri Ferguson'un (1984) halkla ilişkiler araştırmasının merkezinde ilişkilerin olması çağrısına kadar uzanmaktadır. 1990'larda şekillenmiş ve 2000'lerden sonra halkla ilişkiler disiplininde en çok çalışılan teorik yaklaşım olmuştur. Ortak yönelim yaklaşımına göre, ön plana çıkan ve üstünde en çok araştırma yapılan teori Grunig'in (1992) simetrik/mükemmel halkla ilişkiler modelidir. Mükemmellik modeli, diğer halkla ilişkiler uygulamalarına göre daha etik bir uygulamadır ve 1990'lı yıllarda halkla ilişkiler araştırmalarında hakim olmuştur. 2000'li yıllarla birlikte halkla ilişkiler araştırmaları ilişkileri açıklamaya ve ölçmeye odaklanarak ilişkisel yaklaşımlara kaymış ve bu bağlamda kişilerarası iletişim tekrar ele alınmıştır (Botann ve Taylor, 2004: 652). Ferguson'nun 1984'de temelini attığı ilişki odaklı çalışmadan sonra 1989'da Pearson doktora tezinde diyaloğu "Bir Halkla İlişkiler Etiği Teorisi" olarak sunmuştur. Grunig ve Hunt (1984: 127-130) tarafından eş-ortak yönelim teorisi halkla ilişkilerde simetrik modele uyarlanmıştır. Bunu yaparken de McLeod ve Chaffee'nin (1973: 484) ortak-eş yönelim modelinden yararlanmışlardır. Pearson (1989), halkla ilişkilerin monolojik politikalardan ziyade diyalojik bir sisteme sahip olduğunu savunmuştur. 1992'de Grunig, mükemmellik araştırmasında halkla ilişkilerdeki vurguyu halkları ve kamuoyunu yönetmekten ziyade yeni bir öğeye kaydırmış, teorik bir çerçeve olarak simetrik iletişimin önemini savunurken diyaloğun önünü açmıştır. 1997'de Broom ve arkadaşları ilişki kavramını açıklarken halkla ilişkileri ilişkisel iletişim teorisi içine yerleştirmişlerdir. Botan'a (1997: 196) göre, halkla ilişkilerdeki geleneksel yaklaşımlar halkları ikincil bir role sevk eder ve onları örgütsel politika veya pazarlama ihtiyaçlarını karşılama araçları haline getirdiğini, oysa diyalog ile halklar örgütle eşit

iletişim statüsüne yükseltir. Bu nedenle halkla ilişkiler için çerçeveler olarak ilişkisel iletişim ve diyaloga geçiş, birlikte yaratıcı bir perspektife geçişi yansıtır. Aslında, işlevsel ve birlikte yaratıcı bakış açılarını farklılaştıran belirleyici faktör, halka yönelik tutumlardır. Ledingham ve Bruning (1998, 2000), halkla ilişkiler uygulamasının normatif bir modeli olarak simetrik iletişimin teorik evrimini incelediklerinde bunu tekrar genişletmişlerdir. Kent ve Taylor (1998) diyalog kavramını diyalojik ilişki kurma olarak önceleri internette ilişki kurma olarak ele almış daha sonra ise (2002) Grunig'in simetrik halkla ilişkiler teorisine meydan okuyan etik halkla ilişkiler teorisini olarak temel almışlardır (Botan ve Taylor, 2004: 659). Bu teorik gelişimler çerçevesinde Botan ve Hazleton (2009: 13) halkı ön plana çıkaran ortak-eş yönelim teorilerinin önümüzdeki 20 yılda halkla ilişkiler disiplininin gelişim merkezi olacağını belirtmektedir.

1.3.2.2. Dörtlü ve Simetrik İletişim Modeli

Halkla ilişkilerin tarihsel gelişimi çerçevesinde farklı düşünürler tarafından çeşitli yaklaşımlarda ele alınmıştır. Bunlardan ilki Bernays'ın çalışmasıdır. Bernays, "Public Relations-1952"[16] eserinde Amerikan tarihine göre halkla ilişkileri dört döneme ayırmıştır. Bunlar: Amerikan iç savaşının sona ermesiyle birlikte hızlı gelişmenin ve sanayileşmenin arttığı, demiryolu ve petrol şirketlerinin öne çıktığı birinci dönem (1965-1900), halkı bilgilendirmenin ön plana çıktığı halkla ilişkilerin modern başlangıcının filizlenmeye başladığı (1900-1919) ikinci dönem, halkla ilişkilerin meslek olarak belirdiği (1919-1929) ve sosyal bilimlerde etki-iktidar-kamuoyu gibi öğelerle bağdaştırıldığı üçüncü dönem ile büyük bunalım sürecinde kapitalizmi ekonomik sıkıntıdan kurtarma ve Amerika Başkanı Rooswelt'in New Deal kararlarını halkla

[16] Bernays'ın "Public Relations" eseri halkla ilişkiler üzerine yazılmış ilk kitap olarak kabul edilmektedir. Çeşitli kaynaklarda Bernays'ın "Crystallizing Public Opinion" (1923) kitabı New York Üniversitesi'nde üniversitelerde okutulan ilk eser olsa da o dönemde Amerika'daki derslerde geniş çapta kullanıldığı söylenemez. Çünkü Amerika'da 1950, 1970 ve 1980'lerden sonra halkla ilişkiler alanında akademik eğitim yaygınlaşarak ders kitaplarında ve akademik çalışmalarda artış görülmüştür. Hatta 1952'de basılan Cutlip ve Center'ın eseri 1980'lere kadar piyasaya hakim kitap olmuştur (Wright, 1996: 380).

benimsetmek için çaba harcadığı (Kazancı, 2016: 7) İkinci Dünya Savaşına kadar uzanan (1929-1941) dördüncü dönemdir (Bernays, 1952: 51-61'den akt., Yamanoğlu ve ark., 2013: 18).

Eric Goldman (1948) da "Two-Way Street: The Emergence of the Public Relations Counsel" çalışmasında Bernay'ın halkla ilişkiler gelişim tarihini geliştirerek onu üçe ayırmıştır. Birince dönemde Barnum'un uygulamalarının yaygın olduğu 19. yüzyılın son dönemlerindeki kamunun yanıltılabileceği görüşüdür. İkinci evre, Ivy Lee'nin kamunun bilgilendirilmesi çalışmasına dayanan duyurma dönemidir. Üçüncü dönem de Bernays'ın kamunun anlaşılması görüşünü temel alan zaman dilimidir (Cutlip ve ark. 2000'den akt. Lamme ve Russel, 2010: 287). Cutlip ve Center ise ilk olarak 1952'de basılan "Effective Public Relations" eserinde Goldman ve Bernays tarafından öne sürülen halkla ilişkilerin halkla ilişkilerin dönemselleştirilmesinde tek yönlü ve çift yönlü iletişim arasındaki temel ayrıma yer vermiştir (Grunig ve Grunig, 2005: 308). "Effective Public Relations" eserinin 1971'deki dördüncü basımında Golman ve Bernays'a yakın şekilde halka ilişkiler dört aşamada tarihi evrelere ayrılmıştır (Cutlip ve ark. 2000'den akt. Lamme ve Russel, 2010: 287). Aynı eserin 2013'deki on birinci baskısında ise halkla ilişkiler ekonomik, toplumsal ve teknolojik değişimler esas alınarak yedi evreye ayrılmıştır. Bunlar: Halkla ilişkilerin filizlendiği dönemde (1900-1916) Theodore Roosevelt ve Woodrow Wilson tarafından halkla ilişkiler aracılığıyla teşvik edilen geniş kapsamlı siyasi reformlarla karşı karşıya olan skandal bilgileri ortaya çıkaran gazetecilerin (muckrakign) olduğu dönem; ikincisi, I. Dünya Savaşında (1917-1918) vatanseverliği körüklemek, savaş bonoları satmak, askerleri almak ve refah için milyonlarca dolar toplamak için dramatik gösterilerin, tanıtımların yapıldığı dönem; üçüncüsü, gelişen yirmili yıllarda (1919-1929) savaşta öğrenilen tanıtım ilkelerinin ve uygulamalarının tanıtım ürünlerinde kullanılmaya başlandığı dönem; dördüncüsü, Başkan Roosevelt dönemi ve II. Dünya Savaşı (1930-1945) Roosevelt ve onun

danışmanı McHenry Howe'nin baskın olduğu olayların şiddetlendiği dönemde halka ilişkilerin etkisi de derinleşmiştir; savaş sonrasında (1946-1964) ulus odaklı ekonomiden hizmet odaklı ekonomiye geçilerek halkla ilişkiler alanında güçlü derneklerin kurulmasıyla kabul görmüş ve eğitim oranın arttığı dönemde televizyon güçlü bir iletişim aracı olarak ortaya çıkmıştır; öğrenci ve eylemcilerin protesto (1965-1985) döneminde ırk, cinsiyet ayrımcılığı, çevre kirliliği vb. karşı iktidara karşı protestolar artarken Vietnam Savaşıyla birlikte halkın güveni sarsılmıştır. Bu gelişmeler neticesinde de örgütlerin sosyal sorumluluk ile duyarlı organizasyon çalışmalarını arttırmıştır; son olarak dijital iletişim ve küreselleşme çağında ise (1986-şu an) yeni teknolojiler ile çoklu iletişim kanallarının yaygınlaşması, sosyal medyanın kullanılması, anlık etkileşim imkanlarıyla birlikte terör olaylarının arttığı son döneme girilmiştir (Broom and Sha, 2013: 107).

Halkla ilişkiler literatüründe, gelişim aşamalarını ve uygulama şekillerini tanımlayarak model haline getiren Grunig[17] ve Hunt (1984)[18] Amerika'da halkla ilişkilerin gelişim seyrini temel alarak oluşturduğu dörtlü halkla ilişkiler modeli en çok atıfta bulunulan düşünürlerdir. Dörtlü halkla ilişkiler modeli, 1984'den günümüze kadar halkla ilişkiler alanında araştırma yapan düşünürler ile akademisyenler basın ajansı,

[17] Halka ilişkiler teorisinin en önemli düşünürü ve disiplinin temel teorileri olan 4.lü halkla ilişkiler teorisi ile halkla ilişkilerde mükemmellik yaklaşımının oluşturucusu James Grunig'dir. James E. Grunig, Maryland Üniversitesi Gazetecilik Fakültesinin İletişim bölümünde 36 yıl çalışmış ve 2005'den önce emekli olmuştur. Grunig, Maryland üniversitesinde 1969'dan 1999'a kadar doktor öğretim üyesi, doçent ve profesör olarak yükselmiştir. Grunig, eğitim-öğretim hayatı boyunca çok sayıda ödül almış ve halkla ilişkiler alanında yüzlerce akademik yayın yapmıştır (Grunig, 2013: xxiv). Diğer taraftan ise Grunig'in doktora öğrencileri (Pearson, Sriramesh, Nam Kim vd.) halkla ilişkiler alanında önemli teorik gelişmeler sağlayan akademik çalışmaların sahipleridir. Öyle ki ana akım halkla ilişkilerin doğduğu ve geliştiği yerin Maryland Üniversitesinde Grunig, onun ekip arkadaşları (L. Grunig, D. Dozier, W Ehling, J. White, F. Repper) ve öğrencileri olduğu düşünülebilir.

[18] J. E. Grunig ve Hunt (984)'de kaleme aldığı "Managament Public Relation" eseri, halkla ilişiler disiplininde hem dörtlü modelin sunulduğu hem de halkla ilişkileri sistem kuramı çerçevesinden değerlendiren önemli kült eserler arasında yer almaktadır. Öyle ki halkla ilişkiler disiplininde dörtlü kurama atıfta bulunan ulusal ve uluslararası sayısız bilimsel çalışma bulunmaktadır. Dörtlü modelin kökleri Grunig'ikn 1975'de Journalism Monographs dergisine gönderdiği halkla ilişkiler uygulayıcılarının davranış kalıplarının betimlenmesiyle ilgili çalışmasına dayanmaktadır. O dönemde halkla ilişkilerin sınırlarının çizilemeyeceği şeklinde eleştiriler alsa da bu çalışma, örgütlerdeki halkla ilişkiler birimlerinin iletişim biçimlerini ve bunların hangi yöntemlerle ifade edildiğini tasvir eden ilk çalışmadır. Hatta ilerleyen dönemlerde dörtlü modeldeki iki yönlü simetrik model halkla ilişkilerde mükemmellik modelinin temelini inşa etmiştir (L.Grunig ve J. Grunig, 2005: 307-308).

kamuoyu bilgilendirme, çift yönlü asimetrik model ve iki yönlü simetrik model üstünde yoğun araştırmalar yapılmıştır (J. Grunig ve L. Grunig, 2005: 307). Grunig ve Hunt'a (1984) göre halkla ilişkiler uygulamaları tarih boyunca gerçekleştirilse de 19. yüzyılın sonu ve 20. yüzyılın başlarında meydana gelen ekonomik, toplumsal ve teknolojik değişimlerle[19] evrime tabi olmuştur.

Grunig, dörtlü modeli oluştururken, modelin yönünü ve amacını tayin etmiştir. Modellerin tek yönlü veya çift yönlü olmasını modelin yönü şeklinde tanımlarken, tek yönlü iletişim bilgiyi monolog biçimde yaydığını belirtir. Diğer taraftan da iki yönlü iletişimde bilgi alışverişiyle birlikte diyalog ön plana çıkar. Grunig'e göre modellerin amacı da asimetrik ve simetrik biçimde ikiye ayrılır. Asimetrik iletişim örgütün kamular üzerinde tutum ve davranışını değiştirmesine yol açar. Dengesiz bir iletişim şekli mevcuttur. Bunun aksine simetrik iletişim de ise denge mevcuttur. Kamu ve örgüt arasındaki ilişki iletişim sürecinde birbirine uyarlanır (Woodyard, 1991: 25).

Basın ajansı/Tanıtım

19. yüzyılda ortaya çıkan basın ajansları[20] halkla ilişkilerin tanıtım modelini uyguluyordu. Tanıtım modeli uygulamalarının başında "her dakika bir ahmak doğuyor" sloganıyla öne çıkan, sirkte göstericileri tanıtan Phineas T. Barnum gelmektedir (J. Grunig ve L. Grunig, 2005: 310). Barnum' un sansasyonel haberleri basında para ödenmeden yayınlanırdı ve o dönemde kullandığı tanıtım teknikleri 19. yüzyılda politik kampanyalarda kullanılmıştır. Goldman (1948), basın ajansının uygulandığı dönemi

[19] İş hayatındaki rekabetin sebep olduğu krizle birlikte tekel kapitalizmin ortaya çıkması, toplumda örgütlenme ve uzlaşmanın yoğunlaşması, gruplar arasında iletişim sorunlarının artması, pazarlama ve yönetim alanlarında bilimsel yaklaşımların artması, kitle iletişim teknolojilerinin gelişmesi, eğitim düzeyinin yükselmesi, eşitliği savunan değerlerin ön plana çıkması vb. endüstri devrimiyle birlikte meydana gelen değişimler ve gelişmeler halkla ilişkilerin evrimsel şekilde gelişmesini sağlamıştır (Becerikli, 2008: 48-53).

[20] Gazetelerin ortaya çıkmasına kadar geçmişleri olan basın ajansları, 19. yüzyılda kamuoyunun önem kazanmasıyla birlikte iş hayatında ve siyasi dünyada gösteriler ile manipülasyon tekniğini kullanmaya başlamışlardır. 1830'larda yayınlaşan ve sansasyonel magazin haberleriyle ünlenen ucuz ve küçük formatlı "penny press" lerle birlikte basın ajansları daha da yaygın hale gelmiştir. Basın ajansının en tanınmış temsilcisi de Barnum & Bailey Circus'un kurucusu Phineas T. Barnum'dur. Büyük bir gösterici olan ve uydurma haberlerle gündeme gelen Barnum, George Washinton'nun hizmetçisi "100 yaşından fazla olduğunu iddia ettiği " Joice Hety, General Tom Thump, Jubo fil, deniz kızı gibi gerçeklerin çarpıtıldığı haberlerle ünlü olmuştur (Grunig ve Hunt, 1984: 27-28).

"halkın kandırıldığı" dönem olarak nitelendirmek hatta halkın bu dönemde halkla ilişiler teknikleriyle lanetlendiği "The Public be Dammed"[21] vurgulanmıştır. Çünkü 1875-1900 zaman aralığı Amerika'da büyük iş dünyasının geliştiği dönemdir. Sanayi liderleri halk kahramanlarıydı ve demir yollarıyla birlikte telgraf hizmetinin artık kıtalar arası geliştiği dönemdi. Ancak sanayicilerin nazarında ve endüstrinin gelişiminin yanında halkın değeri çok azdı. İşletmeler tarafından halkın değersiz görülmesi hükümet ve emek grupları tarafından onlara cephe alınmasına neden oldu. İşletmeler de hükümete ve halka karşı korumak için onlara reklam ile yanıt vererek ürünlerini tanıtmak için basın ajansı tekniklerini kullandılar (Grunig ve Hunt, 1984: 27-30).

Kamuoyu bilgilendirme modeli

20. yüzyılın başlarında endüstri devrimine müteakiben büyük şirketler ülkenin zenginliğini arttırmış ve hükümeti de kontrol altına alarak çalışanların sağlık ve sosyal güvenlik sorunlarını göz ardı etmesi, kazalara seyirci kalması şirketleri yasal düzenlemelere uymak zorunda bırakmış ve medyanın katı eleştirilerine maruz bırakmıştır (Balta Peltekoğlu, 2016: 102). İşçiler sendikalarla örgütlendi ve büyük işletmelere karşı olanlar tanıtımın şirketlere karşı etkili bir silah olabileceğini öğrendiler "Raking the Muck", "muckrakers" olarak adlandırılan şirketlerin sansasyonel haberlerini gün yüzüne çıkaran gazeteciler büyük işletmelerle mücadele etmek için kamuoyunu kullandılar. Sansasyonel haberleri yazan gazeteciler, modern Amerika'da bilinçli ve kontrollü tanıtıma hâkim oldular. Bu gelişmeler neticesine New York gazetesinde gazeteci olan Ivy Ledbetter Lee[22], "eğer gerçekler örgüte zarar veriyorsa o

[21] "The Public be Dammed", halkı lanetliyen ve değersiz kılan bu söz zengin nakliye ve demiryolu iş adamı "Commodore" Cornelius Vanderbilt'in oğlu William Henry Vanderbilt tarafından gazete röportajında dile getirilmiştir (Grunig ve Hunt, 1984: 29).

[22] Georgia vaizinin oğlu olan Ivy L. Lee (1877), Princeton Üniversitesinden mezun olmuş ve Harward Hukuk Fakültesine kaydolmuştur. Hukuk fakültesindeki eğitimi devam ederken New York'a giderek (1899) New York Time ve New York World'de gazetecilik yapmıştır. Bu gazetelerde çalışırken Ivy Lee, halkla ilişkilere duyulan gereksinimin farkına varmıştır. 1904'de George Parker ve Ivy Lee üçüncü ulusal halkla ilişkiler ajansını açmıştır. Bu ajans ile işletmelerle birlikte kamuoyu arasında iletişim görevini üstlenmiştir. Diğer taraftan İlk halka ilişkiler ajansı 1900'de Boston'da, ikincisi ise Washington'da 1902'de gazeteci William Wolff Smith tarafından açılmıştır. Lee, hayatının son dönemlerinde 1930'ların başında, Alman Enternessen Gemeinschaft Farben Insdustrie'ye danışmanlık

zaman örgüt davranışlarını değiştirmeli ve gerçekler korkmadan ifade etmeli" diyerek "Tell the Truth" sloganıyla gerçeklerin konuşulması gerektiğini savundu (Grunig ve Hunt, 1984: 30-31).

Ivy Lee ile birlikte halkla ilişkilerde "kamuoyu lanetlidir" kavramının yerini "halk bilgilendirilmelidir" bilinci öne çıkmıştır. Kamuoyuna gerçek anlatılmalıdır. Hatta Ivy Lee'nin New York Central Railroad'un sahibi William Venderbilit ile yaptığı röportajda kullandığı "kamuoyu aydınlatılmalıdır" ifadesi o dönemde halkla ilişkilerin felsefesini meydana getirmiştir. Şirketlerle kamu arasındaki iletişimi basın vasıtasıyla gerçekleştiren Ivy Lee, Antrasit Kömür Grevi döneminde açıkladığı "İlkeler Deklarasyonu" o dönemde halkla ilişkilerin devrim ve dönüm noktası olarak mihenk taşı haline gelmiştir. Pennsylvania demir yolu, Antrasit kömür grevi ve Rockefeller ailesine yaptığı danışmanlıklar Ivy Lee'nin en önemli uygulamaları arasında yer almaktadır (Balta Peltekoğlu, 2016: 102-107).

İki yönlü asimetrik iletişim

1920'lerden sonra halkla ilişkilerde kamuoyu bilgilendirme modeli basın ajansı modelinin yerini aldı. Ancak, I. Dünya Savaşı zamanında büyük bir propaganda çalışması, ikna etme çabalarına yardımcı olmak için bilimsel bilgiye dayanan yeni bir model oluşturdu. I. Dünya Savaşı döneminde propaganda ABD'nin savaşa girmesinde ve halkının savaşa girmesini desteklemesinde önemli bir rol oynadı. Birleşik Devletler, Amerikalıları kendi taraflarının haklılığına ve Almanların kötülüğüne ikna etme çabalarının ardından müttefikler tarafında savaşa girdi. Daha sonra, bu propagandasının büyük bir kısmının çarpıtıldığı tespit edildiğinde Amerikalılar, propaganda gücünden büyük bir korku duydular. Amerika Birleşik Devletleri savaşa girmesinden sadece bir

yapmıştır. Şirket Lee'den Alman-Amerikan ilişkilerinin nasıl iyileştirileceği konusunda tavsiye istemiştir. Lee, Almanlara Rockefellers'a yaptığı danışmanlık gibi tavsiyelerde bulunmuştur "dürüst olun ve insanlara kabul edilemezlerse Alman politikalarını değiştirin." Ancak Almanlar tavsiyesini dikkate almadılar ve ölümünden kısa bir süre önce, Lee'nin Almanlarla olan ilişkileri, Amerikan Faaliyetleri Özel Komitesi tarafından araştırıldı. Manşetlerde Lee'nin "Hitler basın ajanı" şeklinde ifşa edilmesiyle birlikte adı Amerika'da karalandı (Grunig ve Hunt, 1984: 30-36).

hafta sonra, Başkan Wilson, ABD Propaganda ajansı olan Kamu Enformasyon Komitesine (Committe on Public Information)[23] başkanlık etmek üzere eski bir gazeteci olan George Creel'i atadı. Bu örgütler kitlesel iknada eşsiz bir başarı yakaladı. Creel Komitesi, aynı dönemde halkı ikna etmek için yeni nesil halkla ilişkiler uygulayıcılarının başvurduğu sosyal bilimlerden faydalanılması gerektiğini vurguladılar. Buna istinaden Edward L. Bernays,[24] Amerika'nın savaş çabalarına katkısını vurgulamak için deniz aşırı haber ajanslarına bilgi aktardı (Grunig ve Hunt, 1984: 37-39).

İlk halka ilişkiler kitaplarının[25] yazarı ve halkla ilişkiler üstüne üniversitede ders veren ilk düşünürdür. Aynı zamanda iki yönlü asimetrik iletişim modelinin öncüsüdür. Çoğu, propagandacıların dilediği yönde halkın ikna edilebileceğine inanılıyordu, ancak Bernays halkın sadece kendi çıkarları için en iyisini yapmak için ikna edilebileceğini biliyordu. Ayrıca, kamuoyunu örgütü kabul etmeye ikna etmeden önce kamu yararına olanı yapmak için yönetimi ikna etmesi gerektiğini de biliyordu. Bunu da halkın örgütte neleri sevdiğini tespit ederek ve ardından örgütün bu yönünü vurgulayarak ya da halkın hangi değer ve tutumlara sahip olduğunu belirleyip daha sonra örgütü bu değerlere ve tutumlara uygun bir şekilde tanımlayarak uyguluyordu. Bernays, bu stratejilerini "kamuoyunun kristalleşmesi" ve "rıza mühendisliği" olarak adlandırmıştır. Bernays, iletişimde iknanın gücüne inanıyor ve sosyal bilimlerdeki teorilerle iknayı açıklamak

[23] Amerika'nın savaşı kazanmak amacıyla halkın desteğini alabilmek için propaganda amaçlı kurduğu Kamu Enformasyon Komitesine (Committe on Public Information) nin diğer bir ismi de "Creel Committe"'sidir. Bu komite yöntem olarak kamuoyu bilgilendirme metodunu kullansa da büyük bir başarı sağlamıştır. Çünkü kitlelerin iknasında psikolojik prensipleri kullanmışlardır. Mesajlarını insanların duymak istedikleri ve inandıkları şeylere göre yapılandırmışlardır (Grunig ve Hunt, 1984: 38).

[24] Bernays, 1891'de Avusturya-Viyana'da doğdu ve ailesiyle birlikte New York'a göç etti. Aynı zamanda Bernays ünlü Viyanalı psikiyatrist Sigmund Freud'un hem anne tarafından hem de baba tarafından (Freud'un kız kardeşi Bernays'ın babasıyla, Bernays'ın babasının kız kardeşi de Freud ile evlenmiştir) akrabadır. 1920'lerin başlarında Freud'un eserlerini İngilizce'ye çevirmesinde yardımcı olmuş ve birbirleriyle devamlı mektuplaşmışlardır. Freud ve Bernays arasındaki bu ilişki Bernays'ın davranışsal ve sosyal bilimlere olan ilgisini tetiklemiştir (Grunig ve Hunt, 1984: 38).

[25] Bernays'ın halkla ilişkiler üstüne yazdığı eserler: Criystallizng Public Opinion (1923), Propaganda (1928), Public Relations (1952).

için kullanıyordu. Aynı zamanda da kamu, yönetim ve çalışanlar üstünde resmi olmayan araştırmalar yapıyordu. Halkla ilişkiler danışmanı olarak Bernays'ın ortaya koyduğu asimetrik iki yönlü iletişim iş dünyasında yaygın şekilde kullanılmıştır (Grunig ve Hunt, 1984: 38-41).

İki yönlü simetrik model

İki yönlü simetrik modeli oluşturan ve uygulayan düşünürlerin izlerini bulmak diğer üç modelden daha zordur. İletişim disiplini alanında çok sayıda teorisyen simetrik iletişime benzeyen çalışmalar yapmıştır. Simetrik iletişim alanında öncelikle Carter (1965), iletişimde iş birliğini ve kollektifliğin kurulmasını gerektiğini ve koordinasyonun önemli bir sosyal problem olduğunu belirtti. Daha sonra Carter (1974), çalışmalarında Lasswell'in (1948) iletişimin toplumdaki üç klasik işlevine "gözetim, iletim ve korelasyon" değinerek insanları ve düşünceleri bir araya getirmenin altını çizerek ortak yönelim kavramını ön plana çıkardı (Grunig, 2003: 105) ve Newcomb'un (1953) iletişim kuramı ve duygusal ilişkiler kuramına ortak yönelme kavramına dahil etti. Chaffee ve McLeod (1968), koordinasyon üzerine büyük bir araştırma programı başlattı. Benzer şekilde Watzlawick, Beavin ve Jackson (1967) kişilerarası iletişimde asimetrik ve simetrik iletişimi birbirinden ayırdı. Thayer (1968) ise sistem teorisinde iletişimin senkronize ve diyakronik iletişim şeklinde ayrım yapmıştır (Grunig, 1989b: 37). Senkronik iletişim asimetriktir. Örgütler kamuların davranışlarını kendi istekleri doğrultusunda senkronize ederler. Diyakronik iletişim simetriktir. Örgüt ve kamuyu bir araya getirir (Grunig, 1984a: 7).

Grunig (2013: 6), çalışmalarında (Grunig, 2003; Grunig, 1989b; Grunig, 1984) halkla ilişkilerde simetrik iletişim kavramının köklerine vurgu yapsa da ortak yönelim (coorientational model) modelinin simetrik iletişimin temel kaynağı olduğunu belirtmiştir. Ortak yönelim, iki farklı insanların düşünce ve davranışlarının nasıl kontrol edilmesinden ziyade örgütün ve kamunun düşüncelerini ortak zeminde müzakere

edilmesi gerektiğini öne sürmüştür. Çünkü çok sayıda halka ilişkiler uygulayıcısı, uygulamalarının simetrik olduğunu düşünmektedir. Ancak yirminci yüzyıldaki halkla ilişkiler uygulamaları, halkla ilişkileri simetrik olarak tanımlamış olsalar da, diğer üç modelde uygulamalar icra edilmiştir. İki yönlü simetrik iletişim 1950'li yılların sonuna doğru halkla ilişkiler alanında akademik eğitim yaygınlaşması ve bu alanda ders veren düşünürlerin tam zamanlı olarak üniversitelerde çalışmaya başlamasıyla birlikte ortaya çıkmıştır. İki yönlü simetrik modeli ilk defa "Effective Public Relations", "Etkili Halkla İlişkiler" eseriyle akademik bir çalışmada kavramsallaştıran Scott M. Cutlip ve Allen Center (1952)'dır.[26] Halkla ilişkileri de "Halkla iyi ilişkiler kurmak için kullanılan iletişim ilkeleri ve uygulamalardır. Halkla ilişkiler, fikir ve bilgilerin kurumun kamularına iletilmesi ve yorumlanmasıdır; kamu ve örgütü uyumlu bir hale getirmek için bu kamuoyunun bilgi, fikir ve düşüncelerini kuruma bildirmektir." şeklinde tanımlamışlardır (Cutlip ve Center, 1955: 6).

Simetrik iletişim temelde şu varsayım üstüne kurulmuştur: İletişim anlayışa yol açar. İletişimde temel amaç insanlar, örgütler, halklar ve toplumlar gibi diğer sistemler arasındaki anlayışı kolaylaştırmaktır. Tek taraflı ikna daha az arzu edilir. Örgütlerde iki yönlü simetrik yaklaşımın diğer varsayımlarına göre iki yönlü simetri için örgütlerde eşitlik olmalıdır. Herhangi birisi eğitim, tecrübe vb. niteliklerine bakmaksızın örgütte değerli olmalıdır. Diğer taraftan özerk, yenilikçi, sorumluluk sahibi, çözüm üretici, merkezisizleşmiş yönetim ve kamular için siyasi otorite ve kurumsal yapılara karşı çıkarlarının savunulmasıdır. Bütün bu varsayımlar orijinal halkla ilişkiler teorisini üretmektedir. Simetrik iletişim teorisi örgüt ve ikna teorilerinden ödünç alınan kavramlara dayanmamaktadır (Grunig, 1989b: 38-40).

[26] Scott M. Cutlip o dönemlerde önce Wisconsin Üniversitesinde daha sonra da Georgia Universitesinde çalışırken ve Allen Center da Motorola şirketinde çalışmaktadır. İlk basımı 1952'de yayınlanan ve Amerika'da 80lı yıllara kadar en çok okutulan halkla ilişkiler kitabının ilk baskısında, "Effective Public Relations", "Etkili Halkla İlişkiler" eserinin beşte birinde iki yönlü simetrik model savunulurken diğer bölümlerde ise halkla ilişiler uzmanlarının diğer üç modeli nasıl uygulaması üstüne bilgiler verilmiştir (Grunig ve Hunt, 1984: 42).

İki yönlü simetrik model, çift yönlü asimetrik modelin zıddına paydaşları ikna, maniple ve motive etmekten ziyade onları anlamayı ve iletişimi kolaylaştırmak amacıyla kullanılır. Temel hedef ikna değil anlamaktır (J. Grunig ve L. Grunig, 2005: 310). Çift yönlü simetrik iletişimde önemli unsurlardan birisi de "karşılıklılık" tır. Her iki tarafın da davranışlarını değiştirmesi gerekebilir. Ancak örgütler çift yönlü simetrik model ile kamularla uzlaşma ve müzakereye dayalı bir süreç izleseler de isteklerinin belirli kısmından feragat ederek daha fazla şeye sahip olurlar. Müzakere sürecinde taraflardan biri diğerinden daha güçlü olduğunda karşılıklılık esasına gölge düşebilir. Bunu engellemek için de taralar alınanın karşılığını vermeden yarar oluşturmaya çalışabilirler (Grunig ve White, 2005: 52-61).

Örgütsel hedeflere ulaşmada en etkili ve etik model çift yönlü simetrik model olmakla birlikte normatif olduğu kadar gerçek bir modeldir. Çünkü dörtlü modeldeki ilk üç model örgütlerin her amacı haklı olarak sunabilir. Çift yönlü simetrik model etiği halkla ilişkilerin sonucu değil süreci nazarıyla değerlendirir fakat örgütlerdeki otoriter baskın koalisyon kendi erkini tehdit eden bir unsur olarak değerlendirdiği için genellikle kullanılmaz. Fakat profesyonel halkla ilişkilerin merkezinde iki yönlü simetrik iletişim bulunmaktadır (J. Grunig ve L. Grunig, 2005: 331-343). Geniş çaplı yapılan araştırmalar da simetrik modelin asimetrik modelden daha etkili olduğunu göstermektedir. Doğası gereği basın ajansı, kamuoyu bilgilendirme ve asimetrik model etik ve sosyal sorumluluk kavramlarında uygulanması çok zordur. Aynı zamanda basın ajansı ve kamuoyu bilgilendirme modelleri araştırmayı ve stratejik planı temelinde inşa edilmemektedir. Asimetrik model kamuoyu davranışlarını araştırır ancak temel amacı iknadır. Simetrik model araştırma ve stratejik kamularla çatışma çözümü üstüne odaklanır. Çünkü simetrik modelin temeli müzakere ve uzlaşmaya dayanır. Bu yüzden simetrik halkla ilişkiler örgütün kamularla ilişki kurmasında ve amacına ulaşmasında daha etkili olmakla birlikte (Grunig, 1997b: 261-264) simetrik modeli uygulayan halkla

ilişkiler uzmanları baskın koalisyonun davranışlarını kamunun istek ve beklentilerine göre ayarlamada kilit roldedirler (J. Grunig ve L. Grunig, 1996: 5).

Tablo 3: Dörtlü modelin özellikleri (Grunig ve Hund, 1984: 22)

Dörtlü Modelin Karakteristik Özellikleri				
Karakteristik	Basın Tanıtım /Tanıtım-1850-1900	Kamuoyu Bilgilendirme 1900-1920	İki Yönlü Asimetrik 1920-1960	İki Yönlü Simetrik 1960-Şu an
Amaç	Duyuru	Bilgilendirme	Bilimsel ikna	Karşılıklı anlayış
Kurumun Amacı	Kontrol, hâkimiyet	Uyum, iş birliği	Kontrol, hâkimiyet	Uyum
İletişimin Doğası	Tek yönlü, tam olarak gerçeklik önemli değil	Tek yönlü, gerçeklik önemli	Çift yönlü, dengesiz etki.	Çift yönlü, dengeli etki.
İletişim Modeli	Kaynaktan alıcıya	Kaynaktan alıcıya	Kaynaktan alıcıya	Gruptan gruba
Araştırmanın Doğası	Çok önemli değil	Çok önemli değil	Biçimlendirici davranışın değerlendirilmesi	Biçimlendirici anlayışın değerlendirilmesi
Tarihsel Temsilciler	Pt. Barnum.	Ivy Lee	Edwad Le. Bernays	Bernays, eğitimci, profesyonel lider.
Günümüzde Uygulandığı Alanlar	Spor, tiyatro, ürün, promosyon,	Hükümet, kar amacı gütmeyen kurumlar, dernekler, iş dünyası	Rekabet piyasası ajansları	Sosyal amacı olan iş dünyası ajansları

Simetrik iletişim beraberinde halkla ilişkilerde etik tartışmasını da arkasıda getirmiştir. Çift yönlü halkla ilişkileri etik bağlamda Habermas'ın (1984) ideal iletişim teorisinden yola çıkarak öne süren kişi Ron Pearson'dır (1989'a, 1989b ve 1989c). Pearson, çalışmalarında (1989c) eserlerinde etik ve simetrik halkla ilişkiler için kurallar tanımlayarak değerlendirmeler yapmıştır.

Pearson'a göre etik halkla ilişkilerin sorunu, temel olarak gerçeği telkin etmenin, müşterileri birbirinden çalmanın, rüşvet kabul etmenin veya içeriden öğrenilen ticari bilgilerin çıkar amaçlı dışarıya aktarılması vb. konular değildir. Aksine, etik halkla ilişkiler pratiği daha temel olarak bu ve diğer önemli etik talepleri sorgulayan, tartışan ve onaylayan karşılıklı iletişimsel iletişim sistemlerinin uygulanması ve sürdürülmesi sorunudur. Etik halkla ilişkiler uygulaması için gerekli birtakım koşullardan oluşur. Bunlardan ilki iletişim ilişkileridir. Diyalojik iletişim kamular ve örgütler arasındaki ilişkileri devam ettirir ve tamamlar. Bu, kurum ve kamuya eşit olarak uygulanan belirli mutabakata varılan iletişim kurallarını takip etmek anlamına gelir. İletişim etiği

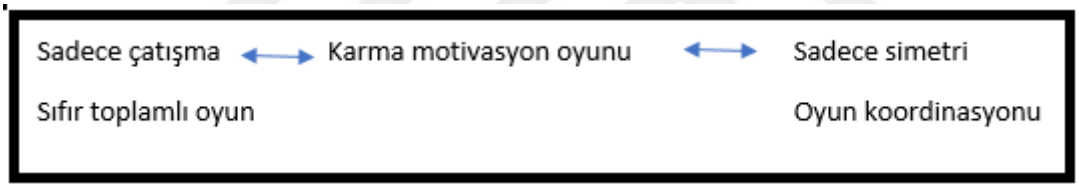
teorisinden meydana gelen diyalog kurallarına uyma meselesidir. Kurallar, halkla ilişkilerde genel diyalog ve iletişim simetri kavramının değişken boyutlarını tanımlar. Diyalojik iletişimin çeşitli boyutları şunlardır: İletişimsel etkileşimi başlatma ve sonlandırma fırsatını düzenleyen kurallar ile iletişimci anlayış derecesi ve memnuniyeti; İletişimcinin, mesajları ayırma zamanını ya da cevabındaki bir soruyu belirleyen kuralları anlama ve tatmin etme derecesi; iletişimcinin konuları önerme ve konu değişikliklerini başlatma fırsatını düzenleyen kuralları anlama ve tatmin etme derecesi; iletişimde partnerin verdiği cevabın tatmin edici olma derecesi, kanal seçimi için kuralların ve iletişimci anlayışı ve memnuniyet derecesi. Etik halkla ilişkilerde uyulması gereken ikinci koşul ise "denetim" dir. Kurallar ile örgüt ve kamu arasındaki koordinasyonu değerlendirmek için memnuniyet seviyesiyle ilgili denetimler yapılır. Denetimler kamu, örgüt ve bağımsız temsilciler tarafından yapılabilir. Etik halkla ilişkilerin üçüncü koşulu meta haberleşme sistemleridir. Meta iletişimde haberleşme problemlerini ela almak için meta iletişimi sistemleri uygulanmalıdır. Tartışmanın arkasındaki temel politika sorunlarının hiçbiri iletişim kurallarıyla ilgili meta iletişimi sınırlamamalıdır (Pearson, 1989c: 82-84).

1.3.2.3. Karma İletişim Modeli

Simetrik modelin örgüt ve kamuya çok sayıda olumlu katkısı olsa da mükemmellik araştırması neticesinde örgütlerin sadece iletişim uygulamalında simetrik modeli kullanmadıkları ortaya çıkmıştır. Örgütler birbiriyle çelişki halinde bulunan asimetrik ve simetrik iletişim yöntemlerini bir arada kullanmaktadırlar. İki yönlü simetrik iletişim görüşme sürecinde etik temel sağlarken asimetrik model kamuyu maniple etmek için kullanılmaktadır. Asimetrik iletişim simetrik iletişime tabi tutulur. Oyun teorisinde taraflar asimetrik pratikler ile kısa vadeli avantaj sağlamaya çalışır. Ancak kısa süreli manipülasyon oyunun kendisini tehlikeye atmamalı ve simetrik uygulamalar ile karşılıklı yarara dayalı ilişkiler ön plana çıkmalıdır. Simetrik ve

asimetrik iletişim uygulamalarının bir arada kullanıldığı ve Murphy (1991) tarafından oyun teorisinden esinlenerek halkla ilişkilere "karma oyun teorisi" şeklinde uyarlanmıştır.

Halkla ilişkiler uygulamalarında işletmeler tamamıyla hayır kurumu olmadıkları için halkla ilişkiler uygulayıcısının örgüt lehine çalışmasını talep ederler. Ancak diğer taraftan da işletmelerin topluma karşı sorumlulukları bulunmaktadır. Bu durumda ortaya iki taraflı asimetrik ve iki yönlü simetrik modelin karışımı olan "karma motifler" terimi ön plana çıkmaktadır. Oyun kuramından halkla ilişkilere Murhph (1991) tarafından uyarlanan karma motifler teorisi "mixed model" simetrik dünya görüşüne ters düşmeyen kuramın bir ucunda sıfır toplamlı "sum-zero game" diğer ucunda da iki yönlü simetrik "coordination games" tarafı ve ortasında da karma oyun "mixed-motive" alanı bulunur.



Kaynak: Murphy, 1991: 125.

Oyun teorisi yelpazesi, davranışsal kaygıları sergilemektedir. Oyuncuların çıkarları tam anlamıyla çakışmaz ya da birbirlerine tam olarak karşı çıkmazlar gerçeği üstüne odaklanır. Her iki taraf da kendi çıkarlarına dair güçlü bir anlayışa sahip olsa da her biri çatışmanın en azından bir miktar çözümüne ulaşmak için sınırlı bir şekilde iş birliği yapmak için motive olur. Oyun teorisinde temel amaç denge kurmaktır. Denge ise tarafların çıkarları arasındaki denge şeklinde tanımlanır. Gerçek dengeler çatışmaya karşı istikrarlı çözümler sunar çünkü oyun teorisinde taraflar fayda ve cezalara odaklanırlar. Karma oyun teorisi taraflar arasındaki anlaşmazlığı azaltır (Murphy, 1991: 116-120).

Karma güdüleme teorisi halkla ilişkilerde oyun olarak tanımlanır ve simetriye karşı asimetrik modellerin uzlaşmasını sağlar. Halkla ilişkiler iletişim davranışını istenilmeyen asimetrik ve istenilen simetrik davranışlar şeklinde iki kutba böler. Böylece halkla ilişkiler aracılığıyla ihtiyaçların dengelendiği, önceliğin korunduğu iş birliği ve rekabet çerçevesinde üçüncü bir alternatif ortaya çıkar (Murphy, 1991: 127). Grunig ve Grunig de (1989: 56-57) araştırmaları neticesinde sorunları çözebilmek için örgütlerin farklı kamularla asimetrik iletimle birlikte simetrik iletişim biçimlerinin de uygulandığını belirtir.

Aynı zamanda halkla ilişkilerin araştırma ve pratiğinde üç tane faydası vardır. Birincisi, karma model ile asimetrik ve simetrik kutuplaşmadan kaçınarak çatışmaya karşı iş birliğini ve muhafazakârlığa karşı liberalizmi savunur. Oyun teorisi çatışma çözme bilimidir, halkla ilişkilerdeki ikilemi birleştirmek için kapsayıcı bir model sunar. İkincisi, oyun teorisi ile halkla ilişkilerde "iletişimin nasıl olması" gerektiğiyle ilgili varsayımlar ön plana çıkar. Çünkü halkla ilişkilerde "simetri" kavramı çatışmanın müzakere, iletişim ve uzlaşma yoluyla çözülmesi üstüne kuruludur (Grunig, 1989b: 39) ve oyun teorisi ile çatışma, iş birliği taraflar arasındaki ilişkiler tanımlayarak oyunları çözmek, gerçekleri belirlemek ve değerleri ölçmek vb. için yöntem sunar. Üçüncü olarak, simetrik halkla ilişkilerin öngördüğü katı kurallardan ziyade çatışma ve iş birliği için daha zengin reçeteler sunar. Simetrik iletişimde çatışma azalırken anlaşma değeri en yüksek seviyeye çıkıyor. Ancak uzlaşmalarda çatışmanın eksikliği istikrarsızlaştırıcı ve tehlikeli olabilir. Bu nedenle karma motivasyon teorinde çatışmanın üretken ve olumlu olduğu öne çıkar (Murphy, 1991: 128).

1.3.2.4. İlişki Yönetimi Teorisi

İlişki yönetimi bağlamından halkla ilişkiler "bir örgütle kamu arasında karşılıklı olarak yararlı ilişkiler kuran ve koruyan yönetim işlevi" anlamına gelmektedir. Halkla ilişkileri "ilişki yönetimi" olarak gören perspektif, analiz, planlama, uygulama ve

değerlendirme süreçlerinin dördüncü adımında ortaya çıkan uygulamalara dayanmaktadır. Dahası, "halkla ilişkiler" terimi aynı zamanda disiplinin araştırma ve uygulamasının bir kuruluşun hedef kitleyle olan ilişkilerine odaklanması, bu ilişkinin kurulduğu boyutlarla ilgilenmesi ve kuruluş-halkın etkilerini belirlemesi gerekmektedir (Ledingham ve Bruning, 1998: 56).

İlişki yönetimi teorisinde kişilerarası iletişim teorileri merkezi bir konumdadır. Çünkü ilişkiyi arzu edilen biçimde değiştirmek için özel müdahaleler gerekebilir. İlişki teorisinde kişilerarası ilişkileri geliştirme için de sosyal nüfuz teorisinden yararlanılabilir. Kendini ifşa etme, karşılıklı açıklama ve samimiyet ilişkilerin aşamasının belirlenmesinde etkili olabilmektedir (Coombs, 2001: 114).

Ferguson'nun (1984) ilişkilerin, halkla ilişkiler disiplininin merkezi olduğu savıyla birlikte örgüt-kamu ilişkileri yönetimine ve ilişki yönetimi teorisinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Teori bağlamında paydaş katılımı da dahil edilerek teori ve pratikte halkla ilişkileri ile ilgili açıklamalar gözden geçirilerek tartışılmıştır. Ferguson'dan bir yıl sonra Broom halkla ilişkilerde ilişki yönetimi odaklı popüler metni "Etkili Halkla İlişkileri" yayınlamıştır. Broom ve Dozier (1985) yönetim iletişim yönetiminden ilişki yönetimine doğru süreç değişiminin yaşandığını belirtirken, Ledingham ve Bruning iletişimin ilişkileri geliştirmek amacıyla kullanılan stratejik bir araç olduğunu belirtmiştir. Ferguson, iletişimden ilişki yönetimine uzanan bu değişimin halkla ilişkilerin daha iyi anlaşılmasını sağlamak gayesiyle asıl meselenin ilişkinin kendisi olduğunu, ilişkiyi analiz ederken farklı analiz yöntemleri kullanıldığını ifade etmiştir (Ledingham ve Baesecke, 2015).

Araştırmacılar, halkla ilişkiler alanının büyük bir paradigmatik değişim geçirdiğini belirtmişlerdir. Alandaki paradigmatik dönüşümün sebeplerinin şunlar olduğunu belirtmişlerdir: halkla ilişkilerin örgütsel işlevinin yeniden kavramsallaştırılması; halkla ilişkiler pratisyenlerinin örgütsel yapılar içindeki değişen

rolleri; halkla ilişkiler girişimleri için hesap verme sorumluluğunun artması; halkla ilişkilerin örgütsel politika yapımındaki rolünün sınırlı kalmasından endişe duyuyor; ve sosyal refahın kurumsal uygulamalarda dikkate alınmasının sağlanmasına vurgu ile birlikte halkla ilişkilerin tanımında iletişim yönetiminden ilişki yönetimine doğru paradigma değişimi yaşamıştır (Ledingham, 2001: 286). Halkla ilişkilerde bu yaklaşımla birlikte örgüt ve kamu arasında iletişimi yönetiminden karşılıklı yararlı ilişkilerin oluşturulması, geliştirilmesi ve sürdürülmesini etkileyen ve güvence altına almaya çalışan araştırmalara yöneltmiştir (Bruning ve Ledingham, 1999; Coombs, 2001; Ledingham ve Bruning, 1998).

Ledingham'a (2001: 286-287) göre halkla ilişkiler çalışması, öğretimi ve uygulaması için bir çerçeve olarak ilişkisel perspektifin ortaya çıkmasını teşvik eden dört önemli gelişme vardır. Bunların ilki halkla ilişkilerde ilişkilerin merkezi rolünün tanınmasıdır. Ferguson'un (1984) "örgüt, ne halk ne de iletişim süreci değil", halkla ilişkiler kavramının birleştirici kavramı olması gerektiği şeklindeki tavsiyesi, disiplinin temel odak noktasında büyük bir değişime yol açtı. İkincisi, halkla ilişkilerin bir yönetim işlevi olarak yeniden kavramsallaştırılmasıdır. Örgüt-halkla ilişkiler yönetimi kavramı, halkla ilişkiler uygulamasına yönetimsel kavramları ve süreçleri tanıtmıştır. Örneğin, yeniden kavramsallaştırma, halkla ilişkiler yöneticilerinin analiz, planlama, uygulama ve değerlendirmeden oluşan dört aşamalı yönetim sürecinde yetkin olma ihtiyacına odaklanmaktadır. Üçüncüsü, organizasyon-kamusal ilişkilerin bileşenlerinin ve türlerinin belirlenmesi, bunların halkın tutumları, algıları, bilgileri ve davranışları ile bağlantıları ve ilişki ölçme stratejileridir. Akademisyenler, organizasyon-halk ilişkilerinin bileşimini ve bu ilişkilerin halkın algıları, tutumları ve davranışlarıyla bağlantısını keşfetmeye başladılar. Ayrıca, toplum bağlılığını, memnuniyetini ve davranışını tahmin etmede kullanılmak üzere bir örgüt-halkla ilişkiler ölçme ölçeği geliştirilmiştir. Son olarak da, ilişki öncüllerini, sürecini ve sonuçlarını barındıran

organizasyon-halkla ilişki modellerinin oluşturulmasıdır. Örgüt-halkla ilişkisinin öncü modelleri, öncülleri, özellikleri, sonuçları ve bakımın yanı sıra izleme stratejilerini içermektedir.

İlişki modelinin araştırmalarda odaklandığı nokta ne örgüttür ne de kamudur. İlişki merkezli modelde kamu ve örgüt karşılıklı olarak etkileşime geçerek birbirini değiştirebilir. İlişki yönetimi sorunun parçalarıyla değil temel meseleyle ilgilenir (Ferguson, 2018: 172).

İlişki yönetimi teorisi oluşturulurken pazarlama, sosyal psikoloji ve kişilerarası iletişim disiplinlerinden yararlanılmıştır. Halkla ilişkilerde de ilişki yönetiminin temel önermelerini ortaya koymak amacıyla DeVito'nun kişilerarası iletişim çerçevesinde oluşturduğu önermelerden esinlenerek on temel önerme oluşturulmuştur. Bu önermelere göre kurum ve hedef kitle ilişkilerinin sürekliliği, kurum ile hedef kitlenin birbirine bağımlılığı, iletişimin kaçınılmazlığı, halkla ilişkiler bağlamında iletişimin geri çevrilememesi, halkla ilişkiler uygulamalarının kültürel değişkenler tarafından etkilenmesi, örgüt-kamu arasındaki ilişkilerin gelişiminin bir uyum süreci olması, halkla ilişkiler bağlamında meydana gelen iletişimin ilişki ve içerik boyutunun olması, ilişkilerin karşılıklı faydaya dayalı şekilde gelişmesi, örgüt-kamu arasında tamamlayıcı veya simetrik ilişkinin kurulması ile karşılıklı etkileşim beklentisi içinde olunmasıdır (Bruning, 2001: 7-11).

İlişki yönetiminin daha iyi anlamlandırılması amacıyla çeşitli düşünürler ilişkinin özelliklerini de göz önünde bulundurulması gerektiğini de belirtirler. Huang .(1997, 2000, 2001) karşılıklı kontrol, güven, memnuniyet ve bağlılık; Lendingham, Bruning, Thomlison ve Lesko (1997) açıklık, güven, katılım, yatırım ve bağlılık (akt., Jo, 2006: 228); Ledingham (2003: 189) güven, şeffaflık, duygusallık, samimiyet, benzerlik, doğrudanlık, müzakere, güven, ortak ilgi alanı, ilişki geçmişi olarak tanımlarken Grunig de ilişki boyutlarını karşılıklı kontrol, güven, bağlılık-taahhüt ve

tatmin-memnuniyet (Grunig, 2002: 553), ilişkilerin değişimi ve toplumsal ilişki (Hon ve Grunig, 1999: 3) şeklinde tanımlar.

Genel halkla ilişkiler teorisi içinde ilişki teorisi bağlamında ilişki yönetimi teorisi simetrinin nasıl inşa edileceğini, örgüt-kamu ortak çıkar ve paylaşılan hedefler çerçevesinde ve ne zaman uygulanabileceğini belirler. İlişki yönetimi teorisiyle birlikte halkla ilişkilerde alt teoriler de gündeme gelir. Bunlar stratejik yönetim teorisi çerçevesinde (Hon ve Grunig, 1999: 12) kamuların durumsallık kuramı ile paydaşlar ve kamular aktif, pasif, uyanmış şeklinde segmentlere ayrılır. Kamuları tanımlamak, sınıflandırmak ilişki yönetiminin ayrılmaz parçasıdır. Grunig ve Hunt'a göre ilişki yönetiminde karşılıklı faydanın halkla ilişkilerin elzem parçası olsa da alanda yapılan araştırmalar örgütler karşılıklı fayda ile kamular arasında geliştirilen stratejiler neticesinde pazar paylarını koruyarak, örgütün ürün ve hizmetlerine değer kattıkları gözlemlenmektedir (Brunig ve Ledingham 2000; Ledingham 2001'den akt. Ledingham, 2003: 192).

İlişki yönetiminin halkla ilişkiler için uygun bir yer olduğu fikrine dayanan teori aracılığıyla halka ilişkiler kamuların maniple edilmesine dayanan Grunig ve Hunt'ın (1984) dörtlü simetrik modelinden iletişim aracılığıyla birbirinden etkileşen kamu-örgüt fikrine eğrilmiştir. Halkla ilişkilerde iletişimden ilişkiye doğru meydana gelen ana kayma disiplinin temel alanının "ilişki" olarak tanımlanmasını sağlamıştır. Kamu-örgüt arasında inşa edilen ve devam ettirilen ilişkiler sadece iletişime değil ilişki merkezli bakış açının yönetimine ihtiyaç duyar. Halkla ilişkilerde kullanılan araç ve yöntemler (raporlar, videolar, konuşmalar, basın bültenleri, broşürler vb.) ilişki yaklaşımında iletişim işlevleri, örgüt kamu ilişkisinin kurulmasında ve sürdürülmesinde stratejik bir araçtır (Ledingham, 2003: 195).

İlişki perspektifi halkla ilişkiler fonksiyonlarının çeşitli bağlamlarda da açıklanmasına yardımcı olur. Kamusal işler (Ledingham, 2001), toplumsal ilişkiler

(Ledingham ve Brunig, 2001), sorun yönetimi ile kriz yönetimi (Coombs, 2000; Bridges ve Nelson, 2000'den akt., Ledingham, 2003, 181), ve medya ile ilişkilerin (Ledigham ve Brunig, 1998). Dahası, ilişki yönetimi kavramı, sistem teorisi ve Grunig'in iki yönlü simetrik modeli gibi temel teorik kavramlarla tutarlıdır ve aynı zamanda ilgili orta düzey teorileri de barındırır (Ledingham, 2003, 181).

1.3.2.5. Diyalojik ve Katılımcı Diyalojik İletişim Teorisi

Bir bütün olarak diyaloğun kökenleri felsefe, retorik, psikoloji ve ilişkisel iletişim disiplinlerine dayanmaktadır (Kent ve Taylor, 2002: 22). Kavram, 1970'li yıllarda iletişim alında (Anderson vd., 2004: 5'den akt. Türkal, 2017: 359), 1980'li yıllarda ise etik bağlamda diyalojik yaklaşım olarak halkla ilişkilerde aktif hale gelmiştir (Es ve Meijlink, 2000: 69) ve 1990'lı yıllardan itibaren diyalogsal halkla ilişkiler kavramıyla ilgili çalışmalar giderek artış göstermiştir (Steward and Zediker, 2000: 224). Bakhtin, Bohm, Buber, Gademer ve Rogers diyaloğu hassas bir çerçeveden değerlendirirken halkla ilişkilerde ise iki yönlü iletişimin bir şekli olarak ele alınmıştır. İki yönlü simetrik iletişim temelli diyalog, dışlamamak, saygı, eşit cevap verme hakkı ve karşılıklı anlayışa dayanmaktadır (Lane ve Bartlett, 2016: 4075). Felsefeciler ve retorikciler ise diyaloğu doğruyu yanlıştan ayıran anlamlı ve iletişimin etik formu olarak düşünürler (Kent ve Taylor, 2002: 22).

Kent ve Taylor ise diyaloğu etik teorinin üstüne kurmuşlardı. Çünkü diyalog ile kamu, paydaşlar ve örgüt arasında daha iyi kararların alınmasını sağlayan katılım ortaya çıkar, vatandaşlar bilgilendirilir ve örgüt ile toplum arasındaki bağ kuvvetlenir. Diyalojik teori ile örgüt ile paydaşlar arasında tam olarak nasıl katılımın sağlanacağının adımları belirtilir (Taylor ve Kent, 2014: 387-388). Pearson'a (1989: 26-128) göre diyalog, halkla ilişkilerde etiğinin merkezinde yer almaktadır ve halkla ilişkiler en iyi şekilde örgüt ve paydaşlar arasında etkileşime dayalı diyalektik yönetim ile kavramsallaştırılmaktadır. Kent ve Lane ise diyaloğu yer altında köksapları olan

(rhizome) bir bitkiye benzetir. Diyalog sadece mesajlardan oluşan bir ağaç değildir. Aksine ağaç kökleri gibi uzun ömürlü ilişkileri geliştiren, kuvvetlendiren, dayanıklı ve birbirleri arasında gizli bağları olan bir yapıdır. Kent ve Lane'nın köksap teorisine göre diyalog kalıcı, etkileşimli, organik ve katılımcılar arasında rastgele değişimlerle meydana gelmektedir (Kent ve Lane, 2017: 573).

Kişilerarasında kurulan her iletişim diyalojik iletişim değildir. Çünkü bir iletişim diyalojik olabilmesi için çok çeşitli özelliklerinin bulunması gerekmektedir. Kent ve Taylor (2002), Kent, Taylor ve Xiong (2019) ve Lane ve Kent (2018) çalışmalarında diyalojik iletişim kuramının niteliklerini girift ya da özet şekilde belirtmişlerdir. Etkileşimli halkla ilişkilerde iki yönlü simetrik iletişimi geliştirmek amacıyla iletişim, halkla ilişkiler, felsefe ve psikolojiyi kapsayan belli başlı özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler halkla ilişkilerde diyalog teorisi olarak adlandırılmaktadır. Kent ve Taylor (2002: 25-29) a göre diyaloğun temel özellikleri şunlardır: Karşıtlılık, yakınlık, empati, risk, taahhüt ve güvendir.

Tablo 4: Kent ve Taylor'a göre diyaloğun teorisinin temel özellikleri

Kent ve Taylor'a göre diyaloğun teorisinin temel özellikleri					
Karşılıklılık	**Yakınlık**	**Empati**	**Risk**	**Taahhüt**	**Güven**
İş birliği	Varoluşun yakınlığı	Destekleyici	Güvenlik açığı	Gerçeklik	Katılımda isteklilik
Karşılıklı eşitlik ruhu	Zamansal akış	Toplumsal yönelim	Beklenmeyen sonuçlar	Sohbete bağlılık	Güvenirlilik
	Katılım	Onay	Ötekinin tanınması	Yorumlama	

Bütün bu unsurları bir arada tutan en önemli diyalogsal element ise güvendir. Güven ve katılımda isteklilik olmazsa diyalog gerçekleşmez. Örgüt ve kamu arasındaki ilişkilerin inşa edilmesi ve sürdürülmesi amacıyla diyalogdaki bu beş özelliğin gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu nedenle kişilerarası her iletişim diyalogsal iletişim değildir (Kent ve Taylor, 2002: 25). Diyalog gruplar veya kamular arasında gerçek ve anlamlı etkileşim, değerlerin paylaşımıyla karşılıklı anlayıştır (Kent ve Taylor, 2014: 388). Aynı zamanda diyalogsal beş ilke adım adım gerçekleşmez. Doğası gereği beş ilke

birbiriyle üst üste kesişerek örtüşür. Bu ilkeler halkla ilişkilerde diyalog yaklaşımını işlevsel hale getiren ve halkla ilişkilerde dialog teorisine dair ilk adımlardır (Kent ve Taylor, 2002: 24-25).

Lane ve Kent (2018, 63), diyalojik iletişim modelini daha da ayrıntılı hale getirerek, diyaloğun katılımda bir uygulama aracı ve tekniği olduğunu belirterek diyalojik katılım modelini ortaya koymuşlardır. Örgüt, paydaşlar-kamu ve katılım üçgeninden oluşan modelde etkileşim ile diyalog arasındaki diyalog yapısının yerleştirildiği çoklu bağlantı noktalarını göstermektedir.

Modele göre katılımcılar, herhangi bir diyalog etkileşiminin başlatıcısı veya alıcısı olarak bir rol üstlenirler. Başlatıcı rolü kuruluşlara (veya büyük olasılıkla bir yöneticiye) tahsis edilmiştir, çünkü kuruluşlar ve paydaşlar arasındaki diyalog genellikle örgüt tarafından başlatılmaktadır. Bununla birlikte bu rolün akışkan ve değişebilir doğası da şekilde tanınmakta olup paydaşların kuruluşlarla diyalog etkileşimi başlatabildiklerini göstermektedir. Her katılımcının ilgili diğerlerine yönelik diyalog oryantasyonu şekilde gösterilmiş olup, karşılıklılık, desteklilik, isteklilik ve beklenmeyen sonuçlarla, ortak güven ve kırılganlıkla başa çıkma becerisini içerir. Bu olumlu yönelim hem örgütleri hem de paydaşları birbirleriyle diyaloga girmeye teşvik eder. Diyalog oldukça uzmanlaşmıştır. Kapsayıcılık ve kabul gerektiren ve katılımcıların ilgilendiği herhangi bir konunun tartışılmasını içeren iki yönlü iletişim biçimi. Bağlantı, şekideki yapının üçüncü elemanıdır. Katılım, diğer katılımcıların iletişim tercihlerini yansıtan tekrarlanan iki yönlü iletişimden oluşur. İlgi alanlarını uyarma yoluyla başkalarıyla etkileşimi sağlamaya odaklanır. Bireysel katılım, ilgi, tutku ve bilgi ile simgelenir; örgütsel katılım da bağlılık güven, sadakat ve dönüşüm isteği ile belirtilir. Diyalog yöneliminin kesişme noktasında diyalog ve katılımın yürütülmesi, diyaloğun etkileşiminin farklı bir şeklidir. Diyalojik katılım, bu nedenle, bir kuruluş ile paydaşları arasındaki diyalog yönelimi sonucu ortaya çıkan katılımın yürütülmesi

içerisinde bir diyalog şekli olarak ortaya çıkmaktadır. Diyalojik katılım modelini özetlemek gerekirse diyalojik katılımın temel özellikleri şunlardır: Başkalarına değer vermek, etkileşim temelli diyalojik ve davranışsal değişim sağlamak, tekrarlanan etkileşimler, ilişki temelli olmak, güven, katılımcılara ulaşmak için katılımcılara özerklik vermek, karşılıklı olarak tatmin edici faaliyetler, kamu ya da örgüt tarafından işbirliğinin başlatılması, gündem belirlemeye ve manupülasyona izin verilmemesi, destekleyici olmak, retorik (Lane ve Kent, 2018: 64-65).

Halkla ilişkilerin kuramsal alanında 1970'lerden 2000'lere kadarki dönemde simetrik iletişim, ilişki yönetimi, sosyal sorumluluk, medyayla ilişkiler, gündem belirleme, ikna etme gibi olgulardan paradigma değişimine giderek ilişki yönetiminde önemli bir unsur olan simetrik iletişimden diyalogsal dönüşüme uğramıştır (Botan ve Taylor, 2004: 651-653).[27] Halkla ilişkilere sistem perspektifinden ve halkla ilişkiler pratiklerinde dörtlü modelden inceleyen Grunig ve Hunt'un "Halkla İlişkiler Yönetimi-1984" eseriyle birlikte ana akım paradigmada baskın hale gelmiştir. Diyalog, dörtlü modelin içinde iki yönlü simetrik model tarafından asimile edilmiştir. Ancak halkla ilişkilerde zaman içinde paradigmatik bir dönüşüm yaşanarak sistem yaklaşımı ve dörtlü modelin yerini ilişki yönetimi ve diyalojik teori almıştır. Bilim adamları ve halkla ilişkiler uygulayıcıları sistem yaklaşımlı dörtlü modelin etik meselelerin üstünü örttüğünü ve ikna odaklı olduğunun farkındalardı. James Grunig ve Larissa Grunig de simetrik iletişimle diyalog, tartışma ve söylemlerin oluştuğu bir platformun

[27] Diyalog kavramında iki farklı bakış açısı bulunmaktadır. Birinci yaklaşım Ledingham'ın ilişkisel paradigmasıdır. Ledingham'ın ilişkisel halkla ilişkiler teorisi, örgüt ve kamu arasında karşılıklı anlayış, çıkar ve fayda sağlamak amacıyla en etkili yönetim türlerini ve süreçlerini betimleyen ilişki temelli araştırma paradigmasının temelini oluşturur. Teori aynı zamanda ilişkinin ortak menfaatler çerçevesinde nasıl inşa edileceğini ve ne zaman uygulanacağını belirler (Ledingham, 2003: 192-193). Taraflar arasındaki ilişkileri geliştirmek için bu iletişimi sağlamak ve diğer katılımcıları daha iyi anlayabilmek yeterlidir. Bu gelişmiş ilişkilerin bir sonucu olarak, paydaşlar kurumsal olarak arzu edilen davranışlarda bulunabilirler (Ledingham ve Bruning, 2000b'den akt. Lane, 2014: 44). İkincisi ise Kent ve Taylor'un diyalogu başlı başına bir teori olarak kabul eden görüşüdür. Kent (2008) diyalogsal halkla ilişkilerde farlı bir yapı olarak belirdiğini ve halkla ilişkiler teorisinin diyalogsal doğrultuda evrildiğini belirtmektedir (Lane, 2014: 45). Grunig' de (2000: 30) 21. yüzyılda halkla ilişkilerin araştırılması, öğretilmesi ve uygulanması için diyaloğa dayalı, iş birliğini savunan daha iyi ve geliştirilmiş halkla ilişkiler teorisini ön görmektedir.

sağlandığını, iki yönlü simetrik modelin ikna odaklı iki yönlü asimetrik modele kıyasla daha dengeleyici ve faydalı olduğunu vurgulamaktadır (Theunissen ve Wan Noordin, 2012: 6).

Halkla ilişkiler teorisine diyalojik açıdan katkısı olan kişinin Pearson (1989) olduğu düşünülür. Pearson, "Halkla İlişkiler Etiğinin Teorisi" araştırmasında halkla ilişkilere teori ve pratikte daha etik bir çerçeveden bakmıştır (Pearson, 1989). Kişilerarası diyalektik yönetimini en iyi halkla ilişkiler kavramsallaştırır ve önemli olan unsur diyaloğun monoloğa tercih edilmesidir (Pearson, 1989: 177). Pearson (1989), etkin diyalojik katılımın anahtarının, katılımcıların, kuruluşların adil bir şekilde oynaması için oyunun kurallarını anlamaları ve üzerinde anlaşmaları ve oyunun şirketler lehine değil, paydaşlar lehine organize edilmeleri gerektiğine olduğuna inanıyordu. Bu yüzden Pearson halkla ilişkiler uzmanları için altı boyutta örgüt ve kamu arasındaki ilişkileri kuvvetlendirecek öneri sunuyor. Bunlar: Diyaloglu bir etkileşimde kuralları anlama, sürdürme ve sonlandırma fırsatlarını yöneten kurallara dair bir anlayış ve anlaşma olması, mesajları veya soruları yöneten cevap kurallarından ayırma süresinin uzunluğunu belirleyen kurallar hakkında genel bir anlayış ve anlaşma olması, konu önerme ve konu değişikliklerini başlatma fırsatlarını düzenleyen kurallar hakkında genel bir anlayış ve anlaşma olması, bir cevabın bir cevabı saydığı zaman için kuralların anlaşılması ve üzerinde anlaşmaya varılması gerektiği; iletişim için kanal seçimi için kurallar konusunda halkın anlayışı ve üzerinde anlaşılması gerekliliği ile kuralların konuşulması ve değiştirilmesi ile ilgili kuralların anlaşılması ve üzerinde anlaşmaya varılması germektedir (Pearson, 1989: 381-384).

Tablo 5: Halkla ilişkilerde klasik teori ve diyalojik teori arasındaki farklar

	Klasik Teori	**Diyalojik Teori**
Düzey	Örgütsel düzey	Sosyal-toplumsal düzey
Yönetim şekli	İletişim yönetimi	İlişki yönetimi
Amaç	İkna-etki	Anlama, müzakere, uzlaşma, çatışma çözümü, örgüt kamu etkililiği-bağımlılığı
Araç	Kitle iletişim araçları	Kişilerarası iletişim

Yönü	Tek taraflı-monolog	Çift taraflı simetrik
Değişim şekli	Örgütün kamuyu değiştirmesi	Örgüt ve kamunun karşılıklı değişimi ve etkileşim esaslıdır
Odak noktası	Sonuç odaklı	Süreç odaklı
İçinde yapılandıkları teorisi	Sistem teorisi	İlişki yönetimi teorisi

1.3.2.6. Retoriksel Halkla İlişkiler

Halkla ilişkiler üzerine retorik bir bakış açısı, antik Yunan ve Romalıların yazılarından kaynaklanan Batı medeniyetinin zengin retorik mirasına dayanır (Heaty, 2000: 69). Retorik 1960'lı yıllarda savaş karşıtı ve eylemci gösteriler döneminde ajitatörler ve örgütler tarafından bilgili ve mantıklı bir söylemin sinyalini vermek yerine sahtekarlık, spin doktor ve propaganda ile ilişkilendirilip maniple ve kontrol etme amacıyla yanlış olarak yapılan aldatıcı ve yüzeysel ifadeler olarak sınırlı bir anlayışa sahipti. Bilgi, hakikat ve akıl yargılarına güvenmek yerine insanlara sadece bilmek istediklerini veya kabul etmeye istekli olduklarını söylemek olarak görülmekteydi. Ancak retorik teori özünde insanların karşılıklı olarak yararlı ilişkilerini tanımlayabilen ve inşa edebilen diyalog yoluyla nasıl birlikte anlam yarattığını açıklar. Retorik, etkili söylemin mantığıdır. Mesajların nasıl kanıtlanması, yapılandırılması, çerçevelenmesi ve ifade edilmesi gerektiğine ilişkin köklü bir stratejik yönergeler bütününden oluşur. Her mesajın bilgilendirici ve ikna edici olacak şekilde nasıl tasarlanması gerektiği ile ilgilenir. Retorik teorisi, anlaşmazlıklardan ve fikir ayrılıklarından doğduğu için, insanların farklılıkları nasıl müzakere edebilecekleri ve işbirlikçi karar vermede nasıl birlikte çalışabilecekleri konusunda kılavuzlar sunar. Bilgi verir, bölünmeler yaratır ve bölünmeler arasında köprü kurar. İnsanları bir tercihi diğerine tercih etmeye motive eder. İnsanlar her yerde aynı bilgiyi, görüşü ve güdüleri paylaşsalardı, retoriğe gerek kalmazdı. En iyi haliyle retorik, iyi nedenlerin özüne dayanır ve toplumu herkes için daha iyi hale getirmeye yardımcı olabilir. En kötü amacıyla da aldatma, manipülasyon, iftira, karakter suikastı, çarpıtma, yanlış bilgilendirme ve dezenformasyon içerebilir (Healty,2005: 749-751).

Ihlen (2011: 456), retoriği klasik ve modern olmak üzere iki temel kategoriye ayırmıştır. Aristoteles, Cicero ve Isocrates (Heath, 2009; Ihlen, 2002; Marsh, 2003; Porter, 2010) klasik retorikçiler; Burke, Perelman ve Toulmin gibi düşünürler de yeni retorikçilerdir (Heath, 2009; Ihlen, 2002; Marsh, 2003; Heath, 2009; Ihlen, 2002; Mickey, 1995; Skerlep, 2001'den akt. Ihlen, 2011: 456). Skerlop da (2002) retoriği "dar ve geniş" anlamda ele almıştır. Dar anlamda retorik, ikna edici söylemi karakterize ederken, geniş kavram, retoriği genel bir söylem teorisine dönüştüren çeşitli söylem türlerini kapsar.

İkna odaklı klasik retorik ilk kez Plamon'nun Georgias adlı eserinde ortaya çıkmıştır. Özellikle Aristo, retoriği ikna edici bir teknik olarak teorik şekilde ele almıştır. Hatta literatürde Aristo'nun "The Art of Rheoric" eseri ikna biliminin tanımlanmasında kullanılan ilk çalışma olarak kabul edilmektedir (L'Etang, 2006: 360, 364). Retoriğin dar anlayışı, en ünlü olarak, retoriğin "her özel durumda, mevcut ikna araçlarını görme yeteneği" olduğunu yazan Aristoteles tarafından ifade edilmiştir. Aristo'nun ikna teorisi ethos, pathos ve logos olmak üzere üç sacayağı üstünde inşa edilmiştir. İlk olarak, ethos, konuşmacının dinleyicilerin algısında olumlu bir imaj oluşturma yeteneği; ikincisi, bir konuşmacının dinleyicilerin duygularını etkileme yeteneği olan pathos; üçüncüsü, logolar, konuşma konusunu içsel mantığı gösterme yeteneğidir (Skerlop, 2002: 181).

Halkla ilişkilerde ise retorik teorisi, örgütlerin belirli politik veya ekonomik hedeflere ulaşmak için uğraştığı sembolik ve ilişki kurma yönlerine odaklanmaktadır. Retorik teori, halkla ilişkiler uygulamalarının sembolik etkinliğine ve bu uygulamaların toplum için yarattığı sonuçlara ilişkin anlayışımızı ilerleterek (Ihlen, 2011: 455-457) halkla ilişkilerin etik pratiği için bir mantık sunar. Halkla ilişkilerin toplumu şekillendiren değer perspektiflerinin yaratılmasına ve uygulanmasına katıldığını açıklar. Değerlerin ekonomik ve sosyo-politik meselelere dayandırıldığı pazarda ve kamu

politikası arenasında halkla ilişkiler uygulamasını destekler, fikirlerin tartışıldığı, sorunların incelendiği ve kararların ortaklaşa alındığı kamusal söylemin rolünü öne çıkarır. Bu şekilde kişisel ve toplumsal kararlara rehberlik edecek uyum sağlanır (Heaty, 2000: 69). Klasik retoriksel bakış açısına göre her ne kadar halka ilişkiler ikna odaklı olsa da modern retorik anlayışında halkla ilişkilerde etik, halkla ilişkilerin doğası, kapsamı ve kaynağı yani epistomolojisi ile bağlantılıdır (L'Etang, 2006: 359-360). Örgüt ve kamu-paydaşların tartışmalarında karşılıklı katılımı sağlayarak diyalog aracılığıyla topluma değer katarak halkla ilişkiler uygulamasının etik değerlere nasıl uyduğu, toplumun işlediği değerlerin yaratılmasına nasıl yardımcı olduğu ve topluma nasıl ticari ve politika değeri kattığı konusunda bir mantık sunar. Bu bakış açısı, retoriği, katılımcıları, karşılıklı yarar sağlayan ilişkileri desteklemek için gerekli olan uzlaşmaya doğru yol ayrımından ve yollardan geçiren diyalojik bir süreç olarak görünür (Heaty, 2000: 71).

Retorik yaklaşımda ilişkilerin iletişim yoluyla değil iletişim süreciyle kurulduğunu söyleyebiliriz. Bu, işlemsel bir iletişim modelinden görüldüğü gibi iletişimi halkla ilişkilerin merkezine getirir. İletişim, retorik yaklaşımın bir parçasıdır, ancak kişilerarası ve örgütsel iletişime odaklanmaktadır; kamuoyunu ve kamusal alanı şekillendirmede iletişimin toplumsal işlevi büyük ölçüde göz ardı edilmektedir (Ruler, 2016: 19). Bu yüzden halkla ilişkilerde retorik hem iyi hem de kötü amaçla kullanılabilmektedir. Halkla ilişkilerin kötü kullanımını (bir retorik süreç olarak) düzelten şey, halkla ilişkilerin iyi kullanımını içeren retoriğin iyi kullanımıdır. Bu önermeler, retoriğin ve halkla ilişkilerin iç içe geçmiş bir ilişkisi olduğunu göstermektedir (Heaty, 2000: 72). Halkla ilişkiler yoluyla retorik, sorunları ve çözümlerini oluşturan söylemleri sağlar. Medya (basılı, elektronik, dijital ve sosyal), örgütsel söylemlerin argümanlarını ve eylemlerini kamuoyunun denetimine sunarak retorik ve halkla ilişkiler çabalarını genişletir. Oksijen insan hayatını sürdürmek için

gerekli olduğu için, retorik (söylem olarak) ve halkla ilişkiler (bu söylemin canlandırılması olarak) bir toplumu sürdürmek için iyi bir yer olarak gereklidir (Taylor: 2011: 437). Heathy de (2006: 99-110), örgütlerin halkla ilişkiler aracılığıyla retorik ile yönetimin belirsizliğine düzen getirerek, kurumsal sorumluluk, güç kaynaklarının yönetimi, çatışan ve birleşen çıkar ve beklentilerin yönetimi, simetrik iletişim, örgütsel iletişim gibi araç ve yöntemlerle toplumu daha iyi yaşanabilecek konuma getirebileceğini belirtmiştir.

Retorik, halkla ilişkiler disiplininde düşünürler tarafından son 35 yılda farklı şekilde ela alınmış ve değerlendirilmiştir. Ana akım halkla ilişkiler teorilerini ortaya koyan Grunig, retorik teorisine halkla ilişkilerde söylemlerin ikna edici ve manipülatif olması nedeniyle mesafeli yaklaşmıştır. Çünkü Grunig, halkla ilişkilerde mükemmellikle eşleştirdiği simetrik iletişim modelini güçlü bir şekilde savunmuş ve basit manipülasyonla öne çıkan asimetrik ikna edici modele karşı çıkmıştır. 1989 tarihli bir makalesinde[28] retoriği, genel olarak asimetrik, manipülatif halkla ilişkiler modeliyle tanımlamıştır. Grunig, daha sonraki çalışmalarında asimetrik iletişimi ve retoriğin maniplatif olduğu vurgusundan geri adım atmış ve asimetrik-simetrik iletişim özelliklerinin bir arada bulunduğu "karma iletişim" modelini geliştirmeye başlamıştır. Ancak Grunig'in iknaya yönelik antipatisi ve Aristoteles'in retorik ve manipülasyon kavramı arasındaki yanlış eşdeğerliği, onu retorik geleneği halkla ilişkiler teorisine dahil etmeye olumsuz yönde yöneltti ve onun etkisinden dolayı da alandaki diğer teorisyenler de, retorik ve halkla ilişkiler söylemi arasındaki ilişkiyi daha fazla keşfedilmesinin önüne geçilmiştir (Skerlop, 2002: 182). Diğer taraftan Ron Pearson (1989), organizasyonların, eğer monolojik değil diyalojik "sistemleri" varsa, etik halkla ilişkiler ve ilişki kurma girişiminde bulunabileceklerini öne sürmüştür. Pearson, iyi çevresel

[28] Grunig, James. (1989) 'Symmetrical presuppositions as a framework for public relations theory', in Botan, C. and Hazelton, V. (eds) 'Public relations theory',Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, pp. 17–44

tarama, halkla karşılıklı yarar sağlayan ilişkileri teşvik eden bir kültür ve topluluğun bir üyesi olma yönelimi gibi iç örgütsel süreçlerin ve retoriğin bir kuruluşun etik olarak katılabilmesi için ön koşullar olduğunu öne sürmüştür. Kent ve Taylor (2002) Pearson'ın diyalog üzerine çalışmalarını, örgütlerin kamularla iletişim kurmak için pratik bir yol olarak geliştirdiğini belirtiştir. Karşılıklılık, yakınlık, empati, risk, bağlılığı organizasyon-halk ilişkilerinin tanınması dahil olmak üzere beş kapsayıcı diyalog ilkesini belirleyerek halkla ilişkiler ve örgüt arasındaki ilkeleri ortaya koymuşlardır (Taylor: 2011: 442).

1.4. Kurumsal Halkla İlişkilerden Toplumsal Halkla İlişkilere

Kurumsal bağlamda Amerika'da ortaya çıkan halkla ilişkiler, ilerlemeci ve evrimsel şekilde tarihsel gelişimi (Aktaş Yamanoğlu ve ark., 2013: 19) Grunig ve Hunt (1984) tarafından dörtlü halkla ilişkiler modeli olarak ortaya konulmuştur. Halkla ilişkilerin gelişimi ağırlıklı olarak teoride ve uygulama da ana akım çerçeveden ele alınmıştır. Öyle ki Asna (2012: 11) halkla ilişkileri çağdaş yöneticiliğin temel unsuru olduğunu belirtirken Özdemir ve Aktaş Yamanoğlu (2009: 20) dünyadaki literatüre göre halkla ilişkilerin "örgüt ile hedef kamular arasında iletişimden geçerek uyum sağlama işi" olarak değerlendirmişlerdir. Kurumsal halkla ilişkilerin temel hedefi de paydaşları ikna etmektir. Çünkü çok sayıda gözlemciye, araştırmacıya göre de asıl amaç iknadır. İnsanların ürün ve hizmet satın olmaları, bir grubu desteklemeleri, siyasi partiye oy vermeleri için halkla ilişkiler vasıtasıyla planlı, programlı ve stratejik şekilde ikna etmeye çalışılır (Morris ve Goldsworthy, 2008: 3). Bu yüzden halkla ilişkiler eleştirel çerçeveden "rıza üretim aracı, ideolojik aygıt, bilinç yönetimi vb." şekilde pejoratif tanımlarla ele alınır (Özdemir ve Aktaş Yamanoğlu, 2009: 20).

L'Etang (2008: 21-22) ise halkla ilişkiler uygulamalarının reaktif ve proaktif biçimde sonuç odaklı olduğunu, dinamik, esnek, yeni konuları paydaşlarıyla paylaşan, kurumsal ilişkilere daha geniş açıdan bakarak sorunların geri planına müdahale eden,

sanayi toplumuyla iç içe, farklı içeriklerde (siyaset, bilim, sağlık, sanat, spor, eğlence, eğitim, ticaret vb.) çalışabileceğini belirtmiştir. Bunları yaparken de retorik, diploması, iletişimsel aktiviteler, bilgi toplama, tartışma, algı yorumlama, teşvikte bulunma, kamu hizmeti, ikna ile uzlaşım ve anlaşma şeklinde araçlar kullanılmaktadır. Halkla ilişkiler vesilesi ile de uzlaşı sağlanırken de arzu edilen toplumsal hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediği sorgulanmaktadır.

Halkla ilişkilerin toplumsal rolünü ortaya koyabilmek amacıyla da kurumsal bir örgütteki yönetici ve teknisyen rolünün yanında toplumsal rolü de ön plana çıkmaktadır. Halkla ilişkilerin toplumdaki rolünün ne olduğunu idrak edebilmek için Grunig ve White (2005: 64) asimetrik ve simetrik içeriklerden oluşan rolleri pragmatik, muhafazakâr, radikal, idealist, tarafsız ve eleştirel olmak üzere altı kategoriye ayırmıştır.

Halkla ilişkilerin hem mesleki hem de etik geçerliliği geçmişten günümüze kadar sorgulanmaktadır. Akademik çalışmalar da bu bağlamda ilerlemektedir. Kurumsal halkla ilişkilerden toplumsal halkla ilişkilere doğru ilerleyen süreçte bir taraftan iki yönlü simetrik ileşimi diğer taraftan da Haberması'ın "kamusal alan" ve "iletişimsel eylem" kuramları toplumsal halkla ilişkilere formül oluşturabilmek için geliştirilmektedir (Tekvar, 2012: 49).

Grunig ve arkadaşlarının (2005) mükemmellik araştırmasına halkla ilişkilerin toplumsal rolünü altı kategoride değerlendirmiştir. Bu yaklaşımların yanında Pearson'nın (1989a) etik ve simetrik halkla ilişkiler teorisi, Roland Burkart'ın "Oydaşma Yönelimli Halkla İlişkiler Teorisi" (Consensus-Oriented Public Relations) (Signitzer, 1997: 192'den akt., Okay ve Okay, 2007: 102) ve Benson'nun "Bourdie ve arkadaşları tarafından geliştirilen alan kuramı" halkla ilişkilerde toplumsal anlaşma ime ilişkilerin iyileştirilmesi bağlamından ele alınmışladır (Tekvar, 2012: 50). Teorisyenlerden Pearson ve Burkart toplumla uzlaşıyı temel alan teorilerini Habermas'ın "iletişimsel eylem kuramını" temel olarak ortaya koymuşlardır.

Habermas'ın iletişimsel eylem kuramına[29] göre halkla ilişkilere uyarlanarak etik halkla ilişkilerin kuralları belirlenmeye çalışılmıştır (Burkart, 2007: 250).

Pearson (1989'a, 1989b ve 1989c) eserlerinde Habermas'ın (1984) ideal iletişim teorisinden hareket ederek çift yönlü halkla ilişkileri etik çerçevede değerlendirmiş ve etik simetrik halkla ilişkilerin kurallarını (1989c) belirlemiştir. Pearson, çalışmalarında (1989c) etik ve simetrik halkla ilişkiler için kurallar tanımlayarak değerlendirmeler yapmıştır. Pearson'a (1989c: 82-84) göre iletişim etiğinin temelini örgüt ve kamunun diyaloğu esnasında simetrik etik kurallar oluşturmaktadır. İletişimcinin anlama ve ve tatmin etme seviyesi, önerme, konu değişimlerini başlatması, tatmin edici olması, kanal seçimi ve karşılıklı memnuniyet seviyesiyle ilgili denetimler ve benzerleri etkenler simetrik diyaloğun kuralları arasında yer alır.

---

[29] Habermas da, insanın anlama yeteneğinin küresel şartları yeniden oluşturabilmesi için iletişimsel eylem kuramını ortaya koymuştur. Ancak Habermas kuramını önce Austin (1962) ve Searle (1969)'un "söz edimi" kuramına, söz edimi kuramı da Morris (1938)'in gösterge bilim ve bilim arasındaki bağlantıyı araştıran dil kuramına dayamaktadır. Öncelikle Morris (1938) "Foundation of the Theory Sign" eserinde işaretlerin niteliğini ve sınıflandırmasını yapmıştır.

Morris (1938) dili gösterge bilim olarak ele almış ve kendi içinde nitelikler vermiştir. Bunlar, sözdizimi (syntactics), anlambilim (semantics) ve edimbilgisidir (pracmatic). Yani sözdizimsel, "işaretlerin nesnelerle ilişkilerine veya tercümanlara olan soyutlamasının birbirleriyle sözdizimsel ilişkilerinin incelenmesi" dir ve "göstergebilimin tüm dallarının en gelişmişidir" (1938: 13). "Anlambilim, işaretlerin kendi belirleyicileriyle ve dolayısıyla gösterebilecekleri veya gösterebilecekleri nesnelerle olan ilişkisini ele alır" (1938: 21). İlk olarak C. S. Peirce tarafından kullanılan "pragmatizm" terimine atıfta bulunan Morris, "işaretlerin tercümanlarıyla olan ilişkisinin bilimine" (1938: 30) atıfta bulunmak için "pragmatik" terimini icat etti (Morris, 1938: 6-42'den akt., Jia, 2019: 6).

Austin (1962) ve Searle (1969)'un bu veriler bağlamında "söz edimi" kuramını oluşturmuşlardır. Austin (1962), emir vermek, soru sormak, söz vermek vb. sözlü iletişimin en küçük unsurları olduğunu, dilimizi kullandığımızda söz edimini gerçekleştirdiğimizi belirtir. Searle (1969: 17) ise sembollerin, kelimelerin, cümlelerin üretilmesi gerektiği, cümle göstergelerinin konuşma eylemi olduğunu, konuşma eyleminin dilin temel birimleri oluşturduğunu ve konuşma eylemi için de niyet edilmesi gerektiğini belirtir.

Habermas ise bu kuramlara dayanarak insani konuşmanın varlığın temel amacı olduğunu, dili insana özgü bir anlama aracı gördüğü için bireylerin iletişim aşamasının söz edimi aracılığıyla anlaşılabileceğini savunmuştur. Anlama yetisi iletişimin temel demokratik sürecidir ve iletişimsel eylemin gerçekleşebilmesi için bir takım şartların yerine getirilmesi gerekir. Bu şartlar, anlaşılabilirlik, hakikat, güvenirlilik ve meşruityettir. Bu şartlara uyulduğu taktide iletişim kesintisiz gerçekleşir. Bu kurallar ihlal edildiğinde süreci onarmak için Habermas'ın "söylem" olarak adlandırdığı onarım mekanizması aktif olur. İletişim eyleminde onarım mekanizması olarak değerlendirilen söylem de üçe ayrılır. Bunlar: Açıklayıcı söylemde yorumlama yapılır "Bununla ne kastediyorsun, bunu nasıl anlamalıyım?"; Kuramsal söylem, gerçek iddialarını sorguladığımız "gerçekten söylediğiniz gibi mi?, neden bu şekildi?" savlar, açıklamalar; Pratik söylem de ise gerekçelendirmeler üstüne kurulan, "bunu neden yaptın, hangi gerekçe ile farklı davranmadın?" gibi ifadelerle söz ediminin olması gereken doğruluğunu sorgularız (Habermas, 1984: 305-328; Habermas 1987'den akt., Burkart, 2009: 199-201).

Haberması'ın (1984, 1987) iletişimsel eylem kuramı, Burkart (2009) tarafından çatışma halinde halkla ilişkiler planlama ve değerlendirilmesinde formül olarak kullanılmıştır.[30] Burkart (2009), Haberması'ın (1984, 1987) iletişimsel eylem kuramının nüvesi olan "anlama yetisi"ni Oydaşma Yönelimli Halkla İlişkiler (OYHİ) modeline uyarlamıştır. Oydaşma Yönelimli Halkla İlişkiler modeli, halkla ilişkilerin planlama ve değerlendirme safhalarını kavramsallaştırmış, sonuç odaklı değil sürecin de nasıl planlaması gerektiğine dair önerilerde bulunmuş ve örgütle paydaşlar arasındaki anlaşma sürecisinin son derece önemli olduğunu belirtmiştir. Burkart (2009) örgüt ve paydaş arasındaki bu süreci formüle ederken modelini "ne, kim ve neden?" soruları bağlamında anlamanın boyutlarını "enformasyon, tartışma, söylem ve durumun tanımı" şeklinde kategorilere ayırarak her boyutu "planlama ve değerlendirme" aşamalarına ayırmıştır. Bu vesileyle de OYHİ modeli temelde onay yaratmayı hedeflemiştir. Çünkü onay sadece müzakereye dâhil olan paydaş ve kamuların anlama sürecinin başarılı

[30] Pearson (1989) da Burkart (2009) da her ne kadar halkla ilişkiler kuramlarını toplumla uzlaşıda meşru bir zemine konumlandırmak için Habermas'ın (1984, 1987) iletişimsel eylem kurarımından esinlenseler de Habermas halkla ilişkilere mesafeli durmuş, hatta eleştirel yaklaşmıştır. Çünkü Habermas'a (2005: 31-32) göre basın 19. yüzyılın ortalarından itibaren metalaşarak manüple edilmeye başlanmıştır. Üretimin örgütlenmesi, dağıtım, tüketim ve içerik yapılarının değişimiyle birlikte gazete, basın ve kamusallığın alt yapısı da değişime maruz kalması, elektronik kitle iletişim araçlarının artması, reklama daha fazla önem verilmei, eğlence ve bilginin iç içe geçmesi, merkezileşme, iletişim ağının ticarileşmesi, yayınlanan enformasyonun ayıklanması, medya yapılarının örgütlenerek iktidar haline gelmesiyle birlikte açıklık ilkesinin yok olmasıyla birlikte basının yönlendirici şekilde kullanılmasıyla kamusal alan yok olmaya başlamıştır.

Bu değişimler neticesinde de kamusal alan tartışma ortamından çok reklam platformu haline gelmiştir ve eleştirel niteliğini yitirmiştir. Aynı zamanda Habermas (2005: 324-331) 1920'lerin sonunda resmi makamların, örgütlerin ve siyasi partilerin basın danışmanı ve basın bürolarıyla gazetecilik faaliyetlerine başlamış, halkla ilişkiler ile kitle iletişim araçları kullanılarak onların konumu güçlendirilmiştir. Halkla ilişkiler devletin ve örgütlerin açıklık, kendini ifade etme, netlik ihtiyaçlarını karşılayan araç konumunda yönetilebilen kanaat oluşturma şeklidir. Örgütler medyanın belirli şekilde etkisi altına girmiş kamusal topluluğun rıza oluşumunu sağlamak amacıyla siyasal baskıyı dengelemek için örgütün hayırsever pasifliğini güvence altına alırlar. Örgütler kendi konularını ve yapılarını temsiliyetin çıkar birliği ile konumlarının prestijini güçlendirmeye çalışırlar. Buradaki temsil de örgütün içideki bir yapının parçası olmaktan çok "kamusallık iddiasını ve talebinin" bir parçasıdır. Söz konusu olan kamusalılık da 19. yüzyıldan önceki kamusallıktan ziyade yeniden feodalleşen burjuva kamusudur. Temsil edilen otorite açıklığın bir unsuru olarak tanıtımı, halka ilişkileri, itibari, şöhreti kamu mensuplarının önünde prestij geliştiren bir hükümdar sarayına dönüştürür.

Kitle iletişim, üretim ve tüketim, teknoloji, sanayi vb. alanlardaki değişimlerle birlikte kamusal alanın değişime tabi olmuştur. Özelikle birinci dünya kriziyle birlikte örgütler kendi bünyelerinde basın temsilcileri bulundurmuşlardır. Habermas, halkla ilişkilerni bu süreçte işlevinin kamunun örgüt lehine ikna edilmesi ve rızasının alınması, örgütün tanıtımını, itibarını inşa eden, ününü artıran ancak sahte kamusal ortamlarda bu işlevi yerine getiren yapılar olarak tanımlamıştır.

şekilde oluşturulmasıyla meydana gelebilir. Bunun yanında OYHİ modeli çatışmaları bütünüyle ortadan kaldırmamaktadır ancak krizlerin genişlemesini engelleyerek görüşmelerde şiddetin yerini alarak akılcı oydaşmayı sağlamaktadır (Burkart, 2009: 206-209).

Ihlen (2009) ve Benson (2008), halkla ilişkileri Pierre Bourdieu'nun sosyolojik bakış açısındaki "alan kuramı"[31] bağlamında farklı bir çerçeveden ele almışlardır. Ihlen'e (2009) göre bulundukları alanlarda Bourdieu'nun ortaya koyduğu dört sermaye türünden faydalanırlar. Örgütlerin kaynaklarının sınırlarını belirlemek için kullanılan Bourdieu'nun (Ihlen, 2009: 227-228) alan kavramıyla ilişkisel ve dinamik yönler üzerinde durulur. Aktörlerin bulundukları alan birbirleriyle ilişkilidir ve bu alanlar sermayenin miktarı, türü, biçimi, elde edimesi, tutulması ve dönüştürülme gayreti şeklinde açıklanır. Sermaye dağılımından sonra retoriksel stratejilerle belirtilen iktidar ilişkileri halkla ilişkiler uygulamalarında amaçlarını gerçekleştirmek için örgütsel aktörler biçiminde bu tabloda yer almaktadır. Halkla ilişkilerde alan kuramında sermayeler arasında geçişlilik mevcuttur. Çünkü başarı ve itibar ile ortaya konulan sembolik sermaye, reklam ve tanıtım aracılığıyla ekonomik sermayeye dönüşür (Tekvar, 2017: 88). Burada halkla ilişkiler kurum ve paydaşlar arasındaki ilişkiyi kuran

[31] Bourdieu'nun (2007), alan kuramının temel unsurları sermaye biçimleri, alan ve habitus kavramıdır.

Varoluş şartlarını temel sınıflara ayıran farklılıklar ekonomik sermaye, kültürel sermaye, sosyal sermaye ve simgesel sermaye yer almaktadır. Ekonomik sermaye diğer sermaye biçimlerine elde etmede kullanılan önemli bir araçtır, kültürel sermaye bireylere ait kültürel kaynaklardır, sosyal sermaye insanların birbirini tanıması ve ilişkiler ağına dayalı sermayedir, simgesel sermaye ise saygınlık, onur ve imaj kazandıran sermaye biçimidir (Bourdieu, 1986: 114-115-291).

Alan, bireylerin bulunduğu sosyal mekan veya konumları arasındaki ilişkiler ağıdır. Farklı konumlardaki eşit olmayan iktidar, sermaye türlerinin sabitlenmesiyle birlikte bireylerin sahip olduğu sermaye biçimlerini biriktirmesi, koruması ya da değiştirme çabalarıyla ilişki çatışma ve rekabet şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bireyin sahip olduğu sermaye ve oranına göre ortaya çıkan hâkimiyet itiaat veya eşitlik konumları belirlemektedir (Ihlen, 2009: 226).

Habitus ise, insanların sosyal ortam ile ilişki kurduğu yapıdır. Bireyin hayatı boyunca tecrübe ettiği şartlar üstüne kurulup ona nelerin yanlış nelerin doğru olduğuna dair sınırları şekillendirirken, habitusa düşünce ile karşı çıkılabilir. Habitus açık bir sisteme benzer. Hem toplum tarafından üretilir hem de toplumu üretir, deneyimlere açık olduğu için de sürekli şekilde onları güçlendirip veya değişime tabi kılarak onlardan etkilenir (Bourdieu ve Wacquant, 1992: 132-133).

sosyal bir yapı olarak sosyal sermayeyi, topluma katkı sağlayan imaj çalışmalarıyla da sembolik, simgesel sermayeyi temsil eder (Ustakara, 2013: 349).

Benson (2008: 11-13) ise Bourdieu'nun (1986) alan kuramı ile halkla ilişkiler üstünde kamusal alan ve haber medyası ile farklı tarih inşa edilebileceğini savunmuştur. Günümüzde modern kamusal alan politik alan, akademik alan, ekonomik alan ve medyatik alan şeklinde kategorilere ayrılır. Benson (2008) da halkla ilişkilerin bu alanlar için kendine özgü bir alana sahip olup olmadığı üstünde durur. Üniversitelerde halkla ilişkiler eğitiminin verilmesi, halkla ilişkiler alanında mesleki örgütler ile halkla ilişkiler dergilerinin ve yayınlarının olması halkla ilişkilerin kendine has bir alanının varlığının göstergesidir. Ancak halkla ilişkiler ekonomik ve siyasi alanlardan ziyade akademik ve sivil toplum örgütleriyle inşa ettiği ilişkiler ile ön plana çıkmaktadır.

Sosyolojik bakış açısından Ihlen (2009) halkla ilişkilere alan kuramındaki sermaye biçimlerinin birbirleri arasındaki geçiş, ilişki ve etkileri üstünden değerlendirirken Benson (2008) da halkla ilişkileri diğer alanlar içinde kendine has bir alana sahip olup olmadığını sorgulamıştır. Neticede de akademik ve sivil toplum kuruluşlarıyla olan ilişkilerinde daha güçlü bir yapıya sahip olduğunu belirtmiştir. Her iki düşünür de halkla ilişkiler alan kuramı bağlamında hem habitus, hem sermaye hem de alan kavramına tam anlamıy yerleştirmemiştir. Dolayısıyla her ne kadar sosyolojik kuramlar bağlamında halkla ilişkilere farklı bakış açıları kazandırılmaya çalışılsa da Bourdieu'nun (1986) alan kuramı, halkla ilişkilerin toplumsal ilişkilerini açıklamakta tam anlamıyla yeterli olduğu görülmemektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. HALKLA İLİŞKİLERDE MÜKEMMELLİK YAKLAŞIMI

Halkla İlişkilerde Mükemmellik ve İletişim Yönetimi "Excellence in Public Relations and Communication Management"[32] çalışması 1985'de başlayıp 2002'de son yayını yapan ve Uluslararası Amerikan İş Adamları Derneği "IABC" tarafından 400 bin dolara finanse edilen geniş çaplı bir araştırmadır. Araştırmanın temel amacı iletişimin "nasıl, niçin ve ne boyutta" örgütün hedefine ulaşmasında başarısını etkilediğini ortaya koymaktır. Uzun yıllar boyunca örgüt iletişimi profesyonelleri bu araştırmanın üçüncü bölümüne büyük ilgi duymuşlardır: İletişim, örgütsel hedeflere ulaşmayı ne ölçüde etkiliyor? Halkla ilişkiler uzmanları genellikle diğer yöneticiler veya müşterileri tarafından takdir edilmediklerini düşünürler veya çalışmalarının değerini açıklayamazlar. Bu nedenle iletişimciler halkla ilişkilerin örgütteki değerini ortaya koyan istatistiki modele ve derinlemesine görüşmelere dayanan uzun soluklu bir araştırma yapmışlardır. Mükemmellik çalışması kapsamında iki büyük araştırma sorusu kapsamında halkla ilişkilerin örgütteki değerini ve örgüte sağladığı fonksiyon açıklanmaya çalışılmıştır. Bu sorulardan ilki etkililik sorusudur. İletişimin örgütsel etkinliği neden ve ne ölçüde arttırdığıyla ilgili soruları içermektedir. *Halkla ilişkiler işlevi bir kuruluşun performansını nasıl geliştirir ve bu katkı ekonomik olarak ne kadar*

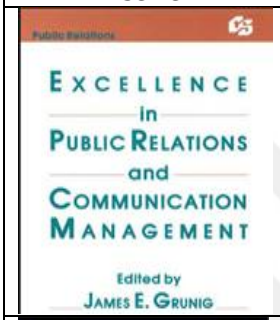
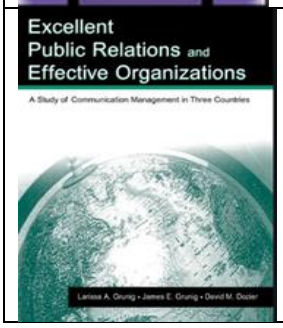
[32] Halkla ilişkilerde önemli teoriler arasında yer alan mükemmellik yaklaşımı teorisi her ne kadar 1980'li yıllarda ortaya çıksa da Grunig'in teorinin kapsamı ve oluşumu hakkındaki görüşleri 1970'lere dayanmaktadır. Grunig (2006: 157) mükemmellik teorisin çıkış noktasıyla ilgili şunları ifade etmiştir. *"1970'lerin sonunda kamularla ilgili teorileri, örgütlerde halkla ilişkiler davranışı ve simetrik model iletişimi üstünde çalışırken AT&T Corporation'dan James Tirone benden (halkla ilişkiler etkilerinin değerendirilmesi) konulu proje üstünde çalışmamı istedi. Tirone ile birlikte (1977) bu soruna halkla ilişkiler işlevinin tamamı yerine halkla ilişkiler programları düzeyinde yaklaşmaya karar verdik. Tirone ve AT&T ekibi, medya ilişkilerini, toplum ilişkilerini, çalışan ilişkilerini, eğitim ilişkilerini ve reklamcılığı değerlendirmek için önlemler ve yöntemler geliştirdi. Koordinasyon teorisi, halkla ilişkiler programlarının etkilerini kavramsallaştırmak için bir çerçeve sağlamıştır. Projede araştırmam toplum ilişkileri üzerine yoğunlaşılmıştır. Halkla ilişkilerin değerlendirilmesine ilişkin bu araştırma, halkla ilişkiler ve stratejik yönetim teorisinin bir başka kritik unsurunu sağlamıştır. Uygulayıcılarının etkinliğini ölçmenin bir yolu olmadıkça, halkla ilişkilerin stratejik yönetimde rolü olamazdı. Halkla ilişkiler konusunda, ticaret basını bugün halkla ilişkilerin nasıl değerlendirileceğini tartışmaya devam ediyor. 1970'lerin sonlarında AT&T araştırmasıyla çözdüğümüzü düşündüğüm bir sorun."* Grunig'in mükemmellik projesiyle ilgili bu söylemlerine göre projede odaklanılan sorunsalın **"halkla ilişkilerin etkilerinin nasıl ortaya koyulacağı"** olmuştur.

değerlidir?", ikincisi de *"Mükemmeliyet sorusu, halkla ilişkiler işlevinin, etkinlik sorusunun cevabında tanımlanan örgütsel etkinliğe katkıda bulunma olasılığını arttırmak için nasıl örgütlenmesi ve yönetilmesi gerektiğini sordu: Bir organizasyonu etkin kılma olasılığı en yüksek olan iletişimin özellikleri nelerdir?"* sorusudur (J. Grunig ve L. Grunig, 2006: 3-4). Projenin son eseri olan "*Excellent Public Relations and Effective Organization A Study of Communication Management in Three Countries"* de ise araştırma sorularını makro, mezo ve mikro düzeyde üçe ayrılmıştır. Bunlar, *"İletişim, örgütsel hedeflere ulaşmayı nasıl, neden ve ne ölçüde etkilemektedir? Halkla ilişkiler bir organizasyonu nasıl daha etkili hale getirir ve bu katkının ekonomik olarak değeri nedir? Bir organizasyonu etkin kılma ihtimali en yüksek olan halkla ilişkiler işlevinin özellikleri nelerdir?"* (L. Grunig ve ark., 2002: 4-5).

Mükemmellik çalışmasında örgüt türleri içerisinde "şirket, devlet kurumları, kâr amacı gütmeyen kurumlar ve dernekler" en iyi uygulamalar belirlendi. Amerika, İngiltere ve Kanada'da yani İngiliz mirasının yaygın olduğu ve kültürel anlamda birbirlerine benzeyen ülkelerde uygulandı. 321'den fazla örgüt üstünde araştırma yapılarak iletişim yönetiminde en iyi uygulamalara referans noktası geliştirildi. Araştırmada 321 örgüte 270 sorudan oluşan sorular örgütün CEO'su, iletişim sorumluları ve çalışanlarına sorulmuş ve mükemmellik skoru hesaplanmıştır. Projenin araştırma safhası iki aşamadan meydana gelmiştir. Birinci aşamada 321 örgüt üstünde 4.600 çalışana 1990-1991 yılları arasında 28.300 soru sorularak nicel çalışma (mükemmellik ölçeği-anketi) yapılmıştır. Araştırmanın ikinci aşamasında ise 1994'de 24 örgüt üstünde 100 saatten fazla derinlemesine görüşme yapılmıştır (Dozier ve ark. 1995: ix-xi, 164). Proje neticesinde mükemmellik çalışmasının önermelerini, verilerini ve sonuçlarını yorumlayan üç tane eser ortaya çıkmıştır. Bu eserlerin ilki 1992'de *"Excellence in Public Relations and Communication Management",* ikincisi 1995'da yayınlanan "*Manager's Guide Excellence in Public Relations and Communication*

Management", üçüncü ve son eser ise 2002'de yayınlanan "*Excellent Public Relations and Effective Organization A Study of Communication Management in Three Countries"* dir. Mükemmellik projesi 1985 başlayıp 1994 'de araştırma safhasını tamamlamasına rağmen son değerlendirme çalışmasını 2002'de yayınlamıştır. Ancak araştırmayla ilgili son yayın her ne kadar 2002'de yayınlansa da mükemmellik projesi 1996'da tamamlanmıştır (Vercic, 1996: 36).

Tablo 6: Mükemmellik projesinde ortaya çıkan eserler.

Eserler	Özellikleri
	1992'de yayınlanan ve James E. Grunig'in editörlüğünü yaptığı "Excellence in Public Relations and Communication Management" eseri mükemmellik projesinin ilk çalışmasıdır. Eserde projenin teorik bilgileri yer almakta ve projeyle ilgili önermeler bulunmaktadır. Mükemmellik çalışmasının Türkçe 'ye çevrilen ilk ve tek eseridir.
	Mükemmellik projesinin 1995'de yayımlanan ikinci kitabıdır. Eserin editörlüğünü David M. Dozier, Larissa A. Grunig ve James E. Grunig yapmıştır. Dört bölümden oluşan eser, mükemmellik çalışmasında örgütü etkileyen temel mükemmellik niteliklerinin bulgularını yorumlamaktadır.
	Mükemmellik projesinin son eseri 2002'de yayınlamış ve editörlüğünü de David M. Dozier, Larissa A. Grunig ve James E. Grunig yapmıştır. On iki bölümden oluşan kitapta mükemmellik projesinin araştırma neticesinde elde edilen nicel ve nitel verileri değerlendirilip yorumlanmıştır. Eserin son bölümünde de araştırmada kullanılan nicel ölçekler ile nitel sorulara yer verilmiştir.

En iyi uygulamaların örgütleri nasıl etkili kıldığını açıklamak için dört kategori oluşturulmuştur. Bunlar, iletişimin örgüt yönetimi ile ilişkisi, iletişim işlevinin organizasyonu ve amacı, bireysel iletişim programlarının yönetimi ve en iyi iletişim uygulamalarını destekleyen örgütsel bağlamdır (Grunig ve Grunig, 2006: 4-5).

1985'de başlayan halkla ilişkilerde mükemmellik araştırmasının (kamular, stratejik yönetim ve simetrik iletişim) teorik kökenlerini Grunig, Carter'ın insan davranışı hakkındaki çalışmalarına dayandığını belirtmektedir (L. Grunig, 2003: 88). Mükemmellik projesi araştırmasında yol kat edildiği dönemler olan 1990'lı yıllarda ise Grunig (1990) mükemmellik teorisinin kökleri paydaş teorisine dayandığını belirtmiştir. Paydaş teorisi, örgütün başarının paydaşların birbiriyle çelişen taleplerini iyi yönetme becerisiyle alakalıdır. Mükemmellik teorisi ilişkilerin nasıl yönetildiğini açıklamaya yardımcı olur. Grunig (1990) karşılıklı bağlılığın yönetiminin iki yönlü simetrik model ile ortaya çıkacağını belirtir. Başarının anahtarı ilişki olduğu için örgüt ve paydaş arasında ilişki önemli bir rol oynar. Örgüt paydaşlarla iyi ilişkiler ile ayakta kalarak gelişebilir. Örgütün başarası paydaşların taleplerini tatmin etmekten geçer. Kötü ilişkiler paydaşların özgürlüğünü kısıtlayarak onların protesto, boykot vb. yöntemlerle örgütü hedef almalarına yol açabilir (Coombs, 2001: 112).

Tablo 7: Mükemmellik teorisinin genel özellikleri

Araştırmanın başlangıç ve bitiş zamanı	1984-1996
Yayınlanan eser sayısı ve yılı	1992'de birinci eser; 1995'da ikinci eser; 2002'de üçüncü eser.
Araştırma yöntemi	Karma metodoloji (anket ve derinlemesine görüşme)
Uygulama yeri	İngiltere, Amerika ve Kanada
Araştırmanın safhaları	Mikro, mezo, makro ve örgüte katkısı
Kapsamı	Hem küresel hem yerel

Mükemmellik, iletişimin kuruluşa yalnızca anlama konusunda değil, beklentileri müzakere etme konusunda da yardımcı olduğunu göstermektedir. Etkileşim, ilişkinin zamanla devam ettiğini ima eder. Bir ilişki, izole edilmiş iletişim olayları yerine uzun vadeli taahhütler üzerinde durur. Bir örgütlenme, bir paydaşla iletişim kurmadan 3 veya 4 ay sürebilse de kuruluşun mevcut mesajı, söz konusu paydaşla olan geçmiş etkileşimlerinin tümüne hâlâ yerleştirilmiştir. Halkla ilişkilerde mükemmellik fikri, yeni halkla ilişkiler konusundaki odaklanmada hayati bir faktördür (Coombs, 2001: 112).

Diğer tarafta literatür, mükemmel halka ilişkilerin pratikte iki yönlü simetrik iletişim ile birlikte diyalog, geri besleme ve örgüt ile kamular arasındaki anlaşılmayı arttırdığını vurgulamakta (Woodyard, 1991: 33) hatta mükemmellik çalışmasında ortaya çıkan nitelikler ile örgütün daha etkili iletişim kurmasına ve kamularla iyi ilişkiler inşa etmesi sağlamaktadır (Dozier ve ark. 1995: vii).

Mükemmellik teorisi teorik incelemeler, niteliksel ve niceliksel analizlerle birlikte uzun soluklu araştırmalar sonucunda halka ilişkilerin genel teorisi olarak kabul edilmiştir. Bu genel teori, halkla ilişkilerin bir kuruluş için neden değerli olduğu fikrine dayanarak başlamış ve önermeyi, halkla ilişkiler fonksiyonunun ve organizasyonun etkin olması için en mantıklı olan organizasyonun niteliklerini belirlemek ve ilişkilendirmek için kullanılmıştır (L. Grunig ve ark., 2002: 5-6). Araştırma neticesinde de mükemmel halkla ilişkilere dair genel geçer kurallar 14 maddede özetledikten sonra Grunig ve arkadaşları (1998) ile Vercic ve arkadaşları (1996) tarafından on maddeye indirgenmiştir. Bu ilkeler, mükemmel halkla ilişkiler departmanlarının özelliklerini ve halkla ilişkiler departmanlarının organizasyonlarını nasıl etkili kıldığını içerir (Lee ve Evatt, 2005: 32).

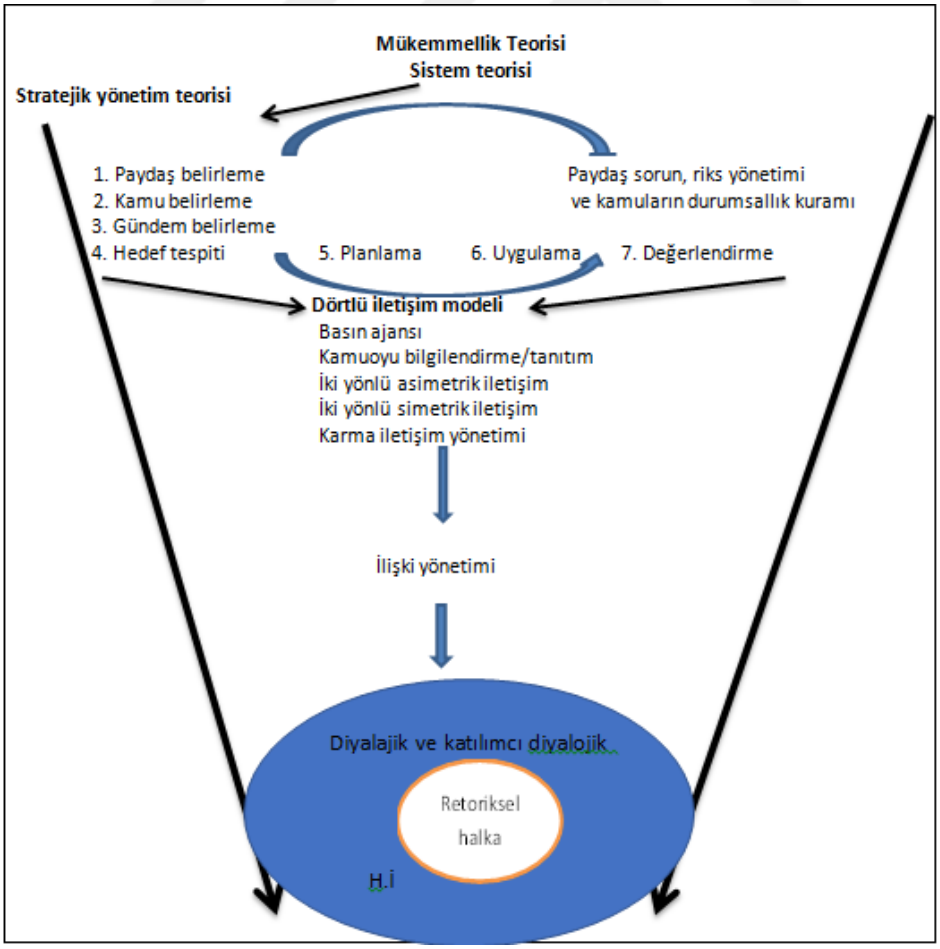
Grunig (2006:158-159), mükemmellik çalışmasının mikro, mezo, makro ve örgüte etkisi fazlarını bir bütün halinde ele almıştır. Çünkü bu fazlardaki uygulamalar tek başına yeterli olmamakta ve birbirini tamamlamaktadır. Program seviyesindeki stratejik yönetim çalışmanın önemli bir parçasıdır ancak tek başına örgüte genel bir değer katmamaktadır. Bu yüzden örgütün etkililiğini sağlamak için stratejik paydaş ve kamular bölümlere ayrılarak etkileşime geçilmeli, ikinci planda da bu halklarla iletişime geçilmek için simetrik iletişim yöntemi kullanılmalıdır. Eğer stratejik kamularla simetrik iletişim aracılığıyla iyi ilişkiler kurulabilirse örgüt hedeflerine yüksek ihtimalle ulaşabilir. Halkla ilişkiler aracılığıyla stratejik kamu ve paydaşlar arasında iyi ilişkiler kurulduğu takdirde insanların nazarında imaj, itibar, kimlik gibi bilişsel kavramlarla

örgütün değerini maddi varlıkların ötesinde arttırmaktadır. Bu da örgütte tam anlamıyla halkla ilişkilerin değerini maddi getiri ile ölçmese de dava, mevzuat ve paydaşlarla zayıf ilişkilerin neden olduğu olumsuz tanıtım, paydaşları etkisine altına alan karar alma riskini azaltarak ya da onların ihtiyacı olan ürün ve hizmeti sağlayarak gelir artışında bulunulur. Araştırmalarda yer alan bu örnekler mükemmel halkla ilişkilerin değerine dair önemli kanıtlarıdır. Dolayısıyla mükemmellik çalışması halkla ilişkilerin hem değerini açıklayan hem de bu değeri en üst düzeye çıkarmak için işlevin nasıl organize edilmesi gerektiğinin izleğini çizen teorik ve ampirik bir değerlendirmedir.

