

ÜNİVERSİTELERDE KRİZ İLETİŞİMİ*

Dilek PENPECE**
Canan MADRAN***

Özet

Kurumlar, kriz durumlarında itibarlarını yönetmek için etkin kriz iletişim stratejileri uygulamalıdır. Böylece paydaşlar sürekli bilgilendirilerek, kriz sebebiyle oluşabilecek olumsuz algılar azaltılabilir ve ortadan kaldırılabılır. Dolayısıyla kriz iletişimi faaliyetlerine yönelik yapılan çalışmalara gereksinim duyulmaktadır. Araştırmanın temel amacı, üniversitelerde sıklıkla meydana gelen kriz türlerini belirlemek ve yükseköğretim kurumlarında yürütülen kriz iletişimi çabalarını değerlendirmektir. Bu çalışmada; krizler ve kriz iletişim çabaları, medyadaki yansımaları çerçevesinde değerlendirilmiştir. Krizlerin ve krize yönelik sunulan cevapların sınıflandırılmasında ve analizinde içerik analizi uygulanmıştır. Araştırma sonucunda Türkiye'deki üniversitelerde yaşanan krizlerin türleri; yerleşke güvenliği, eylemler, protestolar, gizli bilgi kaybı, maddi olanakların kaybı, yönetici ve önemli personel kaybı, personel arası problemler, kazaların artışı, iftira ve dedikodular, gereksiz açıklamalar, söylentiler, örgüt ve çalışanların itibarına zarar, terör, işyerinde şiddet, yolsuzluk, yangın ve salgın olarak belirlenmiştir. Üniversitelerin yerleşke güvenliği, personel arası problemler, kazaların artışı, yolsuzluk ve yangına yönelik hiçbir iletişimsel çaba sarf etmediği görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Üniversiteler, Kriz İletişimi, Üniversitelerde Kriz İletişimi, İçerik Analizi.

CRISIS COMMUNICATION IN UNIVERSITIES

Abstract

Institutions should implement effective crisis communication strategies to manage their reputations in crisis situations. Thus, the negative perceptions that may occur because of crisis can be reduced and

* Bu çalışma; Çukurova Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi tarafından İİBF2010D1 proje numarası ile desteklenen, Dilek PENPECE'nin 2012'de yazdığı "Yükseköğretim Kurumlarında Kriz İletişimi" başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

** Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, Öğretim Üyesi, Yrd.Doç.Dr.

***Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Uluslararası İşletmecilik ve Ticaret Bölümü, Öğretim Üyesi, Prof.Dr.

eliminated by continuously informing stakeholders. Therefore, various researches are needed in the area of crisis communication management. The aim of the study is to determine the types of crises that often occur in universities and evaluate the crisis communication efforts in higher education institutions. Crises and crisis communication efforts were evaluated within the framework of media reflections in this study. Content analysis was applied in the classification of crises and responses provided for crises. As a result, the types of crises in Turkish universities were determined as campus safety, actions, protests, loss of confidential information, loss of financial opportunities, loss of key managers and personnel, staff problems, increase of accidents, slander and gossip, unnecessary explanations, rumors, damage to organization and employee reputation, terrorism, workplace violence, corruption, fire and epidemic. It is seen that universities don't make any communicational effort regarding campus safety, staff problems, increase of accidents, corruption or fire.

Keywords: Universities, Crisis Communication, Crisis Communication in Universities, Content Analysis.