Grunig, (2006: 157-158) IABC Araştırma Vakfı tarafından 1984 yılında *"Halkla İlişkiler İletişime Nasıl, Neden ve Ne Ölçüye Kadar Katkıda Bulunur"* konulu araştırma için teklif talebinde bulunduğunda programın değerlendirme düzeyinin ötesine geçmek ve halkla ilişkiler işlevinin organizasyon için genel değeri hakkında bir teori oluşturma ve bu proje ile halkla ilişkiler alanında büyük bir teori inşa etme imkanı bulmuştur. Buna istinaden Grunig'in ekip arkadaşları da (Dozier, Ehling, L. Grunig, Repper, White) örgütte halkla ilişkilerin fonksiyonunu arttıran mükemmellik projesine orta menzilli teorileri bütünleştirerek örgütün etkinliğinin arttırılabileceğinin mümkün olduğunu belirtmiştir. Grunig, (2006: 158) bu çerçevede de kamular, örgüt teorisi, karar vericiler, halkla ilişkiler modelleri, halkla ilişkilerin değerlendirilmesi, çalışanlarla iletişim araştırmalarını bir araya getirdi. Araştırmada Dozier ve Broom rol teorisine, Ehling yöneylem araştırması ve bütünleşik pazarlama iletişimine, L. Grunig cinsiyet-farklılık- güç,-aktivisme, White halkla ilişkilerde stratejik yönetime, Repper teorilerin pratikte nasıl çalıştığına dair kavramın bir araya gelmesiyle birlikte mükemmellik teorisi ortaya çıkmıştır. Ortadüzeyde 10 teori mükemmellik teorisinde bütünleştiği için mükemmellik teorisi "halkla ilişkilerin genel teorisi" olarak benimsenmiştir. Ancak teorinin içinde ön plana çıkan büyük teoriler "kamuların durumsallık kuramı, stratejik

yönetim ve simetrik iletişim" olmuştur. Bütün bu teorilerin kökleri ise Carter'ın insan davranışı çalışmasına dayanmaktadır (Grunig, 2003: 87-88)

ABD'de geliştirilen mükemmellik yaklaşımı örgütsel etkililik, örgüt iletişimi, örgüt yapısı, stratejik yönetim, halkla ilişkiler modelleri ve diğer halkla ilişkiler modellerini içinde barındırmaktadır (Woodyard, 1991: 16). 1984'de üstünde çalışılmaya başlanan mükemmellik teorisi o dönemde halkla ilişkiler alanındaki ortak ölçekteki çok sayıda teoriyi (kamular, örgütlerde karar verme sürecinde halkla ilişkilerin rolü, simetrik model, başarısının ölçümlenmesi, halkla ilişkiler hedeflerinin amaçlarını tamamlama) bir araya getirmiştir. Projenin tamamlanma dönemine kadar ortaya çıkan diğer teorilerde de simetrik iletişim modeli, diyalojik iletişimin, ilişki yönetiminin ve çatışma yönetiminin nüvesi haline dönüşmüştür. Böylelikle mükemmellik teorisi diğer halkla ilişkiler teorileri tarafından inşa edilen bir yapı olmuştur (Grunig, 2006: 157).



Şekil 5: Mükemmellik teorisine dahil olan kuramlar.

Mükemmellik teorisinde yapı sökümü uyguladığımızda teorinin öncelikle temel girdilerinin ve çıktılarının olduğu sistem teorisi karşımıza çıkmaktadır. Ancak sistem teorisi kamuların parçalara ayrılmasında yetersiz kaldığı için stratejik yönetim teorisi altında paydaş ve kamuların durumsallık teorisi ön plana çıkmaktadır. Mükemmellik teorisinin mikro aşaması olan stratejik yönetim teorisi kendi içinde silsile halinde çok sayıda teoriyi bir araya getirmektedir. Bunların ilki paydaş teorisidir.

2.1. Genel Özellikleri

Mükemmel halkla ilişkilerin genel özellikleri, program seviyesi (mikro), departman seviyesi (mezo), örgüt seviyesi (makro) ve mükemmel halka ilişkilerin etkileri şeklinde dörde ayrılmıştır. Mikro veya bireysel seviyede halkla ilişkiler programlarının planlanması ve değerlendirilmesi ele alınır. Meso veya yönetim seviyesi olarak adlandırılan ikinci seviyede halkla ilişkiler departmanının nasıl yönetilmesi gerektiğini belirtir. Makro düzeyde ise halkla ilişkiler davranışını, halkla ilişkilerin örgütsel etkililikle ilişkisini ve toplumdaki halkla ilişkilerin rolünün eleştirel değerlendirmelerini açıklar (Woodyard, 1991: 17-19). Bu araştırma kapsamda ise mükemmel halkla ilişkilerin mikro ve mezo seviyeleri üstünde çalışılmış, örgüt düzeyi araştırmanın kapsamı dışında bırakılırken niteliksel analiz kısmında "Diğer" teması altında farklı kategorilerde katılımcıların görüşleri çerçevesinde mükemmel halka ilişkilerin örgüte maddi ve manevi getirisi hakkında verilere ulaşılmıştır.

Araştırmanın iskeletini farklı seviyelerdeki bu dört maddenin altında çalışılan 17 öğe oluşturmaktadır.

Tablo 8: Mükemmel halkla ilişkilerin özellikleri (Grunig, 2005a: 39).

I.	**Program Düzeyi (Mikro-bireysel seviye, iletişim programlarında etkin planlama)**
	1. Stratejik olarak yönetilmesi
II.	**Departman Düzeyi (Mezo seviye, mükemmel halkla ilişkiler departmanının özellikleri)**
	2. Tek ya da tümleşik halkla ilişkiler departmanı
	3. Pazarlamadan ayrı bir işlev
	4. Doğrudan üst yönetime bağlılık
	5. Çift yönlü simetrik model
	6. Kıdemli halkla ilişkiler görevlisi yönetim rolünde
	7. Mükemmel halka ilişkiler potansiyeli ve belirleyicileri
	a. Simetrik model bilgisi c. Halkla ilişkiler alanında akademik eğitim b. Yönetim rolü bilgisi d. Profesyonellik
	8. Halkla ilişkilerde kadın ve erkeklere eşit fırsatlar
III.	**Örgüt Düzeyi (Halkla ilişkilerde mükemmelliğin makro şartları)**
	9. Örgütün halkla ilişkiler konusundaki dünya görüşü çift yönlü simetrik modeli yansıtır
	10. Halkla ilişkiler yöneticisi baskın koalisyonda söz sahibidir veya o yapının içindedir
	11. Otoriter değil katılımcı örgüt kültürü
	12. Simetrik iç iletişim sistemi
	13. Mekanik değil organik örgüt yapısı
	14. Eylemci baskısı
IV.	**Mükemmel halkla ilişkilerin etkileri (Halkla ilişkilerin örgüte maddi ve manevi katkısı)**
	15. Programla iletişim hedeflerine ulaşır
	16. Yasla düzenleme, baskı ve mahkeme maliyetlerini azaltır
	17. Çalışan memnuniyetini yükseltir

Her ne kadar mükemmellik araştırması 17 unsurdan oluşsa da bu araştırmada ön plana çıkan ve ağırlık verilen üç öğe bulunmaktadır. Bunlar: kamuların durumsallık kuramıyla paydaşları ve kamuları bölümlere ayırarak sorunlarını tespit etmek, stratejik yönetime önem vererek iletişimi geliştirmek ve simetrik iletişim ve diğer iletişim programlarını değerlendirerek kaliteli ilişkiler ortaya koymaktır (Grunig, 2006: 165; Hon ve Grunig, 1999; Sriramesh ve ark., 2013; Grunig, 1990; Grunig, 2006). Stratejik yönetim statüsü ile ilgili prensipler, programları stratejik olarak planlayan bir yönetici tarafından yönetilmekte, hâkim koalisyonda halkla ilişkiler güçlendirilmeli, genel organizasyonun stratejik yönetiminde yer almalı, halkla ilişkiler faaliyetlerinde ve halkla ilişkiler diğer işlevlerden (pazarlama, insan kaynakları vb.) farklı bir işleve sahip olmalıdır (Grunig ve Jaatinen'e 1998: 221-222).

Tablo 9: İletişimde Mükemmellik Faktörleri (Dozier ve ark. 1995:7).

İletişimde Mükemmellik Faktörleri	
İletişim departmanı bilgisi	Uygulanan kişi
İletişimde yönetici rolü	H.İ.Y
İletişimde iki yönlü simetrik model	H.İ. Y
İletişimde tek yönlü simetrik model	H.İ. Y
Üst yönetim ile iletişim konusunda ortak beklenti	
Baskın koalisyonda iletişimin yeri	H.İ. Y
Baskın koalisyonda iletişimin desteklenmesi	H.İ. Y
İletişim departmanının stratejik plana katkısı	H.İ. Y
Üst düzey yöneticiye danışman niteliğinde rapor vermek	H.İ. Y
Üst düzey yöneticiye tavsiyelerde bulunmak	H.İ. Y
İki yönlü simetrik uygulamalar için algılanan talep	H.İ. Y
Asimetrik uygulamalar için algılanan talep	H.İ. Y
Dominant koalisyonun iletişimi desteklemesi	CEO
Dominant koalisyonun iletişime değer vermesi	CEO
Dominant koalisyonun asimetrik iletişimi talep etmesi	CEO
Dominant koalisyonun simetrik iletişimi talep etmesi	CEO
Dominant koalisyonun iletişimde yönetici rolü talep etmesi	CEO
Dominant koalisyondan kıdemli danışman rolünün talep edilmesi	CEO
İletişim departmanın stratejik planlamaya katkıda bulunması	CEO
Örgüt kültürü	
Kadın çalışanların örgütte desteklenmesi	H.İ. Y
Katılımcı örgüt kültürü	Çalışan
H.İ.Y: Halkla ilişkiler yönetimci üyesi **CEO: Dominant koalisyonun üst düzey**	

1991'de saha araştırması sonucunda anket verileri analiz edildikten sonra örgütlerde mükemmelliğin anahtarı olan 20 tane mükemmellik faktörü ortaya çıkmıştır. 20 faktör üç bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde örgütlerin halkla ilişkiler departmanının yöneticisinin iletişimde mükemmellik faktörleridir. İkinci bölümde 15 faktörde halkla ilişkiler departmanının yöneticisinin ve CEO'ların iletişimden beklentileri yer alırken son bölümde örgüt kültürünün niteliği değerlendiriliyor (Dozier ve ark. 1995:7).

2.2.1. Program Düzeyi

Program düzeyi, kişisel iletişim programları gibi medya ile ilişkiler, kamu ilişkileri, yatırımcı ilişkileri, pazarlama iletişimi veya çalışanla ilişkiler gibi örgütteki bütün iletişim fonksiyonlarını kapsamaktadır. Bu seviyedeki iletişim programları genellikle, halkın veya yönetimin bilişlerini, tutumlarını ve davranışlarını veya her ikisini birden etkilemek gibi belirli hedefleri ulaşmakta etkilidir. Bununla birlikte bir

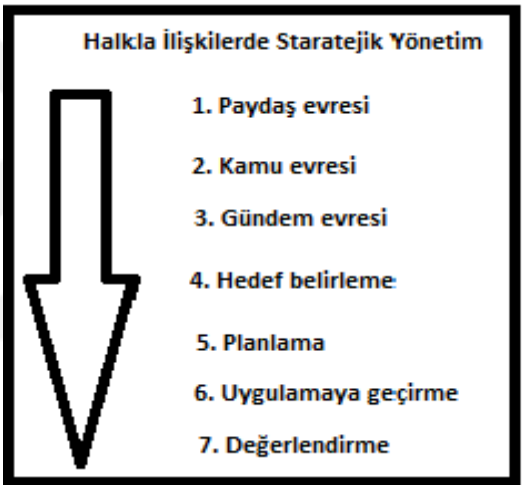
kuruluşun en önemli kamularına yönelik olduklarını ve etkilerinin bu stratejik halklarla iyi bir ilişki geliştirmeye yardımcı olduğunu da gösterilmesi ise program düzeyinin örgütü daha etkili hale getirdiğini söylenemez (J. Grunig ve L. Grunig, 2006: 5).

2.2.1.2. Stratejik Yönetim

Grunig (2003: 97) stratejik yönetim teorisini Carter'ın (akt. 1973-1974) davranışsal sistemlerin temel fonksiyonlarını anlatan "davranışsal moleküller" çalışmasından esinlenerek ortaya koymuştur. Halkla ilişkiler bağlamında stratejik yönetim, halkla ilişkilerin paydaşları belirleyerek aktif kamu seğmenlerine ayırıp örgüt ve kamu arasındaki etkileşimden ortaya çıkan gündemleri erken dönemde simetrik iletişim aracılığıyla çözümlemesidir (Grunig ve Repper, 2005: 165). Halkla ilişkilerde stratejik yönetim teorisi mükemmellik teorisinin ilk bileşenidir. Çünkü mikro seviyedeki bu teori paydaş ve kamularla kurduğu ilişkiler sayesinde mükemmellik teorisinin departman düzeyi (mezo-yönetim) ve örgüt düzeyi (makro) arasındaki bağlantıyı kurmaktadır (Grunig, 1997b: 255). Halkla ilişkiler birim yöneticisi kurumu etkileyen ve etkileme potansiyeline sahip olan iç ve dış kamularla stratejik iletişim aracılığıyla programlar geliştirir (Grunig, 2009: 2).

Mükemmellik kuramına göre halkla ilişkilerin örgütün stratejik kararlarına katılabilmesi ve yön verebilmesi için departman kendi içinde de stratejik şekilde yönetilmelidir. Bu nedenle stratejik yönetim mükemmellik kuramında mikro veya program düzeyinde merkezi konumda bulunmaktadır. Stratejik yönetim örgütün genel yapısından halkla ilişkiler birimine doğru değerlendirildiğinde, halkla ilişkilerin örgütsel etkinliğe katkıda bulunabilmesi için örgütün misyonunu gerçekleştirmesini kolaylaştıran veya zorlaştıran paydaşlarla iyi ilişkiler geliştirmesi gerekmektedir. Örgütün stratejik kararlarına yön verebilmek halkla ilişkilere örgütsel seviyede yönlendirme gücü vermektedir (Grunig ve Repper, 2005: 132-134).

Stratejik yönetim modeli mükemmellik araştırması kapsamında Grunig ve Repper (1992) tarafından 7 aşamaya bölünerek kavramsallaştırılmıştır (Grunig, 2003: 104). Grunig ve Repper (2005: 138-139), stratejik yönetimi halkla ilişkiler çerçevesinden betimleyebilmek amacıyla "halkla ilişkiler stratejik yönetim modelin"i oluşturmuşlardır. Bu model hem örgütün genel stratejik yönetimindeki hem de halkla ilişkilerin kendi stratejik yönetimdeki rolünü tasvir etmektedir. Yedi maddeden oluşan bu modelin ilk üç maddesi paydaş, kamu ve gündem evresinden meydana gelmektedir. Halkla ilişkiler birimi bu evrelerde paydaş, kamu ve gündeme gelen sorunlar hakkında üst yönetimi haberdar ederek genel stratejik yönetime katkıda bulunur.



Şekil 6: Halkla ilişkilerde stratejik yönetim (Grunig, 1997b: 254.)

Halkla ilişkilerde stratejik yönetimin ilk aşaması paydaş evresidir. Stratejik yönetimde öncelikle örgütten etkilenen ya da etkilenme potansiyeline sahip grupların listesi hazırlanmalıdır. Paydaş haritası içinde örgütün müşterileri, rakipleri, tüketici halkları savunucusu, medya, hükümet vb. bulunmaktadır. Örgüt veya paydaşın davranışı ötekinin üzerinde sonuçlara yol açıyorsa halka ilişkiler birimi, ortamı ve örgütün davranışını inceleyerek sonuçları betimler. Paydaşlarla da sürdürülen devamlı iletişimle de uzun dönemli, pozitif ve olumlu ilişkilerin kurulması sağlanır. İkinci aşama olan kamu evresinde, örgüte dair ortak sorun yaşayan insanlar birbirinden bağımsız bireyler

olarak belirirler ancak zamanla birleşerek örgütlü ve güçlü eylem gruplarına dönüşürler. Kamu evresinde halkla ilişkiler birimi öncelikle onları tespit etmek ve seğmenlere ayırmak için resmi ve gayri resmi araştırmalar yapar. Durumsal gündemlerle ortaya çıkan ve sorunlar etrafında birleşen kamular kuluçka, farkındalık ve aktiflik şeklinde üç evreye ayrılır. Gündem evresinde ise sorunlar karşısında örgütlenen kamular gündem oluştururlar. Halkla ilişkiler birimi kamuları takip ederek gündemleri önceden tahmin edip örgütün onlara karşı vereceği tepkiyi yönetir. Bu aşamada halkla ilişkiler birimi olumsuz gündemler karşısında tepkileri aşağı çekmek için kişilerarası iletişim ve kitle iletişim araçlarıyla eylemcilerle müzakere yoluna gitmeli hatta halka ilişkiler kampanyası şeklinde iletişim programı uygulanmalıdır. İletişim programı ya da halka ilişkiler kampanyası planlanmadan önce hedefler belirlenmelidir. Hedeflere ulaşmak için resmi program ve kampanyalar planlanarak uygulamaya geçilmelidir. Uygulama sonucunda da kamuların ortaya çıkardığı sorun ve gündemlerde çatışmaların azaltılma oranı değerlendirilmelidir (Grunig ve Repper, 2005: 138-163). Bununla birlikte Grunig (2006: 161) stratejik yönetime katkıda bulunan altı aşamayı öne sürmüştür. Bunlar: düzenli olarak araştırma yapılması, araştırmada özel soruların cevaplarının bulunması, resmi yöntemler ile bilgi toplanması, gayri resmi yöntemler ile bilgi toplanması, örgüt paydaşlarıyla iletişime geçilebilmesi ve konuyla ilgili tecrübeye dayalı yargıda bulunulmasıdır.

Mikro seviyede halkla ilişkiler ile iletişim kampanyaları, ikna ve davranış değişikliği ve medya etkilerine katkıda bulunur. Aynı zamanda mesajların, kampanya ve programların değerlendirilmesini ve planlanmasını sağlar (Grunig, 1997b: 245).

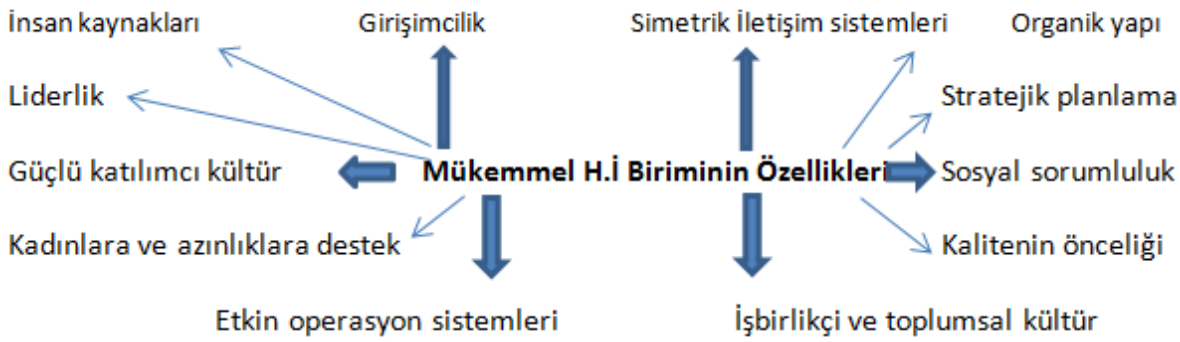
2.2.3 Departman Düzeyi (Yönetimsel Mezo Düzey)

Grunig ve arkadaşları halkla ilişkilerde mükemmellik araştırmasına başlarken iletişim yönetiminde mükemmelliğin unsurlarını belirlemeyi amaçlamıştır. Bu nedenle de araştırmaya yönetim mükemmelliği ile iletişim mükemmelliği arasındaki bağı

araştırmışlardır. Konuyla ilgili literatürde yenilikçilik, girişimcilik, Japon yönetimi ve özellikle de toplam kalite yönetimi üstüne eserleri incelemişlerdir.

Departman düzeyi tipik olarak farklı kamular için birkaç program içeren genel halkla ilişkiler işlevinin değerlendirilmesini ifade eder. Bireysel iletişim programları, gözlemlerine başarılı bir şekilde eşlik etmelerine rağmen, genel iletişim işlevi, bir kuruluşun genel yönetim süreçlerine entegre edilmedikçe ve bireysel programlar için uygun kamular ve hedefler seçmedikçe etkili olmayabilir (J. Grunig ve L. Grunig, 2006: 5).

Grunig ve arkadaşları (2005: 239-267) mükemmellik arayışı neticesinde de halkla ilişkilerde mükemmelliğin 12 temel özelliğini ortaya koyarak mükemmel halkla ilişkilerin, mükemmel kurumların önemli bir unsuru olduğunu, kurumsal mükemmelliğin mükemmel halkla ilişkiler için elverişli bir ortam oluşturduğunu ve mükemmel halkla ilişkilerin kurumun tamamının mükemmelliğe erişmesini sağlayacağını savunmuştur.



Şekil 7: Departmanda mükemmel halka ilişkilerin bileşenleri.

Mükemmellik araştırmasında yönetimde mükemmelliği sağlamak için mükemmel halkla ilişkiler biriminin 12 özelliğini şu şekilde sıralamıştır:

Tablo 10: Mükemmel halkla ilişkilerin departman düzeyinde 12 özelliği (Grunig, 2005a: 26-27; 2005b, 241-269).

İnsan kaynakları	Mükemmel örgütler çalışanların özerk olmasını sağlayarak stratejik kararlara dâhil ederler, entegrasyon, takım çalışması, kişisel gelişim, çalışanların bir birine bağlılıklarına önem verir.
Organik yapı	Bürokrasi ve hiyerarşi önemsiz hale getirilir, kararlar merkezsizleştirilir, yönetim az sayıda yönetici ile sağlanır, çalışanların katmanlaştırılmasından uzaklaşılarak tümleştirmeye gidilir, liderlik, işbirliği ve kültüre önem verilir.
Girişimcilik	Yenilikçi ve girişimci ruh ile organik yapılar büyütülüp insan kaynakları güçlendirilir.
Simetrik iletişim sistemleri	İkna ve manipülasyondan ziyade diyalog, müzakere ve dinlemeye iletişime önem verilir.
Liderlik	Otoriteden ziyade ağ ilişkilerinden yararlanılır, siyasi iktidar çekişmelerinin en az olduğu, kuruma vizyon ve güç kazandırır.
Güçlü katılımcı kültür	Ortak görevi paylaşıp, insan kaynağına, organik yapıya, yeniliğe ve simetrik iletişime önem veren güçlü kültür bu unsurları bir araya getirir.
Stratejik planlama	Örgütlerin içinde bulundukları şartlarda en önemli fırsatları ve kısıtlamaları tespit edip karlılığı en üst düzeye çıkarmayı hedefler.
Sosyal sorumluluk	Kararlar verilirken örgütle birlikte toplumsal zorunlulukları ve ihtiyaçları da göz önünde bulundurulması gerekmektedir.
Kadınlara ve azınlıklara destek	Kadınlara ve azınlık gruplarına örgütte yer vererek onların kariyerlerinde yükselmelerini desteklemek gerekmektedir.
Kalitenin önceliği	Toplam kalite yönetimi önemli bir mükemmellik kriteridir. Mükemmel Hİ. departmanlarında sürekli iyileştirme ve yenileştirmeler yapılır.
Etkin operasyon sistemleri	Örgüt kaynaklarının verimli biçimde kullanılması, yukarıdaki unsurların gündelik yönetimde aktifleştirilmesini içerir.
İşbirlikçi ve toplumsal kültür	Katılımcılığı, sorumluluğu, güveni ve takım çalışmasını desteklemek.

2.2.3.1. Tek ya da Tümleşik Halkla İlişkiler Departmanı

Grunig (2005: 31) bu kısımda mükemmel halkla ilişkiler departmanlarının örgüt içinde nasıl yapılanması gerektiği üstünde durmuştur. Normatif bir kuram olan açık sistem kuramı bağlamında örgütler bir takım kuralları yerine getirdiği zaman mükemmel halkla ilişkiler departmanlarına sahip olabilirler. Buna göre halkla ilişkiler birimi örgütte yönetimin hemen altında ulaşılması kolay bir konumda olmalı. Halkla ilişkiler biriminin görevlerini personel, pazarlama ve finans gibi bölümlere bağlamak yerine bütün bu özellikler tek bir departmanda toplanmalı. Çünkü stratejik halkla ilişkiler yönetimi bütünleşik bir birim ile meydana gelir. Eski stratejik kamular önemini kaybedip yenileri ortaya çıktığı zaman yeni programlara insan ve kaynak ayrılması gerekmektedir.

Dozier ve Grunig (2005: 417) ise halkla ilişkiler biriminin teknik destek görevi şeklinde farklı birimlere dağıtılmak yerine tek bir birimde birleştirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Eğer halkla ilişkiler biriminin işlevleri farklı birimlere dağıtılırsa halkla ilişkiler biriminin örgütte üst yönetime yakın olması ve birim yöneticisinin baskın koalisyonda bulunmasının da mümkün olmadığı görülmektedir. Aynı zamanda halkla ilişkiler birimleri değişen kamulara da uyum sağlayabilecek yapılara haiz olmalıdırlar.

2.2.3.2. Pazarlamadan Ayrı Bağımsız Halkla İlişkiler Departmanı

Pazarlama ve halkla ilişkiler kavramsal çerçevede birbirinden farklı olgulardır. Mükemmel halkla ilişkiler departmanları pazarlama birimlerinden ayrı olduğu zaman gerçek anlamda işlevlerini ortaya koyabilirler. Öte yandan eğer halkla ilişkiler birimi pazarlama birimi altında yapılanırsa stratejik bir yönetimden ziyade teknik bir yapıya bürünür. Değişen şartlar altında halkla ilişkiler kuramı pazarlamaya kıyasla daha fazla gelişmiştir. Çünkü pazarlamada iletişim kurulan kamular müşterilerdir ve temel hedefi para kazanmaktır. Halka ilişkiler ise tüm kamular ile iletişim kurabilirler ve temel hedefi kamularla kurduğu iyi iletişim yönetimi ile kurumun harcamalarını düşürmektir. Yine kamusal anlamda pazarlamada bireyler örgütün ürün-hizmetini almayarak onlardan etkilenmeyebilir, kurumun yol açtığı davranışlar "kirlilik, kimyasal atık vb." neticesinde kamularla müzakerede ikna edici iletişim teknikleri yeterli düzeyde olmayacaktır. Pazarlamada kullanılan "ürün, fiyat, promosyon" gibi kamuları seğmende eden teknikler halkla ilişkiler kuramının yerine geçmek yerine sadece onu desteklemektedir (Grunig, 2005a: 30). Aynı zamanda halkla ilişkiler bir iletişim aracıdır ve tutumları etkilemeye çalışır. Pazarlama ise ürün geliştirme, fiyatlandırma ve dağıtım üstüne çalışarak şirket misyonunun hedef müşterilerinin ve üretilecek mal ve hizmet türlerinin belirlenmesiyle ilişkilidir (Ehling ve ark., 2005: 401).

Ayrı bir yönetim işlevi olarak halkla ilişkiler birimi çok sayıda kurumda pazarlama, insan kaynakları, hukuk veya finans gibi diğer departmanlar için destekleyici

bir araç haline getirilerek halkla ilişkilerin işlevini parçalamaktadır. İşlev diğer işlevlere destek olarak görüldüğünde halkla ilişkiler birimi iletişim kaynaklarını bir stratejik kamudan diğerine taşıyamaz, çünkü daha az önemli hale gelir (Grunig, 2009: 2).

Pazarlama yöneticileri örgütte ürün ve hizmetler için pazarlar belirledikten sonra pazarlama iletişimi programlarını takip ederek ürün ve hizmet için talep oluşturup bu talebi aktif halde tutarlar ve tüketici segmentiyle sınırlıdırlar. Halkla ilişkiler birim yöneticileri ise kamularla stratejik iletişim yönetimi yaparlar ve çok sayıda paydaş kategorisine sahiptirler. Dolayısıyla pazarlama ve halkla ilişkiler farklı misyonlara sahiptirler (Ehling ve ark., 2005: 379). Bu nedenle mükemmel halkla ilişkiler departmanı pazarlama biriminden ayrı olmalı ya da iki işlev aynı birim içinde kavramsal ve faaliyet alanı olarak birbirinden ayrı tutulmalıdır (Ehling ve ark. 2005: 413).

2.2.3.3. Doğrudan Üst Yönetime Bağlılık

Mükemmellik çalışmasına göre üst yönetimin önemli bir parçası olmadığı müddetçe halkla ilişkiler birimleri etkinliklerini gösteremez ve artıramazlar. Birimin üst yönetimdeki ağırlığı ve önemi de eğitimli halkla ilişkiler birim yöneticileri tarafından belirlenir. Halkla ilişkilerin mükemmel şekilde ortaya çıkabilmesi için halkla ilişkiler biriminin üst yönetime bağlanması ve kıdemli halkla ilişkiler birim yöneticinin baskın üst yönetimde yer alıp stratejik yönetime katılması gerekmektedir (White ve Dozier, 2005: 105).

Aynı zamanda halkla ilişkiler faaliyetlerinin teknik destek şeklinde farklı birimlere dağıtılmadan birleştirilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde görevleri farklı birimlere dağıtılan halkla ilişkiler biriminin hem yapı olarak direk üst yönetime bağlanması hem de baskın üst yönetimde yer alması mümkün değildir (Dozier ve L. Grunig, 2005: 417). Çünkü adaptasyon alt sisteminin bir parçası olarak halkla ilişkiler, yönetimin alt sistemiyle bilgi değişimi yapması zorunluluğu nedeniyle örgütün iç ve dış kamuları etkileyen kararlara katılması gerekir. Köprü görevi gören halkla ilişkiler birimi

ortam baskıları karşısında yapısını ve süreçlerini değiştirip şartlara uyum sağlaması gerekmektedir (Dozier ve L. Grunig, 2005: 433).

2.2.3.4. İletişim modelleri ve çift yönlü simetrik model

Amerikan tarihinde halkla ilişkilerin gelişiminden esinlenerek Grunig ve Hunt (1984) tarafından ortaya konulan dörtlü model, mükemmellik çalışmasında örgütün halka ilişkiler biriminin paydaş ve kamularla iletişim kurma şeklini temsil etmektedir. Mükemmellik araştırması kapsamında araştırmalar neticesinde basın ajansı/tanıtım, kamuoyu bilgilendirme, iki yönlü asimetrik ve iki yönlü simetrik model ile ilgili çeşitli veriler elde edilmiştir. Basın ajansı pratikte tanıtıma eş değer olmaktadır. Bu programda, çoğunlukla medyaya olumlu tanıtımlar yapmaya ve olumsuz tanıtımları engellemeye çalışılır, halkla ilişkiler ve tanıtım özünde aynı şeye denk geldiği, tanıtım çerçevesinde ulaşılan kişi sayısına göre başarı oranı değerlendirilmektedir. Kamuoyu bilgilendirme pratiklerinde ise, halkla ilişkiler örgüt ve halk arasında bir arabulucu olarak doğru bilgiyi yaymayı hedeflemektedir. Ancak doğru bilginin sınırları örgütle ilgili olumsuz haberleri kamuya aktarmamakla geçerliydi. Kamuoyu bilgilendirmede konuyla ya da paydaşlarla ilgili araştırma yapılmaz sadece örgütten kamuya tek yönlü bilgi akışı sağlanırdı. Başarının ölçütü de örgüt haberlerinin basında yer alma oranıdır. Ne kadar çok gazete kupürü kesilirse o kadar başarılı olunuyordu. Basın ajansı da kamuoyu bilgilendirme modeli de geleneksel iletişim ve halkla ilişkiler uygulamalarını yansıtıyordu. İletişimciler sadece örgütün üst yönetiminden gelen bilgileri tek taraflı olarak kamu ve paydaşlara yayıyorlardı. Örgütün hikayesini kamuya anlatmak için gazeteci kimliğine bürünen iletişimciler kamudan gelen tepkileri örgüte aktarmamakta ve örgütle ilgili yönetimsel kararların verilmesinde tesirli değillerdi. Mükemmellik araştırması sonucunda da en az mükemmel kuruluşların basın ajansı ve kamuoyu bilgilendirme modelini kullandıkları tespit edilmiştir (Dozier ve ark., 1992: 208-210).

Mükemmellik araştırması kapsamında iki yönlü asimetrik model değerlendirildiğinde örgütlerin halkla ilişkiler uygulamasına başlamadan önce kamuların tutum ve davranışlarının nasıl değiştirilebileceğiyle ilgili araştırma yapılmaktadır. Temel hedef kamuları örgütün isteği doğrultusunda ikna etmektir. Hatta program tamamlandıktan sonra da insanların tutumlarının ne derece değiştirilebildiğiyle ilgili de araştırma uygulanmaktadır. İki yönlü simetrik programda ise uygulamaya başlamadan önce kamular hakkında resmi ve gayri resmi araştırmalar yapılır. Temel amaç halkın tutum ve davranışları değiştirilirken örgüt yönetiminin de tutum ve davranışını değiştirerek çatışmayı müzakere etmeye yardımcı olarak karşılıklı anlayış geliştirmektir. Mükemmellik araştırması neticesinde asimetrik iletişimi uygulayan kurumların mükemmellik değerinin ortalamaya yakın olduğu ancak en mükemmel kurumların ise bu modeli uygulamadığı ortaya çıkmıştır. Diğer tarafta ise iki yönlü simetrik program ile mükemmel örgütler arasında güçlü bir bağ olduğu ortaya çıkmıştır. Mükemmel örgütler iletişim biçimi olarak iki yönlü simetrik modeli uygulamaktadır (Dozier ve ark., 1992: 213-215).

Mükemmellik araştırmasına göre iki yönlü simetrik model halkla ilişkilerde diğer üç modele kıyasla (basın ajansı/tanıtım, kamuoyu bilgilendirme ve iki yönlü asimetrik model) daha çok iş birliğine ve katılıma dayanmaktadır. Çünkü iki yönlü simetrik model, araştırma yaparak kamu katılımında iletişimi geliştir ve stratejik kamularla çatışmaları yönetir. Sonuç olarak da diğer modellere nazaran paydaşlarla uzun süreli ilişkilere odaklanır, etiktir ve örgüt ve toplum arasında dengeyi sağlar. İki yönlü simetrik model ile halkla ilişkiler birimi ve baskın koalisyon amaçlarını ve iletişim aktivitelerini iki yönlü, etik ve simetrik biçimde paylaşır (Grunig ve Grunig, 2006: 10-11). Geniş çapta yapılan araştırmalar iki yönlü simetrik modelin tek yönlü simetrik modelden daha etkili olduğunu, doğası gereği de sosyal sorumluğa daha yatkın ve etik olduğunu göstermiştir. Çünkü basın ajansı modeli tanıtımı, kamuoyu

bilgilendirme modeli bilgi yaymayı, tek yönlü simetrik model araştırmalara dayanarak hedef kitlenin davranışlarını örgüt lehine değiştirmeyi hedeflemektedir. İki yönlü simetrik model ise diyaloğa dayalıdır. İki yönlü simetrik iletişim araştırmaya dayanarak aynı zamanda kamularla çatışma yönetiminde stratejik iletişim kurarak müzakereyi sağlar. Önemli olan sonuç değil süreçtir. Çünkü simetrik iletişim ile farklı düşünceleri olan insanların görüşleri diyalog, tartıma ve söylemler ile dile getirilir. Diyalog ile etik kurallar yapılandırılır (Grunig, 1997b: 261-264).

Halkla ilişkilerde mükemmellik araştırmasında simetrik iletişimin ön plana çıkmasının çok sayıda geçerli nedeni bulunmaktadır. Grunig'e (2006: 157) göre öncelikle simetrik iletişim çatışma çözümü, diyalojik iletişim, ilişki yönetimi, retorik ve postmodernizim çok sayıda teorinin temelini oluşturmaktadır. Bununla birlikte simetrik iletişim taraflar arasında iletişim ortamını güçlendiren bir yapıya sahiptir. Öte yandan etik oluşu, hem kişilerarası iletişim ile hem de medya aracılığı ile ortaya çıkması, iki yönlü ve simetrik özelliklere sahip olması arzu edilen bir durumdur. Mükemmel iletişimdeki üç temel özellik simetrik iletişimle ilgilidir. Halkla ilişkiler departmanı ve baskın koalisyon departmanın amaçlarını ve dünya görüşlerini iki yönlü, simetrik ve etik bir şekilde paylaşır. Stratejik kamularla iletişim faaliyetleri inşa edilir ve devam ettirilir iki yönlü simetrik iletişimle. Halkla ilişkiler birim yöneticisinin ve çalışanlarının simetrik model bilgisine ihtiyaçları vardır (J. Grunig ve L. Grunig, 2006: 11). Aynı zamanda simetrik iletişim ile asimetrik iletişime kıyasla iç ve dış stratejik kamularla çatışmayı önlemek için dinleme ve diyaloğa dayalı ilişki geliştirilir (Grunig, 2009: 2). Halkla ilişkiler teorisinin son 40 yıllık gelişim sürecin çerçevesinden değerlendirildiğinde ise mükemmellik teorisinin araştırmalar neticesinde dörtlü modelde yer alan iki yönlü simetrik model üstüne inşa edildiği gözlemlenmiştir (Cancel ve ark. 1997: 31). Hatta bazı akademik kaynaklar (Botan ve Hazleton, 2005: 4) mükemmellik teorisini, "mükemmellik/simetrik model" şeklinde ele almaktadır.



Şekil 8: Dörtü iletişim modelinin mükemmellik teorisindeki konumu.

Mükemmel halkla ilişkiler departmanları basın temsilcisi ve halkı bilgilendirme modeli halkla ilişkiler faaliyeti repertuarlarından dışlanmazlar. Çünkü halkla ilişkiler birimlerinde asimetrik modelin uygulanma ihtimali de yüksektir. Aslında, basın temsilcisinin tipik faaliyetleri ve kamuoyu bilgilendirme modelleri iki yönlü ve simetrik bir tabana sahip olabilir. Bu da iki yönlü simetrik modelin gerçekte sadece normatif bir teorik modelden ziyade uygulanan pozitif bir model olduğunu göstermektedir. Simetrik model, mükemmellik modeli içinde eleştirilere tabi olmakla birlikte mükemmellik araştırmasında mükemmel örgütlerin iki yönlü simetrik model ve asimetrik modelin bir arada kullanıldığı "miksed model" yani "karışık model" ön plana çıkmaktadır (Grunig, 2000: 24). [33]

2.2.3.5. Halkla İlişkiler Yöneticisinin Rolü

Halkla ilişkiler uzmanları üstünde teorik çalışmalar, sistem perspektifi üstünden belirlenmeye başlamıştır. Konuyla ilgili halkla ilişkiler yöneticisinin rol ve görevini kategorilere ayıran ilk çalışma Broom ve Smith tarafından (1979) beş kategori halinde ortaya konulmuştur. Bunlar: problem çözerek süreci kolaylaştıran, uzman direktif veren, teknik servis sağlayan, iletişim süreci kolaylaştırıcı ve kabul edici yasallaştırıcı

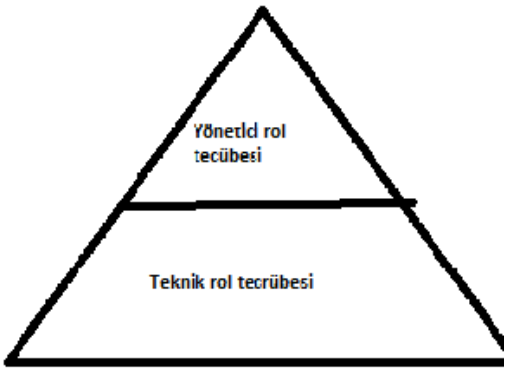
[33] Karma motivasyon modeli teorisiyle ilgili bilgilere, çalışmanın birinci kısmında alt başlık şeklinde yer verildeği için ayrıca bu bölümde ayrıntılı şekilde değerlendirilmemiştir.

şeklindedir. Broom ve Dozier (1986) araştırmaları neticesinde bu kategorileri teknik rol (yazı işleri, etkinlik yönetimi ve medya yönetimi vb." ve yönetici rol (stratejik iletişim yönetim, kriz ve sorun yönetimi vb.) şeklinde ikiye indirgemişlerdir. Dozier ve Broom (1995) ilk çalışmalarını güncelleyerek cinsiyet-tecrübe-eğitim ve yönetici rol arasındaki etkileşim modelini ortaya koydular. Araştırmaları cinsiyetin dolaylı olarak uygulayıcıların rolünü etkilediğini gösterdi. Bu erkeklerin organizasyonda (görevde) daha uzun süre ve daha profesyonel deneyime sahip olma olasılığı daha yüksektir; mesleki deneyim ne kadar uzunsa, bir uygulayıcının teknik görevliden çok yönetsel bir role sahip olma ve maaş da olasılığı o kadar yüksektir. 1970'lerden itibaren yapılan bu araştırmalar mükemmellik çalışmasıyla birlikte halkla ilişkiler birimi sorumlusunun tecrübesi, bilgisi ve gerçekte ifşa ettiği rolünün tespitini amaçlamıştır (Dozier ve ark., 1995: 24-25).

Örgütlerde iletişimciler "yönetici ve teknik" olmak üzere iki temel rol üstlenmektedir. Teknik rol ile örgütte halkla ilişkiler departmanında günlük aktiviteler uygulanır. Yönetici rolünde ise örgüt kararlarına katılımda ve iletişim yönetiminde sorumluluk alınır. Birçok uygulayıcı her iki rolü de oynar. Ancak daha az mükemmel departmanlarda çoğu iletişimci kıdemli teknisyen rolündedir. Eğer kıdemli iletişimci yönetici değilse halkla ilişkiler yönetim fonksiyonunda güçlenemez. Bununla beraber mükemmellik çalışması, halkla ilişkiler yönetiminde idari ve stratejik yönetici şeklinde iki çeşit yönetici tespit etmiştir. İdari yöneticiler çoğunlukla birimde çalışan teknisyenlerin amiridir, halkla ilişkiler departmanlarına başkanlık eder ve iletişim işlevinin günlük işlerini yönetir, personeli yönetir, bütçeyi yönetir ve bölüm üyelerinin faaliyetlerini izler. Stratejik yöneticiler daha fazlasını yapar. Onlar stratejik kamular hakkında araştırma yaparlar ve iyi ilişkiler inşa ederler. Mükemmel iletişimde üç nitelik bu özelliklerle ilgilidir. Halkla ilişkiler birimi, bir teknisyen veya bir idari müdür yerine stratejik bir müdür tarafından yönetilmektedir. Üst düzey iletişim yöneticisi veya halkla

ilişkiler birimindeki diğerleri, stratejik yönetici rolü için gerekli bilgiye sahip olmalıdır, aksi takdirde iletişim işlevi bir yönetim işlevi olma potansiyeline sahip olmayacaktır. Ekstra iletişim departmanları, meslek mensupları tarafından görevlendirilir: bilgiyi edinen uygulayıcılar üniversite eğitimi, sürekli eğitim veya kendi kendine çalışma yoluyla stratejik bir rol üstlenmesi gerekir. Kadın ve erkeklerin her ikisi de yönetici rolünde eşit fırsatlara sahip olmalı (J. Grunig ve L. Grunig, 2006: 9-10).

Teknik rolün görev tanımında üst yönetimi medyada yer alan haber içerikleri hakkında bilgilendirmek, haber değeri taşıyan konuların yazımı, örgütün medya ile bağlantısını sağlar, haber bülteni hazırlar, fotoğraf çekip grafik ve broşür hazırlar, konuşma metinlerini hazırlayarak metinleri redaksiyon yapar. Yönetici rolü ise üst yönetime karar alım sürecinde danışmanlık yapar, halkla ilişkiler biriminin ve uygulamalarının başara ve başarısızlığının sorumluluğunu alır, iletişim politikalarına karar verir, örgütü organizasyonlarda ve etkinliklerde temsil eder (L. Grunig ve ark., 2002: 237), departmanın bütçesini hazırlar, araştırmaları değerlendirir, paydaşları seğmenlere ayırarak örgütün sorunlarına cevap verir (Dozier ve ark., 1995: 24).



Şekil 9: İletişim departmanında hiyerarşik teknik ve yönetici rol modeli (Dozier ve ark. 19955).

Halkla ilişkilerde mükemmellik projesinde halkla ilişkiler yöneticisinin teknik veya yönetici rolde olması merkezi konumda önemli faktörlerden bir tanesidir. Mükemmel örgütlerde yönetici rolü ön plana çıkmaktadır. Ancak halkla ilişkiler yöneticisinin teknik bilgi ve tecrübeye sahip olması onun yönetici rolünü desteklemekte

ve kuvvetlendirmektedir (L. Grunig ve ark., 2002: 255). Teknik rol halkla ilişkiler birimini mükemmellik derecesinde güçlendirir ve mükemmel iletişim programları teknik bilgi üstünde yükselir. Stratejik yönetici teknik bilginin üstünde yükselir (Dozier ve ark. 1995: 53-57).

Halka ilişkiler birimindeki iletişim yöneticisinin uyguladığı rol biçimine göre kullandığı iletişim şekli de farklılık göstermektedir. Geleneksel mesleki teknik rolü ifşa eden yöneticiler tek yönlü ileti pratiklerini uygularken yönetici rolünü üstlenen halkla ilişkiler sorumluları aynı zamanda çift yönlü simetrik iletişim yöntemlerini kullanmaktadır. Ancak tek yönlü iletişim yöntemleri "basın ajansı, kamuoyu bilgilendirme ve asimetrik iletişim" daha az mükemmel örgütler için geçerli uygulardır (Dozier ve ark. 1995: 54-59).

İletişim yöneticisi rolü, örgütte stratejik kararların alımında da önemli bir yere sahiptir. Çünkü halkla ilişkiler yöneticisi kamuları parçalara ayırarak onların üstünde formal ve informal yöntemlerle araştırma yapmaktadır. Araştırmalar ile kamular uyuyan, aktif ve bilinçli şekilde seğmenlere ayrılarak örgütün mesajları yapılandırılarak paydaşlarla başarılı ilişkiler kurulabilir (Dozier ve ark. 1995: 28-31).

Mükemmellik araştırmasında halkla ilişkilerin egemen koalisyonda temsil yoluyla ya da örgütün güçlü üyelerine ulaşılması aracılığıyla güçlenebileceği ön görülmüştür. Bunlar olmadığı takdirde halkla ilişkilerin örgütsel kararlar üstünde çok az yetkisi olacaktır. Bu nedenle stratejik yönetime dahil olabilmek için stratejik yönetici konumunda bulunulması gerekmektedir (Grunig, 2006:163).

Halkla ilişkiler biriminde bir iletişim teknisyeni veya teknik hizmetleri denetleyen bir idari müdür yerine stratejik bir yönetici tarafından yönetilmesi gerekmektedir. Teknisyenler, günlük iletişim faaliyetlerini yürütmek için çok önemlidir. Ancak mükemmel halkla ilişkiler birimlerinin halkla ilişkiler programlarını yöneten en az bir üst düzey yöneticisi olması gerekmekte, baskın koalisyonun da bu konuda

stratejik yöneticiyi desteklemesi lazımdır (Grunig, 2009: 2). Sonuç itibariyle mükemmellik çalışması neticesinde halkla ilişkiler uzmanlarının stratejik yönetici rolü teknik role tercih edilmektedir. Çünkü stratejik yönetici rolü hem örgütü hem de örgütün üst yönetimini etkileme potansiyeline sahiptir (L. Grunig ve ark., 2002: 255-256). Teknik ve stratejik yönetici rol arasında hiyerarşi ortaya çıkmıştır. Yönetsel rol, teknik role kıyasla daha fazla itibara ve yüksek statüye sahiptir örgütlerde (Tench ve Yeomans, 2006: 159).

2.2.3.6. Mükemmel Halkla İlişkiler Potansiyeli ve Belirleyicileri[34]

Grunig ve arkadaşları (2005), mükemmel halkla ilişkiler departmanındaki mükemmel halkla ilişkiler potansiyeli ve belirleyicilerini simetrik model, yönetim rolü bilgisi, halkla ilişkiler dalında akademik eğitim ve profesyonellik şeklinde dörtte ayırmışlardır. Çünkü halkla ilişkilerin örgütlerin etkinliğine katkıda bulunabilmesi için halkla ilişkiler yöneticisinin stratejik yönetici olması, örgütte güç sahibi olması, halkla ilişkiler hususunda simetrik dünya görüşüne haiz olması ve halkla ilişkiler alanında görülen eğitim mükemmelliğe daha çok fayda getirmektedir (Hon ve ark., 2005: 441).

Mükemmel halkla ilişkiler departmanının belirleyicilerinden bir tanesi de halkla ilişkiler uzmanının özellikleridir. Halkla ilişkiler birim yöneticileri eğer halka ilişkiler alanında formal bir eğitim alırlarsa, alanla ilgili yayınları takip ederlerse ve konferanslara katılırlarsa iki yönlü simetrik modeli kolaylıkla uygulayabilirler. Aynı zamanda dominant koalisyonda da yer alabilirler (Grunig, 1990: 120-121). Hatta halkla ilişkiler mesleğinin ilk geliştiği yıllarda Bernays (1961), halkla ilişkiler yöneticisinin alan eğitimi ile mesleki hayatta diğerlerine tavsiyelerde bulunulabileceği için halkla ilişkiler uzmanlarında eğitimin önemini vurgulamaktadır. Çünkü (akt.,

[34] Mümemmellik çalışmasının departman düzeyindeki "Mükemmel halkla ilişkiler potansiyeli ve belirleyicileri" kısmında belirleyici unsurlar simetrik model, yönetim rolü bilgisi, halkla ilişkiler dalında akademik eğitim ve profesyonellik şeklinde dörte ayrılmaktadır. Ancak bu kısmın simetrik model ve yönetim rolü bilgisi, çalışmanın farklı yerlerinde derinlemesine ve ayrıntılı şekilde ele alındığı için sadece halkla ilişkiler eğitimi ve profesyonellik bölümlerine yer verilmiştir.

Woodyard, 1991: 36-37). Bu yüzden halkla ilişkiler yöneticisi lisansla birlikte yüksek lisans eğitimi alması gerekmektedir (Grunig, 2013).

Pollack'ın (1984) yaptığı araştırmaya göre alanda formal eğitim alan halkla ilişkiler birim yöneticilerinin kullandığı iki yönlü asimetrik ve simetrik iletişim modeli ile arasında pozitif bağlantı bulunurken, tanıtım-propaganda ve basın ajansı modelleri arasında negatif bir bağlantı olduğunu tespit etmiştir (akt., Woodyard, 1991: 38). E. Grunig ve L. Grunig'in (1989: 51) halkla ilişkiler eğitimi ile ilgili yaptığı araştırmalarda da iki yönlü asimetrik ve simetrik iletşim yönetimini gerçekleştirebilmesi için birim yöneticisinin eğitim alması gerektiğini belirtirken basın ajansı ve tanıtım modellerini kullananan birim yöneticilerinin ya gazetecilik mesleğine dahil olduğu ya da eğitim almadıklarını öne sürmektedirler.

Mükemmel halkla ilişkiler potansiyeli tüm halkla ilişkiler departmanları, programları stratejik ve simetrik olarak yönetme potansiyeline sahip değildir. Mükemmel halkla ilişkiler departmanları, halkla ilişkilerde (deneyim, kendi kendine çalışma, mesleki gelişim kursları veya üniversite eğitimi yoluyla) teorik bilgi birikimini öğrenmiş ve profesyonel derneklerde aktif olan profesyoneller veya uzman pratisyenleri istihdam eder (Grunig ve ark., 1998: 338).

Dozier ve arkadaşları (1995: 63-72) halkla ilişkiler yöneticisinin mükemmellik başarısını arttırabilmek için yedi stratejinin olduğunu belirtmiştir. Bunlar: işi bilme, kendi kendine çalışma, mesleki dernek seminerleri, danışmanlık, bölüm eğitimi, akreditasyon ve yükseköğrenim. İş bilmek, işvereninizin özel işi veya sektörü hakkında bilgi sahibi olmak anlamına gelir. İşi bilmenin avantajları, zorlukların daha iyi anlaşılmasını ve organizasyonun karşılaştığı fırsatlarını içerir. Bu, kuruluştaki tüm üst düzey kişilerin işi anlamasını bekleyen üst düzey yöneticiler için daha fazla güvenilirlik anlamına gelir. Olumsuz tarafı bu tür bir uzmanlık sektör dışındaki diğer kurumsal ortamlara aktarılamaz, sektör bilgisi iletişim mükemmelliği için gerekli olan

alanların bilgisinin yerini tutamaz. Bireysel çalışmada motivasyon ve kişisel zamana bağlılık gerektirir. Bir dizi kitap, doğrudan iletişim mükemmelliği ile ilgili konulara ilişkin giriş, orta ve ileri düzey bilgiler sağlar. Profesyonel gelişim atölyeleri ve seminerleri, iletişim mükemmelliği için uzmanlığınızı geliştirmenin bir yolunu sağlar. Workshops ve seminerler mükemmellikle ilgili çeşitli konu alanlarında kapsamlı eğitim sağlar. Seminer ve çalıştaylarda kurucularla ve diğer katılımcılarla etkileşim kurabilirsiniz. Mentorluk, organizasyondaki bir amir veya başka bir uygun kişi tarafından sağlanan, bir organizasyondaki işin temellerini öğrenmek ve ileri düzeyde uzmanlık geliştirmek için genç iletişimcilerin yapılandırılmış veya yapılandırılmamış eğitimidir. Mentorluk rutin iş hayatının bir parçasıdır ve başarılı olabilmek için kişilerarası iletişime hakim olmak gerekir. İletişim departmanı çalışanlarına seminerler vererek tüm departman için özel eğitim almasını sağlamaktır. Bu yaklaşım, tüm birimin bilgi düzeyini artırma avantajına sahiptir. Örneğin, geleneksel iletişim zanaatlarını güçlü bir şekilde tercih eden bireyler, bölümün genel mükemmelliğini artırmak için bu zanaatların yönetici rolü uzmanlığı ve iki yönlü uygulamalarla nasıl birleştirilebileceğini öğrenebilirler. Önemli unsurlardan biri tanesi de akreditasyondur. Akreditasyonun en önemli yararı, sınava hazırlanan bireyler tarafından halkla ilişkiler ve iletişim yönetiminin dikkatli bir şekilde incelenmesi. Mesleki tanınma da önemli bir avantajdır. Son olarak halkla ilişkiler alanında üniversitelerde alınan eğitim ile mükemmel bir iletişim pratiği sağlanır. Mükemmellik araştırmasında halkla ilişkilerler alanında alınan profesyonel eğitimin sahada çok sayıda faydası olduğu tespit edilmiştir. Yüksek eğitim alanda derinlemesine bilgi sahibi olunmasını sağlamaktadır. Öyle ki mükemmellik araştırmaları esnasında görüşme yapılan kişiler arasındaki başarılı uygulayıcıların yüksek eğitimli olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla halka ilişkiler alanındaki yüksek eğitim aynı zamanda başarının da anahtarıdır. Bütün bu özelliklere sahip olduğu zaman iletişim departmanı mükemmelliğe ulaşmaktadır.

Eğitimden sonra ön plana çıkan diğer bir mükemmellik unsuru "profesyonellik" dir. Bu konuda sosyal bilimler alanında yapılan akademik incelemelere göre profesyonellik ve eğitim arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır (Ehling, 2005a: 466). Grunig ve Hunt (1984: 82) halkla ilişkilerde profesyonelliğin beş temel özelliğini şu şekilde özetlemişlerdir: Mesleki değerler kümesi dahilinde başkaları için doğrul olan değil kendiniz için doğru olanın icra edilmesi, güçlü bir mesleki örgüte üyelik, mesleki kurallara uymak, kabul görmüş mesleki bilgi ile ilişkili düşünsel gelenek, gerekli olan profesyonel eğitimler ile elde edilen teknik becerilerdir. Cutlip ve Center'in "Effective Public Relations" eserini geliştiren Broom ve Sha (2013: 131) profesyellik için altı kriterin olduğunu belirtmektedir. Profesyonel birliklere üyelik, eşsiz bilgi ve beceriyi kazanmak için özel eğitim hazırlığı, teoriye dayalı bir bilgi birikimi, araştırma yoluyla geliştirme, bize uygun ve etkili halkla ilişkiler pratiği ilkeleri sağlayan kendi kendini yöneten meslektaşlar birliği tarafından oluşturulan ve uygulanan performans standartları ve etik kurallar uygulamada özerklik, uygulayıcılar tarafından kişisel sorumluluğun kabulü ve benzersiz ve temel bir hizmet sağlama topluluğunun tanınmasıdır bu kriterler.

2.2.3.7. Kadın ve Erkeklere Eşit Fırsatlar

Mükemmellik araştırmasının odaklandığı konulardan bir tanesi de toplumsal cinsiyettir. Grunig (2006: 160), halkla ilişkiler alanında eğitim alan ve sahada çalışan artan kadın sayısına karşılık kadınların yönetsel rollerde yer almakta zorlandığını belirtmektedir. Araştırma kapsamında cinsiyet ayrımcılığının halkla ilişkilerde profesyonellerin sayısını azalttığı, mükemmel halkla ilişkilere sahip kurumlarda ise stratejik rol için erkekler kadar kadınlara da değer verdiğini ve kuruluş genelinde kadınları güçlendirmek için programlar geliştirmektedir. Bununla birlikte baskın koalisyondaki toplumsal cinsiyet farkı sadece halkla ilişkiler alanında değil diğer alanların da evrensel bir sorunudur (Grunig, 2013).

Kadınların örgütlerde erkeklerle birlikte eşit fırsatlara sahip olabilmesi için örgütlerin mükemmel olması gerekmektedir. Çünkü mükemmel örgütler halkla ilişkiler birim yöneticisi olmak üzere bütün kadınları kendi bünyelerinde desteklemektedirler. Diğer bir önemli nokta ise toplumun çalışan kadınlara karşı ön yargılarının değiştirilmesidir (Hon ve ark., 2005: 441).

Mükemmellik araştırmasının niteliksel ve niceliksel sonuçlarına göre, mükemmel halkla ilişkiler departmanlarında çalışanlar stratejik yönetici ile yönetilirse daha yüksek mükemmellik statüsünde yer almaktadır. Düşük mükemmellik statüsündeki departmanlar teknik uzmanlar ile yönetilmektedir. Kadınlar halkla ilişkiler birimlerinde stratejik yönetici konumunda ise aynı zamanda da teknik bilgiye de haizdirler. Çünkü halkla ilişkiler birimlerinin stratejik uzmanlık kadar idari ve teknik uzmanlığa da ihtiyaçları bulunmaktadır. Diğer önemli bir faktör ise egemen koalisyonun iletişim yöneticisine verdiği değerdir. Egemen koalisyon halkla ilişkiler birim yöneticisine verdiği değer arttıkça yönetici de stratejik konuma yükselecektir. Teknik uzmanlar kurumun rutin işlerini yönetirken kriz, sorun yönetimi gibi stratejik işlerde yetersiz olduğu gözlemlenmiştir. Bununla birlikte kadınlar teknik görevleri yerine getirmek zorunda kaldıkları zaman stratejik uzmanlık kazanmak için erkeklerden daha az fırsata sahip olmaktadır. Bu nedenle en iyi iletişimcinin cinsiyeti iletişimi engellemiyor veya yardımcı olmuyor. Mükemmeliyet için kadın üst düzey iletişimciler, erkeklerden beklenmeyen teknik faaliyetlerle meşgul olurken, stratejik uzmanlık geliştirmek için daha çok çalışmak zorunda kalabilir (L. Grunig ve ark. 2002: 255).

Etkili kuruluşlar, çevrelerindeki çeşitlilik arttığında halkla ilişkiler işlevindeki çeşitliliği de artırmaya çalışırlar. Mükemmel halkla ilişkiler, tüm rollerdeki kadın ve erkeklerin yanı sıra farklı ırk, etnik ve kültürel geçmişlere sahip uygulayıcıları da kapsar (Grunig, 2009: 2).

2.2.4. Örgüt Düzeyi- Halkla İlişkilerde Mükemmelliğin Makro Şartları

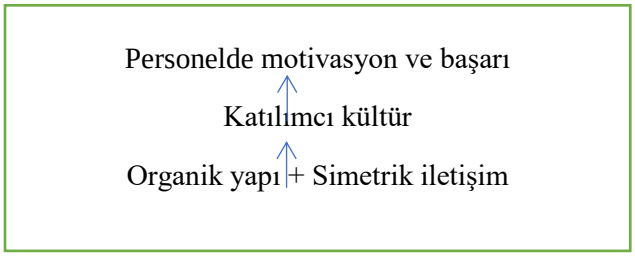
Örgüt seviyesi, iletişimin örgüte yaptığı genel etkinliği ifade eder. Örgütler, örgütün iç ve dış paydaşları ile başarılı şekilde iletişim programı sağladıkları için başarılı olurlar. Etkisiz örgütler ise genel olarak kamulara ve paydaşlara önem vermezler. Halkla ilişkiler bu alanda stratejik kamularla ve paydaşlarla uzun süreli iyi ilişkiler kurarak örgütün daha etkili olmasına yardım eder (J. Grunig ve L. Grunig, 2006: 6).

2.2.4.1. Katılımcı – Organik Örgüt ve Simetrik İç İletişim

J. Grunig ve L. Grunig'e göre (2006: 15) örgütler organik ve mekanik olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Mekanik örgütlerde merkezi karar verme, resmi kurallar, ast üst arasında ayırımlar, çalışanların karar alma sürecine sınırlı katılım mevcuttur. Organik yapılarda ise ademi merkeziyetçilik, daha az resmiyet ve çalışanlar arasında katmanlaşma ile çalışanların karar alma sürecine dahil olma özellikleri ön plana çıkmaktadır (J. Grunig ve L. Grunig, 2006: 15).

Mükemmellik çalışması örgüttü dört özelliği ile desteklemektedir. Bunlar, otoriter örgüt kültür yerine katılımcı kültür, iç iletişimde simetrik sistemler, mekanik yapılanmadan ziyade organik yapılanma, kadın-erkek ve azınlıklara eşit fırsatlar sunmaktır. Organik yapılanma ve simetrik iletişim katılımcı kültüre katkıda bulunarak örgüt çalışanlarının tatmin olmasını sağlar. Aynı zamanda etkili örgütlerin anahtarı olmakla birlikte simetrik iletişim organik yapıları oluşturan ve tamamlayan anahtardır. Katılımcı örgütlerde kararların çalışanlar tarafından alınması onların güçlenmesini sağlar. Çalışanların iş ortamından tatmin olma imkanı yükseldiği zaman da örgüt hedeflerine daha kısa sürede ulaşır. İş ortamında çalışanların katılımcı kültüre sahip olmalarının temel argümanı ise simetrik iç ve dış iletişimin örgütte yer almasıdır. Aynı zamanda etkili örgütler farklı işgücünün olduğu durumlarda ılımlı ortamlar oluşturmaktadır. Organik yapılar ve simetrik iletişim etkileşime girerek katılımcı

kültürü ortaya çıkarır bu da çalışanların kurumda tatmin olmasını ve kurumun başarılı olmasını sağlar. Organik yapılar etkili örgütlerin anahtarıdır. Kültürel değişimi, iş tatminini ve iletişimi tetikler (J. Grunig ve L. Grunig, 2006: 14-15).



Şekil 10: Örgütlerde organik yapının ortaya çıkışı

Kültür, mükemmel halkla ilişkiler için bir bağlam sağlayabilir ancak bilgili bir kıdemli halkla ilişkiler uygulayıcısı ve destekleyici üst yönetim olmadan, kültür mükemmel bir halkla ilişkiler modeli üretemez. Örgütün dominant koalisyonu organik yapıyı güçlendirmediği sürece halkla ilişkiler birim yöneticisinin çabaları yetersiz kalır (Grunig, 2000: 23).

Katılımcı organik örgütler kendi içlerinden simetrik iç iletişim sistemini de barındırırlar. Simetrik halkla ilişkiler etkin örgütler tarafından yapılan en önemli tercihdir. Bu tercih de halkla ilişkiler departmanı tarafından değil baskın koalisyon tarafından yapılır. Egemen koalisyonun asimetrik veya simetrik halkla ilişkiler modeli seçimi de öncelikle örgütün stratejik kamuları seğmende etmeleri daha sonra da örgütte halkla ilişkiler potansiyelinin yüksek olması ile gerçekleşir. Çünkü iletişim, örgütün yapısı, ortamı, gücü ve kültürü ile doğrudan bağlantılıdır hatta örgütler iletişim olmadan hayatta kalamazlar (Grunig, 2005a: 34-35, 558). Bu doğrultuda örgütün hem iletişim biçimi tercihi hem de halkla ilişkilere verdiği önem seviyesi baskın koalisyonun tekelinde olduğu gözlemlenmektedir.

Simetrik iletişim, mükemmel bir örgütün temel bileşenidir. Mükemmel örgütler iç ve dış kamularla iletişim ve ilişki kurabilirler (Grunig, 2005a: 27). Ancak örgütlerde iç iletişim ile mükemmelliği sağlayan örgütün yapısı, kültürü, güç ve ortamı arasında

mantıksal bir bağ bulunur. İç iletişim sistemleri örgütlerin kültür ve yapısının parçasıdır ve bu sistemler aynı anda yapı ve kültürü de şekillendirir. Örgütün içinde bulunduğu ortamı, baskın koalisyonun örgütün yapı, kültür ve iletişimini ve kimin güç sahibi olacağını belirler. Dolayısıyla bu yapıda mükemmel iletişim, örgütlerin mükemmelliğine fayda sağlarken mükemmel örgütler de iletişim mükemmelliğini desteklerler (L. Grunig, 2005: 558).

Simetrik iç iletişim sistemlerinin örgütlere çok sayıda katkısı bulunmaktadır. Öncelikle örgütlerde çalışanların iş memnuniyetini arttırmaktadır. Stratejik kamularla uzun süreli güvene ve güvenirliliğe dayalı ilişkileri devam ettirmektedir. Aynı zamanda simetrik iletişim organik yapıyı, güç paylaşımını ve katılımcı kültürü de desteklemektedir. Bu nedenle iç iletişim örgütsel etkililik ve mükemmelliğin katalizörü ve anahtarıdır (Grunig, 2005c: 558, 595). Aynı zamanda örgütsel düzeyde yapılan araştırmalarda, kadına destek ile katılımcı kültür, simetrik iletişim ve çalışan memnuniyeti arasında pozitif bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır (Aldoory, 2007: 399).

2.2.4.2. Halkla İlişkiler Yöneticisinin Baskın Koalisyondaki Rolü

Baskın koalisyon ifadesi, yönetim anlayışından ve organizasyonel teoriden gelir ve bu grup insanların yön belirleme ve organizasyonlarda yapıyı etkileme gücüne sahip olduğunu belirtir. Dominant koalisyonlar örgütlerin yapısını etkileyen bir güçtür, örgütün misyonunu tanımlarlar ve örgütle ilgili stratejik seçimlere karar verirler (Dozier ve ark. 2005: 15). Halkla ilişkilerin güçlendirilmesi için birim sorumlusu yöneticinin organizasyonda kararlar alan baskın koalisyonun veya diğer üst düzey yöneticiler koalisyonunun bir parçası olması veya gerektiğinde rahatlıkla onlara ulaşabilmesi gerekir (Grunig, 2009: 2).

Halkla ilişkilerde, halkla ilişkiler birim yöneticisi örgütün üst yönetiminde yer almadığı müddetçe stratejik kamularla iletişim kuramaz ve iyi ilişkiler geliştiremez. Çünkü halkla ilişkiler birim yöneticisi kamular hakkında baskın koalisyona rapor verir.

Küçük çaplı örgütlerde kurumla ilgili önemli kararları tek bir kişi verirken büyük yapılı örgütlerde çok sayıda üst düzey yönetici örgüte yön verir. Bununla birlikte dominant koalisyonda olmak için bire bir örgüt çalışanı olmak gerekmemektedir. Örgütün dışında resmi olmayan pozisyonlarda da dolaylı olarak baskın koalisyona dahil olan paydaş ve bireyler de yer almaktadır (J. Grunig ve L. Grunig, 2006: 8).

Dominant koalisyonun mükemmel halkla ilişkilere temel getirisi bulunmaktadır. Öncelikle halkla ilişkiler birim yöneticisi stratejik iletişim yönetimi ile örgüte katkıda bulunur. Halkla ilişkiler birim yöneticisi kamuları tarayarak, onlar hakkında bilgi toplayıp üst yönetime ileterek kurumun önemli kararlarını değiştirmesiyle birlikte stratejik yönetimde rol oynamaktadır. Çevre taraması ile sorun yönetimi, kriz yönetimi, eylemci gruplarla diyalog sağlanabilir. Aksi durumda eğer halkla ilişkiler birim yöneticisi üst yönetime tavsiyelerde bulunmuyorsa, üst yönetim tarafından halkla ilişkilere veri akışı ve emir komuta zinciri işliyorsa mükemmellikten uzaklaşıldığının göstergesidir. Hatta üst yönetim bu tür durumlarda stratejik kamularla sık sık yanlış biçimde iletişim kurulmasını ister. Dolayısıyla halkla ilişkiler yöneticisinin etkili olabilmesi için bir ayağının üst yönetimde bir ayağının da kendi biriminde bulunması gerekiyor (J. Grunig ve L. Grunig, 2006: 8-9).

Sonuç olarak mükemmellik teorisinde halka ilişkiler yöneticisinin örgütlerde baskın koalisyona erişebilmesi için üst düzey karar almak sürecine dahil olması gerekmektedir (Grunig, 2013). Ancak birim yöneticisinin dominant koalisyonda başarılı olabilmesi için örgüt ile stratejik kamular arasında iki yönlü simetrik iletişim ile köprü görevi görmesi gerekmektedir (Grunig, 2003: 88). Aksi takdirde halkla ilişkiler birimi stratejik üst yönetime dahil olmadığında, örgütte sadece medya ilişkileri faaliyetlerine odaklanılır. Bu da örgüt ve kamular arasında güvenilir ilişkilerin başlaması, devam ettirilmesi ve güçlendirilmesi için güvenilir bir yol değildir (Grunig, 2013).

2.2.4.3. Eylemci Baskısı

Bir gaye için bir örgüte baskı uygulamak üzere toplanmış eylemci insan toplulukları, eğitim-uzlaşma-ikna ve baskı teknikleri kullanarak başka bir kamu ya da kamuları etkilemek amacıyla bir araya gelmişlerdir. Baskıcı gruplar eğitimden şiddete kadar çok çeşitli yol ve yöntemlerle örgütleri etkilemeye ve değiştirmeye çalışırlar. Grup üyelerinin bağlılık oranları yüksek olup hedeflerine ulaşmak için liderlerinin altında yapılanmışlardır. Üyeler siyasi, ekonomik ve toplumsal hedeflerine ulaşana kadar mücadeleyi bırakmazlar. Eylemci grupların temel hedefi ise dışarıdan etki ile örgütün işleyişini arttırmaktır (L. Grunig, 2005: 528-529).

Örgütlerin halkla ilişkiler birimleri de eylemci gruplara karşı Grunig ve Hunt'ın (1984) dörtlü modelindeki iletişim yöntemlerinden birisini kullanarak örgütün işleyişini içeriden iyileştirmeye çalışırlar. Ancak burada ön plana çıkan temel unsur eylemci gruplarla örgütün kurumsal iletişimcilerini ortak noktada uzlaşım yoludur. Halkla ilişkiler yöneticisine düşen görev sorunları belirleyerek analiz etmek, alternatif örgütsel tepkiler üstünde çalışarak örgütün rolünü uygun iletişim yöntemine odaklamak, örgütün sorunla baş edebilmesi için gayret göstermek ve uzlaşma sürecinin bir parçası olmaktır (L. Grunig, 529).

Halkla ilişkiler yöneticisinin eylemcilerle iletişim kurmak ve uzlaşma sağlamak için kullandığı modeller arasında asimetrik ve simetrik çift yönlü modeller ön plana çıkmaktadır. Çünkü bu modeller tanıtım ve kamuoyu bilgilendirme modellerinden daha etkilidir (L. Grunig, 538). Grunig (1984b: 45) Genel olarak en iyi halkla ilişkiler programı, şirketin kamuoyunda ne gibi olumsuz sonuçlara yol açtığını kamuoyunu öğrenmeye çalıştığı ve bu sonuçlar hakkında şirketin ne yaptığını halka anlatan bir yol programı olmalıdır. Çift yönlü asimetrik modelle gündem yönetilebilirken çift yönlü simetrik modelle de eylemci baskısı ile en iyi şekide mücadele edilebilmektedir (L. Grunig, 538-539).

Halkla ilişkilerde mükemmellik kurallarını uygulayan halkla ilişkiler departmanları eylemci örgütlerle iletişim kurma konusunda daha başarılıdırlar. Çünkü stratejik iletişim yöneticileri örgütün içinde bulunduğu ortamı tanımlar ve taramasını yaparlar (L. Grunig, 2005: 527). Her ne kadar aktivistler örgütlere karşı başarı elde etmiş gibi görünse de örgütler simetrik bir iletişim ile onlarla müzakere edebilmektedir. Aktivistler üstünde yapılan araştırmalar mükemmel halkla ilişkiler departmanının iki yönlü iletişim, simetrik iletişim ile aktivistlerin örgüt kararlarına katılabildiğini göstermektedir (J. Grunig ve L. Grunig, 2006: 12-13).

2.2.5. Mükemmel Halkla İlişkilerin Etkileri (Sosyal seviye)

Mükemmel halkla ilişkiler kriterleri ile örgüt kendi sınırlarının ötesinde halka katkısı bulunmaktadır. Örgüt bireylere, kamulara ve diğer örgütlere hizmet eder.

Halkla ilişkilerde bütçeleme teknikleri bilgisi esastır. İletişim departmanı ne kadar stratejik olursa, daha karmaşık bütçeleme sorunları o kadar artar. Stratejik kamulara göre bütçeleme politikası da değişmektedir. Halkla ilişkiler biriminde öncelikle her yıl gerçekleşen rutin olayların "yıllık rapor, çalışan ve paydaş yayınları, medya ilişkileri, tanıtım malzemeleri vb." bütçesi mevcuttur. Bununla birlikte, halkla ilişkiler uygulayıcısı stratejik kamularla üst yönetim arasında iyi ilişkiler geliştirip sürdürebilmek için bütçeyi stratejik şekilde planlaması gerekmektedir. Böylece yöneticiler stratejik kamular üstünde amaç ve hedeflerine ulaşmak için verimli programlar ortaya koyabilirler (Dozier ve ark. 1995: 32-36).

Halkla ilişkiler birimine ayrılan bütçeyle birlikte halkla ilişkiler biriminin örgüte kattığı mali değer de tartışmaya açıktır. Halkla ilişkiler uygulamalarının örgüte yararları soyut olması, uzun dönemli yararların somut şekilde nicel hale getirilememesinden dolayı tam olarak ortaya konamaz. Hatta bu konu akademik çalışmalar içinde bile en az üstünde durulan alandır. Halkla ilişkilerin örgüte mali girdisini ölçebilmek için de yarar ve maliyet arasındaki ilişkiye odaklanılır. Maliyet-yarar analizi yönetsel bir

zorunluluktur ve bir halkla ilişkiler uygulamasından elde edilen yarar o uygulamanın maliyetini geçmeli ya da en azından maliyetiyle eşit konumda olmalıdır. Eğer maliyet yararı aşıyorsa o zaman uygulama üstünde değişiklik yapılmalı ya da uygulamaya son verilmelidir (Ehling, 2005b: 643-646).

Halkla ilişkiler biriminin mali açıdan kurama sağladığı faydaların görünmez hale gelmesinin çeşitli sebepleri bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi halka ilişkilerin örgütte rutin iletişim faaliyetlerini gerçekleştiren teknik bir görev olarak algılanmasıdır. Çünkü teknik bakış açısı halkla ilişkileri stratejik yönetim çabası olmanın dışına itmektedir. Halkla ilişkiler iletişim yöneticisi rolüyle birlikte örgütün etrafındaki stratejik kamularla iyi ilişkiler geliştirebilmektedir (Ehling, 2005b: 644-659). Halkla ilişkiler, stratejik paydaşların istekleriyle örgütün amaçlarını müzakere ortamında bir araya getirerek etkili örgütlere katkıda bulunur. Aynı zamanda stratejik paydaşlarla uzun süreli nitelikli ilişkiler inşa ederek örgütün maddi değerine katkıda bulunur. Ancak burada halkla ilişkiler yöneticisinin konumu ve işlevi çok önemlidir. Çünkü baskın koalisyonun bir üyesi olan halkla ilişkiler yöneticisi stratejik kamuları belirleyerek örgütün amaçlarının belirlenmesine yardımcı olur (L. Grunig ve ark., 2002: 97).

Halkla ilişkilerin örgüte sağladığı mali yararlar tam olarak nicelleştirilmese de Grunig ve Hunt (1984: 166-177), halkla ilişkiler uygulayıcıları için ekonomik kararlar alınırken kullanabilecekleri çeşitli prosedürler öne sürmüşlerdir. Bunlar: Gantt çizelgesi, (PERT) program değerlendirme ve gözden geçirme teknikleri, (CMP) kritik yol metotlarıyla birlikte basitleştirilmiş programlara, maliyet-yarar analizi ve beklenen değer analizleridir.

Jackson ve arkadaşları (2000'den akt., L. Grunig ve ark., 2002: 101) halkla ilişkilerin örgüte dokuz alanda değer kattığını öne sürmüşlerdir. Halkla ilişkiler farkındalık ve bilgi ile örgütün satışlarını, bağışlarını, hisse senetlerini vb. arttırır, örgütü motive eder, sorunları tespit eder, fırsatları belirler, krizi yönetir, organik örgüt

kültürünü teşvik etmek, değişimlere karşı direnci kırar, sosyal sorumluluk ile itibar oluşturur, örgütün politikalarını gerçekleştirebilmesi için kamu rızası oluşturur. Bu uygulamalar neticesinde örgüt pazar payını artırır, pazarlama ve dağıtım maliyetlerini düşürür, kar payını yükseltir, aşırı düzenlemelerden kaçınır, çalışanların uyumunu ve verimliliğini arttırır, yetenekleri fark ederek elde tutar, yatırımcıları cezbeder, yeni küresel pazarlara erişmeyi kolaylaştırır ve medyada daha pozitif şekilde yer alınmasını sağlar. L. Grunig ve ark. (2002: 101) da halkla ilişkilerin örgüte getirilerini şu şekilde özetlemişlerdir: örgütün pazar payı artar, piyasa maliyetlerinin düşmesi, dağıtım maliyetlerinin düşmesi, kar oranın artması, aşırı hukuki düzenlemelerden kaçınmak, çalışanları uyumlu ve verimli şekilde çalışmaya motive etmek, yetenekleri çekerek örgüt bünyesinde tutmak, yatırımcıları cezbetmek, yeni küresel pazarlara erişimi sağlamak, medyada olumlu ve etkileyici biçimde yer almak.

Tablo 11: Halkla ilişkilerin örgüte maddi ve manevi getirisi

Halkla ilişkilerin örgüte manevi kazançları	**Halkla ilişkilerin örgüte maddi kazançları**
Farkındalık oluşturur	Satışları artırır
Örgüte karşı negatif algıyı zayıflatır	Bağışları artırır
Çalışanları motive eder	Hisse senetlerinin değerini arttırır
Fırsatları belirler	Krizi yönetir
Sosyal sorumluluk ile itibar oluşturur	Pazar payını arttırır
Değişime karşı direnci kırar	Kar payını yüksetir
Çalışanların uyum ve verimliliğini artırır	Maliyetleri düşürür
Medyada pozitif şekilde örgüt haberlerinin yayınlanmasını sağlar	Yasal düzenlemelerden kaynaklanan kısıtlılıkları azaltır
Yetenekli çalışanları fark ederek örgüte kazandırır	Yatırımcıları cezbeder
Paydaşlarla iyi ilişkiler inşa eder	Küresel pazarlara erişimi kolaylaştırır
Örgütteki fikir ayrılığı ve çatışmayı en aza indirir	
Organik örgüt kültürünü teşvik eder	

L. Grunig ve arkadaşları da (1998: 339) mükemmellik araştırmasıyla birlikte kavramsallaştırılan halkla ilişkilerin örgütlerde daha etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Çünkü medya, kamu, çalışan gibi paydaşlarla ilişkiler stratejik şekilde yönetilirse iletişim hedeflerine ulaşarak daha iyi ilişkilerin kurulmasını sağlar. Sonuç

olarak halkla ilişkiler vesilesi ile kurulan etkili iletişim programları stratejik kamularla, örgüte bağış yapanlarla, müşteriler, paydaşlar ve yasa düzenleyiciler ile iyi ilişkilerin inşa edilmesini sağlar ve kurum içindeki simetrik iletişim ile çalışanların iş tatminini artırır. Diğer taraftan halkla ilişkiler örgütteki fikir ayrılıklarını da yöneterek düzenleme, baskı ve kısıtlılıklardan kaynakların maliyetleri de en aza indirir. Mükemmel halkla ilişkilerin çok yönlü getirisinden dolayı dünyada IBM, Johnson&Johnson, Chevron, General Motors, Verizon gibi büyük şirketler tarafından uygulanmaktadır (Grunig, 2013).

2.2. Küresel Mükemmel Halkla İlişkiler

Mükemmel halkla ilişkiler teorisi dünyadaki diğer ülkelere uyarlamadan önce kavram üzerinde "küresel" ve "uluslararası" halkla ilişkiler tartışması yapılmıştır. Çünkü her iki kavram "küresel, uluslararası" araştırma kapsamında farklı anlamları ifade etmektedir. Anderson'a (1989: 413'den akt., Grunig, 1997b: 270) *"Uluslararası halkla ilişkiler uygulayıcıları çoğu zaman farklı pazarlardaki programlar uygular ve her bir program bireysel şekilde coğrafi pazarın keskin ayrımlarıyla şekillenir. Uluslararası halkla ilişkiler çok merkezli ve etnik çeşitlidir. Küresel halkla ilişkiler ise iki veya daha fazla ulusal pazarda genel bir bakış açısı ortaya koyar ve bölgesel farklılıklara zorunlu olarak adapte olurken kamular arasındaki benzerlikleri tanır."* Mükemmel halkla ilişkiler teorisinin diğer ülkelerde uygulanması aşamasında etnik ve çok merkezli yapıların göz ardı edilmesi bunun yerine bütüncül bir nazarla teorinin bütün dünyada işleyebileceği varsayımından yola çıkarak araştırmalarda küresel yaklaşım benimsenmiş ve "global halkla ilişkiler" kavramı ön plana çıkmıştır.

Mükemmellik araştırmasının ikinci evresi olan küresel halkla ilişkiler çalışmalarının çıkış noktası[35] mükemmel halkla ilişkilerde geçerli olan faktörlerin

[35] Halkla ilişkiler teorisin gelişim sürecinde mükemmellik araştırması tamamlanmadan önce Grunig ve Hunt'ın 4'lü halkla ilişkiler modelinin Amerika dışında diğer ülkelerde işleyip işlemediğinin tespiti amacıyla Grunig ve arkadaşları (1995) tarafından Güney Hindistan, Tayvan ve Yunanistan'da

dünyadaki diğer ülkelerde de işleyip işlemediğini ortaya koymaktır. Çünkü Grunig ve arkadaşları mükemmel halkla ilişkilerin teorik ilkelerinin Amerika, Kanada ve İngiltere'de aynı dil ve kültür kökenine sahip olunsa da bu ülkelerde kültür, siyasi ve ekonomik anlamda büyük farkların bulunduğunu ve farklılıklara rağmen teorinin ilkelerinin üç ülkede geçerli olduğunu ortaya koymuşlardır. Buna istinaden de teorik ilkelerin sadece üç ülkeyi kapsamayacağını savunmuşlardır (Grunig ve ark., 2009: 56-57).

Mükemmellik teorisinin küresel bağlamda Amerika, Kanada ve İngiltere dışında diğer ülkelerde de geçerli olup olmadığına dair ilk araştırmalar Vercic, L. Grunig, J. Grunig (1996); L. Grunig, J. Grunig ve Vercic (1998) ve Wakefield (1997) tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar mükemmellik teorisindeki mikro, mezo ve makro seviyelerdeki 14 genel özelliği küresel halkla ilişkilere uyarlamışlardır (Grunig, 1997b: 271). Mükemmel halkla ilişkilerdeki küresel çalışmaların temelini de halkla ilişkilerin farklı ülkelerde nasıl uygulandığını ortaya koyan betimsel çalışmalar değil tam tersine evrensel şekilde halkla ilişkilerin nasıl uygulanması gerektiğini belirten normatif bir teoriyi oluşturmaktır (Grunig ve ark., 2009: 56-57). Bu yüzden halkla ilişkiler küresel bağlamda "normatif teori" olarak da tanımlanmaktadır. Bütün dünyada halkla ilişkiler özelliklerinin nasıl etkili şekilde uygulanabileceğini açıklamaya çalışırlır (Vercic ve ark., 1996: 33).[36] Araştırma kapsamında uluslararası mükemmel halkla ilişkiler teorisini geliştirmek için çok merkezli (polycentric) ve etnik merkezli (ethnocentric) çok sayıda teoriye ihtiyaç duyulmamıştır. Ancak teori kapsamında mükemmel halkla ilişkilerdeki stratejik yönetim, halkla ilişkilerin diğer yönetim fonksiyonlarından ayrılması, örgütün üst yönetimiyle direk bağlantı, bağımsız bir departman olması, iki yönlü simetrik

araştırılmıştır. Araştırma neticesinde de 4'lü modelin son halkası olan iki yönlü simetrik modelin diğer üç modelden çok daha etkili olduğu gözlemlenmiştir. Öyle ki mükemmel halkla ilişkiler teorisinin de hem çıkış noktası hem de temel omurgası iki yönlü simetrik modelden meydana gelmektedir.

[36] Normatif teori, teorinin nasıl uygulanması, olması gerektiğini vurgularken pozitif teori gerçeğin nasıl olduğunu açıklar. Yönetim ve pazarlama alanında normatif teoriler yaygın olmakla birlikte halkla ilişkiler teorilerinin çoğu da normatif teori olarak değerlendirilmektedir (Vercic ve ark., 1996: 33).

modele dayalı ilişkiler, halkla ilişkiler yöneticisinin yönetici veya teknik rolü ve nitelikleri, kadın ve erkeklerde eşitlik, organik örgüt yapısı, mükemmel halkla ilişkilerin örgüte genel getirisi (L. Grunig ve ark., 1998: 337-339) gibi genel geçer ilkeler çerçevesinde ülkelerin içinde bulunduğu dil, kültürel, politik ve ekonomik sistem ile gelişim düzeyi, medya sistemi ve eylemcilik seviyeleri dikkate alınmıştır (Grunig ve ark., 2009: 57).

Mükemmellik teorisinin faktörlerinin küresel bağlamda işleyip işlemediğini teyit etmek amacıyla araştırma ABD, İngiltere ve Kanada dışında ilk olarak Slovenya'da 30 örgüt üstünde uygulanmıştır. Araştırma neticesinde de ülkenin bağlamsal şartları göz önünde bulundurulmakla birlikte teorinin genel geçer kurallarının işlediği gözlemlenmiştir. Slovenya'da 1990'lı yılların ikinci yarısında yapılan araştırmaya göre ABD, İngiltere ve Kanada ile veriler karşılaştırıldığında halkla ilişkiler çalışanlarına daha az önem verildiği, Slovenya'nın Yugoslavya'dan 1991'de ayrılması nedeniyle bazı kültürel, siyasi ve ekonomik niteliklerin Slovenyalı şirketler üstünde devam etmesi nedeniyle siyasi değişim ve özelleştirmelerin devam etmesiyle birlikte aktivist hareketlerin gelişmesi, simetrik iletişime önem verilmediği, asimetrik iletişim sistemlerinin ön plana çıktığı, iş ortamında motivasyonun düşük olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte Slovenya'nın içinde bulunduğu özel şartlar nedeniyle genel geçer ilkelere "etik" ilkesi de eklenmiştir. Çünkü Slovenya sosyalist Yugosyovla'dan ayrıldıktan sonra yolsuzluk ve haksız kazanç sağlama artış göstermiştir. Bu olumsuz değişimin de halkla ilişkiler mesleğine zarar vermesini engellemek nedeniyle "etik" ilkesi genel geçer ilkelere eklenmiştir. İlerleyen dönemlerde de halkla ilişkilerde etikle ilgili bilimsel araştırmalar yapılmıştır (Grunig ve ark., 2009: 57-59).

Tablo 12: Mükemmellik kuramına göre küresel halkla ilişkilerin genel özellikleri

Parametreler	**Özellikler**
Araştırmaların ve yayınları başladığı dönem	1990'lı yılların ikinci yarısı
İlk yapılan araştırmalar	Vercic, L. Grunig, J. Grunig (1996); L. Grunig, J. Grunig ve Vercic (1998) ve Wakefield (1997)

Amaç	Mükemmel halkla ilişkiler teorisin bütün dünyada nasıl uygulandığına dair normatif bir teori ortaya koymak. Mükemmel halkla ilişkiler teorisin genel geçer kurallarının özel şartlarda diğer ülkelerde işleyip işlemediğini tespit etmek.
Önem verilmeyen unsurlar	Çok merkezli (polycentric) ve çok kültürlü (polyetnik) yapılar arka plana atılarak dünya bir bütün halinde ela alınmıştır. Bu yüzden "uluslararası" yerine "küresel" kavramı tercih edilmektedir.
Önemli olan özel unsurlar	Ülkelerin ekonomik, sosyal, kültürel, dil, politik, medya ve aktivist yapısı.
Başarı ve uyum oranı	Mükemmellik teorisinin genel geçer kuralları spesifik özellikler bağlamında diğer ülkelerde de işlemektedir.

Küresel halkla ilişkilerle ilgili araştırmalar Rhee (1999), Güney Kore'de, Wakefild 1997'de de 18 ülkede yapmıştır. 2000'li yıllarda ise Sriramesh ve Vercic (2009), Freitag ve Stakes (2009)'in çalışmaları gibi ile çok sayıda akademik çalışma yapılmıştır. Öncelikle İngiltere, Amerika ve Kanada'da uygulanan araştırmalar ile diğer ülkelerde yapılan araştırmaların neticelerinin birbiriyle paralellik arz ettiği gözlemlenmiştir (Grunig ve ark., 2009: 57-59). Bu veriler de mükemmellik teorisinin halkla ilişkilerde genel geçer bir teori olduğunu ortaya koymaktadır.

2.3. Mükemmellik Teorisine Karşı Eleştiriler

1984'de başlayıp 2002 'ye kadar devam eden halkla ilişkilerde mükemmellik teorisi araştırmaları neticesinde ortaya çıkan mükemmel halkla ilişkileri formülleştiren kurallar, akademide eleştiriye maruz kalmıştır. Bu eleştiriler araştırma kapsamında çeşitli temalar altında ele alınmıştır.

2.3.1. Etik Olmayan Simetrik İletişim ve Taviz Vererek Daha Fazlasını Kazanmak

Mükemmellik teorisinin en çok tartışılan kısmı halkla ilişkiler dörtlü modeli ve yoğunlukla da iki yönlü simetrik model olmuştur (L. Grunig ve ark., 2002: 307). Grunig ve Hunt'ın (1984) dörtlü halkla ilişkiler modelinin son halkası olan simetrik model

Grunig'e göre kusursuz bir halkla ilişkiler uygulamasıdır. Simetrik iletişim bağlamında örgütler stratejik değeri olan kamu ve paydaşlarla yakın temas halinde olurlar. Asimetrik modelde ise örgütler sadece kamuları ikna etmek için kulak vermekte ve onlar üstünde araştırma yapmaktadır. Asimetrik iletişim ikna etme, simetrik iletişim ise uzlaşma odaklıdır. Ancak simetrik iletişim modeli normatif bir kuram olduğu için gerçek hayatta uygulanabilirlik düzeyi de son derce azdır. Çünkü simetrik model pozitif teoriden ziyade normatif teoriye yakın bir modeldir. Modellerin kavramsallaştırılması ve sahada uygulanabilecek hale getirilebilme biçimindeki esneklik noksanlığı nedeniyle iki yönlü model gerçekte uygulanamaz duruma gelmiştir (Laskin, 2012: 357; Laskin, 2009: 45). Kunczik (1994), Pieczka (1995) ve L'Etang (1995) gibi diğer eleştirel halkla ilişkiler teorisyenleri de simetrik modelin ütopik bir model olduğunu öne sürmektedir (akt. Laskin, 2012: 357).

Bu eleştirilerin başında "simetri" kavramının ne olduğunun tam anlamıyla tanımlanmaması gelmektedir. Örgüt ve paydaşlar nadiren eşit durumdadırlar. İki taraf arasındaki güç eşitsizliğinde iletişim şekli simetrik görünse dahi asimetriktir ve örgüt lehinedir (Laskin, 2009: 45). İki yönlü simetrik halkla ilişkiler, ilham verici bir teori sunar, ancak pratikteki güç uyuşmazlıkları ile başa çıkmada çok az yardımcı olur (Holtzhausen, 2000: 98). Grunig (2006: 16) de bu eleştirilerin baskın koalisyon kavramının yanlış yorumlanmasından kaynaklandığını belirtmektedir. Örgütlerde egemen koalisyon otoritenin en üstünde olması gerekmemektedir. Baskın koalisyon, gayri resmi bir koalisyondur. Çünkü üyeler hem örgütün içinde hem de dışında olmakla birlikte farklı hiyerarşik konumlarda bulunabilirler ve sayısal anlamda güçlenebilirler. Dolayısıyla eleştirilere karşılık örgütlerde, egemen koalisyonun iktidarın en tepesinde olması gerekmemektedir. Bununla birlikte eleştiri, Mükemmellik teorisinin ve baskın bir koalisyon kavramının yanlış bir yorumuna dayanmaktadır. Egemen koalisyon, resmi iktidar konumlarında bulunanlardan oluşmak zorunda değildir. Baskın koalisyon, gayri

resmi bir koalisyondur, bilge üyeler hem organizasyonun içinde hem de dışında olabilir ve organizasyonel bir arşınlığın farklı seviyelerinden gelebilirler. Aynı zamanda daha fazla sayıda insanı ikamet ettirerek de güçlendirilebilir. Halkla ilişkilerin, "otoritenin tepesinde" otoriter bir güce "veya" güce sahip olması "veya bu eleştirmenlerin egemen koalisyonu ve mükemmellik teorisini yanlış yorumladıkları bir " iktidar merkezinde "olması gerekmez.

Simetri kavramına yapılan ikinci bir eleştiri ise etikliktir. Grunig (2006:165), halkla ilişkilerde simetrik kavramın etik bir model olduğunu öne sürmektedir. Simetrik model aracılığıyla halkın sesi örgütte karar verme aşamasına getirilebilir. Bu da halkla ilişkilerin stratejik yönetim rolü ile gerçekleşir. Halkla ilişkiler, örgütte sosyal sorumluluk davranışından ve kamu ile paydaşlardan oluşan farklı seslerin yönetimde karar verme sürecine dahil edilmesinden sorumludur. Bu konuyu da Murhp (1991) eleştirerek "karma model" kavramını öne çıkarmıştır (Brownıng, 2010: 8-11). Örgütler kamu ve paydaşların çıkarları değil kendi çıkarlarının da göz önünde bulundurulmasını isterler. Dolayısıyla uzlaşma ve müzakerede örgütler kendi çıkarlarıyla kamuların çıkarlarının harmanlanmasını talep ederler, dışarıdan istenilen tüm taleplere cevap vermek istemezler. Bu durumda Murphy'nin (1991) "karma model" kavramı önemli hale gelir. Karma modele göre bir tarafın faydası için diğer tarafın fedakârlıkta bulunmasından ziyade anlaşmada karşılıklı tatminin bulunması gerekmektedir. Yalnız burada ön plana çıkan unsur "eşit (siz) lik" dir (Roper, 2009: 141).

Roper (2009) da, simetrik kavramın etik bir uygulama olduğu görüşüne karşı çıkmaktadır. Roper (2009), iki yönlü simetrik modeli örgüt yönetiminin müzakerede tavizler verilerek istenilenden fazlasını elde edeceği savını vurgulayarak simetrik iletişimi, hegomanya kapsamında değerlendirmiştir. Çünkü hegemonya, sürecin belirli aşamalarında tavizler verilerek sağlanır. Fiziksel bir zorlama olmadan, belirli ideoloji ve uygulamalarının kabul edilemesi, rızanın oluşturulması yoluyla meydana gelir

hegemonya. Örneğin Shell ve BP gibi şirketler sivil toplum kuruluşları ile ödünler vererek uzlaşmaya varmaktadır. Verilen ödünler paydaşların sahip olduğu gücü parçaladığı için, paydaşlardan ziyade şirketin lehine olacaktır (Roper, 2009: 142, 161-162). Ayrıca Davitson (2016: 156) iki yönlü simetri kavramının sığ bir diyalog olduğunu, herhangi bir politika problemini çözmeden veya herhangi bir sosyal koşulda iyileştirme olmadan elde edilebileceğini ifade eder. Pieczka (2006: 353) yine karma iletişim modelini eleştirel bir bakış açısı ile ele almıştır. Ona göre, toplumsal ilişkilerdeki örgüt ve kamular arasındaki güç eşitsizliği resmi sistemi ve sömürüye imkan tanımakta ve hizmet etmektedir. Grunig de (2000: 13) eleştirel teorisyenlerin sözlerini şu ifadelerle desteklemektedir: "Mükemmel halkla ilişkilerde kamuların taleplerinin bir kısmı karşılanarak daha fazlası kazanılmaktadır. Her ne kadar burada "karşılıklılık" ilkesi ön planda olsa da kamu ve örgütün gücü arasında dengesizlik bulunmaktadır. Örgütün, kamudan daha güçlü olması durumunda "karşılıklılık" mantığında kesinti olur. Bu nedenle de güç farklılıkları eşitlik adı altında yarar kazanma aracına dönüşebilir". Grunig (1989: 18), halkla ilişkiler mesleğinin tek bir paradigmasının olduğunu ifade etmiştir. Halkla ilişkiler temelde örgütün yararına paydaş ve kamuları maniple etmek için kullanılan "ikna" stratejisidir. Halkla ilişkiler uygulayıcıları genellikle kamu ve örgütün karşılıklı fayda sağladığına ikna etse de müzarekere de dengeler eşit değildir. Mükemmel örgütlerde halkla ilişkilerin uzlaşma ve müzakereye dayalı simetrik bir süreç olduğu görüşü hâkim olsa da gerçekte örgütler istediklerini bir bölümünde vazgeçerek daha çoğunu elde ederler (Grunig and White, 2005: 52). Bununla birlikte iki yönlü simetri başarılı bir şekilde uyguladığı takdirde dava, düzenleme ve yasama maliyetlerini azaltacaktır (L. Grunig ve ark., 2002: 136).

Karlerg (1996: 273) ise simetrik iletişim teorisin farklı bir bakış açısından eleştirmektedir. Çünkü iletişimsel simetri gerçekleştirilecekse, halkla iletişim becerileri ve kaynakları toplumun tüm kesimlerine yayılmalıdır. Bu özellikle tarihsel olarak

kamusal söylemin dışında tutulan kesimler için geçerlidir. Bunun gerçekleşmesi için simetrik halkla ilişkiler teorisinin simetrik bir araştırma gündemine dönüştürülmesi gerekir. Hatta olumlu bir eylem perspektifi oluşturarak, bu araştırma gündeminin bugüne kadar araçsal halkla ilişkiler araştırmasının faydalarından mahrum kalan nüfusun yeniden ortaya çıkan yoksul kesimlerinin iletişim ihtiyaçlarına orantısız bir dikkat göstermesi gerektiği bile tartışılabilir. Dolayısıyla örgüt ile stratejik kamular arasındaki ilişki paydaş ve kamulara dair daha kapsamlı sonuçları keşvetme fırsatını kaçırmasına sebep olmaktadır. Haugland da (1996: 17), Grunig'in simetrik modelinde örgüt ve kamuların eşit güce sahip olmadığı için müzakere veya pazarlık esnasında güçlerin dengelenmediğini, aynı zamanda halkla ilişkileri geniş bir sosyal bağlamdan çekip çoğulcu bir toplumdan bahsetmekle sınırlandırdığını bu yüzden de simetrik modelin bireysel uygulayıcılar için normatif bir model haline geldiğini belirtmektedir.

2.3.2. Küresel Uygulanırlık

Mükemmel halkla ilişkiler projesine karşı yapılan diğer bir eleştiri de küresel geçerliliği üzerinedir. Çünkü mükemmel halkla ilişkilerin genel geçer kurallarının uygulanabilmesi için kültür-dil, siyasi sistem, ekonomik sistem, medya sistemi, ekonomik gelişim düzeyi ve aktivislerin derecesi gibi bağlamsal koşullara uyum sağlanması gerekmektedir (Grunig ve ark. 2009: 57). Bu yüzden mükemmellik teorisinin Türkiye'de akademik ve pratik halkla ilişkiler çalışmalarına ışık tutması doğru değildir (Tunçel, 2011: 159).

Kenny' a (2016: 87) göre, mükemmel halkla ilişkiler departmanları, otoriter kültürlerde, mekanik yapılarda, asimetrik iletişim sistemlerinde ve kadınları ve azınlıkları değersizleştiren organizasyon koşullarında gelişmez. Ancak araştırma bulguları bağlamında, mükemmellik teorisi, kurumsal kapitalizmi küreselleşme yoluyla seçici bir şekilde genişleterek güç eşitsizliklerinin temelini oluşturur ve sürdürür. Mükemmellik teorisini empoze ederek Grunig'in halkla ilişkiler paradigmasının

stratejik yönetimini eleştiren tek kültürlü ve normatif yönetim modelini eleştiren bir literatür taramasıyla ulusal gelenekleri, azınlıkları ve kültürel farklılıkları değersizleştirir ve toplumun refahını kurumsal karlılığa tabi tutar. Bu yüzden de eğitim amaçlı bilgi gövdesini genişletmek için daha geniş bir postmodern ve eleştirel teoriler yelpazesi önerilmiştir.

Halkla ilişkilerde küreselleşme hegemonik yapıyı da beraberinde getirmiştir. Çünkü küreselleşmenin yayılmasıyla birlikte iç eşitsizlikler ve karmaşıklıklarla başa çıkabilmek için zaman, mekân ve kültürler arasındaki farklılıklar basitleştirilip kabul edilerek düzen empoze edilmektedir. Halkla ilişkiler de bu aşamada yerel kültürel normlara rağmen belirli bir ideolojinin ve uygulamanın fiziksel baskı olmadan yaygın kabulünü sağlamaktadır. Çok uluslu şirketler uluslararasındaki farklılıkları kapatmak amacıyla halkla ilişkileri, geleneksel yöntemleri yürütmek için kullanırlar. Halkla ilişkiler profesyonelleri, danışmanlık yaparak içinde faaliyet gösterdiği kültürlerden bağımsız olarak yaklaşımlarını ve uygulamalarını standartlaştırıp hegemonyaya hizmet ederlerken iyi para da kazanırlar. Bu yüzden Anglo-Amerikan iş ilkelerine dayanan Mükemmellik Teorisi, halkla ilişkilerde temel hegemonik disiplin matrisi olarak kalmıştır (Gregory ve Halff, 2013: 417-422).

Departman düzeyinde ve bütünleşik iletişim

Mükemmellik kuramında departman düzeyi olan mezo faktör başlığı altında halkla ilişkiler biriminin örgütte bağımsız tek birim olması ve insan kaynakları, reklam, pazarlama vb. birimlerin altında yapılanmaması gerektiğini belirtmektedir. Ancak aynı zamanda halkla ilişkiler birimi örgütün tamamında bütünleşik iletişime hakim olmalıdır. Buradaki eleştiri ise yönetsel anlamda bağımsız olan birimin örgütün tamamında bütünleşik iletimi nasıl sağlayacağıdır? Burada üstünde durulması gereken temel mesele, ticari kaygıları ön plana çıkan örgütlerde iletişim değeri sadece halkla ilişkiler birimi tarafından mı oluşturulmakta yoksa reklam, pazarlama, insan kaynakları gibi

yönetsel faaliyetleri bulanan birimler ile halkla ilişkilerin hem onlarla bütünleşmesi hem de onlardan ayrışması mümkün müdür (Tunçel, 2011: 159-160)?

Bütünleşik iletişim yönetimi programları örgütlerde tipik olarak reklam ve pazarlamayı vurgular ve halkla ilişkileri teknik destek rolüne düşürür. Halkla ilişkiler departmanlarına reklam ve pazarlama iletişimi faaliyetleri için giderek daha fazla sorumluluk verilmektedir. Ancak bütünleşik iletişim kapsamında örgütlerde sorumlulukların departmanlara nasıl dağıtımının yapıldığına dair niceliksel ve niteliksel argüman bulunmamaktadır (Kenny, 2016: 87).

Mükemmellik kuramına göre departman ve örgüt düzeyinde halkla ilişkiler yöneticisine farklı görevler yüklemektedir. Örgüt düzeyinde halkla ilişkiler yöneticisinin örgütün üst yönetiminde yer alması ve söz hakkının bulunması gerekmektedir. Ancak halkla ilişkiler yöneticisinin örgütün üst düzey yönetim mekanizmasında örgüt politikalarına yön verebilmesi için onun sadece araştırma ve stratejik planlamadan sorumlu ve bilgili olması yeterli düzeyde gelmeyebilir. Çünkü üst düzey yönetimde etkili şekilde söz hakkına sahip olabilmek için halkla ilişkiler uzmanının yönetim kurulundaki diğer üyelerle hemen hemen eş değerde kurumsal bilgi, kurumsal bilgiye erişim, kurumun finansal yapısı, kapasitesi, pazardaki konumu ve hareket alanı gibi vb. konularda bilgi sahibi olmalı. Aksi takdirde ise üst yönetim ile aynı masada otursa da halkla ilişkiler uygulayıcısı kurumla ilgili kararları tanıtım ve hedef kitleyi iknadan sorumlu kişi olarak addedilir (Tunçel, 2011: 160).

Halkla ilişkiler işlevinin güçlendirilmesi, profesyonelleşmenin hem bir nedeni hem de sonucudur. Halkla ilişkilerin profesyonelleşmesi, yirmi birinci yüzyılın çoğulcu karmaşıklıklarına daha uygun etik yaklaşımları benimseyerek ve şu anda ekonomik ve dolayısıyla iletişimsel dezavantaj nedeniyle katılımdan dışlanan halkları güçlendirerek daha etkili bir şekilde geliştirilmesi lazımdır (Kenny, 2016: 88). L'Etang da (2009: 14) mükemmellik modelinde halkla ilişkiler çalışanlarını, örgütsel ve toplumsal ihtiyaçlar

arasında dengeyi kurmaya çalışırken "örgütsel etkililiğe" etik iletişimsel kurallardan daha fazla önem verdiği hususunda eleştirmektedir. Lane (2005: 11) ise, halkla ilişkiler çalışanlarının simetrik diyaloğun pratikteki uygulaması (örgüt merkezli konumunun çoğu akademik teoride bu kadar yaygın olduğu varsayıldığında) hala tartışma konusudur. Simetrik iletişimin normatif statüsü kabul edildiği zaman çeşitli tartışma sorularının ön plana çıkacağını belirtmektedir. Bunlar: "Halkınızın ne istediğini nasıl anlarsınız? Bu halkların örgütün isteklerini değiştirmeye ve bunlara uyum sağlamaya açık olmalarını ne garanti eder? Halkınız ihtiyaçları konusunda homojen değilse ne yapmalı?" soruları ile simetrik iletişim teorisinin eksikliklerini vurgulamakla birlikte naif, aşırı idealist ve gerçek halkla ilişkiler dünyasında yeri olmadığı öne sürülmektedir.

Bütün örgütlerin yapısını tek bir kalıpta değerlendirilen ortak halkla ilişkiler formülü, ideal, standart halkla ilişkiler gözlüğünden bakmak mümkün değildir. Durumsallık teorisini ön plana çıktığı ortamda, karmaşık, değişken iş ortamları, ekonomisi hassas, aile şirketinden kurumsal şirketlere geçiş yapmaya çalışan örgütlerde halkla ilişkiler uzmanlarının yönetici konumunda örgüt polikitalarına yön verebilmesi için pazarlama, maliye, üretim vb. örgütün birimleri hakkında donanımlı bilgi sahibi olması ve kendisini tüm yöneticilere kanıtlaması gerekmektedir. Bu nedenle halkla ilişkiler uygulayıcısının mesleki bilgi, tecrübe, eğitim ve kendisine verilen emirlerle birlikte ikna yeteneğinin yüksek ve ilişki yönetiminde müzakerelerde başarılı olması gerekmektedir (Tunçel, 2011: 161)

Stratejik yönetim rolü, kamuoyundan çok kuruluşa aittir ve stratejik karar vermede çeşitli sesler temsil etmekte başarısızdır. Bu halklarla ilgili araştırma yapmak ve özellikle bu halkları dinlemek yetersizdir ve uzun vadeli ilişkiler kaçınılmaz olarak kuruluş lehine dengesizdir (Kenny, 2016: 87).

İşlevsel araştırma, halkla ilişkiler uygulayıcılarının rollerini organizasyon perspektifinden nasıl daha etkili bir şekilde yerine getirebileceklerini ele almak

açısından değerlidir. Nitekim bu uygulamanın geniş anlamda neler içerdiğini bilmeden halkla ilişkileri bir uygulama olarak anlayamayız. Bununla birlikte, örgütlerdeki halkla ilişkilere bu tekil odaklanma, bu kuruluşların faaliyet gösterdiği sosyal dünyayı dışlama eğilimindedir. Halkla ilişkilerin kendisi sosyal ve kültürel bir uygulamadır, kurumların çıkarları doğrultusunda tutum, değer ve inançlarımızı şekillendirmek için söylemler üreten kendi dinamikleri olan bir meslektir. Halkla ilişkilere Grunigci yaklaşım, mesleğin daha geniş etkilerini içeren daha dengeli bir bakış açısı sağlamaktan ziyade, bu denklemin yalnızca bir tarafını, kuruluşa hizmet derecesini inceler (Edwards ve Hodges, 2011: 2).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE ÜNİVERSİTELERİN GELİŞİMİ

Çalışmanın üçüncü bölümünde dünyada ve Türkiye'de üniversitelerin geçmişten günümüze gelişimi kendi içinde evrimler şeklinde ele alınıp değerlendirilecektir.

3.1. Dünyada Üniversitelerin Gelişimi

Dünyada üniversitelerin gelişimi ilk çağ, orta çağ, ulus devlet, girişimci ve mükemmelleşen yapılar şeklinde kategoriler halinde incelenecektir.

3.1.1. İlk Çağdan Orta Çağa Uzanan Zaman Diliminde Üniversitelerin Gelişimi

Günümüzdeki "üniversite" kelimesinin kökeni, "lonca" kelimesinin Latince karşılığı "universitas" dır. "Universitas"ın anlamı "bağımsız ve tüzel kişiliğe sahip ve ortak çıkarları olan kişiler topluluğudur". Üniversite loncalarını da öğrenci ve öğretmenler kurmuştur (Gürüz, 2003: 4). Ancak üniversiteler bir anda ortaya çıkmamış, öğretme isteğinde olan yetenekli bireylerle öğrenme isteği içinde olan gençlerin bir araya gelmesiyle zaman içinde oluşmuştur. Yetenekli bilginleri (doctors) ile öğrencilerin bir araya gelmelerini sağlayacak okul (studium) olması gerekiyordu. Okullar da (studium) onların koruyucusu ve patronu olan çeşitli sivil otorite veya kilise tarafından onaylanıyordu. Bu tür okullar öncelikle "Studium Generale" ismiyle anılırken daha sonra "üniversite" olarak adlandırılmıştır. Ortaçağda "universitas" ortak çalışma yapan dernekler tarafından kullanılırken sözlük manasında da "tamlık-bütünlük" anlamına gelmekteydi. Bu yüzden anlamı belirginleştirmek için "universitas magistrorum et scholarium" (üstatlar-hocalar ve öğrenciler topluluğu-derneği) ya da "universitas studii" (incelemeler topluluğu-derneği) isimleri kullanılırdı (Wissema, 2009: 6). "Universitas" kelimesi ortaçağda dernek ve lonca anlamında kullanılsa da 15. yüzyıldan itibaren sadece öğrenme ve öğretme topluluğunu tanımlayarak zaman zaman

da öğrenci topluluğu ve hocaların derneklerini de temsil etmiştir. Skolastik loncalar ile öğrenim görülen "studia" birleşerek "studium"un yerini "universitas" almış ve yaygınlık kazanmasıyla birlikte üniversitenin modern anlamı ortaya çıkmıştır (Lucas, 2007: 41-42).

M.Ö IV. yüzyılın başlarında Platon (Eflatun) Atina'da, dünyadaki bütün üniversitelerin atası olarak tanımlanan "Akademia"yı kurar. Ancak Platon Akademi'sinde bilimi faydacı bir amaca hizmet etmekten çıkararak bilimi uygulayanlar ile el emeğiyle çalışan insanlar arasında uçurum açmıştır ve bilimsel seçkinci bir ideoloji geliştirmiştir. Elit odaklı bilimin de 900 yıl propagandası yapılarak bilimin gecikmesine neden olmuştur (Corner, 2013: 151-152). Platon'unun öğrencisi Aristo[37] ise, Platon'unun düşüncelerinden tamamıyla ayrılır. Aristo gerçeği zihinde aranan ideada değil doğayı, gerçek fiziksel cisimlerin mükemmel hareketlerine bakar ve felsefi düşüncenin değerlendirme aracını mantık olarak görür. Aristoteles 'de bilimsel araştırmanın temel gayesi her şeyin nedenini bulmaktır. Doğru akıl yürütme, kategoriler ve önermelerle tümdengelim kıyaslama yöntemini inceleyerek mantık, fizik, biyoloji, insanbilimi ve metafiziğe büyük katkılar sağlar (Bernal, 2009: 203-204). Bu nedenlerle Aristo 20 yıl ders aldığı Akademi'den ayrılarak Anadolu'ya geçer ve M.Ö 340'da tekrar Atina'ya dönerek kendi okulu Lykeion (Latince Lyceum)'u kurar (Keseroğlu ve Demir, 2016: 9). Platon ve Aristo'nun felsefe okulları üstünde siyasi ve dini baskı olmadığı için kurgusal düşünce ve arayışları teşvik eden ortam daha sonra oluşacak üniversite yapısını etkisi altına almıştır (Gürüz, 2003: 1).

[37] Başlangıçta Platon'nun öğrencisi olan Aristo, onun ölümünden sonra akademiden ayrılarak kendi M.Ö. 335'de ona kendi felsefe okulu Lyceum'u kurmuştur. Aristo, Yunan siyasi hayatında bir dönemin zirvesi ve onu takip eden sonraki dönemin başladığı noktada yaşaması nedeniyle özgür Yunan kentlerinden derlediği bilgileri yıkılan imparatorluklara aktarabilecek durumda olması, kentlerden ve krallardan destek görerek önüne çıkan fırsatları değerlendirmesi nedeniyle bilim tarihinde merkezi bir konuma haizdir. Aristo mantıkçı, eldeki ile yetinmesini bilen, sağduyulu, ortalama-ne çok az ne de çok fazlasını isteyen sıradan bir filozoftu. Aynı zamanda Aristo Makedonya İmparatoru İskender'in de hocasıydı (Bernal, 2009: 202-203).

Aristo'dan sonra bilim zayıflayarak Yunan felsefesi Rodos'tan İskenderiye'ye gelmiştir. İskenderiye'de can bulan yeni felsefi akım yeni Eflatunculuk olarak ortaya çıkmıştır (Sunar, 1967: 20). Uygarlığın önemli arketipleri (Babil Kulesi, Atlantis, Kutsal Kase vb.) arasında yer alan İskenderiye kütüphanesi Yunan kültüründen gelen geçmişiyle Mısırın Yunanlı halkıyla kültürel bağlar kurmuştur. İskenderiye müzesi, insanlığın her alanına hizmet eden konularda araştırma yapmış ve her alanda bilim insanlarını yetiştiren bilim merkezi olmakla birlikte üst düzey bilginlerden sadece okuma yazma bilen kişilere kadar kamunun her kesimine açık niteliktedir. Aristotoles'in Atina'daki Lyceum Okulu İskenderiye kütüphanesinin yararlandığı temel kaynaklar arasındadır (Berti ve Costa, 2009: 1-5). M.Ö. III. yüzyılda Atina'dan bilim adamlarının göçüyle başlayan ve 200.000 ile 900.000 arasında el yazması esere sahip olan İskenderiye kütüphanesi M.S V. yüzyılda kütüphanenin tahrip edilip yok olmasıyla özelliğini kaybetmiştir (Keseroğlu ve Demir, 2016: 374-396). Böylelikle Yunan felsefesi Atina'dan Rodos ve İskenderiye'ye, İskenderiye'den Antakya'ya, Antakya'dan Urfa'ya ve Urfa'dan da Harran'a geçerek Nasturi, Ya'kubi ve Yahudilerin yardımıyla yavaş yavaş yayılmıştır (Sunar, 1967: 20).

Bağdat da, İskenderiye biliminin aktarıldığı diğer merkezlerden birisidir. Arap yarımadasında Abbasilerin iktidara gelmesiyle birlikte ortaya çıkan fikir ve özgürlük ortamında Yunan felsefesi, Hint tıbbı, Babil astrolojisi, Aristo mantığı hakkında bilgisi olan eğitimli papazlar, çevirmenler ve Müslüman âlimler arasında Şam, Bağdat. Kufe ve Basra gibi önemli şehirlerde kamuya açık tartışmalar yapılırdı. Bu tartışmalarda Müslüman âlimler, rakiplerini galebe çalmak için mantık ve felsefeyi kullanırlardı. Mantık ve felsefeyi yaygınlaştırmak amacıyla Müslüman halifeler düşünce mirasını Müslüman topluma aktarmak amacıyla İskenderiye ve Cindişapur medreselerine benzeyen Beytü'l – Hikme medresesini kurmuştur. Beytü'l-Hikme'de (Bilgi Evi) Müslüman, Yahudi, Hristiyan bilim adamları bir arada çalışarak Hint, eski İran ve

Yunan kültürüne ait eserler Arapça'ya çevrilerek tashih ve tetkik edilmiştir. Antik Yunan'dan tercümeler Süryani bilginler tarafından yapılmıştır. Bu gelişmeler İslam felsefesinin de doğmasını ve gelişmesini sağlamıştır (Onay, 2011: 225). Antik Yunanlılar ağırlıklı olarak matematik, tabii ilimler ve felsefe alanında Arapları etkileri altına almışlardır (Sunar, 1967: 24).

İslam felsefesinde İbn Rüşt, İbni Sina, Farabi İslam dünyasında bilimin "İslam Rönesans'ı" olarak tanımlanan bilim ve felsefenin önde olduğu dönemde ön plana çıkan filozoflardandır. Ancak İslam Rönesans'ı döneminde Büyük Selçuklu Devletinin Bağdat'taki Nizamiye medresesine atanan fıkıh uzmanı Gazali'nin (1058-1111) atanmasının ardından Farabi ve İbn Sina'nın çalışmalarını inceledi ve Tehafültü'l-Felasife (Filozofların Tutarsızlığı) adı altına bir çalışma kaleme aldı. Gazali bu çalışmasında İslam dünyasında Aristo felsefesine dayanan geleneğe karşı çıkarak, Tanrıyı akılla ispat etmeye çalışmanın onu yok saymak olduğunu, kutsal vahiy dışında Tanrı iradesinden bahsedilemeyeceğini, akılla inancın ilişkilendirilmesinin anlamsız olduğunu savundu. İbn Rüşt'de Gazaliye Tehafütü'l-Tehalüt (Tutarsızlığın Tutarsızlığı) eseriyle karşılık verdi. İbn Rüşt[38] eserinde, İslam gelenekleriyle Aristo ve Eflatun felsefesini bir araya getiren kelam bilginlerine karşı felsefeyi savundu. Vahiy ve insan aklını temsil eden Gazali ve İbn Rüst arasındaki tartışmayı Gazali kazanmıştır. Gazalinin galibiyetiyle birlikte bilim, teknoloji, devlet yapısı, yaşam kalitesinde Batı'nın açık ara ile önünde olan İslam medeniyeti gerilemeye başlamıştır. Batı dünyası da İbn Rüşt'ün gösterdiği yolda insan aklının hâkim olduğu günümüzdeki düzeye ulaşarak İbn Rüşt ve Gazali arasındaki çekişmenin kazananı Batı uygarlığı olmuştur (Gürüz, 2003: 293).

[38] İbn Rüşt akılcılığın önünü açarak, Batı medeniyetinin temelini meydana getirmiştir. Endülüs'de tefsir, hadis, fıkıh eğitimiyle birlikte tıp ve felsefe üstünde eğitim de alarak insan aklı ve felsefenin inanca ve inanca dayanan bilgilere karşı üstünlüğünü savunmuştur. Ayrıca İbn Rüşt'ün Eflatun ve Aristo yorumları Aristo'nun çalışmalarının Latince yayınlarında önemli bir parçası olmuştur (Gürüz, 2003: 292).

Batı, İslam dünyasına ve doğuya 9. yüzyıldan itibaren yönelmeye başlamış Batı ve İslam dünyasındaki ilişkiyi İspanya ve Sicilya kurmuştur. Bu şehirler Hristiyan, Müslüman ve Yahudilerin bir arada yaşadığı merkezlerdi. Emeviler'in yüzyıllarca İspanya'da kalması, orada kurulan kültür ve Doğu dillerinde tercüme merkezlerinde yapılan (Süryanice, Arapça, İbranice, Farsça) tıp, matematik ve astronomi gibi çeviriler Batının ilgisini çekerek Toledo, Granada, Kortoba ve Sevilla gibi kentler doğu batı kültürünün araştırıldığı merkezler haline gelmişlerdir. Tarihte ilk kez farklı kültürlerin uyum içinde yaşadığı bölge Endülüs (Andelosia) olmuştur. Endülüs birliktelik ve uyumun simgesine haline gelmiştir. Farklı toplumlar kültür ve bilgi alışverişinde birbirlerinden etkilenmişler ve Beytül Hikme'nin bir benzeri Toledo'da kurulmuştur. Doğu eserleri önce Latince'ye sonra da halk dillerine çevrilmiştir (Okuyan, 2011: 99-102).

İslam medeniyetinde bilimin Batı'ya aktarıldığı Endülüs, Sicilya ve Haçlı Seferleri (1095-1291) üç temel kaynaktır. Batının aydınlanmasında etkili olan Rönasans'ın beslendiği kaynaklardır. Bu üç unsur İslam ile Batı medeniyeti arasında iletken bir vazife görmüştür ve Batı aydınlanması Rönasans'ın İtalya'da başlamasını sağlamıştır (Azimli, 2006: 32).

12. ve 13 yüzyıllarda İslam bilim eserlerinin Latince 'ye çevrildiği dönemde[39] Avrupa'da üniversiteler kurulmaya başlamıştır. Latince 'ye çevrilen İslam eserleri önce Napoli, Palermo, Padova gibi manastırlarda daha sonra da Bologne, Montpellier, Paris gibi dünyada kurulan ilk üniversitelere yayılarak İngiltere'den Almanya'ya kadar Avrupa ülkelerini etkilemişlerdir. İbn Rüşt, Farabi, İbn Sina ve Gazali batıda tanındılar (Sunar, 1967: 74).

[39] İslam eserlerini Latinceye çevirenlerin başında Afrikalı Constanti'i ve Abelard gelmektedir. Avrupa'da kurulan ikinci üniversite olan Paris Üniversitesinin atası olarak görülmektedir. Abelard, Paris Üniversitesi'nin oluşumundan çok daha önceleri okutmanlık yapmış dinleyicileri üstünde etki yapmış mükemmel bir hatipti. Öyle ki Abelard'ın yöntemi skolastik felsefenin ruhunu oluşturarak Rönesans'a kadar uzanmış ve 500 yıl varlığını sürdürmüştür (Wissema, 2009: 4-5).

Ortaçağda dünyada ilk kurulan üniversiteler Batı Avrupa'da İngiltere, Fransa ve İtalya'nın kentleşmiş bölgelerinde ortaya çıkmıştır. Bu bölgelerde 11. ve 12. yüzyıl arasında siyasi, dini, ekonomik ve sosyal nedenlerden dolayı üniversitelerin kurumsal yapısı biçimlenmeye başlamıştır. Yunan, Roma ve İslam medeniyeti üniversitelerin içerikleri üstünde etkili olmuştur. İslam, Yunan ve Latin medeniyetlerinin birleştiği bölgelerde (İtalya, Venedik, İspanya ve İstanbul) Yunanca, Arapça ve İbranice'den Latinceye çevrilen Aristo, Platon, Euclid, Pisagor, Hipokrat, Galen, Ptolemaus, El Harezmi, El Razi, İbni Sina, El Biruni ve İbn Rüşt gibi bilim adamlarının yazdığı tıp, felsefe, mantık, ahlak, psikoloji, aritmetik, geometri, mantık, coğrafya, metafizik, psikoloji gibi başlıca alanlarda çalışılan kitaplar temel öğretim öğeleri arasında yer almıştır (Gürüz, 2003: 2).

İtalya, Fransa ve İngiltere'de ilk üniversiteler kurulmadan önce Avrupa'daki Hristiyan öğrenciler İspanya'daki İslam eğitim kurumlarına gitmekteydiler. Bu yüzden Avrupa'da ilk üniversiteler kurulma aşamasında İspanya'daki (Endülüs) İslam medeniyeti tarafından kurulan eğitim kurumlarından esinlenmiştir (Anameriç ve Rukancı, 2004: 174) Makdisi'ye göre de Batı'da ilk üniversitelerin yanında yükseköğretim kurumları şeklinde kolejler (college) meydana gelmiştir. O dönemde kolejler medreselerden esinlenerek şekillenmesinde yüksek oranda Endülüs bilginlerinden etkilenmiştir. İlk kolej Paris'te (1180) Kudüs'te haccını yapanlar tarafından kurulmuştur. Batı'da kurulan kolejler ve İslam medeniyeti arasında hayırseverler tarafından kurulan mescit ve medreseler, kurum örnekleri, öğretim şekilleri, görev konumu, hukuk ve teolojide kullanılan ortaçağ yöntemi gibi birçok konuda eş değerlilik bulunmaktadır (Makdisi, 1981: 224-226).

İslam, Çin veya Hindistan'da veya Güney Amerika'nın eski medeniyetlerinde hiçbir şey ortaçağ üniversitesiyle karşılaştırılamaz. Bu olağanüstü kurumda ve sıra dışı faaliyetlerinde modern bilimin temellerinin aranması gerekiyor. Orta Çağ'da üniversite

mümkündü, çünkü ortaçağ Latin toplumunun evrimi, her biri kendi aralarında üniversiteyi bağımsız kılan, kurumsal varlıkların bağımsızlığını kabul eden ayrı bir kilise ve devlet mevcuttu. Paris, Oxford ve Bologna gibi ilk üniversiteler, çevirilerin çoğunun tamamlanmasından kısa bir süre sonra (yaklaşık 1200'lerde) kuruldu. Tercümeler, gelişmekte olan üniversitelere, müthiş bir şekilde mantık ve doğal felsefeden oluşan hazır bir müfredat kazandırdı (Grant, 1997: 106).

3.1.2. Orta Çağ Üniversiteleri-Studium Generale

Ortaçağ üniversiteleri öğrenci loncası (Bologno Modeli) ve öğretmen loncası (Paris Modeli) şekildedir. Avrupa'da kurulan ilk üniversite olan Bologno üniversitesi (1088) öğrenci loncası tarafından kurulmuştur.

Ortaçağ üniversiteleri uzun bir dönem üniversite ismini kullanmamıştır. Ortaçağda üniversite yapılanmalarına "studium generale" her yerden öğrenci kabul eden" ve "studium particulare" sadece bulundukları bölgeden öğrenci kabul edenler şeklinde adlandırılmaktaydılar (Gürüz, 2003: 7).

Orta çağda üniversitelerin ideolojik bir görevi vardı. Çünkü onlar imanı ayakta tutabilmek için birer araçtı ve dünyevi-uhrevi otoriteye itaati öğretiyorlardı. Aynı zamanda üniversiteler kuruldukları ülkelerin topraklarına itibar ve zenginlik getirmekte, teoloji öğrenimiyle kiliseye, hukuk öğrenimiyle de devlete istikrar sağlayarak mevcut sistemin devamını pekiştirip devam ettiriyorlardı (Wissema, 2009: 6-7). Üniversite üzerinde Papalık, krallık, imparatorluk, prenslik ve yerel yönetimler etki gücüne haizdi. Ancak bu otoriteler ve üniversiteler zaman içinde Papalığın çatısı altında toplanıp onun tesirine girerek Papalık tarafından onaylanma ihtiyacı duymuşlardır. Yine bu dönemde ruhani ve dünyevi otorite tarafından yayınlanan fermanlarla üniversitelerin yönetim özerklikleri koruma altına alınmış ve üniversite özerkliğinin kökleri salınmaya başlamıştır (Gürüz, 2003: 7).

Hristiyanlar ortaçağda Aristo ve İbn Rüst'ün Aristo metafiziğini yorumladığı eserleri vesilesiyle Aristo felsefesi ve metafiziğiyle tanışmışlardır. 16. yüzyıla kadar Orta çağ Avrupası'ndaki üniversitelere hâkim düşünce Aristo felsefesi ve kutsal vahiyle örtüşen skolastisizm olmuştur (Gürüz, 2003: 9).

Orta çağ üniversitelerini çeşitli özellikleri bulunmaktadır. Orta çağ Avrupası'ndaki üniversitesinde bir öğrencinin eğitim-öğretime dahil olabilmesi için erkek olması, Latince bilmesi ve yeterli ekonomik güce sahip olması gerekiyordu (Gürüz, 2003: 10-11). İlk üniversiteler kuruldukları ülkelerin ve Avrupa'nın her yerinden öğrenci okuduğu için bu durum onların evrensel bir niteliğe bürünmesini sağlamıştır. Üniversite kavramı 15 yüzyıla kadar kullanılmadığı için ortaçağ üniversitelerinde evrensellik "generale" adıyla belirtilmiştir (Rashdall, 1895: 9). 15. yüzyılın sonralarına doğru üniversitelerde ruhban sınıfının ağırlığı hafifleyerek din adamı öğrenciler üniversitelerde azınlık haline gelmiştir ve üniversitelerin laikleşmesi de 16. ve 19. yüzyıl dönemlerinde başlamıştır (Gürüz, 2003: 21).

Ortaçağ boyunca Avrupa'da 80'nin üstünde üniversite kurulmuştu. Üniversiteler bu dönemde araştırma odaklı olmamışlardı ancak günümüzdeki üniversitelerin yönetim, müfredat, kuralları, örgütlenme yapısı, kütüphaneleri ve eğitim biçimleriyle mirasçılarıdır. Tutucu olmalarına rağmen 13.ve 14. yüzyıllarda tartışma ortamı oluşturarak özgürleşmeyi geliştirmişler ve ruhban sınıfının ağırlığına rağmen laiklik yönünde ilerlemişlerdir (Ülgen, 2010: 370). Avrupa'da önemli işlevleri olan ortaçağ üniversiteleri 15. yüzyıldan itibaren hümanizm, Rönesans, Reform, akılcılık, aydınlanma, İstanbul'un fethi, coğrafi keşifler, Amerika'nın bağımsızlığını ilanı ve Fransız ihtilaliyle birlikte yerini yeni üniversite modeline bırakmıştır. Bu nedenle ortaçağda kilisenin tahakkümü altındaki üniversite on sekizinci yüzyılın sonu ve on dokuzuncu yüzyılda bilginin ortaya çıktığı temel kurumsal örgüt olarak belirerek teoloji fakülteleri önemsiz hale geldi (Gulbenkian Komisyonu, 2014: 16).

3.1.3. Ulus Devlette Modern Üniversite-Alman Humboldt Üniversitesi

Ortaçağ boyunca Avrupa'da 80'nin üstünde üniversite kurulmuştu. Üniversiteler bu dönemde araştırma odaklı olmamışlardı ancak günümüzdeki üniversitelerin yönetim, müfredat, kuralları, örgütlenme yapısı, kütüphaneleri ve eğitim biçimleriyle mirasçılarıdır. Tutucu olmalarına rağmen 13.ve 14. yüzyıllarda tartışma ortamı oluşturarak özgürleşmeyi geliştirmişler ve ruhban sınıfının ağırlığına rağmen laiklik yönünde ilerlemişlerdir (Ülgen, 2010: 370). Avrupa'da önemli işlevleri olan ortaçağ üniversiteleri 15. yüzyıldan itibaren hümanizm, Rönesans, Reform, akılcılık, aydınlanma, İstanbul'un fethi, coğrafi keşifler, Amerika'nın bağımsızlığını ilanı ve Fransız ihtilaliyle birlikte yerini yeni üniversite modeline bırakmıştır. Bu nedenle ortaçağda kilisenin tahakkümü altındaki üniversite on sekizinci yüzyılın sonu ve on dokuzuncu yüzyılda bilginin ortaya çıktığı temel kurumsal örgüt olarak belirerek teoloji fakülteleri önemsiz hale geldi (Gulbenkian Komisyonu, 2014: 16).

15. yüzyılda üniversiteler Avrupa'da yaygınlaştı ancak yapısal anlamda değişime uğramadı. Hümanizmle birlikte 16. yüzyılda Galilei, Kopernik, Ramus, Descartes ve Huygens gibi bilginler üniversiteleri de etkiledi. 17. yüzyılda Newton, Bacon, Boyle gibi bilginlerle doğayla ilgili önemli adımlar atıldı ve deneysel yöntem akıl yürütmenin yerine geçmeye başladı. Bu dönemde bilim adamlarının üniversite dışında olması nedeniyle bilimsel uyanış da üniversite dışında gerçekleşti (Wissema, 2009: 12-13).

Sanayi devrimine müteakiben bilim ve teknoloji alanındaki gelişmeler üniversite eğitimini de etkilemiş, fen ve mühendislik alanındaki dersler üniversite müfredatına girmiştir. 18. yüzyılın sonu ve 19. yüzyılın Avrupa'da kilisenin üniversiteler üstündeki etkisini yok etmek amacıyla Avrupa'daki üniversitelerin çoğu kapatıldı. Napoleon 10 Mayıs 1806'da çıkardığı kanunla ülkedeki bütün yükseköğretim kurumlarını Merkezi İmparatorluk Üniversitesi adı altında topladı. Fransız üniversitelerinin bağımsızlığını

yok ederek merkezi hükümetin ideolojisine göre iyi derecede kadrolar yetiştirmek amacıyla devletin bir organı şekline getirdi. Bu süreçte Fransa "Academie" olarak adlandırılan eğitim bölgelerine ayrıldı. Kutsal Roma İmparatorluğu Anayasası'nın Napoleon tarafından 1806'da kaldırılmasıyla birlikte Alman üniversiteleri Papa ve İmparator tarafından kendilerine tanınan "studium generale" statüsünü kaybederek Alman üniversiteleri kapatılarak liseye çevrildi. Üniversitelerin devlet kurumları haline gelerek özerklikleri kaldırıldı hatta akademik kıyafetleri bile lağvedildi. Gelişmeler neticesinde ise Avrupa'nın üniversite sistemi ülkelerin milli yükseköğrenim sistemleri şeklinde gelişmeye başladı (Gürüz vd., 1994: 61-62).

Türeyen'e (2003) göre, Fransız ihtilalinden sonra Fransa'da 1794'te elit Politeknik –Grandes Ecoles "Ecole Normale Superieure Polytechnique" okullar kuruldu ve politeknik okullar ilk olarak fen bilimlerine ağırlık vermişlerdir. Bu da Fransa'yı 19. yüzyılın ortalarına bilimde öncülüğünü sağlamıştır. Sanayi devrimiyle birlikte kentleşme, bilimsel araştırmalar ve üniversite aynı dönemde gelişmiştir, yeni bilim dalları ortaya çıkarak üniversitelere olan ilgi artmıştır (Circlelove: 2018).

18. yüzyılın sonlarında Avrupa'daki üniversiteler kendi toplumlarıyla çatışan oligarşi örgütlerine dönüştüler. Üniversitelerin çoğu penceresi olmayan kaleler gibi Reformlara karşı çıkıp Rönesans'ın yenilikçi yapısına uzak durdular. Fransız devrimine müteakiben bu üniversiteler lağvedildi (Kerr, 2001: 8).

Statükolarını korumak isteyen ortaçağ üniversiteleri hem yeni bilim dallarını kabul etmediler hem de farklı şekilde üniversitelerin kurulmasını engellemeye çalıştılar. Papa ve kral tarafından da tanınmayan yeni üniversiteler zamanla geleneksel üniversitelerin de yeni bilimsel metotları kullanmalarını ve yeni bilim dallarını benimsemelerinin yolunu açtı (Wissema, 2009: 14-15). Temelde Fransa'nın sebep olduğu gelişmeler Prusya'da entelektüel tepkilere neden oldu, Alman reformcular

Hegel, Fichte ve Schleiermacher gibi filozoflarla[40] (Küçükcan ve Gür, 2009: 46), liberal düşüncelere uygun bir üniversite kurulması için Prusya Kralı Frederick'i ikna etti (Ruegg, 2004'den akt., Wissema, 2009: 15).[41] Humboldt üniversitesinin temel niteliği herhangi bir mesleğe odaklanmayan eğitim ve araştırmadır. Eğitim ve araştırma ile bireyler kendilerini tanıyıp geliştirebileceklerdir. Eğitim en önemli aracı ise öğretim üyelerinin öğretme özgürlüğü ve öğrenme özgürlüğüne sahip olmalarıdır (Gürüz ve ark., 1994: 62).

Bilimsel bilgi üretimi ve ücretsiz modern eğitimi merkezine alan modern Humboldt üniversitesi Fransız Devrimi, Napoleon'nun ortaçağ üniversitelerini kapatması, üniversite dışında gerçekleşmeye başlayan bilim devrimi, ulus devletlerin doğarak ulusalcılığın gelişmesi neticesinde ortaya çıkmıştır (Tekeli, 2003: 130-131).

Bilgi için bilgi üretilmesi amacıyla kurulan Humboldt üniversitelerinde araştırma ve eğitimin bütünleşmesi öngörülürken ulus devlet tarafından da kültür oluşturucu bir işlevinin olması öngörülüyordu. Üniversite çatısı altında eğitim alan öğrencilerin ulus devlet vatandaşı olarak geliştirilmesi amaçlanıyordu (Tekeli, 2003: 131). Çünkü Berlin Üniversitesi Napolyon'a karşı yenilen Almanların milli yeniklere gelişmesi neticesinde tahrip olmuş milli kültürü yenileme çabası olarak ortaya çıkmıştır (Küçükcan ve Güz, 2009: 46).

[40] Humbold üniversitelerinin kurulmasına ünlü felsefeciler öncülük ettiği için modern Alman üniversitelerinin temel bileşeni de felsefe fakültesi olmuştur ve Alman idealizminin felsefi temelleri üstüne inşa edilmiş ve farklı öğeleri bütünleştirmiştir (Hartwing, 2006'dan akt. Antalyalı, 2007: 32). Timur (2000) a göre modern üniversitelerde felsefe uygulama alanından ziyade bütün bilim dallarının dayanması gereken ana bilim şeklinde görülmüştür (Circlelove, 2018). Öyle ki Berlin Üniversitesi felsefi yaklaşımlardan etkilenerek Schopenhauer ve Hegel gibi önemli felsefecileri bünyesinde öğretim üyesi olarak istihdam etmiş ve dünyanın en önemli bilim merkezi haline gelmiştir (Gürüz, 2003: 80). Çünkü felsefe Humboldt üniversitelerinde milli kültürün ve üniversitenin baş disiplini ve koruyucusuydu (Küçükcan ve Güz, 2009: 45).

[41] Bunun üstüne Prusya kralı Wilhelm von Humboldt'u Prusya eğitim sistemini yeniden düzenlemek ve Berlin Üniversitesi'ni kurmakla yetkilendirdi. Humboldt, ilerleyen dönemlerde kendi ismiyle anılacak olan üniversite sistemini yerleştirmek amacıyla bu sistemin temel ilkelerini ortaya koydu: "Üniversite tüm bilim alanlarındaki eğitim-öğretim, araştırma faaliyetleriyle birlikte bir bütünlük içinde yürütüldüğü kurumdur. Üniversitenin sahibi devlet değil millettir; devletin görevi öğretim üyelerini atamak, maaşlarını ödemek ve çalışanlar için gerekli özgürlük ortamını oluşturmaktır.

3.1.4. Araştırmacı Üniversitelerden Piyasalaşan Amerikan Girişimci/ Multiversite/Üçüncü Kuşak Üniversitelere

Amerikan üniversitelerindeki[42] değişim yavaş yavaş diğer ülkelerin yükseköğretim sistemlerine de yansımıştır.[43] 19. yüzyılın sonu ve 20. yüzılın başında üniversitelerde uygulamalı temel araştırmalar artarak fen bilimleri ve mesleki öğrenime yönelim hızlanmıştır. Eğitim-öğretimle birlikte topluma hizmet işlevi üniversitenin amaçları arasında yer almaya başlamıştır. Üniversitelerin faaliyetlerini sürdürebilmek amacıyla kamu ve özel kaynaklardan artan derecelerde harcama yapmaları onları topluma karşı sorumlu kılmış ve denetlenmelerini sağlayacak düzenlemelere gidilmiştir. II. Dünya Savaşı'ndan sonra üniversitelerin halka açılmasının hızlanması ve yine bu dönemde üniversitelerde yapılan araştırmalarını gözden geçirmiş ve öğretim üyesinin yetiştirilip mesleki açıdan geliştirilmesi önemli hale gelmiştir. Diğer taraftan 1957'de Sovyetler 'in uzaya uydu göndermesiyle Batı'da "Sputnik Şoku" ortaya çıkmış ve bu da yükseköğretimi etkilemiştir. Sputnik şoku neticesinde Amerika'da ve Avrupa'da yeni yerleşkeler ve üniversiteler kurulmuş, düşük gelirli kesimlerle kadınlara yükseköğretime girişte fırsat eşitliği verilmiş, ABD'de II. Dünya Savaşı' dan dönen askerlere yükseköğretime girişte destek verilmesiyle birlikte üniversitelerde öğrenci sayılarında nüfus patlaması yaşanmıştır. Aynı zamanda fildişi kulelerde yaşayan üniversiteler bu gelişmeler doğrultusunda milli sosyoekonomik politikaların elzem öğelerinden birisi haline gelmiş ve üniversite dışı örgütler tarafından desteklenen araştırma projeleri II.

[42] Girişimci üniversitenin temelleri ABD'de atılmıştır. Çünkü 19. yüzyılda araştırma fonlarının yetersizliği, savaş sonrası üniversitelere uygulanan baskılar nedeniyle akademisyenler araştırmalarını gerçekleştirmek amacıyla girişimcilik stratejilerini takip etmeye başladılar. Önce MIT akademik-endüstriyel bağlantı kurmaya başladı, onu California Üniversitesi Berkeley'de Research Corporation, patent araştırmalarının tohum araştırmalarına yeni fon bulmak için kullanılması ilkesini geliştirdi. Daha sonra da hükümet tarafından kendi kendini üreten bir araştırma fonu sistemi başlatıldı (Etkowitz et al, 2000: 317).

[43] 1945'den sonra dünyada üniversitelerin yapısını etkileyen üç temel gelişme oluşmuştur. İlk olarak, ABD'nin ikinci dünya savaşı sonrasında Avrupa devletlerinden ayrılan ekonomik bir güç olarak dünya sahnesine çıkması, SSCB ile arasındaki soğuk savaş ve siyasi güç haline dönüşmesi; ikinci olarak nüfus ve üretim patlaması, üçüncü olarak da üniversite yapılanmasının dünyanın her yerinde niceliksel olarak artmasıdır (Gulbenkian Komisyonu, 2014: 38).

Dünya Savaşı'yla birlikte başlayarak zamanla kurumsal bir yapıya sahip olmuştur (Gürüz vd. 1994: 63-65).

1945'den sonra üniversitelerin niceliksel olarak tüm dünyada artmasına pararlel disiplinler üstünde uzmanlık da giderek artmıştır. Ekonomik gelişme ve akademiye yapılan yatırımlarla birlikte öncelikle ABD merkezli vakıflar ve uluslararası şirketlerin sağladığı finansal desteklerle bilimsel araştırma merkezleri ortaya çıktı. Bu da özel ve kamu örgütlerinin bilimsel araştırmalara yaptıkları yatırımın büyük araştırma merkezlerine doğru akmasına neden oldu (Gulbenkian Komisyonu, 2014: 38-39).

II. Dünya Savaşı sonrasında da elit niteliklerini koruyan üniversiteler 1968 Mayıs ayında başlayan öğrenci hareketleriyle birlikte kapitalist sistemin hâkim olduğu ülkelerde krizle karşı karşıya geldi. Öğrenci hareketleri üniversiteleri toplumların demokratikleştirilmesinde etkili olmamakla eleştiriyor ve üniversite yönetimine öğrencilerin de katılması isteniyordu (Tekeli, 2003: 133). Öğrenciler bu dönemde ırkçılık, ayrımcılık, emperyalizm, sömürgecilik vb. konularda gösteriler düzenleyerek üniversitelerin toplumsal adalete katkıda bulunan kurumlar olması gerektiğini belirttiler. Öğrenci hareketlerinin neticesinde de üniversiteler toplumsal konularda çalışma yapmaya, ders konularında liberalleşme, fakülte ve yönetim kurullarında öğrencilerin temsil edilmesi sağlanarak deneysel araştırmalar yapmalarına imkân tanınmıştır (Circlelove.com).

1970'lerin ortalarında beliren dünyadaki ikinci büyük ekonomik krizden kapitalizmin çıkabilmesi yeni bir birikim rejimiyle sağlanmıştır. Bu dönemde ekonomik ve politik alanda yaşanan değişim sürecinde üniversiteler de dönüşüme tabi olmuştur (Gümüş ve Kurul, 2011: 13). 1990'lı yıllardan itibaren yükseköğretimde dönüşüm hız kazanmıştır. Değişimin kutsal olmayan erkleri diğer alanlarda olduğu gibi yükseköğretimde de teknoloji, küreselleşme ve rekabet alanında gelişmeler üniversitelerin geleneksel paradigmasını sessiz ve sistematik şekilde yeniden

yapılandırmaktadır. Teknolojinin küreselleşmeyi ve rekabeti sağlaması, küreselleşmenin rekabeti tetiklemesiyle birlikte kutsal olmayan üç unsurun yükseköğretimde birbirleriyle etkileşime girdikleri görülmektedir (ACE, 2002: 7). Yükseköğretim değişimler neticesinde de sosyal bir kurum olarak kabul edilen, yükseköğretimi toplumsal gelişime katkı sağlayan, yurttaşlık, kültürel miras vb. değerler çerçevesinde tanımlayan paradigma ile yükseköğretimi sanayi, ekonomik yatırım, hizmet sunan, iş gücünü eğiten olarak gören ekonomik gelişmeyi hızlandıran girişimci yaklaşım çatışma haline girmektedir (Gumport, 2000'den akt., Vural ve Cevdet, 2016: 146).

Etkowitz ve arkadaşları (2000: 313) üniversite yapısındaki değişimi geliştirilen akademik-endüstri-hükümet ilişkilerinin üçlü sarmal modelinin konuşlandırılması, üniversitenin teknolojik yeniliklerde gelişmiş bir rol oynadığı ortaya çıkan girişimci bir paradigma olarak değerlendiriyor. Hükümetler bu akademik geçişi, bilgi üreticileri ve kullanıcılar arasındaki ilişkideki değişiklikleri de yansıtan bir ekonomik gelişme stratejisi olarak teşvik ediyor. "Girişimci üniversite", farklı başlangıç noktalarına ve ifade biçimlerine rağmen, izomorfik bir gelişim yoluna sahip küresel bir olguya sahiptir. Piyasa odaklı girişimci üniversiteler aynı zamanda bilgi ekonomisine dayanmaktadır. Bilgi ekonomisinde yeni temel kuralları var. Bilgi temelde sıradan metalardan farklı özelliklere sahiptir ve bu farklılıklar bir bilgi ekonomisinin örgütlenmesi için çok önemli etkilere sahiptir. Ekonomik faaliyetin ve bizim anlayışımızın değişmesi. Fiziksel malların aksine bilgi rakip değildir- tüketimde imha edilmez. Tüketimdeki değeri tekrar tekrar elde edilebilir. Bu nedenle, bilgi yatırımın sosyal getirisi, yayılması ile çarpılabilir. Geleneksel ekonomi, kıt kaynakların etkin bir şekilde tahsis edilmesini optimize etmeye çalışan bir sistem üzerine kuruludur, ancak bilgi ve bilginin kendine has özellikleri nedeniyle, kıtlığın çok anlamı değişmektedir. Aslında, bilginin genişliğine meydan okuyan kıtlık, en önemli tanımlayıcı özelliklerinden birinin köküdür. Bilgi keşfedildikten ve kamuya duyurulduktan sonra, daha fazla kullanıcı

eklemenin temel olarak sıfır marjinal maliyeti vardır (Houghton and Sheehan, 2000: 13-20). Bu nedenle Dünya Ticaret Örgütü, Dünya Bankası, Uluslararası Para Fonu ve OECD gibi örgütlerce desteklenen küresel ekonomik politikalarla birlikte yükseköğretim de sosyal politikanın unsuru olmaktan çok ekonomi politikasının önemli bir argümanı haline gelmiştir (Houghton and Sheehan, 2000).

Slaughter'a (1998, 47-48'den akt., Gümüş ve Kurul, 2011: 15) özellikle 1970'lerden itibaren hız kazanan küreselleşmeyle birlikte yükseköğretimde değişimin etkileri de dört parçaya ayrılmıştır. Bunlar, yükseköğrenimde mali kısıtlamalar, bilim ve teknolojiye verilen öncelik, çok uluslu şirketlerle gelişen ilişkiler ve zihinsel mülkiyete odaklanmadır. Piyasalarla uyumlu akademik birimlere ağırlık vermek, temel araştırmalardan uygulamalı araştırmalara yönelmek, otoritenin planlar doğrultusunda yükseköğretimi bütünleştirerek bu yönde uygulamalar gerçekleştirmektir.

Bilimin metalaşması neticesinde şirket mantığı ile kâr amaçlı çalışan üniversiteler pazar ve sermaye tarafından destek gören çalışmalar üretmeye başlamıştır. Yeni bilgi üretim sürecinde üniversite modeli de bilim insanları tarafından "girişimci üniversite, girişimci bilim ve girişimci bilim insanı" şeklinde tanımlanmıştır (Şahin ve Erşen, 2008: 188). Piyasa mantığı ile yönetilen işletmelerde rekabetin yaygınlaşmasıyla birlikte seçilmiş dekanların yerini şirket yöneticilerinin aldığı, araştırmaların ticarileşmesinden dolayı sanayiyle yakınlaşması nedeniyle uygulamalı araştırmalar daha çok yapılmaktadır (Gümüş ve Kurul, 2011: 16).

1945'lerden 1990'lara gelindiğinde dünya çapında üniversite, öğrenci ve öğretim üyesi oranındaki artıştan dolayı araştırma etkinlikleri eğitim sisteminde daha üst seviyelere çıkmıştır. Bu da öğretim üyelerinin üniversitelerin ilk seviyelerinde ders verme sorumluluklarından uzaklaşmasına neden olarak "yüksek araştırma enstitüleri" ne odaklanmalarına yol açmıştır (Gulbenkian Komisyonu, 2014: 70-71).

3.1.5. Girişimci Amerikan Üniversiteleri

1775-1783 yıllarında Amerika'nın Büyük Britanya'ya karşı bağımsızlık savaşını kazanan Amerika'da, eğitim yapılaşmasında yükseköğretim öncesinde ilk ve ortaöğretim olarak adlandırılan kurumlar bulunmamaktaydı. Amerika'da koloni döneminde yükseköğretimin temelleri atılmış ve dokuz kolej kurulmuştur (Gürüz, 2003: 97). Rogers'e göre de (2015: 270) liseler veya halk kolejleri Amerika'da kurulan ilk eğitim kurumlarıdır. Boston Latin Okulu (1635) ve Boston English Lisesi British Amerika'sında kurulan ilk eğitim kurumlarıdır. Koloni kolejlerden diğerleri ise şunlardır: Harvard, William, Mary, Connecticut Yüksekokulu (Yale), Pensilvanya (Usemb-Ankara: 2018). Bu okulların İngilizce, coğrafya, matematik, fen bilimleri, modern diller gibi çok geniş bir müfredatı bulunmaktaydı (Roger, 2015: 270).

1800'lü yıllarda Amerika ve Almanya arasında karşılıklı olarak öğrenci ve öğretim üyesi mübadelesi başlamıştır. Amerika bu dönemde Almanya'yı örnek alarak Almanya'nın akademik kütüphane, müze, binaları, araştırmaları ve doktora çalışmalarına öykünmüştür. Ancak Amerikan üniversiteleri Amerika'da sistematik şekilde ilk ve ortaöğretimin olmayışı, öğretim üyelerinin Avrupa'daki gibi lonca geleneğine sahip olmaması ve meslek standartlarını belirleyen güçlü mesleki örgütlerin sahip değillerdir. Bu nedenle Amerikan üniversiteleri pazar ve toplumun isteklerine hızlı biçimde uyum sağlayarak mesleki eğitim çerçevesinde akademik yapılar çok daha esnek şekilde kurulabilmiştir (Gürüz, 2003: 87-98).

Amerika'da devlet üniversiteleri arazi hibe hareketinden ortaya çıkmıştır. 1862'de yükseköğretim tarihinde önemli bir yeri olan "Morril Land-Grand Acts" federal kanunlardır. Bağışlanmış Arazili Kolejler' i (Land Grant College) yani tarım ve endüstri kolejleri kurulması gayesiyle bütün eyaletlere kamu arazisi bağışlarıyla Amerika'da hem eğitim hem de tarım alanlarında bilimsel çalışma yapılacaktı (Usemb-ankara-org: 2018). Yükseköğretim örgütleri kurarak tarım-mekanik ve serbest sanatlar alanında

eğitim-öğretim ve araştırması yapacak eyaletlere ve kolejlere federal bütçeden finansal destek sağlanması hükmü yer almıştır. 1887'deki "Hatch Act of 1887" federal kanunuyla birlikte de eğitim-öğretim kurumları araştırma faaliyetlerinde belirli bir seviyeye ulaştığında üniversite statüsü verilme hükmü kararlaştırılmıştır (Gürüz, 2003: 98-94). Tarım ve mühendislik alanların yoğunlaşan land grant okulları ekonomi ve iş yönetiminin adresi olarak yükseköğretimin kapısını çiftçi ve işçi çocuklarına açmıştır (Kerry, 2001: 12).

Amerika'da land-grand'ların yanı sıra 19.yüzyılın başlarında ABD yükseköğretimi biçimlendiren beş faktör vardı. Bunlar: Amerika'da İngiliz ve onun kurumlarına beslenen negatif düşüncelerden dolayı yükseköğretim sisteminde Oxford ve Cambridge modellerine mesafeli durulması; üniversitelerin günlük hayatta karşılaşılan toplumsal sorunlara çözüm üretecek yapıda olunması isteği; üniversitelerin elit kesimlere değil büyük kitlelere hitap etmesi isteği; Alman üniversitelerindeki gelişmelerin takip edilmeye başlanması, o dönemde Amerika'da fen ve teknoloji eğitiminin çok zayıf olması (Gürüz, 2003: 95).

Bütün bu etkenler doğrultusunda Amerika'da fen, sosyal ve sağlık gibi farklı alanlarda eğitim yapan ilk üniversite Virginia üniversitesidir, Harvard, Yale, Princeton üniversiteleri ise o dönemlerde sadece serbest sanat eğitimi yapan kolejlerdi (Gürüz, 2003: 95). Modern Amerikan üniversiteleri lisansüstü programlar ve bilimsel araştırmalarla birlikte iç savaşı (1861-1865) takip eden yıllarda biçimlenmeye başlanmıştır. Lisans mezuniyeti sonrasında eğitim-öğretim hayatına bilimsel araştırmaları sürdürmek amacıyla kurulan ilk modern araştırma merkezli üniversite Johns Hopkins'tir (1876) (Gamage veMininberg, 2003'den akt., Antalyalı, 2007:34).[44]

[44] Johns Hopkins, Amerika'da dünyevi tarzda biçimlendiği için Hristiyan tarikatlar tarafından "ateist" olarak nitelendirilmiştir. Ancak bu karşı duruşlar Johns Hopkins'in gelişmesini engelleyememiş hatta üniversite Kuzey Amerika Üniversitesi modelinin şekillenmesinde başat rol oynamıştır (Gamage veMininberg, 2003'den akt., Antalyalı, 2007:34). John Hopkins'i Harvard, Yale ve Columbia üniversiteleri takip etmiştir. Araştırma üniversitelerinin omurgasını da fen-edebiyat fakülteleri meydana getirmiştir (Gürüz, 2003: 101).

Amerika'da modern üniversitelerin şekillenmesini sağlayan diğer önemli bir unsur da demokrasidir. Öyle ki demokrasi Amerika'da Avrupa'dan önce gelişmiş ve bu da Amerikan eğitimine yansımıştır. "Demokrasi" sözcüğü 1890'lardan itibaren üniversitelerde ortak bir retorik olarak kullanılmaya ve demokrasi fikri geliştikçe uygulanmaya başlanmıştır. Amerika'da üniversitelerin demokratikleşmesiyle birlikte bütün öğrenim alanlarında eşitlik meydana gelmiş ve öğrencilere eşit davranışlarda bulunulmuştur. Gelişen üniversiteler zengin ve fakir ayrımı yapılmaksızın tüm ayrıcalıklar ortadan kaldırılarak kendilerini kamu hizmetine adamıştır. Demokrasi üniversitelerde bireysel başarının aracı olarak tanımlanır ve toplumda bilginin geniş şekilde yayılmasını sağlayarak bilimsel alandaki becerilerin yaygınlaşmasında, vatandaşlığın hükümet prensiplerinde telkin edilerek estetik standartların yayılmasını sağlamıştır. Amerika'da 1890'lardan itibaren demokrasi kamu yararı eğitimi yörüngesinde belirginleşmiştir (Veysey, 1965: 62-65). Scott'a (2004) göre Amerikan üniversitelerinde demokratikleşmenin sonucunda kitle eğitimiyle birlikte üniversiteler toplumun bir parçası haline gelmiştir. Elit üniversite anlayışından uzak durulmuştur (Antalyalı, 2007: 35). Lucas'a (2007: 151) göre de akademide demokrasi, insanların ekonomik koşulları ne olursa olsun yükseköğretime ulaşım imkânlarının arttırılıp öğrenime devam ettirilmesi ve kolejlerin halka hizmet rollerini kamuoyuna yaymaları gerektiği anlamına geliyordu. Aynı zamanda kolejler kitlelerin iradesine kapalı akademisyenlere değil halkın ortak iradesine cevap veren demokratik ideallere sahip olmalıdır.

Amerika'daki üniversitelerin kurumsal yapılarına baktığımızda "kolej" ve "üniversite" eş anlamlı olarak kullanılmaktaydı. Ancak araştırma odaklı üniversitelerle Amerikan üniversitelerinin temelini oluşturan kolejler lisansüstü mesleki eğitim verilen tıp, hukuk gibi fakültelere hazırlık eğitimim veren yapılara döndüler. "Fakülte" kavramı

yerine “school of law-medical school” gibi “okul” kelimesinin ve öğretim üyelerinin de “faculty member” şeklinde tanımlandığı görülmektedir. Alman üniversite modeliyle birlikte öğretim üyeliği meslek haline gelerek üniversitelerde eğitim veren genel öğretmenlerin yerini doktoralı öğretim üyeleri almıştır. Üniversite eğitiminde uzmanlık alanlarının artmasıyla birlikte de kürsü profesörleri bölümlere dönüşmüştür. Üniversite mütevelli heyeti tarafında yönetilmekte ve heyet tarafından rektör atanmaktaydı (Gürüz, 2003: 96-98-101).

Aynı zamanda Amerika’da üniversiteleri özerk yapılara sahipti. Amerika’daki eyaletlerdeki üniversitelerin bağlı bulunduğu yükseköğretim merkezi ve kendi aralarında koordinasyon da yoktur. Eyaletlerdeki üniversiteler her konuda kendi eğitim politikalarını belirlerler. Amerikan üniversitelerindeki özerkliğin sebepleri şunlardır: Amerikan üniversitelerinin Avrupa’dan esinlenmesi ve Avrupa’daki üniversitelerin de Fransız ihtilaline kadar özerk yapıda olması ve Amerika’daki mezhep farklılıklarıdır. Amerika’da ilk kurulan vakıf ya da özel üniversite ve kolejler dini mezhepler tarafından oluşturulmuştur. Mezheplerin birbirleri arasındaki sürtüşmeler ve yetiştirilecek din adamlarını diğer mezheplerin etkisi altına girmesini engellemek amacıyla özerk yapıda kurulmuşlardır. Modern Amerikan devlet üniversiteleri ise bu yapılardan 200 yıl sonra ortaya çıkmıştır ancak ülkede ilk kurulan özerk yapıların otonomi sistemini benimsemişlerdir. Amerikan üniversitelerinin özerk olmasının diğer bir gerekçesi ise finans bakımından devlete bağımlı olmamalarıydı. Çünkü Amerikan yükseköğretim kurumları bağışlarla, öğrencilerden aldıkları ücretlerle kendilerini finanse ediyordu (Russel ve Judd, 1998: 15-17).

Wisssema’ya (2009: XVI) göre, Amerikan modern üniversitelerini meydana getiren diğer nedenler şunlardır: 1960’lardan itibaren üniversitelerin artan öğrenci nüfuzunun üniversitedeki öğrenim kalitesi üstünde kurduğu baskı, üniversitelerin geleneksel yöntemlerle yönetilmesindeki aksaklıklar, küreselleşme, rekabet ortamı,

disiplinler arası araştırmalar, önemli araştırmaların yüksek maliyeti, üniversite dışında uzmanlaşmış araştırma enstitülerinin kurulması beraberinde getirdiği rekabet, idari otoritelerin, ülkelerde ekonomik ve teknolojik büyümede destek olmaları yönündeki talepleri, kurumsal araştırmalarla birlikte endüstri ve üniversite işbirliğinin ortaya koyduğu fırsatlar, ABD'de üniversite odaklı akademik girişimciliktir.

Bu değişimler neticesinde II. Dünya Savaşı'ndan sonra Humboldt Alman üniversiteleri bilim alanındaki öncülüklerini Amerikan üniversitelerine devretmişlerdir. Amerikan üniversitelerİ Alman Humbolt üniversitelerinin entelektüelliğiyle Amerikan Land-Grant tipi eyalet üniversitelerinin faydacılığını bütünleştirmiş ve Alman üniversitelerdeki kürsü ve enstitülerdeki uzmanlaşma yerine bölümler ortaya çıkmıştır. Üniversitelerde bilgi artık sadece bilgi için üretilmiyor, bilgi hem topluma hizmet için hem de piyasanın doğrultusunda üretiliyordu. Amerikan modern üniversitesinin adı artık"multiversite" yani "girişimci" üniversitedir. Üniversitelerdeki multiversite yapı, sanayi toplumundan bilgi toplumuna ve Fordist üretimden post Fordist üretime geçişte iyi yetişmiş insan sermayesi sağlaması bağlantılıdır. Bununla birlikte uluslararası geçerliliği bulanan diploma önemini kaybederek teknolojik değişimi yakalayabilmek amacıyla ömür boyu öğretim vurgulanmaya başlanmıştır (Tekeli, 2003: 132-134). Yükseköğrenimin tüm bileşenlerini bir arada bulunduran yenidünyanın Amerikan modern üniversitesi öğrenci kitlesine hizmet etmekte ve araştırma merkezli olma yolunda ilerlemektedir (Goldin ve Katz, 1999: 45).

Amerika'da yenidünyanın modern üniversitesi İngiliz üniversitelerinin klasik çalışmalarından, Fransız ekollerinin bilimsel eğitiminden ve Alman yüksek lisans ve araştırma enstitülerinden farklı şekilde biçimleniyordu. Çünkü Amerikan üniversiteleri daha geniş öğrenciye ve devlet müşterisine hitap ediyordu ve daha fazla araştırma merkezi olma yolunda ilerliyordu. Amerikan üniversitesi çok sayıda fonksiyona hizmet eden bir sisteme sahip olacaktı (Golding ve Katz, 1999: 45). Aynı zamanda Amerikan

üniversitelerinin kurumsal yapısı şirket olarak betimlenmektedir. Çünkü Amerika'da mütevelli heyeti tarafından yönetilen üniversitelerin temel hedefi kamu yararına bilimsel çalışma yapmak değil temsil ettikleri erklerin projelerine destek olmaktır. Bu nedenle üniversiteler hayırsever vakıflar değil kar odaklı örgütler olarak görülmektedir. Amerika'da şirket üniversitelerinin başını da Harvard College çekmektedir (Balaban, 2012: 29).

900 yıllık bir örgütsel tarihi olan üniversiteler evrensel bir yapıdan oluşmakta ve tarih boyunca toplumsal ve yapısal değişimlerden etkilenerek değişime uğramıştır. Toplum, önce öğrenmeye sonra bilim için bilim üretmeye başlamıştır ancak paylaşılmadan büyüyemeyeceğini ve faydalı olunmadığı sürece önem verilmeyeceğini anladığında üniversiteler değişime tabi olmuşlardır (Ernek Alan, 2016: 111-116). Değişime rağmen üniversitelerin temel nitelikleri zaman içinde varlıklarını sürdürmüştür. Bunlar, üniversitelerin özerkliği yüksek bir örgüt olması, uluslararası ilişkiler içinde bulunmaları, tek bir hegemonyanın hâkimiyetine girmemeleri ve muhafazakâr olmalarıdır (Tekeli, 2003: 128).

900 yıllık evrim neticesinde üniversiteler farklı yapılardan ve aşamalardan geçmiştir. Üniversiteler geçmişten günümüze uğradığı değişim neticesinde özelliklerine göre sınıflandırılmışlardır. Wissema (2009) üniversiteleri ortaçağ üniversiteleri-birinci kuşak üniversiteler, Humbolt-ikinci kuşak üniversiteler ve üçüncü kuşak üniversite; Tekeli ise (2003) üniversiteleri ortaçağın kilise merkezli üniversitesi, ulus devlet üniversitesi, bilgi toplumu üniversitesi (multiversite) şeklinde sınıflandırmıştır. Üniversitelerin tarih boyunca gelişimindeki değişiklikler özetle şunlardır:

	Birinci kuşak üniversite	**İkinci kuşak üniversite**	**Üçüncü kuşak üniversite**
Hedef	Eğitim	Aynı/Araştırma	Aynı/bilginin kullanımı
Rol	Hakikati savunma	Doğayı keşif	Değer oluşturma
Yöntem	Skolastik	Modern bilim, tek bilim dalı	Aynı/disiplinler arası

Oluşturulan	Profesyoneller	Aynı/bilim insanları	Aynı/girişimciler
Yönelim	Evrensel	Ulusal	Küresel
Dil	Latince	Ulusal diller	İngilizce
Örgütlenme	Milletler, fakülte, kolej	Fakülteler	Üniversite enstitüleri
Yönetim	Şansölye	Yarı zamanlı akademisyenler	Profesyonel yönetim

Kaynak: Üç kuşak üniversitenin nitelikleri (Wissema, 2009: 27).

3.1.6. Girişimci Üniversitelerden Mükemmel Üniversitelere

Zaman içinde yükseköğretimin ticarileşmesi, rekabet ortamında dünya pazarında varlığını devam ettirebilmesi ve yeni iletişim teknolojilerinin kullanımıyla birlikte üniversitelerin uluslararası platformlara çıkmasını sağlamıştır. Coğrafi olarak uzak ülkelerde kurulan şube ve çevrim içi (online) eğitimlerle birlikte üniversiteler dünya pazarına açılarak diğer ülkelerdeki üniversitelerle aynı kulvarda yarışmaya başlamıştır. Dünyanın tamamı yükseköğretim için pazar haline gelmiş, küreselleşmenin etkisi ve Amerikanlaşan piyasa yönelimli üniversite yapısıyla birlikte yükseköğretimde "mükemmeliyet" kavramı ön plana çıkmıştır (Küçükcan ve Gür, 2009: 45, 209-210). Yükseköğretim kurumlarında eğitimi iyileştirebilmek ve öğrenci memnuniyetine ulaşabilmek amacıyla mükemmellik uygulamaları başlamıştır. Mükemmellik kavramıyla birlikte üniversitelerde ulus devlet ve milli kültüre hizmet etme gayesi arka planda kalarak üniversiteler piyasa yönelimli şirketler haline dönüşmüşlerdir (Küçükcan ve Gür, 2009: 210).

Bu dönüşüm çerçevesinde üniversiteler küresel rekabet ortamına uyum sağlayabilmek, kitlesel eğitim neticesinde ortaya çıkan finansal sıkıntılarla devlete bağlı kalmadan mücadele edilmek amacıyla toplam kalite yönetimine önem vermişlerdir. Japonya'nın ekonomik yükselişinin temel etmeni olarak düşünülen Toplam Kalite Yönetimi (TKY) rekabet yönetimi ve sürdürülebilirlik gibi stratejik amaçlara hizmet etmekte (Cıranoğlu ve Kaymaz, 2018: 237) ve genel itibariyle örgütün kalitesini

geliştirip artırarak yaratıcılık amacıyla tüm çalışanların katılımını planlı, sistematik ve sürdürülebilir şekilde koordine edip olumlu yönde müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Temel amaç önceden belirlenen stratejik yönetim anlayışı ile üretilecek ürün ve hizmetin daha önceden belirlenmiş standartlara uygun şekilde elde edilmesini sağlamaktır (Serin ve Aytekin, 2009: 86). Toplam kalitenin temel ilkeleri ise liderlik, performans ölçümü, ekip çalışması, sürekli gelişme, hataların önlenmesi, eğitim ve müşteri odaklı olmaktır (Özçakar, 2010: 108).

Yükseköğretimde üniversiteler, siyasi otoritenin örgütlerde kalite yönetimini değerlendirmek gayesiyle kurdukları ulusal ajanslar, öğrenci sayısındaki artış, ekonomik desteğin azalmasıyla birlikte işletme ve endüstrideki yönetim kültürünün genel itibariyle kamu yönetimini devamında ise eğitimi etkisi altına almıştır (Anyamele, 2005: 357-358). Avrupa'daki üniversitelerin Amerika'daki üniversitelerle rekabet hususunda geride kalması ve Sovyetler Birliğinin dağılmasından sonra doğu Avrupa'da denetimsiz şekilde beliren özel üniversitelerin eğitimi ticarileştirip niteliğini düşürmesi nedeniyle Avrupa'da yükseköğretim kurumlarına standartlar getirilmeyi amaçla amacıyla Bologno süreci başlamıştır ve Avrupa Yükseköğretim Alanı (AYA) oluşturulmuştur (Nohutçu, 2006: 61). Avrupa'da yükseköğretimde toplam kalite yönetimi çerçevesinde oluşturulan Bologno süreciyle birlikte yükseköğretim kurumlarında rekabet neticesinde ortaya çıkan kalite güvencesi-yönetimi-güvencesi-kontrolü-değerlendirilmesi gibi farklı yöntemlerle önceden netleştirilmiş yöntemlerle sürekli olarak değerlendirilmesi hedeflenmektedir (Süzen ve Çalık, 2016: 1404-1405).[45] Diğer taraftan Avrupa'da ortaya çıkan yükseköğretimde kalite güvencesi üniversitelerde

[45] Bu bağlamda Türkiye'nin de 2001'de Bologna Sürecine katılmasıyla birlikte Türk yükseköğretiminde kalite geliştirme çabaları sistematik şekilde yürütülmeye başlanmıştır. 2005'de Yüksek Öğretim Kurumu altında Yükseköğretimde Akademik Değerlendirme ve Geliştirme Kurulu (YÖDEK) kurulmuş ve bütün üniversitelerin bünyesinde YÖDEK'e rapor hazırlaması için Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kurulları (ADEK) yapılandırılmıştır. Bu yapılanlarla birlikte Türk yükseköğretiminde toplam kalite yönetimini sağlayabilmek, denetlemek ve sürdürebilmek için YÖDEK bünyesinde üniversitelerin Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme raporlarıyla birlikte Bologno Eşgüdüm Komisyonu raporları bir araya getirilmektedir (Süzen ve Çalık, 2016: 1404-1405).

merkezi bir denetim yapısı sağlamaktan ziyade üniversitelerin kat ettiği niteliğin korunması amacını gütmesi ve siyasi otoritenin ulusal yükseköğretim kurumlarını kalite değerlendirmesinin karşılaştırılabilir olumlu yanını kullanarak uluslararası yükseköğretim pazarına sunma isteğidir. Üniversiteler başarılı öğrencileri ve öğretim elemanlarının kendi bünyelerine çekebilmek amacıyla eğitim-öğretim ve araştırma alanında kaliteyi elde ederek bunu paydaş ve kamularıyla paylaşmayı amaçlamaktadırlar (Özer, Gür ve Küçükcan, 2011: 59-60).

Yükseköğretimde toplam kalite yönetimi bağlamında akademik kalitenin ne olacağına dair farklı yaklaşımlarda bulunulmuştur. Bu yaklaşımlar: Akademik kalitenin en iyi standartlarda ortaya çıktığını savunan kalitede mükemmeliyetçi yaklaşım; genel itibariyle kabul edilen standartlara uygunluğu öne plana çıkaran amaç için uygunluk olarak kalite; dışsal standartlardansa örgütün kendi içinde tayin ettiği hedef ve misyonu yeterli düzeyde gerçekleşme oranına odaklanan amacın uygunluğu olarak kalite ve kalıcı bir iyileştirme çabasının sürekliliğine odaklanan ve yükseköğretim kurumunun kurumsal özerkliğini en iyi kullanan iyileştirme olarak kalitedir (Özer, Gür ve Küçükcan, 2011: 60).

Toplam kalite yönetimi bağlamındaki yükseköğretimde kalitenin standart hale getirilmesi amacıyla ulusal ve uluslararası platformlarda kaliteyi mercek altına alan farklı mükemmellik modelleri bulunmaktadır. Ancak bu modellerin isimleri ve ülkeleri farklı olmasına rağmen süreçleri ve işlemleri temel hatlarıyla birbirine yakınlaşmaktadır (kiriterdergi.com). Yükseköğretim kurumlarının, özellikle stratejik kalite yönetimine, yenilik uygulamalarına ve uygulanan araçlara ilişkin olarak daha iyi bir anlayış kazanma amacıyla yükseköğretim için geliştirilen çeşitli kalite değerlendirme modelleri ve kurumları bulunmaktadır. Bunlar, “CNAVES, 2000a, 2000b, CNE, 2001; CRE, 2000, ve genel olarak organizasyonlar için EFQM mükemmellik modelidir (Rosa ve

ark. 2003: 189). Günümüzde mükemmelleşen üniversiteler bu modellerin kriterleri doğrultusunda hizmet vermeye ve gelişmeye özen göstermektedirler.

900 yıllık evrim neticesinde üniversiteler farklı yapılardan ve aşamalardan geçmiştir. Üniversiteler geçmişten günümüze uğradığı değişim neticesinde özelliklerine göre sınıflandırılmışlardır. Wissema (2009) üniversiteleri ortaçağ üniversiteleri-birinci kuşak üniversiteler, Humbolt-ikinci kuşak üniversiteler ve üçüncü kuşak üniversite; Tekeli ise (2003) üniversiteleri ortaçağın kilise merkezli üniversitesi, ulus devlet üniversitesi, bilgi toplumu üniversitesi (multiversite) şeklinde sınıflandırmıştır.

3.2. Türkiye'de Üniversitelerin Gelişimi

Türkiye'de yükseköğretim kurumlarının kurulduğu dönemden itibaren günümüze kadar gelişim süreçleri ele alındığında konuyu üniversitelerin dünya çapındaki 900 yıllık tarihi içinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Türkiye'de üniversitelerin gelişimi de Türkiye Cumhuriyeti öncesi ve sonrası şeklinde iki başlık altıda değerlendirilecektir.

3.2.1. Türk Yükseköğretiminde Türkiye Cumhuriyeti Öncesi-Anadolu'nun İlk Eğitim Kurumları ve OSMANLI

Harran Akademisi ve İstanbul Okulu Anadolu'nun ilk eğitim kurumları olarak değerlendirilmektedir. Ancak bu okullar altında fakülteler yer almadığı için üniversite olarak kabul edilmemektedir (Sakıh ve Akdoğar Akbulut, 2017: 33).

Harran Akademisi, VI yüzyılda Atina Akademisinin kapatılması nedeniyle doğuya gelen bilim adamlarının bir kısmının Harran'a yerleşen ve İskenderiye'den Antakya'ya göç eden akademinin devamı niteliğindeydi. Büyük İskender'in seferleriyle Bizanslıların eline geçen Harran'a yeni Platoncu filozoflar gelerek burayı felsefi tartışmaların yapıldığı bir merkez haline dönüştürmüşlerdir. Harranlılar bu süreçte Süryaniceyle birlikte Grekçe de öğrenerek Harran'ın dini ve felsefi konuların tartışıldığı

okulun ve Helenistik bir yapının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Harran akademisinde Yeni Platoncu ve Aristoteles'in mantık çalışmalarına ağırlık verilmekle birlikte matematik, astronomi ve tıp dallarında araştırma yapılmış bu da Harran okulunu7. ve 8. yüzyıllarda Süryani ve İran okullarıyla birlikte önemli düşünce merkezi haline getirmiştir (Hasırcı, 2006: 150-151).

Ortaçağda Anadolu'da kurulan diğer eğitim merkezlerinden birisi de günümüzde (İstanbul) Konstantipole'de yer alan Pandidakterion okuludur. Konstantinopolis 330'da kurulduktan sonra devlet destekli eğitim için Konstantinople Pandidakterion okulu M.S 425'de II. Theodosius (M.S. 408-450) tarafından oluşturuldu. Okulun kurulmasındaki amaç, Bizans devletinde yükseköğretime dair konularda kontrolü sağlamaktı (wikizeroo.net, Byzantine university). Bizans imparatorluğu yeni bir eğitim politikası ve sistem oluşturma amacıyla entelektüel konularda eğitim verecek aynı zamanda da devlet idaresindeki resmi kurumlara da vatandaş yetiştirecekti (Markopoulos, 2013: 34).

Anadolu geçmişte faaliyet gösteren yükseköğrenim kurumlarının bir diğeri de medreselerdir. Arapça bir sözcük olan medrese, cami ve mescit yanında bulunan dershane anlamına gelmektedir. Türk-İslam menşeli olan medrese 10. yüzyıldan itibaren İslam dini alanında üst düzey eğitim-öğretim yapan ve din adamları yetiştiren kurumlara dönüşmüştür. 11.yüzyıldan itibaren medreselerde sadece din adamları yetiştirilmemiş aynı zamanda pozitif bilimler de öğretilmeye başlanmıştır. Bu dönemde medreselerde El Harezmi, Farabi, İbn-i Sina, İbn-Haldun gibi önemli düşünürler yetişmiştir (Gürüz, 2003: 290-292). İlk resmi medreseler ise Büyük Selçuklular (1038-1194) Sultanı Tuğrul Bey tarafından Nişabur'da açılmasına müteakiben vezir Nizamülmülk 1067'de Bağdat Nizamiye medreselerini kurmuştur. Nizamiye medreseleri ile dağınık biçimdeki medrese kurumu düzenli ve sistemli hale getirilmiştir (Günay ve Günay, 2017: 158-157).[46]

[46] Avrupa'nın ilk üniversitesi Bologno Üniversitesi Nizamiye medreselerinden 21 yıl sonra kurulsa da birbirleri arasında benzerlikler olmasına rağmen medreseler Avrupa'daki üniversitelere model

Selçuklu dönemi eseri olan medreseler Osmanlı'da sanayi devrimi öncesinde ihtiyaçlarına ve imkanlarına uygun şekilde biçimlenmiştir. Küçük bir üst sınıfın oluşmasını sağlayan yapıda az sayıda bireyin yetiştirilmesine önem vermiştir. Osmanlı'da eğitim sistemi toplumu eğitmekten ziyade devleti yönetecek seçkin kişilerin eğitimi üstüne odaklanmıştır. Bu yüzden toplumda elit kesime dahil olmayan çocuklar, dini toplumsal sistemin devamını sağlamak amacıyla sıbyan-mahalle mekteplerine gönderilirdi. Osmanlı eğitim kurumlarında sıbyan mekteplerine gitmeyenler yönetici ve ilmiye mensupları olarak hizmet vermeleri amacıyla ikiye ayrılırlardı (Tekeli, 2007: 91-92). Tartışmadan yoksun ezbere dayalı medrese eğitim sisteminde Osmanlı devleti için üst düzey din adamları, tabip, kadı ve öğretmen yetiştirilirdi. Ancak kamu görevlilerine medrese değil sadece saray içindeki Enderun'da eğitim verilirdi (Gürüz, 2003: 293-295). Osmanlı'da Fatih döneminde önem verilen medreselerde verilen ilmi eğitim Kanuni Sultan Süleyman döneminde daha da gelişerek öğrencilere matematik, doğa bilimleri ve tıp okutulmuştur (Küçükcan ve Gür, 2009: 126).

16. yüzyılın ikinci yarısından sonra Osmanlı medreselerinin bozulmaya başlamasıyla birlikte medreselerin ıslahıyla ilgili fermanlar yayınlanmaya başlanmıştır (Günay, 2014'den akt., Günay ve Günay, 2017: 157). Osmanlı'da 1773'de donanmanın Çeşme önlerinde yenilgiye uğramasıyla birlikte ilk kez batı tarzında yükseköğretim kurumları Mühendishane-i Berr-i Hümayun (Askeri Kara Mühendislik Okulu) ile Mühendishane-i Bahr-i Hümayun[47] (Askeri Denizcilik Mühendislik Okulu) eğitim-öğretime başlamıştır. Mühendishaneye müteakiben kurulan Tıbbiye (1827) ve Harbiye (1834) ile başlayan batı tarzı yükseköğretim kurumları kurulmaya başlanmıştır (Özarslan ve ark. 1998, 39). 1869 Maarif Nizamnamesiyle birlikte yeni kurulan

oluşturmamıştır. Medreselerin başındaki kişinin unvanı "Şeyh-ul Ulema", hocalarına "müderris" yani profesör denilmekteydi. Şeyh-ul Ulema, kolej müdürü sıfatında olup müderrisler tarafından seçilip Han veya Bey tarafından atanmaktaydı ve medreseler vakıflar tarafından finanse edilmekteydi (Gürüz, 2003: 290-292).

[47] Mühendishane-i Bahr-i Hümayun ve Mühendishane-i Berri-i Hümayun 1909'da Mühendis Mekteb-i Âlisi olarak birleştirilmiş 1944 yılında da günümüzdeki İstanbul Teknik Üniversitesinin temelini teşkil etmiştir (Gürüz, 2003: 295).

yükseköğretim kurumlarının Fransa'nın "Grand Ecoles" in sistemini olduğu gibi almış, Osmanlı kendi şartları altında özgün bir yükseköğretim sistemi oluşturmamıştır (Tekeli, 2007: 119).[48] O dönemde farklı bakanlıklara bağlı olarak açılan Mekteb-i Mülkiye (1876), Hukuk Mektebi (1878), Ticaret Mekteb-i Alisi (1882), Mekteb-i Sanayi-i Nefise-i Şahane (1882) ve Mühendis Mekteb-i Alisi (1909) Osmanlı'da batı tarzında eğitim veren yükseköğretim kurumları arasında yer almıştır (Özarslan ve ark. 1998, 39).

Osmanlı'da eğitimde modernleşmeyi Tanzimat Fermanına (1839) müteakiben 1846'da Muvakkat Maarif Meclis'i (geçici eğitim kurumu) tarafından kurulmasına karar verilen Darülfünun 'nün "bilim yurdu-fenler evi-bilim kapısı"[49] (Erdem, 2012: 380) 1863'de açılmasıyla devam etmiştir. II. Meşrutiyet döneminde tüm medreselerin yenilenmesi gündeme gelerek 1917'de Islah-ı Medaris Nizamnamesi ile medreseler tekrar düzenlenmiş (Günay, 2014'den akt., Günay ve Günay, 2017: 157) ve Yükseköğretim Dairesi (Tedrisat-ı Aliye) kurulmuştur. Kurtuluş savaşı döneminde TBMM Hükümeti tarafından da Medaris-i İlmiye Nizamnamesi ile medreselerde dini eğitimle birlikte hukuk, sosyal bilimler ve fen bilimleri derslerinin okutulması öngörülmüştür (Gül ve Gül, 2014: 53). Ancak bütün çabalara rağmen netice itibariyle Osmanlı'da yükseköğretim sistemde akılcı geleneğin zayıf olması ve ezbere dayalı bir ilim anlayışı olması nedeniyle Avrupa'daki gibi kilisenin tahakkümünden kurtulan imanı akılla temellendiren, rasyonel metafiziğin gelişmesini sağlayan ve çağdaş üniversite sistemine geçilmeyi kolaylaştıran süreç yaşanmamıştır (Tekeli, 2007: 118).

[48] Maarif Nizamnamesiyle Osmanlı'da bütün eğitim sisteminin düzene konulması amaçlanmış ve genel öğretimi üç dereceye ayırmıştır. İlk derece Sıyan mektebi ve rüştiyeler, ikinci derecede idadi ve sultaniler (Galatasaray Sultanisi v.b.) ile üçüncü derece ise Mekâtib-i Âliye olarak nitelendirilen yüksekokullardı (Ortaylı, 2006: 184).

[49] II. Meşrutiyet'in önemli Maarif Nazırlarından ve aynı dönemde eğitimi modernleştirme çabaları içinde etkisi olan başlıca düşünür ve devlet adamı Emrullah Efendi, Osmanlı'daki eğitim sistemini cennetteki Tûba Ağacına benzetmiştir. Eğitim alanında ıslahata ilköğretimden değil yükseköğretimden başlanılmasını savunmuştur. Çünkü, Emrullah Efendiye göre memlekettin gelişmesi için tahsil görmüş insanlara ihtiyaç vardır. Emrullah Efendi bu düşüncelerine karşılık Osmanlı'da görevi boyunca ilköğretim sorunlarına da kayıtsız kalmamış ve Geçici İlköğretim Kanunu (Tedrisat-i İbtidaiye Kanun-u Muvakkatı) çıkarmıştır (Koçer, 1991: 171).

Eğitim-öğretimde bütün bu düzenlemeler yetersiz kaldığı için de 1924'de Tevhit-i Tedrisat Kanunu (Eğitimin Birleştirmesi) ile medreseler tarih olmuştur (Gül ve Gül, 2014: 53).

Bütün bu veriler ışığında Osmanlı döneminde yükseköğretim sisteminde medreseler zaman içinde Avrupa'daki yeniliklere ve aydınlanma dönemine uyum sağlayamayarak gericiliğin merkezi haline geldiği için yapılandırılmak yerine onlara Fransız grand ekoles tarzında Avrupa'dan olduğu gibi örnek alınan okullar ve Darülfünun açılmıştır (Gürüz, 2003: 295-297). Bu nedenle günümüzdeki Türk yükseköğretiminin temelleri Türk-İslam mirası medreseler değil batıdan direk alınan yükseköğretim kurumlarıdır.

3.2.2. Türk Yükseköğretiminde Cumhuriyet Dönemi

İstiklal harbi neticesinde Osmanlı devletinin yıkılması ve 1923'de Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulmasıyla birlikte yükseköğretimde de çeşitli değişikliklere gidilmiştir. Yükseköğretimde Osmanlı'dan günümüze kadar olan süreçte Osmanlı döneminde 1914 öncesinde Fransız sistemi, I. Dünya Savaşından Almanlarla yapılan iş birliği neticesinde[50] ve Cumhuriyet'in ilanından itibaren kadar süreçte Alman ve Avusturya etkisi, Demokrat Parti döneminden yavaş yavaş başlayarak ODTÜ'nün açılmasından YÖK'ün kuruluşuna kadar ki süreçte ve 1981'den sonra ABD yükseköğretim sistemi örnek alınarak yapılandırılmaya çalışılmıştır. Aynı zamanda Cumhuriyet'in ilanıyla birlikte eğitimin her alanında köklü değişimler yapılarak Arap alfabesinden Latin alfabesine geçilerek eğitim seferberliği başlamıştır (Sargın, 2007: 136).

[50] 1919 Mondros Mütarekesi nedeniyle 1918-1919'da ülkelerine geri dönmüşlerdir. Ancak Almanya'da 1933'de Nasyonal Sosyalistlerin başa gelmesiyle ve Hitler önderliğinde ortaya çıkan Yahudi düşmanlığı neticesinde Cenevre Üniversitesi pedagoji profesörü Albert Malche önderliğine Almanya'da dışlanan ve baskı altında tutulan bilim adamları Türkiye'ye iltica ederek Türkiye'deki üniversitenin kuruluş çalışmalarını yapmışladır (Kuruyazıcı, 1999: 41-42).

Türkiye Cumhuriyet'inin kuruluşundan günümüze kadarki olan süreçte yükseköğretim çeşitli reform ve düzenlemelere tabi olmuştur ve 6 temel yükseköğretim kanunu çıkartılmıştır. Cumhuriyet döneminde yükseköğretim sistemiyle ilgili kanunların çıkış zamanları da tarihsel ve bağlamsal açıdan Türkiye'nin içinde bulunduğu sosyal, ekonomik ve siyasi kırılma noktalarını teşkil etmektedir. Öyle ki Türk yükseköğretiminde meydana gelen reform ve değişikliklerin ikisi Tek Parti döneminde diğer üçü ise 27 Mayıs, 12 Mart ve 12 Eylül askeri müdahaleler döneminde gerçekleşmiştir.

Tablo 13: Cumhuriyet döneminde yükseköğretim reform ve düzenlemelerinin yapıldığı tarih ve bağlamsallık. (Günay ve Kılıç, 2011; Tekeli, 2010'dan akt., Günay ve Günay, 2017: 157.)

Kanun kabul tarihi	Kanun no	Düzenleme/Reform	Tarihsellik-Bağlamsallık
31 May›s 1933	2252	Reform	Tek Parti dönemi
13 Haziran 1946	4936	Reform	Tek Parti dönemi
27 Ekim 1960	115*	Düzenleme	
27 May›s 1961	1961 Anayasas›**	Düzenleme	27 Mayıs askeri müdahale
20 Haziran 1973	1750	Düzenleme	12 Mart askeri müdahale
4 Kas›m 1981	2547	Reform	12 Eylül askeri müdalahe

Türkiye'de yükseköğretimi şekillendiren dönemler bu kanunlar ve reformlarla birlikte genel itibariyle üç dönem şeklinde de değerlendirilmektedir. Bunlar: 1946 yılına kadar, 1946 yılından YÖK'ün kurulmasına kadar ve YÖK'ün kuruluşundan günümüze kadar olmak üzere (Kılıç, 1999: 296) ya da 1923-1946, 1946-1981,1981 ve sonrası şeklinde sınıflandırılmaktadır (Sargın, 2007: 136).

Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşuna müteakiben üniversitelerin farklı illere yayılması amacıyla Atatürk, 1 Kasım 1937'de TBMM'nin açılış konuşmasında Türkiye'deki eğitim konusunda ülkeyi "garp, merkez ve şark" olmak üzere üç bölümde düşündüğünü ve her bölgede üniversitenin olması gerekliliğini vurgulamıştır. Bu amaçla dönemin şartlarında ilk olarak batıda İstanbul Üniversitesi, merkezde Ankara

Üniversitesi kurulmuştur. Ancak Doğu Anadolu bölgesinde Van Gölü civarında planlanan Doğu Üniversitesi II. Dünya Savaşı nedeniyle Demokrat Parti döneminde Erzurum'da kurulmuştur (Namal ve Karakuzu, 2006: 481-485). Türk yükseköğretiminde dönem noktası olarak değerlendirilen 1933 Üniversite Reformu'nun ideolojik yönü de ön plana çıkmaktadır. Çünkü millileştirme ve milliyetçi zihniyetin toplunda işlerlik kazanma işlevi üniversiteye verilmiştir (Güler, 1994: 103'den akt., Erdem, 2012: 385).

1933 üniversite reformunun önemli unsurlarından bir tanesi Darülfünundur. Çünkü Osmanlı devletinin ve Cumhuriyet'ten sonraki on yılda ülkemizde tek yükseköğretim kurumu olduğu için devrimlerle ve inkılaplarla yenilen Cumhuriyet'te tutucu bir duruşu vardı. Dönemin bilim adamları ve politikacıları Darülfünun 'nün bilimsel açıdan yetersiz kalıp eleştirel düşünmeyen öğrenciler yetiştirdiğini savunmuşlardır. Diğer taraftan 1923-1932 yılları arasında Darülfünun kadrosundaki öğretim üyeleri Kurtuluş Savaşına ve Cumhuriyet devrimlerine karşı sessiz kalmaları veya cephe almaları tepkilere neden olmuştur.[51] Albert Malche'nin raporuna istinaden Türkiye Büyük Millet Meclisi 1933'de 2253 sayılı yasa ile Fransız yükseköğretim sistemine öykünen (Ernek Alan ve Aygül, 2016: 107) Darülfünun kapatılarak yerine İstanbul Üniversitesi açılmıştır. 1944'de İstanbul Teknik Üniversitesi kurulmuş ve günümüzdeki akademik unvanlar üniversitelerde kullanılmaya başlanmıştır (Sargın,

[51] "Bunlardan en önemlisi 30 Nisan–25 Ağustos 1922 tarihleri arasında süren Darülfünun grevidir. Mustafa Kemal'in Anadolu'ya geçişinden başlayarak, ona ve Anadolu direnişine açıkça cephe almış olan İçişleri Bakanlarından Ali Kemal, Darülfünun'da, Avrupa ve Osmanlı Devleti İlişkileri dersini, Sevr Antlaşması'nı imzalamış olan Rıza Tevfik de metafizik derslerini vermekteydi. Kurtuluş Savaşı zaferle sonuçlanırken onların bu görevlerini sürdürmeleri özellikle öğrenciler arasında tepkiler yaratmıştı. Rıza Tevfik'in mart ayı sonlarında Fuzuli hakkında verdiği bir konferansta ünlü şairin Türk olmadığını öne sürmesi dinleyiciler tarafından protesto edilmiştir. 30 Mart 1922'de toplanan Edebiyat Medresesi öğrenci kongresinde, Ali Kemal ve Rıza Tevfik ile birlikte Anadolu karşıtı Peyam-ı Sabah gazetesinde yazıları çıkan Türk Edebiyat Tarihi müderrisi Cenap Şahabettin, İran Edebiyatı müderrisi Hüseyin Daniş ve İngiliz Edebiyatı Tarihi okutan Barşamiyan'ın görevden alınmaları isteğiyle grev (boykot) kararı alınmıştı. Öteki fakülteler (medreseler) öğrencilerinin de katılmasıyla grev, Darülfünun düzeyinde yaygınlık kazanmıştır. Sorun çeşitli aşamalardan geçerek ancak, söz konusu 5 kişinin süresiz izinli sayılıp derslerden alınması ile çözülebilmişti. Böylece grev de sona ermiş ve derslere yaklaşık 4 ay sonra 25 Ağustos 1922'de yani Büyük Taarruz'dan bir gün önce başlanabilmişti" (Gürkan, 1971'den akt., Namal ve Karakök, 2011: 30). Darülfünun'un Kurtuluş savaşına ve devrimlere sessiz kalması ve bu grev doğal olarak Atatürk ve hükümet çevrelerinde Darülfünun'a karşı bir burukluk oluşturmuş (Namal ve Karakök, 2011: 30).

2007: 137). İstanbul Üniversitesinde[52] Hitler Almanya'sında Nazi baskısından kaçan Alman ve Orta Avrupalı profesörlere çalışmaya başlamıştır.[53] Bu da Türkiye'de Alman üniversite modelini meydana getirmiştir.

Aynı dönemde Ankara'da yükseköğretim reformu devam etmiştir. İstanbul Üniversitesi'nin kurulmasına müteakiben 10 Haziran 1933'de "Ankara Yüksek Ziraat Enstitüsü Kanunu" çıkartılmıştır ve enstitüye üniversite yapısına sahip nitelikler arz edilmiştir (Günay ve Günay, 2011: 2). Ankara'da; 1925'de Hukuk Mektebi, 1930'da Ziraat Enstitüsü, 1935'de Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi[54], 1943'de Fen Fakültesi, 1945'de Tıp Fakültesi, 1949'de İlahiyat Fakültesi kurulmuştur (Akyüz, 2001: 359).

Yükseköğretimde reformların yapıldığı bu dönemde 1935'de İstanbul'daki Mülkiye Mektebi, Siyasal Bilgiler Fakültesi olarak Ankara'ya taşınmıştır. Ankara'da yükseköğretimde meydana gelen niteliksel ve niceliksel değişimler neticesinde 12.06. 1946'da 4936 Sayılı Üniversiteler Kanunu ile Türkiye'nin üçüncü üniversitesi Ankara Üniversitesi Kurulmuştur (Sargın, 2007: 137).

Yeni kurulan Türkiye Cumhuriyet'inin Osmanlı'dan miras kalan ve dönüşüme uğrayan ilk yükseköğretim kurumu 1933'de İstanbul Üniversitesi'ne dönüştürülen Darülfünun ve 1973'de kurulan Mühendishane-i Bahr-i Hümayun'un İstanbul Teknik Üniversitesi'dir (1944). Bununla beraber Türkiye Cumhuriyet'inin eğitim reformları neticesinde kurulan ilk üniversite Ankara Üniversitesi'dir ve başkentte kurulmuştur.

---

[52]" Yeni idari yapısıyla ve 1934 yılında çıkarttığı yönetmelikle İstanbul Üniversitesi;

a) araştırmalar yaparak, milli kültürü ve yüksek bilgiyi yaymak

b) devlet ve ülke düzeyindeki işler için kalifiye eleman yetiştirmek hedefleri için çalışmalarını yürütmüştür" (Ernek Alan ve Aygül, 2016: 107).

[53] Almanya ve Orta Avrupa'dan 1933-1950'li yıllarda çok sayıda öğretim üyesi Türkiye'ye gelmiştir. Bunlardan bazılara, Hukukçu A. Malche ve E. Hirsch, İktisatçı F. Neumark, Cerrah Nissen, Pataloğ Ph. Schwartz… Farklı zaman dilimlerinde 70 kadar profesör çok sayıda öğretim üyesinin yetişmesine, enstitü, klinik, laboratuvar, kürsü kurulmasını sağlamışlardır. Türkiye hem bu bilim adamlarını Nazizmin ve II. Dünya Savaşının sıkıntılarından kurtarmış hem de değerli bilim adamları sayesinde yükseköğretimini yapılandırmaya başlamıştır (Akyüz, 2007: 359).

[54] Atatürk uygar ve mutlu bir ulus olmak için üniversitelere görev düştüğünü ifade etmiştir. Atatürk Dil Tarih Coğrafya Fakültesinin ismini kendisi vererek onun geniş kapsamlı ve hedefleri belirli bir kurum olmasını istemiştir (Akyüz, 2001: 359).

Ankara Üniversitesi kuruluş yapısı itibariyle Fransa'nın grand ekoles, Amerika'nın land grand'larına benzemektedir. Öyle ki Ankara Üniversitesi 1946'da kurulmadan önce okul, yüksekokul ve enstitüler şeklinde yapılanmış ve bu yapılar bir araya getirilerek Ankara Üniversitesi'nin birimleri haline gelmiştir. Buna istinaden Ankara Üniversitesi'nin fakültelerinin kuruluş yılları dikkate alındığında Türkiye Cumhuriyeti'nin kendine has münhasır ilk yükseköğretim kurumunun Ankara Hukuk Mektebi (1925), ilk akademik birimi ise Dil Tarih Coğrafya fakültesi olduğunu söyleyebiliriz.

Atatürk'ün 10 Kasım 1938'de vefatının ardından İsmet İnönü Cumhurbaşkanı seçilerek görevde bulunduğu 1938-1950'lı yıllar "Milli Şef" dönemi olarak anılmıştır. Milli Şef döneminde Ankara Üniversitesi ve İstanbul Teknik Üniversitesi kurulmasına rağmen ülkede yükseköğretime artan talep karşılanamamıştır. Diğer taraftan da Ziya Gökalp'ın ideolojik düşüncesine eş değerli olarak Atatürk ve CHP üniversiteler ile aydınların yetiştirilebileceğini öngörüyorlardı (Güven, 2015: 335). II. Dünya Savaşı sonunda Türkiye'nin Batı'yla yakınlaşması ve çok partili hayata geçiş sancıları içinde özerk üniversite eğitimi üstünde durulmaya başlanmıştır. Bu nedenle 1946'da Üniversiteler Kanunu kabul edilmiştir (Saqeb, 1983: 157-158'den akt., Güven, 2015: 336).

4946 numaralı 1946'da çıkarılan Üniversiteler Kanunu'nun temel özellikleri şunlardır; "Üniversitelerin görevleri şunlardır: Bilim anlayışı kuvvetli öğrenciler, sağlam düşünceli aydınlar, Türk devriminin ülkülerine bağlı milli karakter sahibi vatandaşlar yetiştirmek ve çeşitli mesleklere iyi elemanlar yetiştirmek. Ülke sorunlarına öncelik veren bilimsel araştırmalar yapmak. Resmi makamlarla iş birliği halinde ülkenin gelişimine katkıda bulunmak. Araştırma ve inceleme sonuçlarını yayınlamak, doktora yaptırmak. Toplumun genel düzeyini yükseltici bilimsel veriler yaymak. Üniversitelere tüzel ve özerk kişilik tekrar verilmiştir. 1946 tarihli Üniversiteler Kanunu, yüksek en

uzun süre (1946-1973) geçerli kalan kanundur." (Karayalçın, 1964'den akt., Akyüz, 2010: 360).

Kısakürek'e (1976, 22'den akt., Güven, 2015: 334) göre Türkiye'de yükseköğretimde önemli değişimler 1946 üniversite reformuyla gerçekleşmiştir. Çünkü üniversiteler ansiklopedik bilgi yığınlarından ziyade araştırmaya önem vermeye başlamışlar ve toplumsal sorunlar üstüne odaklanmışlardır. Ancak kendi sınırları dahilinde özerklik kazanan üniversiteler yükseköğretimde geleneksel yapıda içlerine kapalı olarak çalışmaya devam etmişler ve bilgi üretme vazifelerini sosyal-ekonomik-kültürel yapıdan uzak olarak kopuk bir şekilde meydana getirmişlerdir Üniversitelerin toplumdan ve bağlamsal şartlardan kopuk yapısı onların yeni gelişmelerini de zora sokmuştur. Bununla beraber 1946'da yayınlanan üniversite yasasıyla birlikte üniversiteler Almanya'daki gibi kürsülerden oluşan fakültelere dönüşmüştür. Üniversitelerde üst düzeyde olan kişilere kürsüler büyük bir güç sağlamış, kişisel ilişkiler ön plana çıkarak yetki ve sorumluluk fakültelere verildiği için yönetim ve denetim mekanizmaları zayıf kalmıştır. Bu da etik, disiplin ve öğrenci dağılımındaki dengesizliklere neden olmuştur (Güven, 2015: 335-337).

Türkiye'de 1950'li yıllarda kalkınmacı ekonomi çerçevesinde ülkenin ihtiyacı olan nitelikli insan gücünü yetiştirmek amacıyla bölge üniversitelerinin açılması ön görülmüştür. Bu anlayış doğrultusunda, ileride bölge üniversitelerine dönüştürülmeleri amacıyla ülkenin dört bir tarafına 1940 yılında 21 tane Köy Enstitüsü açılmıştır. Ancak 1942'de yüksek enstitü kapatılınca bu hedef ertelenmiştir (Gül ve Gül, 2014: 53-54).

1961 Anayasası ile üniversite ilk defa anayasaya[55] girmiştir. 1961 Anayasasının "*Üniversiteler kendileri tarafında seçilen öğretim üyelerinden kurulu organlar ile yönetilir ve denetlenir."* bu maddesi ile özerklik durumu güçlenerek halkın seçtiği

[55] 1961 Anayasasının 120. maddesine göre *"Üniversiteler bilimsel ve idari özerkliğe sahip kamu tüzel kişileridir. Öğretim elemanları siyasi partilere üye olabilir ve siyasi partilerin genel merkezlerinde görev alabilirler. Üniversite organları ve öğretim elemanları kendi organları dışında başka makamlarca görevden uzaklaştırılamazlar. Üniversiteler kendileri tarafında seçilen öğretim üyelerinden kurulu organlar ile yönetilir ve denetlenir."* (Akyüz, 2010: 361).

idareciler tarafından üniversitelere idareci atama anlayışı bir kenara bırakılmıştır. Üniversitelerde kurullara geniş yetkiler verilerek dekanlar fakülte kurullarına başkanlık etmişlerdir (Küçükcan ve Talip, 2009: 130).

1946 Üniversite yasasının yürürlükte olduğu dönemde, Türkiye'nin içinde bulunduğu şartlarda planlı kalkınma ve gelişme için Devlet Planlama Teşkilatı (1960) tarafından kalkınma planları hazırlanmaya başlanmıştır. 1963'de düzenlenen I. Kalkınma Planında yükseköğretimde öğretimle beraber araştırma faaliyetine ve araştırma sonuçlarının yayımlanmasına önem verilmiş. Bu da Türkiye'de Üniversitelerde öğretim üyelerinin zamanlarının belirli bölümünün araştırmaya ayırabileceğini ortaya koymuştur (Kalkınma Planı I., 1963).[56]

1968'de mayıs ayında Fransa'da başlayan öğrenci ayaklanmaları[57] Türkiye'ye de sıçramış masum öğrenci talepleriyle birlikte başlayan olaylar 1971 öncesinde politik ve ideolojik olaylara kutuplaşmalara, etkinliklere dönüşmüştür (Güler, 2004: 222). Bu nedenle öğrenci olayları 12 Mart 1971 askeri müdahalenin[58] gerekçesi olarak kabul edilmiş ve eğitimle ilgili düzenlemelere gidilmiştir (MEB, 1998: 106). Bu bağlamda 1971'de Anayasa'nın 120. Maddesinde değişiklik yapılarak "üniversitelerde öğretim ve

[56] Planlama Sovyet merkezli olarak geliştirilmiş ancak planlama pratiklerinin meydana getirdiği toplumsal gelişme Batı Avrupa ve ABD'de ses getirerek refah devletinin gelişiminde ve kapitalist sisteme uyarlamada önemli bir unsur olmuştur. II. Dünya Savaşından sonra uluslararası örgütler tarafından az gelişmiş ülkelere atfedilen kalkınma teorileri, ekonomideki sıkıntılar ve 27 Mayıs askeri darbeden sonra devletin ekonomi yönetimine hâkimiyette planlama önemli bir yer tutmuştur. Türkiye'de planlı kalkınmaya uymaya başlamış ve 1960'da Devlet Planlama Teşkilatını kurmuştur (Gönülaçar, 2014: 8-9). 1963 yılından günümüze kadar her beş yılda bir kalkınma planı hazırlanmaktadır.

[57] Öztürk'e (2017: 371) 1960'ların son dönemlerinde Türkiye'de siyasi ve toplumsal açıdan önemli bir yere sahip sosyalist öğrenci ayaklanmaları Fransa'daki gibi tüketim toplumuna ve burjuvaya karşı değil emperyalizme ve azgelişmişliğe karşı ortaya çıkmıştır. Marksist-Leninist teoriden beslenen öğrenci hareketleri Türkiye'deki gibi güçlü bir işçi hareketi olmadığı için öğrenciler işçilere genç aydınlar sıfatıyla işçilere sınıf bilinci kazanmak ve örgütlenme için yardımcı olmak sorumluluğunu taşımışlardır.

[58] 1961 Anayasası ile birlikte seçim kanunu herhangi bir siyasi partinin mecliste mutlak çoğunlukla hükümet kurmasını engellemiştir. Bu da parlamentonun işleyişini zorlaştırarak koalisyon hükümetlerinin önünü açmıştır. Diğer taraftan Türkiye toplumsal açıdan çeşitli değişimler geçirmiştir. Bunlar: Farklı sosyal gruplar kendi haklarını savunmayı örenmesi, Anayasanın yurttaşlara haklarını talep etme imkanı tanıması, Adalet Partisi'nin 1965 genel seçimlerinde % 52.9'luk oy aranı ile Süleyman Demirel liderliğinde iktidar olması ve Adalet Partisi liderinin bürokrat-aydın-üniversite gruplarını karşına almasıdır. İktidarın ülkede çıkan gösterileri bastıramaması nedeniyle de 12 Mart 1971'de Türk Silahlı Kuvvetleri 12 Mart 1971 muhtırasını yayınladı (Güler, 2004: 227-228).

öğretim özgürlüğü tehlikeye düştüğü anda dış müdahaleye müsaade eden hüküm yer almıştır (Günay ve Günay, 2011: 2). 1971'de 1488 sayılı Kanun ile yapılan değişiklik neticesinde aynı zamanda üniversitelerin idari özerkliği daraltılmış ve "idari özerklik" maddeden çıkartılmıştır. Bu değişiklik de üniversitelerde meydana gelecek güvenlik olaylarında kolluk kuvvetlerinin üniversiteye müdahale etmesinin önünü açmıştır (Küçükcan ve Gür, 2009: 137).

Yükseköğretimdeki kanun değişikliklerine, düzenlemelere ve sınırlamalara rağmen karşıt ideolojik grupların üniversitelerde ölüm ve yaralanmalarla neticelenen çatışmalarının önüne geçilememiş, diğer taraftan ise birbirleriyle uzlaşamayan ve ülkeyi yönetemeyen siyasiler nedeniyle Türkiye iç savaşa doğru yaklaşmaya başlamıştır. Bu olaylar neticesinde de 12 Eylül 1980 askeri müdahalesi ile Milli Güvenlik Konseyi yönetime el koymuştur (Talipcan ve Gür, 2009: 137).

1981'e kadar Türkiye'de yükseköğretim kurumları (üniversite, akademi ve yüksekokul) farklı yasalarla yönetilmekteydiler. Yükseköğretimde yasaların farklılığından kaynaklanan sebeplerden dolayı kurumların işlevlerinin engellenmesi, savurganlık, öğrenci yetiştirmede farklı standartlar, istihdamda dengesizlik, yükseköğretim kontenjanlarının belirlenememesi ve toplumdan kopukluk nedenleriyle askeri darbeye müteakip 1982 Anayasası ile birlikte 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile Yükseköğretim Kurulu (YÖK) kurulmuştur. Kanunla birlikte fakülte-akademi ve yüksekokul aynı çatı altında birleştirilmiştir. Aynı zamanda vakıf üniversitelerinin de kurulmasının önü açılmış ve 8 tane daha (Gazi, Akdeniz, Trakya, Marmara, Mimar Sinan, Yıldız Teknik, Dokuz Eylül ve Yüzüncü Yıl Üniversiteleri) devlet üniversitesi kurulmuştur (Korkut, 2001: 88-89). 2547 sayılı kanunla birlikte üniversite özerkliğine son verilerek üniversiteler merkezi bir yapıya bağlanmıştır (İflazoğlu Saban ve Saban, 2006: 49). Daha önce öğretim üyelerinin oylarıyla seçilen rektörler YÖK'ün talep ettiği

adaylar arasından Cumhurbaşkanı tarafından atanmaya başlanmıştır (Gür ve Çelik, 2011: 10).

Bütün bu değişimler bağlamında, Türkiye'de üniversitelerin kurulmasında dönem dönem artışlar olmuştur. 1950'lerde sayıları artmaya başlayan devlet üniversitelerinin kuruluşuna dair dönüm noktaları mevcuttur. Bunlar: 1973-1975, 1982, 1992, 2006-2008 yıllarıdır. Bu yıllar çerçevesinde: 1923-1954 yılları arasında Türkiye'de 3 üniversite, 1955-1971 yılları arasında Türkiye'de 6 üniversite, 1973-1979 yılları arasında Türkiye'de 9 üniversite, 1981 yılında Türkiye'de 8 üniversite, 1992 yılında Türkiye'de 24 üniversite, 2006 Türkiye'de 16 üniversite, 2008'de "her ile bir üniversite" sloganı ile üniversitesi bulunmayan şehir bulunmamaktadır, 2013'de Türkiye'de 170 üniversite mevcut olmakla birlikte 2016'da yaşanan 15 Temmuz darbe girişiminden sonra 15 adet vakıf üniversitesi kapatılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ÜNİVERSİTELERDE MÜKEMMEL HALKLA İLİŞKİLER ARAŞTIRMASI

Araştırmanın yöntem kısmında nicel ve nitel verilerin birleştirilerek, çalışmanın problemi çerçevesinde araştırma bulgularının değerlendirerek yorumlandığı, karşılaştırıldığı ve derinlemesine ele alındığı "karma yöntem" araştırması tercih edilmiştir.

Araştırmanın konusu: Grunig'in "Halkla İlişkilerde Mükemmellik" kuramı çerçevesinde Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversitelerinde Grunig'in halkla ilişkilerde mükemmellik kriterlerinin uygulanıp uygulanmadığı ve mükemmellik kriterlerinin icra edilmesinde devlet ve vakıf üniversiteleri arasındaki farklılıklar tespit edilmeye çalışılacaktır.

Amaç: Halkla ilişkilerde mükemmellik kuramını temel alan bu tez çalışması, Türkiye'deki üniversitelerin sahip olduğu halkla ilişkiler anlayışının mükemmel halkla ilişkiler sürecinin neresinde olduğunu tespit ederek devlet ve vakıf üniversiteleri arasındaki mükemmel halkla ilişkiler uygulamaları arasındaki farklılıkları belirlemeyi amaçlamaktadır.

Problem: Yükseköğretim kurumları tüm dünyada 900 yıllık süreç içerisinde; toplumsal, siyasi, ekonomik ve kültürel değişkenler bağlamında bilgi için bilgi üreten, toplum için bilgi üreten ve piyasa için bilgi üreten girişimci üniversitelerden küresel ortamda, arz talep dengesi arasında uçurum olan uluslararası yükseköğretim pazarında toplam kalite çerçevesinde mükemmelleşen yapılara dönüşmeye başlamıştır. Türkiye'deki yükseköğretim kurumları da bu değişime uyum sağlayabilmek amacıyla küresel kalite standartlarını yakalama çabası içine girerek mükemmelleşme yolunda ilerlemektedir.

Bu çerçevede çalışmanın temel problemi, "Küresel rekabet ortamında mükemmelleşen üniversitelerin başarılarını artırabilmek amacıyla mükemmel halkla ilişkiler kriterlerinin uygulanmasında Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversiteleri arasında fark bulunmakta mıdır?"

Alt sorular:

- Türkiye'deki üniversitelerin halkla ilişkiler çalışmaları mükemmel halkla ilişkiler kriterlerine karşılık gelmekte midir?
- Mükemmel halkla ilişkiler kriterlerinin uygulama oranında Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversiteleri arasında farklılık var mıdır?
- Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler faaliyetleri mükemmellik kriterlerine uyum sağlamıyorsa bu durum özgün bir senteze karşılık gelmekte midir?

Evren ve Örneklem: Türkiye'de Yüksek Öğretim Kurumunun 2019 verilerine göre, eğitim-öğretim veren 206 üniversite bulunmaktadır. Çalışmanın evreninde 125'i devlet üniversitesi, 71 vakıf üniversitesidir. Araştırmanın örneklemi seçiminde dünya çapında yapılan üniversite başarılarını ele alan sıralamalar (ranking) ve 2019 verileri kapsamında dünyada en başarılı üniversitelerin yer aldığı sıralamalarda Türkiye'de sıralamalara dahil olan üniversite sayısı incelenmiştir. Sahada yapılan ön testlerde görüşmeyi kabul etmeyen çeşitli devlet ve vakıf üniversitelerini göz önünde bulundurarak örneklem seçiminde Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nin URAP raporu dikkate alınmıştır.

Dünyadaki üniversitelerin başarı derecelerini sıralayan farklı ülkelerde çeşitli kurumlar bulunmaktadır. Bunlar: ARWU, Leiden, SciMago, QS, The Highest Education (THE), Webometrics, ODTÜ Enformatik Enstitüsü URAP Laboratuvarı, U. Multirank, UI Green Metric World University, CWUR (Center for World University Ranking), Best Global University, RUR (Round University Ranking), NTU Ranking,

Reuters Top 100: Europe's Most Innovative University (universiteitleiden.nl). Üniversiteleri dünya çapında sıralayan kurumların listesinde Türkiye'den yer alan devlet ve vakıf üniversitelerinin sayısı şunlardır:

Tablo 14: Dünya çapında üniversitelerin başarı sıralamalarını yapan kurumların 2019-2018 başarı sıralama listesinde Türkiye'den yer alan devlet ve vakıf üniversitelerinin oranı.

	Sıralama Yapan Kurum	Devlet üniversiteleri	Vakıf Üniversiteleri
1	**ARWU**	10	2
2	**Leiden Ranking**	19	1
3	**QS**	6	3
4	**NTU Ranking**	6	0
5	**THE World University Ran.**	23	11
6	**Scımago Institions Ran.**	52	20
7	**Webometric (ilk 2000)**	23	9
8	**ODTÜ URAP (2455 ün.)**	72	15
9	**Reuters Top 100**	0	0
10	**U. Multirank**	20	14
11	**UI Green Metric World University**	23	7
12	**CWUR**	10	3
13	**RUR (Round University Ranking)**	9	5

ODTÜ'nün[59] Türkiye'deki ve dünyadaki üniversitelerin sıralamasını yapan Enformatik Enstitüsü URAP Laboratuvarı (University Ranking by Academic Performance) kurumunun 2019 dünya sıralamasına giren 2499 üniversite arasından Türkiye'den başarı sıralamasına dahil olan 20 devlet üniversitesi ve 15 vakıf üniversitesidir. URAP raporuna göre 2019 verilerinde dünya çapında sıralamada yer alan Türkiye'deki üniversitelerin sıralaması şu şekildedir:

[59] Çalışma kapsamında örneklemin seçildiği evren olan URAP raporuna göre dünyadaki en başarılı üniversiteler makale sayısı, öğretim üyesi başına düşen makale sayısı, atıf sayısı, öğretim üyesi başına düşen atıf sayısı, toplam bilimsel doküman sayısı, öğretim üyesi başına düşen toplam bilimsel doküman sayısı, 2016-2017 yılı doktora mezun sayısı, doktora öğrencisi sayısı ve öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısı gibi akademik başarı odaklı sıralamaya tabi tutulmaktadır. URAP verileri dikkate alındığında Türkiye'de başarı sıralamasında devlet üniversiteleri ön plana çıkarken vakıf üniversiteleri daha geri sıralarda bulunmaktadır. Dünya çapında 2455 üniversitenin sıralamaya tabi tutulduğu 2019 verilerine göre araştırmada ilk 500 üniversite arasına Türkiye'den herhangi bir vakıf veya devlet üniversitesi yer almamaktadır.

Tablo 15: URAP raporuna göre 2019 verilerinde dünya çapında sıralamada Türkiye'de yer alan, araştırmanın uygulanması hedeflenen devlet ve vakıf üniversiteleri. (https://urapcenter.org/Rankings/2018-2019/world/ Erişim: 10.09.2019.)

1	Hacettepe Üniversitesi	527
2	İstanbul Üniversitesi	579
3	İstanbul Teknik Üniversitesi	*619*
4	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	*620*
5	Ankara Üniversitesi	*687*
6	Ege Üniversitesi	*746*
7	Gazi Üniversitesi	776
8	Boğaziçi Üniversitesi	809
9	İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi	852
10	Yıldız Teknik Üniversitesi	868
11	Marmara Üniversitesi	946
12	Erciyes Üniversitesi	948
13	Dokuz Eylül Üniversitesi	962
14	Atatürk Üniversitesi	1000-
15	Çukurova Üniversitesi	1000-
16	Selçuk Üniversitesi	1000-
17	Koç Üniversitesi	1000-
18	Fırat Üniversitesi	1000-
19	Gaziantep Üniversitesi	1000-
20	Akdeniz Üniversitesi	1000-
21	Karadeniz Teknik Üniversitesi	1000-
22	Uludağ Üniversitesi	1000-
23	Sabancı Üniversitesi	1000-
24	TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi	1000-
25	Özyeğin Üniversitesi	1000-
26	Çankaya Üniversitesi	1000-
27	Doğu Akdeniz Üni. (K. Kıbrıs)	1000-
28	Bezmialem Vakıf Üniversitesi	1000-
29	Bahçeşehir Üniversitesi	1000-
30	Başkent Üniversitesi	1000-
31	İstanbul Medeniyet Üniversitesi	1000-
32	Atılım Üniversitesi	1000-
33	İstanbul Medipol Üniversitesi	2000-
34	Acıbadem Üniversitesi	2000-
35	İstanbul Bilgi Üniversitesi	2000-

Araştırmanın yapılması hedeflenen üniversitelere "13.01.2020-28.08.2020" tarihleri arasında ulaşılmaya çalışılmış ve 35 üniversiteye çalışılmıştır. Ancak araştırmanın saha çalışmalarının yapıldığı dönemde ortaya çıkan küresel salgın corona virüs tedbirlerinden dolayı 19 devlet üniversitesi ve 11 vakıf üniversitesi ile ile görüşme

yapılabilmiştir. Araştırma kapsamında evrende örneklemin tespitinde olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden "amaçlı örnekleme" yöntemi kullanılmıştır.[60]

Aynı zamanda tez çalışmasında zaman ve imkânların kısıtlılığı göz önünde bulundurularak Türkiye'deki bütün üniversitelerin halkla ilişkiler birim yöneticileri ile yüz yüze görüşme yöntemi mümkün olmamasından dolayı çalışmanın örneklemi Türkiye'deki bütün üniversiteleri temsil etmemektedir. Bu nedenle Türkiye'deki üniversitelerin başarı sıralaması göz önünde bulundurularak ODTÜ'nün URAP raporunun 2019 listesine göre başarı sıralaması en yüksek üniversiteler örneklemde ele alınmıştır. Başarı sıralamasına göre araştırmaya dahil edilen üniversiteler devlet ve vakıf üniversiteleri olmak üzere iki kategoriye ayrılmıştır.

Araştırmanın Sınırlılığı: ODTÜ'nün URAP raporuna göre 2019 dünya sıralamasına giren 2499 üniversite arasından Türkiye'den başarı sıralamasına dahil olan 20 devlet üniversitesi ve 15 vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler birim yöneticilerine hem araştırma anketi uygulanacak, hem de yarı yapılandırılmış görüşme kapsamında araştırma soruları sorulacaktır. Araştırma, örneklemde yer alan üniversitelerin halkla ilişkiler birimi yöneticilerine "13.01.2020-28.08.2020" tarihleri arasında uygulanması amaçlanmıştır.

Araştırmanın Yöntemi: Bu araştırmanın yöntem kısmında "Karma Yöntem"[61] uygulanacaktır. Karma yöntem kapsamında bulgular iki farklı bölümde incelenecektir.

---

[60] Örneklem türleri yöntem biliminde olasılıklı ve olasılıksız olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Olasılıklı örneklem türleri; basit tesadüfü örnekleme, sistematik-sabit aralıklı örnekleme, tabakalı örnekleme ve küme örneklemedir. Olasılıklı olmayan örnekleme çeşitleri ise; gelişigüzel örnekleme, kota örnekleme, amaçlı örnekleme ve kartopu örneklemedir (Örneklem seçimi ve hesaplanması, html).

Nicel araştırmalarda ağırlıklı olarak kullanılan olasılıklı örneklemde, istatistiki parametreleri yakalayabilmek ve hesaplamaları sağlıklı şekilde yapabilmek amacıyla mümkün olduğu kadar büyük örnekleme ulaşılması tercih edilir. Evrende bireyler herkesin seçilme sansının olduğu yöntemlerle rastgele belirlenir. Seçilen örneklem tüm evreni yansıtma potansiyeline sahip olmalıdır. Olasılıklı olmayan örneklemde de araştırmanın amacı doğrultusunda ulaşılabilecek kişileri kapsar. Araştırma amacına göre evrende temsil gücü en yüksek örneklem seçimine önem verilir (Creswell ve Plano Clark, 2015: 186-187). Nitel araştırmalarda örneklem seçiminde ağırlıklı olarak olasılıklı olmayan örneklem türleri kullanılmakta ve araştırma sorularıyla ilişkili çeşitli amaçlar dahilinde birimlerin seçilmesi hedeflenir (Teddlie ve Tashakkori, 2015: 205).

[61] Johnson, Onwuegbuzie ve Turner (2007: 119-123) göre karma yöntem araştırması bir araştırmacının veya araştırmacı ekibinin, geniş kapsamlı derinlik amacıyla nitel ve nicel araştırma yaklaşımlarının

Birinci bölümde Grunig'in mükemmellik anketinin sonuçları hipotezler çerçevesinde betimsel ve çıkarımsal şekilde analiz edilecektir. İkinci bölümde ise sahada anket ile birlikte eş zamanlı olarak toplanan ve yine mükemmellik kriterleri bağlamında oluşturulan araştırma soruları ile yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen veriler niceliksel içerik analizi şeklinde yorumlanacaktır. Nitel ve Nicel analiz aşamaları tamamlandıktan sonra "Nicel - Nitel Veri Analizlerinin Özeti ve Tartışması" başlığı altında verilerin birleştirilmesi, bütünleştirilmesi, karşılaştırılması, derinleştirilmesi ve yorumlanması ön görülmektedir. Araştırmanın nicel analiz kısmında tümdengelim ile Grunig'in Mükemmellik Kuramının doğruluğu, Türkiye'deki en başarılı üniversitelerde işleyip işlemediği, nitel analiz kısmında da tümevarım mantığı ile Mükemmellik Kuramının Türkiye'de uygulanabilirliğine dair genellemeler, kalıplar ortaya koyularak oluşturulmaya çalışılacaktır. Aynı zamanda analiz aşamasında tümdengelim ve tümevarım yönteminin döngüsel şekilde bir arada kullanılmasıyla birlikte veriler de dönüştürülecektir. Niteliksel içerik analizi kısmında veri setinde bulunan bilgiler temalar altında kategorilere ayrıldıktan sonra ön görülen yerlerde sayısal rakamlarla sıklık oranlarına bakılacaktır.

Çalışmanın yöntem kısmında "*Neden karma yöntem kullanıldı?"*[62] sorusuna istinaden çeşitli gerekçeler mevcuttur. Nicel anket çalışmasının soru formatının

---

unsurlarını (örneğin, nitel ve nicel bakış açılarının kullanımı, veri toplama, analiz, çıkarım teknikleri) birleştirdiği araştırma türü, anlayış ve doğrulamadır. Karma araştırma, nitel ve nicel araştırmalardan elde edilen fikirleri içeren bir sentezdir (Johnson ve ark. 2007: 113). Bununla birlikte "çoklu yöntem araştırması" karma yöntem değildir. Çünkü nicel yaklaşımlarda araştırmacı aynı anda çoklu nicel veri toplama yöntemlerini (deney, anket) ya da yine nitel bir araştırmada (derinlemesine görüşme, gözlem vb.) birden fazla nitel veri toplama yöntemini bir arada kullanabilir (Plano Clark ve Ivankova: 2018: 57). Karma yöntem 1980'lerden itibaren araştırmacıların çalışmalarının problemlerini daha iyi anlamlandırmak için nitel ve nicel yöntemlerin birleştirilme sürecini anlama amacından ortaya çıkmıştır (Plano Clark ve Ivankova, 2018: XIX).

62 Karma yöntem deseninin uygulanmasının araştırma açısından çeşitli nedenleri mevcuttur. Karma yöntemde üçgenleme ile bulgular doğrulanmak için nicel ve nitel yöntemler birleştirilir. Nitel ve nicel yöntemlerdeki zayıflıkları gidererek çalışmayı dengeler. Çalışmayı daha kapsamlı bir hale getirerek tamamlar, problemin çözümüne dair farklı araştırma soruları ele alır, yöntemler birbirlerinin verilerini açıklar, bir yöntemden elde edilen sonuçların anlamlandırılması için diğer yöntemlere başvurulur, nitel araştırma aracılığıyla nicel araştırmadaki ölçek ve anketler geliştirilebilir, hem toplumsal yapıların hem de sürecin algılanmasını kolaylaştırır (Bryman, 2006: 105-106). Bir yaklaşımın kuvvetli tarafı diğer yaklaşımın zayıf tarafını desteklerken araştırma konusunda daha fazla kanıt ve veri ortaya çıkarır. Karma yöntem ile tek başına cevaplanamayacak sorular cevaplanmaya çalışılır. Aynı

hazırlanmasında, uygulanmasında, veri analizinde ve verilerin yorumlanması aşamalarında sınırlılıkları mevcuttur. Araştırma problemini daha iyi betimleyebilmek, çözümünü kapsamlı şekilde derinlemesine ortaya koyabilmek amacıyla yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen veriler mükemmellik kriterlerinin temaları altında yorumlanması uygun görülmüştür. Karma yöntemdeki üçgenleme ile nicel araştırma bölümünden elde edilen sonuçlar nitel görüşmelerden elde edilen tematik sonuçlarla karşılaştırılarak geçerliliğinin (üçgenlenmesi) sağlanması hedeflenmektedir. Çalışmada anket ve içerik analizinden elde edilen veriler birbirini desteklediği takdirde bulgular daha sağlam bir zemine oturacaktır. Karma yöntemin tamamlayıcılık özelliği ile problemin karmaşıklığını gidermek amacıyla istatistiki analiz ve niteliksel içerik analizi birbirinin kapsamını geliştirip, zenginleştirip, analizlerde tutarlı sonuçlara ulaşılarak kapsamlı çıkarımlara ulaşılması ön görülmektedir. Tamamlayıcılık öğesi problemin farklı düzeylerde incelenmesine imkân tanımaktadır. Geliştirme niteliğiyle bir yöntemden (nitel veya nicel) elde edilen sonuçlarla diğer yöntem şekillendirilmekte ve daha ayrıntılı sonuçlara ulaşma imkanı tanımaktadır.[63] Çalışmada nitel verilerden

zamanda karma yöntem, problemin çözülmesine yönelik çok sayıda yöntem kullanılabildiği için "pratik" tir. Çünkü hem sayılar hem de kelimeler kullanılarak problem üstünde çalışırken (Creswell ve Plano Clark, 2015: 14-15), niteliksel ve niceliksel veriler analiz edilirken dönüştürülme (sayısal verilerden tematik verilere, tematik verilerden sayısal değerlere) imkanına sahiptir (Teddlie ve Tashakkori, 2015: 319-322). Bu da karma yöntemin hem "tümdengelimli" hem de "tümevarımlı" bir yöntem olduğunu ortaya koymaktadır (Creswell ve Plano Clark, 2015: 15).

Teddlie ve Tashakkori (2015: 4-5) ye göre sosyal bilimlerde üç temel yöntem biliminin paradigmatik yaklaşımı farklıdır. Çünkü pozitivist paradigmada odak noktası sayısal veriler, analizler ve nicel araştırmalardır. Nicel yöntem ile sayısal veriler toplanır, analiz edilir ve yorumlanır. Yapılandırılmacı paradigmada araştırmacı anlatı türüne nitel araştırma odaklı yaklaşmaktadır. Pragmatist paradigma kapsamında ise karma yöntem bilimi kapsamında araştırmacı hem anlatı hem de sayısal verilerle analizlerini uygulamaktadır.