I. GİRİŞ

İnsanların ve kurumların en önemli varlığı itibarlarıdır. İtibar, kişilerin uzun dönemde tutarlı ve güvenilir olmasını ifade etmektedir. Kurumsal itibar ise, sosyal paydaşların kurumun daha önceki siciline dayanan ortak fikri olarak değerlendirilmektedir [1]. Rekabet avantajı elde etmede büyük önem taşıyan itibarın, oluşturması kadar, itibarı korumak ve sürekliliğini sağlamak da önemlidir [2]. Krizler, kurum itibarı için önemli birer tehdittir. Çünkü kişilerin kurum hakkında olumsuz algılar geliştirmesine sebep olabilir [3]. İtibarın sarsılması rekabete, konumlandırmaya, paydaşların güven ve sadakatine, medyayla olan ilişkilere, faaliyetlerin yasallığına, toplumdaki genel algıya ve hatta sahip olunan haklara etki edebilir [4]. Bir krizin kuruma etkisi, o kurumun kendi durumunu nasıl ele aldığına bağlı olarak değişir. Zayıf veya kötü bir şekilde yönetilen kriz; bazen düzeltilemez şekilde kurumun imajını ve itibarını zedeleyebilir, paydaşlar arasında olumsuz tutuma, şirketin gelir kaybına ve hatta yasal problemlere neden olabilir [5]. Etkin bir kriz yönetimi ve iletişimi, kurumların itibar elde etmeleri ya da var olan itibarlarını güçlendirmelerinde önemliken, kurumsal itibar yönetimi de kriz dönemlerinde kurumun koruyucusu durumunda olabilmektedir [2]. Kurumsal itibar kriz yönetiminin hem bir unsuru hem de bir sonucudur. Bu açıdan başarılı bir itibar yönetimi, başarılı bir kriz yönetimine sebep olurken, başarılı bir kriz yönetimi de itibarı iyileştirir ve geliştirir [3]. Bu kapsamda, kurumların krizleri yönetmesi ve kriz iletişimini etkin bir şekilde gerçekleştirmesi önemlidir.

II. ÜNİVERSİTELERDE KRİZ ve KRİZ İLETİŞİMİ

Kriz kavramı, sosyal bilimlerin kapsamı içerisinde yer alan birçok diğer alanda olduğu gibi, üzerinde tanım birliğine varılamamış bir kavramdır. Kriz Yönetimi Enstitüsü (ICM) krizi “büyük oranda medyanın ilgisini harekete geçiren önemli bir iş kesintisi” olarak tanımlanmaktadır [6]. Kurumsal kriz; ‘kesin bir değişikliğin yakın olduğu değişken bir iş durumu ya da

zamanı' olarak tanımlanmaktadır [7]. Kriz, 'bir kurumun faaliyetlerinde kazanılmış bir hakkı olan hissedarlar, siyasiler, sendikalar, çevreci baskı grupları gibi harici gruplar ve medyanın büyük ölçüde dikkatini çeken potansiyel olarak kurumun lehine olmayan olaylardır'[8]. Diğer taraftan kriz, 'paydaşların önemli beklentilerini tehdit eden ve kurumun performansına ciddi bir şekilde etki edebilen ve de olumsuz çıktılar oluşturabilen tahmin edilemeyen olayların algısıdır'[9]. Bütün bu tanımlar dikkate alınarak, çalışmaya temel oluşturacak olan kriz kavramı şu şekilde sınırlandırılmıştır: Kurumun hedeflerine ve işleyişine etki eden hatta yaşamını tehlikeye sokan, aniden ortaya çıkan ya da zaman içinde oluşan, denge durumunu bozan ve acil müdahaleyi gerektiren gerilim durumlarıdır. Kriz kavramı, günümüzde bütün disiplinler için önemli bir olgu haline gelmiştir. Özellikle iletişim alanındaki teknolojik gelişmeler, kriz dönemlerinde bilgi beklentisi olan paydaşların daha hassas davranmalarına etki etmektedir. Kurumun varlığını devam ettirmesi, potansiyel krizlere dönük önlem almasına ve mümkünse bunları fırsata dönüştürmesine bağlıdır. Meydana gelen kriz ile kurumun pazarlama stratejilerinin ve kararlarının etkilenmesi de söz konusudur. Teknolojik, ekonomik, yasal, politik, sosyal ve kültürel çevre koşullarında yaşanan hızlı değişimler sebebiyle artan krizler, kurumları itibara yatırım yapmaları konusunda da zorlamaktadır. Özellikle hizmet sektöründe yaşanan krizlerde; fiziksel kanıt, insan ve süreçlerin devreye girmesi ile tüketicilerin tercihine etki eden faktörler çeşitlenmiştir. Marka bilinci oluşturma ve markaya yönelik tutumları geliştirmede artık çoklu ve karmaşık değişkenler söz konusudur. Çalışmada üniversiteler açısından yaşanan krizler, bilgi akışı ve toplumu ikna etme açısından halkla ilişkiler kapsamında ele alınmaktadır.