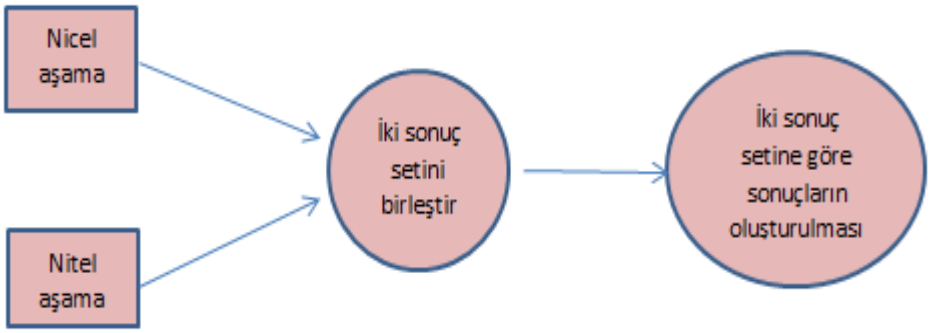
[63] Nitel, nicel ve karma yöntemlerde kuramın oluşturulmasında mantık farklıdır. Niceliksel yöntemde kavramsal bağlam ya da kurama göre hipotezci tümdengelimci model, niteliksel yöntemde kuram oluşturmak için tümevarımsal mantık, karma yöntemde ise hem tümevarımsal hem de tümdengelimsel araştırma döngüsü yer alır. Karma yöntemde tümevarım ve tümdengelim araştırma döngüsü mantığı çalışmada farklı bir sıralama ile kullanılmaktadır. Karma yöntem araştırmalarında bu mantıkların önceliği, araştırmacı tarafından önem sırasına göre tespit edilmektedir. Araştırmacı döngüsel süreçte sadece tümdengelimle ispatlamaz aynı zamanda araştırma sonuçları için tümevarımsal kanıt toplar. Karma yöntemde nicel araştırmada tümdengelimsel mantıkla mevcut bir kuram üstünde çalışılırken nitel araştırma kısmında tümevarımsal yaklaşımla kuram oluşturmak için sistematik bir yöntem geliştirilir (Teddlie ve Tashakkori, 2015: 33-78-81). Çünkü araştırmacı kuramı doğrulamak için aynı anda hem doğrulayıcı ve keşfedici sorular sorarken hem de kuram oluşturmanın gerçekleştirmesine imkan sağlamaktadır.

elde edilen sonuçlar ile nicel anket formu tekrar şekillendirilebilir. Dengeleme ile de istatistik analizleri ve niteliksel içerik analizi her anlamda birbirinin zayıf yönünü kapatarak güçlü yönünü destekler. İstatistiki analizlerde elde edilen verilerin gerekçeleri, örtülü anlamlar, sorunların çözüm şekli niteliksel içerik analizinde anlamlandırılmaya çalışılacaktır.

Karma yöntemde desen seçimine karar verilmeden önce nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin "zamanlama-sıralama, öncelik ve bütünleştirme" öğelerinin önem derecesine dikkat edilir. Türkiye'deki üniversitelerin mükemmel halkla ilişkiler kriterlerini inceleyen bu çalışmada nicel ve nitel veriler sahada aynı zamanda yani eşzamanlı olarak toplanmıştır. Analiz esnasında ise öncelikle anketin istatistiki analizi daha sonra ise yarı yapılandırılmış görüşmenin niteliksel içerik analizi çalışılması uygun görülmüştür. Araştırmada her iki veri toplama yöntemi de öncelik ve verilen önem itibariyle eşit ağırlığa sahiptir. Bütünleştirme ile nicel ve nitel aşamalardan elde edilen veriler birbiriyle ilişkilendirilecek ve problemin cevabına dair etraflı şekilde cevaplar bulabilmek için derinleştirilmesi hedeflenmektedir.

Bu çalışmanın karma yöntem kısmında kullanılacak desen türünde niteliksel ve niceliksel veri toplama yöntemleri ile analizleri eşit dereceye sahiptir. Veriler eş zamanlı olarak toplandıktan sonra bir araya getirilip bütünleştirilip yorumlanacaktır. Bu doğrultuda karma yöntem düşünürleri tarafından çalışma için seçilen desen aynı işleve sahip olup farklı biçimlerde adlandırılmaktadır.[64]

[64] Araştırmada karma yöntem deseni çatısı altında nitel ve nicel yöntemlerin rastgele birleştirilmesi doğru değildir. Araştırmacı nicel ve nitel deseni birleştirirken araştırmasının amacına uygunluğuna dikkat etmelidir. Araştırmanın amacına uygun deseni belirlerken de üçgenlemeyle farklı yöntemler aracılığıyla sonuçların doğruluğu, benzerliği ve ilişkisine; tamamlayıcılık ile çalışmanın detaylandırılmasına, gelişmesine, örneklemeye, bir yöntemden kazanılan sonuçların diğer yöntemden elde edilen sonuçların netleştirilmesinin araştırılması; bir yöntemden elde edilen sonuçların diğer yöntemi geliştirmesi; genişlemeyle farklı sorgulama bileşenleri için farklı yöntemler kullanarak sorgulamanın genişliğini ve kapsamını büyütmektir (Greene ve ark., 1989: 259). Bryman'a (2006: 106-107) göre de nicel ve nitel yöntemlerin birleştirilmesiyle birinin güçlü yanı diğerinin zayıf yönünü kapatmaktadır. Problemin çözümüyle ilgili kapsamlı şekilde bilgi verir. Nicel araştırma sosyal hayattaki yapılara, nitel araştırma ise sürece odaklanır. Bir yöntemden elde edilen veriler diğer yöntemin bulgularını açıklamaya yardımcı olur. Niteliksel analiz, niceliksel analizdeki anket sorularının geliştirilmesine yardımcı olur. Bütünleyicilik ile bir yöntemden elde edilen veriler diğer



Şekil 11: Eşzamanlı nicel ve nitel karma yöntemler deseni. (Plano Clark ve Ivankova, 2018:118)

Plano Clark ve Ivankova (2018-118) araştırmada kullanılacak karma desen türünü "eşzamanlı nicel ve nitel karma yöntem" deseni olarak adlandırırken, Teddlie ve Tashakkori (2015, 172) nicel ve nitel safhaların aynı anda gerçekleştirildiği "paralel-eşzamanlı karma desen", Creswell and Plano Clark (2015: 193) yakınsayan karma desen yönteminde nicel ve nitel veriler eş zamanlı olarak toplanarak ayrı ayrı analiz edilip sonuçlar veri tabanında bir araya getirilir.[65] Yakınsayan desende iki veri toplama çeşidine eşit ağırlıkta önem verilir. Ancak araştırmacılar çalışmanın gayesini ortaya çıkarabilmek için nitel veya nicel verilere öncelik tanıyabilir. Bu araştırmada da devlet ve vakıf üniversitelerinin arasındaki farklılıkları ortaya koyabilmek için nicel

yöntemden elde edilen verilerin detaylandırılması, geliştirilmesi, örneklendirilmesi ve açıklanmasını sağlar. Nicel ve nitel yöntemlerden elde edilen desenler araştırma sonuçlarının doğruluğunu teyit eder.

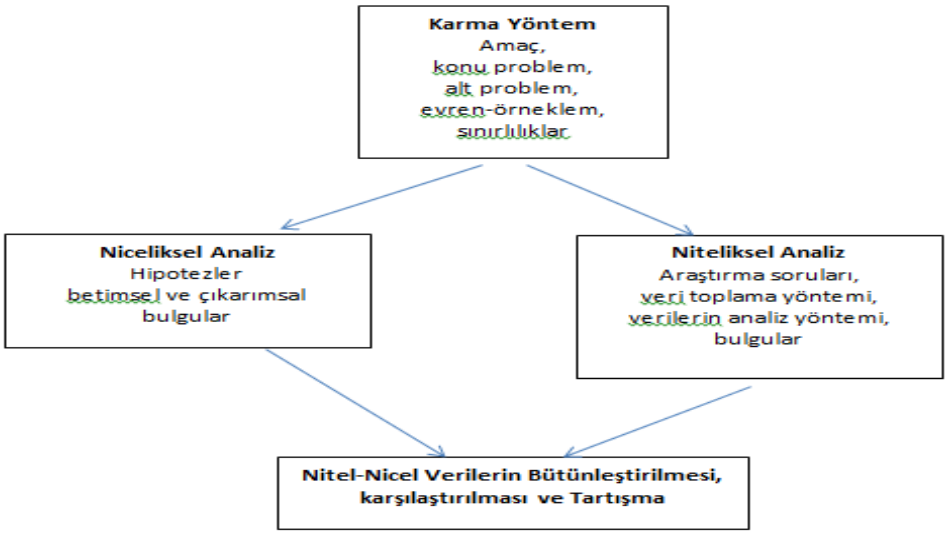
[65] Karma yöntemde nicel ve nitel veri toplama aracını birleştirirken çok sayıda desen-tipoloji kullanılmaktadır. Teddlie ve Tashakkori'ye (2015: 182) göre paralel-eş zamanlı karma desen, sıralı karma desen, dönüştürücü karma desen, çok aşamalı karma desen, tamamen bütünleşik karma desen; Creswell ve Plano Clark (2015: 77-78) yakınsayan paralel desen, açımlayıcı sıralı desen, keşfedici sıralı desen, iç içe karma desen, dönüştürücü desen, çok aşamalı karma desen; Plano Clark ve Ivankova'ya (2008-118) göre eşzamanlı nicel nitel karma yöntemler, sıralı nicel nitel karma desen, sıralı nitel-nicel desen; Leech ve Onwuegbuzie'e (2004: 779-786) göre de paralel karışık desen, eşzamanlı karışık desen, sıralı karışık desen ön plana çıkmaktadır. Eğer araştırmacının problemi ve amacı doğrultusunda bu desenlerden her hangi biri uygun görülmez ise araştırmacı zamanlama ve öncelik sırasına göre kendi desenini kendisi çizebilir.

Karma metodoloji desenleri matriksi (Johnson and Christensen, 2014).

		Sıralamanın belirlenmesi	
		Eşzamanlı	**Sıralı**
Vurgulanan paradigma	**Eşit statü**	NİCEL+NİTEL	NİCEL-NİTEL NİTEL-NİCEL
	Baskın statü	NİCEL+nitel NİTEL+nicel	NİCEL-nitel nicel-NİTEL NİTEL-nicel nitel-NİCEL

araştırmaya öncelik verilmiştir. Plano Clark ve Ivankova (2018: 120) karma araştırma yöntemlerinden eş zamanlı nicel ve nitel araştırma deseni ile araştırmada nitel ve nicel sonuçlar birleştirilir, karşılaştırılır ve aynı zaman diliminde uygulanırlar. Araştırmada her iki yöntem de birbirini tamamladığı için araştırmada eşit derecede öneme sahiptir. Analizler tamamlandıktan sonra nicel ve nitel yöntemlerin karşılaştırılması ve sentezlenmesiyle birlikte araştırma problemi daha kapsamlı şekilde anlaşılır. Eşzamanlı nicel ve nitel desen ile aynı konuda birbirini tamamlayan veriler elde edilebildiği için geçerliliği kanıtlanmış bulgular üretilebilir. Araştırma verileri aynı anda toplandığı için araştırmacıya zaman ve maliyet konusunda avantaj sağlarken araştırmanın zayıf yönlerini de kapatır.

Bu araştırmanın yöntem bölümünü niceliksel ve niteliksel yöntemlerin bir arada kullanıldığı karma yöntem bilimi oluşturduğu için uygulama bölümünde amaç, konu, problem, alt sorunlar, evren - örneklem, sınırlılıklar ortak şekilde ele alınmıştır. Araştırmanın "Niceliksel Analizler" kısmında hipotezler ve beraberinde bulgular; "Niteliksel Analiz" bölümünde ise araştırmanın yöntemi, araştırma soruları, veri toplama yöntemi, verilerin analiz yöntemi, sahada karşılaşılan güçlükler ve bulgulara yer verilmiştir.



Şekil 12: Araştırmanın karma yöntem şeması

4.1. Bulgular

Çalışmanın karma yöntem bölümündeki bulgular kısmında öncelikle öncelikle anket yöntemi ile toplanan niceliksel veriler SPSS'de analiz edilip öncelikle betimsel frekans analizleri yapılacak daha sonra da parametrik testler eşliğinde hipotezler test edilecektir. Niteliksel bulguların olduğu kısımda yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla elde edilen veriler niteliksel içerik analizi ile temalar halinde kodlara ve kategorilere ayrılıp incelenecektir. Araştırmanın son bölümünde de niteliksel ve niceliksel analizlerden elde edilen bilgiler karşılaştırılıp tartışılacaktır.

4.1.1. Niceliksel Bulgular[66]

Araştırma Hipotezleri: Araştırma kapsamındaki hipotezler araştırmanın temel problemi, mükemmellik kuramındaki temalara göre ve alt problemlere bağlı olarak geliştirilmiştir. Hipotezlerde mükemmel halkla ilişkiler değerleriyle vakıf ve devlet üniversiteleri arasındaki ilişkiye bakılacaktır.[67]

H_1: Devlet ve vakıf üniversitelerindeki mükemmel halkla ilişkiler kriterleri farklılık gösterir.

H_1a: Devlet ve vakıf üniversitelerinde stratejik planlama puanları açısından istatiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterir.

H_1b: Devlet ve vakıf üniversitelerinde uygulama modelleri puanlarında asimetrik uygulama modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

---

66 Grunig'in Mükemmellik Ölçeği ile sahadan toplanan veriler Selçuk Üniversitesi Fen Fakültesi İstatistik Anabilimdalı öğretim üyesi Dr. Öğr. Üy. Yunus Akdoğan ve Prof. Dr. Çoşkun Kuş tarafından "31.08. 2020-2.08.2020" tarihleri arasında SPSS programında analiz edilmiştir.

67 Araştırmada hipotezlerin kurulmasında ve test edilmesinde önemli unsurların içinde anket formunun soru yapısı yer almaktadır. Çünkü mükemmellik anketindeki ölçeklerin genel puanı değerlendirildikten sonra SPSS'de analiz aşamasında ankette yer alan "evet-nadiren-hayır" – "kadın-erkek" – "bütçe, yaş, vb." iki yada üç seçenekli sorularla birlikte veya bu kavramlarla olan ilişkileri incelenebilmektedir. Dolayısıyla niceliksel araştırma yapısı itibariyle kendiliğinden sınırlandırılmış bir araştırma yöntemidir. İstatistiki analizler yapıları itibariyle hipotezlerin ölçümünde esnek bir yapıya sahip değildir. Bu nedenle araştırmada elde edilen veriler niceliksel analizden sonra niteliksel bölümde derinleştirilecek ve çeşitlendirilecektir.

H_1c: Devlet ve vakıf üniversitelerinde uygulama modelleri puanlarında simetrik uygulama modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_1d: Devlet ve vakıf üniversitelerinde uygulama modelleri puanlarında karma iletişim uygulama modelleri puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_1e: Devlet ve vakıf üniversitelerinde uygulayıcının rolü ve görevi teknik rol modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_1f: Devlet ve vakıf üniversitelerinde uygulayıcının rolü ve görevi stratejik yönetici rol modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_1g: Devlet ve vakıf üniversitelerinde uygulayıcının rolü ve görevi teknik rol ve stratejik yönetici rol modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_1ı: Devlet ve vakıf üniversitelerinde bütünleşik iletişim faaliyet puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_1j: Devlet ve vakıf üniversitelerinde sosyal sorumluluk puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_2: Üniversitelerin halkla ilişkiler birimine bütçe ayrılması ile mükemmellik kriterleri arasında istatiksel olarak fark vardır.

H_2a: Üniversitelerin halkla ilişkiler birimine bütçe ayırması ile stratejik planlama puanları açısından istatiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterir.

H_2b: Üniversitelerin halkla ilişkiler birimine bütçe ayırması ile uygulama modelleri puanlarında asimetrik uygulama modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_2c: Üniversitelerin halkla ilişkiler birimine bütçe ayırması ile uygulama modelleri puanlarında simetrik uygulama modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_2d: Üniversitelerin halkla ilişkiler birimine bütçe ayırması ile karma iletişim uygulama modelleri puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_2e: Üniversitelerin halkla ilişkiler birimine bütçe ayırması ile teknik rol modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_2f: Üniversitelerin halkla ilişkiler birimine bütçe ayırması ile stratejik yönetici rol modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_2g: Üniversitelerin halkla ilişkiler birimine bütçe ayırması ile teknik rol ve stratejik yönetici rol modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_2ı: Üniversitelerin halkla ilişkiler birimine bütçe ayırması ile bütünleşik iletişim faaliyet puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_2j: Üniversitelerin halkla ilişkiler birimine bütçe ayırması ile sosyal sorumluluk puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_3: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin cinsiyetleri ile mükemmellik kriterleri arasında istatiksel olarak fark vardır.

H_3a: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin cinsiyetleri ile stratejik planlama puanları açısından istatiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterir.

H_3b: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin cinsiyetleri ile uygulama modelleri puanlarında asimetrik uygulama modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_3c: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin cinsiyetleri ile uygulama modelleri puanlarında simetrik uygulama modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_3d: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin cinsiyetleri ile karma iletişim uygulama modelleri puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_3e: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin cinsiyetleri ile teknik rol modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_3f: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin cinsiyetleri ile stratejik yönetici rol modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_3g: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin cinsiyetleri ile teknik rol ve stratejik yönetici rol modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_3ı: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin cinsiyetleri ile bütünleşik iletişim faaliyet puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_3j: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin cinsiyetleri ile sosyal sorumluluk puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_4: Üniersitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin halkla ilişkiler alanında eğitim almaları ile mükemmellik kriterleri arasında istatistiksel olarak fark vardır.

H_4a: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin halkla ilişkiler alanında eğitim almaları ile stratejik planlama puanları açısından istatiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterir.

H_4b: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin halkla ilişkiler alanında eğitim almaları ile uygulama modelleri puanlarında asimetrik uygulama modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_4c: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin halkla ilişkiler alanında eğitim almaları ile uygulama modelleri puanlarında simetrik uygulama modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_4d: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin halkla ilişkiler alanında eğitim almaları ile karma iletişim uygulama modelleri puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_4e: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin halkla ilişkiler alanında eğitim almaları ile teknik rol modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_4f: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin halkla ilişkiler alanında eğitim almaları ile stratejik yönetici rol modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_4g: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin halkla ilişkiler alanında eğitim almaları ile teknik rol ve stratejik yönetici rol modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_4ı: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin halkla ilişkiler alanında eğitim almaları ile bütünleşik iletişim faaliyet puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_4j: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin halkla ilişkiler alanında eğitim almaları ile sosyal sorumluluk puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_5: Üniversiteler faaliyetlerine başlamadan önce araştırma yapmaları ile mükemmellik kriterleri arasında istatistiksel olarak fark vardır.

H_5a: Üniversitelerin faaliyetlerine başlamadan önce araştırma yapmaları ile stratejik planlama puanları açısından istatiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterir.

H_5b: Üniversitelerin faaliyetlerine başlamadan önce araştırma yapmaları ile uygulama modelleri puanlarında asimetrik uygulama modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_5c: Üniversitelerin faaliyetlerine başlamadan önce araştırma yapmaları ile uygulama modelleri puanlarında simetrik uygulama modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_5d: Üniversitelerin faaliyetlerine başlamadan önce araştırma yapmaları ile karma iletişim uygulama modelleri puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_5e: Üniversitelerin faaliyetlerine başlamadan önce araştırma yapmaları ile teknik rol modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_5f: Üniversitelerin faaliyetlerine başlamadan önce araştırma yapmaları ile stratejik yönetici rol modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_5g: Üniversitelerin faaliyetlerine başlamadan önce araştırma yapmaları ile teknik rol ve stratejik yönetici rol modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_{5}ı: Üniversitelerin faaliyetlerine başlamadan önce araştırma yapmaları ile bütünleşik iletişim faaliyet puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_{5}j: Üniversitelerin faaliyetlerine başlamadan önce araştırma yapmaları ile sosyal sorumluluk puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_{6}: Üniversitelerin danışmanlık hizmeti almaları ile mükemmellik kriterleri arasında istatiksel olarak fark vardır.

H_{6}a: Üniversitelerin danışmanlık hizmeti almaları ile stratejik planlama puanları açısından istatiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterir.

H_{6}b: Üniversitelerin danışmanlık hizmeti almaları ile uygulama modelleri puanlarında asimetrik uygulama modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_{6}c: Üniversitelerin danışmanlık hizmeti almaları ile uygulama modelleri puanlarında simetrik uygulama modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_{6}d: Üniversitelerin danışmanlık hizmeti almaları ile karma iletişim uygulama modelleri puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_{6}e: Üniversitelerin danışmanlık hizmeti almaları ile teknik rol modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_{6}f: Üniversitelerin danışmanlık hizmeti almaları ile stratejik yönetici rol modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_{6}g: Üniversitelerin danışmanlık hizmeti almaları ile teknik rol ve stratejik yönetici rol modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_{6}ı: Üniversitelerin danışmanlık hizmeti almaları ile bütünleşik iletişim faaliyet puanları istatiksel olarak farklılık gösterir

H_{6}j: Üniversitelerin danışmanlık hizmeti almaları ile sosyal sorumluluk puanları istatiksel olarak farklılık gösterir

H_{7}: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin uzmanlık alanı ile mükemmellik kriterleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H_7a: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin uzmanlık alanı ile stratejik planlama puanları açısından istatiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterir.

H_7b: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin uzmanlık alanı ile uygulama modelleri puanlarında asimetrik uygulama modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_7c: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin uzmanlık alanı ile uygulama modelleri puanlarında simetrik uygulama modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_7d: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin uzmanlık alanı ile karma iletişim uygulama modelleri puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_7f: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin uzmanlık alanı ile stratejik yönetici rol modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_7g: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin uzmanlık alanı ile teknik rol ve stratejik yönetici rol modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_7ı: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin uzmanlık alanı ile bütünleşik iletişim faaliyet puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_7j: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin uzmanlık alanı ile sosyal sorumluluk puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_8: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin eğitim seviyeleri ile mükemmellik kriterleri arasında istatiksel fark vardır.

H_8a: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin eğitim seviyeleri ile stratejik planlama puanları açısından istatiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterir.

H_8b: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin eğitim seviyeleri ile uygulama modelleri puanlarında asimetrik uygulama modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_8c: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin eğitim seviyeleri ile uygulama modelleri puanlarında simetrik uygulama modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_8d: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin eğitim seviyeleri ile karma iletişim uygulama modelleri puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_8f: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin eğitim seviyeleri ile stratejik yönetici rol modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_8g: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin eğitim seviyeleri ile teknik rol ve stratejik yönetici rol modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

$H_8ı$: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin eğitim seviyeleri ile bütünleşik iletişim faaliyet puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_8j: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin eğitim seviyeleri ile sosyal sorumluluk puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_9: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin halkla ilişkiler alanında aldıkları eğitim seviyesi ile mükemmellik kriterleri arasında farklılık vardır.

H_9a: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin halkla ilişkiler alanında aldıkları eğitim seviyesi ile stratejik planlama puanları açısından istatiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterir.

H_9b: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin halkla ilişkiler alanında aldıkları eğitim seviyesi ile uygulama modelleri puanlarında asimetrik uygulama modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_9c: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin halkla ilişkiler alanında aldıkları eğitim seviyesi ile uygulama modelleri puanlarında simetrik uygulama modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_9d: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin halkla ilişkiler alanında aldıkları eğitim seviyesi ile karma iletişim uygulama modelleri puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_9f: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin halkla ilişkiler alanında aldıkları eğitim seviyesi ile stratejik yönetici rol modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_9g: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin halkla ilişkiler alanında aldıkları eğitim seviyesi ve stratejik yönetici rol modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_9ı: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin halkla ilişkiler alanında aldıkları eğitim seviyesi ile bütünleşik iletişim faaliyet puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_9j: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin halkla ilişkiler alanında aldıkları eğitim seviyesi ile sosyal sorumluluk puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_{10}: Üniversitelerde halkla ilişkiler yöneticilerinin çalışma süresi ile mükemmellik kriterleri arasında ilişki vardır.

H_{11}: Üniversitelerin halkla ilişkiler birimlerinde çalışan sayısı ile mükemmellik kriterleri arasında istatiksel ilişki vardır.

H_{12}: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin yaş değişkeni ile mükemmellik kriterleri arasında ilişki vardır.

4.1.1.1. Araştırmanın Nicel Kısmındaki Sınırlılıklar

Türkiye'deki en başarılı devlet ve vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler uygulamalarını Grunig'in mükemmellik kuramına göre incelemeyi hedefleyen doktora tezinin metodoloji bölümü, niceliksel ve niteliksel bulgular olmak üzere iki kısımdan meydana gelmektedir. Çalışmanın niceliksel bölümünde Grunig'in mükemmellik

araştırmasında kullanılan ve halkla ilişkiler birim yöneticilerine uygulanan mükemmellik ölçeği araştırmanın temel öğesidir. Sivil toplum kuruluşları, özel şirketler, kamu kurumlarına uygulanan mükemmellik ölçeği, doktora tezi kapsamında temel temalara bağlı kalınarak Türkiye'deki üniversitelere uyarlanmıştır. Çalışmada da amaçlı örneklem dâhilinde Türkiye'deki en başarılı 30 üniversite ele alınmış ve araştırma yüz yüze görüşmelerle titizlikle yürütülmeye çalışılmıştır.

Grunig'in mükemmellik anketi tez kapsamında araştırma için üniversitelere uyarlanarak yeniden düzenlenmiştir. Araştırma anketinde yedi tema açık uçlu sorular ve ölçeklerden oluşmuştur. Bu temalar: stratejik planlama (14 soru), halkla ilişkiler modelleri uygulama yöntemleri (16 soru), halkla ilişkiler uygulayıcısının rolü ve görevi (26 soru), bütünleşik iletişim yönetimi (18 soru), sosyal sorumluluk (5 soru), danışmanlık hizmeti alma (2 soru), halkla ilişkiler yöneticisinin ve departmanının demografik özelikleri (21 soru) yer almaktadır.

Araştırma verileri (% 90'na Türkiye'de pandemi yasakları dönemi önce ulaşılmıştır) yüz yüze görüşme ile sahadan toplanmıştır. Sahada çalışmasında öncelikle katılımcılara Grunig'in mükemmellik anketi uygulanmış daha sonra da toplamda 8 tema ve 16 alt sorudan oluşan yarı yapılandırılmış niteliksel çalışmanın soruları katılımcılara yöneltilmiştir.

Araştırmanın niceliksel kısmının en büyük sınırlılığı anketin uygulandığı kişi sayısının (n sayısı) istatistik literatüründe belirtilen standart ortalamalardan düşük olmasıdır. [68] Çünkü istatistik literatürüne göre anket sorularının en az 10 katı katılımcıya anket uygulanmaktadır. Ancak çalışmada amaçlı örneklem seçimi, örneklemin sınırlılığı, zaman ve maddi imkân kısıtlılıkları, saha araştırması kısmının küresel salgın dönemine rasgelmesi ve yüz yüze görüşme tekniği ile verilerin

[68] Akademik çalışmalarda örneklem seçimi çalışmanın amacı kapsamında son derece özen gösterilmesi gereken bir kısındır. Çünkü örneklem araştırmada çok küçük olursa araştırma sonuçları evrende genellenemez. Tanımlayıcı araştırmalarda en az % 10, küçük evrenlerde ise % 20'lik örneklem araştırmaya dahil olmalıdır. Örneklemin hacmi ne kadar büyük olursa araştırma sonucu o kadar güvenilir olur (Gay, 1987'den akt. Arlı ve Nazik, 2010: 78).

toplanması gibi gerekçeler nedeniyle görüşme yapılması hedeflenen 35 üniversiteden sadece 30'u ile anket gerçekleştirilmiştir. Anket sayısı 30 olmasına rağmen SPSS 21 programındaki analizlerinde parametrik testlerin[69] yapılmasını salık veren ön testlerin[70] ölçümlerin yapılmasına müsaade eden standart değerler arasında çıkması gerekçesiyle hipotezler test edilmiştir. Çalışmada katılımcı sayısı düşük olsa da SPSS'de parametrik testlerin uygulanmasını sağlayan ön testlerden sağlıklı bir şekilde hipotezlerin test edilmesinin önü açılmıştır.

Elde edilen verilerin analizi veri kontrolü betimleyici istatistikler ve frekans analizi yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Frekans analizi yardımıyla oranlar ve yüzdeler hesaplanmıştır. Verilerin normal dağılıma uygunluk testi için Kolmogorov-Smirnov testi ve varyans homojenliği için levene testi kullanılarak test edilmiştir. Parametrik testlerin uygulanabilmesi için aynı anda hem normal dağılıma uygunluğu hem de varyans homojenliği gereklidir. Verilerin normal dağılmaması ya da homojen varyanslı olmaması parametrik olmayan testleri kullanmayı gerektirmektedir.[71]

[69] İstatistik biliminde hipotezleri test eden testler parametrik testler ve parametrik olmayan testler şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Parametrik testlerde örneklem çan eğrisinde normal dağıldığı zaman uygulanabilirken, parametrik olmayan testler örneklemin normal dağılmadığı zamanlarda başvurulur. İstatistikte parametrik testler, parametrik olmayan testlere nazaran daha kuvvetli açıklayıcılığa haizdir (Atabek, 2007: 14).

[70] Anketin katılımcı sayısı 30 olsa da SPSS 21 programında Kolmogorov-Smirnov testi ve Levene testi sonucunda verilerin normal dağılım göstermesi, faktör analizi ve güvenirlilik, geçerlilik analizlerinden standart puanlar elde edildiği için istatistikte kuvvetli testler arasında yer alan t test, ANOVA, korelasyon testleri ile hipotezler test edilmiştir.

[71] Araştırmanın en büyük handikapı Grunig'in mükemmellik anketinin 30 halka ilişkiler yöneticisi üstünde uygulanmasıdır. 30 anketin istatistiki olarak hesaplanması ve güvenilir veriler elde edilmesi ilk bakışta mümkün görülmese de yapılan parametrik (T testi, anova ve korelasyon) testlerin analizi öncesinde sahadan toplanan 30 anketin verilerinin SPSS 21 programı üstünde hem normal dağılıma uygunluğu hem de varyans homojenliğine bakılmıştır. Yapılan Kolmogorov-Smirnov testi ve levene testi sonucunda verilerin normal dağılım gösterdiği ve bu nedenle, analiz için parametrik testlerden, bağımsız iki grup testi (T Test) kullanılanılarak anketlerdeki veriler test edilmiştir. Dolayısıyla 30 anketin SPSS'de bilimsel anlamda sağlıklı bir şekilde parametrik testlerle incelenmesine dair her hangi bir sorunla karşılaşılmamış ve veriler analiz edilmiştir.

Tablo 16: One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Stratejik yönetim	Tek yönlü İle.	Simetrik ile.	Karma ile.	Teknik rol.	Yönetici rol.	Tek. ve str. yön.	Bütünleşik ile.	Sosyal sorumluluk
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Normal dağılım	26,1000	14,2333	32,3000	46,5333	11,1333	12,5667	23,7000	34,6667	5,1333
Std. Sapma	26,1000	14,2333	32,3000	46,5333	11,1333	12,5667	23,7000	34,6667	5,1333
P değeri	0,101	26,1000	14,2333	32,3000	46,5333	11,1333	12,5667	23,7000	34,6667

One Sammple Kolmogrov-Smirnov testinde verilen bütün puanlarda P değeri>0,05 olduğundan veriler normal dağılım göstermesi nedeniyle analiz için parametrik testlerden, bağımsız iki grup testi (T Test) kullanılmıştır. Ayrıca grup sayısı ikiden fazla olan değişkenler için Tek yönlü varyans Analizi (ANOVA) testi kullanılmıştır. Çalışmanın istatistiki testlerini SPSS 21 paket programları üstünde çalışılmıştır. Ayrıca puanlar ve değerler arasındaki ilişki için Pearson Korelasyon katsayısı hesaplanmıştır.

Ancak anketteki katılımcı sayısının düşük olması nedeniyle parametrik analizler yapılmadan önce ön testler arasında yer alan faktör analizinde ölçeklerdeki soruların bazıları ölçümden çıkarılmıştır. Stratejik planlama ölçeğindeki bütün sorular teste tabi olurken, asimetrik iletişim modelinde 1-2., simetrik iletişim modelinde 11., teknik yönetici modelinde 5-6., stratejik yönetici modelinde 7, bütünleşik iletişim yönetimi modelinde 2, 3, 4, 6, 7, 8, 10, 12, 14, 15. sosyal sorumluluk ölçeğinde ise 1-4. sorular işleme tabi olmamıştır. Bunula birlikte anketteki bütün soruların ve ölçeklerin frekans analiziyle aracılığıyla yüzdelik ve sıklık oranlarına bakılarak ortalama değerlerinden mükemmellik kriterlerine yakınlığı ölçülmüştür.

Araştırmada devlet ve vakıf üniversiteleri arasındaki mükemmellik kriterlerine uyum oranını ortaya koyabilmek amacıyla toplamda 12 hipotez parametrik testlerle analiz edilirken sadece H^1 hipotezinde devlet ve vakıf üniversiteleri arasındaki mükemmel halkla ilişkiler puanlarının farklılık oranları tespit edilmiştir. Diğer 12

hipotezde ise anket yapılan kişi sayısının az (n sayısı) olması nedeniyle SPSS'de parametrik testlerin uygulanma şartı olan verilerin homojen dağılımı gerçekleşmemesi *(Shapıro Wilks-W Testi ve Kolmogorov Smirnov Testinde anlamlılık oranının P<0,05 küçük çıkması nedeniyle parametrik testler uygulanamaz)* gerekçesiyle parametrik testlerde devlet ve vakıf ayrımına gidilememiştir. Dolayısıyla H_2 ve H_{12} testlerinde üniversitelerin genel puanları değerlendirilmiştir. Bu nedenle araştırma devlet ve vakıf üniversiteleri arasındaki farkın daha net şekilde ortaya koyabilmek amacıyla niteliksel analiz kısmında derinleştirilerek ele alınacaktır.

4.1.1.2. Grunig'in Mükemmellik Anketinde Ölçeklerinde Geçerlilik ve Güvenirlilik

Tavşancıl (2002) yapı geçerliliğini, ölçeğin ölçülmek istenen yapının tamamını ölçebilme olarak tanımlar. Yapı geçerliliği, ölçekten elde edilen sonucun ve bu sonucun ne ile bağlantılı olduğunun açıklanmasını sağlar (Akyüz, 2018). Geliştirilen ölçeğin yapı geçerliğini belirlemek amacıyla açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Analizler yapılmadan önce ölçeğin uygulanmış olduğu örneklem sayısının yeterli olup olmadığının belirlenmesi gerekir (Kahn ve Best, 2017). Örneklemin büyüklüğünü belirleyebilmek amacıyla Kaiser- Meyer-Olkin (KMO) değeri hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar 1'e yaklaştıkça mükemmel, .50'nin altında ise kabul edilemez olduğunu gösterir (Tavşancıl, 2002). Çünkü faktör analizinde evrendeki dağlımın normal olması beklenir (Karakaş ve Turanlı, 2008). Evrendeki dağılım Barlett testi ile analiz edilmiştir. Ölçeğin KMO katsayısı 0.50'nın üzerinde ve Barlett testi anlamlılık değeri de 0.00 olarak belirlenmiştir. Bu durum bize bireylerden elde edilen verilerin faktör analizine uygun olduğunu gösterir. Bu işlemlerin ardından ölçeğin faktör yapısını belirleyebilmek için ilk olarak açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin faktör yapısını belirleyebilmek için de döndürülmüş (Component Matrix) ve asal eksenlere göre döndürülmüş (Rotated Component Matrix- Varimax) temel

bileşenler analizi yapılmıştır. Bunun amacı ölçekteki bir maddenin belli bir faktörde gösterilebilmesi için iki şartın sağlanması şarttır. Bu değerlerde, maddelerin gösterilecek faktördeki yükünün 0.35'in üstünde olması ve bu maddenin faktördeki yük değerinin diğer faktörlerdeki yük değerinden 0.10 kadar yüksek olması şartı aranır (Tavşancıl, 2002). Testteki 19 maddeye uygulanan faktör analizi sonucunda KMO katsayısı 0.913 ve Barlett anlamlılık katsayısı ise 0.00 şeklinde olduğu görülmüştür.

Tablo 17: Stratejik Planlama Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

İfade No	Faktörler ve Sorular	Cronbach Alpha Katsayısı	Varyans Açıklama Yüzdesi	Öz değerler	Faktör Yükleri
		0,809	52,48	3,149	
Soru1					0,816
Soru6					0,787
Soru5					0,780
Soru2					0,672
Soru3					0,651
Soru4					0,616

KMO Değeri=0,759, Toplam Açıklanan Varyans=52,48, Barlett Test= 0,000, Cronbach Alpha Katsayısı=0,809

Ölçekteki maddelerin yük değerleri 0,616 ile 0,816 arasındadır. Döndürme işleminden sonra ölçeğin 1 boyutlu olduğu görülmektedir. Faktörün toplam varyans değeri %52,48 dir. Bartlett's testine bakıldığında p değerinin (sig.) =0.00<0.05 olması verilerin ilişkili olduğunu ve faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Çalışmaya bakıldığında Bartlett testinin 0,000 gibi yüksek bir oranda bulunmuş olması değişkenler arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu göstermektedir. Ölçeğin uygulanabilirliğini ispatlamak amacıyla ölçeğin iç tutarlılık katsayısına yani Cronbach Alfa değerine bakılmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin bütününe ait güvenirlik katsayı 0,809 olarak bulunmuştur. Ölçme aracının güvenirliliğinin yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 18: İletişim modelleri Faktör Analizi ve güvenirlik analizi sonuçları

İfade No	Faktörler ve Sorular	Cronbach Alpha Katsayısı	Varyans Açıklama Yüzdesi	Öz değerler	Faktör Yükleri
	1.Faktör (Tek Yönlü İletişim)	0,728	44,524	5,343	
Soru3					0,918
Soru5					0,815
Soru4					0,688
Soru6					0,512
	2. Faktör (Çift Yönlü İletişim)	0,851	13,201	1,584	
Soru9					0,888
Soru13					0,858
Soru14					0,809
Soru15					0,782
Soru8					0,716
Soru12					0,665
Soru7					0,598
Soru10					0,536

KMO Değeri=0,764, Toplam Açıklanan Varyans=57,725, Barlett Test= 0,000, Cronbach Alpha Katsayısı=0,868

Ölçekteki maddelerin yük değerleri 0,512 ile 0,918 arasındadır. Döndürme işleminden sonra ölçeğin 2 boyutlu olduğu görülmektedir. Keşfedici faktör analizi sonucunda İletişim modellerinin tek yönlü sorularından birinci ve 2. soruları çıkarılmıştır. İletişim modellerinin çift yönlü sorularından 11. sorusu çıkarılmıştır. Yine Faktörün toplam varyans değeri %57,725 dir. Bartlett's testine bakıldığında p değerinin (sig.) =0.00<0.05 olması verilerin ilişkili olduğunu ve faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Çalışmaya bakıldığında Bartlett testinin 0,000 gibi yüksek bir oranda bulunmuş olması değişkenler arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu göstermektedir. Ölçeğin uygulanabilirliğini ispatlamak amacıyla ölçeğin iç tutarlılık katsayısına yani Cronbach Alfa değerine bakılmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin bütününe ait güvenirlik katsayı 0,809 olarak bulunmuştur. Ölçme aracının güvenirliliğinin yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 19: Uygulayıcı Rol ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi ve güvenirlik analizi sonuçları

İfade No	Faktörler ve Sorular	Cronbach Alpha Katsayısı	Varyans Açıklama Yüzdesi	Öz değerler	Faktör Yükleri
	1.Faktör (Teknik Rol)	0,705	33,989	3,059	
Soru1					0,902
Soru2					0,895
Soru4					0,573
Soru3					0,511
	2. Faktör (Yönetici Rol)	0,722	21,112	1,900	
Soru12					0,861
Soru9					0,782
Soru10					0,714
Soru8					0,560
Soru11					0,548

KMO Değeri=0,586, Toplam Açıklanan Varyans=51,516, Barlett Test= 0,000, Cronbach Alpha Katsayısı=0,756

Ölçekteki maddelerin yük değerleri 0,511 ile 0,902 arasındadır. Döndürme işleminden sonra ölçeğin 2 boyutlu olduğu görülmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda Uygulayıcı Rol ölçeğinin teknik rolü sorularından 5. ve 6. Soruları çıkarılmıştır. Uygulayıcı Rol ölçeğinin yönetici rolü sorularından 7. Sorusu çıkarılmıştır. Yine Faktörün toplam varyans değeri %51,516 dir. Bartlett's testine bakıldığında p değerinin (sig.) =0.00<0.05 olması verilerin ilişkili olduğunu ve faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Çalışmaya bakıldığında Bartlett testinin 0,000 gibi yüksek bir oranda bulunmuş olması değişkenler arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu göstermektedir. Ölçeğin uygulanabilirliğini ispatlamak amacıyla ölçeğin iç tutarlılık katsayısına yani Cronbach Alfa değerine bakılmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin bütününe ait güvenirlik katsayı 0,756 olarak bulunmuştur. Ölçme aracının güvenirliliğinin oldukça iyi olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 20: Bütünleşik İletişim Ölçeği Faktör Analizi ve güvenirlik analizi sonuçları

İfade No	Faktörler ve Sorular	Cronbach Alpha Katsayısı	Varyans Açıklama Yüzdesi	Öz değerler	Faktör Yükleri
		0,709	41,193	3,295	
Soru11					0,808
Soru16					0,759
Soru5					0,710
Soru17					0,681
Soru18					0,615
Soru9					0,578
Soru1					0,552
Soru13					0,521

KMO Değeri=0,652, Toplam Açıklanan Varyans=41,193, Barlett Test= 0,000, Cronbach Alpha Katsayısı=0,709

Ölçekteki maddelerin yük değerleri 0,521 ile 0,808 arasındadır. Döndürme işleminden sonra ölçeğin tek boyutlu olduğu görülmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda Bütünleşik İletişim Ölçeği sorularından 2. 3. 4. 6. 7. 8. 10. 12. 14. ve 15. soruları çıkarılmıştır. Yine Faktörün toplam varyans değeri %41,193 dir. Bartlett's testine bakıldığında p değerinin (sig.) =0.00<0.05 olması verilerin ilişkili olduğunu ve faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Çalışmaya bakıldığında Bartlett testinin 0,000 gibi yüksek bir oranda bulunmuş olması değişkenler arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu göstermektedir. Ölçeğin uygulanabilirliğini ispatlamak amacıyla ölçeğin iç tutarlılık katsayısına yani Cronbach Alfa değerine bakılmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin bütününe ait güvenirlik katsayı 0,709 olarak bulunmuştur. Ölçme aracının güvenirliliğinin iyi olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 21: Sosyal Sorumluluk Ölçeği Faktör Analizi ve güvenirlik analizi sonuçları

İfade No	Faktörler ve Sorular	Cronbach Alpha Katsayısı	Varyans Açıklama Yüzdesi	Öz değerler	Faktör Yükleri
		0,714	72,212	1,144	
Soru3					0,850
Soru2					0,845

KMO Değeri=0,521, Toplam Açıklanan Varyans=72,212, Barlett Test= 0,000, Cronbach Alpha Katsayısı=0,714

Ölçekteki maddelerin yük değerleri 0,845 ile 0,850 arasındadır. Döndürme işleminden sonra ölçeğin tek boyutlu olduğu görülmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda Sosyal Sorumluluk Ölçeği sorularından birinci ve 4. soruları çıkarılmıştır. Yine Faktörün toplam varyans değeri %72,212 dir. Bartlett's testine bakıldığında p değerinin (sig.) =0.00<0.05 olması verilerin ilişkili olduğunu ve faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Çalışmaya bakıldığında Bartlett testinin 0,000 gibi yüksek bir oranda bulunmuş olması değişkenler arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu göstermektedir. Ölçeğin uygulanabilirliğini ispatlamak amacıyla ölçeğin iç tutarlılık katsayısına yani Cronbach Alfa değerine bakılmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin bütününe ait güvenirlik katsayı 0,714 olarak bulunmuştur. Ölçme aracının güvenirliliğinin iyi olduğunu söyleyebiliriz.

4.1.1.3. Grunig'in Mükemmellik Anketinin Frekans Analizleri

Araştırma kapsamında örneklem dâhilindeki devlet ve vakıf üniversitelerinin frekans ve yüzdelik oranları. Araştırma evreninin örneklemini ODTÜ'nün 2019 URAP raporunda yer alan en başarılı 19 devlet üniversitesi ve 11 vakıf üniversitesi olmak üzere toplam 30 üniversite oluşturmaktadır.

Tablo 22: Devlet ve vakıf üniversitelerinin frekans ve yüzdelik oranları.

	Frekans	Yüz e
Devlet	19	63,3
Vakıf	11	36 7
Toplam	30	100,0

4.1.1.3.1. Halkla İlişkiler Biriminin Demografik Özellikleri

Niceliksel analiz bulguları bölümünde öncelikle halkla ilişkiler biriminin demografik özellikleri ele alınacaktır.

4.1.1.3.1.1. Halkla İlişkiler Yöneticisinin Demografik Özellikleri

Üniversitelerdeki halka ilişkiler birimlerinin demografik özellikleri incelendiğinde genel olarak 30 üniversitenin halkla ilişkiler birim yöneticilerinin % 56,7'sinin kadın, % 43,3'nün de erkek olduğu tespit edilmiştir. 11 devlet ve 6 vakıf üniversitesinin halkla ilişkiler birimi kadınlar tarafından yönetilmektedir.

Tablo 23: Halkla ilişkiler yöneticisinin demografik özellikleri

	Devlet üniversitesi		Vakıf üniversitesi		Genel değerlendirme	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kadın	11	57,9	6	54,5	17	56,7
Erkek	8	42,1	5	45,5	13	43,3

Devlet üniversitelerinin % 42,1'i, vakıf üniversitelerinin de % 45,5'i halkla ilişkiler birimleri erkekler tarafından yönetilmektedir. Değerlere göre halkla ilişkiler birimi yöneticilerinin cinsiyetleri arasında açık bir farklılık olmasa da kadın halkla ilişkiler yöneticileri daha ön plandadır.

Tablo 24: Halkla ilişkiler birim yöneticisini yaş ortalaması.

	Devlet üniversitesi		Vakıf üniversitesi		Genel değerlendirme	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
27-29	2	10,6	0	0	2	10,6
35-39	3	16,1	5	45,5	8	26,6
40-49	12	63,3	5	45,5	17	56,6
50-57	2	10,6	1	9,1	3	10

Devlet üniversitelerinin halkla ilişkiler biriminde çalışan yöneticilerin yaş ortalaması ele alındığında % 63,3 ile 40-49 yaş aralığınınım ön plana çıktığı, ikinci olarak da 35-39 yaş aralığında (%16,1) yöneticilerin çalıştığı gözlemlenmiştir. Vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler birimlerindeki yöneticilerin 35-39 ile 40-49 yaş aralığının aynı (% 45,5) yaş ortalamasına sahip olduğu, yirmili yaş grubunda hiç yönetici olmadığı, 50-57 yaş ortalamasında ise bir tane yönetici olduğu görülmüştür. Halkla ilişkiler biriminin yöneticileri genel itibariyle değerlendirildiğinde birim yöneticilerinin yaş ağırlığının % 56,6 oranında 40-49 sıralamasında olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 25: Halkla ilişkiler birim yöneticisinin uzmanlık alanı.

	Devlet üniversitesi		Vakıf üniversitesi		Genel değerlendirme	
Alan	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Halkla ilişkiler	5	26,3	3	27,3	8	26,7
İİBF	4	21,1	5	45,5	9	30,1
Gazetecilik	2	10,5	3	27,3	4	13,3
Mühendislik	2	10,5	0	0	2	6,7
Grafiker	3	15,8	0	0	3	15,8
Öğretmen	1	5,3	0	0	1	3,3
RTV	1	5,3	0	0	1	3,3
Sosyoloji	1	5,3	0	0	1	3,3
Pazarlama	0	0	1	9,1	1	3,3

Çalışma çerçevesinde görüşme yapılan üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin uzmanlık alanları değerlendirildiğinde devlet üniversitelerinde en yüksek yüzdelik dileme sahip (%26,3) uzmanlık alanı halkla ilişkilerdir. Bunu İİBF (% 21,1), grafiker (% 15,8), gazetecilik ve mühendislik (% 10,5), öğretmen, radyo sinema televizyon ve sosyoloji (% ,3) takip etmektedir. Vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler birimlerindeki yöneticilerin uzmanlık alanları devlet üniversiteleri kadar yelpazesi geniş değildir. Vakıf üniversitelerinde halkla ilişkiler birim yöneticilerinin uzmanlık alanı % 45,5'i iktisadi ve idari bilimler fakültesi, % 27,3'ü halkla ilişkiler ve gazetecilik, % 9,1'ide pazarlama mezunudur. Vakıf üniversiteleri, halkla ilişkiler disipliniyle bağlantılı olamayan mühendislik, öğretmenlik vb. alanlarda uzmanlığı olan kişileri yönetici olarak görülmemekte ancak yönetici konumunda da halkla ilişkiler ve iletişim fakültesi mezunlarından ziyade ağırlıklı olarak işletme, iktisat, kamu yönetimi vb. alanlarda uzmanlığı olan kişilere öncelik tanımaktadır.

Tablo 26: Halkla ilişkiler birim yöneticisinin eğitim seviyesi.

	Devlet üniversitesi		Vakıf üniversitesi		Genel değerlendirme	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Lisans	6	31,6	5	45,5	11	36,7
Yüksek Lisans	6	31,6	4	36,4	10	33,3
Doktora	7	36,8	2	18,2	9	30,0

Halkla ilişkiler birim yöneticilerinin eğitim durumları ele alındığında devlet üniversitelerindeki yöneticilerinin % 36,8 doktora, % 31,6'sı da lisans ve yüksek lisans derecesine sahiptir. Vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler birim yöneticilerinin genel

olarak % 45,5'le lisans, % 36,4 ile yüksek lisans ve düşük oranda da % 18,2 ile doktora mezunu olduğu gözlemlenmiştir. Bu da devlet üniversitelerindeki halkla ilişkiler yöneticilerinin eğitim seviyesinin vakıfla karşılaştırıldığında daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 27: Halkla ilişkiler birim yöneticisinin alanda aldığı eğitim oranı.

	Devlet üniversitesi		Vakıf üniversitesi		Genel değerlendirme	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Evet	14	73,7	6	54,5	20	66,7
Hayır	5	26,3	5	45,5	10	33,3

Halkla ilişkiler birim yöneticilerinin devlet üniversitelerinde % 73,7'si halkla ilişkiler alanında eğitim aldığını, % 26,3 ise eğitim almadığını belirtirken, vakıf üniversitelerindeki halkla ilişkiler birim yöneticilerininim % 54,5'i eğitim alırken, % 45,5'i alanda eğitim almamıştır. Dolayısıyla vakıf üniversitelerinde halkla ilişkiler birim yöneticisi olup eğitim seviyesi lisans, yüksek lisans seviyesinde de olsa halkla ilişkilere dair eğitim almayan ciddi bir yüzdelik dilim (45,5) bulunmaktadır.

Tablo 28: Halkla ilişkiler birim yöneticisinin alanda aldığı eğitim seviyesi.

	Devlet üniversitesi		Vakıf üniversitesi		Genel değerlendirme	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Eğitim semineri	8	42,1	1	9,1	9	30,0
Lisans	1	5,3	2	18,2	3	10,0
Yüksek lisans	2	10,5	3	27,3	5	16,7
Doktora	3	15,8	0	0	3	10,0

Üniversitelerdeki halkla ilişkiler birim yöneticilerinin, halkla ilişkiler alanında aldıkları eğitim seviyelerine bakıldığında devlet üniversitelerindeki yöneticilerin alanla ilgili en çok (% 42,1) eğitim semineri, ikinci olarak (% 15,8) doktora eğitimi, üçüncü sırada % 10,5 ile yüksek lisans ve en düşük seviyede de (% 5,3) lisans eğitimi aldıkları görülmüştür. Devlet üniversitelerinde halkla ilişkiler birim yöneticilerinin büyük çoğunluğunun alanda eğitim semineri almaları farklı uzmanlık alanlarındaki kişilerin

"Uzmanlık Tablosu" andaki verilerde gösterildiği gibi, halkla ilişkiler biriminde yöneticilik yaptığını göstermektedir.

Vakıf üniversitelerinde halkla ilişkiler birim yöneticilerinin halkla ilişkiler alanında aldıkları eğitim seviyeleri devlet üniversitelerine kıyasla (% 27,3 yüksek lisans ve % 18,2 lisans) daha yüksektir. Halkla ilişkiler alanında vakıf üniversitelerinde birim sorumlusu olarak eğitim semineri alan yönetici sayısı ise en az seviyededir (% 9,1).

Tablo 29: Halkla ilişkiler birim yöneticisinin çalıştığı kadro.

	Devlet üniversitesi		Vakıf üniversitesi		Genel değerlendirme	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Şube müdürü/direktör	6	31,6	8	72,7	14	46,7
Öğretim elemanı	8	42,1	2	18,2	10	33,3
Müşavir	2	10,5	0	0	2	6,7
Uzman			1	9,1	1	3,3
Memur	2	10,5			2	6,7
Diğer	1	5,3	0	0	1	3,3

Devlet üniversitelerinde halkla ilişkiler birim yöneticilerinin % 42,1'i öğretim elamanı, % 31,6'sı ise şube müdürü-direktör kadrosundayken, % 10,5'i müşavir ve memurdur. Vakıf üniversitelerinde ise halkla ilişkilerle birim yöneticisinin kadrosu ağırlıklı olarak (% 72,7) şube müdürü-direktörüyken öğretim elemanı kadrosunda iki kişi ve uzman kadrosunda 1 yönetimci bulunmaktadır. Devlet üniversitelerinde halkla ilişkiler birim yöneticilerinin kadro yapılanmalarında öğretim elemanları, vakıf üniversitelerinde şube müdürü-direktör kadroları ön plana çıkmaktadır.

Tablo 30: Halkla ilişkiler birim yöneticisinin alanda yayın takip oranı.

	Devlet üniversitesi		Vakıf üniversitesi		Genel değerlendirme	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Evet	14	73,7	8	72,7	22	73,3
Hayır	5	26,3	3	27,3	8	26,7

Devlet üniversitelerinin de vakıf üniversitelerinin de halkla ilişkiler birim yöneticilerinin çoğunluğu, halkla ilişkiler alanında yayınları takip ettiklerini (% 72,7 - % 73,7) belirtmişlerdir. Sadece 19 devlet üniversitesinin 5'i, 11 vakıf üniversitesinin de

3 ündeki halkla ilişkiler birim yöneticisi alanla ilgili yayın takibinde bulunmadığını belirtmiştir. Halkla ilişkiler alanındaki güncel yayınların takip edilmesi yöneticilerin mevcut gündemi de aktif biçimde takip ettiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 31: Halkla ilişkiler birim yöneticisinin üniversitede toplam çalışma süresi.

	Devlet üniversitesi		Vakıf üniversitesi		Genel değerlendirme	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
1-5	5	15,8	3	27,3	7	23,3
6-10	5	26,4	3	27,3	10	33,3
11-20	4	21,2	4	36,4	5	16,6
21-30	6	31,8	1	9,1	7	23,1
30 ve üstü	1	5,3	0	0	1	3,3

Devlet üniversitelerinde halkla ilişkiler birim yöneticilerinin % 31,8'i 21-30 yıl aralığında, % 26,4'ü 6-10 yıl, % 21,2'si 11-20 yıl, % 15,8'i 1-5 yıl ve % 5,3 ise 30 yıl ve üstü yöneticilik yaptıkları aynı üniversitede çalışmaktadır. Vakıf üniversitelerinde ise % 36,4 li 11-20 yıl, % 27,3 oranında 1-5/6-10 yıl aralığında ve sadece % 9,1'i 1-30 yıl üstü aynı kurumda çalışmaktadır. Devlet üniversitelerinde çalışma süresi vakıf üniversitelerine kıyasla daha fazladır.

Tablo 32: Halkla ilişkiler birim yöneticisinin halkla ilişkiler biriminde toplam çalışma süresi.

	Devlet üniversitesi		Vakıf üniversitesi		Genel değerlendirme	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
1-5	8	42,1	5	45,5	13	43,2
6-10	3	15,9	5	45,5	9	30
11-20	6	31,7	1	9,1	7	23,3
21-30	1	5,3	0	0	1	3,3
30 ve üstü	0	0	0	0	0	0

Devlet üniversitelerinde halkla ilişkiler birimlerinde çalışan yöneticilerin aynı birimde çalışma süresi % 31,7 ile 11-20 yıl, % 42,1'le 1-5 yıl, 15,9'la da 6-10 yıldır. 21 yıl ve üstü aynı birimde çalışan sayısı sadece 1 tanedir. Vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler yöneticilerinin aynı birimde çalışma süresi ele alındığında % 45,5 ile 1-5/6-10

yıl aralığında çalıştıkları gözlemlenmektedir. Genel itibariyle veriler değerlendirildiğinde ortalama olarak halkla ilişkiler biriminde 1-10 yıl çalışılmaktadır.

Tablo 33: Halkla ilişkiler birim yöneticisinin halkla ilişkiler mesleğinde toplam çalışma süresi

	Devlet üniversitesi		Vakıf üniversitesi		Genel değerlendirme	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
1-5	5	26,4	1	9,1	6	19,9
6-10	4	21,1	1	9,1	5	16,6
11-20	7	37	6	54,6	13	43,3
21-30	3	15,9	2	18,2	5	16,5
30 ve üstü	0	0	0	0	0	0

Üniversitelerdeki halkla ilişkiler birim yöneticilerinin halkla ilişkiler mesleğinde genel çalışma süresi bağlamında en fazla yıl 11-20 ile devlette % 37, vakıfta ise % 54,6'dir. Devlet üniversitesi % 47,5 ile 1-10 yıl mesleki tecrübeye sahip kişilerle çalışırken bu oran vakıf üniversitelerinde % 18,2'dir. Vakıf üniversiteleri devlete kıyasla sektörde tecrübesi olan halkla ilişkiler yöneticileri ile çalışmayı daha fazla tercih etmektedir.

4.1.1.3.1.2. Halkla İlişkiler Biriminin İsmi

Tablo 34: Devlet üniversitelerinde halkla ilişkiler birimlerinin adlandırılma sıklıkları

Birim adı	**Sıklık**
Basın Yayın ve Halkla İlişkiler	1
Basın Halkla İlişkiler Birimi	2
Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Birimi	1
Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü	4
Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü	4
Kurumsal İletişim Direktörlüğü	1
Rektörlük Haber Merkezi	1
Enformasyon Müdürlüğü	1
İletişim Koordinatörlüğü	1
İletişim ve Pazarlama Direktörlüğü	1

Devlet üniversitelerinde halkla ilişkiler uygulamalarını yerine getiren birimlerin adlandırılmalarını değerlendirdiğimizde 19 devlet üniversitesinden 8'nin "Basın Yayın Halkla İlişkiler ….." ismini kullandığını görmekteyiz. Devlet üniversitelerinden 5'i

"kurumsal İletişim……" ismini kullanırken 4 üniversite "Rektörlük Haber Merkezi, Enformasyon Müdürlüğü, İletişim Koordinatörlüğü ile İletişim ve Pazarlama Direktörlüğü" şeklinde farklı birim adlandırmalarında bulunmaktadır. Bu veriler de devlet üniversitelerinde halkla ilişkiler uygulamalarını yerine getiren birimlerin ağırlıklı olarak "Basın ve Halkla İlişkiler" tanımının tercih edildiğini göstermektedir. Ancak halkla ilişkiler uygulamalarının yapıldığı birimlerin "haber merkezi, bilgi müdürlüğü, iletişim ve pazarlama müdürlüğü " şeklinde farklı biçimlerde tanımlandığı da görülmektedir.

Tablo 35: Vakıf üniversitelerinde halkla ilişkiler birimlerinin adlandırılma sıklıkları

Birim adı	**Sıklık**
Kurumsal İletişim direktörlüğü	2
Kurumsal İletişim Birimi	1
Kurumsal İletişim Departmanı	1
Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü	1
Kurumsal tanıtım müdürlüğü	1
Pazarlama ve Kurumsal İletişim Direktörlüğü	1
Pazarlama ve halkla ilişkiler daire başkanlığı	1
Tanıtım Şube Müdürlüğü	1
İletişim ofisi	1
Basın yayın ofisi	1

Vakıf üniversitelerine baktığımızda halkla ilişkiler uygulamalarını icra eden birimlerin ağırlıklı olarak (11 üniversiteden 6'sı) "Kurumsal İletişim ……" adlandırmasını tercih etmektedir. İki tane üniversite halkla ilişkiler uygulamalarının gerçekleştirildiği birimlerde "pazarlama" sıfatını halkla ilişkiler veya kurumsal iletişim ile birlikte kullanmıştır. Bir üniversite halkla ilişkileri sadece "tanıtım" olarak adlandırırken, bir tanesi "basın yayın" a odaklanmış ve diğer bir üniversite ise genel anlamda halkla ilişkiler uygulamalarını "iletişim ofisi" çatısı altında yapılandırmıştır.

Türkiye'deki en başarılı devlet ve vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler uygulamalarını icra eden birimlerinin adlandırılma tanımlarını karşılaştırdığımızda devlet üniversitelerinde ağırlıklı olarak "Basın Yayın ve Halkla İlişkiler", vakıf üniversitelerinde ise "Kurumsal İletişim" tanımının ön plana çıktığı gözlemlenmiştir.

Hatta vakıf üniversitelerinin neredeyse hiç biri "halkla ilişkiler" adlandırmasını tek başına kullanmamaktadır. Aynı zamanda hem devlet üniversiteleri hem de vakıf üniversitelerinde halkla ilişkiler birimi "pazarlama" biriminin altında yapılanmamasına rağmen "Pazarlama" sıfatının adlandırmalarda kullanıldığı görülmektedir. Devlet ve vakıf üniversitelerinde halkla ilişkiler birimleri farklı şekilde tanımlasalar da saha araştırması neticelerine göre halkla ilişkiler birimlerinin adlandırılma şeklinin farklılık arz etse de içerik olarak uygulamaların birbiriyle paralel olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 36: Halkla ilişkiler birim yöneticisinin birimdeki pozisyonu.

	Devlet üniversitesi		Vakıf üniversitesi		Genel değerlendirme	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Şube müdürü-direktör	16	85,7	8	72,7	26	86,7
Öğretim elamanı	1	5,3	0	0	1	3,3
Danışman direktör	2	10,1	2	18,2	2	6,7
Uzman	0	0	1	9,1	1	3,3

Üniversitelerin halkla ilişkiler birimlerinde yöneticilerin pozisyonlarını değerlendirdiğinizde, vakıf üniversitelerinde (% 72,7), devlet üniversitelerinde (% 85,7) ile ağırlıklı olarak şube müdürü ve direktör konumunda bulunmaktadırlar. Vakıf üniversitelerinin % 18,2'sinde yönetici "danışman direktör" konumundayken bu oran devlette % 5,3'dür. Devlet üniversitesinde sadece % 5,3 oranında öğretim elemanı, vakıf üniversitesinde % 9,1'le de uzman konumunda halkla ilişkiler birim yöneticisi yer almaktadır

4.1.1.3.1.3. Halkla İlişkiler Birimindeki Personelin Genel Bilgileri

Tablo 37: Halkla ilişkiler biriminde çalışan toplam personel sayısı

	Devlet üniversitesi		Vakıf üniversitesi		Genel değerlendirme	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
1-5	4	21,1	1	9,1	5	16,7
6-10	5	26,3	4	36,4	9	30,1
11-15	3	15,8	3	27,3	6	19,9
16-20	3	15,8	2	18,2	5	16,6
21-30	3	15,9	1	9,1	4	13,2
31 ve üstü	1	5,3	0	0	1	3,3

Devlet üniversitelerinin halkla ilişkiler birimlerinde çalışan personel yoğunluğunun ortalamasına baktığımızda birimlerin % 26,3'ü 6-10 personelle, % 21,1'i 1-5 personelle, % 15,8'i 11-15/16-20/21-30 personelle ve % 5,1'de 31 ve üstü personele çalışmaktadır. Vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler birimlerinde ağırlıklı olarak personel sayısı % 36,4'le 6-10 kişi, % 27,3'le de 11-15 kişi aralığındadır. Genel olarak değerlendirdiğimizde ise halkla ilişkilerin personel sayısı 6-10 aralığında bulunmaktadır.

Tablo 38: Personelin eğitim alanları

Devlet üniversitesi		
Bölümler	**Alanlar**	**Sıklık**
Halkla ilişkiler		5
İletişim fakültesi mezunları	RTV, gazetecilik	10
Grafik tasarım		6
Sosyal bilimler	Türk dili edebiyatı	1
Fen bilimleri	İstatistik, endüstri mühendisi	2
Dil	İngilizce, İngiliz dili ve edebiyatı	2
Disiplinlerarası		1
Vakıf üniversitesi		
Bölümler	**Alanlar**	**Sıklık**
Halkla ilişkiler		7
İletişim fakültesi mezunları	RTV, gazetecilik, açıköğretim	22
Grafik tasarım		8
Sosyal bilimler	Edebiyat, psikoloji	3
Fen bilimleri	İstatistik, bilgisayar	2
Dil	İngilizce	3
Disiplinlerarası		1
Fotografçılık		1
Tekniker		2
İİBF	Kamuyönetimi, işletme, muhasebe, siyaset bilimi, iktisat	9

Üniversitelerin halkla ilişkiler birimlerinde bulunan personellerin eğitim alanları değerlendirildiğinde devlet üniversitesinin halkla ilişkiler birimlerinde öncelikle RTV, gazetecilik gibi iletişim fakültesi mezunları, ikinci sırada ise grafikerlerin, üçüncü sırada ise direk halkla ilişkiler ve tanıtım bölümü mezunlarının çalıştığını görmekteyiz. Birimlerde İngilizce bölümü mezunları, birimin çalışmalarını İngilizce 'ye çevirmek için, istatistik bölümü mezunları hedef kitle üstünde yapılan anketleri analiz etmek istihdam edilmektedir. Direk iletişim fakültesi ile bağlantısı olmayan mühendis, Türk dili edebiyatı gibi lisans mezunları da halkla ilişkiler biriminde çalışmaktadır.

Vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler biriminde en yoğun iletişim fakültesi mezunları (22 kişi) çalışmaktadır. İletişim fakültesi mezunlarından sonra alana komşu disiplinleri bulunan iktisadi ve idari bilimler fakültesi mezunları, üçüncü olarak birimde elektronik ortamda tasarım yapan grafiker, ağırlıklı olarak dördüncü sırada da halkla ilişkiler ve tanıtım bölümü mezunları (7) çalışmaktadır. Vakıf üniversitelerinde de yine dil bölümü mezunlarıyla birlikte istatistik, fotoğrafçılık, bilgisayar gibi halkla ilişkiler biriminin farklı işlevlerini yerine getiren çalışanlar bulunmaktadır.

Üniversitelerin halkla ilişkiler bölümlerinde istihdam edilen personeller, eğitim alanlarına göre niceliksel olarak yaklaşık oranlarla sınıflandırıldığında devlette de vakıfta da iletişim fakültesi mezunlarının ağırlıklı olarak çalıştığı gözlemlenmiştir. Ancak direk halkla ilişkiler ve tanıtım mezunu çalışanların sayısı diğer çalışanlarla kıyaslandığında az orandadır.

Tablo 39: Personelin eğitim seviyesi

	Devlet üniversitesi	Vakıf üniversitesi	Toplam
	Frekans	Frekans	Frekans
Lise	3	0	3
Önlisans	6	1	7
Lisans	16	7	23
Yüksek lisans	12	6	18
Doktora	11	1	12

Personelin eğitim seviyesi üniversitelerde devlet ve vakıf çerçevesinde kıyaslandığında, devlet üniversitesinin halkla ilişkiler birimlerinde en çok lisans mezunlarının (16), ikinci olarak yüksek lisans, üçüncü olarak da doktora mezunlarının çalıştığı gözlemlenirken lise mezunu olan kişiler de birimde istihdam edilmektedir. Devlet üniversitelerinin halkla ilişkiler birimlerinde çalışanların eğitim seviyesi yelpaze gibi çeşitlilik arz etmektedir. Vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler birimleri ise ağırlıklı olarak lisans ve yüksek lisans mezunlarını çalıştırırken doktora mezunu çalışana çok az sayıda rastlanmaktadır ve lise mezunu hiç çalıştırmamaktadır.

Tablo 40: Personelin alanda çalışma süresi

	Devlet üniversitesi	Vakıf üniversitesi	Toplam
	Frekans	Frekans	Frekans
5-9	10	8	18
10-15	5	6	11
15-20	1	0	0
20 ve üstü	4	0	0

Halkla ilişkiler birimlerindeki personelin alanda çalışma süresi mercek altına alındığında ortalama olarak devlet üniversitelerinin 19 devlet üniversitesinde 10'nun 5-9 yıl, 5'i 10-15 yıl, 4'ü 20 yıl ve üstü çalışırken, vakıf üniversitelerinde 8'sinin 5-9 yıl, 6'sının ise 10-15 yıl alanda çalıştığı tespit edilmiştir. Devlet ve vakıf üniversitelerinde halkla ilişkiler birim çalışanlarının alanda çalışma süresi ortama 5-15 yıl arasında değişiklik arz etmektedir.

Tablo 41: Personelin mesleki örgüte üyeliği

	Devlet üniversitesi	Vakıf üniversitesi	Toplam
	Frekans	Frekans	Frekans
Yok	17	6	23
Kısmen	0	1	1
Var	1	1	2
	0	0	0

Devlet üniversitelerinin halkla ilişkiler biriminde çalışanların büyük bir çoğunluğunun alanla ilgili mesleki örgüte üyeliği bulunmamaktadır. Sadece bir çalışan gazeteciler cemiyetine üyedir. Vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler biriminde çalışan bireylerin genelinin de mesleki örgütlere üyelikleri bulunmamaktadır. Vakıf üniversitelerinin bir tanesi kısmen mesleki örgütlerle irtibat halindeyken, sadece birisi direk halkla ilişkilerle ilgili "Kurumsal İletişimciler Derneği" ne üye olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla devlet ve vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler biriminde çalışanların doğrudan mesleki örgütlerle irtibatı, bağlantısı bulunmamaktadır.

Tablo 42: Kadın personel sayısı

	Devlet üniversitesi	Vakıf üniversitesi	Toplam
	Frekans	Frekans	Frekans
1-5	11	1	12
6-10	2	6	8
11-15	1	3	4
20 ve üstü	2	0	2
Yok	0	1	1

Kadın personellerin sayısını değerlendirdiğimizde devlet üniversitelerinin halkla ilişkiler birimlerinde en çok 1-5 ortalamasında (11 üniversite), 6-10/20 ve üstü kadın personel sayısı olan 2 şer üniversite olduğu ve örneklemdeki bütün devlet üniversitelerinin halkla ilişkiler birimlerinde kadın personel çalıştığı gözlemlenmiştir. Vakıf üniversitelerinde ise 11 üniversitenin içinden 6'sinde 6-10 arasında, üçünde 11-15, 1'dinde 1-5 personel çalışırken bir tanesinde ise hiç kadın personel bulunmadığı tespit edilmiştir. Devlet üniversitelerinin halkla ilişkiler birimlerinde kadın personel sayısı ağırlıklı olarak 1-5 aralığındayken vakıf üniversitelerinde 6-10 aralığındadır.

Tablo 43: Kadın personelin eğitim durumu

	Devlet üniversitesi	Vakıf üniversitesi	Toplam
	Frekans	Frekans	Frekans
Lise	2		2
Önlisans	5	1	6
Lisans	13	7	20
Yüksek lisans	7	6	13
Doktora	9	1	10

Devlet üniversitelinin halkla ilişkiler biriminde çalışan kadın personellerin eğitim durumlarına göre en fazla lisans mezunu, ikinci sırada doktora mezunu, üçüncü sırada ise yüksek lisans mezunu olduğu tespit edilirken lise mezunu kadın personeller de bulunmaktadır. Vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler birimlerinde lise mezunu kadın personel bulunmazken, en çok lisans, ikinci olarak da yüksek lisans mezunu gelirken sadece bir tane doktora mezunu kadın personel birimde çalışmaktadır. Dolayısıyla devlet ve vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler birimlerinde ağırlıklı olarak lisans ve yüksek lisans mezunu kadın personel çalışmaktadır.

Tablo 44: Kadın personelin birimde çalışma süresi

Yıl	Devlet üniversitesi	Vakıf üniversitesi	Toplam
	Frekans	Frekans	Frekans
1-5	7	5	12
6-10	7	4	11
11-15	2	3	5
16-20	1	0	1
21 ve üstü	2	0	1

Kadın personellerin devlet üniversitelerinin halkla ilişkiler biriminde çalışma süresi ortalama 1-10 yıl (14 kadın personel), vakıf üniversitelerinde 1-10 yıl da 9 kadın personeldir. Kadın personeller devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışma süresi olarak aynı zaman dilimine sahiptirler.

Tablo 45: Kadın personelin birimde çalışma pozisyonu

Pozisyon	**Devlet üniversitesi**	**Vakıf üniversitesi**	**Toplam**
	Frekans	**Frekans**	**Frekans**
Ara yönetici-directör, birim sorumlusu	11	8	19
Koordinatör yardımcısı-asistan	3	1	4
Tekniker	3	0	3
Memur	9	1	10
Büro personeli	3	0	3
Şef	3	0	3
Öğretim elemanı	4	0	4
Hizmetli	3	0	3
Grafiker	1	1	2
Editör	0	1	1
Muhabir	0	1	1
Uzman	0	4	4

Kadın personeller halkla ilişkiler birimindeki statülerine göre ele alındığında hem devlet (11 kişi) hem de vakıf üniversitelerinde (8 kişi) kadınların ağırlıklı olarak ara yönetici, direktör, birim sorumlusu olduğu gözlemlenmiştir. Kadınların en çok çalıştığı ikinci pozisyon memur ve uzman, üçüncü pozisyon uzman, dördüncü pozisyon da koordinatör yardımcısı asistan, büro personeli, şef, tekniker ve hizmetlidir.

Tablo 46: Kadın personel ve erkek personel arasındaki maaş farkı

	Devlet üniversitesi	Vakıf üniversitesi	Toplam
	Frekans	Frekans	Frekans
Yok	1	4	2
Var	9	----	9
Bilgi verilmiyor		5	5

Devlet üniversitelerinde halkla ilişkiler biriminde çalışan personelin maaş farkı kadro farklılığından kaynaklanmaktadır. Çünkü devlet kurumlarında birimde çalışanlar, şube müdürü, şef, memur, tekniker, taşeron firma elemanı, hizmetli, memur, uzman vb. kadro yapılanmaları altında çalışmaktadır. 657. Sayılı Kanun kapsamında devlet çalışanlarının maaşları cinsiyet farkı gözetmeksizin bulundukları kadro, çalıştıkları yıl ve eğitim durumuna göre değişiklik arz etmektedir. Vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler biriminde çalışan personelin maaşları da cinsiyete göre değişiklik göstermemektedir. Bunumla beraber araştırma kapsamındaki vakıf üniversitelerinin bir kısmı maaşlar konusunda bilgi vermemiştir. Bunun gerekçesi ise kurum politikasından kaynaklanmaktadır. Cinsiyete göre değil, yapılan işin içeriğine ve personelin birimdeki konumuna, pozisyonuna göre maaş farkları ortaya çıkmaktadır.

4.1.1.4. Stratejik Planlamanın Frekans Analizleri

"Üniversiteniz stratejik planlamaya katkıda bulunuyor mu?" sorusuna karşılık devlet üniversitelerinin % 84,2'si, vakıf üniversitelerinin de % 81,8'i stratejik planlamaya dâhil olurken % 1'lik kısım stratejik planlamaya katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 47: Stratejik planlamaya katkı oranı.

	Devlet üniversitesi		**Vakıf üniversitesi**		**Genel değerlendirme**	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Evet	16	84,2	9	81,8	25	83,3
Hayır	1	5,3	1	9,1	2	6,7
Arasıra	2	10,5	1	9,1	3	10,0

Ancak araştırmaya katılan halkla ilişkiler uygulayıcıları bu soruyu öncelikle üniversitenin strateji daire başkanlığının hazırladığı stratejik plana dâhil oldukları şeklinde algılamışlardır. Buna istinaden de araştırma esnasında deneklere yüz yüze "Üniversiteniz stratejik planlamaya katkıda bulunuyor mu?" sorusu karşılığında, üst yönetimle birlikte stratejik yönetimde söz sahibi olup olmadığı konusuna vurgu yapılmıştır.

"Paydaşlarınızı alt gruplara ayırıyor musunuz?"

Tablo 48: Paydaşların alt gruplara ayrılması.

	Devlet üniversitesi		**Vakıf üniversitesi**		**Genel değerlendirme**	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Evet	13	68,4	9	81,8	22	73,3
Arasıra	3	15,8	2	18,2	5	16,7
Hayır	3	15,8	0	0	3	10,0

30 üniversitenin % 73'ü paydaşları alt gruplara ayırırken, vakıf üniversitelerinin geneli paydaşlarını (% 81,8) devlet üniversitelilerinden daha fazla alt gruplara ayırdığını belirtmiştir. Devlet üniversitelerinin ise % 15,8'i paydaşları alt gruplara ayırmadıklarının belirtmiştir. Bu veriler de devlet üniversitelerinin halkla ilişkilerde stratejik planlamanın temel unsuru olan paydaşların alt gruplara ayrılması safhasını göz ardı ettiklerini, vakıf üniversitelerinin stratejik planlamaya daha fazla önem verdiğini göstermektedir.

"Size göre paydaşlar kimler?"[72]

Tablo 49: Paydaşlar

	Devlet üniversitesi		**Vakıf üniversitesi**		**Genel değerlendirme**	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Öğrenci	9	47,4	5	45,5	14	46,7
Potansiyel öğrenci	7	36,8	5	45,5	12	40,0
Veli	6	31,6	5	45,5	11	36,7
Medya mensubu	7	36,8	5	45,5	12	40,0
Milli Eğitim Bakanlığı	4	21,1	3	27,3	7	23,3
Sanayi Kuruluşu	6	31,6	4	36,4	10	33,3
Akademik ve idari personel	6	31,6	3	27,3	9	30,0
Diğer devlet ve vakıf üniversiteleri	2	10,5	1	9,1	3	10,0
Üniversitelerarası kurul	1	5,3	2	18,2	3	10,0
Sivil toplum örgütleri	6	31,6	2	18,2	8	26,7
Mezunlar	1	5,3	1	9,1	2	6,7
Hepsi	8	42,1	6	54,5	14	46,7

Devlet üniversitelerinde birinci sıradaki paydaş oranı üniversitede eğitim-öğretim gören öğrencilerindir. Öğrencileri de potansiyel öğrenci, medya mensubu, veliler, sanayi ve sivil toplum kuruluşları takip etmektedir. Vakıf üniversitelerinin paydaş tablosunun oranı biraz daha farklıdır. Çünkü vakıf üniversitelerinde öğrenci,

[72] Çoktan seçmeli seçenek, birden fazla işaretleme oranına sahip şıkkı.

potansiyel öğrenci, veli ve medya mensubu (%45,5) aynı paydaş oranına sahiptir. Bunları da sanayi ve akademik-idari personel takip etmektedir. Genel itibariyle paydaş tablosunu değerlendirdiğimizde ön plana çıkan paydaş grubunun (%46,7) öğrenci, devamında ise potansiyel öğrenci ve medya mensubu olduğu görülmektedir. Paydaş grubunda en düşük orana (% 6,7) mezunlar sahipken bütün paydaşların önemli olduğunu dile getiren 14 üniversite bulunmaktadır.

“ “Size göre ön plana çıkan gruplar hangileri?”[73]

Tablo 50: Ön plana çıkan paydaşlar.

Ön plana çıkan paydaşların değerleri		**Devlet üniversiteleri**		**Vakıf üniversiteleri**			**Genel değerlendirme**		
Paydaş	**Sıralama**	**Frekans**	**Yüzde**	**Sıralama**	**Frekans**	**Yüzde**	**Sıralama**	**Frekans**	**Yüzde**
Öğrenci	1,00	15	78,9	1,00	3	27,3	1,00	18	60,0
	2,00	1	5,3	2,00	2	18,2	2,00	3	10,0
	0	0	0	4,00	1	9,1	4,00	1	3,3
Potansiyel öğrenci	1	1	5,3	1	4	36,4	1	5	16,7
	2	6	31,6	2	3	27,3	2	9	30,0
	3	1	5,3	3	1	9,1	3	2	6,7
	4	1	5,3	0	0	0	4	1	3,3
Veliler	3	2	10,5	1	2	18,2	1	2	6,7
	0	0	0	3	3	27,3	3	5	16,7
	0	0	0	5	1	9,1	5	1	3,3
Medya mensupları	2,00	2	10,5	2,00	1	9,1	2,00	3	10,0
	3,00	3	15,8	3,00	1	9,1	3,00	4	13,3
	4,00	1	5,3	4,00	1	9,1	4,00	2	6,7
	0	0	0	9,00	1	9,1	9,00	1	3,3
Milli Eğitim	4	1	5,3	4	2	18,2	4	3	10,0
	0	0		8	1	9,1	8	1	3,3
Sanayi	1	1	5,3	1	1	9,1	1	2	6,7
	3	1	5,3	3	1	9,1	3	2	6,7
	4	1	5,3	4	1	9,1	4	2	6,7
	5	1	5,3	5	2	18,2	5	3	10,0
Akademik ve idari personel	2,00	5	26,3	2,00	1	9,1	2,00	6	20,0
	3,00	3	15,8	4,00	1	9,1	3,00	3	10,0
	7,00	1	5,3	5,00	1	9,1	4,00	1	3,3
	0	0	0	6,00	2	18,2	5,00	1	3,3
	0	0	0	0	0	0	6,00	2	6,7
	0	0	0	0	0	0	7,00	1	3,3
Diğer üniversiteler	5	1	5,3	3	2	18,2	3	2	6,7
	0	0	0	6	1	9,1	5	1	3,3
	0	0	0	8	1	9,1	6	1	3,3
Üniversiteler arası kurul	4	1	5,3	7	2	18,2	4	1	3,3
	0	0	0	0	0		7	2	6,7
Sivil Toplum Kuruluşları	2	1	5,3	2	1	9,1	2	2	6,7
	5	1	5,3	7	1	9,1	5	1	3,3
	6	1	5,3	0	0	0	6	1	3,3
	0	0	0	0	0	0	7	1	3,3
Mezun	4	1	5,3	10	1	9,1	10	1	3,3
	0	0					4	1	3,3
YÖK	0	0	0	9	1	9,1	1	4	13,3

[73] Size göre ön plana çıkan gruplar hangileri?” sorusuna verilen cevaplar önem sırasına göre değerlendirilmiş ve analiz edilmiştir. Tabloda yer alan “sıralama” kısmı üniversitelerin seçeneklere kaçıncı sırada önem verdiklerini gösteren değerleri ifade etmektedir.

Hepsi	1	2	10,5	1	2	18,2	1	4	13,3

Devlet üniversitelerinin halkla ilişkiler birimlerinde ön plana çıkan grupların başında öğrenciler (%78,9) gelmektedir. Potansiyel öğrenciler ikinci derece öneme sahipken onları, akademik ve idari personel takip etmektedir. YÖK ise devlet üniversiteleri nazarında ön plana çıkan paydaşlar arasında bulunmamaktadır. Vakıf üniversitelerinde ise halkla ilişkiler birimlerinin en çok önem verdikleri paydaş potansiyel öğrencilerdir (%36,4-27,3). Potansiyel öğrencileri, mevcut öğrenciler (% 27,3), veliler % (18,2-27,3), sanayi kuruluşları, akademik idari personel, diğer üniversiteler, üniversiteler arası kurul (% 18,2) eşit oranda takip etmektedir. Genel verileri değerlendirdiğimizde ise üniversitelerde en fazla ön plana çıkan paydaş grubunun öğrenci (%60,0), potansiyel öğrenci ile akademik ve idari personel olduğu ortaya çıkmıştır.

"Üniversiteden etkilenme potansiyeline sahip **aktif** paydaşlar kimler?"[74]

Tablo 51: Üniversiteden etkilenme potansiyeline sahip aktif paydaşlar.

Ön plana çıkan paydaşların değerleri		**Devlet üniversiteleri**		**Vakıf üniversiteleri**			**Genel değerlendirme**		
Paydaş	**Sıralama**	**Frekans**	**Yüzde**	**Sıralama**	**Frekans**	**Yüzde**	**Sıralama**	**Frekans**	**Yüzde**
Öğrenci	1,00	14	73,7	1,00	5	45,5	1,00	19	63,3
	2,00	1	5,3	3,00	1	9,1	2,00	1	3,3
	0	0	0	0	0	0	3,00	1	3,3
Potansiyel öğrenci	1	1	5,3	1	3	27,3	1	4	13,3
	2	5	26,3	2	3	27,3	2	8	26,7
Veliler	0	0	0	2	1	9,1	2	1	3,3
	0	0	0	3	2	18,2	3	2	6,7
Medya mensupları	2,00	1	5,3	2,00	1	9,1	2,00	2	6,7
	3,00	3	15,8	0	0	0	3,00	3	10,0
Milli Eğitim	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sanayi	2	1	5,3	3	1	9,1	2	1	3,3
	3	1	5,3	4	2	18,2	3	2	6,7
	4	1	5,3	5	1	9,1	4	3	10,0
	0	0	0	0	0	0	5	1	3,3
Akademik ve idari personel	1,00	2	1,00	1,00	2	18,2	1,00	4	13,3
	2,00	5	2,00	3,00	1	9,1	2,00	5	16,7
	3,00	1	3,00	0	0	0	3,00	2	6,7
	4,00	1	4,00	0	0	0	4,00	1	3,3
	5,00	1	5,00	0	0	0	5,00	1	3,3
Diğer üniversiteler	0	0	0	1	1	9,1	1	1	3,3
	0	0	0	2	1	9,1	2	1	3,3
Üniversiteler	3	2	10,5	2	1	9,1	2	1	3,3

[74] "Üniversiteden etkilenme potansiyeline sahip aktif paydaşlar kimler?" sorusuna verilen cevaplar önem sırasına göre değerlendirilmiş ve analiz edilmiştir. Tabloda yer alan "değerler" kısmı üniversitelerin seçeneklere kaçıncı sırada önem verdiklerini gösteren değerleri ifade etmektedir.

arası kurul	6	1	5,3	0	0	0	3	2	6,7
	0	0	0	0	0	0	6	1	3,3
Sivil Toplum Kuruluşları	1	1	5,3	6	1	9,1	1	1	3,3
	5	1	5,3	0	0	0	5	1	3,3
	0	0	0	0	0	0	6	1	3,3
Mezun	3	1	5,3	7	1	9,1	3	1	3,3
	4	1	5,3	0	0	0	4	1	3,3
	0	0	0	0	0	0	7	1	3,3
YÖK	0	0	0	4	1	9,1	4	1	3,3
Hepsi	1	1	5,3		0	0	1	1	3,3

Türkiye'deki en başarılı devlet üniversitelerinden etkilenme potansiyeline sahip aktif paydaşların başında mevcut öğrenciler, ikinci sırada potansiyel öğrenci, üçüncü sırada ise akademik ve idari personel bulunmaktadır. Bunula birlikte devlet üniversitelerinde Milli Eğitim Bakanlığı, diğer üniversiteler, veliler ve YÖK en aktif paydaşlar listesinde yer almamaktadır. Sanayi kuruluşları, mezunlar, medya ve sivil toplum örgütleri önem derecesine göre 3. ve 6. sıralarda bulunmaktadır.

Vakıf üniversitelerin de ise mevcut öğrenciler ve potansiyel öğrenciler önem derecesine göre eşit orana sahiptir. İkinci sırada akademik ve idari personel, üçüncü sırada sanayi ve veliler gelirken Milli Eğitim Bakanlığı (% 0) dışındaki diğer paydaşlar % 9,1'lik oranla eşit değere sahiptir.

Verilerin genelini değerlendirdiğimizde üniversitelerin faaliyetlerinden etkilenme potansiyeline sahip en aktif grupların sırasıyla öğrenci, potansiyel öğrenci ile akademik-idari personel olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak vakıf üniversitelerinde potansiyel öğrenci ve veliler devlet üniversiteleri ile kıyaslandığında çok daha fazla aktifliğe sahiptir.

"**Neden bu paydaşların daha aktif olduğunu düşünüyorsunuz?**"[75] sorusunda ön plana çıkan temalar şunlardır:

Devlet üniversitelerine göre:

1. Üniversite faaliyetlerinden direk etkilenen, üniversiteyi doğrudan etkileyen ve üniversiteden etkilenme potansiyeline sahip en önemli paydaş öğrenciler.

[75] Anketteki "Neden bu paydaşların daha aktif olduğunu düşünüyorsunuz?"" ibaresi açık uçlu bir soru olduğu için ve çalışmanın akışını bozmamak amacıyla raporun bu kısmına yerleştirilmiştir.

2. Üniversitenin var olma sebebi öğrenciler.
3. Üniversitenin başarısının tanıtımını yapmak için temel paydaşlar başarılı potansiyel öğrenci ve öğrenciler.
4. Üniversitenin başarısını devam ettirmek ve yükseltmek için temel paydaşlar potansiyel öğrenci ve öğrenciler.
5. Başarılı bir kurum için başarılı öğrenciler temel paydaşlarımız.
6. Başarılı öğrenciler yetiştirip kurumun başarısını mezun olduktan sonra da devam ettire bilmek amacıyla temel paydaşlar akademisyenler ve sanayicilerdir.

Devlet üniversiteleri, üniversite etkinliklerinden doğrudan etkilen ve üniversiteyi etkileme potansiyeline sahip, üniversitenin var olma sebebi olarak en önemli paydaşın mevcut öğrenciler olduğunu belirtmiştir. Öğrencilerin en önemli paydaş olmasının gerekçeleri de üniversitenin başarısının tanıtımının en iyi öğrenciler tarafından yapılması, üniversitenin başarısını yükseltmesidir. Önem derecesine göre öğrencilerden sonraki temel paydaşlar akademisyenler ve sanayicilerdir.

Vakıf üniversitelerine göre:

1. Kurumun başarısını devam ettirebilmek için temel paydaşlarımız en başarılı potansiyel öğrenci ve mevcut öğrencilerdir.
2. Üniversitenin tanıtımını en iyi öğrenciler yaptığı için temel paydaşımız öğrencilerdir.
3. Üniversitenin var olma sebebi öğrenci ve potansiyel öğrencidir. Öğrencilerin mezuniyet sonrası istihdamını sağlayabilmek amacıyla da sanayiciler, sosyal etkinliklerde başarılı olabilmek için STK'lar önemli paydaşımızdır.
4. Üniversitenin kararlarından en çok etkilenen grup potansiyel öğrenci ve öğrencidir.
5. Potansiyel öğrenci ve öğrencileri en iyi şekilde yetiştirmek ve istihdam etmektir.

6. Personelle ne kadar iyi motive olursa kurumsal başarı da seviyesi de o kadar yüksek olur.

Vakıf üniversiteleri halkla ilişkiler etkinliklerinde temel paydaş olarak öncelikle potansiyel öğrencilere önem vermektedir. Bunun gerekçesi ise kurumun başarısını devam ettirebilmek ve üniversitenin tanıtımını mezun olduktan sonra da öğrenciler tarafından yapılmasını sağlamaktır. Aynı zamanda vakıf üniversiteleri mezuniyet sonrası öğrencilerin istihdamına da önem vermektedir. Bu nedenle temel paydaşlar arasında sanayi kuruluşları ve STK'lar da gelmektedir. Üniversite başarısını arttıran önemli bir paydaş ise akademik ve idari personeldir. Vakıf üniversitelerinin bir kısmı da üniversite başarısını arttırabilmek için personelin motivasyonu da ön plana çıkmaktadır. Bu da halkla ilişkiler biriminin kurum içi iletişim faaliyetlerinin örgütte önem verildiğini göstermektedir.

"Halkla ilişkiler faaliyetine başlamadan önce araştırma yapıyor musunuz?"

Tablo 52: Halkla ilişkiler faaliyetinde araştırma yapma oranı.

	Devlet üniversitesi		**Vakıf üniversitesi**		**Genel değerlendirme**	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Evet	11	57,9	8	72,7	19	63,3
Arasıra	6	31,6	3	27,3	9	30,0
Hayır	2	10,5	0	0	2	6,7

Halkla ilişkiler faaliyetlerinde vakıf üniversitelerinin devlet üniversitelerine kıyasla daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Hatta araştırma yapmayan vakıf üniversitesi bulunmamakta. 19 devlet üniversitelerinden 11'nin düzenli olarak araştırma yaptığı, 6'sının ara sıra araştırma yaptığı 2'sinin ise faaliyetlerine başlamadan önce hiç araştırma yapmadığı ortaya çıkmıştır.

"Hedef gruplarınızı hangi araştırma yöntemi kullanarak araştırıyorsunuz?"

Devlet üniversitelerinin halkla ilişkiler birimi, halkla ilişkiler faaliyetlerine başlamadan önce araştırma yöntemlerinden öncelikle anketi (% 73,7), ikinci olarak içerik analizini (% 68), üçüncü sırada görüşmeyi (% 36), daha sonra da odak grup

görüşmesi ile gözlem ve söylem analizini kullanmaktadır. Deneysel araştırma ise araştırma yöntemi olarak paydaşlar üstünde uygulanmamaktadır.

Tablo **53:** Araştırmalarda kullanılan araştırma yöntemleri oranı.

Araştırma yöntemleri	Devlet üniversitesi			Vakıf üniversitesi			Genel değerlendirme		
	Sıralama	Frekans	Yüzde	Sıralama	Frekans	Yüzde	Sıralama	Frekans	Yüzde
Anket	1,00	14	73,7	1,00	9	81,8	1,00	23	76,7
İçerik analizi	1,00	13	68,4	1,00	9	81,8	1,00	22	73,3
Odak grup görüşmesi	1	5	26,3	1	5	45,5	1	10	33,3
Söylem analizi	1	3	15,8	1	4	36,4	1	7	23,3
Gözlem	1	3	15,8	1	2	18,2	1	5	16,7
Deneysel araştırma		0	0	1	1	9,1	1	1	3,3
Görüşme	1	7	36,8	1	5	45,5	1	12	40,0
Doküman taraması	0	0	0	1	1	9,1	1	1	3,3

Vakıf üniversiteleri ise halkla ilişkiler faaliyetlerine başlamadan önce araştırma yöntemlerinden öncelikle anket ve içerik analizinden eşit şekilde yararlandıkları (% 81,8), ikinci sırada ise odak grup görüşmesi ve görüşmeyi kullandıkları (% 45,5), üçüncü sırada söylem analizi tekniğini, diğer araştırma yöntemlerine ise daha az başvurdukları görülmektedir.

Genel itibariyle araştırma yöntemleri değerlendiğimizde önem sırasına göre anket, içerik analizi, görüşme ve odak grup görüşmesinin ön plana çıkarken doküman taraması ve deneysel araştırma en az kullanılan araştırma yöntemleri arasında bulunmaktadır.

Stratejik planlama ölçeği

Tablo 54: Stratejik planlama ölçeği.

Yıllık plan program yapıyoruz						
	Devlet üniversitesi		**Vakıf üniversitesi**		**Genel değerlendirme**	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum	1	5,3	0	0	1	3,3
KAtılmıyorum	0	0	0	0	0	0
Kararsızım	1	5,3			1	3,3
KAtılıyorum	3	15,8	1	9,1	4	13,3
Kesinlikle Katılıyorum	14	73,7	10	90,9	24	80,0
Kampanya sonrası başarı değerlendirme						
	Devlet üniversitesi		**Vakıf üniversitesi**		**Genel değerlendirme**	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum	1	5,3	1	9,1	2	6,7
KAtılmıyorum	1	5,3	0	0	1	3,3
Kararsızım	1	5,3	0	0	1	3,3
KAtılıyorum	3	15,8	1	9,1	4	13,3
Kesinlikle Katılıyorum	13	68,4	9	81,8	22	73,3
Halkla ilişkiler biriminden değerlendirme raporu istenmesi						
	Devlet üniversitesi		**Vakıf üniversitesi**		**Genel değerlendirme**	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum	2	10,5	0	0	2	6,7
KAtılmıyorum	0	0	0	0	0	
Kararsızım	1	5,3	0	0	1	3,3
KAtılıyorum	1	5,3	2	18,2	3	10,0
Kesinlikle Katılıyorum	15	78,9	9	81,8	24	80,0
Halkla ilişkiler biriminin çalışmaları neticesinde üst yönetimin kararlarını değiştirmesi						
	Devlet üniversitesi		**Vakıf üniversitesi**		**Genel değerlendirme**	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0	0	0	0
KAtılmıyorum	2	10,5	1	9,1	3	10,0
Kararsızım	5	26,3	4	36,4	9	30,0
KAtılıyorum	5	26,3	1	9,1	6	20,0
Kesinlikle Katılıyorum	7	36,8	5	45,5	12	40,0
Halkla ilişkiler birimi üniversitenin stratejik yönetimine katkıda bulunur						
	Devlet üniversitesi		**Vakıf üniversitesi**		**Genel değerlendirme**	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum	1	5,3	0	0	1	3,3
KAtılmıyorum	2	10,5	0	0	2	6,7
Kararsızım	1	5,3	0	0	1	3,3
KAtılıyorum	4	21,1	5	45,5	9	30,0
Kesinlikle Katılıyorum	11	57,9	6	54,5	17	56,7
Halkla ilişkiler birimi kriz yönetimi, sorun yönetimi gibi konulara katkıda bulunur						
	Devlet üniversitesi		**Vakıf üniversitesi**		**Genel değerlendirme**	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0	0	0	0
KAtılmıyorum	4	21,1	0	0	4	13,3
Kararsızım	1	5,3	2	18,2	3	10,0
KAtılıyorum	3	15,8	2	18,2	5	16,7
Kesinlikle Katılıyorum	11	57,9	7	63,6	18	60,0

Stratejik planlama ölçeğinde devlet, vakıf ve genel olarak üniversitelerin mükemmellik ortalamaları, mükemmellik kriterlerine yakın veya uzak olması bağlamında "1-5" arası skor verilerek değerlendirilmiştir.[76] Sonuçlar neticesinde elde edilen puanlar "3,5" ve üstü mükemmellik kriterlerine yakın, "3,5" puanın altındaki değerler ise mükemmellik değerlerine uzak şeklinde yorumlanacaktır.[77]

Tablo 55: Stratejik planlama ölçeğinde üniversitelerin mükemmellik skorları

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Devlet Üniversitesi	19	1,83	5,00	4,2456	,87730
Vakıf Üniversitesi	11	3,50	5,00	4,5303	,45837
Genel	30	1,83	5,00	4,3500	,75474

Tablodaki verilere göre stratejik planlama ölçeğindeki ortalamalar değerlendirildiğinde vakıf üniversitelerinin mükemmellik skorunun devlet üniversiteleri ile kıyaslandığında "0,3" puan gibi küçük bir farkla önde olduğu ancak her iki üniversite yapılanmasında da stratejik yönetim hususunda büyük farklılıklar olmadığı gözlemlenmiştir. Analizlerde devlet üniversitesi, vakıf üniversitesi ve genel olarak toplam stratejik planlama skorlarının "3,5" üstünde hatta "4" ortalamasına sahip olması üniversitelerin halkla ilişkilerde mükemmellik kriterlerinden stratejik planlamaya ve

[76] Mükemmellik projesinde halkla ilişkiler birim yöneticilerine uygulanan mükemmellik ölçeği anketi, Amerika'da 2005'de Eric Matthew Grammer tarafından Professor Larissa A. Grunig danışmanlığında Maryland üniversitesinde *"An Exploratıon Of The Generıc Prıncıples Of Publıc Relatıons Excellence In Australıa, Italy, Maurıtıus, And Uganda"* adlı mastır tezinde ve Türkiye'de 2015'de Ayhan Doğan tarafından Prof. Dr. Fatma Geçikli danışmanlığında Atatürk Üniversitesi Temel İletişim Bilimleri Anabilim Dalında *"Mükemmel Halkla İlişkiler Kriterleri Bağlamında Türkiye'deki Halkla İlişkiler Uygulamaları: Fortune Dergisi Türkiye'nin En İyi 500 Şirketi Örneği"* adlı doktora tezi çalışmasında kullanılmıştır. Bahsi geçen tezlerde mükemmellik anketi analiz edilirken mükemmellik kriterlerine "1-5" arasında puan verilmiştir. Ortalama değer de "3,5" olarak belirlenmiştir. Anketin kullanıldığı tezlere göre ölçeklerde ortaya çıkan ortalamalar "3,5" un üstünde ise mükemmellik değerlerine yakın, altında ise uzaktır şeklinde yorumlanmıştır. Bu doğrultuda çalışmanın niceliksel analiz kısmında bulgularda betimsel analizler (frekans) yapıldıktan sonra hipotez testlerine geçmeden önce ölçeğin kullanıldığı tezlerdeki gibi mükemmellik değerleri "1-5" arasında mükemmellik skorları alınarak hesaplanıp ve yorumlanacaktır.

[77] SPSS'de mükemmellik skorları hesaplanırken öncelikle "Transform" bağlantısından "Compute Means Skoru" işlemi yapılarak anketteki ölçek sorularının tek tek ortalamaları alınmış ve ana sayfada her bir ölçek için "ortalama-means" sutunu oluşturulmuştur. İkinci bir işlem olarak da bu sutundaki veriler "Descriptive Statistik" bağlantısı ile işlem yapılarak genel mükemmellik skoruna ulaşılmıştır.

yönetime katkı seviyesi ile genel olarak gerçekleştirdikleri faaliyetler yeterli sayılabilecek oranda olduğu söylenebilir.

4.1.1.5. Halkla İlişkilerde Uygulama Modellerinin Frekans Analizleri [78]

Tablo 56: Uygulamada ön plana çıkan öğeler.

Uygulamalarda ön plana çıkan öğeler									
Ön plana çıkan paydaşların değerleri	**Devlet üniversiteleri**			**Vakıf üniversiteleri**			**Genel değerlendirme**		
	Sıralama	**Frekans**	**Yüzde**	**Sıralama**	**Frekans**	**Yüzde**	**Sıralama**	**Frekans**	**Yüzde**
Üniversite	1,00	14	73,7	1,00	9	81,8	1,00	23	76,7
	2,00	4	21,1	2,00	1	9,1	2,00	5	16,7
	3,00	1	5,3	0	0	0	3,00	1	3,3
Rektör	1,00	1	5,3	2,00	2	18,2	1,00	1	3,3
	2,00	6	31,6	3,00	1	9,1	2,00	8	26,7
	3,00	3	15,8	0	0	0	3,00	4	13,3
Mütevelli heyeti-yönetim kurulu	1	1	5,3	0	0	0	1	1	3,3
Hizmetler	1,00	1	5,3	1,00	1	9,1	1,00	2	6,7
	2,00	1	5,3	2,00	2	18,2	2,00	3	10,0
	3,00	4	21,1	3,00	2	18,2	3,00	6	20,0
	4,00	1	5,3	4,00	2	18,2	4,00	3	10,0
Öğrenci	1,00	3	15,8	1,00	1	9,1	1,00	4	13,3
	2,00	3	15,8	2,00	3	27,3	2,00	6	20,0
	3,00	2	10,5	3,00	2	18,2	3,00	4	13,3
	4,00	2	10,5	0	0	0	4,00	2	6,7

Devlet üniversiteleri halkla ilişkiler uygulamalarında birinci ve ikinci sırada % 94,8'lik oranla ön plana üniversiteyi çıkarırken, vakıf üniversiteleri de birinci ve ikinci sıradaki önceliğe % 90,9'luk oranla üniversiteye önem vermektedir. Bu değerler de "üniversitenin" tanıtımının diğer unsurların yanında "rektör, mütevelli heyeti-yönetim kurulu, hizmet ve öğrenci" daha fazla ön plana çıktığını göstermektir. Halkla ilişkiler uygulamalarında ön plana çıkan ikinci unsur devlet üniversitelerinde birinci ve ikincil sıralama değerlendirmesinde % 31,6'lık oranla öğrenciler, vakıf üniversitelerinde de yine % 36,4 ile öğrencilerdir. Halkla ilişkiler uygulamalarında devlet üniversitelerinde hizmetler, mütevelli heyeti-yönetim kurulu en az önem derecesine sahip öğelerken, vakıf üniversitelerinin rektörü % 18,2'lik oranla ön plana çıkmaktadır.

[78] "Halkla ilişkilerde uygulama modellerinin frekans analizleri" sorusuna verilen cevaplar önem sırasına göre değerlendirilmiş ve analiz edilmiştir. Tabloda yer alan "değerler" kısmı üniversitelerin seçeneklere kaçıncı sırada önem verdiklerini gösteren değerleri ifade etmektedir.

Tablo 57: Halkla ilişkilerde iletişim modelleri ölçeği frekans tablosu.

Asimetrik iletişim uygulamaları						
1. Kamuoyuna bilgi aktarırız						
	Devlet üniversitesi		**Vakıf üniversitesi**		**Genel değerlendirme**	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0	0	0	0
KAtılmıyorum	0	0	0	0	0	0
Kararsızım	0	0	0	0	0	0
KAtılıyorum	3	15,8	1	9,1	4	13,3
Kesinlikle Katılıyorum	16	84,2	10	90,9	26	86,7
1. Halkla ilişkiler birimi hizmet verdiğimiz gruplara yönelik köprü görevi üstlenir						
	Devlet üniversitesi		**Vakıf üniversitesi**		**Genel değerlendirme**	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0	0	0	0
KAtılmıyorum	0	0	0	0	0	0
Kararsızım	1	5,3	1	9,1	2	6,7
KAtılıyorum	1	5,3	3	27,3	4	13,3
Kesinlikle Katılıyorum	17	89,5	7	63,6	24	80,0
2. Üniversitemiz kamuoyunu ikna etmek için kamular ve sorunlar hakkında araştırma yapar						
	Devlet üniversitesi		**Vakıf üniversitesi**		**Genel değerlendirme**	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum	3	15,8	1	9,1	4	13,3
KAtılmıyorum	1	5,3			1	3,3
Kararsızım	6	31,6	2	18,2	8	26,7
KAtılıyorum	1	5,3	5	45,5	6	20,0
Kesinlikle Katılıyorum	8	42,1	3	27,3	11	36,7
3. Halkla ilişkiler uygulamalarında üniversite kamuoyu arasında arabulucu rol oynarız						
	Devlet üniversitesi		**Vakıf üniversitesi**		**Genel değerlendirme**	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum	1	5,3	1	9,1	1	3,3
KAtılmıyorum	1	5,3			2	6,7
Kararsızım	2	10,5	4	36,4	6	20,0
KAtılıyorum	5	26,3	3	27,3	8	26,7
Kesinlikle Katılıyorum	10	52,6	3	27,3	13	43,3
4. Üniversitemizle ilgili olumsuz durumların duyulmasını engellemeye çalışırız						
	Devlet üniversitesi		**Vakıf üniversitesi**		**Genel değerlendirme**	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum	4	21,1	3	27,3	7	23,3
KAtılmıyorum	0	0	0	0	6	20,0
Kararsızım	4	21,1	2	18,2	6	20,0
KAtılıyorum	1	5,3	5	45,5	11	36,7
Kesinlikle Katılıyorum	10	52,6	1	9,1	6	20,0
5. Kamuoyunun davranışını üniversitenin istek ve beklentileri doğrultusunda değiştirmeye çalışırız						
	Devlet üniversitesi		**Vakıf üniversitesi**		**Genel değerlendirme**	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum	6	31,6	2	18,2	8	26,7
KAtılmıyorum	1	5,3			1	3,3

Kararsızım	3	15,8	4	36,4	7	23,3
KAtılıyorum	5	26,3	2	18,2	7	23,3
Kesinlikle Katılıyorum	4	21,1	3	27,3	7	23,3
Simetrik İletişim Uygulamaları						
6. İletişim araç ve yöntemleriyle üniversite hakkında istek ve şikayetleri anlamaya çalışırız						
	Devlet üniversitesi		**Vakıf üniversitesi**		**Genel değerlendirme**	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum	1	5,3	1	9,1	1	3,3
KAtılmıyorum	0	0	0	0	1	3,3
Kararsızım	1	5,3	1	9,1	2	6,7
KAtılıyorum	2	10,5	1	9,1	3	10,0
Kesinlikle Katılıyorum	15	78,9	8	72,7	23	76,7
7. Halkla ilişkiler ve iletişim faaliyetlerinin kamuoyu üstünde etkilerini araştırırız						
	Devlet üniversitesi		**Vakıf üniversitesi**		**Genel değerlendirme**	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum	2	10,5	1	9,1	2	6,7
KAtılmıyorum	2	10,5			3	10,0
Kararsızım	2	10,5	2	18,2	4	13,3
KAtılıyorum	6	31,6	3	27,3	9	30,0
Kesinlikle Katılıyorum	7	36,8	5	45,5	12	40,0
8. Üniversitemiz istek ve şikayetler doğrultusunda yönetim politikalarını değiştirir						
	Devlet üniversitesi		**Vakıf üniversitesi**		**Genel değerlendirme**	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum	1	5,3	1	9,1	2	6,7
KAtılmıyorum			1	9,1	1	3,3
Kararsızım	7	36,8	2	18,2	9	30,0
KAtılıyorum	3	15,8	5	45,5	8	26,7
Kesinlikle Katılıyorum	8	42,1	2	18,2	10	33,3
9. Yapılan uygulamaların nedenlerini kamuoyuna açıklarız						
	Devlet üniversitesi		**Vakıf üniversitesi**		**Genel değerlendirme**	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum	2	10,5			2	6,7
KAtılmıyorum	0	0	0	0	0	0
Kararsızım	1	5,3	4	36,4	5	16,7
KAtılıyorum	5	26,3	3	27,3	8	26,7
Kesinlikle Katılıyorum	11	57,9	4	36,4	15	50,0
10. Üniversitenin çıkarları kadar hedef grupların da çıkarlarını göz önünde bulundururuz						
	Devlet üniversitesi		**Vakıf üniversitesi**		**Genel değerlendirme**	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	1	9,1	1	3,3
KAtılmıyorum	0	0	0	0	0	0
Kararsızım	2	10,5	2	18,2	4	13,3
KAtılıyorum	6	31,6	1	9,1	7	23,3
Kesinlikle Katılıyorum	11	57,9	7	63,6	18	60,0
11. Üniversite ile kamular arasında halkla ilişkilerin köprü görevi görmesi ve müzakere ortamı oluşturması gerektiğine inanırız						
	Devlet üniversitesi		**Vakıf üniversitesi**		**Genel değerlendirme**	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum	2	10,5	1	9,1	3	10,0

KAtılmıyorum			1	9,1	1	3,3
Kararsızım	2	10,5	1	9,1	3	10,0
KAtılıyorum	3	15,8	3	27,3	6	20,0
Kesinlikle Katılıyorum	12	63,2	5	45,5	17	56,7
12. Nihai kararlar neticesinde üniversite politikalarını belirlemeden önce bu kararlardan etkilenecek kamuların düşüncelerini müzakere ortamında öğrenmeye çalışırız						
	Devlet üniversitesi		**Vakıf üniversitesi**		**Genel değerlendirme**	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum	3	15,8			3	10,0
KAtılmıyorum	0	0	1	9,1	1	3,3
Kararsızım	4	21,1	3	27,3	7	23,3
KAtılıyorum	3	15,8	5	45,5	8	26,7
Kesinlikle Katılıyorum	9	47,4	2	18,2	11	36,7
13. Farklı hedef gruplara kulak veririz						
	Devlet üniversitesi		**Vakıf üniversitesi**		**Genel değerlendirme**	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum	2	10,5	0	0	2	6,7
KAtılmıyorum	0	0	1	9,1	1	3,3
Kararsızım	5	26,3	1	9,1	6	20,0
KAtılıyorum	3	15,8	3	27,3	6	20,0
Kesinlikle Katılıyorum	9	47,4	6	54,5	15	50,0
14. Halkla ilişkiler birimi olarak kamularla iletişimde hem iknaya hem de uzlaşmaya dayalı müzakereci iletişimi bir arada kullanırız						
	Devlet üniversitesi		**Vakıf üniversitesi**		**Genel değerlendirme**	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum	3	15,8	0	0	3	10,0
KAtılmıyorum	0	0	0	0	0	0
Kararsızım	3	15,8	1	9,1	4	13,3
KAtılıyorum	3	15,8	4	36,4	7	23,3
Kesinlikle Katılıyorum	10	52,6	6	54,5	16	53,3

Devlet ve vakıf üniversitelerinin asimetrik iletişim modeli skorlarına baktığımızda devlet üniversitesinin 0,1 puan gibi çok az bir farkla vakıf üniversitesinden daha fazla asimetrik iletişime önem verdiği görülmektedir. Ancak her iki üniversite yapılanmasının da asimetrik iletişim skorları hemen hemen eş değerdedir.

Tablo 58: Halkla ilişkilerde asimetrik iletişim modeli mükemmellik skorları

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Devlet Üniversitesi	19	2,50	5,00	4,0088	,70377
Vakıf Üniversitesi	11	3,00	4,67	3,9091	,46764
Genel	30	2,50	5,00	3,9722	,62066

Tablo 59: Halkla ilişkiler iletişim modelleri simetrik iletişimde mükemmellik skorları

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Devlet Üniversitesi	19	2,11	5,00	4,0760	,89967
Vakıf Üniversitesi	11	3,11	4,78	4,0707	,55394
Genel	30	2,11	5,00	4,0741	,77987

Üniversitelerin simetrik iletişim uygulamaları, asimetrik iletişim uygulaması ile karşılaştırıldığında mükemmellik skoruna göre 1 puan daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu da üniversitelerin iletişim uygulamalarında simetrik iletişime daha fazla önem verdiğini göstermektedir. Simetrik iletişim uygulamaları devlet ve vakıf üniversitelerinde genel anlamda mükemmellik skoruna yakın olduğu, mükemmellik uygulamalarında simetrik iletişim uygulamalarını gerçekleştirdiği görülmektedir.

Tablo 60: Halkla ilişkiler iletişim modelleri karma iletişim mükemmellik skoru.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Devlet Üniversitesi	19	2,27	5,00	4,0491	,77582
Vakıf Üniversitesi	11	3,33	4,53	4,0061	,47277
Genel	30	2,27	5,00	4,0333	,67165

Üniversitelerin halkla ilişkiler iletişim modellerinde mükemmellik unsurlarından birisi olan simetrik ve asimetrik iletişim uygulamalarını bir arada kullanma oranları değerlendirildiğinde “0,0430” gibi çok az bir farkla karma iletişim modelini devlet üniversitelerinin daha fazla kullandığı görülmüştür. Ancak her iki üniversite yapılanmasının da karma iletişim modelini uygulamasında başarılı olduğu ifade edilebilir. Dolayıyla karma iletişim modeli skorunun 3,5 puanın üstünde çıkması mükemmellik kriterlerini sağladığı söylenebilir.

4.1.1.6. Halkla İlişkiler Uygulayıcısını Rolü Ve Görevi

Tablo 61: Halkla ilişkiler birimlerinde görev sıralaması.

Halkla ilişkiler biriminde hangi uygulama ilk göreviniz									
Görevler	**Devlet üniversiteleri**			**Vakıf üniversiteleri**			**Genel değerlendirme**		
	Sırama	**Frekans**	**Yüzde**	**Sılama**	**Frekans**	**Yüzde**	**Sıralama**	**Frekans**	**Yüzde**
Kurumsal iletişim	1,00	8	42,1	1,00	4	36,4	1,00	12	40,0
	2,00	2	10,5	2,00	1	9,1	2,00	3	10,0
	3,00	3	15,8	3,00	1	9,1	3,00	4	13,3
	0	0	0	4,00	1	9,1	4,00	1	3,3
Basınla ilişkiler	1,00	6	31,6	1,00	1	9,1	1,00	7	23,3
	2,00	4	21,1	2,00	4	36,4	2,00	8	26,7
Kurumsal yayınlar	1,00	2	10,5	1,00	1	9,1	1,00	3	10,0
	2,00	1	5,3	2,00	1	9,1	2,00	2	6,7
	3,00	3	15,8	3,00	3	27,3	3,00	6	20,0
	4,00	1	5,3	0	0	0	4,00	1	3,3
Sosyal etkinlik düzenleme	2,00	4	21,1	1,00	1	9,1	1,00	1	3,3
	3,00	2	10,5	3,00	1	9,1	2,00	4	13,3
	4,00	2	10,5	4,00	1	9,1	3,00	3	10,0
	5,00	1	5,3	0	0	0	4,00	3	10,0
	0	0	0	0	0	0	5,00	1	3,3
Diğer	2,00	2	2,00	1,00	1	9,1	1,00	1	3,3
	3,00	1	3,00	2,00	1	9,1	2,00	3	10,0
	4,00	1	4,00	4,00	2	18,2	3,00	1	3,3
	0	0	0	0	0	0	4,00	3	10,0
Hepsi	1	2	1	1	2	18,2	1	4	13,3

Halkla ilişkiler uygulayıcısının rolü ve görevi bağlamında devlet üniversitelerinde birinci ve ikinci sırada önem verilen ilk görev % 52,6'lık oranla kurumsal iletişimdir. Devlet üniversitelerinde kurumsal iletişimden sonra birinci sırada öne çıkan diğer önemli görevler % 31,6 ile basınla ilişkiler, % 21,1'le sosyal etkinlikler ve son olarak da % 10,5 ile kurumsal yayınlar gelmektedir.

Vakıf üniversitelerinde ise ilk dört sırada öne çıkan en önemli görev % 63,7 ile kurumsal iletişimdir. Basınla ilişkileriler ise önem sırasına göre ikinci sırada % 45,5'le ikinci sırada gelmektedir. Kurumsal yayınlar üçüncü sırada yer alırken, sosyal etkinliklerin düzenlenmesi en son sıralarda yer almaktadır.