Türk Yükseköğretim Sistemi 1982–2012 yılları arasında hızlı bir gelişim göstermiştir. 1982 yılında yeni düzenleme ile Türkiye'de üniversite sayısı, 19'dan 27'e çıkmıştır. 1992'de çıkarılan 3837 sayılı Yasa ile eklenen 21 yeni üniversite ile 2 ileri teknoloji enstitü kurularak, devlet üniversitesi sayısı 51'e yükselmiştir. 2001 yılında, devlet ve vakıf üniversitelerinin toplam sayısı 77'e ulaşmıştır [10]. 2000 sonrası açılan çok sayıda yükseköğretim kurumu ile 2011 yılı itibarıyla bu rakam 96 devlet ve 29 vakıf olmak üzere toplamda 125 rakamına ulaşmıştır. 2012 yılında ise, Türkiye'de toplam 181 üniversite bulunmaktadır. Giderek artan rekabetle birlikte üniversitelerin, potansiyel öğrencileri tarafından tercih edilmeleri için, öğrenciler tarafından istenilen ve orijinal özelliklere sahip markalara dönüştürülmesi zorunlu hale gelmektedir. Bu sebeple birçok üniversite, sağlam ve olumlu bir itibar oluşturabilmek için yatırımlarını arttırmaktadır [11]. Üniversiteleri; rekabetin farklılaşması, ücretler ve sıralamalar gibi birçok faktör, bir özel sektör kuruluşu gibi davranmaya yöneltmektedir [12]. Üniversitelerin gittikçe daha fazla çıktı vermesi gereken bir 'üretim birimi' olarak görülmesi ile tüketici perspektifinde kurumdan yüksek beklentiler gündeme gelmektedir [13]. Hizmet sektörü krizlerde çok daha kırılgan bir yapıya sahiptir [14]. Üniversiteler, paydaşı en çok olan hizmet sektörlerinden biridir. Bu açıdan, üniversitelerde yaşanabilecek muhtemel krizler, oluşan rekabet ortamıyla bu kurumları olumsuz etkileyebilir ve beklentilerin karşılanmamasına sebep olabilir. Dolayısıyla üniversitelerin kriz dönemlerinde gerçekleştirdikleri iletişim çabaları önem taşımaktadır.

Krizin yanlış ele alındığında hafızalarda olumsuz bir imaj olarak kalacağı düşünülerek, kriz esnasında iletişime öncelikli önem verilmelidir [15]. Kriz iletişimi; kriz gerçeğinin ve alınan önlemlerin algılanmasına yönelik stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasıdır [16]. Luecke'a göre [17] iletişim, kriz yönetiminin en önemli araçlarından biridir. Kurum bir kriz ile karşılaştığında, çeşitli gruplar tarafından bilgi edinme çabası bir akış halinde ortaya çıkmaktadır[18]. Bu çabaların kurum tarafından karşılanması gerekmektedir. Üniversitelerde yaşanan krizlerin toplumdaki etkisini azaltmak ve/veya yok etmek için, etkili bir iletişim stratejisi izlenmelidir. Etkili bir stratejinin temelinde ise, hedeflenen paydaşların kimler olacağına belirlenmesi vardır. Türkiye'de birçok üniversitenin stratejik planı incelendiğinde genel olarak paydaşları akademik personel, idari personel, öğrenciler, mezunlar, öğrenci velileri, birim/üniversite yöneticileri, üniversite ile ilgili kamu ve özel sektör kuruluşları, sivil toplum kuruluşları ve Yükseköğretim Kurulu olarak belirledikleri görülmüştür. Geniş paydaşları sebebiyle üniversiteler, kitleleri etkilemekte ve kitlelerden etkilenmektedir. Bu açıdan üniversitelerde, kriz dönemlerinde iletişim yönetiminde çok daha duyarlı davranılmalıdır.

II.1. Kriz Türleri

Diğer kurumlarda olduğu gibi üniversitelerde de krizlerle başa çıkabilmek için, öncelikle ne tür krizlerle sistematik ve anlık olarak karşılaşılabileceğini görmek amacıyla, krizlerin sınıflandırılması gerekmektedir. Etkili kriz iletişim yöntemleri kullanmak için ilk yapılması gereken, karşı karşıya kalınan krizin türünün ortaya konulmasıdır. Üniversitelerde, yaşanan krizlerin sınıflandırmasına ilişkin çok az sayıda çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu alanda yapılan yazın incelemelerinde, kriz yönetimi ve kriz iletişimi ile ilgili çok az sayıda çalışma olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmalardan birisi olan Mitroff, üniversiteler için 12 potansiyel kriz belirlenmiştir [19]. Ancak Mitroff'un gerçekleştirdiği çalışmadaki sınıflama, genel bir kriz sınıflamasının üniversiteye uyarlanmış halidir. Bu çalışmada oluşturulan sınıflandırma, herhangi bir saha araştırması gerçekleştirilmeden, öngörülerle yapılandırılmış bir sınıflandırmadır. Eğitim kurumlarındaki krizler tahmin edilebilir/edilemez ve içsel/dışsal olarak sınıflandıran [14] bir başka çalışmada da benzer şekilde herhangi bir saha araştırması gerçekleştirilmeden konu tartışmaya açılmıştır. Türkçe çalışmaların taranması sonucunda erişilebilen kaynaklarda, araştırma konusu ile ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Kriz yöneticilerinin kullandığı mesaj kodlama stratejileri (kriz cevap stratejileri) ise, kriz tipine göre planlanmalı ve seçilmelidir. Çünkü kriz türü, kriz durumundaki sorumluluğun niteliği açısından önemli bir faktördür [20]. Ancak kriz türlerinin, birçok farklı sınıflaması mevcuttur. Mevcut bir sınıflamanın, tüm çalışmalar için uygun olduğunu söylemek güçtür. Her biri farklı bileşenler kapsamında sınıflama olduğundan, gerçekleştirilecek olan çalışmanın yapısına göre kriz sınıflaması yapmanın uygun olduğu düşünülmüştür. Geniş ölçüde kabul gören ve bu çalışmaya temel oluşturan Mitroff'un tanımladığı kriz neden ve türleri yedi kategorik kriz nedeni ortaya çıkarmıştır: ekonomik, bilgi ile ilgili, fiziksel, insan kaynakları, itibarla

İlgili, psikopatolojik ve doğal afetler [19]. Bu yedi neden çerçevesinde, toplamda 45 kriz türü belirlenmiştir. Mitroff'un detaylı bir şekilde tanımladığı kriz neden ve türlerine sınıflaması Tablo 1'te görülmektedir.

Tablo 1: Mitroff'un Kriz Nedenleri ve Türleri

Ekonomik	Bilgi ile ilgili	Fiziksel (malzeme kaybı)	İnsan Kaynakları	İtibarla İlgili	Psikopatolojik Olaylar	Doğal Afetler
Grev	Tescilli ve gizli bilgi kaybı	Malzeme, teçhizat, tesis kaybı	Yönetici kaybı	İftira	Ürün tahribi	Deprem
Huzursuzluk	Yanlış bilgi	Malzeme ve tesis arızaları	Önemli personel kaybı	Dedikodu	Adam kaçırma	Yangın
İşçi açığı	Bilgisayar kayıtlarının bozulması	Olanakların kaybı	Devamsızlık Artışı	Gereksiz konuşmalar	Rehin alma	Sel
Hisselerde büyük değişim	Müşteri ve Tedarikçilerle ilgili bilgilerin kaybı	Tesislerin dağıtılması	Kazaların Artışı	Söylentiler	Terör	Patlama
Piyasanın Çökmesi		Patlama	İşyerinde Şiddet	İşletme itibarın zarar	İşyerinde şiddet	Tayfun
Kar azalması		Kötü ürün tasarımı	Planların yokluğu	İşletme logolarının tahribi	Kriminal terörist faaliyetler	Kasırğa
Rakibin devralması		Düşük kalite kontrol	Yolsuzluk	Yanlış söylenti		Toprak kayması

Kaynak: [19].