Genel değerlere bakıldığında zaman halkla ilişkiler biriminin en önemli görevinin kurumsal iletişim, ikinci derecede önemli görevinin basınla ilişkiler, üçüncü ve dördüncü derecede önemli görevlerinin kurumsal yayın ile sosyal etkinlik düzenleme olduğunu görmekteyiz. Ancak devlet üniversiteleri ile vakıf üniversiteleri arasında

görevlerin öncelik sırasına göre farklılıklar bulunmaktadır. Çünkü devlet üniversiteleri halkla ilişkiler birimlerinde öncelikle % 42,1 ile kurumsal iletişime önem verirken vakıf üniversitelerinin bu oranı % 36,4'dür.

Tablo 62: Halkla ilişkiler yöneticisinin rolü ve görevi ölçeği frekans tablosu

Teknik rol						
1. Broşür, dergi yıllık faaliyet raporu, konuşma raporları gibi tanıtım ve bilgilendirme materyalleri hazırlarız.						
	Devlet üniversitesi		**Vakıf üniversitesi**		**Genel değerlendirme**	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Hayır	0	0	0	0	0	0
Kısmen	0	0	0	0	0	0
Evet	19	100,0	11	100,0	30	100,0
2. Basılı, görsel, işitsel, sosyal medya ve internet tabanlı geleneksel ve modern halkla ilişkiler faaliyetlerini gerçekleştiririz.						
	Devlet üniversitesi		**Vakıf üniversitesi**		**Genel değerlendirme**	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Hayır	0	0	0	0	0	0
Kısmen	0	0	0	0	0	0
Evet	19	100,0	11	100,0	30	100,0
3. Üniversite için önemli bilgiler içeren halkla ilişkiler materyallerini (konuşma metni hazırlama, makale yazmak, basın bildirisi hazırlamak, reklam metni yazmak vb.) hazırlarız.						
	Devlet üniversitesi		**Vakıf üniversitesi**		**Genel değerlendirme**	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Hayır	1	5,3	0	0	1	3,3
Kısmen	3	15,8	2	18,2	5	16,7
Evet	15	78,9	9	81,8	24	80,0
4. Halkla ilişkiler uygulayıcısı olarak üniversitede, halkla ilişkiler birimi ve diğer birimlerde çalışanların yazdığı materyalleri redaksiyon yaparız						
	Devlet üniversitesi		**Vakıf üniversitesi**		**Genel değerlendirme**	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Hayır	5	26,3	1	9,1	6	20,0
Kısmen	3	15,8	2	18,2	5	16,7
Evet	11	57,9	8	72,7	19	63,3
5. Üniversiteyle ilgili medyada yer alan haberleri toplar ve saklarız.						
	Devlet üniversitesi		**Vakıf üniversitesi**		**Genel değerlendirme**	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Hayır	0	0	1	9,1	1	3,3
Kısmen	1	5,3	0	0	1	3,3
Evet	18	94,7	10	90,9	28	93,3
6. Özel etkinlikleri düzenleriz (sergi, davet, kahvaltı, basın toplantısı vb.).						
	Devlet üniversitesi		**Vakıf üniversitesi**		**Genel değerlendirme**	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Hayır	2	10,5	1	9,1	3	10,0
Kısmen	1	5,3	0	0	1	3,3
Evet	16	**84,2**	10	90,9	26	86,7
Stratejik Yönetici Rol						
7. Üniversitede halkla ilişkiler etkinliklerinin başarı ya da başarısızlığı konusunda sorumluyum						
	Devlet üniversitesi		**Vakıf üniversitesi**		**Genel değerlendirme**	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Hayır	1	5,3	0	0	1	3,3
Kısmen	3	15,8	3	27,3	6	20,0
Evet	15	78,9	8	72,7	23	76,7
8. İletişim politikalarıyla ilgili rektör, mütevelli heyeti gibi üst düzey yöneticilere danışmanlık						

yaparım.						
	Devlet üniversitesi		**Vakıf üniversitesi**		**Genel değerlendirme**	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Hayır	4	21,1	1	9,1	5	16,7
Kısmen	3	15,8	2	18,2	5	16,7
Evet	12	63,2	8	72,7	20	66,7
9. Üniversite yönetimini üst düzey sorunlarla ilgili bilgilendiririm.						
	Devlet üniversitesi		**Vakıf üniversitesi**		**Genel değerlendirme**	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Hayır	1	5,3	0	0	1	3,3
Kısmen	3	15,8	0	0	3	10,0
Evet	15	78,9	11	100,0	26	86,7
10. Üniversite faaliyetleriyle ilgili sorunlara dair araştırma yaparız.						
	Devlet üniversitesi		**Vakıf üniversitesi**		**Genel değerlendirme**	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Hayır	4	21,1	1	9,1	5	16,7
Kısmen	3	15,8	5	45,5	8	26,7
Evet	12	63,2	5	45,5	17	56,7
11. Kamuoyu araştırmaları yaparız.						
	Devlet üniversitesi		**Vakıf üniversitesi**		**Genel değerlendirme**	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Hayır	7	36,8	4	36,4	11	36,7
Kısmen	4	21,1	4	36,4	8	26,7
Evet	8	42,1	3	27,3	11	36,7
12. Hedef grupların istek ve beklentilerini üst yönetime iletiriz						
	Devlet üniversitesi		**Vakıf üniversitesi**		**Genel değerlendirme**	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Hayır	1	5,3	0	0	1	3,3
Kısmen	2	10,5	1	9,1	3	10,0
Evet	16	84,2	10	90,9	26	86,7

Halkla ilişkiler birimlerinde halkla ilişkiler uygulayıcısının rolü ve görevi literatüre göre (Grunig, 2005b) teknik rol ve stratejik yönetici rolü şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Mükemmellik anketinde de halkla ilişkiler uygulayıcısının rolü ve görevi ölçeğinde 6'sı teknik rol, diğer yarısı da stratejik yönetici rolü olmak üzere 12 soru yer almaktadır.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının yönetici olarak teknik ve stratejik rol skorlarını ortaya koyan ankette "halkla ilişkiler uygulayıcısının rolü ve görevi" 3'lü likert ölçeği "1-Hayır, 2-Kısmen, 3-Evet" şeklinde yapılandırılmıştır. Bu nedenle mükemmellik skoru "1-3" arasında puanlandırılıp, ortalama skorun "1,5" altı ve üstündeki değerlere göre üniversitelerin halkla ilişkiler birim yöneticilerinin rolü ve görevi mükemmellik kriterleri bağlamında yorumlanmaya çalışılacaktır.

Tablo 63: Halka ilişkiler uygulayıcısının teknik yönetici rol mükemmellik skoru

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Devlet Üniversitesi	19	2,33	3,00	2,7895	,25964
Vakıf Üniversitesi	11	2,33	3,00	2,8485	,21672
Genel	30	2,33	3,00	2,8000	,23732

Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin teknik rol skoru ele alındığında vakıf üniversitelerindeki yöneticilerin "0,1" gibi çok küçük bir farkla teknik yönetime daha fazla hakim olduğu ancak genel itibariyle değerlendirildiğinde skorun "2,8" çıkması yöneticilerin halkla ilişkiler alanındaki teknik konulara hakim olduğu ve teknik yönetici kavramını temsil ettiğini göstermektedir.

Tablo 64: Halka ilişkiler uygulayıcısının stratejik yönetici rol mükemmellik skoru

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Devlet Üniversitesi	19	1,50	3,00	2,5263	,44188
Vakıf Üniversitesi	11	2,00	3,00	2,5909	,32799
Genel	30	1,50	3,00	2,5500	,39911

Vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler yöneticisinin mükemmellik skoru az bir farkla devlet üniversitesinin önde olsa da genel olarak üniversitelerindeki halkla ilişkiler birim yöneticilerinin stratejik yönetici rol skoru "2,5" çıktığı için yöneticilerin mükemmellik değerlerine yakın olduklarını beyan edebiliriz.

Tablo 64: Halka ilişkiler uygulayıcısının karma (teknik ve stratejik) yönetici rol mükemmellik skoru

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Devlet Üniversitesi	19	2,00	3,00	2,6579	,30289
Vakıf Üniversitesi	11	2,33	3,00	2,7197	,22445
Genel	30	2,00	3,00	2,6750	,27277

Grunig (2005), halkla ilişkiler uygulamalarında en iyi halkla ilişkiler yöneticisinin teknik konulara hakim stratejik yönetici olduğunu belirtmiştir. Bu doğrultuda analiz sonuçlarına göre devlet ve vakıf üniversitelerinin karma iletişim mükemmellik skorlarına baktığımızda genel skorun "2,6" ile mükemmelle yakın bir değer çıktığı görülmektedir. Devlet ve vakıf üniversitelerindeki halkla ilişkiler birim

yöneticilerin halkla ilişkiler birimiyle ilgili yüksek oranda teknik konulara hâkim aynı zamanda da stratejik yönetimde söz sahibi olduğunu belirtebiliriz.

Halkla ilişkiler biriminin üniversitenin idari yapılanmasındaki yeri

Tablo 66: Halkla ilişkiler biriminin üst yönetime bağlılık oranı.

	Devlet üniversitesi		Vakıf üniversitesi		Genel değerlendirme	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Hayır	0	0	0	0	0	0
Kısmen	0	0	0	0	0	0
Evet	19	100,0	10	90,9	29	96,7

Ankette, "Halkla ilişkiler biriminiz üniversiteniz üst yapılanmasında doğrudan üst yönetime mi bağlı?" sorusuna verilen cevaplara göre Türkiye'de en başarılı 30 devlet ve vakıf üniversitesinin halkla ilişkiler birimi üniversitenin üst yapılanmasında direk üst yönetime bağlı olduğu ortaya çıkmıştır. Literatüre göre halkla ilişkiler birimi kurumda diğer departmanların altında yapılanmadan direk üst yönetime bağlı olursa etkinliği de o derece yüksek olur. Ancak örgütlerde halkla ilişkiler birimi pazarlama, insan kaynakları vb. departmanların altında yapılanırsa etkinlik derecesi daha düşük olur.

Tablo 67: Halkla ilişkiler biriminin bağlı olduğu üst yönetim birimi.

Birimler	**Devlet üniversiteleri**			**Vakıf üniversiteleri**			**Genel değerlendirme**		
	Sıralama	**Frekans**	**Yüzde**	**Sılama**	**Frekans**	**Yüzde**	**Sıralama**	**Frekans**	**Yüzde**
Rektörlük	1,00	16	84,2	1,00	7	63,6	1,00	23	76,7
Genel sekreter	1,00	7	36,8	1,00	4	36,4	1,00	11	36,7
İnsan Kaynakları	0	19	0	0	0	0	0	30	100,0
Sağlık Kültür Spor D.B	0	19	0	0	0	0	0	30	100,0
Röktör Yardımcıları	1,00	5	26,3	0	0	0	1,00	5	16,7
Mütevelli heyeti-Yönetim Kurulu	0	19	0	1	2	18,2	1	2	6,7
Diğer	0	0	0	0	0	0	0	30	100,0

"Halkla ilişkiler biriminizin üniversitenizde bağlı olduğu üst yönetim birimi hangisidir?" sorusuna verilen yanıtlara göre devlet üniversitelerindeki halkla ilişkiler

birimlerinin % 84,2'si direk rektöre, % 36,8'i genel sekretere, % 26,3'de rektör yardımcılarına bağlıdır. Devlet üniversitelerinde halkla ilişkiler birimleri, insan kaynakları, sağlık kültür spor daire başkanlığı ve yönetim kuruluna bağlı değillerdir. Vakıf üniversitelerinin % 63,6'sı direk rektöre, % 36,4'ü genel sekretere, % 18,1'i de mütevelli heyetine bağlıdır. Vakıf üniversitelerinde halkla ilişkiler birimleri insan kaynakları, sağlık kültür spor daire başkanlığı ve rektör yardımcılarına bağlı değillerdir. Genel itibariyle verileri değerlendirdiğimizde üniversitelerin halkla ilişkiler birimleri ağırlıklı olarak rektöre bağlıyken ikinci sırada genel sekreter, üçüncü sırada ise rektör yardımcıları bulunmaktadır. Vakıf üniversitelerinden hiç biri direk rektör yardımcısına bağlı değildir ve mütevelli heyetine bağlıdır. Üniversitelerdeki halka ilişkiler birimleri kurumun diğer alt birimleri içinde yapılanmadan üniversite hakkında stratejik kararlar verebilen yönetim birimlerine bağlıdırlar.

Tablo 68: Halkla ilişkiler birimlerinin resmi yönetmelikte bağlı oldukları birimler.

Birimler	**Devlet üniversiteleri**			**Vakıf üniversiteleri**			**Genel değerlendirme**		
	Sıralama	**Frekans**	**Yüzde**	**Sıralama**	**Frekans**	**Yüzde**	**Sıralama**	**Frekans**	**Yüzde**
Rektörlük	1	7	36,8	1	5	45,5	1	12	40,0
Genel sekreter	1,00	12	63,2	1,00	6	54,5	0	18	60,0
İnsan Kaynakları	0	19	0	0	11	0	1,00	30	0
Sağlık Kültür Spor DB.	0	19	0	0	11	0	0	30	0
Rektör Yardımcıları	1	1	5,3	0	11	0	1	1	3,3
Mütevelli heyeti-Yönetim Kurulu	0	19	0	0	11	0	0	30	0
Diğer	0	19	0		11	0	0	30	0

"Resmi yönetmelikte kime bağlısınız?" sorusu karşısında elde edilen verilere göre devlet üniversitesinin resmi yönetmeliğine göre halkla ilişkiler birimleri % 36,8 ile rektöre, % 63,2'lik oranla da genel sekretere son sırada ise (%5,3) ile rektör yardımcılarına bağlıdır. Vakıf üniversiteleri de öncelikle % 54,5 ile resmi yönetmelikte genel sekretere, % 45,5'le ikinci olarak rektöre bağlıdırlar. Üniversite yapılanması

akademik ve idari olarak ikiye ayrılmaktadır. Akademik yapılanmadan rektör yardımcıları sorunlu iken daha çok idari yapılanmadan genel sekreter sorumludur. Halkla ilişkiler birimleri üniversitelerin idari birimleri içinde yer aldığı için yönetmeliklere göre daha çok direk genel sekterlik birimine bağlı olduğu söylenebilir.

Tablo 69: Halkla ilişkiler birimlerinin fiilen talimat aldıkları birim ve yöneticiler

Birimler		**Devlet üniversiteleri**		**Vakıf üniversiteleri**			**Genel değerlendirme**		
	Sıralama	**Frekans**	**Yüzde**	**Sıralama**	**Frekans**	**Yüzde**	**Sıralama**	**Frekans**	**Yüzde**
Rektörlük	1,00	16	84,2	1,00	8	72,7	1,00	24	80,0
	0	0	0	3,00	1	9,1	3,00	1	3,3
Genel sekreter	1,00	1	5,3	1,00	3	27,3	1,00	4	13,3
	2,00	7	36,8	2,00	1	9,1	2,00	8	26,7
	3,00	1	5,3	0	0	0	3,00	1	3,3
İnsan Kaynakları	0	19	100,0	0	11	100,0	0	30	100,0
Sağlık Kültür Spor D.B	0	19	100,0	0	11	100,0	0	30	100,0
Rektör Yardımcıları	1,00	2	10,5	1,00	3	27,3	1,00	5	16,7
	2,00	3	15,8	0	0	0	2,00	3	10,0
	3,00	3	15,8	0	0	0	3,00	3	10,0
Mütevelli heyeti-Yönetim Kurulu	0	19	100,0	1	2	18,2	1	2	6,7
Diğer	0	19	100,0	0	0	0	0	30	100,0

Devlet üniversitelerindeki halkla ilişkiler birimleri fiilen talimatı öncelikle % 84, 2 oranında direk rektörden, birinci-ikinci ve üçüncü derecede toplamda % 47,4 ile genel sekreterden, %42,1'le rektör yardımcılarından almaktadır. Devlet üniversitelerinin halkla ilişkiler birimlerinde fiilen talimat veren en önemli ve güçlü kişi rektördür. Vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler birimi birinci ve ikinci önem seviyesine göre direk talimatı % 81,8 ile rektörden alsalar da karar verme mekanizması burada daha homojen bir dağılıma tabi olmuştur. Çünkü vakıf üniversitelerinde rektörden sonra % 36,4 ile genel sekreter, % 27,3'le rektör yardımcıları, % 18,2 ile de mütevelli heyeti birinci seviyede fiilen talimat vermektedir.

Devlet üniversitelerinde halkla ilişkiler birimi ağırlıklı olarak resmi yönetmelikte genel sekreterliğe bağlı olsalar da genel itibariyle fiilen talimatları rektörden almaktadır.

Devlet üniversitelerinde halkla ilişkiler birimleri rektörün talimatlarına göre çalışırken vakıf üniversitesinde karar verme mekanizmaları örgütün üst yönetiminde farklı birimlere dağılmıştır.

Tablo 70: Kaynakların (bilgi, ürün, hizmet, personel, malzeme, bütçe vb.) üniversitenizin diğer departmanlarıyla paylaşımı

	Devlet üniversitesi		Vakıf üniversitesi		Genel değerlendirme	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Hayır	13	68,4	7	63,6	20	66,7
Kısmen	4	21,1	3	27,3	7	23,3
Evet	2	10,5	1	9,1	3	10,0

Devlet üniversitelerinin halkla ilişkiler birimleri bilgi, ürün, hizmet, personel, malzeme vb. öz kaynaklarını diğer birimlerle % 68,4 oranında paylaşmazken, % 21,1 oranında kısmen paylaşmaktadır. Yine vakıf üniversitelerinin % 63,6'sı kaynaklarını diğer birimlerle paylaşmadığını, % 27,3'de kısmen paylaştığını belirtmektedir.

Tablo 71: "Üniversitenin üst kademesindeki yönetim kadrosunda bulunan kişiler

	Devlet üniversitesi		Vakıf üniversitesi		Genel değerlendirme	
Yöneticiler	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Rektör	19	100,0	11	100,0	30	100,0
Daire bakanları	18	94,7	2	18,2	3	10,0
H.İ sorumlusu	4	21,1	6	54,5	10	33,3
Rektör yard.	17	89,5	10	90,9	27	90,0
Genel sekreter	16	84,2	8	72,7	24	80,0
Mütevelli heyeti-yönetim kurulu	2	10,5	9	81,8	11	36,7
Dekanlar	4	21,1	3	27,3	7	23,3
Senato üyeleri	6	31,6	3	27,3	9	30,0
Müdürler	0	0	0	0	0	0

Devlet üniversitelerinin üst yönetiminde rektör, daire başkanları, genel sekreter, rektör yardımcıları bulurken 19 üniversitenin sadece 4'nde (%21,1) üst yönetim kadrosunda karar verici olarak halkla ilişkiler birim sorumlusu yer almaktadır. Vakıf üniversitelerinde ise bu oran daha yüksektir. Çünkü 11 vakıf üniversitesi arasından 6'sının (%54,5) üst yönetim kadrosunda halkla ilişkiler yöneticileri yer almaktadır. Hatta vakıf üniversitelerinde tablodaki verilere göre halkla ilişkiler birim yöneticileri üst yönetim kadrosunda daire başkanlarından daha ön sırada yer almaktadır. Devlet ve vakıf

üniversitelerinin verileri karşılaştırıldığında halkla ilişkiler birim yöneticileri vakıf üniversitelerinin üst yönetiminde devlete kıyasla daha fazla söz sahibi, karar verici ve kurum politikasını belirleyici statüdedir.

Tablo 72: Üniversite yönetiminin halkla ilişkiler birimini ve uygulamalarını desteleme oranı

	Devlet üniversitesi		Vakıf üniversitesi		Genel değerlendirme	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Hiç	0	0	0	0	0	0
Düşük seviyede	1	5,3	2	18,2	1	3,3
Orta seviyede	3	15,8	0	0	5	16,7
Biraz destekliyor	0	0	0	0	0	0
En yüksek seviyede	15	78,9	9	81,8	24	80,0

Devlet üniversiteleri ile vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler birimi uygulamalarını destekleme oranı arasında % 2,9 gibi küçük bir fark vardır. Üst yönetim devlet üniversitelerinde halkla ilişkiler birimlerini % 78,9, vakıf üniversitelerinde ise % 81,8 oranında desteklemektedir. Bununla birlikte 11 vakıf üniversitesinden 2'i, 19 devlet üniversitesinden de 1'i düşük seviyede destek almaktadır.

Tablo 73: Halkla ilişkiler biriminin faaliyet raporu hazırlama oranı.

	Devlet üniversitesi		Vakıf üniversitesi		Genel değerlendirme	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Evet	18	94,7	9	81,8	27	90,0
Ara sıra	1	5,3	1	9,1	2	6,7
Hayır	0	0	1	9,1	1	3,3

Devlet üniversitelerindeki halkla ilişkiler birimlerinin % 94,7'si yıllık faaliyet raporu hazırlarken, sadece bir tanesi ara sıra faaliyet raporu hazırladığını belirtmiştir. Vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler birimlerinde faaliyet raporu hazırlama oranı % 81,8'dir. 11 vakıf üniversite içinden birisi ara sıra faaliyet raporu hazırlarken, 1'i de hiç faaliyet raporu hazırlamadığını belirtmiştir.

Tablo 74: Halkla ilişkiler biriminin bütçesi

	Devlet üniversitesi		Vakıf üniversitesi		Genel değerlendirme	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Evet	4	21,1	9	81,8	13	43,3
Ara sıra	0	0	0	0	0	0
Hayır	15	78,9	2	18,2	17	56,7

Devlet üniversitelerinin % 78,9'u halkla ilişkiler birimlerine bütçe ayırmadığını, % 21,1'i ise bütçe ayrıldığını belirtmiştir. Vakıf üniversitelerinde ise bu durum tam tersidir. Çünkü vakıf üniversitelerinin % 81,8'i halkla ilişkiler birimlerine direk bütçe ayırırken, % 18,2'si ayırmadığını ifade etmiştir. Devlet ve vakıf üniversitelerindeki idari yapılanma şekli, özerklik, hesap verilebilirlik, harcama kanallarındaki öncelik, kanun ve yönetmeliklerdeki sınırlılıklar vb. unsurlar bütçe konusunda farklılığa neden olmaktadır. Devlet üniversitelerinin idari yapılanması ve kanunlardaki sınırlılıklardan dolayı halkla ilişkiler biriminin bütçesi farklı birimlerden temin edilmektedir.

Tablo 75: Halkla ilişkiler birimine ayrılan bütçe oranı.

Bütçe	Devlet üniversitesi Frekans	Vakıf üniversitesi Frekans	Toplam
Rakam belirtilmiyor	11	8	19
20.000-100.000	2	0	2
200.000-500.000	2	1	3
501.000-1000.000	0	1	1
1.500.000 ve üstü	1	1	2

Araştırma safhasında, sahada üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerine uygulanan ankette yer alan "Biriminize ne kadar bütçe ayrılıyor?" sorusu karşılığında direk bütçe ayrılmayan birimler faaliyet raporu gibi yıllık maliyet raporu hazırlamadıklarını, ihtiyaç duyulduğu anda bütçenin farklı birimlerden temin edildiğini bu yüzden de yıllık mali giderleri konusunda her hangi bir fikirleri olmadıklarını beyan etmişlerdir. Dolayısıyla yukarıdaki tabloda bütün üniversiteler sayısal oranda temsil edilmemekte, sadece bütçesi hakkında bilgi veren üniversitelerin verileri ele alınmıştır.

19 devlet üniversitesi içinden 11'i, 11 vakıf üniversitesi arasından da 8'ine doğrudan veya dolaylı yoldan bütçe sağlanmasına rağmen görüşmeler esnasında kurum politikalarının mahremiyeti nedeniyle halkla ilişkiler biriminin yıllık maliyet giderleri hakkında bilgi verilmemiştir. Bununla birlikte halkla ilişkiler birimlerinin yıllık maliyetleri hakkında bilgi veren devlet üniversitelerinin maliyet giderleri 20.000-1.500.000 tl. arasında geniş bir yelpazeye sahiptir. Vakıf üniversitelerinde ise halkla ilişkiler birimlerine ayrılan bütçe200.000'tl'den başlayıp yine 1.500.000 tl. ye kadar

çıkmaktadır. Vakıf üniversiteleri devlete kıyasla halkla ilişkiler birimlerine bütçe olarak daha fazla destek vermektedir. Araştırmada devlet ve vakıf üniversiteleri arasındaki bütçe farklılığının gerekçeleri, uygulamalara yansımaları vb. çalışmanın niteliksel kısmında ayrıca tartışılacaktır.

Tablo 75: Planlanan etkinlikler için maddi kaynakların yeterliliği

	Devlet üniversitesi		Vakıf üniversitesi		Genel değerlendirme	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Evet	4	21,1	8	72,7	12	40,0
Ara sıra	4	21,1	2	18,2	6	20,0
Hayır	11	57,9	1	9,1	12	40,0

Bütçe ile ilgili yukardaki tablolarda belirtildiği gibi devlet üniversiteleri direk halkla ilişkiler birimlerine bütçe temin etmedikleri için "Planlanan etkinlikler için maddi kaynaklarınızı yeterli buluyor musunuz?" sorusuna da % 57,9 oranında hayır, % 21,1 oranında ise ara sıra yanıtı vermişlerdir. % 21,1'lik kısımda bütçesinde sorun olmayan 4 devlet üniversitesidir. Vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler birimlerinin % 72,7'si bütçelerinin etkinlikleri için yeterli olduğunu, % 18,2'si ise bütçelerinin ara sıra yeterli olduğunu ifade etmiştir. Vakıf üniversiteleri büyük oranda bütçe konusunda sorun yaşamazken devlet üniversiteleri her ne kadar bütçeleri diğer birimlerden temin edilse de bu konuda sorun yaşamakta ve kaynakları yetersiz gelmektedir.

Tablo 77: Planlanan etkinlikler için maddi kaynakların temin edildiği bütçeler. (Birden fazla birimden kaynak tahsili yapılıyor halkla ilişkiler birimine).

	Devlet üniversitesi		Vakıf üniversitesi		Genel değerlendirme	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Rektörlük	5	26,3	11	100,0	5	16,7
Genel sekreterlik	11	57,9	11	100,0	11	36,7
İdari Mali İşler D.B.	7	36,8	2	18,2	9	30,0
Strateji D.B.	3	15,8	0	0	3	10,0
Sağlık Kültür D.B.	4	21,1	0	0	4	13,3
Vakıf	1	5,3	2	18,2	3	10,0
Diğer	0	0	0	0	30	100,0

Devlet üniversitelerinde halkla ilişkiler birimlerine kaynak tahsili sırasıyla genel sekreterlik (% 57,9), idari mali işler daire başkanlığı (% 36,8), rektörlük özel kalem (%

26,3), sağlık kültür spor daire başkanlığı (% 21,1) ve vakıftan (% 5,3) temin ediliyor. Vakıf üniversiteleri de halkla ilişkiler birim bütçelerinin % 100'nü rektörlük ve genel sekreterlikten temin etmekle birlikte % 18,2'lik oranda idari mali işler daire başkanlığı ile bünyelerindeki vakıflardan almaktadırlar. Devlet üniversitelerinin bütçe temini üniversitenin farklı idari birimleri tarafından gerek görüldüğünde karşılanmaktadır. Vakıf üniversiteleri ise bütçe teminini büyük oranda direk rektörlükten ve genel sekterlikten alarak resmi prosedür hususunda sorun devletle üniversitelerine kıyasla sorun yaşamamaktadır. Devlet ve vakıf üniversitelerinin halkla ilişkilerler uygulamaları içindeki temel farklılıklarından birisi de bu durumda bütçe olarak ortaya çıkmaktadır.

4.1.1.7. Bütünleşik İletişim Faaliyetleri

Çalışmanın bu kısmında, mükemmellik anketinin bütünleşik iletişim faaliyetleri ölçeğinde üniversitelerin halkla ilişkiler uygulayıcılarının kurumdaki iletişim faaliyetlerini bir bütün halinde koordine edip etmediğini belirlemek için araştırmadaki 18 sorunun frekans analizleri yorumlanacaktır.

Tablo 78: Bütünleşik iletişim ölçeği frekans analizleri

1. Üniversitenizin kurum içi ve kurum dışı iletişim kaynaklarını bir bütün halinde koordine ediyoruz.						
	Devlet üniversitesi		Vakıf üniversitesi		Genel değerlendirme	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0	0	0	0
KAtılmıyorum	0	0	0	0	0	0
Kararsızım	0	0	0	0	0	0
KAtılıyorum	4	21,1	1	9,1	5	16,7
Kesinlikle Katılıyorum	15	78,9	10	90,9	25	83,3
2. Halkla ilişkiler birimi üniversitenin tanıtımı ve kamunun bilgilendirilmesinden sorumludur						
	Devlet üniversitesi		Vakıf üniversitesi		Genel değerlendirme	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0	0	0	0
KAtılmıyorum	0	0	0	0	0	0
Kararsızım	0	0	0	0	0	0
KAtılıyorum	1	5,3	0	0	1	3,3
Kesinlikle Katılıyorum	18	94,7	11	100,0	29	96,7
3. Özel günler, turlar, herkese açık davetler, resmi yemek davetleri vb. organizasyonlar düzenleriz						
	Devlet üniversitesi		Vakıf üniversitesi		Genel değerlendirme	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	1	9,1	1	3,3

KAtılmıyorum	0	0	1	9,1	1	3,3
Kararsızım	4	21,1	2	18,2	6	20,0
KAtılıyorum	15	78,9	3	27,3	3	10,0
Kesinlikle Katılıyorum	0	0	4	36,4	19	63,3
4. Medya takibi neticesinde herhangi bir sorunla karşılaşıldığında üniversite üst yönetimini konuyla ilgili bilgilendiririz						
	Devlet üniversitesi		Vakıf üniversitesi		Genel değerlendirme	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0	0	0	0
KAtılmıyorum	0	0	0	0	0	0
Kararsızım	1	5,3	0	0	1	3,3
KAtılıyorum	0	0	0	0	0	0
Kesinlikle Katılıyorum	18	94,7	11	100,0	29	96,7
5. Televizyon, radyo, gazete, dergi, reklam, haber duyuruları vb. kitle iletişim araçlarını kullanılırız						
	Devlet üniversitesi		Vakıf üniversitesi		Genel değerlendirme	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	2	10,5	1	9,1	3	10,0
KAtılmıyorum	0	0	0	0	0	0
Kararsızım	0	0	0	0	0	0
KAtılıyorum	1	5,3	1	9,1	2	6,7
Kesinlikle Katılıyorum	16	84,2	9	81,8	25	83,3
6. Basın toplantıları düzenleriz						
	Devlet üniversitesi		Vakıf üniversitesi		Genel değerlendirme	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	3	15,8	0	0	3	10,0
KAtılmıyorum	0	0	1	9,1	1	3,3
Kararsızım	1	5,3	3	27,3	4	13,3
KAtılıyorum	1	5,3	1	9,1	2	6,7
Kesinlikle Katılıyorum	14	73,7	6	54,5	20	66,7
7. Basın bildirileri yayınlarız						
	Devlet üniversitesi		Vakıf üniversitesi		Genel değerlendirme	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0	0	0	0
Katılmıyorum	0	0	2	18,2	2	6,7
Kararsızım	0	0	0	0	0	
Katılıyorum	1	5,3	1	9,1	2	6,7
Kesinlikle Katılıyorum	18	94,7	8	72,7	26	86,7
8. Protokol yönergesini hazırlayarak protokol sıra düzenini oluştururuz.						
	Devlet üniversitesi		Vakıf üniversitesi		Genel değerlendirme	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1	5,3	3	27,3	4	13,3
KAtılmıyorum	0	0	0	0	0	0
Kararsızım	0	0	2	18,2	2	6,7
KAtılıyorum	0	0	1	9,1	1	3,3
Kesinlikle Katılıyorum	18	94,7	5	45,5	23	76,7
9. Kamuoyuyla doğrudan yüz yüze iletişim kurarız						
	Devlet üniversitesi		Vakıf üniversitesi		Genel değerlendirme	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kesinlikle	1	5,3			1	3,3

Katılmıyorum						
KAtılmıyorum	0	0	0	0	0	0
Kararsızım	3	15,8	3	27,3	6	20,0
KAtılıyorum	3	15,8	2	18,2	5	16,7
Kesinlikle Katılıyorum	12	63,2	6	54,5	18	60,0
10. Organizasyonlara katılanlara hediye ve hatıra eşyaları veririz.						
	Devlet üniversitesi		Vakıf üniversitesi		Genel değerlendirme	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	2	10,5	2	18,2	4	13,3
KAtılmıyorum	0	0	1	9,1	1	3,3
Kararsızım	4	21,1	2	18,2	6	20,0
KAtılıyorum	0		2	18,2	2	6,7
Kesinlikle Katılıyorum	13	68,4	4	36,4	17	56,7
11. Rektörlükte toplantılara katılırız.						
	Devlet üniversitesi		Vakıf üniversitesi		Genel değerlendirme	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0	0	0	0
KAtılmıyorum	0	0	0	0	0	0
Kararsızım	2	10,5			2	6,7
KAtılıyorum	3	15,8	1	9,1	4	13,3
Kesinlikle Katılıyorum	14	73,7	10	90,9	24	80,0
12. Halkla ilişkiler biriminiz üniversitenizin web sayfasına tanıtım ve bilgilendirme amaçlı doğrudan veri girişinde bulunuruz.						
	Devlet üniversitesi		Vakıf üniversitesi		Genel değerlendirme	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0	0	0	0
KAtılmıyorum	0	0	0	0	0	0
Kararsızım	0	0	0	0	0	0
KAtılıyorum	1	5,3			1	3,3
Kesinlikle Katılıyorum	18	94,7	11	100,0	29	96,7
13. Üniversitemizin web sayfasının tasarımı üstünde değişiklik yapma yetkimiz vardır.						
	Devlet üniversitesi		Vakıf üniversitesi		Genel değerlendirme	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	4	21,1	1	9,1	5	16,7
KAtılmıyorum	0	0	0	0	0	0
Kararsızım	3	15,8	1	9,1	4	13,3
KAtılıyorum	3	15,8	1	9,1	4	13,3
Kesinlikle Katılıyorum	9	47,4	8	72,7	17	56,7
14. Üniversitemizin sosyal medya hesabı bulunmaktadır.						
	Devlet üniversitesi		Vakıf üniversitesi		Genel değerlendirme	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0	0	0	0
KAtılmıyorum	0	0	0	0	0	0
Kararsızım	0	0	0	0	0	0
KAtılıyorum	0	0	0	0	0	0
Kesinlikle Katılıyorum	19	100,0	11	100,0	30	100,0
15. Üniversitenizin sosyal medya hesaplarını birimimiz yönetir.						
	Devlet üniversitesi		Vakıf üniversitesi		Genel değerlendirme	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kesinlikle	0	0	0	0	0	0

Katılmıyorum						
KAtılmıyorum	0	0	0	0	0	0
Kararsızım	0	0	0	0	0	0
KAtılıyorum	0	0	0	0	0	0
Kesinlikle Katılıyorum	19	100,0	11	100,0	30	100,0
16. Üniversitenin sosyal medya hesapları ile tanıtım ve bilgilendirme yaparız						
	Devlet üniversitesi		Vakıf üniversitesi		Genel değerlendirme	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0	0	0	0
KAtılmıyorum	0	0	0	0	0	0
Kararsızım	0	0	0	0	0	0
KAtılıyorum	1	5,3	0	0	1	3,3
Kesinlikle Katılıyorum	18	94,7	11	100,0	29	96,7
17. Üniversitenin sosyal medya hesapları ile kamularla anlayış ve müzakere çerçevesinde karşılıklı iletişim kurarız.						
	Devlet üniversitesi		Vakıf üniversitesi		Genel değerlendirme	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	4	21,1	0	0	4	13,3
KAtılmıyorum	0	0	1	9,1	1	3,3
Kararsızım	4	21,1			4	13,3
KAtılıyorum	3	15,8	2	18,2	5	16,7
Kesinlikle Katılıyorum	8	42,1	8	72,7	16	53,3
18. Üniversitemizin bilgi edinme biriminden sorumluyuz.						
	Devlet üniversitesi		Vakıf üniversitesi		Genel değerlendirme	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	8	42,1	2	18,2	10	33,3
KAtılmıyorum	0	0	1	9,1	1	3,3
Kararsızım	0	0	2	18,2	2	6,7
KAtılıyorum	0	0	0	0	0	0
Kesinlikle Katılıyorum	11	57,9	6	54,5	17	56,7

Bütünleşik iletişim faaliyetlerinde üniversitelerin mükemmellik ortalamaları ele alındığında devlet üniversitelerinin sadece 0,1 puan ile vakıf üniversitesinden birazcık daha önde olduğu ancak mükemmellik skorlarının birbirine yakın değerlerde ortaya çıktığı görülmektedir. Genel değerlendirmeye ve üniversitelerin tek tek bütünleşik iletişim skorları 4,5'a yakın ve üstünde olması mükemmellik değerlerine büyük oranda uyum sağlandığı ve uygulandığını ortaya koymaktadır.

Tablo 79: Bütünleşik iletişim faaliyetleri mükemmellik skorları

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Devlet Üniversitesi	19	3,67	5,00	4,5146	,39969
Vakıf Üniversitesi	11	3,72	4,78	4,4495	,34017
Genel	30	3,67	5,00	4,4907	,37427

4.1.1.8. Sosyal Sorumluluk

Tablo 80: Sosyal sorumluluk faaliyeti frekans analizleri

1. Üniversitemiz sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirir						
	Devlet üniversitesi		Vakıf üniversitesi		Genel değerlendirme	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Hayır	1	5,3	0	0	1	3,3
Kısmen	0	0	2	18,2	2	6,7
Evet	18	94,7	8	72,7	26	86,7
Üniversite yönetimin dikkatini sosyal sorumluluk çerçevesindeki toplumsal faaliyetlere yönlendiririz.						
	Devlet üniversitesi		Vakıf üniversitesi		Genel değerlendirme	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Hayır	3	15,8	1	9,1	4	13,3
Kısmen	3	15,8	2	18,2	5	16,7
Evet	13	68,4	8	72,7	21	70,0
Kamuoyunun güveninin kazanmak için kurumun sosyal sorumluluk hakkındaki tutumunu topluma açıklar.						
	Devlet üniversitesi		Vakıf üniversitesi		Genel değerlendirme	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Hayır	1	5,3	2	18,2	3	10,0
Kısmen	4	21,1	3	27,3	7	23,3
Evet	14	73,7	6	54,5	20	66,7
Üniversitemiz sosyal sorumluluk faaliyetlerine bütçe ayırır.						
	Devlet üniversitesi		Vakıf üniversitesi		Genel değerlendirme	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Hayır	2	10,5	1	9,1	3	10,0
Kısmen	5	26,3	3	27,3	8	26,7
Evet	12	63,2	7	63,6	19	63,3

Tablo 81: Sosyal sorumluluk faaliyetleri mükemmellik skorları

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Devlet Üniversitesi	19	1,75	3,00	2,6579	,38379
Vakıf Üniversitesi	11	2,00	3,00	2,6364	,43823
Genel	30	1,75	3,00	2,6500	,39719

Sosyal sorumluluk ölçeği 3'lü likert ölçeğinden meydana geldiği için mükemmellik skorları "3-1" arasında puanlandırılmıştır. Devlet ve vakıf üniversitelerinin sosyal sorumluluk faaliyetlerine verdikleri önem, tutumu ve bütçe ayrılması hususunda birbiriyle eş skorlara (2,6) sahiptir. Genel değerlendirme de 3 puana yakın olduğu için (2,6) üniversitelerin mükemmellik skorunda sosyal sorumluluk puanının yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 82: Üniversitelerin sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirdikleri alanlar (çoktan seçmeli)

Birimler	Devlet üniversiteleri		Vakıf üniversiteleri		Genel değerlendirme	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Çevre	8	42,1	8	72,7	16	53,3
Eğitim	7	36,8	8	72,7	15	50,0
Sağlık	4	21,1	5	45,5	9	30,0
Kültür	4	21,1	5	45,5	9	30,0
Spor	5	26,3	1	9,1	6	20,0
Diğer	2	10,5	0	0	2	6,7
Hepsi	7	36,8	1	9,1	8	26,7

Üniversitelerin sosyal sorumluluk faaliyeti gerçekleştirdiği alanları değerlendiğimizde devlet üniversiteleri sırasıyla çevre (% 42,1), ikinci olarak eğitim (% 36,8), üçüncü olarak spor (% 26,3) sağlık, kültür ve diğer alanlarda sosyal sorumluluk faaliyeti düzenlediği görülmektedir. Vakıf üniversitelerinde ise bu oranlar daha farklıdır. Çünkü vakıf üniversiteleri çevre ve eğitim konularıyla (% 72,7), sağlık ve kültür (% 45,5) ilgili sosyal sorumluluk faaliyetlerine hem yüksek oranda hem de eşit seviyede destek vermektedir. Vakıf üniversitelerinin en az sosyal sorumluluk faaliyeti gerçekleştirdiği alan spordur (% 9,1).

4.1.1.9. Üniversite Dışından Halkla İlişkiler Alanında Danışmanlık Hizmeti Alma

Tablo 83: Halkla ilişkiler hizmetleri için örgüt dışından profesyonel danışmanlık hizmeti alma sıklığı

	Devlet üniversitesi		Vakıf üniversitesi		Genel değerlendirme	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Evet	1	5,3	5	45,5	6	20,0
Hayır	1	5,3	1	9,1	2	6,7
Ara sıra	17	89,5	5	45,5	22	73,3

Örgütler bazı durumlarda kurum dışından halkla ilişkiler alanında danışmanlık hizmeti alma ihtiyacı duymaktadır. Üniversiteler de kurum dışından danışmanlık hizmeti alan örgütler arasında yer almaktadır. Bu durumda araştırma verilerine göre üniversitelerin bünyesinde halkla ilişkiler birimi olmasına rağmen çeşitli durumlarda halkla ilişkiler ajanslarından destek ve hizmet alınmaktadır. Devlet üniversitelerindeki

halka ilişkiler birimlerinin % 5,3'ü, vakıf üniversitelerinin ise % 45,5'i danışmanlık hizmeti almaktadır. Vakıf ve devlet üniversitelerinden sadece % 9,1'i her hangi bir danışmanlık hizmetinden faydalanmamaktadır. Bununla birlikte devlet üniversitelerinin % 89,5'i, vakıfların da % 45,5'i ara sıra bazı hizmetlerde halkla ilişkiler ajanslarından danışmanlık hizmeti aldıkları görülmektedir. Dolayısıyla vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler birimleri, kurum dışı desteğe ve dış bakış açısına örgütün işlevini daha iyi yerine getirebilmesi amacıyla çok daha fazla önem vermektedir.

Tablo 84: Danışmanlık hizmeti alınan konular

	Devlet üniversitesi		Vakıf üniversitesi		Genel değerlendirme	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kurum içi iletişim	0	0	1	9,1	1	3,3
Organizasyon düzenlenmesi	1	5,3	4	36,4	5	16,7
Kurumsal kimlik	0	0	3	27,3	3	10,0
Catering	1	5,3	3	27,3	4	13,3
Kurum dışı iletişim	1	5,3	2	18,2	3	10,0
İmaj, itibar, risk yönetimi	0	0	3	27,3	3	10,0
Medya takibi	18	94,7	8	72,7	26	86,7
Diğer	0	0	2	18,2	2	6,7

Devlet üniversiteleri kurum dışındaki halkla ilişkiler ajanslarından % 94,7 oranında medya takibi için, % 5,3 oranında da kurum dışı iletişim, catering ve organizasyon düzenlemesinde destek almaktadır. Vakıf üniversiteleri ise hemen hemen her konuda destek almaktadır. Bunlar sırasıyla % 72,7 ile medya takibi, organizasyon düzenlemesi (% 36,4), imaj-itibar-risk yönetimi, kurumsal kimlik, caterignde (% 27,3), kurum dışı iletişim çalışmalarıdır (% 18,2). Genel olarak değerlendirdiğimizde ise en çok destek alınan alan medya takibidir.

4.1.1.10. Hipotez Analizleri

H_1: Devlet ve vakıf üniversitelerinde mükemmel halkla ilişkiler kriterleri istatiksel olarak farklılık gösterir.[79]

H_1a: Devlet ve vakıf üniversitelerinde stratejik planlama puanları açısından istatiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterir.

H_1b: Devlet ve vakıf üniversitelerinde uygulama modelleri puanlarında asimetrik uygulama modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_1c: Devlet ve vakıf üniversitelerinde uygulama modelleri puanlarında simetrik uygulama modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_1d: Devlet ve vakıf üniversitelerinde uygulama modelleri puanlarında karma iletişim uygulama modelleri puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_1e: Devlet ve vakıf üniversitelerinde uygulayıcının rolü ve görevi teknik rol modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_1f: Devlet ve vakıf üniversitelerinde uygulayıcının rolü ve görevi stratejik yönetici rol modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_1g: Devlet ve vakıf üniversitelerinde uygulayıcının rolü ve görevi teknik rol ve stratejik yönetici rol modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_1ı: Devlet ve vakıf üniversitelerinde bütünleşik iletişim faaliyet puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

H_1j: Devlet ve vakıf üniversitelerinde sosyal sorumluluk puanları istatiksel olarak farklılık gösterir.

[79] Hipotez T testi kullanılarak test edilmiştir.

Tablo 85: Devlet ve vakıf üniversitesi bağımsız örneklem t-T testi sonuçları[80]

	Üniversite	N	**Ortalama**	**SE**	T	P
Stratejik planlama ve yönetim	Devlet	19	4,24	±1,207	-0,995	0,328
	Vakıf	11	4,53	±0,829		
Asimetrik iletişim	Devlet	19	3,49	±0,973	0,259	0,797
	Vakıf	11	3,50	±0,797		
Simetrik iletişim	Devlet	19	4,02	±1,812	-0,094	0,926
	Vakıf	11	4,05	±1,364		
Karma iletişim	Devlet	19	3,87	±2,635	0,033	0,974
	Vakıf	11	3,87	±1,927		
Teknik yönetici	Devlet	19	2,73	±0,300	-1,154	0,258
	Vakıf	11	2,86	±0,247		
Stratejik yönetici	Devlet	19	2,48	±0,613	-0,435	0,667
	Vakıf	11	2,56	±0,552		
Teknik ve stratejik yönetici	Devlet	19	2,59	±0,784	-0,798	0,432
	Vakıf	11	2,69	±0,604		
Bütünleşik iletişim	Devlet	19	4,22	±1,444	-1,211	0,236
	Vakıf	11	4,52	±0,658		
Sosyal sorumluluk	Devlet	19	2,60	±0,260	0,458	0,650
	Vakıf	11	2,50	±0,404		

T: Bağımsız iki örneklem T testi istatistiği, P: Anlamlılık seviyesi<0,05 (*)

Araştırmanın temelini oluşturan H_1 hipotezindeki *"Devlet ve vakıf üniversitelerindeki mükemmel halkla ilişkiler kriterleri farklılık gösterir."* stratejik puanlama, tek yönlü-çift yönlü iletişim uygulama modeli, teknik ve stratejik yönetici rol puanı, bütünleşik iletişim ve sosyal sorumluluk puanları T testi ile test edildiğinde vakıf ve devlet üniversitelerinin mükemmellik uygulamaları arasında farklılık ortaya çıkmamıştır. Devlet ve vakıf üniversitelerinin mükemmellik testi sonuçları benzer değerlere sahip olduğu için aralarında fark yoktur. Devlet ve vakıf üniversiteleri arasında mükemmellik değerleri bağlamında farklılıkların ortaya çıkmaması nedeniyle araştırmada H_1 hipotezi ve alt hipotezleri desteklenmemektedir.

[80] Birbirini etkilemeyen iki ayrı grup arasında farklılığa bakıyoruz.

H_1 hipotezi "Devlet ve vakıf üniversitelerinde mükemmel halkla ilişkiler kriterleri farklılık gösterir." ile alt hipotezlerinde devlet ve vakıf üniversiteleri arasında mükemmellik puanları arasında istatiksel olarak önemli bir fark olmadığı için ($p>0,05$) hipoteziyle birlikte alt hipotezler de reddedilir.

H_1 hipotezinde "Devlet ve vakıf üniversitesi bağımsız örneklem T testi sonuçları" tablosunda yer alan mükemmellik ölçeklerinin "ortalama" değerlerine baktığımızda ölçeklerin mükemmellik skorları da ortaya çıkmaktadır.[81] Mükemmellik skorları kendi içinde devlet ve vakıf üniversitesi bağlamında farklılıkları karşılaştırıldığında aralarında eser miktarda, ",0" dan sonra farklılığın ortaya çıktığı hatta "Karma İletişim" boyutunun birbiriyle aynı skora sahip olduğu tespit edilmiştir. Aynı zaman mükemmellik uygulamaları arasında fark bulunmamakla birlikte mükemmellik skorları stratejik planlama ve yönetimde "4" puanın üstünde, asimetrik iletişimde "3", simetrik iletişimde "4", karma iletişim modelinde "3", teknik-stratejik ve teknik stratejik yönetici modelinde "2,5" un üstünde, bütünleşik iletişimde "4", ve sosyal sorumlulukta "2,5'un üstende puanlar alınmıştır. Bu doğrultuda devlet ve vakıf üniversitelerinin mükemmel halkla ilişkiler uygulamaları arasında fark bulunmasa da üniversitelerin mükemmellik kriterlerini yüksek oranda uyguladıklarını ortaya koymaktadır.

H_2: Üniversitelerin halkla ilişkiler birimine bütçe ayrılması ile mükemmellik kriterleri arasında istatiksel olarak fark vardır[82]-[83]

[81] Mükemmellik anketinde yer alan ölçeklerden "Halkla ilişkiler Uygulayıcısının Rolü ve Görevi-Teknik-Stratejik Yönetici" ile "Sosyal Sorumluluk" ölçeği 3'lü likertten oluştuğu için onların mükemmellik skorları "1-3" puan arasında hesaplanıp "1,5" puan ve üstü mükemmellik değerlerine yakın, altı ise uzak; diğer ölçekler ise 5'li likertten oluştuğu için mükemmellik skor puanlaması "5-1" arasında hesaplanıp "3,5" puanın üstü mükemmelliği yakın, altı ise mükemmelliğe uzaktır şeklinde yorumlanacaktır.

[82] Hipotez T testi kullanılarak test edilmiştir. Ankette "Bütçe var mı? Sorusunun seçenekleri arasında "evet, nadiren, hayır" seçenekleri olduğu için one way onawa testi yapılabilirdi ancak anket katılımcıları "nadiren" seçeneğini hiç işaretlemedikleri için t testi ile H^2 hipotezi test edilmiştir.

[83] Araştırmada devlet ve vakıf üniversiteleri arasındaki mükemmellik kriterlerine uyum oranını ortaya koyabilmek amacıyla toplamda 12 hipotez parametrik testlerle analiz edilirken sadece H^1 hipotezinde devlet ve vakıf üniversiteleri arasındaki mükemmel halkla ilişkiler puanlarının farklılık oranları tespit edilmiştir. Diğer 11 hipotezde ise anket yapılan kişi sayısının az (n sayısı) olması nedeniyle SPSS'de

Tablo 86: Üniversitelerin halkla ilişkiler birimlerine bütçe ayrılması ve mükemmellik kriterleri arasındaki istatiksel fark.

	Bütçe var mı?	N	Mean	±Std. Hata	T Değeri	P Değeri
Stratejik planlama ve yönetim	Evet	13	27,461	±0,937	1,469	0,153
	Hayır	17	25,058	±1,235		
Asimetrik iletişim	Evet	13	15,461	±0,874	1,639	0,112
	Hayır	17	13,294	±0,942		
Simetrik iletişim	Evet	13	33,230	±1,428	0,652	0,520
	Hayır	17	31,588	±1,907		
Karma iletişim modelleri	Evet	13	48,692	±2,119	1,058	0,299
	Hayır	17	44,882	±2,695		
Teknik yönetici	Evet	13	11,384	±0,266	1,033	0,310
	Hayır	17	10,941	±0,314		
Stratejik yönetici	Evet	13	13,461	±0,447	1,884	0,070
	Hayır	17	11,882	±0,646		
Teknik ve stratejik yönetici	Evet	13	24,846	±0,564	1,932	0,064
	Hayır	17	22,823	±0,805		
Bütünleşik iletişim	Evet	13	36,769	±0,699	2,015	0,054
	Hayır	17	33,058	±1,513		
Sosyal sorumluluk	Evet	13	5,230	±0,342	0,385	0,704
	Hayır	17	5,058	±0,290		

H_2 hipotezine göre *"Üniversitelere bütçe ayrılması ile mükemmellik kriterleri arasında istatiksel olarak fark vardır."* stratejik puanlama, tek yönlü-çift yönlü iletişim uygulama modeli, teknik ve stratejik yönetici rol puanı, bütünleşik iletişim ve sosyal sorumluluk puanları T testi ile test edildiğinde üniversitelerin mükemmellik uygulamalarında vakıf ve devlet üniversiteleri arasında farklılık ortaya çıkmamıştır. Üniversitelerin halkla ilişkiler birimlerine bütçe ayrılması ya da ayrılmaması mükemmellik uygulamalarını pozitif ya da negatif yönde etkilememektedir. Mükemmellik testi sonuçlarına göre mükemmellik ölçeğindeki değişkenler üniversiteler benzer değerlere sahip olduğu için aralarında fark yoktur. H_2 hipotezinde mükemmellik

parametrik testlerin uygulanma şartı olan verilerin homojen dağılım gerçekleşmemesi (Shapıro Wilks-W Testi ve Kolmogorov Smirnov Testinde anlamlılık oranının P<0,05 küçük çıkması nedeniyle parametrik testler uygulanamaz) gerekçesiyle parametrik testlerde devlet ve vakıf ayrımına gidilememiştir. Dolayısıyla H^2 ve H^{12} testlerinde üniversitelerin genel puanları değerlendirilmiştir.

değerleri bağlamında farklılıkların ortaya çıkmaması nedeniyle araştırmada H^2 hipotezini desteklememektedir.

H_3: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin cinsiyetleri ile mükemmellik kriterleri arasında istatiksel olarak farklılık vardır. [84]

Üniversitelerin halkla ilişkiler birim yöneticilerinin kadın ya da erkek olması durumunda stratejik yönetim puanı arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan T testi sonucuna göre p değeri 0,562>0.50 olduğu için istatiksel olarak fark bulunamamıştır. Üniversitelerin mükemmellik kriterleri bağlamında halkla ilişkiler birimi yöneticisinin kadın veya erkek olması açısından stratejik puanları etkilemez. Üniversitelerde halkla ilişkiler yöneticisinin kadın ya da erkek olması mükemmellik kriterlerinde benzer değerlere sahiptir.

Tablo 87: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin cinsiyetleri ile mükemmellik kriterleri arasında istatiksel olarak farklılık oranları.

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Hata	T Değri	P DEğeri
Stratejik planlama ve yönetim	Kadın	17	26,529	1,219	0,587	0,562
	Erkek	13	25,538	1,083		
Asimetrik iletişim	Kadın	17	14,117	0,995	-0,193	0,848
	Erkek	13	14,384	0,895		
Simetrik iletişim	Kadın	17	33,058	1,807	0,696	0,492
	Erkek	13	31,307	1,634		
Karma iletişim modelleri	Kadın	17	47,176	2,686	0,405	0,688
	Erkek	13	45,692	2,271		
Teknik yönetici	Kadın	17	11,117	0,295	-0,083	0,935
	Erkek	13	11,153	0,317		
Stratejik yönetici	Kadın	17	12,647	0,578	0,209	0,836
	Erkek	13	12,461	0,685		
Teknik ve stratejik yönetici	Kadın	17	23,764	0,811	0,134	0,894
	Erkek	13	23,615	0,702		
Bütünleşik iletişim	Kadın	17	34,882	1,366	0,253	0,802
	Erkek	13	34,384	1,365		
Sosyal sorumluluk	Kadın	17	5,470	0,244	1,837	0,077
	Erkek	13	4,692	0,364		

[84] H 3 hipotezi T testi kullanılarak test edilmiştir.

Araştırmada H_3 hipotezi ile üniversitelerde T testi kullanılarak halkla ilişkiler yöneticilerinin cinsiyetleri ile mükemmellik kriterleri arasında istatiksel olarak fark olup olmadığına bakılmıştır. Veriler neticesinde de üniversitelerin halkla ilişkiler birimindeki yöneticilerin cinsiyetiyle mükemmellik kriterleri "stratejik puanlama, tek yönlü-çift yönlü iletişim uygulama modeli, teknik ve stratejik yönetici rol puanı, bütünleşik iletişim ve sosyal sorumluluk" arasında farklılık ortaya çıkmadığı gözlemlenmiştir. Mükemmellik kriterlerinin uygulanmasında ve üniversitenin başarısında halkla ilişkiler birim yöneticisinin kadın ya da erkek olmasının hiçbir etkisi yoktur. Üniversitelerde mükemmellik değerleri bağlamında farklılıkların ortaya çıkmaması nedeniyle araştırmada H^3 hipotezi ve alt hipotezler desteklenmemektedir.

H_4: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin halkla ilişkiler alanında eğitim almaları ile mükemmellik kriterleri arasında istatistiksel olarak fark vardır.[85]

Tablo 88: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin halkla ilişkiler alanında eğitim almaları ile mükemmellik kriterleri arasında istatistiksel olarak farklık oranları.

	Halkla ilişkiler eğitimi	N	Mean	Std. Hata	T değeri	P Değeri
Stratejik planlama ve yönetim	Evet	20	26,200	1,027	0,168	0,868
	Hayır	10	25,900	1,464		
Asimetrik iletişim	Evet	20	14,900	0,760	1,423	0,166
	Hayır	10	12,900	1,286		
Simetrik iletişim	Evet	20	33,850	1,290	1,846	0,075
	Hayır	10	29,200	2,475		
Karma iletişim modelleri	Evet	20	48,750	1,853	1,821	0,079
	Hayır	10	42,100	3,625		
Teknik yönetici	Evet	20	11,400	0,197	1,842	0,076
	Hayır	10	10,600	0,476		
Stratejik yönetici	Evet	20	12,900	0,452	1,091	0,284
	Hayır	10	11,900	0,936		
Teknik ve stratejik yönetici	Evet	20	24,300	0,543	1,605	0,120
	Hayır	10	22,500	1,166		
Bütünleşik iletişim	Evet	20	35,500	1,139	1,240	0,225
	Hayır	10	33,000	1,719		
Sosyal sorumluluk	Evet	20	5,350	0,254	1,428	0,164
	Hayır	10	4,700	0,395		

[85] H4 hipotezi T testi kullanılarak test edilmiştir.

H_4 hipotezi, *"Üniversitelerde halkla ilişkiler yöneticilerinin halkla ilişkiler alanında eğitim almaları ile mükemmellik kriterleri arasında istatistiksel olarak fark vardır."* T testi kullanılarak halkla ilişkilerde mükemmellik kriterleriyle "stratejik puanlama, tek yönlü-çift yönlü iletişim uygulama modeli, teknik ve stratejik yönetici rol puanı, bütünleşik iletişim ve sosyal sorumluluk" arasındaki araştırmada test edilmiştir. Test sonucunda da halka ilişkiler alanında eğitim alan ve almayan yöneticilerin mükemmellik kriterlerinde benzer değerler ortaya çıkmıştır. Halkla ilişkiler yöneticilerinin alanda eğitim almaları ile üniversitelerin mükemmellik değerleri bağlamında farklılıkların ortaya çıkmaması nedeniyle araştırmada H^4 hipotezi desteklenmemektedir. Bununla birlikte test sonuçlarına göre halkla ilişkiler alanında eğitim alma durumlarına göre çift yönlü iletişim (0,075), iletişim modeli (0,075) ve teknik rol (0,079) puanları diğer kriterlere kıyasla p değeri 0,050'ye yakın çıkmıştır.

H_5: Üniversitelerin faaliyetlerine başlamadan önce araştırma yapmaları ile mükemmellik kriterleri arasında istatistiksel olarak fark vardır.[86]

H_5a: Üniversitelerin faaliyetlerine başlamadan önce araştırma yapmaları ile stratejik planlama puanları açısından istatiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterir: Üniversitelerin halkla ilişkiler birimi faaliyetlerine başlamadan önce araştırma yapıyor musunuz sorusuna verdikleri cevaba göre stratejik yönetim puanında farklılık yaratıp yaratmadığının testi için yapılan Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonucuna göre p değeri 0,001<0.050 olduğundan istatistiksel olarak fark bulunmuştur. Buna göre yapılan Post Hoc testleri yardımıyla ikili kıyaslamalar sonucunda yapılan TUKEY testlerine göre bu soruya hayır cevabını veren üniversitelerin st puanları düşük iken, ara sıra ve evet cevabını veren üniversitelerin stratejik yönetim ve planlama puanı birbirine yakın ve diğer hayır cevabını veren üniversitelerden yüksektir.

[86] H5 hipotezi anova yöntemi kullanılarak test edilmiştir.

Tablo 89: Üniversitelerin faaliyetlerine başlamadan önce araştırma yapmaları ile mükemmellik kriterleri arasında istatistiksel olarak farklılık oranları.[87]

		N	Mean	Std. Hata	F Değeri	P Değeri
Stratejik planlama ve yönetim	Evet	19	27,842	0,563		
	Arasıra	9	24,444	1,519	9,654	0,001
	Hayır	2	17,000	6,000		
Asimetrik iletişim	Evet	19	15,052	0,698		
	Arasıra	9	14,000	1,290	4,814	0,016
	Hayır	2	7,500	1,500		
Simetrik iletişim	Evet	19	34,789	0,932		
	Arasıra	9	30,222	2,537	10,011	0,001
	Hayır	2	18,000	1,000		
Karma iletişim modeli	Evet	19	49,842	1,383		
	Arasıra	9	44,222	3,703	9,377	0,001
	Hayır	2	25,500	0,500		
Teknik yönetici	Evet	19	11,315	0,203		
	Arasıra	9	10,888	0,512	0,710	0,500
	Hayır	2	10,500	1,500		
Stratejik yönetici	Evet	19	13,578	0,289		
	Arasıra	9	11,444	0,867	10,775	0,000
	Hayır	2	8,000	2,000		
Teknik ve stratejik yönetici	Evet	19	24,894	0,381		
	Arasıra	9	22,333	1,224	8,359	0,001
	Hayır	2	18,500	0,500		
Bütünleşik iletişim	Evet	19	35,578	0,769		
	Arasıra	9	36,000	1,333	18,420	0,000
	Hayır	2	20,000	2,000		
Sosyal sorumluluk	Evet	19	5,368	0,256		
	Arasıra	9	5,111	0,351	4,379	0,023
	Hayır	2	3,000	0,000		

H_5b: Üniversitelerin faaliyetlerine başlamadan önce araştırma yapmaları ile uygulama modelleri puanlarında asimetrik uygulama modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir: Üniversitelerin halkla ilişkiler birimlerinde faaliyetlerine başlamadan önce araştırma yapıyor musunuz sorusuna verdikleri cevaba göre tek yönlü iletişimde farklılık yaratıp yaratmadığının testi için yapılan Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)

[87] NOT: Teknik rol hariç hepsinde fark var ve fark olanların hepsinde "Faaliyetlere başlamadan önce araştırma yapılır mı?" sorusuna hayır diyenlerin puanları en düşük, ara sıra ve evet diyenlerin puanları aynı ve hayır diyenlerden yüksektir şeklinde tablo yorumlanabilir.

testi sonucuna göre p değeri 0,016<0.050 olduğundan istatistiksel olarak fark bulunmuştur. Buna göre yapılan Post Hoc testleri yardımıyla ikili kıyaslamalar sonucunda yapılan TUKEY testlerine göre bu soruya hayır (17,000) cevabını veren üniversitelerin tek yönlü iletişim puanları düşük iken, ara sıra (24,444) ve evet (27,842) cevabını veren üniversitelerin tek yönlü puanı birbirine yakın ve diğer hayır cevabını veren üniversitelerden yüksektir.

H_5c: Üniversitelerin faaliyetlerine başlamadan önce araştırma yapmaları ile uygulama modelleri puanlarında simetrik uygulama modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir: Üniversitelerin halkla ilişkiler birimlerinde faaliyetlerine başlamadan önce araştırma yapıyor musunuz sorusuna verdikleri cevaba göre çift yönlü iletişimde farklılık yaratıp yaratmadığının testi için yapılan Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonucuna göre p değeri 0,001<0.050 olduğundan istatistiksel olarak fark bulunmuştur. Buna göre yapılan Post Hoc testleri yardımıyla ikili kıyaslamalar sonucunda yapılan TUKEY testlerine göre bu soruya hayır (18,000) cevabını veren üniversitelerin tek yönlü iletişim puanları düşük iken, ara sıra (30,222) ve evet (34,789) cevabını veren üniversitelerin tek yönlü puanı birbirine yakın ve diğer hayır cevabını veren üniversitelerden yüksektir.

H_5d: Üniversitelerin faaliyetlerine başlamadan önce araştırma yapmaları ile karma iletişim uygulama modelleri puanları istatiksel olarak farklılık gösterir: Üniversitelerin halkla ilişkiler birimlerinde faaliyetlerine başlamadan önce araştırma yapıyor musunuz sorusuna verdikleri cevaba göre kullanılan iletişim modeline göre farklılık yaratıp yaratmadığının testi için yapılan Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonucuna göre P değeri 0,001<0.050 olduğundan istatistiksel olarak fark bulunmuştur. Buna göre yapılan Post Hoc testleri yardımıyla ikili kıyaslamalar sonucunda yapılan TUKEY testlerine göre bu soruya hayır (25,500) cevabını veren üniversitelerin iletişim modeli puanları düşük iken, ara sıra (44,222) ve evet (49,842)

cevabını veren üniversitelerin iletişim modeli puanı birbirine yakın ve diğer hayır cevabını veren üniversitelerden yüksektir.

H_5e: Üniversitelerin faaliyetlerine başlamadan önce araştırma yapmaları ile teknik rol modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir: Üniversitelerin halkla ilişkiler birimlerinde faaliyetlerine başlamadan önce araştırma yapıyor musunuz sorusuna verdikleri cevaba göre kullanılan teknik rol modeline göre farklılık yaratıp yaratmadığını tespit etmek için yapılan Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonucuna göre p değeri 0,500>0.050 olduğundan istatistiksel olarak fark bulunmamıştır.

H_5f: Üniversitelerin faaliyetlerine başlamadan önce araştırma yapmaları ile stratejik yönetici rol modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir: Üniversitelerin sorusuna verdikleri cevaba göre kullanılan stratejik yönetim modeline göre farklılık yaratıp yaratmadığının testi için yapılan Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonucuna göre p değeri 0,000<0.050 olduğundan istatistiksel olarak fark bulunmuştur. Buna göre yapılan Post Hoc testleri yardımıyla ikili kıyaslamalar sonucunda yapılan TUKEY testlerine göre bu soruya hayır (8,000) cevabını veren üniversitelerin stratejik yönetim modeli puanları düşük iken, ara sıra (11,444) ve evet (13,578) cevabını veren üniversitelerin stratejik yönetim modeli puanı birbirine yakın ve diğer hayır cevabını veren üniversitelerden yüksektir.

H_5g: Üniversitelerin faaliyetlerine başlamadan önce araştırma yapmaları ile teknik rol ve stratejik yönetici rol modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir: Üniversitelerde halkla ilişkiler birimlerinde faaliyetlerine başlamadan önce araştırma yapıyor musunuz sorusuna verdikleri cevaba göre kullanılan karma yönetici modeline göre farklılık yaratıp yaratmadığının testi için yapılan Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonucuna göre p değeri 0,001<0.050 olduğundan istatistiksel olarak fark bulunmuştur. Buna göre yapılan Post Hoc testleri yardımıyla ikili kıyaslamalar sonucunda yapılan TUKEY testlerine göre bu soruya hayır (18,500) cevabını veren

üniversitelerin karma yönetici modeli puanları düşük iken, ara sıra (22,333) ve evet (24,894) cevabını veren üniversitelerin karma yönetici modeli puanı birbirine yakın ve diğer hayır cevabını veren üniversitelerden yüksektir.

H_{5}ı: Üniversitelerin faaliyetlerine başlamadan önce araştırma yapmaları ile bütünleşik iletişim faaliyet puanları istatiksel olarak farklılık gösterir: Üniversitelerin halkla ilişkiler birimlerinde faaliyetlerine başlamadan önce araştırma yapıyor musunuz sorusuna verdikleri cevaba göre kullanılan bütünleşik iletişim faaliyeti modeline göre farklılık yaratıp yaratmadığının testi için yapılan Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonucuna göre P değeri 0,023<0.050 olduğundan istatistiksel olarak fark bulunmuştur. Buna göre yapılan Post Hoc testleri yardımıyla ikili kıyaslamalar sonucunda yapılan TUKEY testlerine göre bu soruya hayır (20,000) cevabını veren üniversitelerin karma yönetici modeli puanları düşük iken, ara sıra (36,000) ve evet (35,578) cevabını veren üniversitelerin bütünleşik yönetim modeli puanı birbirine yakın ve diğer hayır cevabını veren üniversitelerden yüksektir.

H_{5}j: Üniversitelerin faaliyetlerine başlamadan önce araştırma yapmaları ile sosyal sorumluluk puanları istatiksel olarak farklılık gösterir: Üniversiteler halkla ilişkiler birimlerinde faaliyetlerine başlamadan önce araştırma yapıyor musunuz sorusuna verdikleri cevaba göre kullanılan sorumluluk faaliyeti modeline göre farklılık yaratıp yaratmadığının testi için yapılan Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonucuna göre p değeri 0,000<0.050 olduğundan istatistiksel olarak fark bulunmuştur. Buna göre yapılan Post Hoc testleri yardımıyla ikili kıyaslamalar sonucunda yapılan TUKEY testlerine göre bu soruya hayır (3,000) cevabını veren üniversitelerin karma yönetici modeli puanları düşük iken, ara sıra (5,111) ve evet (5,368) cevabını veren üniversitelerin sosyal sorumluluk puanı birbirine yakın ve diğer hayır cevabını veren üniversitelerden yüksektir.

Araştırmanın H_5 *"Üniversitelerin faaliyetlerine başlamadan önce araştırma yapmaları ile mükemmellik kriterleri arasında istatistiksel olarak fark vardır."* hipotezine göre teknik rol dışında diğer mükemmellik kriterleri ile üniversitelerin halkla ilişkiler biriminin araştırma yapma faaliyetlere arasında anlamlı bir farklılık çıkmıştır. Üniversitelerin halkla ilişkiler birimleri etkinliklerine başlamadan önce araştırma yapmaları doğrultusunda stratejik yönetim, tek yönlü ve çift yönlü iletişim modeli, stratejik yönetim, karma yönetim modeli, bütünleşik iletişim ve sosyal sorumluluk faaliyetleri arasında fark çıkmıştır.

H_6: Üniversitelerin danışmanlık hizmeti almaları ile mükemmellik kriterleri arasında istatiksel olarak fark vardır.[88]

Üniversitelerin halkla ilişkiler birimlerinin kurum dışından danışmanlık hizmeti almaları konusunda mükemmellik kriterlerini test etmek için Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi yapılmıştır. Mükemmellik kriterlerini ile danışmanlık hizmeti almaları arasındaki istatiksel sonuçlara göre stratejik puanlama (0,684), tek yönlü (0,609), çift yönlü (0,757), iletişim uygulama modeli (0,672), teknik rol (0,070), stratejik yönetici rol puanı 0,750, karma yönetim modeli (0,539), bütünleşik iletişim (0,746) ve sosyal sorumluluk (0,227) değerlerinin tamamı p >0.050'den büyüktür.

Tablo 90: Üniversitelerin danışmanlık hizmeti almaları ile mükemmellik kriterleri arasında istatiksel olarak farklılık oranları.

		N	Mean	Std. Hata	F değeri	P Değeri
Stratejik planlama ve yönetim	Evet	6	26,666	1,382		
	Hayır	2	28,500	0,500	0,385	0,684
	Arasıra	22	25,727	1,061		
Asimetrik iletişimi	Evet	6	15,333	0,881		
	Hayır	2	15,500	0,500	0,505	0,609
	Arasıra	22	13,818	0,879		
Simetrik iletişim	Evet	6	33,833	1,013		
	Hayır	2	34,000	3,000	0,281	0,757
	Arasıra	22	31,727	1,646		
Karma iletişim	Evet	6	49,166	1,701		

[88] H6 hipotezi anova yöntemi kullanılarak test edilmiştir.

modeli	Hayır	2	49,500	3,500	0,403	0,672
	Arasıra	22	45,545	2,368		
Teknik yönetici	Evet	6	11,666	0,210		
	Hayır	2	9,500	0,500	2,932	0,070
	Arasıra	22	11,136	0,257		
Stratejik yönetici	Evet	6	13,166	0,703		
	Hayır	2	13,000	0,000	,0291	0,750
	Arasıra	22	12,363	0,560		
Teknik ve stratejik yönetici	Evet	6	24,833	0,703		
	Hayır	2	22,500	0,500	0,632	0,539
	Arasıra	22	23,500	0,704		
Bütünleşik iletişim	Evet	6	36,000	1,390		
	Hayır	2	33,000	3,000	0,297	0,746
	Arasıra	22	34,454	1,237		
Sosyal sorumluluk	Evet	6	5,666	0,333		
	Hayır	2	4,000	0,000	1,568	0,227
	Arasıra	22	5,090	0,270		

H_6 hipotezine göre kurum dışından üniversitelerin halkla ilişkiler birimlerinin danışmanlık hizmeti almaları arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır. Halkla ilişkiler biriminin üniversite dışından danışmanlık hizmeti alması mükemmellik kriterlerini desteklememektedir. Dolayısıyla üniversitelerin halkla ilişkiler birimlerinin kurum dışından danışmanlık hizmeti alması onların başarısına negatif ya da pozitif katkısı bulunmamaktadır.

H_7: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin uzmanlık alanı ile mükemmellik kriterleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.[89]

Fark çıkan değişkenlerde Post Hoc testleri yardımıyla ikili kıyaslamalar sonucunda yapılan TUKEY testlerine göre stratejik puanlarda diğer uzmanlık alanı sahibi bireylerin stratejik planlama puanları düşük iken, halkla ilişkiler, iktisadi idari bilimler fakültesi ve iletişim bilimleri uzmanlık alanına sahip bireylerin stratejik planlama puanı birbirine yakın ve diğer uzmanlık alanından yüksektir.

[89] H7 hipotezi anova yöntemi kullanılarak test edilmiştir.

Tablo 91: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin uzmanlık alanı ile mükemmellik kriterleri arasında istatistiksel olarak farklılık oranları.

		N	Ortalama	Std. Hata	F Testi	P değeri
Stratejik planlama ve yönetim	Halkla ilişkiler	8	28,125	0,718		
	İktisadi idari bilimler fakültesi	9	26,888	0,978	3,305	0,036*
	İletişim bilimleri	10	25,700	1,874		
	Diğer	3	19,666	1,666		
Asimetrik iletişim	Halkla ilişkiler	8	14,875	0,934		
	İktisadi idari bilimler fakültesi	9	15,222	1,077	2,344	0,096
	İletişim bilimleri	10	14,300	1,238		
	Diğer	3	9,333	2,603		
Simetrik iletişim	Halkla ilişkiler	8	34,500	2,008		
	İktisadi idari bilimler fakültesi	9	33,222	1,331	6,468	0,002*
	İletişim bilimleri	10	33,600	1,939		
	Diğer	3	19,333	3,382		
Karma iletişim modeli	Halkla ilişkiler	8	49,375	2,672		
	İktisadi idari bilimler fakültesi	9	48,444	2,007	5,443	0,005*
	İletişim bilimleri	10	47,900	2,997		
	Diğer	3	28,666	5,925		
Teknik yönetici	Halkla ilişkiler	8	11,375	0,263		
	İktisadi idari bilimler fakültesi	9	11,444	0,242	2,136	0,120
	İletişim bilimleri	10	11,100	0,406		
	Diğer	3	9,666	1,201		
Stratejik yönetici	Halkla ilişkiler	8	13,000	0,779		
	İktisadi idari bilimler fakültesi	9	13,444	0,503	5,353	0,005*
	İletişim bilimleri	10	12,700	0,558		
	Diğer	3	8,333	1,855		
Teknik ve stratejik yönetici	Halkla ilişkiler	8	24,375	0,843		
	İktisadi idari bilimler fakültesi	9	24,888	0,538		
	İletişim bilimleri	10	23,800	0,840	6,936	0,001*
	Diğer	3	18,000	1,732		
Bütünleşik iletişim	Halkla ilişkiler	8	36,750	0,901		
	İktisadi idari bilimler fakültesi	9	36,111	1,072	2,122	0,122
	İletişim bilimleri	10	33,300	2,005		
	Diğer	3	29,333	5,044		
Sosyal sorumluluk	Halkla ilişkiler	8	5,750	0,163		
	İktisadi idari bilimler fakültesi	9	5,000	0,471	2,646	0,070
	İletişim bilimleri	10	5,200	0,359		
	Diğer	3	3,666	0,666		

Üniversitelerin halkla ilişkiler birimlerinde yönetici konumunda çalışan bireylerin uzmanlık alanları ile mükemmellik kriterleri arasındaki istatiksel farkı tespit etmek amacıyla Tek yönlü varyans (ANOVA) testi yapılmıştır. Sonuçlara göre de

mükemmellik kriterlerinden sosyal sorumluluk (0,070), bütünleşik iletişim (0,122) ve tek yönlü iletişim (0,120) ile halkla ilişkiler birim yöneticilerinin uzmanlık alanları arasında anlamlı bir fark çıkmamıştır. Bu değerler p >0,050. büyüktür. Sosyal sorumluluk, bütünleşik iletişim ve tek yönlü iletişim kriterleri, halkla ilişkiler yöneticinin eğitim alanı arasında fark çıkmadığı için çalışmanın bu kısmında Post Hoc testleri yapılmamıştır.

H_7a: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin uzmanlık alanı ile stratejik planlama puanları açısından istatiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterir: Üniversitenin halkla ilişkiler biriminde müdür pozisyonunda çalışan bireylerin uzmanlık alanı stratejik puanlarında farklılık yaratıp yaratmadığının testi için yapılan Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonucuna göre p değeri 0,036<0.050 olduğundan istatistiksel olarak fark bulunmuştur. Buna göre yapılan Post Hoc testleri yardımıyla ikili kıyaslamalar sonucunda yapılan TUKEY testlerine göre stratejik puanlarda diğer uzmanlık alanı sahibi bireylerin stratejik yönetici ve planlama puanları düşük iken, halkla ilişkiler, iktisadi idari bilimler fakültesi ve iletişim bilimleri uzmanlık alanına sahip bireylerin stratejik planlama puanı birbirine yakın ve diğer uzmanlık alanından yüksektir.

H_7b: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin uzmanlık alanı ile uygulama modelleri puanlarında asimetrik uygulama modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir; H_7c: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin uzmanlık alanı ile uygulama modelleri puanlarında simetrik uygulama modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir: Üniversitenin halkla ilişkiler biriminde müdür pozisyonunda çalışan bireylerin uzmanlık alanı çift yönlü iletişim puanlarında farklılık yaratıp yaratmadığının testi için yapılan Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonucuna göre p değeri 0,002<0.050 olduğundan istatistiksel olarak fark bulunmuştur. Buna göre yapılan Post Hoc testleri yardımıyla ikili kıyaslamalar sonucunda yapılan TUKEY testlerine göre çift yönlü iletişim puanı en yüksek halkla ilişkiler bölümü mezunu (34,500), ikinci seviyede

iktisadi idari bilimler fakültesi mezunları (33,600), üçüncü seviyede iletişim bilimleri (33,600) ve son olarak ise diğer (19,333) grupta yer alanlar gelmektedir. Bu doğrultuda halkla ilişkiler birim yöneticisinin uzmanlık alanı ile çift yönlü iletişim puanı doğrultusunda anlamlı bir fark vardır.

H_7d: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin uzmanlık alanı ile karma iletişim uygulama modelleri puanları istatiksel olarak farklılık gösterir: Üniversitenin halkla ilişkiler biriminde müdür pozisyonunda çalışan bireylerin uzmanlık alanı ile karma iletişim modeli puanları arasında farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonucuna göre p değeri 0,005<0.050 olduğundan istatistiksel olarak fark bulunmuştur. Buna göre yapılan Post Hoc testleri yardımıyla ikili kıyaslamalar sonucunda yapılan TUKEY testlerine göre karma iletişim puanı en yüksek halkla ilişkiler bölümü mezunu (49,375), ikinci seviyede iktisadi idari bilimler fakültesi (48,444), üçüncü seviyede iletişim bilimleri mezunları (47,900) ve son olarak ise diğer (28,666) grupta yer alanlar gelmektedir. Bu doğrultuda halkla ilişkiler birim yöneticisinin uzmanlık alanı ile karma iletişim yönetimi puanı doğrultusunda anlamlı bir fark vardır.

H_7f: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin uzmanlık alanı ile stratejik yönetici rol modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir: Üniversitenin halkla ilişkiler biriminde müdür pozisyonunda çalışan bireylerin uzmanlık alanı ile stratejik yönetici modeli puanları arasında farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonucuna göre p değeri 0,005<0.050 olduğundan istatistiksel olarak fark bulunmuştur. Buna göre yapılan Post Hoc testleri yardımıyla ikili kıyaslamalar sonucunda yapılan TUKEY testlerine göre karma yönetim puanı halkla ilişkiler bölümü mezunu (13,000), iktisadi idari bilimler fakültesi mezunları (13,444), üçüncü seviyede iletişim bilimleri mezunu (12,700) ve son olarak ise diğer (8,333) grupta yer alanlar gelmektedir. Bu doğrultuda halkla ilişkiler birim

yöneticisinin uzmanlık alanı ile stratejik yönetici rol puanı doğrultusunda anlamlı bir fark vardır.

H_7g: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin uzmanlık alanı ile teknik rol ve stratejik yönetici rol modeli puanları istatiksel olarak farklılık gösterir: Üniversitenin halkla ilişkiler biriminde müdür pozisyonunda çalışan bireylerin uzmanlık alanı ile karma yönetim modeli puanları arasında farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonucuna göre p değeri 0,001<0.050 olduğundan istatistiksel olarak fark bulunmuştur. Buna göre yapılan Post Hoc testleri yardımıyla ikili kıyaslamalar sonucunda yapılan TUKEY testlerine göre karma yönetim modeli puanı halkla ilişkiler bölümü mezunu (24,375), iktisadi idari bilimler fakültesi mezunları (24,888), üçüncü seviyede iletişim bilimleri mezunu (23,800) ve son olarak ise diğer (18,000) grupta yer alanlar gelmektedir. Bu doğrultuda halkla ilişkiler birim yöneticisinin uzmanlık alanı ile karma yönetim modeli puanı doğrultusunda anlamlı bir fark vardır.

H_7ı: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin uzmanlık alanı ile bütünleşik iletişim faaliyet puanları istatiksel olarak farklılık gösterir; H_7j: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin uzmanlık alanı ile sosyal sorumluluk puanları istatiksel olarak farklılık gösterir: Anavo testi ile sınanan H_7 hipotezine göre devlet ve vakıf üniversitelerinde halkla ilişkiler yöneticilerinin uzmanlık alanı ile mükemmellik kriterleri arasında sosyal sorumluluk, bütünleşik iletişim ve tek yönlü iletişim arasında ilişki olmadığı, puanlamaların benzer değerlere sahip olduğu görülmüştür. Ancak H_7 hipotezinde halkla ilişkiler yöneticilerinin uzmanlık alanı ile stratejik planlama, çift yönlü iletişim, karma iletişim modeli, stratejik yönetim ve karma yönetim modeli puanlarının p değeri <0,050'den küçük olduğu için anlamlı bir fark görülmüştür. Halkla ilişkiler alanında birim yöneticisinin eğitim alma durumuna göre mükemmellik kriterlerine uyum sağlama ve başarılı olma seviyesi yükselmektedir.

H_8: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin eğitim seviyeleri ile mükemmellik kriterleri arasında istatiksel fark vardır.[90]

Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin eğitim seviyeleri ile mükemmellik kriterleri arasındaki istatiksel farkı bulmak amacıyla tek yönlü varyans (ANOVA) analizi yapılmıştır. Analizler neticesinde de halkla ilişkiler yöneticilerinin eğitim seviyesi ile mükemmellik kriterlerinden sadece stratejik planlama modeli arasında p 0,022<0,050 anlamlı bir fark çıkmıştır. Post Hoc testleri yardımıyla ikili kıyaslamalar sonucunda yapılan TUKEY testlerine göre de stratejik puanlar arasından en yüksek puana (29,100), ikinci derecede doktora (25,444) ve en düşük seviye ise (23,909) ile lisans seviyesine aittir.

Tablo 92: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin eğitim seviyeleri ile mükemmellik kriterleri arasında istatiksel farklılık oranları.

		N	Mean	Std. Hata	F Değeri	P Değeri
Stratejik planlama ve yönetim	Lisans	11	23,909	1,473		
	Yüksek lisans	10	29,100	0,314	4,419	0,022
	Doktora	9	25,444	1,667		
Asimetrik iletişim	Lisans	11	13,090	1,155		
	Yüksek lisans	10	15,200	0,628	0,897	0,420
	Doktora	9	14,555	1,616		
Simetrik iletişim	Lisans	11	30,727	2,191		
	Yüksek lisans	10	34,600	1,613	0,908	0,415
	Doktora	9	31,666	2,587		
Karma iletişim modeli	Lisans	11	43,818	3,204		
	Yüksek lisans	10	49,800	1,848	0,982	0,388
	Doktora	9	46,222	4,009		
Teknik yönetici	Lisans	11	11,363	0,309		
	Yüksek lisans	10	11,400	0,305	1,650	0,211
	Doktora	9	10,555	0,474		
Stratejik yönetici	Lisans	11	12,090	0,802		
	Yüksek lisans	10	13,600	0,581	1,472	0,247
	Doktora	9	12,000	0,799		
Stratejik ve teknik yönetici	Lisans	11	23,454	0,918		
	Yüksek lisans	10	25,000	0,632	1,746	0,194
	Doktora	9	22,555	1,167		
Bütünleşik iletişim	Lisans	11	32,818	2,048		
	Yüksek lisans	10	36,400	1,077	1,266	0,298
	Doktora	9	35,000	1,518		
Sosyal sorumluluk	Lisans	11	4,909	0,475		
	Yüksek lisans	10	5,600	0,221	1,155	0,330
	Doktora	9	4,888	0,351		

[90] H8 hipotezi anova yöntemi kullanılarak test edilmiştir.

H_8a: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin eğitim seviyeleri ile stratejik planlama puanları açısından istatiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterir: Halkla ilişkiler birim yöneticilerinin eğitim seviyesine göre stratejik planlamada başarı oranı da yükseldiği belirlenmiştir. Ancak tabloda stratejik planlama ile eğitim seviyesi başarı oranı arasındaki istatistiki ortalama değerlerine bakıldığında lisans (23,909), yüksek lisans (29,100) ve doktora (25,100) dereceleri arasında gittikçe yükselen bir oran yoktur. Bu ortalama değerlere göre stratejik yönetimde halkla ilişkiler alanında en başarılı yönetici yüksek lisans mezunlarıdır.

H_8 hipotezinde yer alan halkla ilişkiler eğitim seviyeleri ile stratejik yönetim dışındaki diğer mükemmellik kriterleri arasında benzer değerler ortaya çıkmıştır. Anlamlı bir fark bulunamadığı (p değeri>0,050) için mükemmellik kriterleri H_8 hipotezinde, H_8a alt hipotezi dışındaki diğer hipotezler desteklenmemektedir.

H_9: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin halkla ilişkiler alanına aldıkları eğitim seviyesi ile mükemmellik kriterleri arasında istatiksel farklılık vardır.[91]

Devlet ve vakıf üniversitelerinde halkla ilişkiler yöneticilerinin halkla ilişkiler alanına aldıkları eğitim seviyesi ile mükemmellik kriterleri arasında farklılıkları tespit etmek amacıyla H_9 hipotezi tek yönlü varyans (ANOVA) analizi ile test edilmiştir. Analizler neticesinde de üniversitelerdeki halkla ilişkiler yöneticisinin halkla ilişkiler alanında aldığı eğitim seviyesi ve mükemmellik kriterlerinin p değerleri (stratejik yönetim-0,346, tek yönlü iletişim-0,944, çift yönlü iletişim-0,875, karma iletişim modeli-0,884, teknik rol-0,960, stratejik yönetici rol-0,790, karma yönetici-0,925, bütünleşik iletişim yönetimi-0,524, sosyal sorumluluk-0,672) > 0,050'dendir.

[91] H9 hipotezi anova yöntemi kullanılarak test edilmiştir.

Tablo 93: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin halkla ilişkiler alanına aldıkları eğitim seviyesi ile mükemmellik kriterleri arasında istatiksel farklılık oranları.

		N	Mean	Std.Hata	F Değeri	P Değeri
Stratejik yönetim ve planlama	Eğitim semineri	9	24,333	1,936		
	Lisans	3	26,666	0,881	1,188	0,346
	Yüksek Lisans	5	27,200	1,624		
	Doktora	3	29,666	0,333		
Asimetrik iletişim	Eğitim semineri	9	14,888	1,457		
	Lisans	3	14,666	2,333	0,125	0,944
	Yüksek Lisans	5	14,400	0,509		
	Doktora	3	16,000	2,000		
Simetrik iletişim	Eğitim semineri	9	33,666	2,217		
	Lisans	3	32,333	2,027	0,229	0,875
	Yüksek Lisans	5	33,600	3,026		
	Doktora	3	36,333	2,728		
Karma iletişim modeli	Eğitim semineri	9	48,555	3,366		
	Lisans	3	47,000	4,000	0,216	0,884
	Yüksek Lisans	5	48,000	3,391		
	Doktora	3	52,333	4,333		
Teknik yönetici	Eğitim semineri	9	11,333	0,333		
	Lisans	3	11,333	0,666	0,098	0,960
	Yüksek Lisans	5	11,600	0,244		
	Doktora	3	11,333	0,666		
Stratejik yönetici	Eğitim semineri	9	12,888	0,675		
	Lisans	3	13,333	0,666	0,349	0,790
	Yüksek Lisans	5	12,200	1,157		
	Doktora	3	13,666	1,333		
Stratejik teknik yönetici rol	Eğitim semineri	9	24,222	0,878		
	Lisans	3	24,666	1,333	0,155	0,925
	Yüksek Lisans	5	23,800	0,969		
	Doktora	3	25,000	2,000		
Bütünleşik iletişim	Eğitim semineri	9	33,888	2,293		
	Lisans	3	36,333	0,881	0,776	0,524
	Yüksek Lisans	5	35,800	1,496		
	Doktora	3	39,000	0,577		
Sosyal sorumluluk	Eğitim semineri	9	5,555	0,337		
	Lisans	3	4,666	1,333	0,524	0,672
	Yüksek Lisans	5	5,200	0,374		
	Doktora	3	5,666	0,333		

Mükemmellik kriterlerinin p değerinden büyük çıkması nedeniyle araştırmada H_9 hipotezinde halkla ilişkiler yöneticisinin halkla ilişkiler alanında aldıkları eğitim seviyesi ile mükemmellik kriterleri arasında farklılık bulunmamıştır. Araştırmada bu hipotez desteklenmemektedir. Halkla ilişkiler alanında alınan eğitim seviyesinin mükemmellik kriterlerini etkilemediğini belirtebiliriz.

H_{10}: Üniversitelerde halkla ilişkiler yöneticilerinin çalışma süresi ile mükemmellik kriterleri arasında istatiksel ilişki vardır.

Tablo 94: Üniversitelerde halkla ilişkiler yöneticilerinin çalışma süresi ile mükemmellik kriterleri arasındaki istatiksel ilişki seviyesi.

		Stratejik yönetim ve planlama	Asimetrik iletişim	Simetrik iletişim	Karma iletişim modeli	Teknik Yönetici	Stratejik yönetici	Stratejik ve teknik yönetici	Bütünleşik iletişim	Sosyal sorumluluk
Üniversitede çalışma süresi	R	-0,155	0,068	0,081	0,081	-0,196	-0,095	-0,153	-0,118	0,009
	P Değeri	0,413	0,723	0,672	0,670	0,300	0,617	0,420	0,534	0,962
Halkla ilişkilerde çalışma süre	R	-0,328	-0,226	-0,206	-0,228	-0,103	-0,115	-0,132	-0,227	-0,078
	P Değeri	0,077	0,230	0,274	0,226	0,590	0,544	0,486	0,227	0,682
Genelde çalışma süresi	R	0,033	0,163	0,091	0,124	0,271	0,153	0,228	0,012	0,198
	P Değeri	0,865	0,397	0,640	0,523	0,155	0,427	0,234	0,952	0,302

Araştırmada H_{10} hipotezinde halkla ilişkiler yöneticisinin üniversitede çalışma süresi, halkla ilişkilerde çalışma süresi ve genel çalışma süresi ile mükemmellik kriterleri arasındaki ilişkiyi test etmek için SPSS'de korelasyon analizi yapılmıştır.[92] Analiz neticesinde de halkla ilişkiler yöneticisinin üniversitede, halkla ilişkiler alanında ve genel çalışma süresi ile mükemmellik kriterleri arasında pozitif veya negatif ilişki tespit edilememiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre H_{10} hipotezini kabul edilmemektedir.

[92] Korolasyon analizi , iki değişken arasındaki ilişkinin ya da bağımlılığın şiddetini tespit edmeye yönelik aralık ve raso seviyesinde ölçülmüş istatistiki analiz şeklidir (Altunışık ve ark. 2010: 226).

H_{11}: Üniversitelerin halkla ilişkiler birimlerinde çalışan sayısı ile mükemmellik kriterleri arasında istatiksel ilişki vardır.

Tablo 95: Üniversitelerin halkla ilişkiler birimlerinde çalışan sayısı ile mükemmellik kriterleri arasında ilişki seviyesi.

		Stratejik yönetim ve planlama	Asimetrik iletişim	Simetrik iletişim	Karma iletişim modeli	Teknik Yönetici	Stratejik yönetici	Stratejik ve teknik yönetici	Bütünleşik iletişim	Sosyal sorumluluk
Personel sayı	R	-0,143	0,064	-0,061	-0,018	-0,280	0,020	-0,094	0,202	0,084
	P Değeri	0,451	0,736	0,749	0,925	0,134	0,918	0,621	0,283	0,661

Üniversitelerde halkla ilişkiler biriminde çalışan personel sayısı ile mükemmellik kriterleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizine göre mükemmellik kriterleri ile halkla ilişkiler biriminde çalışan personel sayısı arasında pozitif ya da negatif bir ilişki bulunmamaktadır. Bu da halkla ilişkiler birimindeki personel sayısının az ya da çok olması birimin başarı veya başarısızlığını desteklemediğini göstermektedir. H_{11} hipotezine göre halkla ilişkiler biriminde çalışan sayısı ile mükemmellik kriterleri arasında ilişki yoktu ve bu da H_{11} hipotezinin desteklenmediğini göstermektedir.

H_{12}: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin yaş değişkeni ile mükemmellik kriterleri arasında istatiksel ilişki vardır.

Tablo 96: Üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin yaş değişkeni ile mükemmellik kriterleri arasında ilişki seviyesi.

		Stratejik yönetim ve planlama	Asimetrik iletişim	Simetrik iletişim	Karma iletişim modeli	Teknik Yönetici	Stratejik yönetici	Stratejik ve teknik yönetici	Bütünleşik iletişim	Sosyal sorumluluk
Yaş	R	-0,299	-0,161	-0,186	-0,189	-0,121	-0,232	-0,233	-0,304	-0,288
	P Değeri	0,109	0,395	0,324	0,316	0,524	0,216	0,215	0,103	0,123

Üniversitelerde halkla ilişkiler yöneticisinin yaş değişkeni ile mükemmellik kriterleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla SPSS'de korelasyon analizi testi yapılmıştır. Test sonucunda ise halkla ilişkiler birim yöneticisinin yaş ortalamasının

birim yönetiminde mükemmellik kriterlerini pozitif ya da negatif yönde etkilemediği ortaya çıkmıştır. Yaş değişkenleri ile P değeri>0,050 arasında ilişki bulunmamaktadır. Bu da H_{12} hipotezindeki yaş ve mükemmellik kriterlerinin pozitif ya da negatif yönde birbirini desteklemediğini göstermekte, birimin mükemmellik kriterlerindeki başarı ya da başarısızlık ile yöneticinin yaşı arasında bağ bulunmamaktadır.

Demografik analizlere göre de katılımcıların yaşı ağırlıklı ortalama 40'lı yaşlarda olduğu için fark çıkmadığı ancak örneklem sayısı arttığında ve farklı yaş gruplarındaki yöneticilerin örnekleme dahil edildiğinde çalışma sürelerine göre mükemmellik kriterleri arasında ilişki ortaya çıkabileceği öne sürülebilir.

4.1.2. Niteliksel Bulgular

Araştırma kapsamında öncelikle araştırma soruları Grunig'in mükemmellik kuramı bağlamında 11 farklı temada araştırma soruları oluşturulmuştur. Sorular, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile halkla ilişkiler birim yöneticilerine uygulanmıştır. Çalışmada 19 devlet, 11 vakıf üniversitesinin halkla ilişkiler birim yöneticileri ile yapılan görüşmeler, görüşme esnasında el yazısı ile kayda alınmıştır. Tezin niteliksel analiz aşamasında sahadan toplanan veriler ana başlıklar altında organize edilip sistematik şekilde düzenlenmiştir. Veriler doğrultusunda aynı konuda farklı görüşmecilerin beyanlarındaki ifadelerde ortak noktaların bulunmasıyla birlikte alternatif bakış açıları, farklı görüşlerin de değerlendirilmesiyle birlikte soru formundaki temalar farklı boyutlarda ela alınacaktır. Böylelikle temalar altında mükemmel halkla ilişkiler kriterlerine farklı yaklaşımların kategoriler halinde değerlendirilmesi hedeflenmiştir.

Araştırmanın ana akım paradigma çerçevesinden değerlendirilmesi, metodoloji kısmında anket verilerinin çözümlenip yorumlanması, problemin tespitinde eksik

bilgilerin telafi edilmesi ve çalışmanın derinleştirilmesi amacıyla niteliksel analiz kısmında "niteliksel içerik analizi" nin kullanılması uygun görülmüştür.[93]

Niteliksel içerik analizi[94] aşamasında çözümlenen veriler belirlenen temalara ve kategorilere yerleştirilecektir. Stratejik planlama, halkla ilişkiler uygulayıcısının rolü ve görevi, bütünleşik iletişim, halkla ilişkiler birim yöneticisinin idari yapılanmadaki yeri ve önemi, halkla ilişkiler iletişim modelleri, sosyal sorumluluk, danışmanlık hizmeti ve kadın personel teması altında ortaya çıkan görüşme verileri yorumlanacaktır. Bu nu iyice araştırıp gözden geçirip öyle yazayım altını doldurmam gerekiyor kapsamlı şekilde.

Araştırma soruları

Araştırmada soru formunda yer alan sorular açık, anlaşılır ve üniversitelerde görüşme yapılan halkla ilişkiler birim yöneticilerinin görüşlerinin doğal şekilde

---

[93] Araştırmanın "niteliksel analiz" kısmında niteliksel içerik analizinin tercih edilmesinin çeşitli gerekçeleri mevcuttur. Araştırmanın metodolojisi her ne kadar karma yöntem desenini ihtiva etse de yöntem kısmında araştırmanın bakış açısına göre paradigmatik olarak birbirinin zıttı araştırma yöntemlerinin kullanılması uygun görülmemiştir. Çünkü ana akım çalışmalarda genel olarak anket, deney; eleştirel çalışmalarda ise retorik analizi, söylem analizi, göstergebilim analizi gibi analizler yapılmaktadır. İçerik analizi ise hem nicel hem de nitel olması nedeniyle bu yöntemlerin yanında "melez" bir yöntem olarak yer almaktadır. Ana akım bir çalışmanın yöntem kısmında anket ile birlikte söylem analizi ya da göstergebilim analizi (eleştirel çalışmalarda yoğunlukla kullanılan) gibi analiz yöntemlerinin kullanılması çalışmanın temel bakış açısıyla (pozitivist, ana akım) uyumlu görülmemektedir.

Bunula birlikte çalışmada kullanılabilme potansiyeli olan "betimsel analiz" ise verileri içerik analizi kadar derin bir işleme tabi tutmamakta, kavram ile temaları gerektiği gibi ortaya koyamamakta ve veri analizinde biraz daha sığ kalmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 259). Bu amaçla da araştırmada verilerin kavramsallaştırılması, temalaştırılması ve kategoriler halinde ortaya konulması için "niteliksel içerik analizi"nin çalışılması uygun görülmüştür.

[94] İçerik analizinin temel amacı, birbirine yakın kavram ve temaları birleştirip okuyucunun algılayacağı şekilde düzenleyerek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 259). Bunun için de araştırmada içerik analizi çalışılırken sistematik şekilde çeşitli aşamalar göz önünde bulundurularak veri seti analiz edilmektedir. İçerik analizinde öncelikle veriler toplanıp metin şekline dönüştürülüp dikkatli şekilde okunur. Veri seti içinden tümevarımsal biçimde kodlar oluşturulur. Üçüncü aşamada kodlar temalara dönüştürüldükten sonra benzer ifadeler, şablonlar, ilişkiler, uyumsuzluklar kategoriler altında tasnif edilir. Temalar altında oluşturulan kategoriler konu bağlamında daha önce yapılan araştırmalar ve teoriler çerçevesinde değerlendirilip genellemelere gidilir (Berg ve Lune, 2015: 385-384). Yıldırım ve Şimşek'e (2013: 259-274)'e göre de niteliksel içerik analizinde veriler metin haline dönüştürüldükten sonra dikkatli bir okuma ile birinci aşamada metin manidar bölümlere ayrılarak (sözcük, cümle, paragraf vb.) isimlendirilip kodlama yapılır. İkinci aşamada kodlanan veriler düzenlenerek aralarında anlamlı ilişkiler kurulması ile temalar ortaya çıkarılır. Eğer analiz esnasında çok sayıda tema ortaya çıkarsa temalar birbiriyle ilişki yapısına göre sınıflandırılabilir, temaların altında alt temalara yer verilebilir. Analizin üçüncü aşaması ise yorumlama safhasıdır. Niteliksel araştırmada araştırmacının; verileri anlamlandırmak, sonuçlar arasındaki ilişkileri açıklamak, neden-sonuç bağlamını betimlemek amacıyla açıklamalar yapması gerekmektedir.

toplanılmasına imkan verecek biçimde hazırlanılmıştır. Araştırma için öngörülen sorular şunlardır:

1. Mükemmel halkla ilişkiler uygulamalarının üniversitenizin başarısına ne tür katkısının olduğunu düşünüyor musunuz?
2. Stratejik planlama teması: Paydaşlarınızı kategorilere ayırıp onların hakkında nasıl araştırma yapıyorsunuz? Kriz yönetimi, sorun yönetimi, stratejik plan gibi vb. konulara katkıda bulunarak üst yönetimin kararlarını değiştiriyor musunuz? Üst yönetim stratejik kararların alım sürecine sizi de dahil ediyor mu? Örgütün politikalarına yön verdiğinizi düşünüyor musunuz?
3. Halkla ilişkiler uygulayıcısının rolü ve modelleri uygulama yöntemleri teması**.** Üniversitenizde halkla ilişkiler birimi yöneticisi olarak üslendiğiniz rollerinin özellikleri nelerdir? Teknik rol mü, yönetici rolü mü?
4. Bütünleşik iletişim yönetimi teması. Üniversitenizin sosyal medya hesaplarının yönetilmesi, etkinlik-organizasyon yönetimi, medyayla ilişkiler, tanıtım faaliyetleri vb. iletişim uygulamalarının halkla ilişkiler birimi tarafından bütünleşik şekilde yönetildiğini düşünüyor musunuz?

   4.1 Birim yapılanması teması: Devlet ve vakıf üniversitelerinde ağırlıklı olarak halkla ilişkiler birimlerinde ağırlıklı olarak hangi birimler yapılanmaktadır?
5. Halkla ilişkiler biriminin ve yöneticisinin idari yapılanmadaki yeri ve önemi teması. Fiilen ve resmiyette örgütünüzde kime bağlısınız, biriminiz insan kaynakları, sağlık kültür spor daire başkanlığı, genel sekreterlik vb. bir departmanın altın da mı yapılıyor?
6. Halkla ilişkilerde iletişim modelleri teması. Yükseköğretim kurumunda iletişim yöntemlerinizde halkla ilişkiler modelleri olarak asimetrik iletişim mi simetrik iletişim mi ağırlıklı olarak uygulanmaktadır?

7. Sosyal sorumluluk teması. Biriminiz tarafından sosyal sorumluluk faaliyetleri hakkında üst yönetimi bilgilendirip, farkındalık oluşturup bu konuda bütçe ayrılmasını sağlayarak (eğitim, sanat, kültür, spor vb.) sosyal sorumluluk faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini sağlıyor musunuz?
8. Danışmanlık hizmeti teması. Halkla ilişkiler biriminize destek amacıyla örgüt dışından danışmanlık hizmeti alıyor musunuz? Hangi alanda danışmanlık hizmeti alıyor musunuz?
9. Kadın personel teması. Biriminizde çalışan kadın personellerin demografik ve eğitim özellikleri nelerdir? Kadın personellerinizin birimdeki pozisyonu ve biriminizdeki gelecek kariyerleri hakkında neler düşünüyorsunuz?
10. Diğer teması: Çalışma kapsamında sorular dışında sizin de eklemek istediğiniz bir konu ya da sorun var mı biriminiz ve içinde bulunduğunuz konumla ilgili?

Veri Toplama Yöntemi

Çalışmanın niteliksel araştırma kısmında veri toplama yöntemi olarak yüz yüze yarı yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanmıştır.[95] Yarı yapılandırılmış görüşme[96] ile

[95] Görüşme tekniği ile veriler sahadan toplanırken üç farklı yöntem kullanılır. Bunlar: yapılandırılmış görüşme, yapılandırılmamış görüşme ve yarı yapılandırılmış görüşmedir. Yapılandırılmış görüşmede soru formu önceden hazırlanır, görüşülen kişi ile konu hakkında tartışma yapılmaz, cevaplar yorumlanmaz, veriler sayısal şekilde sıklık ve yüzdelik oranları alınabilir. Yapılandırılmamış görüşmede, görüşme yapılan birey hakkında derinliğine bilgi edinmenin amaçlandığı görüşmedir. Araştırma konusu hakkında insanların ne dedikleri değil uzman kişilerin ne düşündükleri merak edildiğinde yapılanmamış görüşme tekniğidir (Cebeci, 2010: 105-106). Yarı yapılandırılmış görüşme ise yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşme kurallarının arasında yer almaktadır. Ne katıdır ne de esnektir (Altunay ve ark. 2014: 64).

[96] Yıldırım ve Şimşek'e (2010: 150-151) göre yarı yapılandırılmış görüşme "görüşme formu yaklaşımı" olarak adlandırılmaktadır. Bu yaklaşım çerçevesinde araştırmacı, araştırma problemi hakkında farklı kişilerden aynı alanda veriler toplamak amacıyla önceden hazırladığı soru formatına bağlı kalarak, konu hakkında derinlemesine bilgi edinmek için görüşme esnasında ek sorular sorma esnekliğine sahiptir. Görüşme sırasında sorular sistematik biçimde sırayla sorulmak zorunda değildir. Soruların sorulma şekli ve sıralaması farklılık gösterebilir, sohbet tarzı bir yöntemle bazı konuların ayrıntısına girilebilir. Soru formu ile hem görüşmede elde edilen verilerin düzenlenmesi ve analizi bütüncül bir yapıda kolaylaşırken aynı zamanda problemle ilgili derinlemesine bilgi sahibi olunabilir. Glesne (2014: 143) de nitel araştırmalarda görüşme yönteminin en önemli kısmının problemin görünmeyen bölümleri hakkında bilgi sahibi olma, görünen bölümleri hakkında ise farklı şekilde açıklamalar yapmak imkanı sunduğunu, bunun da araştırma esnasında problem hakkında beklenilmeyen tesadüfü bilgilerin öğrenilmesini sağladığını belirtmiştir.

çalışma amacı doğrultusunda soruların bir kısmı yapılandırılmış, bir kısmı da açık uçlu olarak hazırlanmıştır.

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme ile katılımcıların konuyu rahatlıkla tartışabileceği ve özgür beyan ortamının oluşturulabilmesi öngörülmüştür. Nicel araştırma yöntemleriyle tespit edilen sayısal verilerden ziyade nitel görüşme ile daha teferruatlı biçimde soruların zenginleştirilmesiyle doğru verilerin elde edilebileceği düşünülmüştür. Buna istinaden araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile açık uçlu sorulara yer verilerek görüşmenin gidişatına göre yeni sorularla, örneklerle konu aydınlatılmaya çalışılmıştır. Sorular tezde belirtilen sıraya göre sorulmuştur ancak görüşmede katılımcının verdiği bilgilere göre değişiklikler ve eklemeler yapılarak soru sıralaması bazı görüşmelerde değişiklik arz etmiştir. Böylelikle de görüşme yapılan katılımcıların konuyla ilgili bilgilerini rahat ve özgür şekilde ifade etmelerine imkan tanınmıştır.

Görüşme öncesinde üniversitelerin halkla ilişkiler birim yöneticileri için soru 9 temel temadan oluşan soru formu hazırlanmıştır. Görüşme esnasında katılımcının isteğine göre soru formu aynı zamanda hem katılıcıya hem de uygulayıcının önünde belirtilmiştir. Görüşme sonunda ise soru formunda katılımcının adı-soyadı, tarih, saat ve mekan bilgileriyle birlikte araştırıcının izlenim ve görüşleri yer almaktadır. Görüşmelerde ses kaydı alınmamıştır. Görüşme yapılan üniversitelerin halkla ilişkiler birim yöneticilerine, araştırmanın analiz kısmında bire bir üniversite ve görüşülen kişi isimlerine yer verilmeyeceği, analizde üniversite ve halkla ilişkiler birim yöneticilerine kodlar verilerek devlet vakıf üniversitesindeki mükemmel halka ilişkiler kriterleri uygulaması tespitinin amaçlandığı taahhüdü verilmiştir. Görüşme esnasında veriler not alınarak kağıt üstüne kaydedilmiştir.

4.1.2.1. Niteliksel Analiz Verileri

Araştırmanın niteliksel bulgular kısmında, Türkiye'deki en başarılı 30 devlet ve vakıf üniversitesinin halkla ilişkiler birim yöneticileriyle gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmelerin bulguları tartışılacaktır. Sahada toplanan veriler kodlar, temalar ve kategoriler halinde devlet ve vakıf üniversitesi yöneticilerinin söylemleri ayrı ayrı ele alınarak verilerdeki farklılıklar ve benzerlikler teorik bilgiler ışığında yorumlanmaya çalışılacaktır. Yorumlanan bulgular tezin gerekli görüldüğü yerlerde niceliksel metodoloji bölümünde elde edilen verilerle de desteklenip, birbirleri arasındaki tutarlılık kıyaslanacaktır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen verilerin betimlenmesi, doğrudan alıntı ve teorik bilgiler ışığında yorumlamalar neticesinde de vakıf ve devlet üniversitelerindeki mükemmel halkla ilişkiler kriterlerine uyum ve farklılıklar ele alınacaktır. Sahadan toplanan veriler ışığında, mükemmel halka ilişkiler kriterlerine uyum sağlanmadığı takdirde bu durumun Türkiye'de özgün bir senteze karşılık gelip gelmediği ortaya koyulacaktır.

Sahada yüz yüze görüşmeler esnasında veriler toplanırken katılımcılara, araştırmanın analiz bölümünde direk üniversite ve katılımcının adı verilmeyeceği, sadece verilerin devlet ve vakıf üniversiteleri arasındaki farklılıkları tespit etmek amacıyla genelleştirileceğine dair taahhüde bulunulmuştur.[97] Bu nedenle niteliksel analiz bölümünde bulgular temalar altında tartışılırken devlet ve vakıf üniversiteleri ile görüşülen katılımcılar devlet üniversitelerinde "A1, A2, A3…", vakıf üniversitelerinde ise "B1, B2, B3…." şeklinde kodlanarak ilgili kısımlarda direk alıntılara yer verilecektir.

[97] Sahada çalışma kapsamında yüz yüze görüşmelerde katılımcılar araştırmaya katılma talebini kabul etmeden önce üniversite ve yönetici isimlerinin geçmemesi hususunda araştırmacıdan taahhüt beyanında bulunmasını talep etmişlerdir. Katılımcılar, araştırmaya çalıştıkları üniversite ve kendi isimlerinin tezde bire bir yer almaması koşulu ile çalışmaya destek olacaklarını yüz yüze, telefonla ve e posta ile beyan etmişlerdir. Buna istinaden çalışmanın niteliksel analiz kısmında katılımcılar ve üniversite isimleri veriler analiz edilirken kodlama şeklinde yer verilmesi uygun görülmüştür.

Öte taraftan niteliksel kısımda temaların altındaki alt kategorilerin ortaya konulmasını sağlayan temel unsur veri setindeki ilgili temalar altında yer alan bilgilerdir. Katılımcıların vurguladıkları konulara göre temalar altında öncelikle nicel kodlamalar oluşturulmuştur. Üçüncü safhada da bu kodların sıklık oranlarına göre alt kategoriler ortaya çıkmıştır.

Niteliksel araştırma bölümünde çalışmanın kategorileri, temalar altında oluşturulan kodların sıklık derecesine göre oluşturulmuştur. Araştırmada yer alan on bir tema, veri setindeki bilgiler doğrultusunda sıklık derecesine göre kodları oluşturulduktan sonra toplamda 33 adet alt kategori ortaya çıkmıştır. Bu kategorilerde araştırma katılımcılarının, ilgili konuya dair görüşleri mükemmellik ve halkla ilişkiler literatüründeki bilgiler ışığında betimlenip yorumlanacaktır.

4.1.2.1.1. Mükemmel Halkla İlişkiler Uygulamalarının Üniversiteye Genel Katkısı

"Mükemmel halka ilişkiler uygulamalarının üniversitenize ne tür katkısı olduğunu düşünüyorsunuz?" sorusuna verilen cevaplar neticesinde devlet ve vakıf üniversitelerinin verdikleri cevaplar temalara ayrılmadan önce öncelikle veri setindeki kodların ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Tablo 97: Devlet ve vakıf üniversitelerinde mükemmel halkla ilişkiler uygulamalarının üniversiteye başarı katkısını ifade eden kodlar

Kodlar	Devlet	Vakıf
Başarılı öğrencileri kuruma çekme[98]	7	7
Bilgilendirme	2	3
İlişki yönetimi	2	0
Farkındalık oluşturma	0	1
Güvenirlilik	0	2
İmaj yönetimi	4	1
İtibar ve pozitif düşünce yönetimi	9	7
Mali gelirin dolaylı olarak yükseltilmesi	0	1

[98] Vakıf üniversiteleri halkla ilişkiler çalışmaları ile sadece başarılı öğrencileri değil ticari odaklı oldukları için kurumlarının ticari döngüsü sağlayacak diğer öğrencileri de üniversiteye çekerek kurumlarını yönetme gayesindedirler.

Köprü görevi	5	0
Kurumsal başarıya katkısı	2	0
Kurumsal motivasyon ve aidiyet	2	0
Kurumsallaşma	2	0
Marka değeri yönetimi	4	3
Stratejik iletişim yönetimi	4	2
Tanıtım	7	8

Araştırma kapsamında yarı yapılandırılmış görüşmelerde mükemmel halkla ilişkiler uygulamalarının kuruma katkısı ve kuruma dönüş şeklinin neler olduğunu vurgularken ortaya çıkan en önemli kavramlar itibar-pozitif düşünce ve imaj yönetimi, tanıtım ve başarılı öğrencileri kuruma çekmedir. Bunların ardından ise marka değeri yönetimi ve bilgilendirme gelmektedir. Dikkat çeken diğer bir konu ise devlet üniversiteleri mükemmel halkla ilişkiler uygulamaları ile birlikte ilişki yönetimi, köprü görevi, kurumsal başarıya katkı, kurumsallaşma, motivasyon ve kurumsal aidiyet gibi konulara oda önem vermektedir. Dolaylı olarak devlet üniversitelerinin halkla ilişkilerler uygulamalarındaki beklenti ve amaçları vakıf üniversitelerine göre daha geniş bir yelpazede yer almaktadır.

Mükemmel halkla ilişkiler özellikleri arasında örgüte maddi ve manevi getirisi "sosyal seviye" kısmında yer almaktadır. Farkındalık oluşturma, sosyal sorumluluk ile pozitif algı yönetimi, çalışanların motivasyonu, itibara yönetimi, medyada örgüt lehine haber yayımlanması, paydaşlarla iyi ilişkiler inşa etme, çatışmaları azaltma manevi kazançlar arasında; satış, bağı, kar payı, hisse senetlerinin değerinin arttırılması, maliyetlerin düşürülmesi ve küresel pazarlara erişimin kolaylaştırılması mükemmel halkla ilişkiler kriterlerinin örgüte maddi kazançları arasında yer almaktadır. Araştırma verileri neticesinde *"Mükemmel halkla ilişkiler uygulamalarının üniversiteye genel katkısı"* başlığı altında araştırma kapsamında mükemmellik kriterlerinin hangi araç, yöntem ve bakış açısıyla üniversitelere maddi ve manevi katkısı betimlemeye çalışılmıştır.