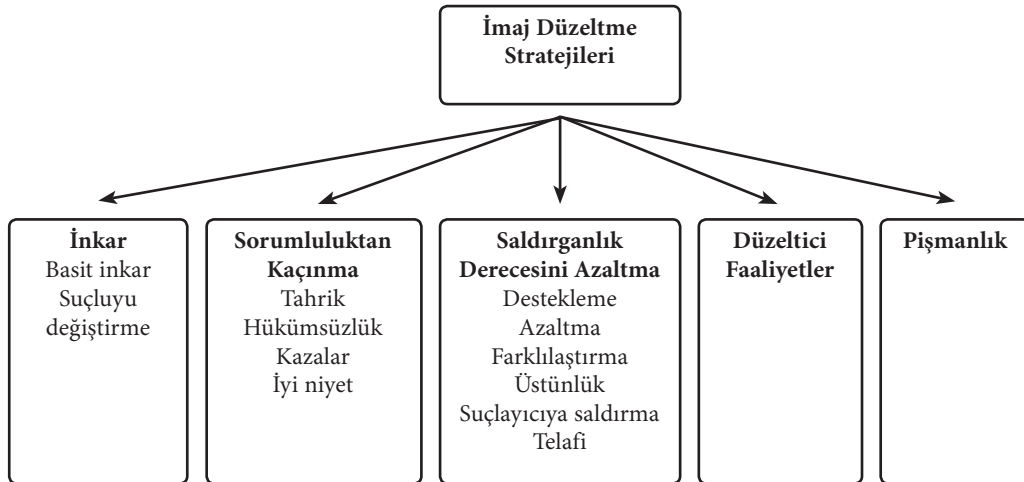
Ekonomik nedenlerden oluşan krizler; doğrudan kurumun ekonomik ve finansal yapısını tehdit eden grev, işçi açığı, piyasaların çökmesi gibi unsurlardır. Bilgiye dayalı krizler; kurumun dışından gelen ve kurumun özel bilgilerini ele geçirmeyi hedefleyen bütün saldırılardır. Bu tür saldırılar, kuruma ait gizlilik derecesi olan bilgilerin çalınması ve kurumu yıpratmaya yönelik dedikoduların yayılmasını kapsar. İşin durması; üretim birimlerinde stres nedeniyle insanların çalışmaması ve işe son verilmesidir. Psikopatoloji; sabotaj, yönetici kaçırma, cinsel taciz ve ürüne hasar verme gibi suça dayalı faaliyetleri içerir. İnsan kaynaklarına yönelik krizler; çalışanlardaki düşük moral, yönetici değişimi, mesleki yanlışlıklar gibi konuları içermektedir [21]. İtibarla ilgili krizler ise; dedikodu söylenti gibi şirket itibarına yönelik olayları kapsamaktadır.

Doğal afetler ise dışsal olan ve ani oluşan, sorumluluğun düşük olduğu krizlerdir. Çevresel etkenlerden kaynaklanan doğal afetler, karşı konulması çok zor ya da olanaksız kriz durumları yaratabilirler. Bunlar arasında deprem, yangın, sel, fırtına gibi felaketler sayılabilir. Doğal felaketler, önlem alma olanakları olsa da, kendiliğinden ortaya çıkan ve etkileme oranı çok güçlü olan krizlerdir. Doğal afetlere yönelik çalışmalar, bu olaylarda ekonomik değişkenlerin kısa dönemli geri dönüşümüne odaklanmıştır [22]. Kriz sorumluluğu; paydaşların kurumun krizden ne derece sorumlu hissettiklerini ifade etmektedir [23]. Bu çerçevede, doğal afetlerde kurumun kriz sorumluluğu düşüktür. Genellikle doğal afetlere kurumların kısa vadede vereceği tepkiler, krizin en asgari mağduriyetle atlatılması yönündedir.