Tanıtım ağırlıklı halkla ilişkiler

Saha araştırmasında yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda hem devlet hem de vakıf üniversitelerinin halka ilişkiler birimlerinin ağırlık olarak tanıtım çalışmalarına önem verdiklerini hatta bütçelerinin % 90 gibi önemli bir kısmını tanıtım çalışmalarına ayırdıkları ortaya çıkmıştır. Tanıtım çalışmalarının içinde yurt içi ve dışı tanıtım fuarları, kurumsal yayınlar, üniversite tercih döneminde kitle iletişim araçlarına verilen reklamlar, tanıtım materyalleri (kalem, not defteri, çanta vb.) yer almaktadır.

Konuyla ilgili A11, *"Kurumsal iletişim birimi olarak birime verilen değerden memnunum. Bütçem geniş olduğu için bütün harcamaları rahatlıkla yapabiliyorum. Çünkü tanıtım çalışmalarında ciddi paralar harcanıyor. Ama bütçemizde sorun yaşamamızın diğer sebebi de üniversite gelir kaynaklarının zengin olması. Açık öğretim fakültesi oluğu için direk oradan bize kaynak aktarımı yapılıyor."*.

Vakıf üniversiteleri ise bu konu hakkında şu görüşleri beyan etmişlerdir: B1, *"Tanıtıma ve reklama önem vererek başarı seviyesi yüksek öğrencileri üniversitemize çekmemiz gerekiyor, çünkü içinde bulunduğumuz rekabet ortamı ve üniversitemizi tercih eden öğrencinin başarı seviyesi bizim için çok önemli."*. B10*, "Vakıf üniversiteleri halkla ilişkiler uygulamaları için 5-10 milyon bütçe ayırmaktadır. Ancak bu bütçenin % 90'nı üniversitelerin tercih edilme zamanı tanıtım çalışmalarına ayrılıyor."*

Her ne kadar üniversiteler halkla ilişkiler faaliyetlerinde tanıtıma ağırlıklı şekilde önem verseler de literatürde halkla ilişkiler düşünürleri bunun doğru olmadığını belirtmektedir. Literatürdeki bilgiler ışığında Kazancı'ya (2016: 89-90) göre, tanıtma ya da tanıtım "Hedef kitlenin aydınlatılıp bilgi eksiklerinin giderilmesi ve onları ilgilendiren kararların açıklanmasıdır". Örgüt tanıtım yolu ile kamuya bilgi aktararak onların örgüt ile aynı fikirde olmasını sağlayarak, örgüt lehine kamuoyu oluşturup çoğunluk elde etmeyi hedeflemektedir. L'Etang'a (2007: 18) göre ise halkla ilişkiler,

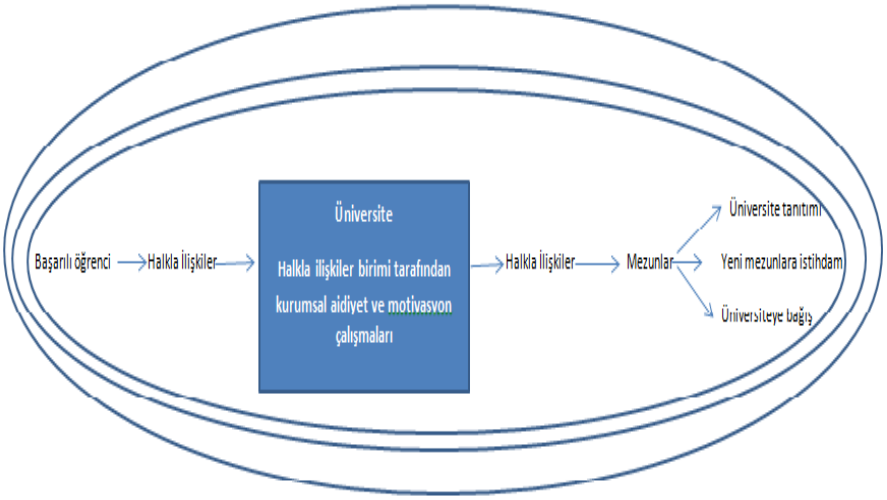
müşteri hizmetleri veya sadece kurumsal görüşün tanıtımı değildir. Aksine tanıtımdan daha geniş kapsamlı bir uygulamadır. Örgüt yöneticilerinin bazıları halkla ilişkileri medyada haber yayınlayan birim olarak görmesi, hızlı ve ışıltılı çözüm öğesi şeklinde düşündükleri için tanıtıma ağırlık vermektedir. Üretilen mesajların kitle iletişim araçları ile dağıtılmasıyla halkla ilişkilerin sınırlarını daraltanlar onu pazarlamaya hizmet eden bir konuma düşürerek reklamın bir parçası haline getirirler. Halkla ilişkilerin pazarlama, maliye vb. birimlerden ayrı bir konuma getirilebilmesi yönetim işlevi olarak kavramsallaştırılmasıyla mümkündür. Yönetim fonksiyonunu elde edebilmesinin tek yolu da örgütün etkileme ve etkilenme potansiyeli altında olduğu kamu ve paydaşlarla uyumlu şekilde çalışmasıdır. Kurum ve kamular arasındaki çatışmayı yönetebilmek için de iki yönlü simetrik iletişime ihtiyaç vardır. Halkla ilişkiler uygulayıcısı taraflar arasında simetrik iletişim uygulaması ile her iki tarafa da kazanç sağlayacak "kazan-kazan" çözümüne ulaşmayı hedeflemektedir. Aksi takdirde tek yönlü iletişim akışı olduğu takdirde halkla ilişkilerin reklam ve tanıtımdan bir farkı kalmamaktadır. Çünkü tanıtım etkinliğinde düşünsel içerik bulunmamakla birlikte bunu icra edebilmek için her hangi bir meslek ve eğitime de ihtiyaç duyulmamaktadır (Ehling, 2005a: 484-487). Bununla birlikte halkla ilişkiler yalnızca bir dizi ortak teknolojiyi değil, bir kuruluşu etkileyebilecek yeni ve ortaya çıkan sorunların analizini öngörmeyi gerektirmektedir (L'Etang'a 2007: 18).

Halkla ilişkiler düşünürleri, halkla ilişkilerin tanıtım odaklı basit bir unsur olmamasını gerekçeleriyle dile getirmişlerdir. Ancak çalışma kapsamındaki devlet ve vakıf üniversitelerinin tanıtım ağırlıklı halkla ilişkilere önem vermesinin kendilerince gerekçeleri bulunmaktadır. Üniversiteler neden tanıtım çalışmalarına önem veriyorlar sorusuna istinaden araştırma katılımcıları *"Tanıtım çalışmalarındaki temel amacın başarılı öğrencileri üniversiteye çekmek."* olduğunu belirtmişlerdir. Halkla ilişkiler birim yöneticilerine göre, üniversiteye hazırlık aşamasında başarılı olan öğrenciler

üniversite lisans, yüksek lisans ve doktora döneminde de başarılı oldukları, hatta iş hayatında da tercih edilen, girişken, kendi işini kurup başarılı olan bireyler olarak hayatlarına devam ettiklerini ifade etmişlerdir. Başarılı öğrenci kurumu tercih ederek mezuniyet sonrasında da başarılarıyla üniversiteyi temsil etmekte ve bire bir üniversitenin tanıtım aracı haline dönüşmekte, iş hayatında da kendi üniversitesinden mezun olan öğrencilere istihdam ortamı oluşturmakta ve gerektiği zaman da mezun olduğu üniversiteye bağış yapmaktadır. A4 devlet üniversitesi konuyla ilgili şunları ifade etmektedir: *"Üniversitemizin tanıtımını yaparak başarılı öğrenciyi üniversitemize çekip üniversitemizin başarını arttırarak başarılı şekilde mezun olmaları ve iş kurarak iyi yerlere gelmeleriyle birlikte üniversitemizin başarısını temsil ediyorlar. A4 üniversitesinden yeni mezun olan öğrencilere de istihdam ortamı oluşturarak üniversitemizin başarı seviyesinin dalga dalga yayılmasını sağlıyorlar."* Vakıf üniversitelerinden B6, üniversitenin tanıtım ve etkinlik düzenlemesinden kurumsal iletişim biriminin sorumlu olduğu, birimin başarı oranının da üniversitelerini tercih eden en başarılı öğrenciler aracılığıyla somut hale geldiğini ancak imkanları nedeniyle devlet üniversitelerinin uygulamalarında basına, vakıf üniversitelerinin ise tanıtım çalışmalarına önem verdiğini söylemiştir. B5 üniversitesi halkla ilişkilerdeki temel hedeflerinin tanıtım yapmak olduğunu, tanıtım çalışmaları ile öğrencileri üniversiteye çekmek için gayret ettiklerini belirtmiştir. B7, B3, B4 üniversiteleri tanıtım çalışmaları ile üniversitenin itibar, bilinirlilik, olumlu marka algısı ve güvenirlilik oranını artırarak hem en başarılı öğrencileri hem de kontenjanlarını dolduracak diğer öğrencileri üniversitelerine çekmeyi hedeflemektedir.

Katılımcıların bilgisi ışığında dikkati çeken önemli bir unsur tanıtım öğesi olarak "öğrenciler" dir. Üniversiteyi tercih edip okuyan ve mezun olan öğrenciler kurumsal aidiyetten dolayı toplum içinde de yine üniversiteyi tanıtan ve temsil eden canlı tanıtım araçları haline dönüşmektedirler. Oysaki literatüre baktığımızda tanıtım araçları içinde

broşür, el kitabı, bülten, afiş, sergiler, pano, yarışma, toplantı, gezi, kampanya, sponsorluk çalışmaları (Asna, 2012: 5), internet, kitle iletişim araçları, basın, medyada haberlerin ücretsiz şekilde yer alması (Geçikli, 2008: 104-123), etkinlik yönetimi, sosyal medya (Balta Peltekoğlu, 2016) bulunmaktadır.



Şekil 14: Halkla ilişkiler biriminin tanıtım çalışmalarının üniversite üstündeki etkisi

Dolayısıyla halkla ilişkiler birimi üniversite tanıtımı ve paydaşlarla iletişim konusunda mıknatıs, köprü görevi görmektedir. Çünkü halkla ilişkiler birimi öncelikle üniversiteye en başarılı öğrencileri tanıtım ve ikna çalışmaları ile çekmekte, kurumda öğrenim gören öğrenciler üstünde kurumsal iletişim çalışmaları ile kurumsal aidiyet ve motivasyon oluşturmakta, mezun olan öğrencileri kariyer ve mezunlar alt birim ya da dernekleriyle takip edip üniversite ile bağlarını kuvvetlendirmekte, iş hayatında başarılı olan bireylerin yurt içi ve dışında hem üniversitenin tanıtımını yapan hem üniversiteden yeni mezun olan öğrencilere istihdam imkanı oluşturan hem de üniversiteye bağış yaparak maddi olarak kurumun güçlenmesine destek olunmasını sağlamaktadır. Konuyla ilgili üniversitelerin halkla ilişkiler birim yöneticileri şunları ifade etmektedir: A18 devlet üniversitesi halkla ilişkiler birim yöneticisi halkla ilişkiler uygulamalarının üniversiteye getirisi hakkında *"Öğrencilerle yüz yüze iletişim kurduğumuzda potansiyel öğrencilerin üniversitemizi tercih etmesini sağlayabiliyoruz. Tanıtımımızı yaptığımız*

zaman tercih edilme şansımız artıyor." A17'nin halkla ilişkiler birim yöneticisine göre *"Tanıtım fuarlarında ve tanıtım faaliyetlerinde üniversitenin tanıtılması hedef kitlelerin üniversite hakkında pozitif düşünmesini sağlıyor. Çalışmalarımızla başarı ortalaması yüksek öğrencileri üniversitemize çekmeye çalışıyoruz."* B8, *"Vakıf üniversitesi olarak başarılı, nitelikli öğrenci konusunda sıkıntı yaşıyoruz ancak kurumun ayakta kalabilmesi için her türlü öğrenciye kapımız açık.".* Kısaca halkla ilişkiler birimi sistem içinde sistematik şekilde üniversitenin başarısını dalga dalgı artıran ve genişleten bir katalizör görevi görmektedir.

Üniversitenin marka değerini, imajını ve itibarını arttıran değer: Halkla ilişkiler

Mükemmel halkla ilişkiler çerçevesinde kamu ve paydaşlarla oluşturulan ilişkiler, kurumsal kimlik ve imaj çalışmaları kurum itibarını ve markasını doğrudan tesiri altına alabilmektedir. Araştırma kapsamındaki üniversite birim yöneticileri de bu konuyla ilgili söylemleriyle literatürdeki bilgileri desteklemektedirler. A11 üniversitesi halkla ilişkiler birim yöneticisi *"Kurumun marka değerini ve kurumsal itibarını artırıyor. İletişim ile üniversiteyi daha kurumsal bir yapıya ulaştırmak, akademik ve idari personelin aidiyet duygusunu yükseltiyor. Kurumun danışma birimi olduk. Saygı değer bir yerimiz var üniversitede."*

Konu hakkında yine vakıf üniversiteleri de devlet üniversiteleri ile aynı fikirleri paylaşmaktadır. Vakıf üniversitelerinden B2 ise konuyla ilgili *"Çalışmaların doğrudan ve dolaylı olarak etkisi bulunmaktadır. Halkla ilişkiler uygulamaları ile itibar, algı yönetimini sağlamakta ve kurum mesajlarının hedef kitlelere iletim işini yapmaktadır. Dolaylı olarak da sistematik ve sürekli şekilde yapılan iletişim faaliyetleri neticesinde üniversitenin tercih edilme oranını yükseltiyoruz hatta bunu direk sağlıyoruz. Kurumsal iletişim önemli bir bölüm. Çünkü kurum içinde de katalizör görevi görüyoruz."* şeklinde beyanda bulunmuştur. B10'da *"Halkla ilişkiler çalışmalarının üniversitenin bütün faaliyet alanına etkisi altına aldığına inanıyorum. Çünkü halkla ilişkiler çalışmaları ile*

üniversitenin ve hastanenin imaj ve itibar yönetimini sağlıyoruz. Eğer imaj ve itibar yönetimimiz iyi olursa kurumumuzu üniversite sınavında başarı oranı yüksek olan öğrenciler seçebilir, üniversite kontenjanlarımız dolarsa kurum daha fazla kar elde edebilir, eğer birimin mali çıtası ve girdileri yükselirse personel maaşı artar bu da öğrenci ve personelin motivasyonunu arttırır."

Halkla ilişkiler faaliyetlerini etkili bir şekilde yönetmenin önemli olduğunu, çünkü şirketin rakiplere karşı avantajlı bir şekilde karşılaştırma yapmasına ve rekabet avantajını artırmasına yardımcı olabileceğine işaret etmektedir." Son yirmi yılda, stratejik ve her şeyi kapsayan bir yaklaşım gerektiren halkla ilişkiler faaliyetlerine marka bilinci oluşturma, kurumsal kimlik, kurumsal itibar, kurumsal imaj, örgütsel kriz, değişim iletişimi ve meşruiyet gibi artan bir odaklanma olmuştur. Dolayısıyla, bu faaliyetler bütünleşik ve birbiriyle ilişkilidir. Örnek olarak, örgütsel kimlik, örgütsel üyeler arasında bir organizasyonla bir olma ve bir organizasyona ait olma algısı kurumsal marka ile yakından ilgilidir. Örgütsel üyeler "markayı yaşamazlarsa", markalaşma veya imaj oluşturma iletişimi, yalnızca örgütün sosyal gerçekliğiyle zayıf bir şekilde ilişkili bir cila olacaktır. (Falkheimer ve Heide, 2014: 123).

Stratejik iletişim yönetimi ile kurumsal başarıya katkı

Araştırma kapsamında da mükemmel halkla ilişkiler değerlerinin üniversiteye genel katkısı teması altında stratejik iletişim üniversitenin hedeflerine ulaşabilmesi için ön plana çıkan unsurlar arasında yer almaktadır. Konuyla ilgili araştırma katılımcıları şu görüşleri beyan etmişlerdir: A9 devlet üniversitesi halkla ilişkiler çalışmaları ile öğrenci ve personelin nabzını tutarak paydaşların ve kamuların sorunlarını öğrendiklerini ve şikâyet-istekleri de üst yönetime ileterek kurumda köprü görevi gördüklerini söylemiştir. A2 devlet üniversitesine göre halkla ilişkiler çalışmaları *"Kurum içi ve dışı iletişim çalışmalarına katkı sağlayarak etkili iletişimi ortaya çıkarıyor. Bu da üniversitenin itibarını, marka değerini ve imajını kuvvetlendiriyor."* A1 üniversitesi halkla ilişkiler biriminin *"Üniversitenin dışarıya açılan kapısı hatta aynasıdır, kurum ve*

paydaşlar arasında stratejik iletişim yönetimi ile köprü görevi görerek dışarıyı üst yönetime, üst yönetimi de dışarıya yansıtırız.”. B4, *“Kurumun imajını, markasını ve itibarını yönetirken stratejik iletişimi araç olarak kullanıyoruz. Medya takibi ile kurumla ilgili haberleri takip ediyor, basın bülteni yayınlıyor, basın toplantısı yapıyor, sosyal medya hesaplarını yönetiyoruz. Üniversitem ile ilgili olumsuz durumlardan kaynaklanan zararı en az seviyeye indirip kurumumuzla ilgili pozitif haberlerin yayınlanmasına özen gösteriyoruz.”* Katılımcıların görüşlerine göre, halkla ilişkiler birimi ve yöneticisi üniversitede stratejik iletişim yönetimini uygularken kamu-paydaş ve üst yönetim arasındaki bağlantıyı sağlayarak köprü görevi görmektedir. Örgüte karşı olan sorunları erken teşhis ederek kurumun marka, imaj ve itibar yönetimine katkıda bulunmaktadır.

4.1.2.2. Stratejik Planlama ve Yönetime Katılım

Çalışmada stratejik planlama ve yönetime katılım teması altında dört farklı soru halkla ilişkiler ve tanıtım birimi yöneticisine yöneltilmiştir. *“Paydaşlarınızı kategorilere ayırıp onlar hakkında hangi yöntemlerle araştırma yapıyorsunuz? Kriz yönetimi, sorun yönetimi, stratejik plan vb. konulara katkıda bulunarak üst yönetimin kararlarını değiştiriyor musunuz? Üst yönetim stratejik kararların alım sürecine sizi de dahil ediyor mu? Örgütün politikaların yön verdiğinizi düşünüyor musunuz?”* sorulara verilen cevaplar dâhilinde devlet ve vakıf üniversitelerinde öncelikle ortaya çıkan kodlar oluşturulmuştur.

Tablo 98: Devlet ve vakıf üniversitelerinde stratejik planlama ve yönetime katılımı belirten kodlar

Kodlar	**Devlet**	**Vakıf**
Araştırma yöntemlerinin kullanımı	5	8
Danışmanlık	4	6
Köprü görevi	7	0
Kriz yönetimi	8	6
Kurumsallaşmaya destek	1	0
Paydaşları kategorilere ayırma	10	9

Sorun yönetimi	7	6
Stratejik plana dolaylı katkı	3	1
Stratejik plana fiilen katkı	7	5
Toplam kalite kontrol	1	0
Üst yönetim ile doğrudan iletişim	4	0
Üst yönetimin kararlarını değiştirme	8	8
Yıllık plan program hazırlama	0	1

Stratejik planlama ve yönetime katılım teması altında paydaşların kategorilere ayrılması, üst yönetimin kararlarını değiştirme, kriz-sorun vb. yönetimi ile stratejik plana fiilen katkı ve danışmanlık ön plana çıkmaktadır. Köprü görevi görme, üst yönetimle doğrudan iletişim, kurumsallaşmaya ve stratejik plana dolaylı katkı öğeleri vakıf üniversitelerinde göz ardı edilirken devlet üniversitelerinde üstünde durulmaktadır.

Stratejik yönetimin ilk adımı: Paydaşları kategorilere ayırma

Halkla ilişkilerde paydaş kavramı, kamulardan farklı bir anlama sahiptir. Çok sayıda paydaş ile örgüt arasındaki ilişkiyi temsil eden paydaş örgüt ilişkisi bu anlamı ortaya koymaktadır (Smith, 2012: 841). Halkla ilişkiler birimi stratejik yönetimin ilk adımı örgüt ile bağı olan ve ondan etkilenme ve onu etkileme potansiyeline sahip olan insanların listesini çıkarması gerekmektedir. Freeman (1984: 25) bunu örgütün paydaş haritası olarak atfetmiştir. Paydaş haritasında müşteriler, rakipler, medya çalışanları, sivil toplum kuruluşları, hükümet vb. yer almaktadır. Halkla ilişkiler uygulayıcıları paydaşları mercek altına aldıktan sonra örgütün onları etkileme ya da örgütten etkilenme oranına göre bir sıralamaya tabi tutması gerekmektedir. Örgütün paydaşlarının desteğini kazanması ve çatışma yönetimini en iyi şekilde yapabilmesi için önem sırasına göre paydaş listesini hazırlayıp, her biri için kesintisiz iletişim programları planlaması gerekmektedir (Grunig ve Repper, 2005: 140-141).

Türkiye'deki en iyi devlet ve vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler nazarında, stratejik yönetim bağlamında paydaş yönetimine önem verdikleri görülmektedir.

Üniversitelerin beyanlarına göre A12 üniversitesi *"En büyük işimiz paydaşlarımızı kategorilere ayırmaktadır. Üniversite olarak yılda bir defa paydaş toplantısı yapıyoruz. Öğrenci, sanayici, akademisyenler, ticarethaneler, medya mensupları vb. bir araya gelerek herkesin görüşünü alıyoruz. Paydaşların taleplerini alıp gelen görüşler doğrultusunda üniversite politikalarını değiştiriyoruz. Paydaşlar ve rektörlük arasında köprü görevi görüyoruz. Onları bir araya getiriyoruz."*

B3 vakıf üniversitesi kurumsal iletişim departman sorumlusu stratejik planlama ve yönetimle ilgili *"Aslında bu konuların hepsi birbirine bağlıdır. Çünkü paydaşlarla organik ve etkileşimli bir iletişim kurduğunuzda kriz-sorun yönetimine de doğrudan müdahil olabilirsiniz. Doğru yerde doğru tespitlerde bulunup yerinde kararlar verebilir ve üst yönetimi de % 90 oranında etkileyebilirsiniz."* ifadeleriyle paydaşlarla iletişimin önemini ve sonuçlarını dile getirmektedir. B10 ve B8 de araştırmalarını daha iyi yapabilmek için paydaşları öncelikle iç ve dış paydaş şeklinde genel olarak ikiye ayırıyor daha sonra da bunları kendi içinde alt kategoriler halinde sınıflandırıyor. Araştırma kapsamındaki vakıf üniversiteleri arasında sadece B5 paydaşlarını kategorilere ayırmamaktadır. B5 dışında diğer 8 vakıf üniversitesi paydaşlarını kategorilere ayırıp üstünde araştırma yapmaktadır. Paydaşların önem derecesi ise üniversitelere göre farklılık arz etmektedir. B2 üniversitesi içinde bulundukları şartlara göre aktif ve etkili paydaşları belirlemekte ve ona göre iletişim stratejisi ve içerik üretmektedir. Vakıf üniversitelerinin nazarında en etkili paydaş grupları öğrenci, potansiyel öğrenci, veliler, mezunlar ve sanayi kuruluşları yer almaktadır. Vakıf üniversiteleri paydaşlarıyla nihai amaç doğrultusunda farklı araç ve yöntemlerle kuruma katkı sağlamak için iyi ilişkiler geliştirme çabasındadır. Mesela; potansiyel öğrenciler arasından başarılı öğrencileri kurumun başarını artırmak için, diğer öğrencileri kurumun ticari döngüsünü sağlamak için, kurum içindeki öğrencilere kurumsal aidiyet oluşturmak için, mezunlara üniversiteden mezun olan öğrencilere istihdam yaratmak ve

üniversiteye bağışta bulunmalarını sağlamak, sanayicilerle de yine mezunlarına iş imkanları oluşturabilmek için iyi ilişkiler geliştirme gayreti içindedir. Dolayısıyla vakıf üniversiteleri kurumun başarısını ve etkisini dört başı mamur artırabilmek için iyi ilişkiler geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Bununla birlikte vakıf üniversiteleri için önemli bir paydaş da yükseköğretim pazarındaki diğer vakıf ve devlet üniversiteleridir. Çünkü vakıf üniversiteleri icra ettikleri işe "amme hizmeti" olarak değil "eğitim pazarlaması" olarak değerlendirmektedir. Konuyla ilgili B8 üniversitesi *"Paydaşlar içinde diğer devlet ve vakıf üniversiteleri bizim için çok daha önemlidir. Akademinin beraberinde getirdiği zorunluluklar, kurumun ticari döngüsünü sağlayabilmek için öğrenciyle birlikte ekonomik girdilerin zorunluluğu bizim için ister istemez ön planda oluyor."*

Araştırma sonuçları hem devlet hem de vakıf üniversitelerinin paydaşları literatürdeki bilgilerde ön görüldüğü gibi önem sırasına göre kategorilere ayırdıkları tespit edilmiştir. Paydaş iletişimi ile kriz, sorun yönetimi gibi konulara erken müdahil olunduğunu, paydaş kategorisine göre iletişim çalışması hazırlandığı ön plana çıkmıştır.

Risk, sorun ve kriz yönetiminde halkla ilişkilerin rolü

Üniversitelerde araştırma katılımcıları, stratejik iletişim yönetimi bağlamında halkla ilişkilerin faaliyet alanını literatürdeki gibi (Yaxley, 2012; Çakır, 2012) kriz, sorun ve risk yönetimini bir bütün halinde değerlendirmişlerdir. Aynı zamanda risk, sorun ve kriz yönetimi, mükemmellik teorisinde stratejik yönetim kısmının üçüncü aşaması olan "gündem evresi"-"ıssues stage" evresinde yer almaktadır. Halkla ilişkilerin stratejik yönetimi kapsamında yer alan bu unsurların biri diğeriyle bağlantılı hatta birbirlerinin sebebi ve sonucu şeklinde ortaya çıkarak kurumun itibar ve imaj yönetimine tesir etmektedirler.

Risk, örgüt nazarında gelecekte olayların tesirinde olan belirsizlik, karmaşıklık ve algılanması zor bir durumdur (Türk: academia.edu.tr). Risk yönetimi, tehlikelerin

tanımlanmasını, olasılıklarının ve potansiyellerinin değerlendirilmesini içerir (Yaxley, 2012: 172). Halkla ilişkiler nazarında risk yönetimi olarak örgütte oluşabilecek sıkıntıların ortaya konulması ve çözülmesi gerekmektedir. Krize dönüşmeden risklerin tedbiri alınıp paydaşlar nazarında olumlu bir algı ve imaj yönetiminin sağlanarak örgütün karşılaşacağı kayıp ve belirsizlikler karşısında kurumsal amaç ve hedefler karşısında yönlendirilmelidir (Türk: academia.edu.tr). Halkla ilişkilerde stratejik yönetim modelinde 3. safhası olan gündem belirleme kısmının önemli bir yerini de sorun yönetimi teşkil etmektedir. Pelenk Özel ve Yılmaz Sert'e (2014: 88, 93) göre sorun yönetimi, paydaş beklentisi ve örgütsel performans arasındaki genişliği kapatma eylemidir. Çünkü örgütler kurum içinde ve dışında sosyal, teknolojik, ekonomik, kültürel, siyasi şartlarda kendilerini etkileyebilecek sorunlara stratejik cevaplar vermeleri gerekmektedir. Sorun yönetimi, proaktif bir süreçtir. Öte yandan sorun yönetimi stratejik planın bir parçası olarak krizlerden kurumu korur. Sorunlara karşı önlemler alarak kurum imajının sürdürülmesini sağlamaktadır (Akyürek, 2002: 129-131). Bu yüzden kriz yönetimi sorun yönetimiyle ilişkilendirilmekte, kriz yönetimi sorun yönetiminin sonucu olarak görülmektedir (Hainsworth, 1990b: 36). Eğer örgütler, sorunları erkenden tespit edip yönetsel kaynaklarla sorunun gelişimi üstünde doğru şekilde çalışırlarsa etkili olabilirler. O yüzden sorun yönetimi kurumsal planlamanın ve stratejik sürecin yaşamsal bir olgusudur (Akyürek, 2002, 138).

Literatürde risk, sorun ve kriz yönetimiyle ilgili yer alan bilgiler ışığında araştırma katılımcıların da bu konuları bir bütün şeklinde stratejik yönetim dahilinde ele almıştır. Devlet üniversiteleri halkla ilişkiler birim sorumluları konuyla ilgili şunları beyan etmiştir: A3 üniversitesi *"Birim olarak üst yönetimle birlikte çalıştığımız ve üst yönetim nazarında önemli bir birim olmamız nedeniyle üniversitenin içinde bulunduğu kriz dönemlerinde bire bir müdahil oluyoruz ve üst yönetimi kararlarımız dahilinde aynı zamanda danışman olmam nedeniyle yönlendirebiliyoruz."*

Vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler birim yöneticileri ise risk, sorun ve kriz yönetimiyle ilgili şu bilgilere yer vermiştir. B8, *"Kurumsal iletişim koordinatörü olarak üniversitenin üst yönetiminde söz sahibiyim. Dolayısıyla kriz, risk ve sorun yönetimi gibi kararlardan da biz sorumluyuz ve üniversite yönetiminde bu tür konularla ilgili karar değişiminde son derece etkili bir konuma sahibim."* Bununla birlikte halkla ilişkiler faaliyet alanlarında aktif olup üst yönetimin kararlarını gerektiği gibi değiştiremeyen birimler de mevcuttur vakıf üniversiteleri arasında. Mesela B2 üniversitesi *"Üniversitemizde kriz ve sorun yönetimi gibi konulara bire bir müdahil oluyoruz ancak üst yönetimin kararlarını zaman zaman değiştiriyor ve üniversitenin stratejik yönetimine ara sıra katkıda bulunuyoruz."*

Devlet ve vakıf üniversiteleri arasında bu konuya yaklaşımda farklılık bulunmamaktadır. Her iki örgüt yapısında da sorun-risk-kriz yönetiminde halkla ilişkiler birim yöneticisi sorumlu kişidir. Üst yönetimin kararlarını değiştirme aşamasında halkla ilişkiler birim yöneticisi danışmanlık hizmeti vermekte, üst yönetim ile birebir çalışmaktadır. Burada gözden kaçırılmaması gereken en önemli kısım ise üst yönetimin verdiği değer kadar halkla ilişkiler birim yöneticileri üniversitelerin risk, sorun ve kriz yönetimine müdahil olmasıdır.

Stratejik araştırma argümanı: Araştırma yöntemleri

Stratejik yönetimde halkla ilişkiler rolünün kavramsallaştırılabilmesi için halkla ilişkiler teorik bilgisiyle birlikte araştırma yapma yeteneği, dinleme, halkla etkileşim aracı olarak dijital medyanın aktif ve sürekli kullanımı halkla ilişkiler uygulamalarının anahtarıdır (Grunig, 2013). Halkla ilişkilerde stratejik yönetim aşamasında kurumun risk, sorun ve kriz yönetimi ve halkla ilişkiler kampanyaları yapılırken ilk aşamada birim tarafından örgütün problemleriyle birlikte hedefleri tespit edilmelidir. Problem tespitinde halkla ilişkiler birim yöneticileri niteliksel ve niceliksel olmak üzere çeşitli araştırma yöntemlerine başvurması gerekmektedir. Halkla ilişkiler birimi uygulamaya

başlamadan önce kamular hakkında araştırma yaparak onların örgüte karşı tutum ve davranışlarını tespit edip bunların nasıl değiştirilebileceğini planlamalıdır. Kamuoyu ve yöneticilerinizin birbirlerini ne kadar iyi anladıklarını bulmak için anketler veya gayri resmi araştırmalar yapılmalıdır (Dozier, 1995: 96-101, 216).

Literatürdeki halkla ilişkiler düşünürlerinin bilgilerine göre, araştırma halkla ilişkiler çalışmalarının her aşamasında son derece önem arz etmektedir. Konuyla ilgili üniversitelerin beyanları şunlardır: A1 devlet üniversitesi *"Her yıl üniversitemizi yüksek puan olarak tercih eden öğrencilerimizin sosyo-demografik özelliklerini araştırıyoruz. Üniversitemizin standartlarını yükseltebilmek için de yine araştırma yöntemleri aracılığıyla akademik ve idari personelin istek ve şikâyetlerini tespit edip üst yönetime iletiyoruz."*

B1, B2 ve B6 gibi vakıf üniversiteleri de daha çok üniversite tercih zamanı potansiyel öğrenci ve öğrenciler üstünde anket uygulamaktadır. Anketlerde de öğrencilerin demografik, sosyal ve kültürel özellikleri üstünde durduklarını belirtmişlerdir. Hatta B2 üniversitesi araştırma konusuna önem verdikleri için farklı metotlarla veri topladıklarını belirtmiştir *"Faaliyetlerimize başlamadan önce (kim ne yapmış daha önceden) doküman taraması yapıyoruz. Özellikle bazı üniversiteleri mercek altına alıyoruz. Zaman zaman da kurumsal itibar araştırması yaparken medyada çıkan haberlerin de içerik analizini yapıyoruz."* B6 üniversitesi öğrencilerin demografik özelliklerini öğrenmek için anket yapıyor. B9*, "Faaliyetlere başlamadan önce anket, içerik analizi ve odak grup görüşmesi en çok başvurduğumuz araştırma yöntemlerindendir."* Halkla ilişkiler çalışmalarına başlamadan önce araştırma yapmayan üniversiteler de bulunuyor. Örneğin B5 üniversitesi üniversitenin halkla ilişkiler çalışmalarını tanıtım odaklı çalışmalar şeklinde yaptığını ve çalışmaları kapsamında paydaş ve kamuoyu ile ilgili araştırma yapmadığını belirtiyor.

Araştırma kapsamında katılımcıların beyanları dikkate alındığında üniversitelerin araştırma yöntemlerine gerektiği gibi önem vermedikleri, daha çok tercih zamanı demografik özellikler, memnuniyet anketleri yaptığını, araştırma yöntemi olarak da ağırlıklı olarak niceliksel araştırma yöntemi olan anketi tercih ettikleri, farlı araştırma yönetmelerinden sıklıkla yararlanmadıkları tespit edilmiştir. Oysaki Asna (2012: 96), halkla ilişkiler çalışmalarında paydaş ve kamuların görüş ve düşünceleri bilinmediği zaman verilen kararlar terzinin provasız diktiği bol ya da dar gelen elbiseye benzediğini, halkla ilişkiler uygulamalarının başarısının temel etmeninin araştırma olduğunu hatta bu yönü ile propaganda olmaktan ziyade bir sanat niteliğine dönüştüğünü vurgulamıştır. Okay ve Okay da (2007: 218), örgütlerin başarıya ulaşabilmesi için uygulamalarında durum analizi yapmaları gerektiğini, durum analizinin temelinin de araştırma yöntemleri olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle stratejik halkla ilişkiler çerçevesinde araştırma ve planlama aşaması son derece önem arz etmektedir. Çünkü stratejik halkla ilişkiler birimin ölçülebilir hedeflere ulaştırarak birimin kurum içindeki saygınlık ve güvenirliliğini yükseltecektir (Yağmurlu, 2011: 268).

Paydaş ve üniversite arasındaki köprü: Halkla ilişkiler

Örgütlerde halkla ilişkiler yöneticisi örgüt ile paydaşlar arasındaki kritik bağlantıyı kuran köprüyü temsil eder (Lauzen ve Dozier, 1992: 206). Halkla ilişkiler birim yöneticileri örgüt ve kamular arasında bilgi akışını ve geri beslemeyi sağlayarak iki yönlü iletişimi desteklemektedir (Yağmurlu, 2011: 246). Bu nedenle halkla ilişkiler, örgüt sosyologları tarafından "köprü kurucu" olarak adlandırılırlar. Örgütün gruplarla ilişkisini yönetmesine yardımcı olurlar. Bunun neticesinde de örgütlerin yeterliliğinden ziyade etkinliğine destek olurlar (L. Grunig ve ark., 2005: 81). Halkla ilişkiler köprü kuruculuk görevi ile örgütün çevresi hakkında bilgi toplayıp, onlarla irtibata geçen, üst yönetim ile karar verme sürecinde topladığı bilgileri paylaşır. Köprü kuruculuk görevi

ile halkla ilişkiler birimi örgüt ve kamular ve paydaşları ortak noktada buluşturmaktadır (Demir, 2002: 13).

Araştırma verilerine göre katılımcıların ifadeleri de literatürdeki köprü kurucu rolündeki halkla ilişkiler rolünü desteklemektedir. Konuyla ilgili A9 üniversitesi *"Öğrencilerimize istihdam ortama oluşturabilmek için mezunlarımız ile mevcut öğrencilerimizi bir araya getiriyor ve iş imkânlarının doğmasına vesile olmaya çalışıyoruz."* A6 üniversitesi *"Üniversitemizde en önemli paydaşımız öğrencilerden sonra akademik ve idari personel geliyor. İhtiyaçlarımıza yönelik tanıtımlarda bulunuyoruz. Sanayi kuruluşları ve sivil toplum kuruluşlarıyla (TOBB, ASELSAN vb.) paydaşlarla ortak çalışıp doktora ve yüksek lisans öğrencilerimize buralarda iş buluyoruz."* Aynı zamanda üniversitede halkla ilişkiler birimi sadece üst yönetim ile paydaş ve kamuları bir araya getirmiyor öte yandan farklı paydaşları da bir araya getirerek onlar arasındaki etkileşimi sağlıyor. Bu etkileşim neticesinde de bilinirlilik ve güvenirliliği dolaylı olarak arttırılıyor.

B1 vakıf üniversitesi ise köprü kuruculuk göreviyle ilgili şunları ifade etmiştir: *"Üniversitemizden etkilenen ve bizi etkileyen gruplar üstünde öncelikle çevre taraması yapıyoruz. Sorunları, istekleri ve şikayetleri tespit edip rapor haline getirerek mütevelli heyetinde bu meseleleri tartışıyoruz. Uygun görüldüğü takdirde üniversite yönetimi bizim kendilerine sunduğumuz raporlara istinaden yönetim politikalarında değişiklik yapabiliyor."*

Genel itibariyle stratejik planlama ve yönetime katılım teması altında dört kategori ele alınmıştır. Bu temalar içerik itibariyle değerlendirildiğinde katılımcıların beyanlarına göre birbirine bağlı oldukları görülmektedir. Birim yöneticileri paydaşları kategorilere ayırıp onlar hakkında araştırma yaptırıp, aralarında köprü görevi görüp, sorun ve kriz yönetiminde üst yönetimi yönlendiren ve söz sahibi olan yöneticilerdir. Dolayısıyla araştırma evreninde yer alan üniversitelerin halkla ilişkiler birimlerinin

stratejik yönetim uygulamaları, literatürde olduğu gibi bir bütün halinde icra edildiği gözlemlenmiştir. Dolayısıyla stratejik yönetim bağlamında dış dünya ile kurulan ilişki çerçevesinde halkla ilişkiler örgütün etkinliğine katkıda bulunmaktadır (Özdemir, 2009: 290).

4.1.2.3. Halkla ilişkiler iletişim modelleri (simetrik-asimetrik)

Çalışma kapsamında üniversitelerde uygulanan halkla ilişkiler iletişim modellerini tespit etmek amacıyla araştırmaya katılan birim yöneticilerine *"Yükseköğretim kurumunuzda iletişim yöntemlerinden halkla ilişiler modelleri olarak asimetrik iletişim mi, simetrik iletişimi mi ağırlıklı olarak kullanıyorsunuz?"* sorusu karşılığında verilen cevaplar öncelikle kodlara ayrılmış ve ikinci etapta kategoriler halinde yorumlanmıştır.

Tablo 99: Devlet ve vakıf üniversitelerinde halkla ilişkiler biriminin kullandığı iletişim modelleri kodları

Kodlar	**Devlet**	**Vakıf**
Asimetrik iletişim	2	1
Simetrik iletişim	2	2
Karma asimetrik-simetrik iletişim	14	6
Durumuna göre simetrik-asimetrik	2	0
Ağırlıklı olarak asimetrik	0	2

Çalışmanın "Halkla ilişkiler iletişim modelleri teması" halkla ilişkiler biriminin paydaş ve kamularla iletişim kurma şeklini betimleyen Grunig ve Hunt'ın (1984) dörtlü iletişim modeli bağlamında değerlendirilerek, araştırma katılımcılarından elde edilen veriler ışığında alt kategorilere ayrılmıştır.

<u>Paydaşlara kulak vermeyen asimetrik iletişim</u>

Mükemmellik araştırmasında Grunig ve Hunt'in (1984) dörtlü modeli olan basın ajansı-tanıtım, kamuoyu bilgilendirme, iki yönlü asimetrik ve iki yönlü simetrik olmak üzere sahada bilgiler elde edilmiştir. Basın ajansı, tanıtım odaklı çalışırken örgütle ilgili

olumsuz bilgilerin yayılmasının önüne geçer. Kamuoyu bilgilendirme modelinde ise halkla ilişkiler sorumlusu kurum ve kamu arasında doğru bilgiyi yayan arabulucu, köprü görevindedir. Basın ajansı ve kamuoyu modelleri geleneksel halkla ilişkiler ve iletişim uygulamalarını temsil etmektedir. Örgütün üst yönetiminden gelen bilgiler tek taraflı olarak kamu ve paydaşlara aktarılır. Fakat en az mükemmel örgütler ise basın ajansı-tanıtım ve kamuoyu bilgilendirme modelini sıklıkla kullanan yapılardır (Dozier ve ark., 1992: 208-210).

Halkla ilişkiler uygulamalarında ağırlıklı olarak kamuoyu bilgilendirme ve basın ajansı-tanıtım modelini kullanan üniversiteler şu ifadelerde bulunmuşlardır: A15, *"Asimetrik iletişim kullanıyoruz. Üniversiteyle ilgili bilgiler veriyoruz basına ve paydaşlara. Tek taraflı bilgi veriyoruz. Paydaşlarla müzakere ortamına girmiyoruz."*. B9*, "Karşılıklı şekilde simetrik ve asimetrik iletişimi bir arada kullanıyoruz ancak iletişim uygulamalarımızda asimetrik iletişim biraz daha ağırlıkta kalıyor. Çünkü kurumumuz istek ve şikayetler çerçevesinde nadiren kararlarını değiştirir kamuoyunun çıkarlarını ara sıra göz önünde tutarız, farklı-marjinal kamuları her zaman dinlemeyiz."* Katılımcıların ifadelerine göre neden asimetrik iletişim uygulamasını tercih ettikleri belirtilmemiştir. Yapılan uygulamaların gerekçeleri açıklanmakla birlikte bu iletişim yönteminin kuruma getirisi hakkında da araştırma yapmadıkları ön görülmektedir.

<u>İdeal iletişim yönetimi: Karma asimetrik ve simetrik iletişim</u>

Grunig ve Hunt'in (1984) halkla ilişkiler iletişim modellerinden asimetrik iletişim modeline göre, örgütler halkla ilişkiler faaliyetlerine başlamadan önce kamu ve paydaşların tutumlarıyla davranışlarını nasıl değiştireceğine dair araştırma yapmaktadır. Amaç örgütün istekleri doğrultusunda tek taraflı olarak kamunun davranışını değiştirmektir. Simetrik iletişimde ise kamunun davranışlarıyla ilgili araştırmalar yapıldıktan sonra karşılıklı olarak örgüt ve kamunun tutum ve davranışını değiştirmeye

yönelik çatışmayı karşılıklı anlayış çerçevesinde müzakere ile yönetimi hedeflenmektedir (Dozier ve ark., 1992: 213-215). İki yönlü simetrik model, halkla ilişkiler biriminin ve egemen koalisyonun hedeflerini iki yönlü, etik ve simetrik şekilde gerçekleştirirken (Grunig ve Grunig, 2006: 11) kamularla çatışma yönetiminde stratejik iletişim ile müzakereyi sağlar (Grunig, 1997b). Bu nedenle halkla ilişkiler algısı açık sistem yaklaşımında etkileşimi ön plana çıkaran iki yönlük simetrik modele dönüşmektedir (Özdemir, 2009: 294).

Mükemmellik araştırması neticesinde örgütlerin kamu-paydaşlarla iletişimde sadece simetrik ya da asimetrik iletişim kullanmadıkları aksine asimetrik ve simetrik iletişimin bir arada kullanıldığını tespit etmişlerdir.

Araştırma kapsamında katılımcıların görüşleri doğrultusunda üniversite ve kamu-paydaş ilişki yönetiminde asimetrik-simetrik karma iletişim modelini bir arada kullandıkları tespit edilmiştir. Vakıf ve devlet üniversitelerindeki halkla ilişkiler birim sorumlusunun konuyla ilgili görüşleri şu şekildedir: A5, *"Asimetrik ve simetrik iletişimi bir arada kullanıyoruz. İletişim kurarken iş planlaması yapıp ona göre iletişime geçiyoruz. Yaptığımız uygulamaya göre ön plana çıkardığımız (üniversite, rektör, öğrenci vb.) unsur değişiyor. Paydaşların sesini dinler onlara kulak veririz. Ancak kamularla anlaşmazlığı gidermek için rektör bire bir kamularla iletişime geçiyor. Kurum ve kamular arasındaki müzakerece iletişim rektör tarafından icra ediliyor. Biz daha çok kamular hakkında bilgi araştırıp onlara tek bilgi aktarmaya çalışırız.*

B5, *"Asimetrik ve simetrik iletişim uygulamalarını bir arada kullanıyoruz. Gerek web sitesi, gerek sosyal medya ve diğer iletişim araçlarıyla birlikte öğrencilere, kurumlara ve personelimize bilgi aktarıyoruz. Yine bu araçlardan etkileşimli şekilde üniversitemizden taleplerini, sıkıntılarını, şikâyetlerini öğreniyor ve üst yönetime iletiyoruz. Ancak sorunların çözümü noktasından nihai karar yeri üniversite üst yönetimidir. Yani kamularla karşılıklı müzakere masasına rektör ve yardımcıları*

oturuyor. Kurumumuzun çıkarları kadar kamuların da isteklerini göz önünde bulunduruyor özellikle öğrenci odaklı çalışmalar yapıyoruz."

Üniversitelerin halkla ilişkiler birim yöneticilerinin karma iletişim yönetimiyle ilgili ifadelerine baktığımızda dikkati çeken unsurlar bulunmaktadır. Bunların başında halkla ilişkiler biriminin ve yöneticisinin örgüt ile kamu-paydaş arasında köprü, bağlantı görevi görmesidir. İkinci olarak kamularla müzakere masasına üniversite üst yönetiminden rektör ve rektör yardımcıları oturmaktadır. Nihai karar vericiler bunlardır. Üst yönetim müzakereler neticesinde sorunlarla ilgili üniversite politikalarının her zaman değil zaman zaman değiştirirken temel hedef yine ikna odaklıdır.

Öte taraftan halkla ilişkiler biriminin uygulamalarında paydaş ve kamularla kullandığı iletişim modeline örnek diğer bir durum da üst yönetimin iletişim biçimine karar vermesidir. *"Hangi durumlarda üst yönetim halkla ilişkiler biriminin kullandığı iletişim modeline müdahele ediyor?"* sorusuna istinaden saha araştırmalarında yöneticisinin eğitim alanı mühendislik vb. ile ilgili olan birimlerde, yöneticinin işe hakim olmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. A17 üniversitesi konuyla ilgili *"Asimetrik ve simetrik iletişim bir arada kullanılıyor ama veriler toplanıp üst yönetime iletildikten sonra bu iletişim biçimlerine karar verilir. Hangi iletişim biçimlerinin kullanılacağına üst yönetim karar veriyor." İfadelerini kullanmıştır.* Bu tür durumlarda kamularla hangi iletişim modelinin kullanılacağına üst yönetim tarafından karar veriliyor ve halkla ilişkiler birim yöneticisi sadece durumla ilgili sahadan veri topladığı gözlemlenmiştir. B4, *"Asimetrik ve simetrik iletişimi bir arada kullanıyoruz. Ancak kullandığımız iletişim yöntemi duruma göre değişkenlik göstermektedir. Asimetrik iletişim çalışmalarımızla birim olarak temel hedefimiz üniversitemizin istek ve beklentileri doğrultusunda kamuların davranışı değiştirmektir. Kamulara bilgi aktarırken onlarla üst yönetim arasında bağlantıyı biz kurarız. Ancak üniversite*

yönetimi her zaman kamunun istek ve şikâyetleri bağlamında politikalarını değiştirmez."

Durumsallık stratejisine göre paydaşlarla iletişim

Grunig, stratejik halkla ilişkiler yönetimi için kamuların grup analizini yapabilmek amacıyla kamuların durumsallık kuramını geliştirmiştir. Kurama göre, bireylerin neden iletişim kurar, durumu nasıl algılayıp insanların problem çözümünde nasıl bilişsel stratejiler kullandığını ve durumla ilgili tavrının olup olmayacağı sorusunun cevabını arar. Durumsallık kuramı, insanların ne zaman iletişim kuracaklarının ve ne zaman durumla ilgili bilişli hale geleceklerini açıklamak için kullanılır. Bunu yaparken de örgütü guruplara ayırarak (aktif, gizli, uyanmış kamular) kamularla iletişime geçme şeklini ve örgütle ilgili konularla sorunlarda kamunun tepkisini tanımlamaktadır (Grunig, 1978: 109-111; Grunig, 1983, 9).

Üniversiteler her zaman asimetrik, simetrik ya da karma iletişim modelini kullanmamaktadırlar. Paydaşlara, içinde bulundukları şartlara yani duruma göre kullandıkları iletişim biçimi değişime tabi olmaktadır. Her konuda standart bir iletişim biçimi uygulamamaktadırlar.

A11, devlet üniversitesinin halkla ilişkiler birim sorumlusu, *"Duruma göre hangi iletişim modeli etkili oluyorsa onu kullanıyoruz. Asimetrik veya simetrik. Tanıtım fuarlarında, basın toplantılarında, internet ortamında karşılıklı iletişim kuruyoruz. Bununla birlikte geleneksel ve dijital kitle iletişim araçlarıyla üniversitemiz hakkında bilgi ve duyurularda bulunuyoruz. Kriz dönemlerinde ise kriz masasında üst yönetimle birlikte ortak karar alıp hem kamuoyunu bilgilendiriyor hem de sorunun çözümü hakkında kamularla istişare yapıyoruz"* ifadeleriyle içinde bulundukları şartlara göre kullandıkları iletişim şeklini değiştirdiklerini belirtmiştir. B2 vakıf üniversitesine göre *"Projenin içeriğine göre önem verdiğimiz paydaşlar ve kullandığımız iletişim yöntemi değişiyor. Kimi zaman öğrenci kimi zaman da sanayi kuruluşları çalışmalarımızda ön*

plana çıkıyor. Paydaşları bilgilendirmek için asimetrik iletişim yöntemini kullanırken, sorun, risk ve kiriz yönetiminde karşılıklı müzakere ve diyaloğa dayalı iletişim yöntemini kullanıyoruz."

4.1.2.4. Halkla İlişkiler Yöneticisinin Rolü Ve Modeli: Teknik, Stratejik ya da Stratejik Teknik Karma Rol

Araştırmada üniversitelerin halkla ilişkiler birim yöneticilerine *"Üniversitenizde halkla ilişkiler birimi yöneticisi olarak üstlendiğiniz rollerin özellikleri nelerdir? Teknik rol mü, stratejik yönetimci rol mü?"* sorusu yöneltilmiştir. Sorunun cevaplarına göre yöneticiler bulundukları konumun teknik, stratejik veya teknik-stratejik karma yönetici rolü üstlendiğine dair yorumlarda bulunmuşlardır. Bu yorumlara göre devlet ve vakıf üniversitelerinde öncelikle ortaya çıkan kodlar şunlardır:

Tablo 99: Devlet ve vakıf üniversitelerinde halkla ilişkilerde teknik-stratejik yönetici rolü ve modeli kodları

Kodlar	**Devlet**	**Vakıf**
Karma teknik-stratejik yönetici	12	5
Teknik	4	3
Stratejik	0	3
Danışmanlık	6	4
Sıfatsız teknik yönetici	2	0
Makam taltif edilen alan dışı yönetici	1	

<u>İdeal teknik-stratejik halkla ilişkiler yöneticisi</u>

Mükemmellik araştırmasında halkla ilişkiler birim sorumlusunun görev tanımı itibariyle teknik veya yönetici konumda bulunması önem arz etmektedir. Mükemmel kurumlarda yönetici rolü ön plana çıkmakla birlikte teknik bilgi ve tecrübeye sahip olunması yönetici rolünü güçlendirip destekler (L. Grunig ve ark. 2002: 237). Stratejik yönetici görevi, teknik bilginin üstüne inşa edilir (Dozier ve ark., 1995: 57).

Üniversitelerin halkla ilişkiler birim yöneticilerinin bulundukları konum itibariyle görev tanımları ve faaliyet alanlarıyla ilgili bilgileri göz önünde bulundurulduğunda konuyla ilgili şu ifadelerde bulunmuşlardır: A3, *"Kurumsal iletişim birimi kendi içinde alt birimlerin ara yöneticileriyle birlikte teknik ve stratejik şekilde yönetiliyor. Kendi uzmanlık dalım grafikerlik, bu alanda profesör unvanına sahibim. Ama 10 yıldır bu birimi yönetiyorum. Eğitim alanım ve yıllardır yaptığım iş itibariyle teknik konulara hâkimim. Aynı zamanda üst yönetim bize çok değer veriyor, onlarla birlikte konferanslara katılıyor ve üniversitenin geleceğiyle ilgili konulara destek veriyor, danışmanlık yapıyor, birimin başarısından ve çalışmalarından ben sorumluyum. Tamamen teknik rolde değilim. İşin teknik kısımlarını birimde çalıştığım teknik personele aktarıyorum. Burada yönetici rolündeyim. Üniversite stratejik kararları alırken beni de dâhil ediyor. Stratejik kararlar özellikle üniversitenin marka değeri, algısı, vb. bunların ne yönde olacağını değerlendirerek kararlar alınıyor. Her konuda olmasa da çok sayıda konuda örgüt politikalarına yön veriyorum. Bu da bizim kurumda ne kadar kuvvetli olduğumuzu gösteriyor.".*

B7 vakıf üniversitesi *"Teknik işlere sahadaki tecrübelerim sayesinde hâkimim, üst yönetimin kararlarını değiştirme, stratejik konularda kurum politikalarını değiştiren stratejik bir yöneticiyim. Çünkü üst yönetim birimimize ve uygulamalarımıza destek verdiği için bu denli etkili bir konumdayım."*

Araştırma katılımcılarının beyanları doğrultusunda, kurumlarında ağırlıklı olarak mükemmellik literatüründeki gibi ideal stratejik-teknik yönetici konumunda oldukları gözlemlenmiştir. Katılımcılar hem kurumun tanıtım ve bilgilendirme materyallerinin hazırlanması vb. konularda hem tecrübe hem de eğitimleri itibariyle halkla ilişkiler alanına hâkim oldukları aynı zamanda üniversitenin üst yönetimi ile de aynı masaya oturup kurum politikalarına yön verdikleri gözlemlenmiştir. Ancak burada dikkat çeken önemli bir husus vardır. O da stratejik-teknik yönetici konumundaki halkla ilişkiler

uygulayıcılarının üst yönetimin takdiri ve verdiği değer doğrultusunda etkili ve yetkili olmasıdır. Diğer bir unsur ise, halkla ilişkiler birim yöneticisinin alandaki eğitim ve tecrübesidir. Dolayısıyla stratejik-teknik yönetici alandaki eğitim ve tecrübesiyle var olarak üst yönetimin verdiği değer doğrultusunda stratejik yönetici olarak yükselmektedir.

Neye göre teknik, neye göre stratejik yönetici

Araştırma kapsamında saha çalışmalarından elde edilen verilere göre halkla ilişkiler birim yöneticisinin eğitim seviyesi ve akademik unvanına göre kurumda sadece yönetici olarak değil farklı rollerde de konumlandırıldığı (rektör danışmanı, öğretim üyesi, senato üyesi gibi) gözlemlenmiştir. Bu da yöneticisinin üst yönetim nazarında itibar ve saygınlık derecesini arttırarak, aynı masada oturmasını ve üniversite politikalarına yön vermesini sağlıyor. Kurum içinde halkla ilişkilere dair bilgi akışı da halkla ilişkiler biriminden üst yönetime doğru oluyor. Halkla ilişkiler birimi üniversite üst yönetimi tarafından değil halkla ilişiler birim yöneticisi tarafından yapılandırılıp yönlendiriliyor. Ancak vakıf üniversitelerinde halkla ilişkiler birim yöneticisinin kurumda etkili ve yetkili olması için akademik unvana sahip olması gerekmiyor. Alanda eğitimli, sahada tecrübeli ve alana hâkim yöneticiler üst yönetim nazarında itibarlı, söz sahibi ve stratejik planlamada karar verici konumdadırlar. Örneğin, B3 vakıf üniversitesinin kurumsal iletişim birim sorumlusu Türkiye'de kurumsallaşmış önemli yerli ve yabancı şirketlerde yöneticilik ve temsilcilik yapmış bir yönetici olarak üniversitedeki görev ve yetki alanı hakkında *"Üniversitede stratejik yönetici olarak görev yapıyorum. Üniversite politikalarına yön veriyoruz çünkü üniversite kurumsal iletişim çalışmalarına önem veriyor. Direk rektör ve mütevelli heyetine rapor sunuyorum. Kurumun kurumsal iletişim ile ilgili sorunları hakkında araştırma yapıyoruz."* ifadelerini kullanmıştır.

Üniversitelerin halkla ilişkiler biriminde alanda eğitimi ve sahada tecrübesi olmasına rağmen konum itibariyle her ne kadar birim yöneticisi olsa da icra ettiği iş olarak "teknik yönetici" sıfatında bulunuyor. Devlet üniversitelerine göre teknik yönetici sıfatına uyum sağlayan araştırma katılımcıları şunları beyan etmişlerdir: A8, *"Halkla ilişkiler biriminde teknik yöneticiyim. Birimin işleyişine hâkimim fakat ara yönetici, yardımcı vb. şekilde sıfatım yok. Ancak birim koordinatörü gemi mühendisi. Yarı zamanlı olarak birime geliyor. Üniversitenin stratejik planlamasına kısmen katkım bulunuyor. Üniversite çalışanları direk üst yönetime belirtemedikleri konuları bizlere serzenişte bulunarak ifade ediyorlar. Üstü kapalı olarak bizim üst yönetime sorunları iletmemizi istiyorlar. İnformal iletişim yöntemleriyle de üniversitede paydaşlarla üst yönetim arasında bağlantı görevi yapmaktayız."*

Vakıf üniversitesi yöneticileri bulundukları konuma şu şekilde yaklaşıyor B10 *"Üniversitede birim yöneticisi olarak teknik yöneticiyim. Çünkü birim olarak üst yönetime sadece fikirlerimizi beyan ediyoruz. Örgütün politikalarına yön vermiyoruz. Stratejik kararlara dâhil olabilmek için birimin (kurumsal iletişim ofisi) şeklinde yapılanması gerekiyor. Ancak diğer bir etken de üst yönetimin birimimize verdiği değer. Çünkü üst yönetim nazarında yeterli düzeyde söz hakkına sahip değiliz ve bizi gerektiği gibi dikkate almıyorlar. Kurumsal iletişim alanında yönetici ve kadro eksikliği bulunuyor ve üniversite bunu göz ardı ediyor. Çalışmalarımıza, öne sürdüğümüz fikirlere hastane ve üniversite adı altında müdahaleler olduğu için sınırlı derecede etkiye sahibiz."*

Bununla birlikte araştırma verilerine göre, halkla ilişkiler yöneticinin uzmanlık alanı halkla ilişkilere uzaklaştıkça hem kurumun ona verdiği değer hem de halkla ilişkiler alanındaki vizyon, eğitim ve farkındalık azalıyor. Bunun sonucunda da halkla ilişkiler biriminin görev ve faaliyet alanı farklı yöneticiler ve birimler tarafından tacize maruz kalıyor. Halkla ilişkiler birimi tarafından uygulanması gereken etkinlik yönetimi,

protokol yönetimi, paydaşlarla iletişim ve stratejik yönetim vb. konular üniversite bünyesinde diğer merkez, genel sekreterlik ya da daire başkanlıkları tarafından yerine getiriliyor. Halkla ilişkiler alanında uzman olmayan yönetici "danışılan" değil "danışan" konumuna dönüşüyor. Öyle ki bu durum birimin adlandırılmasına "Haber Merkezi-Enformasyon Müdürlüğü v.b" bile yansıyor. Halkla ilişkiler birim yöneticisi ne kadar zayıf olursa aynı oranda da birimin adlandırması halkla ilişkilere de bir o kadar uzak mesafede konumlanıyor. Konuyla ilgili devlet üniversitelerinden katılımcılar şunları ifade etmiştir: A17, *"Asıl uzmanlık alanım doktoram jeoloji mühendisliği. Üniversite kuruma memur olarak girdiğimde beni halkla ilişkiler birimine verdi. Birimde sadece teknik işler üstünde çalışıyoruz. Onu da 3 arkadaşla birlikte üst yönetim ne isterse, neyi takdir ederse o tür işleri yapıyoruz. Üst yönetimde söz sahibi değiliz. Hatta paydaş yönetimi, etkinlik yönetim, paydaşlar üstünde araştırma yapma işini yani stratejik yönetime katkıyı rektörlüğümüze bağlı "Yönetim Bilgi Sistemi" tarafından gerçekleştiriliyor. Birimimizin faaliyetleri üst yönetimin talepleri ile doğru orantılıdır. Yönetimi isteklerini yerine getirmekle yükümlüyüz. Biz birim olarak üniversite hakkında politika geliştiremeyiz."*

"Halkla ilişkiler yöneticisini birimde neye göre alanında uzman, hakim ve yetkilidir? sorusu karşılığında sahada görüşme yapılan kişilerin çoğunluğu üst yönetimin verdiği kadar birimin ve yöneticinin değerli olduğunu belirtmektedir. Ancak saha araştırmaları gösteriyor ki üst yönetimin halkla ilişkilere değer vermesi yöneticinin ve birimin olması gerektiği gibi yapılanabileceğini göstermemektedir. Örneğin, devlet üniversiteleri içinden A12'nin rektörü halkla ilişkilere üst düzeyde önem vermektedir ve bu nedenle birime yönetici olarak sektörde gazetecilik alanındaki tecrübelerinden dolayı A12' yi getirmiştir. Yöneticinin lisans eğitimi sosyoloji üstüne olup yıllarca eğitimi dışında ulusal medya sektöründe çalışmıştır. Ortalama 8 yıldır da A12'nin rektörü ile birlikte halkla ilişkilerden sorumlu birimde çalışmaktadır. Ancak birimin

adlandırılmasında "Halkla İlişkiler-Kurumsal İletişim vb." tanımlamalar kullanılmamakta, birim 8 yıldır 3 personel ile birlikte çalışmakta, kendi içinde alt birimlere bütünleşik iletişim yönetimini uygulamak için ayrılmamakta, birim yöneticisi halkla ilişkilere uygulama ve faaliyet alanlarına dair akademik bilgi öğrenme çabasında bulunmamakta ve sahadaki gazetecilik tecrübelerinden dolayı kurumsal iletişimle ilgili her konuya hakim olduğunu vurgulamaktadır. Dolayısıyla üst yönetimin halkla ilişkilere değer vermesi tek başına yeterli değildir. Bu konuda alanında eğitimli uzman yönetici ve yapılanmış birimlere ihtiyaç vardır. A12'ye göre *"Üniversitenin etkinlik yönetiminden, bütünleşik iletişiminden, paydaşlarla iletişimden vb. birçok şeyden biz sorumluyuz. Protokol yönetimini özel kalem yapıyor ancak onun da arkasında biz varız. Yani fiili olarak protokolü de biz yönetiyoruz. Cumhurbaşkanlığı İletişim Başkanlığı ile koordineli halde çalışıyoruz. 3 arkadaş birim içinde işleri uygulamamız için yeterli. Birimimiz adı "Haber Merkezi". Artık bütün üniversitelerde geleneksel "halkla ilişkiler" terimi kullanılmamaktadır. Diğer kurumlarda da halkla ilişkilerin bütün işlerini haber merkezi yerine getiriyor. Akademik donanımı olan kişiler bizim gibi sahada tecrübesi olan kişiler kadar nitelikli yönetici olamazlar ve birimi dört başı mamur şeklide asla yönetemezler. Rektör de bizimle aynı kanaatte."*

"Halkla ilişkiler birim yöneticisi alandan uzaklaştığı zaman bunun sonuçları birime ve üniversiteye nasıl yansıyor?" sorusuna karşılık araştırma neticesinde çok sayıda veri ortaya çıkmıştır. Sahada elde edilen verilere göre halkla ilişkilerle ilgili iş tanımları ve görevleri (protokol yönetimi, paydaş yönetimi, etkinlik yönetimi vb.) farklı birimler tarafından gerçekleştiriliyor. Farklı alanlarda uzmanlaşan halkla ilişkiler birim yöneticilerinin aynı zamanda kurumsal bağlılıkları ve kendilerini geliştirme oranı zayıf oluyor hatta halkla ilişkilere dair temel konular ve kavramlar (kriz-sorun-itibar yönetimi vb.) hakkında bile bilgi sahibi olmuyorlar. Bununla birlikte görüşme sırasında her konuda bilgi sahibi olduğunu, üniversitenin bütünleşik iletişiminden tamamen

kendilerinin sorumlu olduğunu ve daha fazla sorumluluk (üniversitenin yayın organı olan radyo, gazete, televizyon) üstlenmeleri gerektiğini belirtiyorlar. Alandan hem eğitim hem de tecrübe itibariyle uzak olan birim yöneticileri güç zehirlenmesi yaşamaktadır. A12 üniversitesi konuyla ilgili şunları ifade etmiştir: *"Biz birimimizde her şeyi yapıyoruz. Etkinlik yönetimi, sosyal sorumluluk, paydaşlarla iletişim, medya ile bağlantılar vb. hepsine biz bakıyoruz. Aslında üniversitenin radyosu ve gazetesini de bizim çıkarmamız gerekiyor ancak bunun için yeterli zamanımız ve personelimiz bulunmuyor."* Edebiyat fakültesinde öğretim üyesi olan A14 üniversitesinin halkla ilişkiler birim yöneticisi de yine aynı konuyla ilgili "Yeteri kadar *zamanımız ve personel kaynağımız olmadığı için sadece üniversitenin halkla ilişkiler biriminden sorumluyum. Bana yetki verilse ve imkânlarımız yeterli düzeyde olsa üniversitenin televizyonu, gazetesi ve radyosundan da benim sorumlu olmam gerekiyor."* sözlerini beyan etmiştir.

Tablo 100: Halkla ilişkiler alanında ve farklı alanlarda uzman ve eğitimli birim yöneticilerinin genel özellikleri.

Halkla ilişkiler alanında uzman ve eğitimli	**Farklı alanlarda uzman ve eğitimli**
Üst yönetimde itibarlı ve saygın bir konumu bulunuyor.	Üst yönetim tarafından fiilen görünmeyen personel konumunda.
Üst yönetimle aynı masada oturuyor.	Üst yönetimle aynı masada oturmuyor.
Stratejik yönetimde karar verici.	Stratejik yönetimde karar verici değil.
H.İ birimi alt birimler hızlı şekilde yapılanıyor.	H.İ birimi aradan yıllar geçse de yapılanamıyor.
Bilgi akışı birimden üst yönetime doğru ilerliyor.	Bilgi akışı yukarıdan aşağıya doğru oluyor.
Üst yönetime ve diğer birimlere danışmanlık yapıyor.	Her işte üst yöneticilere danışılıyor ve onay alındığı takdirde uygulama gerçekleşiyor.
Birim personeli ağırlıklı olarak iletişim fakültesi mezunlarından oluşuyor.	Birim personeli halkla ilişkilere ve iletişime uzak diğer birimlerde eğitim almış kişilerden oluşuyor.
Yöneticinin halk ilişkiler dair vizyonu geniş.	Yöneticinin halkla ilişkilere dair vizyonu bulunmuyor.
Tedbirli ve gündeme hâkim.	Aşırı özgüvenli ve gündemden uzak, her işten anlayan.
Yönetici, H.İ faaliyet ve uygulamalarında (kriz, itibar, risk v.b. yönetimi) bilgili ve bunlarla ilgili faaliyet planına sahip.	Yönetici, temel H.İ faaliyet ve uygulamalarına (kriz, itibar, risk v.b. yönetimi) basit kavramlar hakkında dahi bilgi sahibi değil.
Birim "Halkla İlişkiler ya da Kurumsal İletişim vb." şekilde adlandırılmakta.	Birim, halkla ilişkilere uzak tamlamalarla "Haber Merkezi, Enformasyon Birimi vb." şekilde adlandırılmakta.
Toplam kalite kontrole önem veriyor	Toplam kalite kontrol ile ilgili bilgisi bulunmuyor

Makam taltif etme birimi olarak halkla ilişkiler birim yöneticiliği ve birimi yöneten sıfatsız yöneticiler

Saha araştırmasında Türkiye'de halkla ilişkiler birim yöneticisinin literatürde yer alan stratejik, teknik, idari, stratejik teknik karma yönetici sıfatları dışında ortaya çıkan yönetici kavramlarından birisi de üniversitenin üst yönetimine yakın kişilere "halkla ilişkiler koordinatörü-direktörü" sıfatında makam taltif etme aracı olarak *"göstermelik yönetici"* kavramıdır. Göstermelik halkla ilişkiler birim yöneticisinin genel özelliklerine değinildiğinde alana son derece uzak "mühendislik, fen fakültesi, eğitim fakültesi vb." alanlarda uzmanlaşmış, birim işleyişine hakim olmayan, yarı zamanlı birimde bulunan, iş sorumluluğu-koordinasyon ve çalışanlar üstündeki disiplini zayıf kişilerden oluşmaktadır.

Bu durumda *"halkla ilişkiler birimi kimler tarafından yönetilmekte ve idare edilmektedir?"* sorusunun karşılık birimde oranın işleyişine hakim, yıllardır orada çalışan, alanda uzman fakat üst yönetim tarafından gereken desteğin verilmediği *"sıfatsız görünmez yöneticiler"* ortaya çıkmaktadır. Devlet üniversitesi A8'in halkla ilişkiler biriminden sorumlu sıfatsız görünmez birim yöneticisi konuyla ilgili şunları beyan etmektedir: *"Birime halkla ilişkiler alanında uzman olmayan koordinatör atandığı için birim işleyişine hâkim değil, aynı zamanda alan dışından atanan koordinatör birimde tam zamanlı çalışmadığı için birim de verimli çalışamıyor çünkü personel disiplin altına alınamıyor. Üst yönetim tarafından halkla ilişkiler birim yöneticiliği birilerine makam taltif etme yeri olarak görülüyor. Bu da beraberinde çok sayıda sorunu arkasından getiriyor. Alanda etkin olmayan yönetici birim işleyişine ve personele de hakim olamıyor, birimin çalışma etkisi daralıyor ve sınırlı konumda kalıyor. Personel iş ortamında keyfi davranışlar sergiliyor ve yukarıdan aşağıya*

müdahale olmayınca da birim içinde tecrübeli ve işine hakim kişilere mobing uygulanıyor."

Araştırmanın niteliksel bölümünün üçüncü teması olan "*Halkla ilişkiler yöneticisinin rolü ve modeli: Teknik, stratejik ya da stratejik teknik karma rol"* kısmının alt kategorileri ele alındığında sahada yapılan araştırma verilerinin literatürle uyum sağladığı gözlemlenmiştir. Hem devlet hem de vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler birimlerinde stratejik, teknik ve stratejik-teknik karma yönetici tipolojilerine rastlanmıştır. Araştırma verilerine istinaden bu yönetici kavramları arasındaki farklılıklar ortaya konulmuştur. Öte taraftan araştırmada Türkiye'deki üniversitelerde, mükemmellik çalışmasında yer almayan farklı yönetici sıfatları da ortaya çıkmıştır. Bunlar: "göstermelik yönetici" ve "sıfatsız görünmez yöneticiler" dir. Göstermelik yöneticiler, daha çok devlet üniversitelerinde mevcut olup, üst yönetime yakın, birime eğitim ve tecrübe olarak neredeyse tamamen uzak vb. vasıflara sahiptir. Göstermelik yöneticilerin olduğu birimler de ise yine birimin işleyişine hâkim, fiilen herhangi bir sıfatı olmayan, yıllardır halkla ilişkiler biriminde çalışan, eğitim ve tecrübesi alana ait olan kişiler tarafından icra edilmektedir. Bu tür özelliklere sahip olan kişiler de "sıfatsız görünmez yöneticiler" olarak tanımlanmıştır.

Örgüt yönetimi tarafından halkla ilişkilerin faaliyet kapsamının, genişliğinin ve stratejik yönetim kısmının öneminin idrak edilememesi üst yönetimin halkla ilişkiler yöneticisi unvanını terfi mertebesi olarak görmelerine sebep olur. Bu bakış açısı da halkla ilişkilerde kısır döngüye yol açar. Çünkü halkla ilişkiler birim yöneticiliğinin unvan basamağı olarak görülmesi eğitim, tecrübe ve yetenek olarak mesleki donanıma sahip olmayan kişilerin halkla ilişkiler yöneticisi koltuğuna oturtulması, birimin etkisizleşmesine neden olmaktadır (Balta Peltekoğlu, 2016: 168).

4.1.2.5. Bütünleşik İletişim Yönetimi Teması

Devlet ve vakıf üniversitelerinde halkla ilişkiler birimleri tarafından organize edilmesi gereken bütünleşik iletişim teması bağlamında çalışmada katılımcılara *"Üniversitenizin sosyal medya hesaplarının yönetilmesi, etkinlik-organizasyon yönetimi, medyayla ilişkiler, tanıtım faaliyetleri vb. iletişim uygulamalarının halkla ilişkiler birimi tarafından bütünleşik şekilde yönetildiğini düşünüyor musunuz?"* sorusu yöneltilmiştir. Bütünleşik iletişim teması karşılığında verilen cevaplarda çeşitli kodlar ön plana çıkmıştır.

Tablo 102: Devlet ve vakıf üniversitelerinde halkla ilişkilerde bütünleşik iletişim yönetimi teması

Kodlar	**Devlet**	**Vakıf**
Tamamen biz sorumluyuz	13	5
Üst yönetim ve diğer birimlerle birlikte sorumluyuz	3	4
Birimimizdeki alt birimlerle koordineli şekilde sorumluyuz	3	2
Eşik bekçisiyiz	2	0
Rektör onaylarsa gerçekleştiririz	1	0
Diyalojik halkla ilişkiler uygulamama	0	2

Bütünleşik iletişim yönetimi, mükemmellik çalışmasında departman (mezo) düzeyde "tek ya da tümleşik halkla ilişkiler departmanı" şeklinde ele alınmıştır. Dozier ve Grunig (2005: 433), kurumlarda halkla ilişkiler işlevinin örgütlenişini açık sistem kuramı bağlamında değerlendirmiştir. Açık sistem kuramına göre halkla ilişkilerin görev ve faaliyet alanları kurumda farklı birimlere dağıtılmak yerine halkla ilişkiler çatısı altında toplanıp hiyerarşik olarak kurumun üst safhalarına yerleştirilmesi gerekmektedir. Böylelikle örgütte uyum sağlama parçası olarak halkla ilişkiler birimi, sistem içinde üst yönetim ve alt sistemler arasında bilgi takası yapabilir, örgütün iç ve dış kamularını-paydaşlarını etkileyen kararlara dâhil olarak köprü kurucu vasfını esnek ve ademi merkezi şekilde koruyabilir. Çünkü stratejik halkla ilişkiler yönetimi

bütünleşik bir departmanla ortaya çıkar (Grunig, 2005a: 31). Tüm halkla ilişkiler işlevlerini tek bir departman koordine eder veya farklı konulardan sorumlu departmanlar koordine edilmek için bir mekanizmaya sahip olur (Grunig, 2009: 2). Bu nedenle bütünleşik iletişim halkla ilişkiler için ihtiyaç değil, zorunluluktur (Hallahan, 2007: 319).

A'dan Z'ye halkla ilişkilerin sorumluluğunda bütünleşik iletişim ve yapılanma şekli

Mükemmellik araştırması literatüründe (Grunig, 2005, L. Grunig ve ark. 2002, Dozier ve ark. 1995) halkla ilişkiler biriminin örgütlerde pazarlama ve diğer birimlerden ayrı yapılanması, örgütün iletişim çalışmalarını bir bütün halinde koordine etmesi şeklinde çok sayıda veri bulunmaktadır. Ancak ilgili literatür ayrıntılı şekilde incelendiğinde içerik itibariyle usul olarak bütünleşik iletişimin birim içinde ve örgütte nasıl yapılanması ve uygulanması gerektiğine dair herhangi bir veri bulunmamaktadır. Hallahan (2007: 319) da *"Mükemmeliyet Çalışması, bütünleşik iletişimi ele alarak, halkla ilişkiler teorisi ve gelecekte karşısına çıkan en önemli iki konuyu araştırmak için değerli bir başlangıç noktası sağlamıştır: halkla ilişkilerin organizasyon içinde nasıl organize edilmesi gerektiği ve halkla ilişkiler iletişiminin bir kuruluşun genel iletişim şemasının oluşturulmasını sağlamıştır."* ifadeleriyle bu savı desteklemektedir. Türkiye'deki en başarılı devlet ve vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler birimlerinde mükemmellik kriterlerine uyum oranını araştıran bu çalışmada ise bütünleşik iletişimin örgütlerde halkla ilişkiler birimleri tarafından nasıl icra edildiği gözlemlenmiştir.

Üniversitelerin halka ilişkiler birimleri kendi içinde faaliyetlerini gerçekleştirmek için birim çalışanları arasında gruplar halinde görev dağılımında bulunmaktadır. Bunu da halkla ilişkiler birimi kendi içinde kurumsallaşarak uygulamaya koymaktadır. A3, *"Birimimizde tamamen iletişim faaliyetlerimizi bütünleşik şekilde yönetiyoruz. Birimimiz altında 5 tane alt direktörlük bulunuyor.*

İletişim çalışmalarının tümünü bu birimler yapıyor ve ben bu birimlerdeki iletişim çalışmalarının koordinasyonunu sağlıyorum. Birimimiz görsel iletişim ofisi, medya ve iletişim, dış ilişkiler ve protokol birimi, kurumsal iletişim ve mezunlarla iletişim, etkinlik ve protokol yönetimi, tanıtım ofisi ve üniversite radyosu şeklinde yapılanıyor. Bu yapılanmaya baktığımız zaman bizim paydaşları alt kategorilere ayırdığımızı gösteriyor. Çünkü her departmanımızın ayrı görev tanımı bulunuyor. Örneğin, kurumsal iletişim ofisinde bütün üniversitenin bağlı olduğu üst yönetimlerle (YÖK, Üniversitelerarası Kurul vb.) iletişimi sağlıyor, sosyal medyayı ve web sitesini yönetiyor, görsel iletişim tasarımı bölümü paydaşlarla ilgili iletişim faaliyetlerine yönelik tasarım çalışıyor."

B6, *"Diğer vakıf üniversiteleri tanıtım odaklı çalışırken biz halkla ilişkileri bütünleşik şekilde yönetiyoruz. Basınla ilişkiler, dijital medya, sosyal medya, pazarlama yönetimi, etkinlik uzmanı ve tanıtımı bir bütün şeklinde koordine ediyoruz.". B4, "Birimimizde 360 derece iletişim prensibimiz bulunuyor Geleneksel medya, yeni medya, çevrimiçi-dışı tüm iletişim kanallarını kullanıyoruz. Böylelikle her şeyi aynı anda etkili biçimde kullanabiliyoruz. Örneğin, kurumumuzla ilgili haberleri kurum içinde ve dışında internet, web sitesi, basın bülteni, gazete, sosyal medya aracılığıyla yayınlıyoruz".* Araştırma verilerinde, devlet ve vakıf üniversitelerinden her ikisinin de halkla ilişkiler birimlerinde bütünleşik iletişime önem verdikleri, kendi içinde birbiriyle koordineli alt birimler şeklinde kurumsallaşarak bütünleşik iletişimi icra ettikleri gözlemlenmiştir.

Üst yönetim ve kanunların gölgesinde parçalanmış bütünleşik iletişim

Halkla ilişkiler biriminin bütünleşik iletişimi daha iyi icra edebilmesi için birimin kendi içinde alt birimler şeklinde (sosyal medya, basınla ilişkiler, etkinlik yönetimi v.b) yapılanması gerekmektedir. Ancak birimde personel sayısı azaldıkça birimin alt birimlere ayrılması ve görev dağılımının yapılması azalmaktadır. Bu da

halkla ilişkiler biriminin faaliyet alanını daraltmakta, birim çalışanlarının görev ve uzmanlık alanlarını girift hale getirmekte, yetkisini azaltmakta, "herkes her işi yapar" mantığı ile birimin işleyişine yol açmaktadır. Öte taraftan halkla ilişkiler biriminin faaliyet alanlarının farklı birimler tarafından gerçekleştirilmesine sebep olmaktadır.

Devlet üniversitelerinden A12, A17, A19 ve vakıf üniversitelerinden de B9 3-5 personel sayısı ile bu durumu tasvir etmektedir. A15, *" Web sayfası üstünde değişiklik yapma yetkimiz bulunmuyor. Bilgi edinme biriminden biz sorumlu değiliz. Ama protokol yönetiminden biz sorumluyuz."* B3, *"Web sitesi üstünde her zaman değişiklik yapma yetkimiz bulunmuyor ve paydaşlarla zaman zaman direk üst yönetim bire bir iletişim kuruyor. Ancak bunların dışındaki iletişim faaliyetlerinden biz sorumluyuz."*

Bu tema altında sahadan toplanan veriler ışığında ortaya çıkan sonuçlara bakıldığında çalışmanın devamında farklı bir soru ile karşı karşıya gelinmektedir. *"Üniversitelerde halkla ilişkiler birimi kendi içinde hangi kıstaslara göre yapılanıyor?"* Bu soruya istinaden araştırma kapsamında hem devlet hem de vakıf üniversitelerinin farklı adlandırmalar ve alt birimler şekline yapılandığı hatta 3-5 personelden oluşan birimlerin alt birimlere hiç ayrılmadığı gözlemlenmiştir. Bu sorunun cevabı çalışmanın niteliksel analiz bölümünde "Diğer" temasının alt kategorisi olan (Halkla ilişkiler birimindeki sorunların temel çözüm yolu: Yasal değişiklikler) kısmında tartışılacak ve çözüm önerisi sunulacaktır.

Özde değil sözde diyalojik halkla ilişkiler

Halkla ilişkiler alanında teorik çalışmalar 1980'li yıllardan günümüze kadar iknaya dayalı halkla ilişkilerden ilişki, müzakere ve diyalog odaklı halkla ilişkilere doğru dönüşüm sağlamıştır. Özellikle küreselleşmeyle birlikte teknolojik gelişimler çerçevesinde iletişim teknoloji ve araçlarının da gelişimiyle beraber alanda diyalojik iletişim ve katılımcı diyalojik iletişim kuramlarıyla çalışma alanları ön plana

çıkmaktadır. Web ve sosyal medyanın gelişmesiyle birlikte bu çalışmalar kuramsal olarak araştırmalar da internet üstünden değerlendirilmektedir.

Araştırma kapsamında da bütünleşik iletişim çerçevesinde diyalojik iletişim ile ilgili veriler ortaya çıkmıştır. Devlet ve vakıf üniversitelerinin sosyal medya üstünden kamularla kurduğu diyalojik iletişim uygulamalarındaki örnekler şunlardır: A15, *"Sosyal medyadan kurumdan paydaşlarımıza doğru tek yönlü bilgi akışında bulunuyoruz ancak öğrenciler ve diğer kamuların soru ve isteklerine yönetici ve birim olarak biz direk cevap vermiyoruz. Sosyal medyadan öğrencilere direk rektör yanıt veriyor. Bizim sosyal medya üstünden iki taraflı iletişim kurma yetkimiz bulunmuyor."* B2, *"Üniversitenin sosyal medya hesaplarından kamularla diyalog halinde iletişim her zaman gerçekleşmiyor. Ancak kamularımızı sosyal medya aracılığıyla bilgilendiriyor ve onların nabzını tutabiliyoruz."*

Araştırma verileri neticesinde, sosyal medya üstünden paydaşlarla direk iletişime geçilmediği, sosyal medyanın daha çok basın ajansı modeli şeklinde verilerin asimetrik şekilde örgütten halka iletilme ve tanıtım aracı olarak görüldüğü, hatta sosyal medya üstünde her hangi bir sorun bağlamında kamularla gerçekleştirilen iletişimin yönünün ve içeriğinin tayin edilememesi riskinden dolayı farklı iletişim araçları kullanılarak kamulardan uzak, arka kapılarda sorunların çözülmeye çalışıldığı ve sosyal medya yönetiminin sadece halkla ilişkiler birimi tarafından yönetilmediği uygun görüldüğünde rektör tarafından bire bir öğrenciler ve diğer paydaşlarla iletişim kurulduğu tespit edilmiştir.

Diyalojik iletişim ile ilgili Türkiye'de daha önce yapılan araştırmalar incelendiğinde bu araştırmada ortaya çıkan verileri desteklediği görülmektedir. Köseoğlu ve Köker (2014: 213), 2012-2013 URAP listesinde bulunan en başarılı beş üniversitenin Twitter hesabını Kent ve Taylor'un diyalojik iletişim ilkeleri bağlamında araştırmıştır. Araştırma neticesinde de Twitter'ın diyalogsal iletişim aracı olarak

yararlanılmadığı ortaya konulmuştur. Konuyla ilgili üniversite dışında diğer kurumlar üstünde araştırma yapan çalışmalarda da (Ertem Eray, 2016; Türkal, 2016; Yağmurlu, 2013; Özdemir ve Aktaş Yamanoğlu, 2010; Şimşek, 2016, Özçelik Baloğlu, 2020) örgütlerin paydaş ve kamularla iletişimde diyalojik ilkelerden faydalandığı fakat bu ilkelerin kamu ve örgüt ilişkisini geliştirme hususunda diyalojik olma seviyesinin gerekli düzeyde bulunmadığı tespit edilmiştir.

4.1.2.5.1. Birim yapılanması teması

Araştırma bağlamında bütünleşik iletişim teması çatısı altında üniversitelerin halkla ilişkiler birimlerinde bütünleşik iletişimin nasıl icra edildiği betimlenmiştir. Bütünleşik iletişimin ikinci bir aşaması ve tamamlayıcı bir unsuru olarak da üniversitelerin halkla ilişkiler birimlerinde birim yapılanmaları incelenmiştir. Birim yapılanması teması ile devlet ve vakıf üniversitelerinde ağırlıklı olarak hangi birimlerin bulunduğu ve en az yapılanan birimlerin neler olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Tablo 103: Devlet ve vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler birimlerindeki organizasyon şemasında yer alan alt birimler

Birim	Devlet	Vakıf
Aday öğrenci ve mezunlar	3	2
Ajans işleri koordinatörlüğü	0	1
Bilgi edinme, CİMER	7	0
Çağrı merkezi	1	1
Danışma ve değerlendirme	0	1
Etkinlik yönetimi	3	5
Grafik tasarım, görsel iletişim	7	6
Haber, basın, medya ilişkileri	11	7
Halkla ilişkiler	7	0
İçerik yönetimi ve üretim	1	0
Kamera kurgu	6	1
Kariyer planlama	1	2
Kurumsal iletişim yönetimi	4	2
Marka yönetimi	1	1
Protokol yönetimi	5	1
Radyo	1	0
Sosyal medya ve dijital mecra	6	8
Tanıtım	10	10
Toplum birim merkezi	1	0
Pazarlama	0	3
Stratejik planlama	0	1
Yayın birimi	0	1

Müşteri ilişkileri	0	1

Halkla ilişkiler biriminin olmazsa olmazları ve göz ardı edilenleri

Üniversitelerde halkla ilişkiler birimlerinin yapılanması bağlamında incelendiğinde, genel itibariyle alt birimlerin oluşumunda belirli bir standart çerçeveye rastlanmamıştır. Ancak örneklem dâhilindeki üniversitelerin halkla ilişkiler birimlerinin alt birimler şeklindeki oluşumları mercek altına alındığında olmaz ise olmazları ve göz ardı edilen birimlerin mevcudiyeti göze çarpmaktadır.

Tablo 104: Üniversitelerin halkla ilişkiler birimlerinde ön plana çıkan ve göz ardı edilen alt birimler.

Ön plana çıkanlar	**Göz ardı edilenler**
Etkinlik yönetimi	Marka yönetimi
Grafik-görsel tasarım	Çağrı merkezi
Kamera-kurgu	Aday öğrenci ve mezunlar
Sosyal-dijital mecra	
Tanıtım	
Haber, basın, medya ilişkileri	

Halkla ilişkiler biriminin kanun ve yönetmelikler kapsamında yapılanması, alt birimlerin adlandırılması vb. bulunmadığı için birim yapılanması da kendi içinde üniversitelere göre değişiklik arz etmektedir. Araştırma örnekleminde yer alan 30 üniversitenin birim yapılanmasında ön plana çıkan hatta hem devlet hem de vakıf üniversitesinde olmazsa olmazları şeklinde alt birim şeklinde yapılanan birimler şunlardır: Etkinlik yönetimi, grafik-görsel tasarım yönetimi, kamera kurgu, sosyal-dijital mecra, tanıtım, haber-basın-medya ilişkileridir. Bunumla birlikte halkla ilişkiler birimlerinde göz ardı edilen birimler de mevcuttur. Bunlar: marka yönetimi, çağrı merkezi ve aday öğrenci-mezunlar birimidir.

Halkla ilişkiler birim yapılanmasında vakıf-devlet ayrımı

Devlet üniversitelerinin halkla ilişkiler uygulamalarını gerçekleştiren birimlerin organizasyon şemasına bakıldığında haber-basın-medya ile ilişkiler, tanıtım, bilgi

edinme, grafik tasarım, kamera-kurgu, halkla ilişkiler ve sosyal medya gibi birimlerin çok sayıda üniversitede halkla ilişkiler ofisinde alt birim olarak yapılandığı görülmektedir. Bununla birlikte marka yönetim, çağrı merkezi, toplum birim merkezi, kariyer planlama, içerik yönetimi ve üretimi birimleri en az yapılanan alt birimler arasında yer almaktadır. Birim yapılanmasında dikkat çeken diğer bir konu ise halkla ilişkiler birimlerinde "Halkla İlişkiler" şeklinde (7 üniversite) alt biriminin bulunduğu vurgulanmaktadır. Üniversitelerin halkla ilişkiler faaliyetlerini yerine getiren birimlerde "Halkla İlişkiler" alt birimi olarak yapılanan üniversitelerde bu işin alt birimin görev tanımı içinde etkinlik planlaması ve organizasyonu, stratejik halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetleri, kriz-itibar-risk-sorun yönetimi, paydaş yönetimi, memnuniyet anketleri, tanıtım yapmak, etkinlik düzenlemek, basın bildirisi yayınlamak, tanıtım materyalleri hazırlamak, grafik tasarımı yapmak, etkinlik fotoğraflarını çekmek, üniversite faaliyet raporu hazırlamak şeklinde görev tanımları bulunmaktadır. Halkla ilişkiler birimindeki "Halkla İlişkiler" alt biriminin görev tanımlarına bakıldığında genel itibariyle birimin hemen hemen bütün görevlerini kapsadığını ancak ayrı bir alt birim şeklinde yapılandığı görülmektedir. Bu da hem halkla ilişkiler birim yöneticisinin hem de üniversite üst yönetiminin alana hakim olmadığını ya da konuya farklı bir bakış açısından bakıldığını göstermektedir.

Vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler alt birimlerimi şeklinde en fazla yapılanan birimlerin tanıtım, sosyal medya ve dijital mecra, haber- basın ve medya ilişkileri, grafik tasarım ve görsel iletişim ile etkinlik yönetimi olduğu gözlemlenmiştir. En az yapılanan birimler ise çağrı merkezi, danışma değerlendirme, kamera-kurgu, marka yönetimi, müşteri ilişkileri, stratejik planlama, protokol yönetimi olduğu belirlenmiştir. Devlet üniversitelerinde bulunup da vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler birimlerinde hiç olmayan birimler ise şunlardır: içerik yönetimi, halkla ilişkiler, CİMER ve radyodur.

Öte yandan vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler birimlerinin organizasyon şeması devlet üniversitelerine kıyasla alt birim yapılanmaları biraz daha farklılaşmaktadır. Çünkü devlet üniversitelerinin alt birimleri arasında pazarlama, müşteri ilişkileri, ajans işleri koordinatörlüğü, kariyer yönetimi ve stratejik planlama, danışma ve değerlendirme birimleri yer almamaktadır. Öyle ki birim adlandırmalarında "Pazarlama ve Halkla İlişkiler-Pazarlama ve Kurumsal İletişim Direktörlüğü" bulunan vakıf üniversitelerinin "Pazarlama" birimleri altında marka yönetimi, grafik tasarım, içerik üretimi, call center, müşteri ilişkileri yönetimi, tasarım, tanıtım ekibi, pazarlama uzmanı, sosyal medya alt kategorileri bulunmaktadır. Bu açıdan vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler "pazarlama iletişimi" bağlamında ele aldıkları görülmektedir.

Vakıf üniversitelerinin devlet üniversitelerinden ayrılan diğer bir tarafı ise birim alt birimler şeklinde minimum 3 en fazla ise 8 alt birim şeklinde yapılanıyor olmasıdır. Çünkü vakıf üniversitelerinde 4 birimin altında organizasyon şeması oluşmamaktadır. Muhakkak halkla ilişkiler faaliyeti gösteren birimler görev tanımlarına göre alt kategorilere ayrılmaktadır. B8, B7, B3 B11 gibi üniversiteler en az 6 alt birim şeklinde daha fazla yapılanırken, B10, B9 ve B5 üniversitelerinin halkla ilişkiler ofisleri 3-4 alt birim şeklinde organizasyon şemasında görev dağılımı mevcuttur.

Devlet ve vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler faaliyetlerini gerçekleştiren birimlerin alt birimler şeklinde organize olması ya da olamamasının farklı gerekçeleri bulunmaktadır. Çalışma kapsamında halkla ilişkiler birimlerinin organizasyon şeması incelendiğinde *"Üniversitelerin halkla ilişkiler birimleri neye göre alt birimler şeklinde yapılanıyor ve gelişiyor?"* şeklinde sorusu sorulduğunda örneklem dâhilindeki üniversitelerin birim yöneticilerinin eğitimi, uzmanlık alanı ve tecrübesi ön plana çıkmaktadır. Çünkü üniversitelerin halkla ilişkiler birim yöneticilerinin çalışma genelinde yöneticilerin eğitimleri, esas uzmanlık alanları halkla ilişkilere ne kadar yakın olursa hatta bire bir halkla ilişkiler üstünde ihtisas yapıldığı zaman birimler de kendi

içlerinde alt kategoriler halinde yapılanmaktadır. Devlet üniversiteleri içinde A16, A11, A3, A2, A4'ün halkla ilişkiler birimi 6-9 arasında farklı alt birimlere ayrılmaktadır. Diğer taraftan halkla ilişkiler birim yöneticisi ne kadar alandan uzak ve eğitimi halkla ilişkilerin yan dallarından kopuk olursa o derece birim de alt kategoriler halinde ya yalın şekilde yapılanmakta ya da üç dört personel ile her işi herkesin yaptığı şekilde birim idare edilmeye çalışılmaktadır. Devlet üniversiteleri içinden A10, A8, A15, A2, A14'ün halkla ilişkiler birim yapılanmaları 0-3 birim şeklinde kategorilere ayrılmaktadır. Vakıf üniversiteleri ise halkla ilişkiler birim yöneticisi olarak çalışan kişiler ya alanda bire bir eğitim alan ya da halkla ilişkilere yakın disiplinlerde (sosyoloji, pazarlama, işletme vb.) uzman oldukları ve sahadaki tecrübeleriyle bunları birleştirdikleri için birim yapılanmaları arasında zayıf birim bulunmamaktadır.

Halkla ilişkiler birimlerinin alt kategoriler halinde yapılanmasını etkileyen diğer bir faktör ise üst yönetimini halkla ilişkilere verdiği önemdir. Çünkü üst yönetim halkla ilişkilere ne kadar önem verir ise birim yöneticisinin üniversite yönetimi ile aynı masada oturma, stratejik kararlara müdahil olma, birime ayrılan bütçe ve personel doğru orantıda değişime maruz kalmaktadır. Dolayısıyla üst yönetim halkla ilişkilere verdiği önem doğrultusunda halkla ilişkiler birimi de alt birimler şeklinde yapılanmakta ve güçlenmektedir. A11 devlet üniversitesinin halkla ilişkiler birim yöneticisi konuyla ilgili şunları ifade etmiştir: *"Üniversitenin KİK direktörü olarak verilen önemden memnunum. Rektör birime değer verdiği için birimimiz kendi içinde etkinlik-organizasyon, marka yönetimi, medya ilişkileri, dijital mecra, iletişim yönetimi ve rektörlük iletişim ofisi müdürlükleri şeklinde çok iyi yapılandı."*

"Halkla ilişkilerler birimlerinin alt birimler şeklinde yapılanması ve kendi içinde kurumsallaşması neden önemlidir?" sorusuna istinaden yöneticiler şu şekilde beyanda bulunmaktadır: B7, *"Üniversitenin kurumsal iletişim birimi olarak kendi içimizde alt birimlere ayrılıp faaliyet ve görev tanımlarımızı alanda uzman personele*

verdiğimiz için birim işleyişinde sorun yaşamıyoruz. Hem sosyal medya, kamera, basın, tanıtım vb. alt alanlarda profesyonellerle çalışıyoruz hem de dışarıdan PR ajanslarından yardım almıyoruz." A12, *"Üniversitemizin kurumsal iletişim biriminde herkes her işi yapmamaktadır. Sosyal medyadan tanıtım birimine kadar bütün alt birimlerde konusunda uzman personellerimiz çalışmaktadır. Bu birimler aynı zamanda görev alanı itibariyle birbiriyle de bağlantılı ve senkronizedir. Kurumumuzda bütünleşik iletişimin alt birimlere faaliyet alanlarına göre dağıtımı ve gerçekleştirilmesiyle birlikte hem iş en iyi şekilde ortaya konulmakta hem de birim içinde karışıklık sona ermektedir."* Bu doğrultuda alt birimler şeklinde yapılanan ve zenginleşen halkla ilişkiler birimleri bütünleşik iletişim yönetimini koordineli bir şekilde yürütmektedir. Her alt birim kendi görev tanımına odaklanmakta, "birimde herkes her işi yapar" söylemi ortadan kalkmaktadır.

Özel kalemin gölgesinde protokol yönetimi

Örgütün itibar ve imaj yönetimiyle doğrudan bağlantılı olan protokol yönetimi halkla ilişkiler bağlamında gerçekleştirilmesi gereken önemli bir yönetim işlevidir. Protokol kuralları, örgütlerde bireylerin ve örgütlerin itibarını sağlayıp devamlılığını sürdüren saygı ve nezaket temelli kuralardır (Bayyiğit, 2019: vii). Ancak Yükseköğretim Kurulu İdari Teşkilatındaki özel kalem müdürlüğünün görev kapsamı çerçevesinde 4. Maddenin b bendine göre *"Yükseköğretim Kurulu Başkanının her türlü protokol, ziyaret ve tören işlerini düzenlemek (mevzuat.gov.tr)"* mevcuttur. Bu doğrultuda protokol yönetiminden resmi bağlamda rektörün özel kaleme müdürlüğü sorumludur. Hatta özel kalem birimlerinin protokol ağırlama için ayrılmış ödeneği bulunmaktadır. Bu yüzden bazı üniversitelerin halkla ilişkiler birimi protokol yönetiminden sorumlu değildir. Araştırma kapsamında katılımcılardan elde edilen verilere göre hem devlet hem de vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler birimlerinin bir kısmında ya tamamen protokol yönetimi özel kalem tarafından icra edilmekte ya da

halkla ilişkiler birileri sadece protokol yönetiminin tanıtım ve haber sunumu bölümünden sorumludur.

Protokol yönetimiyle ilgili A5 devlet üniversitesinin halkla ilişkiler birim sorumlusu şunları beyan etmiştir: *"Protokol yönetiminden rektör hocanın özel kalemi sorumludur. Biz sadece etkinliklerin tanıtımı, davetiye, broşür basımı, etkinlik esnasında fotoğraf ve kamera çekimi ile etkinlik sonrası haber yapımından sorumluyuz."* Vakıf üniversitelerinin ise sadece % 45'i direk protokol yönetiminden sorumludur. B8 *vakıf üniversitesinin halkla ilişkiler birim sorumlusu "Kurumsallaşmış bir kurumsal iletişim birimimiz olmasına rağmen protokol yönetiminden biz sorumlu değiliz. Üniversitemizde protokol yönetimi tamamıyla özel kalem tarafından gerçekleştirilmektedir.*"

Ancak fiilen uygulama çerçevesinde protokol yönetimi ele alındığında etkinlik yönetimi olduğu için ve halkla ilişkiler birimi üniversitenin kurumsal ve bütünleşik iletişiminden sorumlu departman olması nedeniyle, kurumun imaj ve itibar yönetiminden sorumlu halkla ilişkiler birim yöneticisi ve birimi tarafından koordine edilmesi gereken önemli bir uygulamadır.

4.1.6. Halkla İlişkiler Biriminin ve Yöneticisinin İdari Yapılanmadaki Yeri ve Önemi

Üniversitelerde halkla ilişkiler biriminin idari yapılanmadaki yerini ve önemini betimleyebilmek amacıyla çalışma kapsamında katılımcılara *"Fiilen ve resmiyette örgütünüzde kime bağlısınız, biriniz insan kaynakları, sağlık kültür spor daire başkanlığı, genel sekreterlik vb. birimler altında yapılanıyor mu?"* sorusu yöneltilmiştir. Araştırma kapsamında 30 üniversitenin halkla ilişkiler birimi direk rektör, rektör yardımcısı ve genel sekretere bağlıdır. Üst yönetime bağlı olmayan birim bulunmamaktadır. Bununla birlikte bağlı oldukları üst yönetimdeki yönetici ve halkla ilişkiler birim yöneticisinin yönetim nazarındaki yeri değişiklik arz edebilmektedir.

Tablo 105: Devlet ve vakıf üniversitelerinde halkla ilişkiler biriminin idari yapılanmada bağlı olduğu yeri belirten kodlar

Kodlar	**Devlet**	**Vakıf**
Resmiyette genel sekreter, fiilen rektör	6	3
Resmiyette ve fiilen rektör	7	5
Direk genel sekreter ve rektör yrd.	3	0
Üst yönetimle aynı masada oturuyoruz	3	2
Üst yönetimle aynı masada oturmuyoruz	2	3
Rektör yardımcısı	2	0
Mütevelli heyeti	0	1
Resmiyette genel sekreter, fiilen mütevelli heyeti	0	1

Üst yönetime yakınlık derecesine göre halkla ilişkilerin etki ve yetkisi

Araştırmanın nicel kısmında "Halkla ilişkiler biriminin üniversitenin idari yapılanmasındaki yeri" direk üst yönetime bağlı olan halkla ilişkiler birimi devlet üniversitelerinde % 84,2'si, vakıf üniversitelerinde ise % 63,6'sı direk rektörlüğe bağlıdır. Üniversitelerin genelinde sadece % 36,7'si genel sekreterliğe, vakıf üniversitelerinin ikisi direk mütevelli heyetine bağlıdır. Bütün halkla ilişiler birimleri direk üst yönetime bağlı oldukları için çalışmanın bu kısmında çok derin bilgiler yer almamaktadır. Bununla birlikte araştırma katılımcıları rutin konularda, etkinlik yönetimlerinde genel sekreter ve rektör yardımcıları ile görüşme yaparken, daha önemli, stratejik, kriz-sorun-risk yönetimi gibi ağır konularda direk rektör ile görüşme yaptıklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla ilgili konunun önem derecesine göre icazet alınan ve danışılan üst yönetici de değişiklik arz etmektedir.

A2, devlet üniversitesi halkla ilişkiler birim sorumlusu konuyla ilgili şunları ifade etmektedir: *"Üniversitenin idari yapılanmasında direk rektöre bağlıyız. Ama faaliyetlerimizi gerçekleştirirken hem rektörden hem de rektör yardımcısından direktif ve onay alıyoruz. Çalıştığımız konunun içeriğine ve önem derecesine göre danıştığımız ve onay aldığımız yönetici değişiklik arz ediyor. Rutin konularda, etkinliklerde rektör*

yardımcısıyla, kriz, sorun, kurumsal kimlik yapılanması gibi hususlarda ise direk rektör ile konuyu tartışıyoruz."

Vakıf üniversitelerinde ise onay ve direktif alınan üst yönetim birimi yapılanmaları gereği biraz daha farklıdır. B10, farklı yapılanma hakkında şu ifadeleri belirtmiştir: *"Biz faaliyet kapsamı bakımından rektörlük ve mütevelli heyetine bağlıyız. Mütevelli heyeti vakıf üniversitelerinde daha önemli ve karar verici konumdadır. Bu yüzden vakıf üniversitelerinde işlerimizi daha hızlı yapabilmek, karar verip eylemde bulunabilmek ve etki alanımızı genişletebilmek için sadece direk mütevelli heyetine bağlı olmanız gerekir."* Devlet ve vakıf üniversiteleri arasında akademik ve idari teşkilatlanmanın yapılanması bakımından farklılık arz etmektedir. Çünkü devlet üniversitelerinde akademik ve idari yapılanmanın başı rektör iken vakıf üniversitelerinde mütevelli heyetinden oluşmaktadır. Hatta vakıf üniversitelerinin rektörleri bile Yükseköğretim Kurulundan olumlu görüş alındıktan sonra mütevelli heyeti tarafından seçilmektedir (Özdemir, 2017: 178). Dolayısıyla vakıf üniversitelerinde mütevelli heyeti karar verme ve egemen koalisyondaki konumu itibariyle önemli bir erktir.

Halkla ilişkiler yöneticisinin üst yönetimin masasındaki yeri ve önemi

Literatüre göre mükemmellik araştırmasında, halkla ilişkiler birimi üst yönetime ne kadar yakın olursa etkisi de aynı seviyede yüksek olur. Halkla ilişkiler birimi egemen koalisyondaki ağırlığını ve konumu eğitimli halkla ilişkiler idarecileri tarafından ortaya konur. Örgütlerde halkla ilişkilerin mükemmellik biçimde icra edilebilmesi için halkla ilişkiler üst yönetime bağlanarak stratejik halkla ilişkiler yöneticisinin egemen koalisyonda yer alıp stratejik yönetimde bulunması gerekmektedir (White ve Dozier, 2005: 105).

Literatürdeki bilgilere dayanarak, araştırma kapsamında saha çalışmalarında elde edilen verilere göre halkla ilişkiler birimi iyi yapılanmayan A8, A10, A15, A17, A19 ve

A18 devlet üniversitelerindeki halkla ilişkiler birimleri üst yönetim kadrosunda genel sekreter, genel sekreter yardımcısı ve rektör yardımcılarına bağlıdır. Hatta bu üniversitelerden A19 ve A10'nun halkla ilişkiler birim amiri halkla ilişkiler alanında eğitimi olmayan genel sekreter ve genel sekreter yardımcısıdır. Bu veriler de gösteriyor ki üst yönetim halkla ilişkilerler birimine değer verdiği oranda birim amiri olarak alanda uzman ve yetkili birisini atadığı takdirde birim de aynı doğrultuda kendi içinde alt birimlere ayrılabilmekte ve koordineli şekilde çalışabilmektedir. Aksi takdirde 3 yâda 5 kişilik ekiplerle halkla ilişkiler teknik şekilde sığ biçimde icra edilmeye çalışılmaktadır.

Halkla ilişkiler biriminin üst yönetim masasındaki yeri ve önemiyle ilgili devlet ve vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler birim yöneticileri görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir: A5, *"Fiilen talimatları rektör ve genel sekreterden alıyoruz, resmiyette ise genel sekreterliğe bağlıyız ancak üst yönetim kadrosunda halkla ilişkiler sorumlusu olarak onlarla aynı masayı paylaşmıyoruz. Üst yönetimde koltuk sahibi değiliz".* B11, *"Resmiyette genel sekreterliğe, fiilen direk mütevelli heyetine direk bağlıyız. Marka yönetimi, itibar yönetimi, potansiyel öğrenci tanıtımından direk biz sorumluyuz."*

Üst yönetime direk bağlı olup aynı masaya oturmayan birimlere göre: *B4, "Direk üst yönetime bağlıyız. Üst yönetimle aynı masada oturmuyoruz ancak hemen bir alt biriminde yer alıyoruz." B9, "Bütün uygulama talimatlarımızı direk rektör hocadan alıyoruz. Ancak birim yöneticisi olarak üst yönetimle aynı konumda değiliz".*

Halkla ilişkiler birim yöneticisini, üniversitenin üst yönetimindeki yerini ve konumunu belirleyen diğer bir unsur da birim yöneticisinin eğitimi, unvanı ve statüsüdür. Çünkü saha araştırmasında üniversitelerin halkla ilişkiler birim yöneticilerinin eğitim alanları ve seviyeleri göz önünde bulundurulduğunda halkla ilişkiler alanında eğitim ve tecrübe sahibi ama akademik unvanlara sahip yöneticilerin üst yönetim nazarında daha itibarlı bir konumları olduğu tespit edilmiştir. Bu yöneticilerin fiilen takdir edildikleri ve her konuda desteklendikleri aynı zamanda üst

yönetime de danışmanlık hizmeti verdikleri görülmüştür. A11 devlet üniversitesinin kurumsal iletişim sorumlusu gazetecilik alanında "Profesör" ünvanına sahip bir öğretim üyesidir. Konuyla ilgili *"Rektör ve diğer üst yöneticiler bize değer vermiyor dersek nankörlük yapmış oluruz. Çünkü ben koordinatör yöneticisi olarak direk üst yönetimle aynı masaya oturuyor ve üniversite politikalarına karar veriyoruz, birimimize yıllık 1,500000 milyon tl ödenek ayrılıyor. Ayrıca üst yönetime danışmanlık hizmeti veriyoruz. Artık kurumsal iletişim birimi üniversitemizde görünmez bir birim değil saygın bir konuma sahip."* İfadeleri sarf ederken; A5 devlet üniversitesinin memur statüsündeki şube müdürü konumundaki yöneticisi ise, *"Halkla ilişkilerde meslek olarak yaptığımız işi kimse görmüyor, değer verilmiyoruz. İşi iyi yapıyoruz ama hem takdir edilmiyoruz hem de negatif davranışlara maruz kalıyoruz."* şeklinde beyanda bulunmuştur.

4.1.7. Sosyal Sorumluluk Teması

Çalışmaya katılan halkla ilişkiler birim yöneticilerine sosyal sorumluluk faaliyetleri konusunda üniversite faaliyetleriyle ilgili *"Biriminiz tarafından sosyal sorumluluk faaliyetleri hakkında üst yönetimi bilgilendirip, farkındalık oluşturup bu konuda bütçe ayrılmasını sağlayarak (eğitim, sanat, kültür, spor vb.) konularda sosyal sorumluluk faaliyetinin gerçekleştirilmesini sağlıyor musunuz?"* sorusu karşısında verilen cevaplara göre kodlamalar yapılıp alt kategoriler altında yorumlanmıştır.

Tablo 106: Devlet ve vakıf üniversitelerinde halkla ilişkiler biriminin sosyal sorumluluk teması

Kodlar	**Devlet**	**Vakıf**
Nadiren	1	0
Farklı birimler yapıyor	6	5
Tanıtım ve duyurusundan sorumluyuz	7	6
Evet yapıyoruz	1	2
Farkındalık oluşturup bilgi **verMİyoruz**	2	2
Farkındalık oluşturup bilgi veriyoruz.	2	6
Yapmıyoruz	0	1

Mükemmellik çalışmasında sosyal sorumluluk, çalışmanın departman (mezo) düzeyinde mükemmel halkla ilişkiler departmanının özellikleri arasında yer almaktadır.[99] Mükemmel örgütler, verdikleri kararlarda sadece kendi kazançlarını değil ona kâr imkanı tanıyan toplumun da ihtiyaç ve isteklerini göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Chung (akt. 1987: 125), toplumun ihtiyaçlarına hizmet etmenin toplumsal sosyal sorumluluk olduğunu belirtmiştir. Örgütler, sosyal sorumluluk çalışmalarının yapılmasını istiyorsa bunu mükemmel halkla ilişkiler çalışmaları ile gerçekleştirirler (Grunig, 2005b: 258-259).

Sosyal sorumluluğun tanıtımından sorumlu birim: Halkla ilişkiler

Halkla ilişkilerin temel faaliyet alanı içinde sosyal sorumluluk hakkında devlet ve vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler birim sorumlusu araştırma katılımcıları şunları belirtmiştir: A14, *"Nadiren sosyal sorumluluk çalışması gerçekleştiriyoruz. Sadece sosyal sorumluluk yapan birimimiz bulunuyor. Çünkü başka birimler tarafından yeterince sosyal sorumluluk çalışması gerçekleştiriliyor. Sağlık kültür daire başkanlığı bütçesinin büyük bir bölümünü buna ayırıyor. Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin tanıtım ve duyuru kısmına destek veriyoruz."* B7, *"Üniversitemizde sosyal sorumlukla ayrıca ilgilenen birimlerimiz bulunuyor. Bunu öğrenci dekanlığı ve sosyal sorumluluk kulüpleri bulunuyor. Biz sadece sosyal sorumluluk faaliyetlerinin tasarım, planlama ve duyusu kısmında yardımcı oluyoruz."*.

Araştırma katılımcılarının görüşlerine göre üniversitelerin halkla ilişkiler birimleri tarafından halkla ilişkilerin temel faaliyetleri arasında yer alan sosyal sorumluluk çalışmasının bire bir halkla ilişkiler birimi tarafından yapılmadığı tespit edilmiştir. Sosyal sorumluluk faaliyeti halkla ilişkiler birimi yerine öğrenci kulüpleri, araştırma merkezleri, sağlık spor ve kültür daire başkanlığı ve fakülteler tarafından icra

[99] Mükemmel halkla ilişkilerin departman (mezo) düzeyde özellikleri şunlardır: İnsan kaynakları, organik yapı, girişimcilik, simetrik iletişim sistemleri, liderlik, güçlü katılımcı kültür, stratejik planlama, sosyal sorumluluk, kadınlara ve azınlıklara destek, kalitenin önceliği, etkin operasyon sistemleri, işbirlikçi bir toplumsal kültür (Grunig, 2005: 26-27).

edildiği gözlemlenmiştir. Çok sayıda faaliyet alanı olan üniversitelerde farklı birimler tarafından sosyal sorumluluk faaliyeti gerçekleştirildiği için halkla ilişkiler birimleri bu konuda her açıdan aktif değildir. Farklı birimlerde gerçekleştirilen sosyal sorumluluk faaliyetlerinde kurumsal anlamda sadece tanım ve bilgilendirme aşamasında yer almaktadır.

Sosyal sorumlulukta farkındalık merci halkla ilişkiler

Örgüt ve kamu-paydaş arasında köprü görevi gören ve onların istek, şikâyet ve beklentilerini üst yönetime ileten bir araçtır halkla ilişkiler. Bu doğrultuda tutumları, inançları ve davranışları şirketin performansını ve bir kuruluşun itibarının baş sorumlusu olarak rollerini etkileyebilecek çeşitli paydaşları görme yeteneklerinden dolayı, halkla ilişkiler yöneticileri, kurumsal sosyal sorumluluk programlarının nasıl geliştirildiğini, uygulandığını ve iletildiğini belirler. Çünkü kurumsal sosyal sorumluluk programları örgütün itibarını şekillendiren itici bir güçtür (Broom ve Sha, 2013: 364).