II.2. Mesaj Kodlama Stratejileri

Kriz iletişimi çalışmaları, farklı kriz durumlarına dönük mesaj kodlama stratejilerini incelemeye de yönelmiştir [24]. Krizlerin çözümlenmesinde, hedef kitleler belirlendikten sonra hangi mesaj kodlama stratejisinin izleneceğine karar verilmelidir. Krizlerin ele alınışında tek bir yol veya yöntemden bahsetmek mümkün değildir. Gelişime, iletişime, krize, kuruma, savunmaya dayalı, kabullenici, yenileyici ve karşılıklı ilişkisel mesaj kodlama stratejileri mevcuttur. Çalışmaya temel oluşturan mesaj kodlama stratejisi Benoit'in İmaj Düzeltme Teorisidir ve imajın kurum ve kişiler için şart olduğu gerçeğine dayanmaktadır. Şekil 1'de Benoit'in İmaj Düzeltme Teorisinin bileşenleri görülmektedir.

Şekil 1: İmaj Düzeltme Teorisi Bileşenleri



Kaynak: [25]'den uyarlanmıştır.

Bu teoride *inkar*; söylevcinin suçlandığı faaliyet ya da faaliyetleri basitçe inkar etmeyi seçtiğinde kullanılan bir stratejidir. Benoit inkar için iki alt başlık belirtmiştir: basit inkar, suçluyu değiştirme [23]. İlkinde, savunmacı bir tutum ile iddialar reddedilir ikincisinde ise, suçluyu değiştirmek yani başkasını suçlamak söz konusudur [3]. Basit inkar durumunda, eğer kurum gerçekten suçlu değilse ve kimin suçlu olduğunu belirleyebilirse, kurumun ismi temize çıkar ve her şey normale dönebilir [26]. İkinci strateji; tahrik, hükümsüzlük, kazalar ve iyi niyeti içeren *sorumluluktan kaçınma*'dır [25]. Kurum, başka bir yanlış hareket sonucu faaliyette bulunduğunu ifade ederse tahrikten bahsedilebilir. Bilgi ve önemli faktörler üzerindeki kontrol eksikliğinden kaynaklanan bir durum varsa, hükümsüzlükten söz edilebilir. Olayın kaza olması, faaliyetle ilgili suçun şiddetini azaltır. Yanlış faaliyet, inkar edilmez ancak bu durumun tamamen iyi niyetten kaynaklandığı iddia edilebilir [26]. Benoit'in üçüncü stratejisi; suçlayıcı *saldırganlık derecesini azaltma*'ya çalıştığıında meydana gelir. Bu açıdan, Benoit altı alt başlık belirlemiştir: destekleme, azaltma, farklılaştırma, üstünlük, suçlayıcıya saldırma, telafi [23]. Destekleme, kurumun daha önce gerçekleştirdiği olumlu faaliyetlerle pozitif özelliklerini vurgulamasıdır. Azaltma, yanlış faaliyetin görüldüğü kadar kötü olmadığına ikna etmeyi ifade eder. Farklılaştırma, olayı daha az istenilen ancak benzer bir olaydan ayırt etmektir. Üstünlük, istenmeyen olayın daha olumlu bir içeriğe büründürülmesidir. Suçlayıcıya saldırma, suçun şiddetini azaltabilir. Suçlayıcının güvenirliliği az ise, suçlama çok ciddiye alınmayacaktır. Telafi yanlış faaliyet dolayısıyla kaynaklanan zararın karşılanmasını ifade etmektedir [26]. Dördüncü strateji; suçlu faaliyetten kaynaklanan tehlikeyi onaran ve faaliyetin tekrar olmayacağını garanti etmek için belirli adımlar sunan *düzeltilici faaliyetler*'dir [27]. Beşinci ve son imaj düzeltme stratejisi ise *pişmanlık*'tır. Pişmanlık, basit bir şekilde faaliyeti kabullenip onun için özür dilemeyi tanımlamaktadır [25]. Özür dileme, yönetim tarafından sunulan beklentilere odaklanılır. Bu son stratejide kabullenme durumu söz konusudur. Tek bir strateji kullanmak yerine, bu stratejilerin bileşimi de kullanılabilir.