Araştırma verilerin neticesinde her ne kadar üniversitelerde halkla ilişkiler biriminin direk sosyal sorumluluk faaliyeti gerçekleştirmediği sadece üniversitede farklı birimler tarafından gerçekleştirilen sosyal sorumluluk faaliyetlerinin tanıtım ve bilgilendirmesinden sorumlu oldukları gözlemlense de bu konuda üst yönetimi bilinçlendirdikleri ve yönlendirdikleri tespit edilmiştir. Konuyla ilgili "A6, *"Sosyal sorumluluk konusunda üst yönetimi bilgilendiririz. Faaliyetlerin gerçekleşmesiyle ilgili destek veririz.",* B10, *"Birim olarak direk sosyal sorumluluk çalışması yapmıyoruz ancak diğer birimlerin yaptığı sosyal sorumluk çalışmalarının tanıtım çalışmalarını yapıyoruz. Sosyal sorumluluk konusunda üst yönetime ara sıra tutumumuzu açıklıyoruz ve üniversite olarak öncelikle sağlık odaklı daha sonra ise çevreyle ilgili çalışmalar yapıyoruz."*

Halkla ilişkiler birim yöneticisi olarak, üniversitenin üst yönetimine sosyal sorumluluk hakkında bilgi verip farkındalık oluşturan birim yöneticilerinin aksine bu

konuya mesafeli davranan hatta sosyal sorumluluğun içerik itibariyle ne anlama geldiğini bilmeyen yöneticiler de bulunmaktadır. A17, *"Sosyal sorumluluk hakkında bilgi verip, farkındalık sağlamıyoruz."*, A15, *"Birim olarak sosyal sorumluluk faaliyeti gerçekleştirmiyoruz. Üst yönetime konuyla ilgili de öneri de bulunmuyoruz."*. B9, *"Üniversitemizde sosyal sorumluluk faaliyetleri kültür müdürlüğü tarafından gerçekleştiriliyor. Biz birim olarak bu konuda üniversite yöntemini bilinçlendirmiyor ve tutumumuzu kamuoyuna açıklamıyoruz."*. Söylemlerini dile getiren yöneticilerin genel özelliklerine bakıldığında halkla ilişkiler alanında eğitimi ve tecrübesi olmayan, halkla ilişkilere dair kendini geliştirme çabası sergilemeyen birim yöneticilerinin olduğu dikkat çekmektedir.

4.1.8. Danışmanlık hizmeti teması

Araştırmanın yarı yapılandırılmış görüşme kısmında üniversitelerin halkla ilişkiler birimlerinin kurum dışından danışmanlık hizmeti alıp almadığı hususunda *"Halkla ilişkiler biriminize destek amacıyla örgüt dışından danışmanlık hizmeti alıyor musunuz? Hangi alanda danışmanlık hizmeti alıyorsunuz?"* soruları yöneltilmiştir.

Tablo 107: Devlet ve vakıf üniversitelerinde danışmanlık hizmeti alma teması

Kodlar	**Devlet**	**Vakıf**
Evet	1	6
Hayır	2	2
Ara sıra (bütçeye göre değişiyor)	1	0
Kısmen (medya takibi)	10	2

Örgütler değişen şartlar doğrultusunda kurumsal halkla ilişkiler hizmetiyle birlikte farklı gerekçelerden dolayı kurum dışındaki halkla ilişkiler ajanlarından da hizmet almaktadır. Önceleri örgütlerin halkla ilişkiler birimleri kurum içi iletişim, paydaşlarla örgüt arasında köprü ve kamuoyunu bilgilendirmekle sınırlıydı. Ancak örgütlerin büyüklüğü, halkla ilişkilere verdiği önem ve gereksinimle birlikte örgütün faaliyet alanının genişleyip sorumluluklarının artması nedeniyle, halkla ilişkiler

uzmanlarının tavsiyelerine duyulan ihtiyaçlar da doğru orantıda artmıştır (Balta Peltekoğlu, 2016: 162).

Halkla ilişkilerde danışmanlık hizmeti veren devlet üniversiteleri

Halkla ilişkiler alanında üniversitelerin danışmanlık hizmetleri çerçevesinde bakıldığında devlet üniversitelerinin genel itibariyle PR ajanslarından destek almadığı, sadece medya takibi konusunda kurumlarıyla ilgili haberlerin takibi konusunda destek aldıkları görülmektedir. Konuyla ilgili devlet üniversitesi halkla ilişkiler birim yöneticilerinin konuyla ilgili görüşleri şunlardır: A2, *"Dijital medya takibinde danışmanlık alıyoruz diğer konularda biz danışmanlık yapıyoruz."*. A1, *"Danışmanlık hizmeti almıyoruz ama örgüt içinde danışmanlık hizmeti veriyoruz. Yönetici olarak rektör hocanın basın danışmanı konumundayım. Dışarıdan çok sayıda kurum halka ilişkiler birimine etkinlikler konusunda danışıyor. Diğer kamu kuruluşlarına kamu kurumu olarak dolaylı yoldan danışmanlık hizmeti veriyoruz. Hatta protokol yönetimi eğitimleri bizim hocalarımız tarafından veriliyor."* A16, A14, A12, A8, A11, A6 gibi devlet üniversiteleri sadece medya takibi konusunda hizmet aldıklarını belirtmiştir. Medya takibi konusunda hizmet alım farkı konusunda üniversiteler arasında fark bulunmamaktadır. Üniversitelerin halkla ilişkiler birim yöneticilerinin eğitimi, tecrübesi, uzmanlık alanı bu konuda etkisini göstermemektedir.

Halkla ilişkilerde danışmanlık hizmeti alan vakıf üniversiteleri

Kurumsal halkla ilişkiler ile halkla ilişkiler ajansı arasındaki en temel farklılık: örgüt içindeki halkla ilişkiler uzmanı kurum içinden dışarıya bakarken halkla ilişkiler ajansı kurum dışından örgüte bakmasıdır (akt., Seitel, 1989: 64). Nesnel bir bakış açısıyla örgüte destek veren halkla ilişkiler ajanslarının kendi içinde avantaj ve dezavantajı bulunmaktadır. Halkla ilişkiler ajansları danışmanlık hizmeti verdikleri kurumlara eleştirel bir bakış açısıyla yaklaşabilir, farklı müşteri portföyleri olduğu için farklı tecrübelere de sahip olabilirler, medya ile daha yakından ilişkiler kurabilirler,

teknik imkanları daha fazladır. Diğer taraftan danışmalık hizmeti verdikleri örgütün iç ilişkiler, iç iletişim imkanlarına ve faaliyet alanına uzaktırlar (Balta Peltekoğlu, 2016: 172-173). Bu yüzden halkla ilişkiler ajansının hizmet vereceği örgütü tanıması için zamana ihtiyacı vardır. Üç, dört ay gibi kısa bir sürede başarılı olması mümkün değildir. Çünkü halkla ilişkiler ajansının örgüt çalışmalarından başarılı olabilmesi için örgütü tanıması, paydaş ve kamularını tespit etmesinden sonra zaman takvimine göre bütçe dahilinde plan hazırlaması gerekmektedir (Asna, 2012: 132).

Vakıf üniversiteleri devlet üniversiteleri gibi PR ajanslarına mesafeli durmamaktadır. Bir iki tane vakıf üniversitesi haricinde diğer üniversiteler profesyonel halkla ilişkiler desteği almaktadır. Örneğin, B7, *"Bütün işlerimizi kendimiz yapıyoruz. Dışarıdan herhangi bir konuda destek almıyoruz."*. Diğer vakıf üniversiteleri ise hemen hemen her konuda danışmanlık hizmeti almakta ve kurumları içinde diğer birimlere danışmanlık hizmeti vermemektedir. B6, *"Sosyal medya içerik hazırlama, basın yayın danışmanlığı, catring, organizasyon düzenlemesi, zaman zaman teknik ekip desteği alıyoruz."*, B11, *"Her ne kadar birim olarak pazarlama ve halkla ilişkiler çatısı altında yapılansak da kurumsal iletişim çalışmalarında, etkinlik planlamada, imaj-itibar-risk yönetimi ve medya takibi vb. hemen hemen her konuda yardım alıyoruz."*, B4, *"Üniversite olarak halkla ilişkiler olarak her konuda olmasa da medya takibi, etkinliklerin düzenlenmesi ve catring hizmetinde dışarıdan destek alıyoruz. Bu konularda da dönem dönem yardım aldığımız ajanslar değişiyor. Geçen yıl PR ajansından, bu sene reklam ajansından yardım alıyoruz. Bunula birlikte dijital iletişim içeriklerinin hazırlanmasında, video prodüksiyonların sosyal medyadan takibinde yine ajanslardan destek alıyoruz."*.

Araştırmada niceliksel veri sonuçlarına bakıldığında devlet ve vakıf üniversitelerinin personel, bütçe, yöneticinin eğitim ve uzmanlık alanı gibi unsurların birbiriyle eş değer olduğu gözlemlenmiştir. Hatta araştırmanın temel hipotezine göre

devlet ve vakıf üniversiteleri arasında mükemmel halkla ilişkiler skorları arasında fark çıkmamıştır. Bu doğrultuda *"Vakıf üniversiteleri neden PR ajanslarından destek alıyor?"* sorunsalı belirmektedir. Bu sorunsalla ilgili B10 üniversitesinin halkla ilişkiler birim yöneticisi şunları beyan etmiştir *"Üniversitelerin danışmanlık hizmeti alma gerekçeleri kurumsal iletişim birimlerini yeterli düzeyde yapılandırmamalarıdır. Çünkü bugünkü tabloya baktığımız zaman en başarılı vakıf üniversiteleri bile bu konuyu tamamen boşlamış durumda. Kurumsal iletişimin öneminin farkında olunmaması ve YÖK'ün kanuni yaptırımlarda bulunmaması nedeniyle piyasada bu işi nitelikli şekilde icra eden kurum da az sayıda yer alıyor. Özellikle 2008'den sonra üniversitelerin sayısının artmasıyla birlikte rekabet ortamı da arttı. Bu da üniversiteleri reklam, pazarlama, tanıtım, kurumsal iletişim çalışmalarına yönlendirdi."*. B10 üniversitesinin halkla ilişkiler birim yöneticisinin ifadelerine göre vakıf üniversitelerinin kurum dışından PR desteği almalarının temel gerekçesi örgütün halkla ilişkilere gereken desteği ve önemi vermemesidir. Ancak kurum içinde kurumsallaşmış önemli bir halkla ilişkiler biriminin olmaması ve bundan kaynaklanan eksikliklerin PR ajanslarından alınan desteler ile kapatıldığını öne sürmüştür.

4.1.9. Kadın personel teması

Çalışmanın bu kısmında katılımcılara kadın personel teması üstüne sorular sorulmuştur. Bunlar: " *Biriminizde çalışan kadın personellerin demografik ve eğitim özellikleri nelerdir? Kadın personellerinizin birimdeki pozisyonu ve biriminizdeki gelecek kariyerleri hakkında neler düşünüyorsunuz?"* Kadın personel teması altında katılımcılardan elde edilen veriler literatürde konuyla ilgili bilgiler ışığında iki alt kategori şeklinde yorumlanacaktır.

Tablo 108: Devlet ve vakıf üniversitelerinde kadın personel teması

Kodlar	Devlet	Vakıf
Maaş farkı ve ayrımcılık yok	4	4
İyi eğitimli	2	2
Alana hakim	1	0
Karar verici ve konumunda	4	5
Kariyer hayatında destek	4	3
Destek yok	0	1

Mükemmellik çalışması diğer araştırmalara kıyasla, halkla ilişkilerde toplumsal cinsiyet konusunu hem bireysel hem de toplumsal açıdan ele almıştır. Kadınlara ve azınlıklara değer veren örgütlerin daha fazla mükemmel halkla ilişkiler kriterlerine uyum sağladığı, kadınların örgütte yönetici konumuna getirilmeleri neticesinde örgütsel etkinliğin ve çeşitliliğin arttığı ortaya koymuştur (Grunig, 2005b: 261).

Halkla ilişkiler literatüründe ezber bozan ve karar verici konumda kadın personel

Halkla ilişkilerde kadın profesyonellerle ilgili akademik araştırmaları 1980'lerden itibaren popüler konular arasında yer almaktadır. Bu araştırmalarda örgüt yönetiminde halkla ilişkiler alanında cinsiyet kıyaslaması yapılmaktadır. Araştırma konuları arasında kadınların yönetim fonksiyonuna yükselmesi, işe alınması, maaş farklılıkları, terfi edilmesi (L. Grunig, 1989; Toth ve Cline, 1991; Toth ve L. Grung, 1993), cinsel şiddet (Serini ve ark. 1998) ve iş tatmini (Serini ve ark., 1998) yer almaktadır. "Kadife Getto-1986" ve "Cam Tavan-1991" araştırmaları halkla ilişkilerde toplumsal cinsiyet farklılıklarının daha iyi şekilde betimlemiştir (Aldoory, 2007: 400). Halkla ilişkilerde toplumsal cinsiyeti betimleyen önemli araştırmalar arasında yer alan kadife getto çalışmasına göre kadınlar kendilerini teknik personel olarak görmekte ve erkeklerden daha az ücret almayı beklemektedirler. Alanda kadınların statü ve maaş kaybına uğramasının gerekçesi cinsiyet ayrımcılığıdır (Cline ve ark., 1986'dan akt., Aldorry, 2007: 400).

Amerika'da ve Avrupa'da farklı zaman dilimlerinde kadınların örgütlerde halkla ilişkiler iş hayatında yaşadığı maaş, statü, ayrımcılık, terfi vb. konularda zorluklar yaşadıklarını, hatta bu sıkıntıların zaman içinde hafif şekilde düzelse de aynen devam ettiği tespit edilmiştir. Ancak Türkiye'de üniversitelerin halkla ilişkiler çalışmalarında mükemmellik kriterlerine uyum oranını araştıran bu çalışmaya göre sahada toplanan veriler halkla ilişkilerde toplumsal cinsiyet konusunda Amerika ve Avrupa'da yapılan araştırmaların tam tersi bulguları sergilemektedir. Devlet ve vakıf üniversitesi halkla ilişkiler birim yöneticilerinin konuyla ilgili görüşleri şunlardır: A16, *"Kadın personellerin konuya hakimiyeti ve eğitimleri oldukça iyi. Maaş farkı kadroya göre değişiyor. Cinsiyet bağlamında maaş farkı yok. Zaten yönetici olarak ben de kadınım.",* A3, *"Birim içinde 5 ofis yapılanıyor. Bu 5 ofisin de ara yöneticisi kadın. Yine yönetici olarak ben kadınım ama bağlı olduğum rektör ve rektör yardımcıları erkek. Maaşlarda kadın erkek ayrımı yapılmıyor. Mesleki eğitim hayatında ilerlemek isteyen personelimize hem yabancı dil hem de yüksek lisans doktora seviyesinde destek veriyoruz. Kadınlar yönetici ve karar verici konumundalar."*. B4, *"Birimimizde kadın personellerin erkek personellerden hiçbir farkı bulunmamaktadır. Kadın personelimiz kariyerleri açıktır. Kadın personellerin birimimizdeki konumu ben dâhil olmak üzere yetkili ve uzman ekip yöneticisi pozisyonundadırlar. Birimimizde işe alırken cinsiyete değil eğitim seviyesine ve İngilizce 'ye önem verilmektedir. Birimimize personel alım kriterlerini biz belirliyoruz. İhtiyacımıza cevap verecek kişilerle çalışıyoruz.",* B8, *"Üniversite personelinin % 62'si kadın personel. Birimin ara yöneticilerinin tamamı kadın yönetici ve karar verici konumdalar son derece de başarılılar.".*

Türkiye'de devlet ve vakıf üniversitelerinde halkla ilişkiler birimlerinde toplumsal cinsiyet bakımından sonuçlar değerlendirildiğinde her ikisi arasında fark görülmemektedir. Hem devlet hem de vakıf üniversitelerinde kadın halkla ilişkiler birim yöneticileri ve birim çalışanları ile erkekler arasında maaş farklılığı cinsiyete bağlı değil kadro ve eğitim seviyesine göre değişiklik arz etmektedir. Kadınlar ağırlıklı olarak hem birim yöneticisi hem de birimde ara yönetici olarak yetkili ve karar verici statüdedir.

Bununla birlikte kurumlar da kültürel ortamları itibariyle kadın yöneticilere ve kadın çalışanlara önem vermektedir.

Kariyer hayatında önü açık kadın personel

Halkla ilişkiler alanında toplumsal cinsiyet kapsamında yapılan diğer çalışmaların yanı sıra önemli araştırmaların içinde "cam tavan" çalışması da yer almaktadır. Cam tavan çalışmasına göre 1991'de ABD çalışma bakanı Lynn Martin tarafından, halkla ilişkiler alanında gittikçe artan kadın çalışan sayısına rağmen, halkla ilişkiler ve kurumsal iletişim yönetiminde nitelikli bireylerin örgütlerde yukarıya doğru yönetim pozisyonlarına ilerlemesini engelleyen tutumsal ve örgütsel ön yargılara dayanan yapay engellerin olduğunu tespit edilmiştir. 1980'li yıllardan günümüze uzanan süreçte halkla ilişkiler alanında kadın çalışan sayısı artmasına rağmen iş hayatında kadife getto (akt. Tench ve ark. 2017) ve cam tavan araştırma sonuçlarının ötesine çok fazla gidilememiştir. Halkla ilişkiler alanında kadınların çalışma statüleri bir nebze olsun iyileşse de, meslektaşları olan erkek çalışanlara kıyasla daha az maaş ve daha düşük statüde çalışmaya devam etmektedirler (Wrigley, 2002: 27-29). Halkla ilişkilerde toplumsal cinsiyet üstünde yapılan araştırmalar Amerika'da ortaya çıkmıştır bunula birlikte Avrupa'da "European Communication Monitor" yapılan araştırmaya göre kadife getto araştırmasından bu yana kadının konumu iş hayatında gelişmiştir ancak erkek meslektaşlarına kıyasla düşük ücret, cam tavan ve mentörlük ile ilgili sorunların devam ettiğini ortaya konulmuştur (Topic ve ark., 2020: 391-392).

Halkla ilişkilerde kadın yönetici ve çalışanlar üstünde Amerika ve Avrupa'da yapılan araştırmaların aksine bu araştırma verileri dahilinde Türkiye'de üniversite yönetimlerinde kadınlar ağırlıklı olarak yönetici konumunda yer almakta ve eğitim, terfi ve statü konusunda ilerlemeleri hususunda her hangi bir engelle karşılaşmamaktadırlar. Bunula birlikte sadece birim düzeyinde değil örgüt çapında üniversitelerde kadın yöneticilere değer verilmekte ve desteklenmektedir. Konuyla ilgili devlet ve vakıf

üniversitesi halkla ilişkiler birim yöneticileri şu ifadelerde bulunmuşlardır: A5, *"Kadın personelimiz uzman, öğretim görevlisi, alanında ilerlemek isteyen eğitimlerine devam ediyor, sahada kendi alanlarıyla ilgili çalışmalar da yapıyorlar, biz birim ve yönetici olarak kadın personelin kendisini geliştirmesine ve ilerlemesine engel olmuyoruz destek oluyoruz."* B11, *"Sadece birim yöneticisi olarak ben kadın değilim aynı zamanda üniversite rektörümüz, müdürler ve yöneticilerimizin çoğu kadın. Kurumumuzun hem akademik hem de idari yapılanmasında kadınlara karşı pozitifi bir yaklaşım var."*.

Çalışmanın "Kadın Personel" temasının bulguları, Amerika ve Avrupa'da yapılan araştırmaların sonuçlarıyla kıyaslandığında tezatlık arz etmektedir. 1980'lerden itibaren örgütlerde halkla ilişkilerde toplumsal cinsiyet bağlamında yapılan çalışmalara göre kadın ve erkek çalışanlar arasında maaş, statü, terfi, cinsiyet ayrımcılığı tespit edilmiş ve bu sıkıntıların hala da devam ettiği belirtilmiştir. Bu araştırmanın ise hem niceliksel verilerinde Türkiye'de örneklem dahilindeki devlet ve vakıf üniversitelerinde halkla ilişkiler birim yöneticisinin ağırlıklı olarak kadın olduğu, niteliksel kısımda ise kadınların cinsiyete dayalı değil kadroya ve eğitime dayalı maaş farkı yaşadıkları aynı zamanda eğitim, terfi gibi konularda sorun yaşamadıkları hatta örgüt kültürü tarafından bütün üniversite yapılanmasında kadın çalışan ve yöneticiye önem verildiği tespit edilmiştir.

4.1.10. Diğer

Araştırmanın bu kısmında yarı yapılandırılmış soruların dışında birimde karşılaşılan sorunlar "Diğer" çatısı altında ele alınmıştır. Bu kısımda halkla ilişkiler birimiyle ilgili genel sorunlara değinilip çözüm yolu önerilecektir. Araştırma katılımcılarına *"Çalışma kapsamındaki sorular dışında sizin de eklemek istediğiniz bir konu ya da sorun var mı biriminiz ve içinde bulunduğunuz konum ile ilgili?"* sorusu sorulmuştur. Çalışmanın içerik analizi veri setine göre "Diğer" başlığı altında halkla

ilişkiler alanında devlet üniversitelerinin vakıflara nazaran daha fazla sorun ve durum ile karşılaştığı gözlemlenmiştir.

Devlet üniversitelerinin en çok yakındığı konu sınırlı ve bağımlı bütçe kısıtlaması, bütçe kısıtlamasının beraberinde getirdiği faaliyet ve başarı kısıtlaması, niteliksel ve niceliksel anlamda personel sorunu, birimin ağırlık olarak tanıtım odaklı çalışmalara önem vermesidir. Vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler birimi ise sorunlardan daha çok içinde bulundukları durum ve faaliyet alanıyla ilgili bilgi vermiştir. Vakıf üniversitelerinin en çok yakındıkları konu halkla ilişkilerin faaliyet alanına dair bir sınırlama, kanuni düzenleme, yönetmelik, yönerge olmamasıdır. Diğer taraftan da vakıf üniversiteleri halkla ilişkilerde yine tanıtım odaklı çalışmalar yapmakta, konuya "pazarlama-eğitim iletişimi" şeklinde yaklaşmakta, esnek yapılanmaları nedeniyle kararlar hızlı alınmakta ve bütçe ile personel konusunda sorun yaşamamaktadırlar. Devlet ve vakıf üniversitelerinin ortak sorun noktası ise üst yönetimin halkla ilişkilere verdiği değer kadar birimin yapılanması, birim yöneticisinin vasıfları ve birimin yetki - etki oranının değişimidir. Bununla birlikte hem devlet hem de vakıf üniversitesi halkla ilişkiler biriminin adlandırılmasında "halkla ilişkiler" yerine "kurumsal iletişim" kavramını tercih etmektedir.

Tablo 109: Halkla ilişkiler birimlerinde araştırma soruları dışında karşılaşılan sorunlar.

Kodlar	Devlet	Vakıf
Nitelikli personel sıkıntısı	9	1
Sınırlı ve bağımlı bütçe	12	2
Üst birime değer veriyor	3	1
Üst yönetim birime değer verMİyor	2	1
Üst yönetimin birime verdiği kadar etkiliyiz	3	0
Bütçe sıkıntısı faaliyetleri ve başarıyı engelliyor	6	0
Birim yapılanmasıyla ilgili yönetmelik bulunmuyor	2	3
Alanında uzman olmayan yönetici	3	0
Tanıtım odaklı birim çalışmaları	5	2
Halkla ilişkilerden kurumsal iletişime kavramsal değişim	3	2
Kararların hızlı alınması	0	2
Eğitim pazarlaması	0	2

Yasaların gölgesinde bütçe kısıtlaması

Araştırma verilerine göre devlet üniversitelerinin halkla ilişkiler birimlerindeki en büyük sorun bütçe kısıtlaması ve bağımsız bütçeye sahip olmamaktadır. Kanuni kısıtlama ve düzenlemelerden kaynaklanan gerekçelerden dolayı halkla ilişkiler birimine devlet üniversitelerinde direk kaynak aktarımı yapılamamaktadır. Vakıf üniversitelerinin çoğunda birime kaynak aktarımı hususunda sorun yaşanmamaktadır. Devlet üniversitelerinde halkla ilişkiler biriminin direk kendi bütçesinin olmaması temel sorunların başında yer almaktadır. "Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilat Kararnamesi" ne göre halkla ilişkiler birimi üniversitelerde genel sekterliğin altında yapılanan bir birim (27. Maddenin e bendi) olarak görülmektedir. Ancak harcama yetkilisi ve bütçesi bulunmamaktadır. Bunun yerine devlet üniversiteleri halkla ilişkiler biriminin maddi giderlerini sağlamak için genel sekreterlik, özel kalem "tanıtım ve protokol" bütçesi, sağlık kültür daire başkanlığı "diğer" kalem bütçelerinden yararlanmaktadır. Çalışma katılımcılarına göre devlet üniversitelerinde halkla ilişkiler birimlerine direk bütçe tanınmaması arkasında çok sayıda sorunu da beraberinde getirmektedir. Örneğin, bütçe yeterli düzeyde olmadığı zaman tanıtım etkinlikleri, reklam ve faaliyet alanları kısıtlanıyor, birimin etki alanı daralıyor. Aynı zamanda yine bütçe eksikliği nedeniyle birim yapılanması da negatif etkileniyor.

Bütçe kısıtlamasıyla ilgili A14 üniversitesinin halkla ilişkiler birim yöneticisi şunları beyan etmiştir: *"Halkla ilişkilerin temel sorunu bütçedir. 50000-100000 tl lik bütçemizi ağırlıklı olarak tanıtım faaliyetlerine ayırıyoruz. Bütçe ayrılmadığı için üretken proje sayısı azalıyor. Üniversitenin tanıtım ve temsil bütçesi rektör ve üst düzey yöneticiler tarafından kullanılıyor. Direk halkla ilişkiler birimi bütçeyi kullandığında Sayıştay sorun çıkarıyor. Kendi bütçemiz olmayınca dolaylı olarak diğer birimlere bağlı oluyoruz. Her konuda yönetimi yönlendirmede, birime nitelikli personel alımında,*

medya işlerinde, bizim faaliyetlerimizi sekteye uğratıyor. Gazetelerde tanıtım yazısı yayınlayamıyoruz. Türkiye'nin içinde bulunduğu bütçe kısıtlamalarından dolayı da 1000-2000 tl lik bütçelerle iş yapıyoruz.". A12*, "Tek sıkıntımız birimimize ayrılan bütçenin olmayışıdır. Bütçe sorunuyla birlikte faaliyet alanımız daralıyor ve etkinliklerimiz yavaşlıyor.".*

Bazı devlet üniversiteleri yine aynı kanuni düzenlemelerden dolayı birime direk bütçe ayıramasa da farklı birimlerin kalemlerinden kendi alanlarında harcama kalemi gibi gösterip halkla ilişkiler biriminin ihtiyaçlarını karşılayabiliyor. A11, *"Birimimizde bütçe sorunu var dersek üst yönetime karşı nankörlük etmiş oluruz. Çünkü yıl içinde birimimize 1.500.000 ödenek sağlanmıştır. Üniversitemizin açık öğretim fakültesi olduğu için kaynak konusunda sorun yaşamıyoruz. Üst yönetim de kurumsal iletişim çalışmalarını önemsediği için açık öğretim fakültesinin gelirlerinden bize destek vermektedir."*

Bütçe kısıtlamasının beraberinde getirdiği diğer bir sorun ise dolaylı ve gayri resmi olarak halkla ilişkiler biriminin üst yönetim dışında diğer birimlere (sağlık kültür spor daire başkanlığı, strateji daire başkanlığı, idari mali işler daire başkanlığı vb.) bağımlı kalmasıdır. Çünkü halkla ilişkiler biriminin, üniversite yapılanması altındaki üst yönetim haricindeki diğer birimler tarafından mali giderlerin karşılanması onların verdiği mali destek kadar etki ve yetki alanını tayin etmektedir. A11 devlet üniversitesi konuyla ilgili şunları beyan etmektedir: *"Bizim birim olarak direk bütçemiz bulunmuyor. Mali giderlerimizi karşılamak için strateji daire başkanlığı, sağlık kültür spor daire başkanlığı vb. dolaylı olarak bağımlıyız. Paramız olmadığı için gücümüz de sınırlı. Her ne kadar direk rektör ve genel sekreterliğe bağlık olsak da dolaylı olarak mali giderlerimizi karşılayan birimler tarafından da yönlendirilmekteyiz."*

İletişim fakültelerinden binlerce mezun ve nitelikli personel sorunu

Devlet üniversitelerinde halkla ilişkiler birim yöneticilerinin bütçeden sonra serzenişte bulunduğu en önemli ikinci konu birimde çalışan personeldir. Devlet üniversitelerinin halkla ilişkiler biriminde 657 numaralı Devlet Memurları Kanunun getirdiği sınırlılık ve kısıtlamalardan dolayı birime istenilen düzeyde nitelikli personel alımı gerçekleştirilememektedir. Halkla ilişkiler biriminde iletişim fakültesi mezunu, uzman personel ile çalışılması kanuni sınırlamalardan dolayı çok mümkün olmuyor. Birimde uzman personel yerine devletin, üniversite yönetiminin görevlendirdiği personel ile çalışmak zorunda kalınıyor. Bu da birim işleyişini olumsuz etkiliyor, birime alanda hakim olmayan kişinin yetişmesi zaman alıyor. Diğer taraftan halkla ilişkiler biriminde çalışan personel alanda uzman olmadığı gibi sayısal anlamda da birkaç kişi (3-5) ile idare edilmeye çalışılıyor.

Ancak her ne kadar personel kanunundan kaynaklanan sınırlılıklardan dolayı birime halkla ilişkiler alanında uzman ve eğitimli personel alımı kısıtlı halde olsa da üst yönetim tarafından halkla ilişkilerlere önem verilen devlet üniversitelerinde bu sorun ile karşılaşılmamaktadır. Öyle ki A2, A3, A11, A16 gibi devlet üniversiteleri üst yönetimin birime verdiği değerden dolayı personel konusunda hem niteliksel ve hem de niceliksel anlamda sıkıntı yaşamadıklarını belirtmişlerdi. Hatta üst yönetimin halkla ilişkiler birimine değer verdiği ve bünyesinde iletişim fakültesi bulunan halkla ilişkiler birimleri hem yönetici hem de birim personeli bağlamında diğerlerine kıyasla daha iyi yapılanmaktadır. Öyle ki A16, A9 ve A11'in birim personelinin neredeyse tamamı iletişim fakültesi öğretim elemanı ve öğrencilerinden oluşmaktadır. Dolayısıyla üst yönetimin birime değer vermesi ya da vermemesi sonucunda sadece birim yöneticisi değil halka ilişkiler biriminde çalışan personelin de nitelik ve niceliğine tesir etmektedir. A17, *"Personel kanunu ile devlet bünyesine personel almış ancak kurum içinde bu personeli niteliğine göre nerede çalıştıracağını konumlandırmıyor. Personelin*

kurumda hangi birimde çalışacağı yöneticilerin takdirine bırakılıyor. Yani üst yönetim istediği takdirde birimde uzman, eğitimli, kalifiye personel de çalıştırabiliyor. Ama bazı üniversiteler "iş nasılsa yürüyor, nefes alıyor" mantığı ile hareket ettiği için devlet üniversitelerinin halkla ilişkiler birimlerinde kalifiye personel sıkıntısı yaşanmaktadır.". A2*, "Mevcut rektörümüz kurumsal iletişime önem verdiği için biz 6 ay gibi çok kısa bir sürede kendi içimizde alt birimlere ayrılarak yapılandık. Bu birimin başında ben üniversitemizin iletişim fakültesinde öğretim üyesi olarak (Prof. Dr.) görev yapmaktayım. Yine yardımcım (Doç. Dr.) sıfatındadır. Birimimiz kendi içinde 9 alt birimden oluşuyor. Bu alt birimlerde çalışanları biz belirliyoruz. Kurumsal iletişim ofisinin personel hareketliliği koordinatör ve koordinatör yardımcısı sorumlu ve yetkilidir."*

Çalışmada araştırma katılımcılarının personel ile ilgili serzenişte bulunduğu diğer bir konuda piyasada iletişim fakültesinden mezun kalifiye personelin olmamasıdır. Halkla ilişiler birimlerinde istihdam edilmek istenilen personelin iş tecrübesinin son derece zayıf olduğu konusunda yakınılmaktadır. B6, *"Diğer önemli bir konu ise piyasada bu alanda uzman, yetişmiş kalifiye personelin olmaması. Üniversiteler iletişim fakültelerinde bulunan öğrencilere ilk yıllardan itibaren sahada uygulamaya dayalı (en az 2-3 yıl) staj yaptırmalı. Tecrübesi olmadan öğrenci fakülteden mezun oluyor. Düşük maaştan dolayı işi beğenmiyor, işveren de çalıştıracak eleman bulamıyor."* Yökatlas'ın (yokatlas.yok.gov) 2021 verilerine göre Türkiye'de devlet ve vakıf üniversiteleri çatısı altında toplamda toplamda 70 tane halkla ilişkiler ve tanıtım bölümü eğitimi veren kurum bulunmaktadır. Bu kurumların halkla ilişkiler ve tanıtım bölümlerinden her yıl minimum 3500 civarında öğrenci mezun olmaktadır. Ancak mezun olan öğrenciler sektöre çıktıklarında sektörün tercihlerini karşılamakta zorluk yaşamaktadırlar. Farklı bir araştırma konusu olan bu kısımda halkla ilişkiler ve tanıtım bölümlerinden mezun olan öğrencilerin istihdam oranı ve sektörün beklentileri arasındaki boşluğun

gerekçelerini ortaya koyabilmek için konuyla ilgili yeni araştırmalar yapılması gerekmektedir.

Halkla ilişkiler görev tanımı ve faaliyet alanı sınırlarının bulunmaması

Mükemmellik çalışmasının üç temel eserinde halkla ilişkiler biriminin görev ve faaliyet alanı tanıtımı bağlamında her hangi bir veri bulunmamaktadır. Bununla birlikte halkla ilişkilerin mükemmel olabilmesi için hangi kriterlerin yer alması gerektiğine dair saha araştırmaları mevcuttur. Ulusal ve uluslararası genel halkla ilişkiler literatürüne baktığımızda ise halkla ilişkilerin görev faaliyet alanı ve görev tanımına dair üstünde mutabık olunmuş net bilgiler yer almamaktadır (Grunig ve Hunt, 1984; Broom and Sha, 2013; Asna, 2012; Balta Peltekoğlu, 2016; Okay ve Okay 2007). Eserlerde halkla ilişkilerin faaliyet alanı grift şekildedir. Akademik alandaki bu belirsizlik sahada uygulamalara da yansımaktadır. Konuyla ilgili devlet ve vakıf üniversiteleri şu ifadelerde bulunmuşlardır: A7, *"Üniversitelerde halkla ilişkiler birimlerinin yapılanması ve görev tanımı hususunda herhangi bir yönerge bulunmuyor. Bu da bizi her konuda belirsizliğe itiyor. Sahada farklı kurumlar halkla ilişkilerin görev ve faaliyet alanlarını birbirinden farklı icra ediyor."*. B5, *"Diğer açıdan önemli bir sorun ise birim yapılanmasında ve uygulamalarının sınırlarının çizilmesinde YÖK'ün pasif durumda olması. YÖK tarafından üniversitelere halkla ilişkiler biriminin yapılanmasına dair kanuni yaptırımların olması gerekiyor."*

Üniversitelerde halkla ilişkiler birimlerinin yapılanmasına dair hem Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilat Kanununda hem de YÖK tarafından öne sürülen yönetmelik ve yönerge olmadığı için birimin görev tanımı ve faaliyet alanı farklılaşıyor. Bu çerçevede birimden birime değişen bu farklılıklar neye göre kurumda şekilleniyor sorusu karşımıza çıkıyor. Saha araştırmalarında devlet ve vakıf üniversitelerinin görev tanımı netleşmiş ve faaliyet alanı çizilip kendi içinde alt birimler şeklinde koordineli biçimde organize edilen halkla ilişkiler birimlerinin ortak özellikleri

arasında her şeyden önce birime değer vermesi ikinci olarak da birim yöneticisinin alana dair bilgi, eğitim ve vizyonu yer almaktadır. Öyle ki A2, A3, A4, A11, A16, B1, B2, B3, B7, B11 üniversitelerinin halkla ilişkiler birim yöneticilerine göre üniversite üst yönetimi birime verdiği önem doğrultusunda birimi kendi bakış açılarına göre şekillendirdiklerini belirtmişlerdir. Öte taraftan idari olarak resmiyette genel sekreterlik altında yapılanan halkla ilişkiler biriminin faaliyet alanı üniversite senatosu tarafından belirlenmektedir. Üniversitelerde Akademik Teşkilat Yönetmeliğinin 5. Maddesinin B bendinin 3. alt bendine göre " Rektörün onayından sonra Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girecek olan üniversite veya üniversitenin birimleri ile ilgili yönetmelikleri hazırlamak," görev tanımına istinaden üniversitelerin halkla ilişkiler birimlerinin görev tanımı üniversite senatosu tarafından oluşturulmaktadır.

"Halkla İlişkiler" den "Kurumsal İletişim" e kavramsal değişimin literatürdeki ve uygulamadaki karşılığı[100]

Çalışmanın nicel kısmındaki frekans analizi bölümünde "Halkla ilişkiler biriminin ismi" başlığı altında örneklemde yer alan 19 devlet üniversitesinin 5'nin, 11 vakıf üniversitesinden de 7'sinin birim adlandırılmasında halkla ilişkiler yerine kurumsal iletişim kavramını tercih ettikleri gözlemlenmiştir.

Çalışmanın niteliksel analiz bölümünde saha araştırmalarına baktığımız zaman, araştırma katılımcılarının beyanları doğrultusunda "Kurumsal İletişim" kavramını "Halkla İlişkiler" yerine neden tercih ettiklerini dair bazı üniversitelerin birim yöneticileri konuyla ilgili şunları ifade etmişlerdir: A2 devlet üniversitesinin halkla ilişkiler alanında "Profesör" unvanına sahip birim yöneticisine göre *"Ben yaklaşık 6 aydır kurumsal iletişimin başında yöneticiyim. Birimin adı önceden "Basın Halkla İlişkiler Müdürlüğü" idi. Biz birimin başına gelince "Kurumsal İletişim*

[100] Araştırmanın bu kısmında çalışmanın temel problemleri arasında birim adlandırılmasında tercih edilen tanımlamanın ne olduğu hususu yer almamaktadır. Bu nedenle niteliksel analiz kısmında katılımcıların birim adlandırılmasında halkla ilişkiler yerine kurumsal iletişim kavramını tercih etme gerekçelerine dair derinlemesine bilgi edilmemiş, sadece betimsel veriler elde edilmiştir.

Koordinatörlüğü" olarak ismini değişirdik. Çünkü "kurumsal iletişim" kavramının "halkla ilişkiler" e kıyasla daha geni kapsamlı olduğunu ve faaliyet alanı itibariyle de tam anlamıyla kuruma hitap ettiğini düşünüyorum.". B10, *"Kurumsal iletişim biriminin, halkla ilişkilerden daha geniş kapsamlı bir tanımlama olduğunu düşünüyorum. Biz bu kurumda halkla ilişkiler birimi olarak yapılanıyoruz ancak yaptığımız iş medyaya haber servisi yapmak, tanıtım ve bilgilendirme çalışmalarında bulunmak, sosyal medya yönetimiyle ilgilenmek. Oysaki bir kurumun "kurumsal iletişim ofisi" olsaydı eğer bu ofis daha geniş çapta yapılanırdı. Kurumun itibar, imaj, sorun yönetiminden sorumlu, faaliyet ve etkinlik alanı çok daha geniş kapsamlı olurdu. Tabi kurumsal iletişim ofisini yönetmek için de çok daha donanımlı ve tecrübeli bir yöneticiye ihtiyaç var."*

Grunig (2005: 14-15), "Halkla ilişkiler" kavramının kurumların iletişim etkinliklerini betimlemekte kullandıkları en eski tanımlama olduğunu belirtmektedir. Günümüzde örgütlerin çoğu halkla ilişkilerin taşıdığı olumsuz çağrışımlardan dolayı iletişim faaliyetlerini ifade ederken "kamusal işler, kurumsal iletişim, iş iletişimi vb." kavramları tercih etmektedir. Çünkü uzmanların çoğu "iletişim" kavramını halkla ilişkilerden daha geniş şekilde görüyor. Halkla ilişkileri ise tanıtım, promosyon, medya ile ilişkiler veya pazarlamaya destek biçiminde değerlendiriliyor. Ancak uygulayıcıların bazıları ise halkla ilişkileri daha geniş kapsamlı bir kavram olduğunu belirtiyor. İletişim, halkla ilişkilerde broşür, duyuru ve tanıtım, basın bülteni, yayın ve görsel işitsel malzemelerin hazırlanmasında araç olarak kullanılmaktadır. Halkla ilişkiler icra edildiği alanda, üst yönetime danışmanlık yapması, stratejik iletişim yönetimi ile örgüt ve kamu politikalarını geliştirmesi nedeniyle sadece iletişim değil, daha fazlasıdır. Halkla ilişkiler, örgütsel ilişkilerin ve itibarın yönetiminden sorumlu meslektir. Konu yönetimi, halkla ilişkiler, kurumsal iletişim, paydaş ilişkileri, risk iletişimi ve kurumsal sosyal sorumluluğu kapsar. Halkla ilişkiler, hem hükümet düzeyinde hem de kurumsal

düzeyde, küçük işletmelere ve gönüllü sektörlere kadar birçok farklı organizasyon türü adına çalışır. Halkla ilişkiler toplumsal değişim ve direniş noktalarında ortaya çıkar (L'Etang, 2009: 13). Örgütsel iletişim düşünürleri genellikle "kurumsal iletişim" terimini bir örgüt içinde doğal olarak meydana gelen iletişim davranışlarını tanımlamak için kullanırlar. Halkla ilişkiler, iletişimi yönetmesi açısından "kurumsal iletişim" den farklıdır. Yani, bir halkla ilişkiler departmanındaki veya halkla ilişkiler, kurumsal iletişim veya çalışan ilişkileri gibi adı olan bir departmandaki profesyonel iletişimciler, hem organizasyon içinde hem de dışında iletişim sistemlerini kurar ve yönetirler (J. Grunig and L. Grunig, 1989: 27). Son 20 yılda halkla ilişkiler, önemli nitelik ve nicelikteki araştırmalara dayanan önemli bir uygulamalı iletişim alanına dönüşmüştür. Halkla ilişkiler bir kurumsal iletişim uygulamasından çok daha fazlası haline geldi. Daha ziyade, teorik olarak temellenmiş ve çeşitli uygulanabilir iletişim alanlarını birleştirme potansiyeline sahip araştırma temelli bir alandır (Botan ve Hazleton, 2004: 645).

Öte yandan kurumsal iletişim kavramı diğer düşünürler tarafından halkla ilişkilere kıyasla daha geniş bir alana sahip disiplin olarak değerlendirilmektedir. Kurumsal iletişim, örgütün bütün kamu ve paydaşlarıyla meydana getirdiği iletişim biçimidir (Karsak, 2016: 13). İletişim yeterliliği, gelecekte işletmeler için kritik bir başarı faktörü haline gelecektir, ancak bu, geniş bir iletişim anlayışı gerektirir. Çoğu zaman, kurumsal iletişim hala sadece basın bültenleri, medya ilişkileri, personelin güzel giyim ve davranışı ya da müzakere becerileri açısından anlaşılmaktadır. Ancak günümüzde daha fazla paydaşla iletişime geçilmesi örgütün iç ve dış paydaşlarla iletişim yönetiminin önemi artmaktadır (Malmelin, 2007: 298). Literatüre göre örgütlerde kurumsal iletişim çatısı altında: halkla ilişkiler, kriz yönetimi, kurumsal vatandaşlık, itibar yönetim, toplum ilişkileri, medya ile ilişkiler, yatırımcı ilişkileri, personel ilişkileri, devlet ile ilişkiler, pazarlama iletişimi, yönetim iletişimi, kurumsal

markalaşma, imaj yönetimi, reklamcılık (Goodman, 2006: 197), kurumsal sosyal sorumluluk, kurum kültürü, kurumsal kimlik, kurumsal içi iletişim (Akıncı Vural ve Bat, 2013: 7-9), kurumsal reklam, lobicilik, sponsorluk (Karsak, 2016: 3-5) uygulamaları yer almaktadır. Çakar Mengü'ye (2013: 104) kurumsal iletişim, iletişimin halkla ilişkileridir. Paydaş ve kamuların çıkarlarının gözeten sosyal yapıların iletişimsel ilişkileridir. Özel konulardan ziyade kamusal bir niteliğe sahiptir kurumsal iletişim.

Her ne kadar halkla ilişkiler düşünürleri halkla ilişkileri, kurumsal iletişime nazaran daha üst seviyede bir kavram olarak görseler de konuya dair ters bakış açısı kurumsal iletişim düşünürleri tarafından da sergilenmektedir. Saha araştırmalarında ise üniversitelerin halkla ilişkiler birim sorumluları literatürdeki gibi kurumsal iletişim kavramının daha geniş bir perspektif olduğunu savunmaktadır.

Yaklaşım farklı amaç aynı: Hizmet ve pazarlama odaklı halkla ilişkiler

Halkla ilişkiler çift taraflı, simetrik bir yönetim çabasıdır. Halkla ilişkilerin simetrik iletişim özelliği ile pazarlama iletişiminin tam karşısında yer alır. Çünkü pazarlama iletişimi tek taraflı tasarımı, tek yönlü mesaj akışı ile asimetrik bir süreçtir. Satışları arttırmak ve iknaya dayalı iletişim yönetimi ile pazar payını artırmayı hedefler. Halkla ilişkiler ise örgütün içinde bulunduğu şartlarda tehdit ve fırsatları ortaya çıkarmakla yükümlüdür. Bu nedenle mükemmel halkla ilişkiler departmanı pazarlama biriminden ayrı olmalı ya da iki işlev aynı birim içinde kavramsal ve faaliyet alanı olarak birbirinden ayrı tutulmalıdır (Ehling ve ark. 2005: 412-413; Grunig, 2006: 160).

Öte yandan zaman içinde değişen koşullarla birlikte Philip Kotler ve William Mindak (1978), halkla ilişkiler ve pazarlamanın ayrı işlevler olması yerine bunların örgütte birbirini tamamlayan bütünleşik unsurlar olabileceğini öne sürmüştür. Bunu da Kotler ve Mindak (1978: 17) çalışmalarında "Models of the Possible Relationship Between Marketing and Public Relation" halkla ilişkiler ve pazarlama arasındaki ilişki modeli ile ortaya koymuştur. Pazarlama ve halkla ilişkilerin ortak noktalarının olması

örgüt içinde onları 1980'li yıllardan sonra bütünleşik bir konuma oturtmaya başlamıştır. Çünkü pazarlama amaçlarına erişebilmek için halkla ilişkiler argümanlarından yararlanılması, hedef kitleler üstüne ürün-hizmet hakkında farkındalık ve algı oluşturma, hedef kitleler hakkında bilgi toplamaları ve asimetrik ilişkiyi kullanarak şirketin markaların iletişimini sağlayan geniş kapsamlı argümandır bütünleşik halkla ilişkiler-pazarlama iletişimi (Gündüz, 2014: 23).

Grunig (2005: 31), bazı örgütlerin pazarlama ve halkla ilişkiler işlevini aynı birimde konumlandırılmasını tercih edebileceğini belirmiştir. Biri diğerine baskın gelmediği ya da zarar vermediği sürece çift taraflı konumlandırma pazarlamaya da halkla ilişkilere de zarar vermeyecektir. Aksi halde değer verme işlevi orantısız olduğu takdirde örgüt bu alanların birinin iletişim amaçlarını kaybedecektir.

Devlet ve vakıf üniversiteleri arasında halkla ilişkilere yaklaşım farkı bulunmaktadır. Vakıf üniversiteleri halkla ilişkileri "pazarlama iletişimi" ya da "eğitim pazarlaması" olarak değerlendirirken devlet üniversiteleri hizmet odaklı bakmaktadır. Vakıf üniversiteleri yükseköğretimi bir pazar olarak görmekte ve bu pazardan hem üniversitenin başarısını temsil edip devam ettirecek hem de ticari bir kurum olarak vakıf üniversitesini ayakta tutacak öğrenciler ile kontenjanlarını doldurmayı hedeflemektedir. Devlet üniversiteleri ise en başarılı öğrencileri üniversiteye çekerek kurumun başarısın arttırmayı ve hizmetleri ön plana çıkarmayı amaçlamaktadır. Her iki örgüt biçiminin bakış açısı farklı olsa da halkla ilişkiler faaliyetlerinde yaklaşımları aynıdır. Halkla ilişkiler çalışmaları ile nihai olarak kurum itibarını, imajını, marka değerini, başarısını yükseltmeyi hedeflemektedirler.

Konuyla ilgili devlet ve vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler birim sorumlularının görüşleri şunlardır: B3, *"Aynı zamanda pazarlama yöneticisiyiz. Çünkü kurumsal iletişim bilinçli şekilde ele alınmıyor ama özel kurumlar halkla ilişkiler adı altında pazarlama yapıyorlar."* B10, *"Biz özünde "pazarlama iletişimcisiyiz". Çünkü*

bu iş "eğitim" ve "pazarlama"nın ortasında olan bir iştir. Özellikle 2008'den itibaren üniversite sayılarını artmasıyla birlikte yükseköğretim pazarında rekabet artı. Bu da beraberinde reklam, pazarlama, kurumsal iletişim gibi kavramları ön plana çıkardı. Ancak akademik üst yönetim bizi anlamakta zorlanıyor ve YÖK'de kanunlarla yaptığımız işin sınırlarını belirlemiyor ve bizi güvence altına almıyor. Üniversiteler Türkiye'de kurumsal iletişimin yapılanması konusunda piyasadaki diğer şirketlerin gerisinde kalmışlardır. Ama kurumsal iletişimin öneminin farkında olunmadığı için yükseköğretim bu konuda arka planda kalmıştır."

A2 devlet üniversitesi birim yöneticisi ise "pazarlama" bağlamında üniversitelerin halkla ilişkiler birimlerinin çalışmasını doğru bulmamaktadır. Çünkü "pazarlama" kavramının yükseköğretim sektöründeki parasal ilişkiye çağrıştırdığını belirtmektedir. *"Devlet üniversitesinde kurumsal iletişimin başına "pazarlama" olarak yaklaşılması sektördeki parasal bir bakış akışını çağrıştırıyor pek doğru şık değil. Biz devlet üniversitesi olarak hizmet odaklı çalışma yapıyoruz. Temel hedefimiz para kazanmak değil. Ama vakıf üniversiteleri mezunlar derneği ile halkla ilişkiler çalışmaları kapsamında üniversiteye bağış yapıyor, kitle iletişim araçlarına reklam veriyorlar."*

Pek çok kuruluşta, pazarlama ve halkla ilişkiler arasındaki ayrım bulanıktır. Bununla birlikte, genel olarak, halkla ilişkiler departmanları, bir organizasyonun "sosyal meseleleri" ile ilgilenir - organizasyonun dış ve iç ortamlarında diğer sistemlerle olan karşılıklı bağımlılıkları, pazarlama departmanı ise ürünleri geliştirmek ve yükseltmek için iletişimi kullanır. Pazarlama iletişimcileri yalnızca tüketici halkla ilgilenirken, halkla ilişkiler pratisyenleri bir organizasyonu etkileyen veya ondan etkilenen diğer tüm halklarla ilgilenir. Halkla ilişkiler departmanları, genellikle pazarlama departmanlarına ücretli reklam dışındaki yollarla ürünler hakkında iletişim kurmaları için gerekli teknik

becerileri sağlar. Bu nedenle, halkla ilişkiler programları genellikle kuruluşlar için iki işlev sağlar: halkla ilişkiler ve pazarlama desteği (J. Grunig ve L. Grunig, 1989: 28).

Üst yönetimin birime verdiği değer kadar etkili ve yetkili halkla ilişkiler

Araştırma kapsamında halkla ilişkiler alanında vakıf ve devlet üniversitelerin farklı konularda sorunlarla karşılaştıkları gözlemlenmiştir. Ancak serzenişte bulundukları temel ve ortak sorun üst yönetimin halkla ilişkilere verdiği değer kadar etkili ve yetkili olmalarıdır. Bu mesele ile ilgili halkla ilişkiler literatüründe de net veriler bulunmamaktadır. Ulusal ve uluslararası halkla ilişkiler literatüründe halkla ilişkiler uzmanında olması gereken özellikler ifade edilirken üst yönetimin neye dayanarak halkla ilişkilere önem ve yetki verdiğine dair bilgiler yer almamaktadır. Örgütün üst yönetiminin halkla ilişkilere değer ve yetki vermesi sorunu halkla ilişkilerde her alanda boşluk oluşturmakta ve önem arz etmektedir.

Tunçel ‘de (2011: 160) bu sorunu genel bir bakış açısından değil sadece halkla ilişkiler uzmanının nitelikleri üstünden ele almıştır. Mükemmellik kuramına göre departman ve örgüt düzeyinde halkla ilişkiler yöneticisine farklı görevler yüklemektedir. Örgüt düzeyinde halkla ilişkiler yöneticisinin örgütün üst yönetiminde yer alması ve söz hakkının bulunması gerekmektedir. Ancak halkla ilişkiler yöneticisinin örgütün üst düzey yönetim mekanizmasında örgüt politikalarına yön verebilmesi için onun sadece araştırma ve stratejik planlamadan sorumlu ve bilgili olması yeterli düzeyde gelmeyebilir. Çünkü üst düzey yönetimde etkili şekilde söz hakkına sahip olabilmek için halkla ilişkiler uzmanının yönetim kurulundaki diğer üyelerle hemen hemen eş değerde kurumsal bilgi, kurumsal bilgiye erişim, kurumun finansal yapısı, kapasitesi, pazardaki konumu ve hareket alanı gibi vb. konularda bilgi sahibi olmalı. Aksi takdirde ise üst yönetim ile aynı masada otursa da halkla ilişkiler uygulayıcısı kurumla ilgili kararları tanıtım ve hedef kitleyi iknadan sorumlu kişi olarak addedilir.

Çalışmada görüşme yapılan katılımcılara göre birimi güçlendiren, etkisini ve yetkisini artıran en önemli unsur üst yönetim yani rektörün halkla ilişkilere önem vermesidir. A14 üniversitesinin halkla ilişkiler birim yöneticisi konuyla ilgili şunları ifade etmiştir: *"Üst yönetim halkla ilişkiler birimine diğer birimlere verdiği değer kadar değer vermiyor. Bu da arkasından çok sayıda sorunu beraberinde getiriyor. Öncelikle üst yönetimin bize yeterli düzeyde destek vermemesi birimimizin etkimizi ve yetkimizi sınırlıyor. Aynı zamanda personel ve bütçe sıkıntısına da yol açıyor. Bu konularda yönetim önceliği başka kadrolara veriyor. Kendi bütçemizin olmaması bizi dolaylı olarak diğer birimlere (strateji daire başkanlığı, sağlık kültür spor daire başkanlığı, idari mali işler) bağımlı kılıyor. Tanıtım çalışmalarımızı yeterli düzeyde yapamıyoruz."* A12 üniversitesinde halkla ilişkiler biriminden resmi olarak rektör yardımcısının özel kalemi sorumludur. Resmiyette görünen ancak fiilen aktif olmayan halkla ilişkiler birimi, doğrudan genel sekreterliğe bağlıdır. Bunun yerine de halkla ilişkiler görevlerinin bir kısmı, sadece 3 personel ile "Haber Merkezi" adı altında sosyoloji mezunu ancak 15 yıldır ulusal basında çalışan bir gazeteci tarafından icra edilmektedir. Devlet üniversitelerinde yaşanan bütçe, personel vb. sıkıntılar vakıf üniversitelerinde o kadar ön plana çıkmamaktadır. Çünkü vakıf üniversiteleri yapıları itibariyle devlet üniversitelerinden farklılıkları bulunmaktadır. B8 vakıf üniversitesi konuyla ilgili *"Vakıf üniversitesi olduğu için kaynakları bakımından devletten farklılıkları bulunuyor. Avantajlı yanı kararlarımızın hızlı alınması, dezavantajı ise bütçe sınırlılıkları ve kaynakların yetersizliği. Bu da bizim birim olarak etkinliklerimizi kısıtlıyor. Birimimize daha fazla kaynak aktarılmalı. Personel seçimi konusunda sıkıntı yaşamıyoruz. Birimimizde işini bilen ve sorumluluk sahibi personeller bulunuyor, koordinasyonlu şekilde çalışıyoruz."*

A2, *"Üniversitemizin rektörü değişince yeni rektör birimi "Halkla İlişkiler Müşavirliği" den "Kurumsal İletişim Direktörlüğü" ne çevirdi. Birim yöneticisi olarak*

da öğretim üyesi olarak bizi getirdi. Rektör hoca bize her konuda destek verdiği için 6 ay gibi kısa bir süre içinde yapılandık. Birimimizde bütçe harcamaları, personel hareketliliği, karar alım süreci, birim yapılanması hususunda sıkıntı yaşamıyoruz. Üst yönetim ile aynı koltuğa oturuyor ve üniversite politikalarına karar verebiliyoruz. Rektör bize değer vermeseydi bu kadar gelişemez ve güçlenemezdik.". B4, *"Sahada 16 yıllık bir tecrübem bulunuyor. Üst yönetimle aynı masaya oturup onlarla kurumun politikaları hakkında karar alıyoruz hatta üniversitenin kontenjanlarını bile biz belirliyoruz. Çünkü üniversitemizin hem mütevelli heyeti hem de idari üst düzey yöneticileri kurumsal iletişime önem veriyorlar ve üniversiteye katkısının farkındalar. Biz de üst yönetimden aldığımız destek doğrultusunda maddi kaynak, nitelikli personel, faaliyet alanı vb. konularda sorun yaşamıyoruz. Mümkün olduğu kadar etkili ve yetkiliyiz. İyi şekilde yapılandığımız için hiçbir konuda PR ajanslarından da destek almıyoruz".*

Tablo 110: Rektör ve üst yönetimin birime verdiği değer oranında halkla ilişkiler biriminde meydana gelen değişimler.

Rektör ve üst yönetim önem verirse	**Rektör ve üst yönetim önem VERMEZSE**
H.İ yöneticisi alanda eğitimli ve uzman	H.İ yöneticisi farklı alanlarda uzman[101]
Birim alt birimler şeklinde yapılanıyor.	Birim yapılanmıyor (3-5 kişiyle çalışılıyor)
İletişim fakültesi mezunu personel ile çalışılıyor	Alanda uzman personel çalışmıyor
Birime yeterli bütçe aktarılıyor	Birime yeterli bütçe sağlanmıyor
H.İ biriminin etki ve faaliyet alanı geniş oluyor.	Etki ve faaliyet alanı daralıyor

Öte yandan saha araştırmasında üniversitelerin halkla ilişkiler birim faaliyetleri mükemmellik kriterleri bağlamında incelenirken örneklemde yer alan üniversitelerin bir

[101] Saha araştırmasında gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmelerde halkla ilişkiler alanında uzman ve eğitimli yöneticiler ile yapılan görüşmeler zamanlama olarak 60-120 dakikada tamamlanmış, sorulara ayrıntılı şekilde cevap verilmiştir. Öte yandan farklı alanlarda uzmanlığı olan halkla ilişkiler yöneticileri ile yapılan görüşmeler ortalama 20-30 dakika sürmüş, halkla ilişkiler alanındaki temel kavramlar hakkındaki bilgileri bulumadığı ve sorulara son derece de sığ cevaplar verdikleri gözlemlenmiştir. Ancak bu kişiler halkla ilişkiler alanında temel kavramlara dair bilgileri olmamakla birlikte her konuda bilgi sahibi olduğu izlemini oluşturmuşlardır.

kısmında iletişim fakültesi çatısı altında halkla ilişkiler ve tanıtım bölümlerinin olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda araştırmada iletişim fakültelerindeki halkla ilişkiler bölümünün varlığının ilgili üniversitede halkla ilişkilerin yetki ve faaliyet alanı üstünde etkisinin olup olmadığına da bakılmıştır. Araştırma neticesindeki verilere göre, üniversite bünyesinde iletişim fakültesi bulunması halka ilişkiler biriminin mükemmel halka ilişkiler öğelerine uygun şekilde yönetileceği anlamına gelmediğini göstermiştir. Çünkü devlet üniversitelerinden A10, A12, A13, A14, vakıf üniversitelerinde ise B9, bünyesinde iletişim fakültesi bulundurmasına rağmen hem birim yöneticisi hem de birim yapılanması mükemmellik kriterlerine uyum sağlamamaktadır. Ancak bünyesinde iletişim fakültesi bulunmayan A3, A4, A7, A15, B6, B11 gibi üniversitelerin halkla ilişkiler birimi son derece iyi şekilde yapılanmış ve yöneticileri de alanda eğitimli ve uzman kişilerden oluşmaktadır. Bununla birlikte bünyesinde iletişim fakültesi bulunan ve iyi şekilde yapılanan A1, A2, A5, A9, A11, B2, B3, B5, B7, B8, B10 gibi üniversiteler de bulunmaktadır. Dolayısıyla halkla ilişkiler biriminin yöneticisi, birim yapılanması, personeli, ayrılan bütçe vb. konularda iyi şekilde yapılanması üniversite bünyesinde iletişim fakültesi olması ile doğrudan bağlantılı değildir.

Araştırma neticesinde katılımcılara göre, halkla ilişkilerin üniversitedeki önemini belirleyen, etkisini ve yetkisini A'dan Z'ye tesir altına alan en önemli unsurun üst yönetim olduğu ortaya konulmuştur. Ancak bu aşamadan beliren diğer bir soru ise *"Rektör ve üst yönetim halkla ilişkilere neye dayanarak önem vermektedir?"*. Bu soruya göre, halkla ilişkiler yöneticisinden, birim yapılanmasından ve faaliyet alanlarına kadar üniversitelerde farklı uygulamaların ortaya çıkmasının temel gerekçelerinin sebepleri betimlenmeye çalışılmaktadır. Üniversitenin itibarını, imajını, krizlerini ve sorunlarını yöneten, paydaş ve kamularla stratejik iletişim kuran, kurumsal iletişimi bütünleşik şekilde yöneten halkla ilişkiler biriminin faaliyet alanından, personelinden, bütçesine

kadar üst yönetim takdiri, farkındalık seviyesi vb. konuların üst yönetimin inisiyatifine bırakılması ne kadar doğru bir karar?

Halkla ilişkiler birimindeki sorunların temel çözüm yolu: Yasal düzenlemeler

Üniversitelerin halkla ilişkiler birimlerinde personel, bütçe, birim yapılanması, birim yöneticisinin vasıfları vb. çok sayıdaki konu üstündeki temel sorunların çözüm noktası olarak yasal düzenlemelerin olması gerektiği ön görülmüştür.

Özdemir'e (2017: 176-179-188) göre Türkiye'de üniversiteler, Türk İdari Teşkilat Kanununda yerel yönetimler kısmında hizmet yönünden bilimsel-teknik ve kültürel kamu kurumları çerçevesi altında yer almaktadır. Üniversite yapılanması akademik ve idari teşkilat olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Akademik yapılanma hiyerarşik sistemden oluşmakta ve rektörlük ile başlayıp senato, üniversite yönetim kurulu, fakülteler, enstitüler, yüksekokullar, fakülte, fakülte ve enstitülerin anabilim dalı ve sanat dalları, araştırma ve uygulama merkezleri ile öğretim görevlilerinden meydana gelmektedir. İdari yapılanmada ise en üst seviyedeki amir rektöre bağlı genel sekterdir. Üniversitelerdeki genel sekreter, rektörün idari yapılanmadaki mümessilidir. Yükseköğretim idari teşkilatı: özel kalem müdürlüğü, genel sekreterlik, eğitim-öğretim daire başkanlığı, yapı işleri teknik daire başkanlığı, personel daire başkanlığı, idari mali işler daire başkanlığı, sağlık kültür daire başkanlığı, kütüphane ve dokümantasyon daire başkanlığı, bilgi işlem daire başkanlığı, hukuk müşavirliği, destek hizmetleri daire başkanlığı, üniversite hastanesi başmüdürlüğü, fakülte-yüksekokul ve enstitü sekreterleri ile bu birimlerde çalışan personellerden oluşmaktadır. Dolayısıyla Türkiye'de üniversitelerin akademik ve idari yapılanmasında halkla ilişkiler biriminin yeri bulunmamaktadır. Ancak bu birim bütün üniversitelerde rektörlük ve genel sekreterlik bünyesinde aktif şekilde çalışmaktadır. Halkla ilişkiler birimi diğer daire başkanlıkları gibi Yükseköğretim Kurulu İdari Teşkilat Kararnamesinde görev tanımı ve sorumlulukları ifade edilmemiştir. Sadece bu kararnamenin yedinci bölümün 27

maddesinin (Genel Sekterlik, bir Genel Sekreter ile en çok iki Genel Sekreter Yardımcısından ve bağlı birimlerden oluşu) "e" bendine göre genel sekreterliğin görevleri arasında *"Basın ve halkla ilişkiler hizmetinin yürütülmesini sağlamak."* ibaresi yer almaktadır. Dolayısıyla bu kararnameye göre halkla ilişkiler birimi üniversitelerde daire başkanlığı ve harcama yetkilisi olmadan genel sekreterlik altında yer almaktadır.

Mevcut durumda üniversitelerin halkla ilişkiler birimleri Yükseköğretim Kurulu İdari Teşkilat Kararnamesine göre genel sekreterlik kadrosunda bulunmasıyla birlikte görev tanımı ve sorumlulukları belirtilmemiştir. Bu doğrultuda *"Halkla ilişkiler biriminin görev tanımı, sorumluluk ve faaliyet alanı neye göre şekillenmektedir üniversitelerde?"* sorusu ortaya çıkmaktadır. Kararnamedeki bu boşluğu da üniversitelerin senatosu gidermektedir. Çünkü 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununu 14. Maddesinin b bendine göre senato görevleri arasında *"Rektörün onayından sonra Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe girecek olan üniversite veya üniversitenin birimleri ile ilgili yönetmelikleri hazırlamak."* hükmü yer almaktadır (mevzuat.gov.tr). Bu kanuna istinaden üniversitelerdeki halkla ilişkiler birimlerinin görev tanımı ve faaliyet alanları senato kararları ile ortaya çıkmakta ve netleşmektedir. Örneğin A6 üniversitesinin senatosu 2021 de yayınladığı "Basın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü Çalışma Usul ve Esaslarına İlişkin Yönerge "sine göre birimin amacı, faaliyet alanları, organları, görev yetki ve sorumlulukları, tanıtım ve protokol hizmetleri, halkla ilişkiler birimi, destek hizmet birimi ve çalışma ilkeleri madde madde net bir şekilde ifade edilmiştir. Birim de üniversite içinde bu senato kararları dahilinde faaliyet göstermektedir.

Yükseköğretim Kurulu İdari Teşkilat Kararnamesinde bu halkla ilişkiler biriminin yapılanmasın "Yükseköğretim Üst Kuruluşları İle Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname" ye göre, konuyla

ilgili A14 üniversitesinin halkla ilişkiler birim yöneticisi şunları beyan etmiştir: *"Bütçe kısıtlaması temel sorunumuzdur. Bütçe kısıtlaması arkasından nitelikli personel alımı, faaliyet alanlarımızın daraltılması, tanıtım çalışmalarımızın sekteye uğramasına yol açmaktadır. Halkla ilişkiler birimindeki bütçe, görev tanımı, nitelikli personel kısıtlamasının çözümü halkla ilişkiler biriminin "İletişim Daire Başkanlığı" şeklinde yapılanarak bütçe ve harcama yetkilisinin ayrılmasıdır. Yasal engellerden dolayı birime bütçe ayrılamıyor. Diğer üniversiteler ise parayı farklı birimlerin gideri olarak göstererek halkla ilişkilere para aktarıyor. Bütün üniversitelerdeki daire başkanlıklarının yapısını Türk İdari Teşkilat Kanunu belirliyor. Bu kanun dışına çıkılması personel kanunun da sorun çıkarıyor. Halkla ilişkiler biriminin bütçesi ve personeli olan daire başkanlığı şeklinde yapılanabilmesi için yasanın TBMM de değişmesi gerekiyor."*

Tablo 111: Devlet ve vakıf üniversitelerinin yaşadıkları sorun tespitleri

Devlet=Vakıf üniversitesi	Üst yönetimin birime verdiği değer kadar etkili ve yetkili Halkla ilişkilerin görev tanımı ve sınırlarının olmaması Nitelikli personel sorunu
Devlet üniversitesi	Bütçe sıkıntısı Personel hareketliliğinin sınırlı olması
Vakıf üniversitesi	Halkla ilişkilerin görev tanımı ve sınırlarının olmaması

Halkla ilişkiler biriminin üniversite yapılanmasında kanunen yeri bulunmadığı için kendisine ait yasal bir bütçesi ve harcama yetkilisi bulunmuyor, birim yöneticisinin nitelik ve eğitimi konusunda belirsizlik mevcut, yine birim yapılanmasında çalışan personelin görev dağılımı, sayısı ve eğitim durumu hakkında sınırlamalar net değildir. *"Halkla ilişkiler birimi bu şartlar altında nasıl yapılanabiliyor?"* sorusu karşısında karşımıza çıkan tablo da üniversite üst yönetiminin takdiri ve halkla ilişkiler hususundaki farkındalık seviyesi kadar birim yapılanabiliyor. Dolayısıyla üniversitelerin halkla ilişkiler birimlerinde bütçe, yönetici, personel, görev tanım ve sorumluluklarının belirsizliğine varana kadar bütün sıkıntılar birimin kanunlar nezdinde

yer almamasından kaynaklanmaktadır. Birimin kanunlar çerçevesinde yapılanabilmesi için de Bakanlar Kurulu tarafından Kanun Hükmünde Kararname ile halkla ilişkiler biriminin tanımı, yetki ve sorumlukları Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilatlanma Kanunu'na eklenmesi gerekmektedir.

4.2. Nicel ve Nitel Verilerin Tartışması

Çalışmanın metodoloji bölümünde araştırma probleminin cevabı karma yöntem ile elde edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın bu kısmında nicel ve nitel veriler bütünleştirilerek farklılıklar ve benzerlikler üzerinde durulacaktır. Bu doğrultuda tartışma bölümünde *"Nicel verilerden yapılan çıkarımlar nitel analizler ışığında üniversitelerde mükemmel halkla ilişkiler kriterlerine uyum oranının derinlemesine anlaşılmasını sağlamak için nasıl kullanılabilir?"* sorusunun cevabı aranacaktır.

Nicel ve nitel veriler karşılaştırmalı olarak tartışılırken öncelikle Türkiye'de mükemmellik kuramıyla birlikte yapılan çalışmalar ele alınacak, üniversiteler üstünde uygulanan araştırmalara bakılacak, Türkiye'de üniversitelerde halkla ilişkilerin gelişimiyle ilgili kısa bir değerlendirme yapılacak, nicel ve nitel verilerin analizleri genel şekilde özetlenerek araştırma problemleri kapsamında veriler karşılaştırılıp, değerlendirilip, çıkarımlarda bulunulup tartışılacaktır.

YÖK'ün Ulusal Tez Merkezinde bulunan verilere göre Türkiye'de mükemmellik kuramı bağlamında çalışılan tezler incelendiğinde yüksek lisans tezlerinde mükemmellik kuramının, kuramsal bakış olarak kullanılmadığı; doktora tezlerinde ise 2009-2016 yılları arasında beş adet tezde mükemmellik kuramının çalışıldığı gözlemlenmiştir. Mükemmellik kuramı çerçevesinde ele alınan konular şunlardır: Birleşmiş Milletlerde küresel sosyal sorumluluk çerçevesinde kurum içinde mükemmellik ve personelin kurumsal sosyal sorumluluğu (Bıçakçı, 2009)[102],

[102] Bıçakçı (2009) ise doktora çalışmasında 2008 verilerine göre Birleşmiş Milletlerin küresel sosyal sorumluluk anlaşmasının internet sitesinde Türkiye'den anlaşmayı imzalayan 115 KOBİ, STK, üniversite, belediye ve İMKB'yi incelemiştir. Tezde kurum içi halkla ilişkilerde mükemmellik düzeyi

mükemmel halkla ilişkiler çerçevesinde Türkiye'de müzelerde halkla ilişkiler (Ilıcak Adınalp, 2010), mükemmel halkla ilişkiler kriterlerinin Kırgızistan'da uygulanabilirliği (Turdubayeva, 2011), 2009'da ilk 500 şirkette stratejik halkla ilişkiler ve mükemmellik yaklaşımı arasındaki ilişki (Erendağ Sümer, 2011)[103], Türkiye'deki en iyi 500 şirkette mükemmel halkla ilişkiler kriterleri uygulamaları (Doğan, 2015)[104], işletme stratejilerinde mükemmel halkla ilişkiler yaklaşımı (Gülay, 2016) çalışmalarıdır. Türkiye'de doktora tezlerinde yapılan araştırmalar kapsamında mükemmel halkla ilişkiler ana akım çerçevesinden örgüt yapılanmalarında kriterleri değerlendirilmiştir. Aynı zamanda Türkiye'de ve diğer ülkelerde mükemmellik kriterlerinin işleyip işlemediği üstünde durulmuştur.

Mükemmellik kuramı bağlamında Türkiye'de üniversitelerde yüksek lisans ve doktora tezi çalışılmadığı gözlemlenmiştir. Bununla birlikte Türkiye'deki üniversitelerin halkla ilişkiler yapılanmaları hakkında 1989 ve 2019 tarihleri arasında dokuz yüksek lisans tezi bir adet de (1993) doktora tezi çalışıldığı tespit edilmiştir (UlusalTezMerkezi). Üniversitelerin halkla ilişkiler çalışmalarıyla ilgili tezlerin araştırma kapsamı ağırlıklı olarak bir ya da birkaç tane üniversitenin halkla ilişkiler faaliyetlerinin betimsel tanımlamasından oluşmaktadır ve çalışmaların % 90'nı

---

ile kurumda çalışanların sorumluluk sahibi olarak görmeleri arasında ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Sonuç olarak da mükemmellik derecesi ile çalışanların sosyal sorumluluk arasında anlamlı istatistiki ilişki bulunamamıştır.

[103] Erendağ Sümer (2011) doktora tezinde stratejik halkla ilişkiler ve mükemmellik anlayışı arasındaki ilişki araştırılmıştır. 2009 verilerine göre İstanbul Sanayi Odası araştırmasındaki ilk 500 kuruluş içinde halkla ilişkiler birimi olan 215 şirket araştırılmıştır. Sonuç olarak da örgütlerin stratejik halkla ilişkilere duyarlı olmalarına rağmen bunu halkla ilişkiler uygulamalarına yansıtmadıkları görülmüştür. Uygulamalarda geleneksel halkla ilişkiler anlayışı devam etmektedir. Bunun sebebi de baskı gruplarının zayıf olması, örgütün sadece müşteri ve medyayı baskı grubu olarak görmesinden dolayı halkla ilişkiler uygulamalarında kamuoyu bilgilendirme ve basın ajansı modeli tercih edilmektedir. Örgütler stratejik adımlar atmak yerine benzer uygulamaları, diğer örgütleri taklit etmeyi tercih etmektedir.

[104] Doğan (2015) , mükemmel halkla ilişkilerde, halkla ilişkilerin örgütün verimliliğini arttırmak için nasıl katkıda bulunduğunu, bu birimi diğer birimler arasından ayıran özellikler üstünde durmuştur. Çalışmada 500 şirket sektörlere göre incelenmiş ve karşılaştırılmıştır. Mükemmel halkla ilişkiler skoru 5'dir ve araştırma neticesinde 3,05'lik bir ortalamayla mükemmellik derecesi ortaya çıkmıştır. Çünkü küreselleşme sonucunda artan rekabet, yenilenme, çevreyle uyum, baskı unsurları stratejik yönetim anlayışının benimsenmesini sağlamaktadır. Hedef kitle ve kurum arasında sağlıklı sürdürülebilir ilişkilerin devamı için halkla ilişkiler uygulamalarının doğru yönetilmesi gerekmektedir.

kuramsal bakış açısı itibariyle son derece zayıftır. Türkiye'de üniversitelerin halkla ilişkiler uygulamalarına dair yapılan araştırmaların genel itibariyle konuları şunlardır: Özkol'un (1993) çalışması, Türkiye'de üniversitelerin halkla ilişkiler uygulamaları hakkında araştırma yapılan tek doktora tezidir. Özkol (1993) tezinde Ege Üniversitesinde öğrencilere yönelik halkla ilişkiler çalışmalarına ve bu faaliyetlerin basında yansımaları üstüne durmuştur, Doğan (2019), yüksek lisans tezinde simetrik iletişim kuramı altında birer adet devlet ve vakıf üniversitesinin halkla ilişkiler çalışmasını değerlendirmiş, Korkmaz (2017) yüksek lisans tezinde üniversitelerin ve Selçuk Üniversitesinin halkla ilişkiler faaliyetini incelemiş, Yılmaz (2015) 'ın URAP 2014 TR listesinde yer alan on beş üniversitesinin kurumsal web sayfaları ve resmi Twitter hesapları içerik analizi ile incelenmiştir. Sonuç olarak da 15 üniversitenin web sayfalarını aktif şekilde kullandığı sadece iki üniversitenin Twitter hesaplarını aktif biçimde kullanmadığı gözlemlenmiş, Elmas (2008), Selçuk Üniversitesi halkla ilişkiler ve basın koordinatörlüğünün kurum içi ve dışı iletişimi sağlamak amacıyla yapılan çalışmaların kurumu tanıtmada elde ettiği başarıyı ve kurumsal rol üstündeki etkisine yer vermiştir. Üniversitelerde halkla ilişkiler çalışmalarını anlatan bir diğer çalışma da Bilgehan Gültekin'nin (2012) *"Üniversitelerde Halkla İlişkiler ve Etkinlik Yönetimi Modelleri"* eseridir. Eser içerik itibariyle üniversitelerde halkla ilişkilere dair temel yanılgılar, kurum içi iletişim, etkinlik yönetimi, protokol yönetimi ve itibar yönetimi konuları üstüne yoğunlaşmaktadır. Halkla ilişkilere dair kuramsal bir bakış açısından yoksundur.

Öte yandan Dünya'da diğer ülkelerde mükemmellik çalışmasının üniversiteler üstünde yapılan araştırmalar, uluslararası Prequest tez araştırma veri tabanı ve diğer arama motorları üstünden yapılan çalışmalarda kayda değer bir veriye rastlanmamıştır. Sadece Amerika'da Halkla İlişkiler Yüksek Eğitim Enstitüsünde (2004), mükemmellik kriterleri bağlamında iki adet batı üniversitesi üstünde iletişim yönetiminin tespiti

"Public Relations Functioning a Higher Educatication Setting: An Examination of Communication Managementin Two Eastern U.S. Universities" üstüne 32 sayfalık bir çalışma yapılmıştır (studyres.com/doc). Yükseköğretim kurumlarının halkla ilişkilerini araştıran bu çalışmanın giriş kısmında da mükemmellik teorisinin yüksek öğretim kurumlarında araştırmasının yapıldığı çok az sayıda akademik çalışma olduğunu belirtmiştir (studyres.com/doc, s. 2). Amerika'da Halkla İlişkiler Yüksek Eğitim Enstitüsünün (2004) üniversitelerde mükemmellik kriterleri üstünde yaptığı araştırmanın yöntemi derinlemesine görüşmedir. Araştırmada mükemmellik kuramında odaklandığı noktalar simetrik iletişim, bütünleşik iletişim yönetimi, ayrı bir birim yapılanması ile halkla ilişkiler yöneticisinin teknik veya stratejik yönetici rolü kavramlarıdır. Araştırma neticesinde de araştırma yapılan üniversitelerin halkla ilişkiler birimlerinde tamamen mükemmellik değerlerinin uygulanmadığı tespit edilmiştir.

4.3. Nitel ve Nicel Verilerin Kıyaslanması Ve Bütünleştirilmesi

Araştırmanın yöntem bölümünde, karma yöntem deseni olarak "Eşzamanlı nicel ve nitel karma yöntemler deseni." tercih edilmiştir. Bu desen türüne göre, araştırmada eşit öneme sahip nicel ve nitel aşamalarından elde edilen sonuçlar birleştirilerek bulgular ortaya konulur. Nicel ve nitel bulgular karşılaştırılıp sentezlenerek problem bulguları daha kapsamlı biçimde tanımlanarak geçerliliği kanıtlanmış bulguların elde edilmesi hedeflenmektedir.

Araştırmanın amacı, halkla ilişkilerde mükemmellik kuramını temel alan bu tez çalışması, Türkiye'deki üniversitelerin sahip olduğu halkla ilişkiler anlayışının mükemmel halkla ilişkiler sürecinin neresinde olduğunu tespit ederek devlet ve vakıf üniversiteleri arasındaki mükemmel halkla ilişkiler uygulamaları arasındaki farklılıkları tespit etmeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın temel problemi, *"Küresel rekabet ortamında mükemmelleşen üniversitelerin başarılarını artırabilmek amacıyla mükemmel halkla ilişkiler kriterlerinin uygulanmasında Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversiteleri*

arasında fark bulunmakta mıdır?" Araştırmanın temel problemi ve alt problemler doğrultusunda nitel ve nicel bölümdeki veriler karşılaştırılıp, bulgular derinleştirilerek problemlerin cevapları ortaya konulmaya çalışılacaktır.

4.3.1. Niceliksel Frekans Analizleriyle Niteliksel Temaların Karşılaştırılması

Stratejik planlama

Araştırmanın stratejik planlama temasında niceliksel bölümde toplam 14 soru bulunmaktadır. Bu 14 sorunun 8'i frekans analizi ile sonuçları betimlenmiş, 6 soru ise stratejik planlama ölçeğinin sorusu olup hem frekans analizleri bulunmuş hem de T testi ile ilgili hipotezler test edilmiştir. Devlet ve vakıf üniversitelerindeki halkla ilişkiler birimlerinin % 80'ninden fazlası stratejik planlamaya katkıda bulunmaktadır. Niteliksel analiz bölümündeki "Stratejik planlama ve yönetime katılım" temasında da üniversitelerin çoğunluğu stratejik planlamaya doğrudan ve dolaylı olarak katkıda bulunduklarını ifade etmiştir.

Stratejik planlama temasının ikinci önemli kategorisi paydaşlar kategorisidir. Anketteki frekans analizlerinde paydaş kategorisi için son derece teferruatlı analizler yapılmıştır. Bu analizlere göre, üniversiteler paydaşları alt gruplara ayırmaktadır, devlet üniversitelerinde birinci sıradaki paydaş mevcut öğrenci, vakıf üniversitelerinde ise potansiyel öğrencidir. Üniversiteden etkilenme potansiyeline sahip aktif paydaşlar grubunda ise her iki üniversite yapılanmasında da en aktif grupların sırasıyla öğrenci, potansiyel öğrenci ile akademik-idari personel olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak vakıf üniversitelerinde potansiyel öğrenci ve veliler devlet üniversiteleri ile kıyaslandığında çok daha fazla aktifliğe sahiptir. Bu paydaşların aktif olma gerekçelerine bakıldığında devlet üniversitelerinde üniversitelerin var olma sebebinin öğrenciler olması, kurumun başarı tanıtımını en iyi öğrencilerin yapması ve üniversitenin başarısını yükseltmesi gelmektedir. Vakıf üniversitelerinde ise durum daha farklıdır. Çünkü vakıf üniversitelerinde önem verilen paydaş grubunun ağırlığı daha homojen şekilde dağılıma

tabi olmaktadır. Kurum başarısını ve ticari varlığını devam ettirebilmek için öncelikle başarılı potansiyel öğrencilere önem verilmektedir. Böylelikle başarılı öğrenci mezun olduktan sonra da kurumun tanımını yapacaktır. Vakıf üniversiteleri aynı zamanda öğrenci istihdamına da önem verdikleri için diğer paydaş grupları içinde sanayi, STK, akademik ve idari personel de yer almaktadır. Çalışmanın niteliksel analiz bölümünde, stratejik planlama teması altında yer alan "Stratejik yönetimin ilk adımı: Paydaşları kategorilere ayırma" kategorisinin katılımcı beyanlarına göre de devlet ve vakıf üniversitelerinin paydaşları literatürdeki bilgilerde yer aldığı gibi önem sırasına göre gruplara ayırarak kriz, sorun yönetimi gibi konulara erken müdahil olunduğu, paydaş kategorisine göre farklı iletişim çalışmaları hazırladıkları ön plana çıkmaktadır. Böylelikle niceliksel veriler ile üniversitelerin önem derecesine göre paydaşları nasıl kategorize ettikleri, niteliksel verilerle de bu analizlerin hangi gerekçelerle yapıldığı ve üniversiteye pozitif katkısının neler olduğu tespit edilmiştir.

Stratejik planlama ve yönetiminde araştırma ve araştırma yöntemleri önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Niceliksel verilere göre devlet ve vakıf üniversitelerinin her ikisi de önemli oranda araştırma yapmaktadır. Kullandıkları araştırma yöntemleri ise ağırlıklı olarak sırasıyla anket, içerik analizi, görüşme ve odak grup görüşmesidir. Niteliksel bölümde ise katılımcılar araştırmaları daha çok paydaş memnuniyetinin derecesini öğrenmek, istek ve şikayetleri tespit etmek, özellikle öğrencilerin sosyo-demoğrafik özelliklerini tespit etmek ve paydaşların kurumla ilgili beklentileriyle düşüncelerini öğrenmek amacıyla yaptıklarını belirtmişlerdir. Hatta öğrenci anketlerini ağırlıklı olarak üniversite tercihi ve kayıt zamanında gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir.

Stratejik planlama ölçeğindeki frekans analizleri bulgularına göre, vakıf ve devlet üniversiteleri arasında mükemmellik skoru kıyaslandığında "0,3" gibi çok küçük bir fark ile vakıf üniversitelerinin önde olduğu ortaya çıkmıştır. Analiz sonuçlarında

stratejik planlama skorunun ortalama “4” ortalamaya sahip olması üniversitelerin halkla ilişkilerde mükemmellik kriterlerinden stratejik planlama ve yönetime katkı sağladığı gözlemlenmektedir. Niteliksel kısımda ise risk, sorun ve kriz yönetiminde halkla ilişkilerin rolü kategorisi ön plana çıkmıştır. Devlet ve vakıf üniversiteleri arasında bu konuya yaklaşımda fark bulunmamış, sorun-kriz-risk yönetiminde halkla ilişkiler yöneticisi sorumlu olup, üst yönetime halkla ilişkiler birim yöneticisi bu konularda danışmanlık yapmaktadır. Risk-sorun-kriz yönetiminde göze batan önemli bir unsur bulunmaktadır. Bu da üst yönetimin birime verdiği değer kadar halkla ilişkiler yöneticisinin başarılı olmasıdır. Öte taraftan halkla ilişkiler birimi stratejik yönetim çerçevesinde üst yönetim ile paydaş-kamular arasında bağlantı yani köprü görevi görmektedir. Devlet ve vakıf üniversiteleri, paydaşlarla bir araya gelerek, kurumun farklı paydaşlarını bir araya getirerek, onların sorunlarını-istek ve şikayetlerini tespit edip üst yönetime iletmektedir.

Halkla ilişkiler iletişim modelleri uygulama yöntemleri

Bu tema altında anket formunda 16 soru bulunmakta, soruların birisi frekans analizi ile diğerleri de hem frekans hem de hipotez testleri ile analiz edilmiştir. Devlet ve vakıf üniversiteleri uygulamalarında öncelikle üniversiteyi, ikinci planda ise öğrencileri ön plana çıkarmaktadır. İletişim modelleri ölçeğinin frekans tablosuna bakıldığında asimetrik, simetrik ve karma iletişim mükemmellik skorlarında devlet ve vakıf üniversiteleri arasında farklılık olmadığı, bütün iletişim modellerine önem verildiği gözlemlenmiştir. Niteliksel veriler doğrultusunda ise katılımcıların küçük bir kısmı asimetrik iletişimi ön plana koyduklarını, kamuya tek taraflı bilgi verdiklerini, istek ve şikayetler çerçevesinde nadiren kararlarını değiştirdiklerini kamuoyunun çıkarlarını ara-sıra göz önünde bulundurduklarını belirtmişlerdir. Bununla birlikte katılımcılar halkla ilişkiler çalışmalarında ağırlıklı olarak kullandıkları ideal iletişim modelinin karma asimetrik ve simetrik iletişim modeli olduğunu belirmişlerdir. Halkla

ilişkiler birim yöneticisi hem kurumla ilgili dışarıya bilgi aktarmakta, hem kamu-paydaşların istek ve şikayetlerini üst yönetime iletmektedir. Müzakere masasına ise üst yönetim, paydaşlar ve halkla ilişkiler birim yöneticisi bir arada oturmaktadır. Nihai karar verici üst yönetimdir ve sorunlarla ilgili kurum politikalarını zaman zaman değiştirmektedir. Öte taraftan üniversiteler her konuda aynı iletişim tarzını kullanmamaktadır. İçinde bulundukları şartlara ve duruma göre kullandıkları iletişim biçimi değişime tabi olmaktadır. Bu tema altında niteliksel ve niceliksel veriler birbiriyle tutarlılık arz etmektedir. Temayı derinleştiren unsurlar, üniversitelerin karma iletişim modelini sadece asimetrik ya da simetrik modele nazaran daha fazla kullandığı, üniversitelerin bir kısmının da içinde bulundukları şartlara göre kullandıkları iletişim yönetimi modeline karar vermeleri olmuştur.

Halkla ilişkiler uygulayıcısının rolü ve görevi

Halkla ilişkiler birim yöneticisinin stratejik, teknik veya stratejik teknik rol şeklinde görev tanımını ve kurumdaki etkinliğini ifade eden bu temanın anket formunda toplam 26 soru yer almaktadır. Bu 26 sorunun 12'si kapalı uçlu ölçek sorusu diğer 14 soru ise açık uçlu ve çoktan seçmeli sorulardan meydana gelmektedir. Halkla ilişkiler uygulayıcısının rolü ve görevi ölçeğinin frekans analizlerinde teknik yönetici "2,8" ve stratejik yönetici rol "2,5" ve karma teknik-stratejik rol skoru "2,6" şeklinde ortaya çıkmıştır. Ortalamaların mükemmelliğe yakın çıkması nedeniyle birim yöneticilerinin teknik, stratejik ve karma teknik-stratejik yönetici sıfatlarına haiz oldukları ortaya çıkmaktadır. Niteliksel bölümde katılımcıların beyanlarına göre, üniversitelerde mükemmellik literatüründeki gibi ideal karma stratejik-teknik konumunda oldukları gözlemlenmiştir. Katılımcılar hem kurumun tanıtım ve bilgilendirme materyallerinin hazırlanması vb. konularda hem tecrübe hem de eğitimleri itibariyle halkla ilişkiler alanına hâkim oldukları aynı zamanda üniversitenin üst yönetimi ile de aynı masaya oturup kurum politikalarına yön verdikleri gözlemlenmiştir. Ancak burada dikkat çeken

önemli bir husus vardır. Yöneticinin teknik ya da stratejik konumda olmasını belirleyen temel unsurlar üst yönetimin birime verdiği değer ve halkla ilişkiler alanında aldığı eğitimiyle tecrübesidir. Karma stratejik-teknik yönetici alandaki eğitim ve tecrübesiyle var olarak üst yönetimin verdiği değer doğrultusunda stratejik yönetici olarak yükselmektedir. Halkla ilişkiler yöneticinin uzmanlık alanı halkla ilişkilere uzaklaştıkça hem kurumun ona verdiği değer hem de halkla ilişkiler alanındaki vizyon, eğitim ve farkındalık azalıyor. Bunun sonucunda da halkla ilişkiler biriminin görev ve faaliyet alanı farklı yöneticiler ve birimler tarafından tacize maruz kalıyor. Halkla ilişkiler birimi tarafından uygulanması gereken etkinlik yönetimi, protokol yönetimi, paydaşlarla iletişim ve stratejik yönetim vb. konular üniversite bünyesinde diğer merkez, genel sekreterlik ya da daire başkanlıkları tarafından yerine getiriliyor. Halkla ilişkiler alanında uzman olmayan yönetici "danışılan" değil "danışan" konumuna dönüşüyor.

Niceliksel veriler doğrultusunda, devlet ve vakıf üniversiteleri en çok kurumsal iletişime, ikinci olarak da basınla ilişkilere önem vermektedir. Bütün üniversitelerde halkla ilişkiler birimleri direk üst yönetime bağlıdır; devlet üniversitelerinde halkla ilişkiler birimleri fiilen talimatları ağırlıklı olarak rektörden alırken, vakıf üniversiteleri rektörle birlikte genel sekreter, rektör yardımcısı ve mütevelli heyeti şeklinde karar verme mekanizması homojen şekilde dağılmaktadır. 19 devlet üniversitesinin 4'ü, 11 vakıf üniversitesinin ise 6'ında halkla ilişkiler birim sorumlusu üst yönetim ile aynı masaya oturmaktadır. Vakıf üniversitelerinde yönetim masasında halkla ilişkiler birim sorulusu daha fazla söz sahibi olmaktadır. Niteliksel bölümdeki aynı tema altındaki verilere göre halkla ilişkiler birim yöneticisinin baskın koalisyondaki yerini belirleyen temel unsurun başında üst yönetimin halkla ilişkilere verdiği önem gelmektedir. Öyle ki üst yönetim halkla ilişkiler birimine verdiği destekle aynı seviyede alanda uzman ve yetkili kişiyi birime yönetici olarak atamaktadır. Diğer önemli bir unsur ise birim

yöneticisinin eğitimi, unvanı ve statüsüdür. Halkla ilişkiler alanında eğitimi ve unvanı yüksek olan kişilerin üst yönetim masasında oturma oranı da yüksek olmaktadır.

Bütünleşik iletişim yönetimi

Anket formunda, bütünleşik iletişim formuna 18'tane kapalı uçlu soru bulunmaktadır. Bütünleşik iletişim faaliyetlerinde üniversitelerin mükemmellik ortalamaları ele alındığında, her iki üniversite yapılanmasının da frekans analiz sonuçları doğrultusunda skorun "4,5" e yakın ve üstünde olması nedeniyle mükemmellik değerlerine uyum sağladığı gözlemlenmiştir. Bunula birlikte her ne kadar mükemmellik çalışmasında halkla ilişkiler biriminin bütünleşik iletişim yönetimine önem verilse de literatürde bütünleşik iletişimin nasıl icra edilmesi gerektiğine dair açık ve net veriler yer almamaktadır. Araştırma kapsamında ise literatürdeki bu boşluk niteliksel analiz kısmında bir nebze olsun cevabını bulmaktadır. Katılımcı görüşlerine göre bütünleşik iletişimin faaliyetini gerçekleştirmek amacıyla halkla ilişkiler birimleri birim çalışanları arasında gruplar dahilinde görev dağılımında bulunmaktadır. Bu da halkla ilişkiler biriminin görev içeriklerine göre kendi içinde alt birimler şeklinde yapılanması, alt birimlerin birbiriyle koordineli şekilde çalışması ve kurumsallaşmasıyla birlikte bütünleşik iletişimin daha iyi icra edilmesi sağlanmaktadır. Ancak birimde personel sayısı azaldıkça birimin alt birimlere ayrılması ve görev dağılımının yapılması azalmaktadır. Bu da halkla ilişkiler biriminin faaliyet alanını daraltmakta, birim çalışanlarının görev ve uzmanlık alanlarını girift hale getirmekte, yetkisini azaltmakta, "herkes her işi yapar" mantığı ile birimin işleyişine yol açmaktadır. Öte taraftan halkla ilişkiler biriminin faaliyet alanlarının farklı birimler tarafından gerçekleştirilmesine sebep olmaktadır. Her ne kadar bütünleşik iletişime önem verilse de kamularla-paydaşlarla diyalojik iletişime aynı düzeyde önem verilmemektedir. Katılımcı görüşlerine göre, sosyal medya üstünden direk iletişim kurulmadığı, web ve sosyal medyanın daha çok tanıtım ve bilgilendirme amacıyla kullanıldığı tespit edilmiştir.

Bütünleşik iletişimin ikinci bir aşaması ve tamamlayıcı bir unsuru da "Birim yapılanması" temasıdır. Öncelikle, araştırma örnekleminde yer alan 30 üniversitenin birim yapılanmasında ön plana çıkan hatta hem devlet hem de vakıf üniversitesinde olmazsa olmazları şeklinde alt birim şeklinde yapılanan birimler şunlardır: Etkinlik yönetimi, grafik-görsel tasarım yönetimi, kamera kurgu, sosyal-dijital mecra, tanıtım, haber-basın-medya ilişkileridir. Bunumla birlikte halkla ilişkiler birimlerinde göz ardı edilen birimler de mevcuttur. Bunlar: marka yönetimi, çağrı merkezi ve aday öğrenci-mezunlar birimidir. Birim yapılanmasında vakıf-devlet üniversitesi ayrımını ele aldığımızda, Devlet üniversitelerinin halkla ilişkiler uygulamalarını gerçekleştiren birimlerin organizasyon şemasına bakıldığında haber-basın-medya ile ilişkiler, tanıtım, bilgi edinme, grafik tasarım, kamera-kurgu, halkla ilişkiler ve sosyal medya gibi birimlerin çok sayıda üniversitede halkla ilişkiler ofisinde alt birim olarak yapılandığı görülmektedir. Bununla birlikte marka yönetim, çağrı merkezi, toplum birim merkezi, kariyer planlama, içerik yönetimi ve üretimi birimleri en az yapılanan alt birimler arasında yer almaktadır. Vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler alt birimleri şeklinde en fazla yapılanan birimlerin tanıtım, sosyal medya ve dijital mecra, haber- basın ve medya ilişkileri, grafik tasarım ve görsel iletişim ile etkinlik yönetimi olduğu gözlemlenmiştir. En az yapılanan birimler ise çağrı merkezi, danışma değerlendirme, kamera-kurgu, marka yönetimi, müşteri ilişkileri, stratejik planlama, protokol yönetimi olduğu belirlenmiştir. Devlet üniversitelerinde bulunup da vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler birimlerinde hiç olmayan birimler ise şunlardır: içerik yönetimi, halkla ilişkiler, CİMER ve radyodur.

Üniversitelerin halkla ilişkiler faaliyetlerini gerçekleştiren birimlerin alt birimler şeklinde organize olması ya da olamamasının farklı gerekçeleri bulunmaktadır. Yine bu gerekçelerin temel unsurları üst yönetimin halkla ilişkilere verdiği önem seviyesi ve halkla ilişkiler yöneticisinin alanında aldığı eğitim ve tecrübesi yer almaktadır.

Sosyal sorumluluk

Araştırmanın sosyal sorumluluk teması altında anket formunda ölçek olarak beş adet kapalı uçlu soru yer almaktadır. Devlet ve vakıf üniversitelerinin sosyal sorumluluk faaliyetlerine verdikleri önem, tutum ve bütçe ayrılması konusundaki skor sonuçları "2,6" mükemmellik değerlerine yakındır. Dolayısıyla üniversitelerin sosyal sorumluluk puanları yüksektir. Bunumla birlikte devlet üniversiteler en çok çevre, ikinci olarak da eğitim; vakıf üniversiteleri ise birinci olarak çevre, eğitim ikinci önem derecesine göre de sağlık ve kültür üstünde sosyal sorumluluk projesi hazırlamaktadır. Öte taraftan niteliksel analiz sonuçlarını göre, devlet ve vakıf üniversitelerinin halka ilişkiler birimlerinde sosyal sorumluluk faaliyetlerinin bire bir gerçekleştirilmediği tespit edilmiştir. Üniversitelerde sosyal sorumluluk faaliyeti halkla ilişkiler birimi yerine araştırma merkezleri, öğrenci kulüpleri, fakülteler vb. tarafından gerçekleştirilmektedir. Halkla ilişkiler birimleri sadece sosyal sorumluluk faaliyetlerinin tanıtım ve bilgilendirme aşamasında yer almaktadır. Aynı zamana halkla ilişkiler alanında eğitimi olan birim yöneticileri sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bire bir aktif olmasa da üniversite üst yönetimini konuyla ilgili bilgilendirmekte ve bilinçlendirmektedir.

Danışmanlık hizmeti

Araştırmanın anket formunda üniversitelerin kurum dışından halkla ilişkiler birimiyle ilgili aldıkları danışmanlık hizmeti çatısı altında iki tane soru sorulmuştur. Nicel analiz sonuçları doğrultusunda devlet üniversitelerinin sadece % 5,3'ü, vakıf üniversitelerinin % 45'5'inin hemen hemen her konuda danışmanlık hizmeti almaktadır. Bu da örgütün işlevini daha iyi yerine getirebilmesi amacıyla vakıf üniversitelerindeki halkla ilişkiler birimlerinin kurum dışı desteğe ve dış bakış açısına çok daha fazla önem verdiğini ortaya koymaktadır. Niteliksel analizler doğrultusunda ise devlet üniversiteleri sadece medya takibi konusunda hizmet aldığı hatta birimin ve birim yöneticisinin kurumda diğer birimlere ve üst yönetime danışmanlık hizmeti verdiği betimlenmiştir.

Kadın personel teması

Çalışmanın anket formunda kadın personelin kurumdaki konumu, eğitim ve maaşı ile ilgili beş adet açık uçlu soru yer almaktadır. Nicel veri sonuçlarına göre vakıf üniversitelerinde (6-10) devlet üniversitelerine kıyasla (1-5) daha fazla kadın personel çalışmaktadır. Kadın personelin eğitim durumları değerlendirildiğinde devlet ve vakıf üniversitelerinin her ikisinde de ağırlıklı olarak lisans ve yüksek lisandır. Yine kadın personeller devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışma süresi olarak aynı ortalama aynı zaman (1-9) dilimine sahiptirler. Üniversitelerde kadınların halkla ilişkiler birimlerindeki statüleri ele alındığında ise her iki yapılanmada da kadınlar ağırlıklı olarak ara yönetici, direktör, birim sorumlusu oldukları gözlemlenmiştir. Devlet üniversitelerinde, kadın ve erkek personel arasında maaş farkı cinsiyetten değil kadro farkından kaynaklanmaktadır. Yine vakıf üniversitelerinde de cinsiyetten dolayı maaş farkı bulunmamaktadır. Niteliksel kısımda kadın personel teması mercek altına alındığında halkla ilişkilerler literatüründe yer alan "Cam Tavan ve Kadife Getto" gibi çok sayıda halkla ilişkiler alanında cinsiyete dayalı engelleri betimleyen araştırmaların tam zıttı şeklinde sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Çünkü devlet ve vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler birimlerinde çalışan kadın personel ne maaş ne de konumunun yükselmesi hususunda engellerle karşılaşmamakta ve ayrımcılığa tabi olmamaktadır. Mükemmellik çalışmasıyla verilerin bütünleştiği kısım ise üniversitelerin örgüt kültürü olarak kadın personele değer vermesi doğrultusunda halkla ilişkiler birimlerinde de kadınların karar verici konumda oldukları tespit edilmiştir.

4.3.2. Hipotezlerle Niteliksel Verilerin Karşılaştırılması

Araştırmanın H_2 hipotezinde halkla ilişkiler birimine bütçe ayrılmasıyla mükemmellik kriterleri arasındaki istatiksel farka bakılmıştır. Hipotez analizleri neticesinde genel olarak üniversitelerde halkla ilişkiler birimlerine bütçe ayrılması ya da ayrılmaması onların mükemmellik kriterlerine negatif ya da pozitif yönde etkilemediği

ortaya çıkmıştır. H_2 hipotezi desteklenmemiştir. Bununla birlikte araştırmanın niteliksel analiz kısmında "Diğer" teması altında devlet üniversitelerindeki temel sorunların başında halkla ilişkiler birimlerine ayrı bütçe kalemi verilmemesi ortaya çıkmıştır. Devlet üniversitelerinde kanuni kısıtlamalar ve düzenlemelerden kaynaklanan sebeplerden ötürü halkla ilişkiler birimlerine direk kaynak aktarımı yapılamamaktadır. Bağımsız bütçeye sahip olunmaması da arkasında çok sayıda sorunu beraberinde getirmektedir. Halkla ilişkiler birimlerinin yeterli düzeyde bütçesinin olmaması nedeniyle tanıtım etkinlikleri, reklam ve faaliyet alanı kısıtlanmakta, birim yapılanması negatif yönde etkilenirken direk üst yönetime bağlı olan halkla ilişkiler birimini dolaylı olarak bütçenin illegal şekilde temin edildiği diğer birimlere (SKS, idari mali işler, strateji daire başkanlığı vb.) bağlı kılmaktadır. Vakıf üniversitelerinde ise bütçe sorunu yaşanmamaktadır.

H_3 hipotezinde halkla ilişkiler yöneticilerinin cinsiyetleri ile mükemmellik kriterleri arasındaki farka bakılmış ve cinsiyet ile mükemmellik kriterleri arasında farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Halkla ilişkiler birim yöneticisinin kadın ya da erkek olması birimdeki uygulamaların başarı ya da başarısızlığını tesir altına almamaktadır. Niteliksel bölümde "Kadın personel" temasında da bu hipotezi destekleyen veriler ön plana çıkmıştır. Öyle ki kadın personel halkla ilişkiler birimlerinde cinsiyet ayrımcılığına, cinsiyetten kaynaklı maaş farlılığına ve statüsünde yükselme engeline takılmamaktadır. Bu araştırmanın verileri halkla ilişkilerdeki cinsiyet ayrımcılığı çalışmalarıyla tezatlık arz etmekle birlikte mükemmellik araştırmasında organik, katılımcı kültürü olan örgütlerde kadın çalışanlara değer verildiği savı ile bütünleşmektedir.

Niceliksel analiz kısmında halkla ilişkiler yöneticisinin H_4, H_9 ve H_8 hipotezlerine göre halkla ilişkiler alanında eğitim alması, halkla ilişkiler alanında alınan eğitim seviyesi ve genel eğitim seviyesi arasında farklılık ortaya çıkmamıştır. Bununla

birlikte H_7 hipotezinde halkla ilişkiler yöneticisinin uzmanlık alanı (halkla ilişkiler, İ.İ.B.F., iletişim bilimleri ve diğer) ile mükemmellik kriterlerinden stratejik planlama ve yönetim, simetrik iletişim, karma iletişim modeli, stratejik yönetici, teknik ve stratejik yönetici kriterleri arasında farklılık tespit edilmiştir. Farklılık tespit edilen mükemmellik kriterleri üstünde Post Hoc testleri yardımıyla ikili kıyaslamalar neticesinde TUKEY testleri yapılmıştır. Netice itibariyle de halkla ilişkilere uzak "diğer" uzmanlık alanlarına sahip bireylerin mükemmellik kriterlerine uyum puanı halkla ilişkiler, İ.İ.B.F., iletişim bilimleri alanındaki yöneticilerden daha düşüktür. Aynı şekilde çalışmanın niteliksel kısmında hemen hemen bütün kategoriler altında birim yöneticisinin uzmanlık alanının halkla ilişkiler ve yakın disiplinlerden olması hasebiyle paralel doğrultuda başarı sağlandığı aksi takdirde ise alana uzak yöneticilerin mükemmellik kriterlerine uyum sağlamadığı ortaya çıkmıştır.

H_5 hipotezi doğrultusunda üniversiteler faaliyetlerine başlamadan önce araştırma yapmaları ile mükemmellik kriterlerinde teknik yönetici rol dışında diğer mükemmellik değişkenleri arasında anlamlı bir fark çıkmıştır. Niteliksel kısımda stratejik planlama ve yönetime katılım teması altında "Stratejik araştırma argümanı: Araştırma yöntemleri" kategorisinde devlet ve vakıf üniversitelerinin araştırmaya önem verdikleri gözlemlenmiştir. Bu araştırmalar ağırlıklı olarak öğrenciler üstünde yapılmakta olup içerik itibariyle memnuniyet, demografik, sosyal ve kültürel özellikler, istek ve şikayetler üstüne odaklanılmaktadır.

H_6 hipotezinde üniversitelerin danışmanlık hizmeti almak ile mükemmellik kriterleri arasındaki farka bakılmıştır. Üniversitelerin danışmanlık hizmeti alması ile mükemmellik kriterleri arasında fark ortaya çıkmamıştır. Bu durumda niceliksel sonuçlara göre üniversitelerin halkla ilişkiler alanında danışmanlık hizmeti alması ya da almaması mükemmellik kriterlerine uyum oranına tesir etmemektedir. Niteliksel bölümde "Danışmanlık hizmeti" teması altında ise devlet üniversitelerinin kurum

dışından halkla ilişkiler alanında medya takibi dışında danışmanlık hizmeti almadığı tespit edilirken vakıf üniversitelerinin hemen hemen her konuda PR ajanslarından destek aldığı ortaya çıkmıştır.

Son olarak H_{10}, H_{11} ve H_{12} hipotezlerinde halkla ilişkiler yöneticisinin çalışma süresi, halkla ilişkiler biriminde çalışan sayısı ve halkla ilişkiler yöneticisinin yaş değişkenleri ile mükemmellik kriterleri arasında ilişki tespit edilmemiştir. Öte taraftan niteliksel bölümde "Diğer" teması altında sahada araştırma katılımcılarının yakındığı sorunlar arasında mezun olan binlerce iletişim fakültesi mezunu ve niteliksiz eleman sorunu yer almaktadır. Birim yöneticileri iletişim fakültesinden mezun olan öğrencilerin tecrübesiz ve donanımsız olmasından şikayet etmektedir. Birimde çalıştırılmak üzere kalifiye elaman bulmakta zorlandıklarını bunun gerekçesinin de öğrencilerin iletişim fakültesinde okurken yeterli düzeyde sahada alanla ilgili uygulamaya çıkmadıkları dile getirilmektedir.

4.3.3. Araştırma Verilerinin Mükemmellik Kriterlerinden Farklılaşan Kısımları

Araştırma sonuçlarına göre, üniversiteler mükemmellik kriterlerine uyum sağlayan halkla ilişkiler faaliyetleri gerçekleştirseler de mükemmellik kriterlerinden ayrılan uygulamalara sahiptirler. Bunların başında Türkiye'deki en başarılı devlet ve vakıf üniversiteleri mükemmel halka ilişkiler çalışmalarında paydaş ve kamularına yönelik ağırlıklı olarak tanıtım odaklı çalışmalar yapmaları gelmektedir. Tanıtım çalışmaları ile üniversiteye hazırlanan en başarılı öğrencileri kurumlarına çekerek, eğitim öğretim safhasında kurumsal bağlılık oluşturup, mezuniyet sonrası istihdamını sağlayarak kurumumun başarısını dalga dalga arttırmaya çalışmaktadırlar.

İkinci önemli unsur, özellikle vakıf üniversiteleri halkla ilişkiler çalışmalarına "pazarlama iletişimi" bakış açısından yaklaşmaktadırlar. Temel hedefleri kurumun pazarlaması olup halkla ilişkiler araç ve yöntemleri bu amaç doğrultusunda kanalize

edilmektedir. Her ne kadar devlet üniversiteleri konuya hizmet odaklı baksalar da bazı üniversitelerin birim adlandırmalarında "pazarlama" tanımı yer almaktadır. Bu da devlet üniversitelerinin konuyu aynı bakış açısından ele almaya başladıklarını göstermektedir. Devlet üniversiteleri de yükseköğretime giriş aşamasında kurum başarısını devam ettirebilmek gayesiyle en başarılı öğrencileri kendi bünyelerine çekmeye çalışmaktadır.

Bu araştırmanın genel halkla ilişkiler literatüründen ayrılan en önemli yerlerinden bir tanesi de üniversitelerde kadın halkla ilişkiler yöneticisi ve çalışanlarına cinsiyet ayrımcılığının yapılmamasıdır. Yakın gelecekte yapılan araştırmalara göre her ne kadar halkla ilişkiler alanında kadın çalışanların maruz kaldığı maaş farkı ve terfi sorunu biraz iyileştirilse de hala istenilen seviyelerde değildir. Mevcut araştırma da ise Türkiye'de devlet ve vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler birimlerinde çalışan kadınlar cinsiyet ayrımcılığından dolayı ne maaş farkına ne de kurum içinde terfi etme sorunuyla karşılaşmamaktadır. Hatta örneklemde yer alan üniversitelerde kadın birim yöneticileri ve ara birim yöneticilerinin sayısı erkeklerden daha fazladır. Devlet üniversitelerinde kadın çalışanların maaş farkı kadro değişikliğinden kaynaklanırken, vakıf üniversitelerinin maaş politikası biraz daha farklılık arz etmektedir. Vakıf üniversitelerinde de cinsiyete dayalı maaş farkı yaşanmamakla birlikte kurumsal mahremiyet nedeniyle çalışanların aldıkları maaş miktarına yönelik bilgi verilmemiştir. Bununla birlikte araştırmanın kadın çalışanlara yönelik mükemmellik araştırmasıyla örtüşen yanı, kadın halkla ilişkiler birim çalışanlarının üniversitede değer verilmesi, etkili ve yetkili konumda olmasının temel gerekçesi örgütün kurumsal olarak kadın çalışanlara değer vermesidir.

Araştırmada ön plana çıkan, mükemmellik çalışması ile diğer halkla ilişkiler çalışmalarında göz ardı edilen önemli konular arasında üst yönetimin halkla ilişkilere verdiği değer kadar halkla ilişkiler biriminin ve yöneticisinin etkili ve yetkili olmasıdır. Konuyla ilgili hipotez testlerinde ve frekans analizlerinde net veriler ortaya çıkmasa da

çalışmanın niteliksel analiz sonuçlarında üniversitelerde halkla ilişkiler çalışmalarının başarısını ve faaliyet alanını belirleyen en önemli konu hatta sorun üst yönetimin birime değer verme oranıdır. Niteliksel veri analizlerine göre üst yönetimin birime verdiği değer kadar birim yöneticisinin vasıfları, birime ayrılan bütçe, birimde çalışan sayısı, birimde çalışanların mezuniyet alanı, birimin uygulama ve faaliyet alanı, birim yöneticisinin üniversitenin üst yönetiminde söz sahibi olmak hakkına kadar çok kapsamlı şekilde değişime tabi olmaktadır. Üniversiteden üniversiteye farklılık arz eden bu değişimin rektör, mütevelli heyeti, rektör yardımcısı, genel sekter gibi yöneticilerin halkla ilişkilere bakış açısına göre şekillenmesini engellemek ve belirli standartlar ile kurallar çerçevesinde belirlenmesi önerilmekte, bunun da üniversitelerin Türk İdari Teşkilat Kanunu'ndaki değişimle yapılması ön görülmektedir.

Analizlerde ortaya çıkan ve üstünde her konuda vurgulanan diğer bir konu ise alan eğitimidir. Hipotezlere göre, (H_4, H_9, H_8) halkla ilişkiler alanında eğitim alınması, halkla ilişkiler alanındaki eğitim seviyesi ve halkla ilişkiler yöneticisinin genel eğitim seviyesi farklılık arz etmemektedir. Ancak H_7 hipotezindeki halkla ilişkiler yöneticisinin uzmanlık alanı (halkla ilişkiler, İ.İ.B.F., iletişim bilimleri ve diğer) ile mükemmellik kriterleri arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Yöneticinin uzmanlık alanı yöneticinin mükemmellik kriterlerini icra etmesi hususunda farklılık göstermektedir. Niteliksel analizlerde ise halkla ilişkiler birim yöneticisinin alanda eğitimli ve uzman olması üst yönetim ile aynı masaya oturması, birime ayrılan bütçe, birimden üst yönetime doğru akan bilgi ve yönlendirme (danışmanlık), birimin yapılanması vb. çok sayıda konuya tesir etmektedir. Öyle ki bu araştırma neticesinde, halkla ilişkiler biriminin üniversitelerde etkili ve yetkili olmasını sağlayan üst yönetimin halkla ilişkilere değer vermesinden sonra öne çıkan en önemli husus birim yöneticisinin alandaki uzmanlığıdır. Halkla ilişkiler alanında ve ona yakın disiplinlerde uzmanlığı olan birim yöneticileri birimi yönetme ve yapılandırma hususunda daha geniş vizyona

sahip oldukları tespit edilmiştir. Aynı şekilde alandan uzaklaşan mühendis, öğretmen vb. alanlarda uzmanlığa sahip halkla ilişkiler birim yöneticilerinin her konuda üniversitede etkinliği ve yetkinliği azalmaktadır.

Eğitim konusuna müteakiben bu kısımda halkla ilişkilere ve yakın disiplinlerde uzman olmayan kişilerin halkla ilişkiler birimlerine atandığı da tespit edilmiştir. Mükemmellik literatüründe yönetici pozisyonlarında yer alan teknik, strateji ve karma teknik-stratejik yönetici pozisyonu dışında yeni bir yönetici konumu ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. Bunlar, "koltuk taltif etme aracı olarak halkla ilişkiler birim yöneticiliği" ve "sıfatsız yönetici" konumlarıdır. Bazı üniversitelerde özellikle de devlet üniversitelerinde halkla ilişkiler alanına uzak, ancak "koordinatör ya da direktör" unvanı vermek amacıyla yarı zamanlı ve alana hakim olamayan yöneticiler tespit edilmiştir. Bunlar, birim işleyişine hakim olmadıkları için birimde işleri kontrol eden ve yürüten "sıfatsız yöneticiler" bulunmaktadır. Üst yönetim tarafından sıfatsız yöneticilere her hangi bir ara yönetici unvanı ve resmi yetki verilmez iken, birimde fiilen bütün iş koordinasyonu bu kişiler tarafından gerçekleştirilmektedir.