III. ÜNİVERSİTELERDE KRİZ VE KRİZ İLETİŞİMİ: HABER METİNLERİNDE YAPILAN BİR SAHA ARAŞTIRMASI

Çalışmanın bu bölümünde, birincil verilerin elde edilmesi için tasarlanan araştırma süreciyle ilgili bilgi verilmektedir. İlk olarak araştırmanın amacı ve önemi ve kısıtları açıklanmaktadır. Bir sonraki başlıkta araştırma yöntemi ele alınmaktadır. Son olarak, araştırmada soruları ve model ile bulgularla ilgili açıklamalara yer verilmektedir.

III.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Yükseköğretim kurumunun itibarını sarsan krizler öğrencinin o üniversiteyi tercih etme isteğine, piyasadan gelen desteğe ve öğretim üyeleri tarafından çalışma yeri olarak tercih edilirliliğe etki edebilir. Bu şekilde krizler yükseköğretim kurumunun yaşamsal faaliyetlerine etki ederek, yok olmasına bile sebep olabilirler, özellikle vakıf üniversiteleri için konunun önemi daha iyi anlaşılabilir. Bu kapsamda, daha önce belirlenen boşluğun giderilmesine yönelik

gerçekleştirilen çalışmanın, araştırmanın önemini artıracığı düşünülmektedir. Çalışmamız üniversitelerin krizleri yönetmelerinde, kriz iletişimi planlamasında etkili olacağından ve uygulamaya yönelik öneriler sunacağından önem taşımaktadır.

Araştırmanın temel amacı, üniversitelerde sıklıkla meydana gelen kriz türlerini belirlemek ve yükseköğretim kurumlarında yürütülen kriz iletişimi çabalarını değerlendirmektir. Bu amaç doğrultusunda, çalışmamızda Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversitelerinin yapısı, yaşadıkları kriz sınıfları ve türleri, bu krizlere yönelik uyguladıkları mesaj kodlama stratejileri incelenmiştir. Her bir üniversitenin yaşadığı krizler ile bu krizlere yönelik sundukları cevaplar arasındaki farklılıklar da araştırılmıştır. Ayrıca, yaşanan krizlerin türleri ile bu krizlere yönelik yayınlanan cevapların türleri arasındaki ilişki de incelenmiştir.

Üniversitelerde gerçekleşen krizlere ilişkin bilgiler, üniversitenin kendisinden ya da konu ile ilgili haberlerden elde edilebilir. Yapılan ön çalışmalarda üniversitelerin halkla ilişkiler birimleri, yaşadıkları krizleri tekrar gündeme getirmemek için, bu krizlerle ilgili bilgi verme konusunda gönülsüz davranmışlardır. Maliyet ve zaman açısından, üniversitelerdeki herhangi bir kriz için tüm medyaya ulaşmak da mümkün değildir. Bu çerçevede, araştırmaya konu olacak kaynak ve veri temelinde bir kısıtlamaya gidilmiştir. Böylece haber ajanslarından sunulan haberler, yayımlanıp yayımlanmadığına bakılmaksızın krizlere yönelik bilginin elde edileceği kaynaklar olarak belirlenmiştir.

III.2. Araştırma Yöntemi

Çalışma kapsamında, hangi yükseköğretim kurumlarının inceleneceği sorusu gündeme gelmiştir. Farklı yapılarından ötürü, devlet ve vakıf üniversitelerinin her ikisinin de kapsama alınması gerektiği düşünülmüştür. Saha araştırması kapsamında hem vakıf hem de devlet üniversitelerinin araştırma evreni içerisine alınmasına karar verilmiştir. Araştırmanın evrenini, 2011 yılında Türkiye'de faaliyette olan üniversitelerin tümü oluşturmaktadır. Çalışmanın yapıldığı 2011 yılına gelindiğinde, 11 yaşından küçük üniversitelerin kurumsal yapılarının tam olarak oluşmadığı, yönetim birimlerinin ve kadrolarının etkin ve yeterli biçimde tam olarak oluşmadığı varsayılmaktadır. Kuruluş tarihi eski olan üniversitelerin, krize ilişkin iletişimsel deneyimlerinin yüksek olacağı düşünülerek, araştırmacı tarafından URAP'ın (University Ranking by Academic Performance) yaptığı üniversite sınıflaması [28] kullanılmıştır.