Mezo düzeyde mükemmellik kriterleri içinde yer alan halkla ilişkilerde sosyal sorumluluk kriterine uyum da mevcut araştırma verilerinde tezatlık arz etmektedir. Çünkü mükemmellik kriterlerine göre halkla ilişkilerin temel faaliyet alanı içinde yer alan sosyal sorumluluk uygulaması Türkiye'deki en başarılı devlet ve vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler birimi tarafından gerçekleştirilmemektedir. Üniversitelerde sosyal sorumluluk faaliyeti halkla ilişkiler birimi yerine öğrenci kulüpleri, fakülteler, araştırma merkezleri, sağlık kültür ve spor daire başkanlığı v.b. birimler aracılığıyla icra edilmektedir. Hatta bazı üniversitelerin sadece sosyal sorumluluk üstüne yapılanan merkezleri bulunmaktadır. Üniversitenin halkla ilişkiler birimi ise farklı birimler tarafından gerçekleştirilen sosyal sorumluluk faaliyetlerinin tanıtım ve bilgilendirme çalışmalarını gerçekleştirmektedir. Bununla birlikte eğitim

alanı halkla ilişkiler ve yakın disiplinlerde olan halkla ilişkiler birim yöneticileri üst yönetimi sosyal sorumluluk hususunda bilgilendirmekte ve yönlendirmektedir.

Araştırmada dikkat çeken son konu ise danışmanlık hizmeti desteğidir. Devlet üniversiteleri medya takibi haricinde hemen hemen hiçbir konuda kurum dışından halkla ilişiler ajanslarından destek almamaktadır. Vakıf üniversiteleri ise genel itibariyle her konuda üniversite dışından destek almaktadır. Vakıf üniversiteleri PR ajanlarıyla birlikte çalışmaktadır.

4.3.4. Araştırma Problemlerinin Nitel ve Nicel Verilere Göre Değerlendirmesi

Araştırmanın nitel ve nicel veri analizleri, araştırmanın temel problemi ve alt problemelrini çözme hususunda basamak şeklinde birbirini takip etmekte ve tamamlamaktadır. Nicel veriler net bir şekilde çalışmanın problemlerinin cevabını ortaya koyarken, nitel veriler ise daha çok bu verilerin ortaya çıkış gerekçelerini geniş bir veri setinden gözler önüne sermektedir.

H_1 hipotezi ***"****Devlet ve vakıf üniversitelerindeki mükemmel halkla ilişkiler kriterleri farklılık gösterir."* şeklinde oluşturulmuş ve dokuz adet alt hipotez de mükemmellik kriterleri ile devlet ve vakıf üniversiteleri arasındaki farklılıklara odaklanmıştır. T testi analiz sonuçlarına göre stratejik puanlama, tek yönlü-çift yönlü iletişim uygulama modeli, teknik ve stratejik yönetici rol puanı, bütünleşik iletişim ve sosyal sorumluluk puanları vakıf ve devlet üniversitelerinin mükemmellik uygulamaları arasında farklılık ortaya çıkmamıştır. Devlet ve vakıf üniversitelerinin mükemmellik testi sonuçları benzer değerlere sahip olduğu için aralarında fark yoktur. Devlet ve vakıf üniversiteleri arasında mükemmellik değerleri bağlamında farklılıkların ortaya çıkmaması nedeniyle araştırmada H_1 hipotezi ve alt hipotezleri desteklenmemektedir. Dolayısıyla, H_1 hipotezi ve alt hipotezlerinde devlet ve vakıf üniversiteleri arasında mükemmellik puanları arasında istatiksel olarak önemli bir fark olmadığı için ($p>0,05$)

hipoteziyle birlikte alt hipotezler de reddedilmiştir. Çalışmanın temel problemi kapsamında nitel bulgulara bakıldığında mükemmellik kriterlerine odaklanan dokuz araştırma sorusunun temaları ve alt kategorilerine verilen yanıtlarda da nicel verilere zıtlık oluşturacak her hangi bir bulguya rastlanmamıştır. Nitel analizlere göre mükemmellik kriterleri örgüte genel itibariyle uzun ve kısa vadede maddi-manevi kazan sağlamaktadır. Halkla ilişkiler birim yöneticisi stratejik yönetime dahil olmakta, kriz-risk-itibar yönetimini bir arada yönetmekte, paydaşları kategilere ayırmaktadır; üniversitelerde yöneticiler ağırlıklı olarak karma stratejik-teknik yönetici konumunda çalışmaktadır. Bütünleşik iletişim halkla ilişkiler birimi tarafından yönetilmektedir. Devlet ve vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler birim yöneticileri mükemmellik kriterlerini uygulama hususunda aynı cevapları vermişlerdir. Araştırma sorularına verilen cevaplar devlet ve vakıf üniversitelerinde farklılık değil benzerlik arz etmektedir. Bu durumda araştırmanın temel probleminin cevabı, *"Türkiye'de devlet ve vakıf üniversitelerinde mükemmel halkla ilişkiler kriterlerinin uygulanmasında farklılık yoktur."* ibaresidir. Bulgular arasındaki benzerlik ve tutarlılığın daha net biçimde betimlenebilmesi için de çalışmanın ilerleyen kısımlarında nicel bölümdeki ölçeklerin ve nitel bölümdeki araştırma sorularıyla karşılaştırılması ve bütünleştirilmesi sağlanacaktır.

Çalışmanın temel probleminin dışında üç adet alt problemi yer almaktadır. Bu problemin ilki, *"Türkiye'deki üniversitelerin halkla ilişkiler çalışmaları mükemmel halkla ilişkiler kriterlerine karşılık gelmekte midir?"* sorusudur. Niceliksel bağlamda bu alt problemin ilkinin cevabını bulabilmek amacıyla, H_1 hipotezinde bulunan "Devlet ve vakıf üniversitesi bağımsız örneklem T-testi sonuçları" tablosundaki mükemmellik kriterlerinin ortalama değerlerindeki mükemmellik skorlarına bakılmıştır.[105] Tabloda

[105] Tablodaki skorlar, anket formundaki ölçeklerin 3'lü ya da 5'li cevaplanma oranlarına göre belirlenmiştir. Dolayısıyla mükemmellik skorlarının puanlamaları, "Halkla ilişkiler Uygulayıcısının Rolü ve Görevi-Teknik-Stratejik Yönetici" ile "Sosyal Sorumluluk" ölçeği 3'lü likertten oluştuğu için onların mükemmellik skorları "1-3" puan arasında hesaplanıp "1,5" puan ve üstü mükemmellik

yer alan skorlara göre, mükemmellik skorları kendi içinde devlet ve vakıf üniversitesi bağlamında farklılıkları karşılaştırıldığında aralarında eser miktarda, “,0” dan sonra farklılığın ortaya çıktığı hatta “Karma İletişim” boyutunun birbiriyle aynı skora sahip olduğu tespit edilmiştir. Aynı zaman mükemmellik uygulamaları arasında fark bulunmamakla birlikte mükemmellik skorları stratejik planlama ve yönetimde “4” puanın üstünde, asimetrik iletişimde “3”, simetrik iletişimde “4”, karma iletişim modelinde “3”, teknik-stratejik ve teknik stratejik yönetici modelinde “2,5” un üstünde, bütünleşik iletişimde “4”, ve sosyal sorumlulukta “2,5’un üstende puanlar alınmıştır. Bu doğrultuda devlet ve vakıf üniversitelerinin mükemmel halkla ilişkiler uygulamaları arasında fark bulunmasa da üniversitelerin mükemmellik kriterlerini yüksek oranda uyguladıklarını ortaya koymaktadır. Niteliksel bulgular neticesinde de katılımcıların görüşlerinde mükemmellik kriterlerine aykırı düşen herhangi bir veri ile karşılaşılmamıştır. Bu durumda birinci alt problemin cevabı doğrultusunda, “*Türkiye’deki üniversitelerin halkla ilişkiler çalışmaları mükemmel halkla ilişkiler kriterlerine karşılık gelmektedir.”* ifadesini kullanabiliriz.

Araştırmanın ikinci alt problemi ise, *“Mükemmel halkla ilişkiler kriterlerinin uygulanma oranında Türkiye’deki devlet ve vakıf üniversiteleri arasında farklılık var mıdır?”* sorusudur. Bu sorunun nicel bağlamda cevabı hem H_1 hipotezinde bulunan “Devlet ve vakıf üniversitesi bağımsız örneklem T-testi sonuçları” tablosundaki verilerde hem de ölçeklerin frekans analizleri sonuçlarında yer almaktadır. Hem H_1 hipotez tablosundaki verilerde hem de ölçeklerdeki mükemmellik skorlarına göre mükemmel halkla ilişkiler kriterlerinin uygulanmasında devlet ve vakıf üniversiteleri arasında fark yoktur.

---

değerlerine yakın, altı ise uzak; diğer ölçekler ise 5’li likertten oluştuğu için mükemmellik skor puanlaması “5-1” arasında hesaplanıp “3,5” puanın üstü mükemmelliği yakın, altı ise mükemmelliğe uzaktır şeklinde yorumlanmıştır.

Tablo 112: Ölçeklerin mükemmellik skorları

Stratejik planlama	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Devlet Üniversitesi	19	1,83	5,00	4,2456	,87730
Vakıf Üniversitesi	11	3,50	5,00	4,5303	,45837
Genel	30	1,83	5,00	4,3500	,75474
Asimetrik iletişim	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Devlet Üniversitesi	19	2,50	5,00	4,0088	,70377
Vakıf Üniversitesi	11	3,00	4,67	3,9091	,46764
Genel	30	2,50	5,00	3,9722	,62066
Simetrik iletişim	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Devlet Üniversitesi	19	2,11	5,00	4,0760	,89967
Vakıf Üniversitesi	11	3,11	4,78	4,0707	,55394
Genel	30	2,11	5,00	4,0741	,77987
Karma iletişim	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Devlet Üniversitesi	19	2,27	5,00	4,0491	,77582
Vakıf Üniversitesi	11	3,33	4,53	4,0061	,47277
Genel	30	2,27	5,00	4,0333	,67165
Teknik yönetici	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Devlet Üniversitesi	19	2,33	3,00	2,7895	,25964
Vakıf Üniversitesi	11	2,33	3,00	2,8485	,21672
Genel	30	2,33	3,00	2,8000	,23732
Stratejik yönetici	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Devlet Üniversitesi	19	1,50	3,00	2,5263	,44188
Vakıf Üniversitesi	11	2,00	3,00	2,5909	,32799
Genel	30	1,50	3,00	2,5500	,39911
Teknik-stratejik yönetici	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Devlet Üniversitesi	19	2,00	3,00	2,6579	,30289
Vakıf Üniversitesi	11	2,33	3,00	2,7197	,22445
Genel	30	2,00	3,00	2,6750	,27277
Bütünleşik iletişim	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Devlet Üniversitesi	19	3,67	5,00	4,5146	,39969
Vakıf Üniversitesi	11	3,72	4,78	4,4495	,34017
Genel	30	3,67	5,00	4,4907	,37427
Sosyal sorumluluk	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Devlet Üniversitesi	19	1,75	3,00	2,6579	,38379
Vakıf Üniversitesi	11	2,00	3,00	2,6364	,43823
Genel	30	1,75	3,00	2,6500	,39719

Öte taraftan nitel veriler ışığında da mükemmellik kriterlerinin uygulanma oranları arasında devlet ve vakıf üniversitelerinde kayda değer bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Bu doğrultuda çalışmanın ikinci alt probleminin cevabını, *"Mükemmel halkla ilişkiler kriterlerinin uygulama oranında Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversiteleri arasında farklılık yoktur."* şeklinde verebiliriz.

Araştırmanın üçüncü ve son alt problemi ise *"Türkiye'de devlet ve vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler faaliyetleri mükemmellik kriterlerine uyum*

sağlamıyorsa bu durum özgün bir senteze karşılık gelmekte midir? sorusudur. Bu soru çerçevesinde öncelikle araştırmanın temel problemi ile birinci ve ikinci alt problemlerin cevapları göz önünde bulundurulmalıdır. Niteliksel ve niceliksel analizler sonucunda Türkiye'deki en başarılı devlet ve vakıf üniversiteleri arasında mükemmellik kriterlerine uyum oranında fark bulunmamış, mükemmellik skorları doğrultusunda üniversitelerin yüksek oranda uyum sağladığı tespit edilmiş ve mükemmellik kriterlerine uyum ve uygulama oranı olarak devlet ve vakıf üniversiteleri arasında farklılık ortaya çıkmamıştır. Türkiye'deki devlet vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler faaliyetlerinin mükemmellik kriterlerine uyum sağladığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla mükemmellik kriterlerinin uygulanmasında ve uyum sağlama oranında, Türkiye'deki en başarılı devlet ve vakıf üniversitelerinde özgün bir senteze karşılık gelmediği ortaya konulmuştur.

SONUÇ

Halkla ilişkilerin genel kuramı olarak adlandırılan mükemmellik kuramı, halkla ilişkilerin örgüte getirisi ve halkla ilişkiler departmanının özelliklerini tespit edebilmek amacıyla uzun soluklu bir araştırmadır. Proje sonunda oluşturulan halkla ilişkilerde mükemmellik kuramı dünyada akademik alanda kabul edilerek dünyanın dört bir tarafında can bulmuştur. Küreselleşme, örgütler arasındaki rekabet, eylemci hareketlerin artması, ekonomik ve teknolojik gelişmeler, kamu-paydaşların bilinçlenmesi vb. gerekçeler nedeniyle örgütlerin kamu ve paydaşlarıyla iletişimi elzem hale dönüşmüştür. Stratejik yönetim çerçevesinde örgütlerin çevreleriyle iletişimin sağlayan, ilişkilerini kuran ve devam ettiren; onları kriz, risk ve sorunlardan koruyarak kurumun imajını, itibarını ve kurumsal kimliğini yöneten halkla ilişkilerin önemi gün geçtikçe artmaya devam etmektedir.

Türkiye'de devlet ve vakıf üniversiteleri üstünde "Mükemmel Halkla İlişkiler" yaklaşımı kriterlerinin uygunluğu ve mükemmellik kriterlerinin icra edilmesinde devlet ve vakıf üniversiteleri arasında farklılıkların tespit edilmesi amacıyla, çalışma kapsamında elde edilen bulgular doğrultusunda Türkiye'de küresel ortamda toplam kalite kontrol bağlamında mükemmelleşen üniversiteler, klasik halkla ilişkiler uygulamalarını bir yana bırakarak işleyiş biçimlerini iyileştirmek için mükemmel halkla ilişkiler uygulamalarına önem vermeye başlamışlardır. Bu doğrultuda tez araştırmasında mükemmel halkla ilişkiler kriterlerinin Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversitelerinde uygulanma oranını tespit edebilmek amacıyla Grunig'in mükemmellik çalışması niceliksel ve niteliksel araştırma yöntemleri bir araya getirilerek karma yöntem ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Anket yöntemi ile gerçekleştirilen niceliksel araştırma ile tezin problemi ve alt problemleri hipotez testleri ile test edilmiş, niteliksel kısımda da yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanan verilerin niteliksel içerik

analizine tabi tutularak nicel kısımdaki veriler derinleştirilmiş, karşılaştırılmış ve gerekçeleri ortaya konulmuştur.

Buna istinaden tezin örnekleminde yer alan ve mükemmellik kriterlerinin icra edildiği 11 vakıf üniversitesi ve 19 devlet üniversitesi arasında istatistik analizleri neticesinde fark bulunmadığı tespit edilmiştir. Tezin alt problemleri ele alındığında birinci alt problemimiz, *"Türkiye'deki üniversitelerin halkla ilişkiler çalışmaları mükemmel halkla ilişkiler kritererine karşılık gelmekte midir?".* Sorunsalın cevabını bulabilmek için H_1 hipotezinin verilerinin yer aldığı tabloda ortalama değerlerin mükemmellik skorlarına bakılmıştır. Mükemmellik skorları 5'li likert ölçeklerinde 3,5 ve üstü, 3'lü likert ölçeklerinde 2,5 ve üstü ortalamaya sahip oldukları görülmüştür. Verilere göre devlet ve vakıf üniversiteleri arasında mükemmellik kriterlerinin uygulamasında fark bulunmasa da her iki üniversite yapılanmasının mükemmellik kriterlerini yüksek oranda uygulandıkları gözlemlenmiştir. Niteliksel bulgularda da devlet ve vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler birim yöneticilerinin görüşleri birbiriyle tutarlılık arz etmektedir. Araştırmanın ikinci alt sorunsalının *"Mükemmel halkla ilişkiler kriterlerinin uygulama oranında Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversiteleri arasında farklılık var mıdır?"* cevabını bulabilmek için ölçeklerin frekans analiz tablolarının ortama değerleri incelenmiştir. Ankette yer alan stratejik planlama, asimetrik iletişim, simetrik iletişim, karma iletişim yöntemleri, teknik yönetici, stratejik yönetici, karma teknik-stratejik yönetici, bütünleşik iletişim ve sosyal sorumluluk ölçeklerinin frekans tablolarında ortalama değerleri doğrultusunda mükemmellik skorlarının neticesine göre mükemmel halkla ilişkiler kriterlerinin uygulanmasında devlet ve vakıf üniversiteleri arasında fark bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Üçüncü sorunsalın cevabına istinaden *"Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler faaliyetleri mükemmellik kriterlerine uyum sağlamıyorsa bu durum özgün bir senteze karşılık gelmekte midir?"* araştırmanın temel problemiyle birlikte birinci ve ikinci alt problemlerin cevapları göz

önünde bulundurulmuştur. Hipotez analizlerinde ve mükemmellik skorlarında üniversitelerin mükemmellik kriterlerine uyum sağladığı tespit edildiği için Türkiye'de en başarılı devlet ve vakıf üniversitelerinde uygulanan halkla ilişkiler faaliyetlerinin özgün bir senteze karşılık gelmediği tespit edilmiştir. Araştırmanın özellikle niceliksel veri analizlerine göre Grunig'in mükemmel halkla ilişkiler kuramının Türkiye'de en başarılı üniversite yapılanmalarında işlediğini belirtebiliriz.

Hipotezlerle niteliksel içerik analizinde yer alan veriler karşılaştırıldığında şu sonuçlar ortaya çıkmıştır. Araştırmanın H_2 hipotezinde halkla ilişkiler birimine bütçe ayrılmasıyla mükemmellik kriterleri arasındaki istatiksel farka bakılmıştır. Hipotez analizleri neticesinde genel olarak üniversitelerde halkla ilişkiler birimlerine bütçe ayrılması ya da ayrılmaması onların mükemmellik kriterlerine negatif ya da pozitif yönde etkilemediği ortaya çıkmıştır. H_2 hipotezi desteklenmemiştir. Bununla birlikte araştırmanın niteliksel analiz kısmında "Diğer" teması altında devlet üniversitelerindeki temel sorunların başında halkla ilişkiler birimlerine ayrı bütçe kalemi verilmemesi ortaya çıkmıştır. Devlet üniversitelerinde kanuni kısıtlamalar ve düzenlemelerden kaynaklanan sebeplerden ötürü halkla ilişkiler birimlerine direk kaynak aktarımı yapılamamaktadır. Bağımsız bütçeye sahip olunmaması da arkasında çok sayıda sorunu beraberinde getirmektedir. Halkla ilişkiler birimlerinin yeterli düzeyde bütçesinin olmaması nedeniyle tanıtım etkinlikleri, reklam ve faaliyet alanı kısıtlanmakta, birim yapılanması negatif yönde etkilenirken direk üst yönetime bağlı olan halkla ilişkiler birimini dolaylı olarak bütçenin illegal şekilde temin edildiği diğer birimlere (SKS, idari mali işler, strateji daire başkanlığı vb.) bağlı kılmaktadır. Vakıf üniversitelerinde ise bütçe sorunu yaşanmamaktadır.

H_3 hipotezinde halkla ilişkiler yöneticilerinin cinsiyetleri ile mükemmellik kriterleri arasındaki farka bakılmış ve cinsiyet ile mükemmellik kriterleri arasında farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Halkla ilişkiler birim yöneticisinin kadın ya da erkek

olması birimdeki uygulamaların başarı ya da başarısızlığını tesir altına almamaktadır. Niteliksel bölümde "Kadın personel" temasında da bu hipotezi destekleyen veriler ön plana çıkmıştır. Öyle ki kadın personel halkla ilişkiler birimlerinde cinsiyet ayrımcılığına, cinsiyetten kaynaklı maaş farlılığına ve statüsünde yükselme engeline takılmamaktadır. Bu araştırmanın verileri halkla ilişkilerdeki cinsiyet ayrımcılığı çalışmalarıyla tezatlık arz etmekle birlikte mükemmellik araştırmasında organik, katılımcı kültürü olan örgütlerde kadın çalışanlara değer verildiği savı ile bütünleşmektedir.

Niceliksel analiz kısmında halkla ilişkiler yöneticisinin H_4, H_9 ve H_8 hipotezlerine göre halkla ilişkiler alanında eğitim alması, halkla ilişkiler alanında alınan eğitim seviyesi ve genel eğitim seviyesi arasında farklılık ortaya çıkmamıştır. Bununla birlikte H_7 hipotezinde halkla ilişkiler yöneticisinin uzmanlık alanı (halkla ilişkiler, İ.İ.B.F., iletişim bilimleri ve diğer) ile mükemmellik kriterlerinden stratejik planlama ve yönetim, simetrik iletişim, karma iletişim modeli, stratejik yönetici, teknik ve stratejik yönetici kriterleri arasında farklılık tespit edilmiştir. Farklılık tespit edilen mükemmellik kriterleri üstünde Post Hoc testleri yardımıyla ikili kıyaslamalar neticesinde TUKEY testleri yapılmıştır. Netice itibariyle de halkla ilişkilere uzak "diğer" uzmanlık alanlarına sahip bireylerin mükemmellik kriterlerine uyum puanı halkla ilişkiler, İ.İ.B.F., iletişim bilimleri alanındaki yöneticilerden daha düşüktür. Aynı şekilde çalışmanın niteliksel kısmında hemen hemen bütün kategoriler altında birim yöneticisinin uzmanlık alanının halkla ilişkiler ve yakın disiplinlerden olması hasebiyle paralel doğrultuda başarı sağlandığı aksi takdirde ise alana uzak yöneticilerin mükemmellik kriterlerine uyum sağlamadığı ortaya çıkmıştır.

H_5 hipotezi doğrultusunda üniversiteler faaliyetlerine başlamadan önce araştırma yapmaları ile mükemmellik kriterlerinde teknik yönetici rol dışında diğer mükemmellik değişkenleri arasında anlamlı bir fark çıkmıştır. Niteliksel kısımda stratejik planlama ve

yönetime katılım teması altında "Stratejik araştırma argümanı: Araştırma yöntemleri" kategorisinde devlet ve vakıf üniversitelerinin araştırmaya önem verdikleri gözlemlenmiştir. Bu araştırmalar ağırlıklı olarak öğrenciler üstünde yapılmakta olup içerik itibariyle memnuniyet, demografik, sosyal ve kültürel özellikler, istek ve şikayetler üstüne odaklanılmaktadır.

H_6 hipotezinde üniversitelerin danışmanlık hizmeti almak ile mükemmellik kriterleri arasındaki farka bakılmıştır. Üniversitelerin danışmanlık hizmeti alması ile mükemmellik kriterleri arasında fark ortaya çıkmamıştır. Bu durumda niceliksel sonuçlara göre üniversitelerin halkla ilişkiler alanında danışmanlık hizmeti alması ya da almaması mükemmellik kriterlerine uyum oranına tesir etmemektedir. Niteliksel bölümde "Danışmanlık hizmeti" teması altında ise devlet üniversitelerinin kurum dışından halkla ilişkiler alanında medya takibi dışında danışmanlık hizmeti almadığı tespit edilirken vakıf üniversitelerinin hemen hemen her konuda PR ajanslarından destek aldığı ortaya çıkmıştır.

Son olarak H_{10}, H_{11} ve H_{12} hipotezlerinde halkla ilişkiler yöneticisinin çalışma süresi, halkla ilişkiler biriminde çalışan sayısı ve halkla ilişkiler yöneticisinin yaş değişkenleri ile mükemmellik kriterleri arasında ilişki tespit edilmemiştir. Öte taraftan niteliksel bölümde "Diğer" teması altında sahada araştırma katılımcılarının yakındığı sorunlar arasında mezun olan binlerce iletişim fakültesi mezunu ve niteliksiz eleman sorunu yer almaktadır. Birim yöneticileri iletişim fakültesinden mezun olan öğrencilerin tecrübesiz ve donanımsız olmasından şikayet etmektedir. Birimde çalıştırılmak üzere kalifiye elaman bulmakta zorlandıklarını bunun gerekçesinin de öğrencilerin iletişim fakültesinde okurken yeterli düzeyde sahada alanla ilgili uygulamaya çıkmadıkları dile getirilmektedir.

Araştırma verilerinin mükemmel halkla ilişkiler kriterlerinden farklılaşan davranış kalıpları ise şunlardır: Üniversiteler mükemmellik kriterleri doğrultusunda

tanıtım çalışmalarına ağırlık vermektedirler. Vakıf üniversiteleri konuyu "pazarlama iletişimi" ya da "eğitim pazarlaması" nazarından değerlendirmektedir. Üniversitelerin halkla ilişkiler birimlerinde kadın çalışanlara yönelik cinsiyet ayrımcılığı yapılmamakta, terfi ve maaş konusunda kadınlar sorun yaşamamaktadır. Üst yönetimin halkla ilişkilere verdiği değer kadar "halkla ilişkiler birimine bütçe ayrılmakta, yöneticinin eğitim alanı, birim çalışanlarının sayısı ve öğrenim alanı, faaliyet kapsamı ve üst yönetimle aynı masaya oturma" gibi vb. konularda etkili ve yetkili olmaktadır. Özelliklle niteliksel analizlerde birim yöneticisinin eğitim alanı dikkate değer şekilde ön plana çıkmıştır. Çünkü birim yöneticisinin eğitim alanı halkla ilişkiler ve yakın disiplinler olduğu zaman üst yönetime danışmanlık hizmeti verebilmekte, halkla ilişkiler hakkında vizyon sahibi olmakta, birimi yapılandırmakta, birime bütçe ayrılmakta ve stratejik yönetici konumunda bulunmaktadır. Aksi takdirde eğitim alanı öğretmen, mühendis vb. uzak disiplinlerden olan yöneticilerin kurumda halkla ilişkiler alanında hemen hemen her konuda etkinliği ve yetkinliği azalmaktadır. Bazı üniversitelerin üst yönetimleri halkla ilişkiler birimlerinin yönetici konumunu koltuk taltif etme makamı olarak görmekte ve bu durumda da birimde rutin işlerin yönetimi sıfatsız yöneticiler tarafından teknik şekilde gerçekleştirilmektedir. Sosyal sorumluluk alında da üniversitelerin halkla ilişkiler birimleri sadece tanıtım ve bilgilendirme çalışması yapmaktadır. Ancak alanda eğitimi ve donanımı olan yöneticiler üst yönetimi sosyal sorumluluk hususunda bilgilendirmektedir.

Tez çalışması kapsamında saha araştırmasında aynı zamanda alanda yaşadığı sıkıntılar da niteliksel analiz kısmında "Diğer" başlığı altında tespit edilmiştir. Türkiye'deki en başarılı devlet ve vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler alanında ortak olarak yaşadığı sorunların başında üst yönetimin birime verdiği değer kadar etkili ve yetkili olması, halkla ilişkilerin görev tanımı ve faaliyet sınırlarının olmaması, nitelikli personel sorunudur. Devlet üniversitelerinin yaşadığı sorunların başında bütçe sıkıntısı,

personel hareketliliğinin sınırlı olması gelirken, vakıf üniversiteleri yapıları itibariyle daha özerk ve esnek olmaları nedeniyle devlet üniversitelerindeki sorunları yaşamamaktadır.

Türkiye'deki en başarılı üniversitelerin mükemmel halkla ilişkiler kriterlerine uyum oranını ve farlılıkları üstüne odaklanan bu tez çalışması, gerek saha çalışmasının yapıldı dönem küresel salgın olan korona kısıtlamalarının arifesine denk gelmesi gerek se maddi imkân desteği alınmaması nedeniyle araştırmada hedeflenen 35 üniversite yerine 30 üniversite üstünde araştırma yapılmıştır. Araştırmanın veri analizlerine müteakiben Grunig'in mükemmellik ölçeği maddi destek sağlandığı takdirde Türkiye'deki 250'e aşkın üniversiteye uygulanabilir. Çalışmada amaçlı örneklem tercihinde bulunulması hasebiyle her ne kadar vakıf ve devlet üniversitelerinin mükemmel halkla ilişkiler kriterlerine uyum oranı arasında fark çıkmasa da örneklem sayısı artırıldığında ve farklı başarı kategorilerinde yer alan üniversiteler çalışmaya dahil edildiğinde daha çeşitli verilerin elde edilmesi ön görülmektedir.

Bu tez çalışmasının analizleri neticesinde üst yönetimini halkla ilişkilerin etkinliğini ve yetkinliğini üniversitelerde belirleyen temel unsur olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya müteakiben üniversitelerin üst yönetimleri ile yine Grunig'in mükemmellik çalışmasında CEO'lara uyguladığı sorular üniversitelere uyarlanarak sahada uygulanabilir. Böylelikle akademik anlamda üniversitelerin üst yönetimlerinin neye dayanarak hangi ölçütler doğrultusunda halkla ilişkiler birimlerine verdikleri destek oranı tespit edilebilir.

Bütün bu veriler ışığında Türkiye'de yükseköğretim kurumlarına uygulanan tez çalışmasının uluslararası ve ulusal literatürde mükemmellik çalışmasına katkı sağlaması ve yapılacak diğer çalışmalara ışık tutması temenni edilmektedir.

Bu çalışmada araştırma verileri neticesinde mükemmellk çalışmasından farklılaşan verilerin, mükemmellik kuramını zenginleştirmesi ve Türkiye'de

yükseköğretim kurumlarında “Yükseköğretim Kurumlarında Halkla İlişkiler Modeli” geliştirilmesi ön görülmektedir.

KAYNAKÇA

ACE. (2002). The Brave New World of Higher Education, American Council on Higher Education, **European University Association EUA.**

Akar, Hüsamettin. (2010). Halkla İlişkilere Farklı Bir Yaklaşım: İlişki Yönetimi, **Selçuk İletişim Dergisi**, C. 6, S.3, s.. 206-215.

Akıncı Vural, Beril Z. ve Bat Mikail. (2013). **Teoriden Pratiğe Kurumsal İletişim**, İstanbul: İletişim Yayınları.

Akyürek, Rüveyde. (2002). Halkla İlişkilerde Sorun Yönetiminin İşlevi, **Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi Araştırma Dergisi**, S. 1, s.. 127-140.

Akyüz, Hayriye Esra .(2018). Yapı Geçerliliği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi: Uygulamalı Bir Çalışma, **Bitlis Eren Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, C. 7, S. 2, s. 186-198.

Akyüz, Yahya. (2001) **Türk Eğitim Tarihi M.Ö. 1000-M.S. 2007**, 11. Baskı, Ankara: Pegem Yayıncılık.

Akyüz, Yahya. (2010) **Türk Eğitim Tarihi M.Ö. 1000-M.S. 2007**, 18. Baskı, Ankara: Pegem Yayıncılık.

Albeni, Mesut. (2001). Yükseköğretim Kurumlarının Gelişmekte Olan Bölgeler Üzerinden Etkisi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 3, S. 5, s.. 1-19.

Aldoory, Linda. R. (2007). "Reconceiving Gender for an "Excellent" Future in Public Relations Scholarship", Eds. Elizabeth L. Toth, **The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management Challenges fort he Next Generation**, Mahwah-London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, p. 399-411.

Altunay, Esen; Oral, Gülşin ve Yalçınkaya, Münevver. (2014). Eğitim Kurumlarında Mobbing Uygulamalarına İlişkin Nitel Bir Araştırma, **Sakarya University Journal of Education,** C. 4, S. 1, s. 62-80.

Altunışık, Remzi; Çoşkun, Recai; Bayraktaroğlu, Serkan ve Yıldırım, Engin. (2010). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı,** 6. Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Anameriç, Hakan ve Rukancı, Fatih. (2004). Ortaçağda İlk Üniversiteler: Studıum Generale, **Felsefe Dünyası**, C. 1, S. 39, s. 170-186.

Antalyalı, L. Ömer. (2007). Tarihsel Süreç İçerisinde Üniversite Misyonlarının Oluşumu, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 2, S. 6, s.25-40.

Anyamele, Chukwu Stephen. (2005). Implementig Quality Management İn The University: The Role of Leadership in Finnish Universities, **Higher Education in Europe**, V. 30, İ. 3-4, p. 357-369.

Arlı, Mine ve Nazik, Hamil. M. (2010). **Bilimsel Araştırmaya Giriş**, 4. Baskı, Ankara: Gazi Kitapevi.

Ashcroft, S. Linda. (1997). Crisis Managament-Public Relations, **Journal of Managerial**, V. 12, I. 5, p. 325-332.

Asna, Alaeddin. (2012). **Kuramda ve Uygulamada Halkla İlişkiler İletişim Çevre İlişkileri Bilişim Kitlesel İlişkiler Tanıtım**, İstanbul: Pozitf Yayınları.

Atabek, Ümit. (2007). "İçerik İletişim Çalışmalarının Olağan Yöntemi", Der. G. Şendur Atabek ve Ümit Atabek, **Medya Metinlerini Çözümlemek İçerik Göstergebilim ve Söylem Çözümlemesi Yöntemleri**, Ankara: Siyasal Kitapevi, s. 1-17.

Austin, Langshaw John. (1962). **How To Do Thıngs With Words**, Britain: Oxford At The Clarendon Press.

Azimli, Mehmet. (2006). Sicilya'daki İslam Medeniyetinin Avrupa'ya Etkileri, **XI. Ve XVIII. Yüzyıllar İslan-Türk Medeniyeti ve Avrupa Uluslararası Sempozyumu**, 24-26 Kasım, İSAM, s. 27-42.

Balta Peltekoğlu, Filiz. (2016). **Halkla İlişkiler Nedir?** 9. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Bayyiğit, Sibel Sıdıka. (2019). İdari ve Bürokratik Protokol Kurallarının Halkla İlişkiler Perspektifinde Tarihsel Dönüşümü, **Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Halkla İlişkiler ve Tanıtım Doktora Programı**, İstanbul.

Balaban, Utku. (2012). Türkiye'de Yükseköğretim Reformu ve ABD'de Endüstri-Üniversite İlişkisi Tarihi, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt 67, Sayı, 4, ss. 25-61.

Becerikli Yıldırım, Sema. (2008). **…ve Halkla İlişkiler Şeytanın Avukatlığından Arabuluculuğa; Bir Disiplinin Eleştirel Analizi**, Ankara: Karınca Yayınları.

Benson, R. D. , (2008) Public Relations in the Public Sphere: Habermas, Bourdieu, and the Question of Power, **Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association,** TBA, Montreal, Quebec, CanadaOnline.

Berg, L. Bruce ve Lune, Howard. (2015). **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri,** Çev. Hasan Aydın, Konya: Eğitim Yayınevi.

Bernal, John Desmond. (2009). **Tarihte bilim. C. 1.** (Çev. Tonguç Ok). 2.bs. İstanbul: Evrensel Basım Yayın.

Bernays, Edward L. (1961). **Crystallizing Public Opinıon**, 3. Edition, New York: Lıverıght Publıshing Coporation.

Berti, Monica and Costa, Virgilio. (2009). **The ancient library of Alexandria**. A model for classical scholarship in the age of million book libraries in CLIR Proceedings of the International Symposium on the Scaife Digital Library.

Best, John W. & Kahn, James V. (2017). **Eğitimde araştırma yöntemleri**, 10.baskı. (O. Köksal Çev. Ed.). Konya: Eğitim Yayınevi.

Betteke, Van. (2005). "Co-Creatıon of Meaning Theory", Edt. Robet L. Heath, **Encylopedia of Public Relations Volume 1**, p.. 135-138.

Bıçakçı, Banu. (2009). BM Küresel Sorumluluk Anlaşması Bağlamında Kurum İçi Halkla İlişkilerde Mükemmellik Ve Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı, **Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Reklamcılık ve Halkla İlişkiler Ana Bilim Dalı**, Eskişehir.

Botan, Carl and Hazleton, Vincent. (2009). "Public Relations New in a Age", Edt. B. Carl and H. Vincent, **Public Relations Theory II**, New Jersey: Routletge, p. 1-22.

Botan, Carl and Taylor, Maureen. (2004). Public Relations: State of the Field, **Journal of Communication,** Vol. 54, İ., 4, p. 645-661.

Botan, Carl. (1993). Introduction to the Paradigm Struggle in Public Relations, **Public Relations Review,** Vol 19, No 2, pp. 107-110.

Botan, Carl. (1997). Ethic in Strategic Communication Campaingns: The Case For a New Approach To Public Relatons, **Journal of Business Communication**, İ. 34, p. 188-202.

Bourdieu, Pierre and Wacquant, J.D. Loic. (1992). **An Invitation to Reflexive Sociology,** Britain: Polity Press.

Bourdieu, Pierre. (1986). **Dinstinction: A Social Critique of the Judgement of Taste**, Translated: Richard Nice, Newyork: Routlege.

Broom, M. Glen and Dozier, M. David. (1986). Advancement For Pulic Relations Role Models, **Public Relations Review**, V. 5, I. 3, p. 37-56.

Broom, M. Glen and Dozier, M. David. (1995). Evolution of the Manager Role in Public Relations Practice, **Journal of Public Relations Research**, V. 7, I. 1, p. 3-26.

Broom, M. Glen and Sha, Bey-Ling. (2013). **Cutlip and Center's Effective Public Relations,** Boston: Pearson.

Broom, M. Glen and Smith, George D. (1979). Testing the Practitioner's İmpact on Clients, **Public Relations Review**, V. 5, I. 3, p. 47-59.

Broom, M. Glen; Casey, Shawna and Ritchey James. (1997). Toward a concept and theory of organization–publicrelationships, **Journal of Public Relations Research,** V. 9, İ. 2, p. 83–98.

Brownıng, Nicholas. (2010). Beyod Excellence Theory: A Critıcal Examınatıon of the Grunigıan Model, **Master of Arts, B.A. The University of Louisville**, Athents.

Bruning, D. Stephen and Ledingham, John A. (1999). Public Between Organizations and Publics: Development of a Multidimensional Organization Public Relationship Scala, **Public Relations Review**, V. 25, İ. 2. p. 157-170.

Burkart, Roland. (2007). On Jürgen Habermas and Public Relations, **Public Relations Review**, V. 33, İ. 3, p. 249-254.

Burkart, Rolant. (2009). "Habermas ve Halkla İlişkiler Üzerine", Edit. Fatih Keskin ve Pınar Özdemir, **Halkla İlişkiler Üzerine Disiplinlerarası Bir Alanın Yaklaşımları,** Ankara: Dipnot Yayınları, s. 199-210.

Bussy, Nigel. (2008). "Applying Stakeholder Thinking to Public Relations: An İntegrated Aproach to İdentifying Relationships that Matter", Etd. In Van Ruler, Betteke And Vercic, Ana Tkalac And Vercic, Dejan, **Public Relations Metrics: Research And Evaluation**, New York: Routledge, p. 282-300.

Cancel, E. Amanda; Cameron T., Glen; Sallot M. Lynne and Mitrook, Michael A. (1997). It Depends: A Contigency Theory of Accommodation in Public Relations, **Journal of Public Relations Research**, V. 9, N. 1, p. 31-63.

Cebeci, Suat. (2010). **Bilimsel Araştırma ve Tez Yazma Teknikleri**, İstanbul: Alfa Yayınları.

Cıranoğlu, Mehmet ve Kaymaz, Kurtuluş. (2018). Efqm Mükemmellik Modeli'nin İşletmelerin Stratejik Yeteneklerine Katkısı, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, C. 16, S. 31, s. 237-261.

Clark Plona, Vicki L. and Ivankova, Nataliya. (2018). **Karma Yöntemler Araştırması Alana Yönelik Bir Klavuz**, Çev. Ö. Çokluk Bökeoğlu, Ankara: Nobel Kitapevi

Coombs, Timothy. (2001). "İnterpersonal Communicaiton and Public Relations", Eds., Robert L. Heaty, **Handbook a Public Relations**, London: Sage Publication, p. 105-114.

Coombs, W. Timothy and Holladay J. Sherry. (2014). **It's Not Just PR Public Retaitons in Society,** 2. Edition, UK: Blackwell Publishing.

Coombs, W. Timothy. (2000). "Crisis Management: Advantavges of a Relational Perspective", Eds., In J. A. Ledingham and S.D. Bruning, **Public Relations as Relationship Management: a Relational Approach to Public Relatonis**, Mahvah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, p. 73-93.

Corner, D. Clifford. (2013). **Halkın Bilim Tarihi, Madenciler, Ebeler ve "Basit Tamirciler"**, Çev., Zeynep Çiftçi Konburoğlu, 3. Baskı, Ankara: Tübitak Kitaplar Müdürlüğü.

Creswell, W. John and Plano Clark, Vicki, L. (2015). **Karma Yöntem Araştırmaları Tasarımı ve Yürütülmesi,** Çev. Yüksel Dede ve Selçuk Beşir Demir, 2. Basım, Ankara: Anı Yayıncılık.

Cutlip, M. Scott and Center H. Allen. (1955). **Effective Public Relatons Pathways to Public Favor**, 4. Edition, US: Prentıce Hall.

Çakar Mengü, Seda. (2013). **Kurumsal İletişim Yönetimi ve Profesyonel Markalar,** İstanbul: Derin Yayınları.

Çakır, Tülin. (2012). İtibar Riskleri Yönetiminde Risk İletişiminin Rolü, **Marmara İletişim Dergisi**, S. 19, s. 94-111.

Çobanoğlu, Özkul. (2002). **Halk Bilimi Kuramları ve Araştırma Yöntemlerine Tarihine Giriş**, 5. Baskı, Ankara: Akçağ Basım Yayım.

Demir, Filiz. (2012). Halkla İlişkiler ve Yönetim, Edt. Nuray Tokgöz, **Halkla İlişkiler Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, ss. 3-25.

Devlet Planlama Teşkilatı. (1963). **Kalkınma Planı Birinci Beş Yıl 1963-1967**, Ankara.

Doğan, Ayhan. (2015). Mükemmel Halkla İlişkiler Kriterleri Bağlamında Türkiye'deki Halkla İlişkiler Uygulamaları: Fortune Dergisi Türkiye'nin En İyi 500 Şirketi Örneği, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Temel İletişim Bilimleri Anabilim Dalı,** Doktora Tezi, Erzurum.

Doğan, Okan. (2019). Üniversitelerde Halkla İlişkiler Uygulamaları: Orta Doğu Teknik Üniversitesi Ve İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi Örnekleri, **Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ana Bilim Dalı, Halkla İlişikler ve Tanıtım Bilim Dalı**, Ankara.

Dozier, M. David ve Grunig, Larissa A. (1992). "Halkla İlişkiler İşlevinin Örgütlenişi", Edt. J. E. Grunig, **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**, İstanbul: Rota Yayınları. s. 417-439.

Dozier, M. David; Grunig, Larissa A and Grunig, James E. (1992). **Manager's Guide To Excellence in Public Relations and Communication Managemement**, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publıshers.

Dundes, Alan. (1965). **The Study of Folklore**, Engleewood Clifs, N.J: PrenticeHall.

Dundes, Alan. (2006). "Halk Kimdir", Çev. Metin Ekici, Etd. Öcal Oğuz ve ark., **Halk Biliminde Kuramlar ve Yaklaşımlar,** Ankara: Geleneksel Yayınları, s. 11-36.

Edwards Lee and Hodges, E. M. Caroline. (2011). "Introduction: Imlications of a (radical) Socio-Cultural "turn" in Public Relations Scholarship", Etd. L. Edwards and C.E.M. Hodges, **Public Relations, Society and Culture**, London and New York: Routledge.

Ehling, P. William. (2005a). "Halkla İlişkiler Eğitimi ve Profesyonellik", Edt. James J. Grunig, **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**, Çev. Elif Özsayar, İstanbul: Rota Basım Yayın Dağıtım, s. 463-488.

Ehling, P. William. (2005b). "Halkla İlişkiler ve İletişimin Örgüte Kattığı Değerin Tahmini", Edt. James J. Grunig, **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik,** Çev. Elif Özsayar, İstanbul: Rota Basım Yayın Dağıtım, s. 643-666.

Ehling, P. William; White, Jon and Grunig, E. James. (2005). "Halkla İlişkiler ve Pazarlama Uygulamaları", Edt. James J. Grunig, **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**, Çev. Elif Özsayar, İstanbul: Rota Basım Yayın Dağıtım, ss. 380-416.

Ekici, Metin. (2008). Türk Halk Kültürü Araştırmalarında Dün, Bugün ve Yarın, **Motif Akademi Halkbilimi Dergisi**, C. 1, S. 1, s. 11-26.

Toth, Elizabeth, L. and Larissa, A. Grunig. (1993) The MissingStory of Women in Public Relations, **Journal of Public Relations Research**, V. 5: I. 3, p. 153-175.

Elmas, Saim (2008). Üniversitelerde Halkla İlişkiler ve Kurumsal İletişim, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Bölümü, Gazetecilik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi,** Konya.

Erdem, Ali Rıza. (2012). Atatürk'ün Liderliğinde Üniversite Reformu: Yükseköğretim ve Bilim Tarihimizde Dönüm Noktası, **Atatürk İlkeleri ve Tarihi Araştırma ve Uygulama ve Araştırma Merkezi,** S. 4, s. 376-388.

Erendağ Sümer, Fulya. (2011). 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 Ana Bilim Dalı,** Antalya.

Ernek Alan ve Gülseli Aygül. (2016). Türkiye'de Yeni Nesil Üniversiteler, **Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, C. 3, S. 2, s. 105-108.

Ertem Eray, Tuğçe. (2016), Utilization of Corporate Websites as a Dialogic Public Relations Tool in Turkey, **Global Media Journal TR Edition**, V. 6, I. 12, pp. 201-2013.

Ertugrul, Fatmanur. (2008). Paydaş Teorisi ve İşletmelerin Paydaşları ile İlişkilerinin Yönetimi, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S. 31, s. 199-223.

Es, van Robert and Meijlink, L. Tiemo. (2000). The Dialogical Turn of Public Relation Ethics, **Journal of Business Ethics**, İ. 27, p. 69-77.

Falkheimer, Jesper and Hede, Mats. (2014). From Public Relation to Strategic Communication in Sweden The Emergence of a Transboundary Field of Knowledge, **Nordicom Review**, V. 35, I. 2, p. 123-128.

Ferguson, Marr Ann. (2018). Building Theory in Public Relations: İnterorganizational Relationships as a Public Relations Paradigm, **Journal of Public Relations Research**, V. 30, İ. 4, p.164-178.

Freeman, Edward. (1984). **Strategic Management A Stakeholder Aproach**, Massachusetts USA: Pitman Publishing.

Freitag, Alan R. And Stake, Quesinberry Ashli. (2009). **Global Public Relations: Spannig Borders,** Spannig Culture, London: Routledge.

Geçikli, Fatma. (2016). **Halkla İlişkilerin Kavramsal Çerçevesi ve Kapsamı**, Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Erzurum.

Geçikli, Fatma. (2008). **Halkla İlişkiler ve İletişim**, Beta Yayınları: İstanbul.

Glesne, Corrine. (2014). **Nitel Araştırmaya Giriş**, Çev. A. Ersoy ve P. Yalçınoğlu, 4. Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık.

Goodman, B. Michael. (2006). Corporate Communicaiton Practice and Pedagogy at the Dawn of the New Millennium, Corporate Communicaitons: **An International Journal,** V.11, I. 3, p. 196-213.

Gordon, Joye C. (1997). İnterpreting Definitions of Public Relations: Self Assessment and a Symbolic Interactionism-Based Alternative, **Public Relations Review**, V. 23, I. 1, pp. 57-66.

Goldin, Claudia and Katz, F. Lawrence. (1999). The Shaping of Higher Education: The Formative Years in the United States 1890 to 1940, Journal of Economic Perpectives, V. 13, I. 1., p, 37-62.

Gönülaçar, Şener. (2014). **Kalkınma Planları ve Eğitim**, Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı.

Grammer, Matthew Eric. (2005). An Exploratıon Of The Generıc Prıncıples Of Publıc Relatıons Excellence In Australıa, Italy, Maurıtıus, And Uganda, **Thesis submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Maryland**, College Park, in partial fulfillment of the requirements for the degree

Grant, Edwart. (1997). Hıstory of Scıence: When Did Modern Science Begin?, **American Scholar**, V. 66, I. 1, p. 105-113.

Gregory, Anne and Halff, Gregor. (2013). Dividet We Stand: Dfying Hegemony İn Global Public Relations Theory and Practice?, **Public Relation Review**, I. 39, p. 417-425.

Grunig James E. ve Repper, Fred C. (2005). "Stratejik Yönetim, Kamular ve Gündemler", Edt. J. Grunig, **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**, İstanbul: Rota yayınları, p.131-171.

Grunig, E. James, Dozier M. Davit, Ehling P. William, Grunig A. Larissa, Repper C. Fred, ve White Jon. (2005). **Halkla İlişkilerde ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik,** Çev. Elif Özsayar, Ankara: Rota Yayınları.

Grunig, James and PR Professional. (2013, 07 October) James Grunig: **Excellence Theory A Comprehensive Look at Modern Public Relations Theory,** https://excellencetheory:wordpress.com/page/1/

Grunig, James E. (1978). Defining Publics in Public Relations: The Case of a Suburban Hospital, **Journalism & Mass Communication Quarterly**, V. 55, I. 1, p. 109-119.

Grunig, James E. (1982). The Message-Attitude-Behaviour Relationship: Communication Behaviours ou Organizations, **Communication Research**, İ. 9, p. 163-200.

Grunig, James E. (1983). "Communication Behaviors and Attitudes of Environmental Public: Two Studies", Eds. Lee B. Becker **Journalısm Monographs**, , US, University of South Carolina, p. 1-47.

Grunig, James E. (1984a). Organizations, Envıronments, and Models of Public Relations, **Public Relations Resarch & Education**, V. 1, No 1, p. 6-29.

Grunig, James E. (1984b). Devoloping Economic Education Programs fort he Press, **Public Relations Review**, V. 8, I. 3, p. 43-62.

Grunig, James E. (1989a). "Public, Audiences And Market Segments: Segmentation Principles for Campaigns", **Information Compaigns: Balancing Social Values and Social Change**, London: Sage Publication, p. 199-228.

Grunig, James E. (1989b). "Symmetrical Presuppositions as a Framework for Public Relations Theory", Edt. B. Carl and H. Vincent, **Public Relation Theory I**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Assocıates Publishers, p.17-44.

Grunig, James E. (1990). The Development of Public Relations Research in the United States and its Status in Communicaiton Science, **Paper Presented to the Professyonel Conference of the Herbert Quandt Foundation Comminicaton Group**, Salzburg, Austia, December 6-9.

Grunig, James E. (1997a). "A Situational Theory of Publics: Conceptual History, Recent Challanges and New Research", Edt. Danny Moss, **Public Relations Research: an İnternational Perspective,** US: İnternational Thomson Busıness Press.

Grunig, James E. (1997b). "Public Relations Management İn Government and Business", Edt. J.L. Garnett and A. Kouzmin, **Handbook of Administrative Communication,** New York: Marcel Dekker, p. 241-283.

Grunig, James E. (2000). "Two Way Symetrical Public Relations Past, Present and Future", Edt. Robert L. Health, **Handbook of Public Relations**, London: Sage, p. 11-30.

Grunig, James E. (2003). "Construction Public Relations Theory and Practice", Edt. B. Dervin and S.H. Chaffee, **Communication, A Different Kind of Horserace Essays Honoring Richard F. Carter**, New Jersey: Mampton Press, p. 85-108.

Grunig, James E. (2005a). "İletişim, Halkla İlişkiler ve Etkin Örgütler: Kitaba Genel Bir Bakış", Edt. J.E. Grunig, **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**, İstanbul: Rota Yayınları, s. 239-269.

Grunig, James E. (2005b). "Yönetimde Mükemmellik", Edt. J.E. Grunig, **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik,** İstanbul: Rota Yayınları, s. 239-269.

Grunig, James E. (2005c). "İç İletişimde Simetrik Sistemler", Edt. J.E. Grunig, **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik,** İstanbul: Rota Yayınları, s. 556-595.

Grunig, James E. (2006). Furnishing the Edifice: Ongoing Research on Public Relations As a Strategic Management Function, **Journal of Public Communication Research,** V. 18, I. 2, p. 151-176.

Grunig, James E. (2013). "Notes On The Grunig", Edt. K. Sriramesh, A. Zeifass and J-Nam Kim, **Public Relations and Communication Management Current Trends and Emerging Topics**, New York: Roudledge, p. xxiii-xxxix.

Grunig, James E. and Ipes, Daniel A. (1983). The Anatomy of a Campaign Against Drunk Driving, **Public Relations Review**, V. 9, İ. 9, p. 36-53.

Grunig, James E. and Jeong-Nan Kim. (2017). Healty and Risk Message Design and Processing, **Oxford Research Encyclopedias**, DOI:10.1093/acrefore/9780190228613.013.322.

Grunig, James E. and Todd Hunt. (1984). **Managing Public Relations**, America and Canada: CBS College Bublishing.

Grunig, James E. ve Grunig, Larissa E. (1996). **Implıcatiınons of Symmetry For a Theory of Ethics and Social Responsıbılıty in Public Relations**, Chicago: College of Journalism.

Grunig, James E. ve Grunig, Larissa E. (2005). "Halkla İlişkiler ve İletişim Modelleri", Edt. J.E. Grunig, **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik,** İstanbul: Rota Yayınları, s. 307-348.

Grunig, James E. ve Grunig, Larissa E. (2006). "Charasteristics of Excellent Communication", Eds. Tamara L. Gillis**, IABC Handbook of Organizational Communication A Guide to Internal Communicaiton, Public Relations, Marketing, and Leadirship,** San Francisco: John Wiley, p. 3-18.

Grunig, James E. ve White, John. (2005). "Halkla İlişkiler Kuram ve Uygulamasında Dünya Görüşlerinin Etkisi", Edt. J. Grunig, **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik,** İstanbul: Rota yayınları, s. 43-77.

Grunig, James E., (2009). Paradigms Of Global Public Relations İn An Age Of Digitalisation, **PRism**, V. 6, I. 2, p. 1-19.

Grunig, James E., Grunig, Larissa and Vercic, Dejan. (1998). Are The IABC' Excellence Principles Generic? Comparing Slovenia and the United States, the

United Kingdo and Kanada, **Journal of Communication Mana**gement, V. 2, I. 4, p. 335-356.

Grunig, James E. and Grunig, Larissa E. (1989). "Toward a Theory of the Public Relations Behavior of Organizations. Review of a Program of Research", Etd. J. E. Grunig and L. A. Grunig, **Public Relations Research Annual**, London: Lawrence Erlbaum Associates Publıshers, p. 27-63.

Grunig, James E.; Grunig, Larissa E. and Dozier M. David. (2002). **Excellent Public Relations and Effective Organizations A Study of Communication Managemen in Three Countries,** New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc., Publishers.

Grunig, James E.; Grunig, Larissa E. and Dozier M. David. (2009). "The Excellent Theory", **Public Relations Theory II**, Edt. Carl H. Botan and Vencent Hazleton, New York: Routledge, pp. 21-62.

Grunig, Larissa E. (2005). "Eylemcilik, Örgütlerin Etkinliğini Nasıl Sınırlandırıyor ve Mükemmel Halkla İlişkier Departmanları Nasıl Karşılık Vermeli", Edt. J.E. Grunig, **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**, İstanbul: Rota Yayınları, s.557-663.

Grunig, Larissa E.; Grunig, James E. and William, Ehling. (2005). "Etkin Örgüt Nedir", Etd. J.E. Grunig, **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**, İstanbul: Rota Yayınları, s.79-104.

Grunig, Larissa. (1989). Sex Discrimination in Promotion and Tenure in Journalism Education, **Journalism & Mass Communicaiton Quarterly**, V. 66, I. 93, p. 93-100, 229.

Gülay, Belis. (2016). Halkla İlişkilerde Mükemmellik Yaklaşımı ve İşletme Stratejilerinde Rolü (TAV Havalimanı Örneği), **Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı,** İstanbul.

Güler, Ali. (2004). **Türk Eğitim Politikalarının Tarihsel Süreci**, Ankara: Yeryüzü Yayıncılık.

Gültekin, Bilgehan. (2012). **Üniversitelerde Halkla İlişkiler ve Etkinlik Yönetimi Modelleri,** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Gümüş, Adnan ve Kurul Necla. (2011). **Üniversitelerde Bologna Süreci Neye Hizmet Ediyor?**, Eğitim Sen Yükseköğretim Bürosu (YÖB), Ankara.

Günay, Durmuş ve Günay, Aslı. (2017). Türkiye'de Yükseköğretimin Tarihsel Gelişimi ve Mevcut Durumu, **Yükseköğretim Dergisi**, C. 7, S. 3, S. 156-178.

Günay, Durmuş ve Günay, Aslı. (2011). 1933'den Günümüze Türk Yükseköğretiminde Niceliksel Gelişmeler, **Yükseköğretim ve Bilim Dergisi**, C. 1, S. 1, s. 1-22.

Gündüz, Ayşegül. (2014). Halkla İlişkiler Kapsamında Sanal ve Fiziki Alışverişin Merkezlerinin Bütünleşik Pazarlama İletişimi Yönünden Karşılaştırılmasına

Yönelik Bir Araştırma, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bilim Dalı**, İstanbul.

Gür, Bekir. S ve Çelik, Zafer. (2011). YÖK'ün 30 Yılı, **Siyaset Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı Raporu**, Ankara.

Gürüz Kemal, Şuhubi Erdoğan, Şengör Celal, Türker Kasım, Yurtsever Ersin. (1994). **Türkiye'de ve Dünyada Yükseköğretim Bilim ve Teknoloji**, TUSİAD Yayını No: 94, s. 6-167, İstanbul.

Gürüz, Kemal. (2003). **Dünyada ve Türkiye'de Yükseköğretim Tarihçe ve Bugünkü Sevk ve İdare Sistemleri**, 2. Baskı, Ankara: Cem Web Ofset.

Habermas, Jürgen .(2013). **Kamusallığın Yapısal Dönüşümü**, Çev. Tanıl Bora, Mithat Sancar, 11. Basım, İstanbul: İletişim Yayınları.

Habermas, Jürgen. (1984). **The Theory of Communicative Action Volume 1 Reason and The Rationalization of Society**, Translated: Thomas McCarty, Boston: Beacon Press.

Hainsworth, Brad and Meng, Max. (1988). How corporations define issue management**, Public Relations Review**, V. 14, I. 4, p. 18–30.

Hainsworth, Brad E. (1990a). Issues Management: An Overview, **Public Relations Review,** V, 16, I. 1, p. 3-5.

Hainsworth, Brad E. (1990b). The Distrubution of Advantages and Disadvantages, "Public Relations Review", V. 16, I. 1, 33-39.

Hallahan, Kirk. (2007). "Integrating Communication: Implicaitons for Public Relations Beyond Excellence", Edt. Elizabeth L. Toth, **The Future of Excellence In Public Relations and Communicatıon Management**, London: Lawrence Erlbaum Assocıates Publıshers, p. 299-338.

Hasırcı, Nazım. (2006). Mantık Biliminin İslam Dünyasına Geçişinde Harran Okulunun Önemi, **I. Uluslararası Katılımlı Bilim, Din ve Felsefe Tarihinde Harran Okulu Sempozyumu**, 28-30 Nisan, s.149-156.

Haugland, Ann. (1996). Public Relations Theory and Democratic Teory, **Corporate Communication,** V. 3, I. 4, p. 15-25.

Heath, Robert. (2001). **Handbook of Public Relations**, Thousand Oaks, CA: Sage.

Heath, Robert. (2005). "Rhetorıcal Theory", Etd. Robert Heath, **Handbook of Public Relations,** Thousand Oaks, CA: Sage, p. 749-750.

Heath, Robert. (2009). "A Rhetorical Theory Approach to Issues management", Edt. C.H Botan and V. Hazleton, **Public Relations Theory II**, New York: Routledge, p. 63-100.

Heath, Robert. L. (2000). A Rhetorical Perspective on the Values of Public Relations: Crossroads and Pathways Toward Concurrence, **Journal of Public Relations Research,** V. 12, I. 1, p. 69–91.

Heath, Robert. L. (2006). Onward Into More Fog: Thoughts on Public Relations' Research Directions, **Journal of Public Relations Research**, V. 18, I. 2, p. 93–114.

Hiscock, Robert. (2017). Paradigm Lost (and Found): A Historiographical Review of the Application of Systems Theory to Public Relations Since 1975, **Mount Saint Vincent Univversity Master Thesis**.

Holtzhausen, R. Derina. (2000). Postmodern Values in Public Relations, **Journal of Public Relations Research,** V. 12, I. 1, p. 93-114.

Hon, Childers Linda; Larissa E. and Dozier M. David. (2005). "Halkla İlişkiler ve Kadın Sorunları ve Fırsatlar", Edt. J.E. Grunig, **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik,** İstanbul: Rota Yayınları, s. 441-463.

Hong, Hyehyun; Park, Hyojing, Youngah, Lee and Park, Jongmin. (2012). Public Segmentation and Government-Public Relationship Building: A Cluster Analysis of Publics İn The United States and 19 European Countries, **Journal of Public Relations Research**, I. 24, p.37-68.

Houghton, John and Sheehan, Peter. (2000). **A Primer On The Knowledge Economy**, Centre For Strategic Economic Studies Victoria University Of Technology, Australia.

http://agurbetoglu.com/Erişim: 21.10.2020.

http://greenmetric.ui.ac.id/ Erişim: 11.09.2019.

http://ktp.isam.org.tr/pdfdrg/D164624/2006/164624_AZIMLIM.pdf/ Erişim: 24.12.2018.

http://nturanking.lis.ntu.edu.tw/ 11.09.2019.

http://roundranking.com/ Erişim: 11.09.2019.

http://tr.urapcenter.org/2017/2017.php/ Erişim: 05.12.2018

http://tr.urapcenter.org/2018/ Erişim: 05.12.2018

http://www.hurriyet.com.tr/egitim/turkiyeye-gelen-yabanci-ogrenci-sayisi-5-kat-artti-40777430/ Erişim: 18.03.2019.

http://www.hurriyet.com.tr/egitim/universite-kontenjanlari-867-bin-191-olarak-belirlendi-40126297/ Erişim: 12.03.2019.

http://www.kalder.org/efqm_mukemmellik_modeli/ Erişim: 09.05.2019.

http://www.milliyet.com.tr/turkiye-nin-egitimdeki-yuksek-teknoloji-ustleri-universite-1250772/?PAGE=3 4.06.2010-15:01/ Erişim: 12.03.2019.

http://www.shanghairanking.com/Erişim: 11.09.2019.

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5cb6c610485fa3.48084771/ Erişim. 17.04.2019.

http://www.usemb-ankara.org.tr/ABDAnaHatlar/Tarih.htm/Erişim: 28.12.2018

http://www.wikizeroo.net/index.php?q=aHR0cHM6Ly9lbi53aWtpcGVkaWEub3JnL3dpa2kvQnl6YW50aW5lX3VuaXZlcnNpdHk/ Erişim: 22.01.2019

http://www.yok.gov.tr/web/guest/universitelerimiz/ Erişim: 05.12.2018

https://canyayinlari.com/kitapdetay/klasik/roman/harriet-beecher-stowe/tom-amcanin-kulubesi/22440/

https://circlelove.co/universite-tanimi-universitelerin-tarihsel-gelisimi/Erişim: 10.12.2018.

https://cwur.org/2019-2020.php/ Erişim: 11.09.2019.

https://docplayer.biz.tr/50220259-Orneklem-secimi-ve-hesaplamasi-giris.html/ Erişim: 30.11.2020.

https://en.oxforddictionaries.com/definition/public/ Erişim: 17.04.2019.

https://haber.sakarya.edu.tr/avrupa-kalite-yonetim-vakfi-efqm-tarafindan-sauye-avrupa-mukemmellik-odulu-verildi-h38004.html/ Erişim: 10.05.2019.

https://istatistik.yok.gov.tr/ Erişim: 12.03.2019.

https://kriterdergi.com/dosya-egitim/yuksekogretimde-degisim-zorunlulugu/ Erişim: 10.05.2019.

https://online.maryville.edu/blog/strategic-communication-vs-public-relations/ Erişim: 01.04.2021.

https://studyres.com/doc/1831814/public-relations-in-higher-education-institutions-1-runni.../Erişim: 03.05.2021.

https://www.academia.edu/30640645/RISK_YONETIMI_ve_HALKLA_ILISKILER/ Erişim: 08.04.2021.

https://www.leidenranking.com/ Erişim: 11.09.2019.

https://www.merriam-webster.com/dictionary/public/Erişim: 17.04.2019.

https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/10/20181011-20.pdf/ Erişim: 09.10.2020

https://www.reuters.com/ Erişim: 11.09.2019.

https://www.scimagoir.com/ Erişim: 11.09.2019.

https://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4982.html/ 09.10.2020

https://www.umultirank.org/about/u-multirank/legal-information/Erişim: 11.09.2019.

https://yokatlas.yok.gov.tr/netler-tablo.php?b=10087/ Erişim: 24. 04. 2021.

Ihlen, Oyvind and Ruler, Betteke van (2009). **Introduction: Applying Social Theory to Public Relations, Public Relations and Social Theory: Key Figures and Consepts,** New York: Routletge, pp. 1-32. https://www.researchgate.net/publication/255696648_Public_Relations_and_Social_Theory_Key_Figures_and_Concepts Makaleler

Ihlen, Oyvind. (2009). "Bourdieu'yü Temel Almak: Halkla İlişkilerin Sosyolojik Kavranışı", Edt. Fatih Keskin ve Pınar Özdemir, **Halkla İlişkiler Üzerine Disiplinler Arası Bir Alanın Yönelimleri,** Ankara: Dipnot Yayınları, ss. 225-237.

Ihlen, Qyvind and Ruler. Van Betteke. (2007). How Public Relations Works: Theoretical Roots and Public Relations Perspective, **Public relations Review**, I. 33, p. 243-248.

Ihlen, Qyvind. (2011). On Barnyard Scrambles: Toward a Rhetoric of Public Relations, **Management Communication Quarterly**, V. 25, I. 3, p. 455–473.

Ilıcak Aydınalp ve Güzin Ş. (2010). Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenleri Bağlamında Türkiye'de Müze Halkla İlişkileri, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ana Bilim Dalı**, Halkla İlişkiler Bilim Dalı, İstanbul.

İflazoğlu Saban, Ayten ve Saban, Ahmet. (2016). Üniversitenin Kuruluşu ve Öğretim Amacı Ne Olmalıdır? Bir Analiz Çalışması, **Muğla Sıtkı Kocaman Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,** C. 3, S. 2, s. 137-160.

Jahansoozı, Julia. (2006). "Relatonship, Transparency and Evaluation: The Implications for Public Relations", Edt. J. L'Etang and M. Pieczka, **Public Relations Critical Debates and Contemporary Practice**, USA: Lawrence Erlbaum Assciates, p. 61-92.

Jia, Hongwei. (2019). Foundations of the Theory of Signs (1938), **Chinese Semiotic Studies**, V. 15, İ. 1, p. 1-14.

Jo, Samsup. (2006). Measurement of Organization-Public Relationships: Validation of measurement Using a manufacturer-Retailer Relationship, **Journal of Public Relations Research,** V. 18, İ. 3, p. 225-248.

Jones, Barrie L. and Chase, W.Howard. (1979). Managing Public Policy İssues, **Public Relaitons Review,** V. 5, I. 2, p. 3-23.

Karsak, Banu. (2016). **Kurumsal İletişim**, İstanbul: Beta Yayınları.

Katz, Daniel and Kahn L. Robert. (1966). **The Social Psychology of Organizations**, NewYork,NY:JohnWiley&Sons, Inc

Kazancı, Metin .(2016). **Kamuda ve Özel Kuruluşlarda Halkla İlişkiler**, 11. Baskı, Ankara: Turhan Kitapevi.

Kent, Michael and Taylor, Maureen. (1998). Building Dialogic Relationships Through the World Wide Web, **Public Relations Review**, V. 24, I. 2, p. 321-334.

Kent, Michael and Taylor, Maureen. (2002). Toward A Dialogic Theory Of Public Relations, **Public Relation Review**, I. 28, p.21-27.

Kent, Michael and Taylor, Maureen. (2014). Dialogic Engagement: Clarifyin Foundational Concepts, **Public Relations Research**, V. 26, I. 5, p. 384-398.

Kent, Michael L. And Lane, Anne. (2017). A Rhizomatous Metaphor For Dialogic Theory, **Public Relation Review**, İ. 43, p. 568-578.

Kent, Michael; Taylor, Maureen and Xiong, Ying. (2019). "Dialogue and Organization-Public Relationships", **Public Relations Theory: Application and Understanding,** Maden MA: Blackwell, p. 2-35.

Kerry, Clark. (2001). **The Use of the University**, Harward University Press, 5. Ed

Keseroğlu, Sacit Hasan ve Demir, Güler. (2016). Antikçağda Bilim ve Kütüphane, **Türk Kütüphaneciliği**, C. 30, S. 3, s. 365-397.

Keskin, Fatih. (2013). "Modern Demokrasilerde Kamusal İlişkiler", Edt. M. Aktaş Yamanoğlu ve B. P. Özdemir, **Halkla İlişkilerin Kazancı Geçmiş Eğilimler**, Yeni Yönelimler, Ankara: Deki Yayınları, s. 73-88.

Kılıç, Ramazan. (1999). Türkiye'de Yükseköğretimin Kapsamı ve Tarihsel Gelişimi, Dumlupınar Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Dergisi**, S. 3, s. 289-310.

Koçer, Ali Hasan. (1991). **Türkiye'de Modern Eğitimin Doğuşu ve Gelişim 1773-1923**, İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.

Korkmaz, Adnan (2017). Üniversitelerde Halkla İlişkiler. Selçuk Üniversitesi Örneği, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı,** Yüksek Lisans Tezi.

Korkut, Hüseyin. (2001). **Sorgulanan Yükseköğretim,** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kotler, Philip and Mindak, William. (1978). Marketing and Public Relations Should They Be Partner sor Rivals?, **Journul of Markenting**, V. 42, İ. 4, p. 13-20.

Köseoğlu, Özgür ve Köker, Nihat Erdem. (2014). Türk Üniversiteleri Twitter'i Diyalogsal İletişim Açısıdan Nasıl Kullanıyor: Beş Türk Üniversitesi Üzerine Bir İçerik Analizi, **Global Media Journal: Turkish Edition**, C. 4, S. 8, s. 213-238.

Kuhn, S. Thomas. (2008). **Bilimsel Devrimlerin Yapısı**, İstanbul: Kırmızı Yayınları.

Kuruyazıcı, Nilüfer. (1999). Farklı Bir Sürgün: 1933 Türkiye Üniversite Reformu ve Alman Bilim Adamları, **Alman Dili ve Edebiyatı Dergisi**, S. 11, s.37-50.

Kuyaş, Nilüfer. (2008). Çevirmenin Sunuşu, **Thomas S. Kuhn, Bilimsel Devrimlerin Yapısı,** İstanbul: Kırmızı Yayınları.

Küçükcan, Talip ve Gür, S. Bekir. (2009). **Türkiye'de Yükseköğretim Karşılaştırmalı Bir Analiz,** Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı, Ankara.

L'Etang Jacque. (2009). Radical PR - Catalyst for Change or an Aporia? Ethical Space, **The International Journal of Communication Ethics**, V. 6, I. 2, pp. 13-17.

L'Etang, Jacquie. (2006). "Public Relations and Rhetoric", Edt. J. L'Etang and M. Pieczka, **Public Relations Critacal Debates and Contemporary Practice**, New Jersey: Lawrence Erlbaum, p. 359-372.

L'Etang, Jacquie. (2008). **Public Relations Concepts, Practice and Critique**, Sage: Los Angeles, London, Singapore.

Lane, Anne and Kent L. Michael. (2018). "Dialogic Engagement", Edt. K.A. Johnston and M. Taylor, **The Handbook of Communication Engagement**, USA: Wıley Blackwell, p. 61-72.

Lane, Anne B and Bartlett, Jennifer. (2016). Why Dialogic Principles Don't Make It in Practice and What We Can Do About It, **İnternational Journal of Communication**, İ. 10, p. 4074-4094.

Lane, Anne. (2014). Pragmatıc Two Way Communication: A Practıtıoner Perspective On Dialogue İn Public Relatıons, **School of Advertising, Marketing, and Public Relations Queensland University of Technology Business School Queensland University of Technology**, Unpublished Doctoral Dissertation.

Lang, Andrew. (1884). The Method of Folklore, Custom and Myth, London: Langsmans, pp. 10-28.

Laskin, V. Aleander. (2009). The Evolution of Models of Public Relations: An Outsider's Perspective, **Journal of Communication Management**, V. 13, I. 1, p. 37-57.

Laskin, V. Aleander. (2012). Public Relatons Scales: Advancing The Excellence Theory, **Journal of Communication Management**, V. 16, I. 4, p. 355-370.

Lauzen, L. Matha and Dozier M. David. (1992). The Missing Link: The Public Relations Manager Role as Mediator of Orfanizational Environmets and Power Consequences Fort He Function, **Journal of Public Relations Research**, V. 4, I. 4, p. 205-220.

Lauzen, M. Martha. (1994). Public Relations Practitioner Role Enactment in Issues Management, **Journalism Quarterly**, V. 71, I 2, p. 356–369.

Lauzen, M. Martha. (1997). Understanding the Relation Between Public Relations and Issues Management, **Journal of Public Relations Research**, V. 9, I. 1, p. 65-82.

Lauzen, M. Martha. and Dozier, David. (1994). Issues Management Mediation of Linkages Between Environmental Complexity and Management of the Public Relations Function. **Journal of Public Relations Research**, V. 6, I. 3, 163–184.

Ledingham, John A. (2001). Government-Community Relationship: Extending the Relational Theory of Public Relations, **Public Relations Review**, İ.27, p. 285-295.

Ledingham, John A. (2003). Explaticating Relationship Management as a General Theory of Public Relations, **Journal of Public Relations Research**, V. 15, İ. 2, p. 181-198.

Ledingham, John A. (2009). “Relationship Management: A General Theory of Public Relations”, Edt. Carl H. Botan, Vincent Hazleton, **Public Relations Theory** II, p. 465-483.

Ledingham, John A. and Brunig, Stephan D.B. (2000). **Public Relation As Relationship Management: A Relational Approach To The Study And Practice Of Public Relations**, Hillsdale: Erlbaum,

Ledingham, John A. and Bruning, Stephen D. (1998). Relationship Management in Public Relations: Dimensions of an Organization-Public Relationship, **Public Relations Review,** V. 24, İ. 1, p. 55-65.

Ledingham, John A. and Bruning, Stephen D. (2001). “Community Relations”, Edt., R. Healty, **Handbook of Public Relations**, Thousand Oaks, CA: Sage, p. 527-534.

Lee, Suman and Evatt, Shipp Dixie, (2005). An Empirical Comparison of the Predictors of Excellence in Public Relations, **Corp Reputation Reviev**, İ. 8, p. 31-43.

Leitch, Shirey and Neilson David. (2001). “Bringing Publics Into Public Relations New Theoretical Frameworks for Practice”, Etd. Robert Heath, **Handbook of Public Relations,** London: Sage Publiclication, p. 127-138.

Ledingham, John A. and Baesecke, Flora Hung. (2015). **Relationship Management The Core Focus of Public Relations**, www.researchgate.net/publication/322567510_Relationship_Management_The_Core_Focus_of_Public_Relations/ Erişim: 08.05.2019.

Lucas, J. Christopher. (2007). **American Higher Educatıon A History**, Secont Editon, Palgrave Macmıllan: British.

Lutwing von Bertalanffy (1972), The History and Status of General Systems Theory, **The Academy of Management Journal**, V. 15. I. 4. p. 407-426.

Macnamara, Jim. (2016). Organizational Listening: Addressing a Major Gap in Public Relations Theory and Practice, **Journal of Public Relations Research**, V. 28, I. 3-4, p. 146-169.

Maier, T. Craig. (2015). Public Relaitons as Humane Conversation: Richard Rorty, Stakeholder Theoy, and Public Relations Practice, **Public Relations Inquiry,** V. 4, I. 1, p. 25-39.

Makdisi, George. (1981). **The Rise of Colloges: Instıtutıons of Leornıng In Islam and The West,** Great Britain: Edunburg University Press.

Malmelin, Nando. (2007). Communicaiton Capital Modelling Corporate Communicaitonsas an Organizational Asset, **Corporate Communicaiton: An International Journal,** V. 12, I. 3, p. 298-310.

Markopoulos, Athanasıos. (2013). **In Seorch for Higher Education in Byzantium**, Recueil des travaux de l'Institut d'études byzantines L, UDC: 378:930.85(495.02)"03/11" DOI: 10.2298/ZRVI1350029M, pp. 29-44.

Taylor, Maureen; Michael, L. Kent and William J. White. (2001). How Activist Organizations Are Using The Internet To Build Relationships, **Public Relations Review**, I. 27, p. 263–284.

Miller, Kate. (1999). Issues management: The Link Between Organization Reality and Public Perception, **Public Relations Quarterly**, V. 44, I. 2, p. 5-11.

Morris, Trevor and Goldsworthy. (2008). **Public Relations For The New Europe**, China: Palgrave Macmıllan.

Mutlu, Erol. (2012). **İletişim Sözlüğü**, 3. Basım, Ankara: Sofos Yayınları.

Namal Yücel ve Karakuzu Hasan. (2016). Türkiye'de Üniversite Açma Politikasına Bir Örnek: Doğu Üniversitesi Fikrinden Atatürk Üniversitesi'ne, **Tarih Okulu Dergisi,** C.. 9, S. 27, s. 481-517.

Namal, Yücel ve Karakök, Tunay. (2011). Atatürk ve Üniversite Reformu (1933), **Yükseköğretim ve Bilim Dergisi**, C. 1, S. 1, s. 27-25.

Neff, Dostal Bonita. (1989). "The Emerging Theoretical Perspective in PR: An Opportunity for Communication Departments", Edt. C. H. Botan and V. Hazleton, **Public Relation Theory**, New Jersey: Lawrence Erlbaum, p. 159-172.

Newcomb, Theodore. (1953). An approach to the study of communicative acts. **Psychological Review**, V. 60, I. 6, p. 393–404.

Nohutçu, Ahmet. (2006). Bilgi Toplumunda Yükseköğretim Kurumlarının Yeniden Yapılandırılması ve Yönetimi: Başlıca Eğilimler, Gelişmeler ve Bologna Süreci**, Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Dergisi**, C. 1, S. 1-2, s. 50-66.

Okuyan, Sibel. (2011). Doğu Kültürünün Batıda Yansımaları, **SAÜ Fen Edebiyat Dergisi,** S. 3, s. 92-122.

Onay, Hamdi. (2011). İslam Felsefesinin Oluşum Sürecinde İskenderiye Akademisinin Rolü, **E-Journal of New World Sciences Akademy**, C. 6, S. 2, s. 223-233.

Ortaylı, İlber. (2006). **İmparatorluğun En Uzun Yüzyılı**, 46. Baskı, İstanbul: Timaş Yayınları.

Örneklem yöntemleri ve örneklem büyüklüğü/ **acikders.ankara.edu.tr**/pluginfile.php/13890/mod_resource/content/0/10.%20Örnekleme%20Yöntemleri.pdf/ Erişim: 13.10.2020.

Özarslan İsmail; Korkmaz Esfender; Batırel Ömer F. ve Erkal Mustafa. (1998). **Yükseköğretim Kurumlarının Bölgelerarası Gelişme Farklılıkları Açısından Önemi ve İşlevleri**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayını.

Özçakar, Necdet. (2010). Bir kamu Kuruluşundaki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,** C. 39, S. 1, p. 106-124.

Özdemir, B. Pınar ve Aktaş Yamanoğlu, Melike. (2010). Türkiye'deki Sivil Toplum Kuruluşları Web Sitelerinin Diyalojik İletişim Kapasiteleri Üstüne Bir İnceleme, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 1, S. 2, s. 1-34.

Özdemir, B. Pınar. (2009). Yönetişim ve Kamu Yönetimi Anlayışının Değişimi, **Alternatif Politika**, C 1, s 2, s. 282-299.

Özdemir, Pınar B. ve Yamanoğlu Aktaş, Melike. (2009). "Disiplinlerarası Bir Alan Olarak Halkla İlişkiler: Türkiye'deki Akademik Çalışmalar Üzerine Niteliksel Bir İnceleme", Edt. Fatih Keskin ve Pınar Özdemir, **Halkla İlişkiler Üzerine Disiplinlerarası Bir Alanın Yönelimleri,** Ankara: Dipnot Yayınları, s. 15-29.

Özçelik Baloğlu, Özge. (2020). Hastanelerin Diyalojik Bir İletişim Aracı Olarak Sosyal Medya Kullanımı: Konya'daki Kamu Hastaneleri ve Özel Hastaneler Üzerine Bir Araştırma, **Erciyes İletişim Fakültesi**, C.1, S. 2, s. 1127-1152.

Özkol, Yavuz.(1993). Üniversitelerde Halkla İlişkilerin Önemi ve Ege Üniversitesi Öğrencilerine Yönelik Halkla İlişkiler Çalışmaları ile Bu Faaliyetlerin Basında Yansımaları, **Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Doktora Tezi.

Öztürk, Emine. (2017). Türkiye ve Fransa'da 1968: Fransa'daki Mayıs Ayaklanmasını Başlatan Öğrenci Hareketinden Farklı Yönleriyle Türkiye'de Sosyalist Öğrenci Hareketi, **Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal bilimler Dergisi,** C. 19, S., 34, s. 371-415.

Park, Jongmin. (2003). Discrepancy Between Korean Government and Corporate Practitioners Regarding Professional Standards in Public Relations: A Co-Orientation Approach, **Journal of Public Relations Research**, V. 15, I. 3, p. 249–275.

Pearson, Ron. (1989a). A Theory of Public Relations Ethics, **The Faculty of the College of Communication of Ohio University,** Doctoral Dissertation.

Pearson, Ron. (1989b). "Business Ethic as Communication Ethics: Public Relations Practice and the İdea of Dialogue", Edt. C.H. Botan and V. Hazleton, **Public Relations Theory Vol I,** Hillsdate: Lawrence Erlbaum Associates, p. 111-134.

Pearson, Ron. (1989c). "Beyond Ethical Relativism İn Public Relations: Coorientation, rules, and the idea of Communication Symmetry", Edt. Grunig, James E. ve Grunig, Larissa E. **Public Relaions Resarch Annual Vol 1**, Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, p. 67-86.

Pearson, Ron. (1990). "Ethical Value sor Strategic Values? The Two Faces of Systems Theory in Public Relations", Edt. L. Grunig and J.E Grunig, **Public Relations Research Annual Volume 2**, p. 219-234.

Pieczka, Magda. (2006). “Paradigms-Systmems Theory and Public Relations”, Etd. J. L’Etang and M. Pieczka, **Public Relatisons Critical Debates and Contemporary Practice,** London: Lawrence Erlbaum Associates, p. 331-358.

Pieczka, Magda. (2011). Public Relations as Dialogic Expertise?, **Journal of Communication Management,** V. 14, I. 2, p. 108-124.

Rashdall, Hastıngs. (1895). **Universities of Europe in the Middle Ages**, Oxfort at the Clarendon Press. https://archive.org/details/universitieseur00unkngoog/page/n12 Erişim: 25.12.2018.

Russel ve Judd. (1998). Amerikan Eğitim Sistemi, Dünya Üniversiteleri ve Türkiye’de Üniversitelerin Gelişim, Edt. Ernst E. Hirsch (Eserin orijinal hali 1949’da yayınlanmıştır), Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları, No: 211.

Ruler, van Betteke. (2016). Public Relations: Too Litte Emphasis on Communication, **Communication Management Review**, V. 1, I. 1. p. 6-22.

Roger, Geiger. (2015). American Higher Education Learning and Culture From The Foundıng To World War II, Princeton Universıty Press, Oxford.

Sakıh, Ali Rıza ve Akdoğar Akbulut, Hatice Tuğba. (2017). “Dünya ve Türkiye’de Üniversitelerin Tarihi Gelişimi”, Edt. Ali Rıza Saklı, **Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Öğrenci ve Akademisyenler ile Rize Halkının Karşılıklı Algı ve Beklentileri,** Ankara Ofset Basım Matbaacılık: Ankara.

Sargın, Sevil. (2007). Türkiye’de Üniversitelerin Gelişim Süreci ve Bölgesel Dağılımı, Süleyman Demirel Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Dergisi Enstitüsü**, C. 3, S. 5, s.133-150.

Searle, R. John. (1969). **Speech Acts An Essay In The Philosophy Of Language**, New York, Cambridge University Press.

Serin, Hasan ve Atekin, Alper. (2009). Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi, **Bartın Orman Fakültesi Dergisi**, C. 11, S. 15, s. 83-93.

Serini Shirley, A.; Elizabeth, Toth; Donald, K. Wright and Arthur, G. Emig (1997) Watch for Falling Glass. .. Women, Men, and Job Satisfaction in Public Relations: A Preliminary Analysis, **Journal of Public Relations Research**, V. 9, I. 2, p. 99-118.

Serini, Shirley. A.; Toth, Elizabeth. L.; Wright, Donald. K. and Emig, Arthur. (1998). Power, Gender, and Public Relations: Sexual Harassment as a Threat to the Practice. Journal of Public Relations Research, V. 10, I. 3, p. 193–218.

Sisco, Fussell Hilary, Collins L. Erik and Zoch M. Lynn. (2011). Breadty or Depth? A Content Analysis of The Use of Public Relations, **Public Relations Review**, I. 37, p. 145-150.

Skerlop, Andrej. (2002). Re-Evaluating The Role Of Rhetoric İn Public Relations Theory And İn Strategies Of Corporate Discourse, **Journal of Communication Management**, V. 6, I. 2, p. 176-186.

Smith, G. Brian. (2012). Public Relations İdentity and the Stakeholder-Organization Relationshp: A Revised Theoretical Position For Public Relationss Scholarship, **Public Relations Review**, V. 38, p. 838-845.

Springston, Jeffrey; Keyton, Joan; Leichty, Greg. B., and Metzger, Janet. (1992). Field Dynamics and Public Relations Theory: Toward the Management of Multiple Publics. **Journal of Public Relations Research,** V. 4, I. 2, p. 81–100.

Sriramesh, Krishnamurthy and Vercic Dejan. (2009). **The Global Puplic Relations Handbook: Theory, Research, and Practice**, London: Routledge.

Sunar, Cavit. (1967). **İslam Felsefesi Dersleri**, Ankara: Ankara Üniversitesi Basım Evi. http://kitaplar.ankara.edu.tr/dosyalar/pdf/586.pdf

Süzen Bumin, Zeynep ve Çalık Temel. (2016). Üniversitelerde Kurumsal Değerlendirme Çalışmalarına Öğretim Üyelerinin Katılımı, **Kastamonu Eğitim Dergisi,** C. 24, S. 3, s. 1403-1418.

Şahin, Yeşim Edis ve Erşen Ayça. (2008). **"Bilimin Ekonomi Politiği", Bilim ve İktidar,** (Der.) E. Candan ve Diğerleri, Ankara: Dipnot Yayınları.

Şimşek, Gülsüm. (2016). Büyükşehir Belediye Başkanlarının Diyalojik İletişim Çerçevesinde Sosyal Medya Uygulamaları, **Journal of International social Research,** C. 9, S. 46, s. 829-839.

Şimşek, Hasan. (1997). 21. **Yüzyılın Eşiğinde Paradigmalar Savaşı Kaostaki Türkiye**, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Tavşancıl, Ezel. 2002. **Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi**, Nobel, Ankara.

Taylor, Maureen and Kent, L. Michael. (2014). Dialogic Engagement: Clarifying Foundational Consepts, **Journal of Public Relations Research**, İ. 26, p. 384-398.

Taylor, Maureen, Vasquez M. Gabriel and Doorley, John. (2003). Merck and AIDS Activists: Engagement as a Framework for Extendig İssues Management, **Public Relations Review**, I. 29, p. 257-270.

Teddlie, Charles and Tashakkori, Abbas. (2015). **Karma Yöntem Araştırmalarının Temelleri,** Çev. Yüksel Dede ve Selçuk Beşir Demir, Ankara: Anı Yayıncılık.

Tekeli, İlhan. (2003). Dünyada ve Türkiye'de Üniversite Üzerine Konuşmanın Değişik Yolları, **Toplum ve Bilim Dergisi**, S. 97, s. 123-143.

Tekeli, İlhan. (2007). "Cumhuriyet Öncesi Üniversite Kavramının Ortaya Çıkışı ve Gerçekleştirilmesinde Alınan Yol", Edt. N.K Aras, E. Dölen ve O. Bahadır, **Türkiye'de Üniversite Anlayışının Gelişimi**, 1861-1961, Ankara: TÜBA Yayınları, s. 91-126.

Tekvar, Sırma Oya. (2012). Yeni Medya ve Halkla İlişkilerde Dönüşüm: Farklı Kurumsal Yapılarda Halkla İlişkiler Algısı ve Sosyal Paylaşım Ağları, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Doktora Tezi**, Ankara.

Tench, Ralph and Yeomans Liz. (2006). **Public Relations Theories an Applied Overview: Systems Theories,** Chapter 8, Exploring Public Relations, England: Pearson Education Limited, 143-164.

Theunissen, Petra and Wan Noordin, Wan Norbani. (2012). Revisiting The Concept "dialogue" in Public Relations, **Public Relations Review**, İ. 38, p. 5-13.

Topic, Martina; Cunha, JoaoMaria; Reigstad, Amelia; Sanchez, Jelen Alenka and Moreno, Angeles.(2020). Women in Public Relations 1982-2019, **Journal of Communicaiton Management,** V. 24, I. 4, p. 391-407.

Toth L. Elizabeth and Cline, G. Carolyn. (1991). Public Relations Practitioner Attitudes Toward Gender Issues: A Benchmark Study, **Public Relation Review,** V. 17, I. 2, p. 161-174.

Tunçel, Hakan. (2011). "Halkla İlişkilerde Mükemmellik Teorisinin Türkiye Ekseninde Eleştirel Değerlendirilmesi ve Öneriler", Edt. Sema Yıldırım Becerikli, **Halkla İlişkiler ve Reklam Anatomisi Eleştirel Bir Kavrayış**, Ankara: Ütopya Yayınları.

Turdubayeva, Elira. (2011). Halkla İlişkilerde Mükemmellik İlkelerinin Kırgısizdan'da Uygulanabilirliği: Halkla İlişkiler Çalışanları ile Görgül Bir Araştırma, **Kırgısistan-Türkiye'de Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüs İletişim Bilimleri Ana Bilim Dalı**, Kırgısistan.

Türkal, İhsan. (2016). Halkla İlişkiler Bağlamında Sosyal Medya Kullanımı: Türkiye'de İlk 100'de Yer Alan Şirketler Üstüne Bir İnceleme, **Gümüşhane Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi**, Gümüşhane.

Türkal, İhsan. (2017). Dijital Çağda Halkla İlişkilerin Diyalogsal Kullanımı: Türkiye'de gerçekleştirilen Araştırmalar Üstüne Bir Analiz, **II. Uluslararası Multidisipliner Çalışması Sempozyumu,** 18-21 Mayıs Roma-İtalya, s. 357-372.

Naime Karakaş, Türker ve Turanlı, Necla. (2008). "Matematik Eğitimi Derslerine Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirilmesi". **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, C. 28, S. 3, s. 17-29.

Ustakara, Fuat. (2013). Hegomanya-Müzakere İkilemi Bağlamında Halkla İlişkilere Yönelik Algı Araştırması, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Konya.

Ülgen, Pınar. (2010). Geç Ortaçağ'da Avrupa'daki Üniversiteler ve Eğitim, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Hatay, C. 7, S. 14, s.347-372.

Vasquez W. Gabriel and Taylor Maureen. (2001). "Research Persperctives on (the Public)", Edt. Robert L. Heath, **Handbook of Public Relations**, London: Sage Publication, pp. 139-154.

Vasquez, Gabriel. M. (1993). A Homo Narrans Paradigm for Public Relations: Combining Bormann's Symbolic Convergence Theory and Grunig's Situational Theory of Publics. **Journal of Public Relations Research**, V. 5, I. 3, pp. 201–216.

Veysey, Laurence R. (1965). The Emergence of the American University, University of Chicago Press, Chicago, USA. https://books.google.com.tr/books?id=i757zXop7jcC&printsec=frontcover&dq=The+Emergence+of+the+American+University&hl=tr&sa=X&ved=0ahUKEwiirIu0idvfAhVF8ywKHTspDbEQ6AEIKTAA#v=onepage&q=The%20Emergence%20of%20the%20American%20University&f=false/ Erişim: 07.01.2019

Vercic, Dejan; Grunig, A. Larissa and Grunig, James E. (1996). "Global and Specific Principles of Public Relations: Evidence From Slovenia", Edt. H. M. Culbertson and N. Chen, **İnternational Public Relations A Comparative Analsis,** New Jeysey: Lawrence Erlbaum Assocıates Publishers, p. 31-65.

Vijande-Santos Letica Maria and Gonzalez-Alvarez I Luis. (2007). TQM and Firms Performance: An EFQM Excelence Model Research Based Survey, **İnternational Journal of Business Science and Applied Management**, V. 2, İ. 2, p. 21-41.

Wakefield, Robert Irwin. (1997). International Public Relations: A Theoretical Approach to Excellence Based On a Worldwide Delphi Study, Unpublished Doctoral Dissertation, **University of Maryland, Collenge Park**.

White, Jon ve Dozier M. David. (2005). "Halkla İlişkiler ve Yönetim Kararları", Edt. **J. Grunig, Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**, İstanbul: Rota yayınları, s. 105-122.

Wissema, J.G. (2009). **Towards The Third Generation Universıty Managing The Universıty in Transıtıon**, Massachusetts: Edward Elgar Publishing Limited. http://www.gums.ac.ir/Upload/Modules/FTPManager/Upload/Upload17338/%D8%AF%D8%A7%D9%86%D8%B4%DA%AF%D8%A7%D9%87%20%D9%86%D8%B3%D9%84%20%D8%B3%D9%88%D9%85/Towards%20the%20Third%20Generation%20University%20%20Managing%20the%20%20%20University-1.pdf

Woodyard, m. Tyrone. (1991). Aır Force Public Affaırs: The Four Models of Public Relations and Excellence in Public Relations, **Maryland University Master Thesis,** Advisor: James E. Grunig.

Wrigley, Brenda, J. (2002). Glass Ceiling? What Glass Ceiling? A Qualitative Study of How Women View the Glass Ceiling in Public Relations and

Communicaitons Management, **Public Relations Research**, V. 14, I. 1, p. 27-55.

Yağmurlu, Aslı. (2013). Diyalojik İletişim Çerçevesinde Ankara Büyükşehir Belediyesi Sosyal Medya Uygulamaları, **Selçuk İletişim Fakültesi Akademik Dergisi,** C. 8, S. 1, s. 95-115.

Yağmurlu, Aslı. (2011). "Kamu Yönetiminde Stratejik Halkla İlişkiler", Etd. Filiz Kartal, **Türkiye'de Kamu Yönetimi ve Kamu Politikaları**, Ankara: Todai Yayınları, s. 241-270.

Yamanoğlu Aktaş, Melike; Hızal Gençtürk, Senem G. ve Özdemir Pınar B. (2013). **Türkiye'de Halkla İlişkiler Tarihi Kurumsallaşma Yılları 1960-1980**, Ankara: Deki Yayınları.

Yaxley, Heather. (2012). "Risk, Issues and Crisis Management", Edt. Alison Theraker, **Thip Public Relations Handbook**, 4. Edition, London: Routledge.

Yıldırım, Ali ve Şimşek Hasan. (2013**). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri,** 9. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz Mustafa.(2015). Üniversitelerde Halkla İlişkiler: Kurumsal Web Sayfaları ve Sosyal Medya Uygulamaları Üzerine Bir Değerlendirme, **Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi,** Konya.

ÖZET

Tezin konusu Grunig'in "Halkla İlişkilerde Mükemmellik Kuramı" kuramı bağlamında Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversitelerinde mükemmellik kriterlerinin uygulanıp uygulanmadığı ve mükemmellik kriterlerinin icra edilmesinde devlet ve vakıf üniversiteleri arasındaki farklılıkların tespit edilmesidir. Araştırmanın problemi, "Mükemmelleşen üniversitelerin başarılarını artırmak için mükemmel halkla ilişkiler kriterlerinin uygulanmasında Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversiteleri arasında fark bulunmakta mıdır?" sorunsalıdır. Çalışmanın evreni Türkiye'deki bütün üniversiteler, örneklemi ise ODTÜ'nün URAP raporunda 2019'da yer alan en başarılı 20 devlet üniversitesi ve 15 vakıf üniversitesidir. Araştırmanın uygulama alanı örneklemde yer alan üniversitelerin Basın Halkla İlişkiler Birim yöneticileri ile sınırlıdır, yöntemi anket çalışması ve yarı yapılandırılmış görüşmenin bir arada kullanıldığı eşzamanlı nitel ve nicel karma yöntemler desenidir. Nicel ve nitel araştırma verilerinin analizi sonucunda mükemmel halkla ilişkiler kriterlerinin Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversitelerinde uygulanması hususunda fark ortaya çıkmadığı, üniversitelerin mükemmel halkla ilişkiler öğelerini uyguladığı, devlet ve vakıf üniversiteleri arasında mükemmellik kriterlerine uyum oranı arasında farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Araştırmanın mükemmellik kriterlerine uyum sağlamayan verilerine göre Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversitelerinin tanıtım odaklı halka ilişkiler çalışmaları yaptığı, kadın halkla ilişkiler birim yöneticisi ve çalışanlarının toplumsal cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmadığı, üst yönetimin halkla ilişkilere verdiği değer kadar halkla ilişiler biriminin yetkili ve etkili olması, halkla ilişkiler yöneticisinin uzmanlık alanına göre birimi yönetme ve yapılandırma konusunda vizyona sahip olduğu ve vakıf üniversitelerinin halkla ilişkilere "eğitim pazarlaması" penceresinden baktığı ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Üniversiteler, Grunig'in mükemmellik kuramı, halkla ilişkiler, halkla ilişkiler kuramları, karma yöntem.

ABSTRACT

The basic subject of this dissertation is to determine whether state and foundation universities in Turkey comply with the criteria of excellence and to confirm their application differences in the context of Grunig's "The Excellence Theory in Public Relations". The research question of this study is: "Is there a difference between state and foundation universities in Turkey in the application of excellence criteria in public relations to increase the success of perfecting universities?" While the universe of the study consists all the universities in Turkey, the sample consists the most successfull 20 state and 15 foundation universities included in the 2009 URAP report of METU. The field of the application of the research is limited to the heads of Unit of Press Public Relations of the universities mentioned in sample, its method is a pattern of simultaneous qualitative and quantitive mixed methods design in which survey study and semi-structured interview are used together. As the result of the analysis of qualitative and quantitive research data, this study found that there is no difference in the application of excellence public relations criteria in state and foundation universities in Turkey, universities use excellence public relations elements, and there is no difference in the rate of compliance with the excellence criteria between state and foundation universities. According to the research data that does not fit the criteria of excellence, this study demonstrated that state and foundation universities in Turkey make public relations works focused on promotion, female managers and employees of public relations units are not exposed to gender discrimination, the unit of public relations is competent and efficient as much as the value given by executives, the head of public relations has a vision of managing and structuring according to his/her field of expertise, and foundation universities have a view of "educational marketing" in public relations.

Key Words: Universities, The Excellence Theory of Grunig, public relations, theories of public relations, mixed method.

EK 1: Grunig'in Üniversitelere Uyarlanan Mükemmellik Anketi[106]

Üniversitelerin Halkla İlişkiler Birimlerinde Mükemmellik Anketi

Sayın Yetkili;

Bu anket formu *"Halkla İlişkilerde Mükemmellik Kuramı Çerçevesinde Türkiye'deki Üniversitelerin Halkla İlişkiler Birimlerine Yönelik Bir Araştırma"* adlı doktora tezinde, mükemmel halkla ilişkiler kriterleri bağlamında Türkiye'deki üniversitelerin halkla ilişkiler uygulamalarını ortaya koymak amacıyla tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Çalışmanın bulguları yalnızca akademik amaçlar doğrultusunda kullanılacaktır. Desteğiniz için teşekkür ederiz.

Hazırlayan
Ögr. Gör. Gülsüm ŞİMŞEK

Danışman
Doç. Dr. Aslı YAĞMURLU DARA

1. Stratejik planlama (Biriminiz üniversitenizin stratejik planlamasına katkıda bulunmuyorsa, 2. bölümdeki sorulara geçebilirsiniz.)

Üniversitenizi etkileyen ve üniversitenizden etkilenen paydaşları alt gruplara ayırıyor musunuz?

()Evet ()Ara sıra ()Hayır

Size göre paydaşlar kimler?

() Öğrenciler ()Potansiyel öğrenciler ()Veliler ()Medya mensupları ()Millî Eğitim Bakanlığı ()Sanayi Kuruluşları ()Akademik ve idari personel ()Diğer vakıf ve devlet üniversiteleri () Üniversitelerarası Kurul
() Sivil Toplum Kuruluşları ( ) Mezunlar () Hepsi

Size göre paydaşlar arasında ön plana çıkan gruplar hangileridir?

() Öğrenciler ()Potansiyel öğrenciler ()Veliler ()Medya mensupları ()Millî Eğitim Bakanlığı ()Sanayi Kuruluşları ()Akademik ve idari personel ()Diğer vakıf ve devlet üniversiteleri () Üniversitelerarası Kurul
() Sivil Toplum Kuruluşları ( ) Mezunlar () Hepsi

Üniversitenizden etkilenme potansiyeline sahip bu paydaşların hangilerinin daha aktif olduğunu düşünüyorsunuz?

() Öğrenciler ()Potansiyel öğrenciler ()Veliler ()Medya mensupları ()Millî Eğitim Bakanlığı ()Sanayi Kuruluşları ()Akademik ve idari personel ()Diğer vakıf ve devlet üniversiteleri () Üniversitelerarası Kurul
() Sivil Toplum Kuruluşları ( ) Mezunlar () Hepsi

Neden bu paydaşların daha aktif olduğunu düşünüyorsunuz?

……
……
……

Üniversiteniz halkla ilişkiler faaliyetine başlamadan önce araştırma yapıyor musunuz?

()Evet ()Ara sıra ()Hayır

Hedef gruplarınızı hangi araştırma yöntemlerini kullanarak araştırıyorsunuz?

()Anket ()Medyada üniversite ilgili çıkan haberlerin içerik analizi ()Odak grup görüşmesi

[106] Mükemmellik projesinde kullanılan Grunig'in mükemmellik anketi, bu tez kapsamında aratırma için Doç. Dr. Aslı Yağmurlu Dara ve Ögr. Gör. Gülsüm Şimşek tarafından Türkiye'deki ünversitelere uyarlanmıştır. Daha sonraki aşamada da sahada anket ile verilerin toplanması için Ankara Üniversitesi Etik Kurul Komisyonu'na başvurulmuş ve onay alınmıştır.

() Medyada üniversite ilgili çıkan haberlerin söylem analizi ()Katılımcı gözlem
() Deneysel araştırma () Görüşme

1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum

Yıllık plan, program yapıyoruz.	1	2	3	4	5
Kampanya sonrası başarılarınızı değerlendiriyoruz	1	2	3	4	5
Halkla ilişkiler biriminden değerlendirme raporu isteniyor.	1	2	3	4	5
Halkla ilişkiler biriminin çalışmaları neticesinde üst yönetimin kararlarını değiştiririz.	1	2	3	4	5
Halkla ilişkiler birimi üniversitenin stratejik planına katkıda bulunur.	1	2	3	4	5
Kriz yönetimi, sorun yönetimi ile ilgili konulara katkıda bulunulur.	1	2	3	4	5

2.Halkla ilişkiler modelleri uygulama yöntemleri

Uygulamalarınızda neyi ve kimi ön plana çıkartırsınız?
()Üniversite ()Rektör ()Mütevelli Heyeti/Yönetim Kurulu ()Hizmetlerimiz ()Öğrenci

1.Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3.Kararsızım, 4.Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum

Kamuoyuna bilgi aktarırız.	1	2	3	4	5
Halkla ilişkiler birimi, hizmet verdiğimiz gruplara yönelik köprü görevi üstlenir.	1	2	3	4	5
Üniversitemiz kamuoyunu ikna etmek için kamular ve sorunlar hakkında araştırma yapar.	1	2	3	4	5
Halkla ilişkiler uygulamalarında üniversite kamuoyu arasında arabulucu rol oynarız.	1	2	3	4	5
Üniversitemizle ilgili olumsuz durumların duyulmasını engellemeye çalışırız.	1	2	3	4	5
Kamunun davranışını üniversitemizin istek ve beklentileri doğrultusunda değiştirmeye çalışırız.	1	2	3	4	5
İletişim araç ve yöntemleriyle kamuların üniversitemiz hakkındaki istek ve şikayetlerini anlamaya çalışırız	1	2	3	4	5
Halkla ilişkiler ve iletişim faaliyetlerinin kamuoyu üzerindeki etkilerini araştırırız.	1	2	3	4	5
Üniversitemiz istek ve şikayetler doğrultusunda yönetim politikalarını değiştirir.	1	2	3	4	5
Yapılan uygulamaların nedenlerini kamuoyuna açıklarız	1	2	3	4	5
Üniversitenin çıkarları kadar hedef grupların da çıkarlarını göz önünde bulundururuz	1	2	3	4	5
Üniversite yönetimi ve farklı kamular arasındaki anlaşmazlıkları gidermek için halkla ilişkilerin köprü görevi görmesi, iki taraf arasında müzakere ortamı oluşturması gerektiğine inanırız.	1	2	3	4	5
Nihai kararlar neticesinde üniversite politikalarını belirlemeden önce bu kararlardan etkilenecek kamuların düşüncelerini müzakere ortamında öğrenmeye çalışırız.	1	2	3	4	5
Farklı hedef gruplara kulak veririz.	1	2	3	4	5
Halkla ilişkiler birimi olarak kamularla iletişimde hem iknaya hem de uzlaşmaya dayalı müzakereci iletişimi bir arada kullanırız.	1	2	3	4	5

3.Halkla ilişkiler uygulayıcısının rolü ve görevi.

Hangisi ilk göreviniz?

() Kurum içi iletişim ()Basınla ilişkiler ()Kurumla ilgili yayınlar ()Sosyal etkinlikler düzenlemek ()Diğer

1.Hayır, 2. Kısmen, 3.Evet

Broşür, dergi, yıllık faaliyet raporu, konuşma raporları gibi tanıtım ve bilgilendirme materyallerini hazırlarız.	1	2	3
Basılı, görsel, işitsel, sosyal medya ve internet tabanlı geleneksel ve modern halkla ilişkiler faaliyetlerini gerçekleştiririz.	1	2	3
Üniversite için önemli bilgiler içeren halkla ilişkiler materyallerini (konuşma metni hazırlama, makale yazmak, basın bildirisi hazırlamak, reklam metni yazmak vb.) hazırlarız.	1	2	3
Halkla ilişkiler uygulayıcısı olarak üniversitede, halkla ilişkiler birimi ve diğer birimlerde çalışanların yazdığı materyalleri redaksiyon yaparız	1	2	3
Üniversiteyle ilgili medyada yer alan haberleri toplar ve saklarız.	1	2	3
Özel etkinlikleri düzenleriz (sergi, davet, kahvaltı, basın toplantısı vb.).	1	2	3
Üniversitede halkla ilişkiler etkinliklerinin başarı ya da başarısızlığı konusunda sorumluyum.	1	2	3
İletişim politikalarıyla ilgili rektör, mütevelli heyeti gibi üst düzey yöneticilere danışmanlık yaparım.	1	2	3
Üniversite yönetimini üst düzey sorunlarla ilgili bilgilendiririm.	1	2	3
Üniversite faaliyetleriyle ilgili sorunlara dair araştırma yaparız.	1	2	3
Kamuoyu araştırmaları yaparız.	1	2	3
Hedef grupların istek ve beklentilerini üst yönetime iletiriz	1	2	3

Halkla ilişkiler biriminin üniversitelerin idari yapılanmasındaki yeri.

Üniversitenizde halkla ilişkilerden sorumlu birimin adı nedir?.....

Halkla ilişkiler biriminiz üniversiteniz idari yapılanmasında doğrudan üst yönetime mi bağlı?

()Evet ()Kısmen ()Hayır

Halkla ilişkiler biriminizin üniversitenizde bağlı olduğu üst yönetim birimi hangisidir?

() Rektörlük () Genel Sekreterlik () İnsan Kaynakları () Sağlık Kültür Spor Daire Başkanlığı

() Rektör yardımcıları () Mütevelli heyeti/ Yönetim Kurulu ()Diğer……

Resmi yönetmelikte kime bağlısınız?

() Rektörlük () Genel Sekreterlik () İnsan Kaynakları () Sağlık Kültür Spor Daire Başkanlığı

() Rektör yardımcıları () Mütevelli heyeti/ Yönetim Kurulu ()Diğer……

Fiilen kimden talimat alıyorsunuz?

() Rektörlük () Genel Sekreterlik () İnsan Kaynakları () Sağlık Kültür Spor Daire Başkanlığı

() Rektör yardımcıları () Mütevelli heyeti/ Yönetim Kurulu ()Diğer……

Kaynaklarınızı (bilgi, ürün, hizmet, personel, malzeme, bütçe vb.) üniversitenizin diğer departmanlarıyla paylaşıyor musunuz?

()Evet ()Kısmen ()Hayır

Üniversitenizin üst kademesindeki yönetim kadrosunda kimler bulunmaktadır?

()Rektör ()Daire Başkanları ()Halkla ilişkiler sorumlusu ()Rektör yardımcıları

()Genel Sekreter ()Mütevelli heyeti/Yönetim Kurulu ()Dekanlar ()Senato üyeleri ()Müdürler

Üniversite yönetimi halkla ilişkiler birimini ve uygulamalarını ne kadar destekliyor?

()Hiç Desteklemiyor ()Düşük Seviyede Destekliyor ()Orta Düzeyde Destekliyor

()Biraz Destekliyor ()En Yüksek Seviyede Destekliyor

Biriminizin faaliyet raporunu hazırlıyor musunuz?

()Evet ()Nadiren ()Hayır

Biriminize üniversiteniz tarafından bütçe ayrılıyor mu yoksa genel bütçeden mi harcamalarınız temin ediliyor?

() Evet ()Nadiren ()Hayır

Biriminize ne kadar bütçe ayrılıyor?.....

Planlanan etkinlikler için maddi kaynaklarınızı yeterli buluyor musunuz?

()Evet ()Bazen ()Hayır

Planlanan etkinlikler için maddi kaynaklarınız hangi birimlerden temin ediliyor?.....

4.Bütünleşik iletişim faaliyetleri

1.Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3.Kararsızım, 4.Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum

Üniversitenizin kurum içi ve kurum dışı iletişim kaynaklarını bir bütün halinde koordine ediyoruz.	1	2	3	4	5
Halkla ilişkiler birimi üniversitenin tanıtımı ve kamunun bilgilendirilmesinden sorumludur.	1	2	3	4	5
Özel günler, turlar, herkese açık davetler, resmi yemek davetleri vb. organizasyonlar düzenleriz	1	2	3	4	5
Medya takibi neticesinde herhangi bir sorunla karşılaşıldığında üniversite üst yönetimini konuyla ilgili bilgilendiririz	1	2	3	4	5
Televizyon, radyo, gazete, dergi, reklam, haber duyuruları vb. kitle iletişim araçlarını kullanılırız	1	2	3	4	5
Basın toplantıları düzenleriz	1	2	3	4	5
Basın bildirileri yayınlarız	1	2	3	4	5
Protokol yönergesini hazırlayarak protokol sıra düzenini oluştururuz.	1	2	3	4	5
Kamuoyuyla doğrudan yüz yüze iletişim kurarız	1	2	3	4	5
Organizasyonlara katılanlara hediye ve hatıra eşyaları veririz	1	2	3	4	5
Rektörlükte toplantılara katılırız.	1	2	3	4	5
Halkla ilişkiler biriminiz üniversitenizin web sayfasına tanıtım ve bilgilendirme amaçlı doğrudan veri girişinde bulunuruz.	1	2	3	4	5
Üniversitemizin web sayfasının tasarımı üstünde değişiklik yapma yetkimiz vardır.	1	2	3	4	5
Üniversitemizin sosyal medya hesabı bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
Üniversitenizin sosyal medya hesaplarını birimimiz yönetir.	1	2	3	4	5
Üniversitenin sosyal medya hesapları ile tanıtım ve bilgilendirme yaparız	1	2	3	4	5
Üniversitenin sosyal medya hesapları ile kamularla anlayış ve müzakere çerçevesinde karşılıklı iletişim kurarız.	1	2	3	4	5
Üniversitemizin bilgi edinme biriminden sorumluyuz.	1	2	3	4	5

Sosyal sorumluluk

Üniversitemiz sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirir.	1	2	3
Üniversite yönetimin dikkatini sosyal sorumluluk çerçevesindeki toplumsal faaliyetlere yönlendiririz.	1	2	3

Kamuoyunun güveninin kazanmak için kurumun sosyal sorumluluk hakkındaki tutumunu topluma açıklar.	1	2	3
Üniversitemiz sosyal sorumluluk faaliyetlerine bütçe ayırır.	1	2	3
Üniversitenizde hangi konularda sosyal sorumluluk faaliyeti gerçekleştiriyorsunuz? a) Çevre b) Eğitim c) Sağlık d) Kültür e) Spor f) Diğer……			

Üniversite dışından halkla ilişkiler alanında danışmanlık hizmeti

Halkla ilişkiler hizmetleri için örgüt dışından profesyonel danışmanlık hizmeti alıyor musunuz?

()Evet ()Hayır () Ara sıra

Danışmanlık hizmetlerinden hangilerini alıyorsunuz?

( ) Kurum içi iletişim çalışmalarında ( ) Kurum dışı iletişim çalışmalarında

( ) Organizasyonların düzenlenmesinde ( ) İmaj, itibar, risk yönetiminde

( ) Kurumsal kimlik yapılanmasında ( ) Medya takibinde

( ) Catering ( )Diğer……

5.Halkla ilişkiler departmanının demografik özellikleri

Cinsiyetiniz ()Kadın ()Erkek

Yaşınız ……..

Uzmanlık alanınız nedir? ……..

En son mezun olduğunuz okul nedir

( ) Lise veya daha altı ()Ön lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek lisans ( ) Doktora

Halkla ilişkiler alanındaki eğitim gördünüz mü? ()Evet ()Hayır

( ) Eğitim Seminerleri ( )Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek lisans ( ) Doktora

Biriminizde hangi kadroda çalışıyorsunuz?

( )Şube müdürü ( )Öğretim elemanı ( )Müşavir ( ) Memur

( )Uzman ( )Taşeron firma işçisi ( )Diğer

Ulusal veya uluslararası halkla ilişkiler yayınlardan takip ettiklerininiz var mı?

()Evet ()Hayır

Üniversitenizde toplam çalışma süreniz ne kadar?……

Üniversitenizin halkla ilişkiler biriminde toplam çalışma süreniz ne kadar?……

Genel itibariyle halkla ilişkiler mesleğinde çalışma süreniz ne kadar?……

Üniversitenizde çalıştığınız birim ve bu birimdeki pozisyonunuzun adı nedir?……

Birim: ……., Pozisyon: ……

Biriminizde kaç tane personel çalışıyor……

Personelinizin eğitim alanları nedir?……

Personelinizin eğitim seviyesi nedir?……

Personelin alanda çalışma süresi……

Personelin mesleki örgüte üyeliği……

Kadın personel sayınız ne kadar?……

Kadın personelin eğitim durumu nedir?……

Kadın personellerinizin biriminizde çalışma süresi ne kadar?……

Kadın personellerinizin biriminizdeki pozisyonu nedir?……

Kadın personellerinizin maaşı erkek personellerinizden farklı mı?……

EK 2: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Alt Etik Kurulu Kararı

ANKARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ALT ETİK KURULU

KARAR ÖRNEĞİ

Karar Tarihi : 23/12/2019

Toplanti Sayisi 15

Karar Sayisi 435

435- Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanitim Bölümü doktora öğrencisi Gülsüm Şimşek'in "Halkla İlişkilerde Mükemmellik Kurami Çerçevesinde Türkiye'deki Üniversitelerin Halkla İlişkiler Birimlerine Yönelik Bir Araştirma" başlikli tezi ile ilgili 04/11/2019 tarih ve 13/378 sayili karar doğrultusunda yaptiği düzeltmeler Kurulumuzca incelendi.

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanitim Bölümü doktora öğrencisi Gülsüm Şimçek'in "Halkla İlişkilerde Mükemmellik Kurami Çerçevesinde Türkiye'deki Üniversitelerin Halkla İlişkiler Birimlerine Yönelik Bir Araştirma" başlikli tezinin, araştirma protokolüne uyulmasi ve etik onay tarihinden itibaren geçerli olmasi koşuluyla uygulanmasinin etik açidan uygun olduğuna oy birliği ile karar verildi.

ASLININ AYNID@

23/12/2019

Prof . Dr. Muharrem ÓZEN

Ankara Universitesi Etik Kurulu Başkanı