URAP'ın gerçekleştirdiği sıralamalardan birisi olan 2011 yılında yayınlanan, '2000 Yılından Önce Kurulan Üniversiteler Genel Sıralaması' kapsamında çalışmanın evreni bu 74 üniversitedir. Çalışmanın amacına uygun temsil yeteneği olduğu düşünülen elemanların seçimi ile yargısal örnekleme yapılmıştır. Yargısal örneklemede, evrenin belirlenen soruna en uygun kesiminin gözlem konusu yapılması söz konusudur [29]. Bu çerçevede, sıralamada ilk 3 sırada bulunan 3 devlet üniversitesi olan Hacettepe Üniversitesi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi ve İstanbul Üniversitesi örnekleme dahil edilmiştir. Üniversite sayılarında vakıf ve devlet üniversiteleri arasında denge sağlamak için, vakıf üniversiteleri kapsamında ilk 2 sırada bulunan 11.

sıradaki Bilkent Üniversitesi ile 14. sıradaki Sabancı Üniversitesi vakıf üniversitesi sıralamasında 3. sırada bulunan genel sıralamada 20. sıradaki Başkent Üniversitesi örnekleme dahil edilmiştir. Ayrıca araştırmacının bulunduğu bölgede faaliyet gösteren, biri devlet diğeri vakıf, iki üniversitesinin de örnekleme dahil edilmesi düşünülmüştür. Bu amaçla 17. sıradaki Çukurova Üniversitesi ve 73. sıradaki Çağ Üniversitesi seçilmiştir. 2000 Yılından Önce Kurulan Üniversiteler Genel Sıralamasında Akdeniz bölgesindeki üniversitelerin değerlendirilmesi ile en üst sırada olan Çukurova Üniversitesiyken, 2000 yılı öncesinde bölgedeki tek vakıf üniversitesi de Çağ Üniversitesi'dir. Sonuç olarak örneklem, 4 devlet ve 4 vakıf üniversitesinden oluşmuştur.

Haber ajanslarından çıkan haberler, yayımlanıp yayımlanmadığına bakılmaksızın krizlere ilişkin bilginin elde edileceği kaynaklar olarak belirlenmiştir. İçerik analizinde birim olarak 'tema' kullanılmıştır. Geniş haber ağı ve ulaşılabilir durumda olması sebebiyle Anadolu Ajans verileri, kaynak olarak belirlenmiştir. Üniversitelerin kuruluşlarından itibaren meydana gelen bütün krizlere ulaşılmasının zaman açısından mümkün olmaması ve örneklem dahilindeki üniversitelerin kuruluş tarihlerinin farklı olması nedeniyle, 2005 Ocak ve 2010 Aralık tarihlerini dahil eden 6 yıllık dönem saha araştırması kapsamında taranmıştır.

Üniversitelerde yaşanan krizlerin türlerini ve üniversitelerin kriz cevap iletişimlerini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen faaliyetlerde, kantitatif (nitel) veri toplama tekniklerinden faydalanılmıştır. Bu nedenle kullanılan yöntem, verilerin sınıflandırılması ve karşılaştırılması için kullanılan 'içerik analizi' yöntemidir. İçerik analizi belgelerin mülakat dökümlerinin ya da kayıtların karakterize edilmesi ve karşılaştırılması için kullanılan bir yöntemdir. Amacı, katılımcıların görüşlerinin ya da dokümanların sistematik bir şekilde tanımlanmasıdır [30]. İçerik analizi yönteminde, öncelikli olarak yapılması gereken sınıflama sistemi oluşturmaktır. Tablo 1'de sunulan Mitroff'un gerçekleştirdiği genel kriz sınıflama matrisi [19], Tablo 2'de görüldüğü gibi bazı düzenlemeler yapılarak kullanılmıştır.

Tablo 2: Türkiye'de Yükseköğretim Kurumlarında Görülebilecek Olası Krizler

Güvenlik Sorunları	Bilgilendirme Sorunları	Fiziksel Sorunlar	İnsan Kaynakları Sorunları	İtibara İlişkin Sorunlar	Suçla İlişkin Sorunlar	Doğal Sebeplere İlişkin Sorunlar
Yerleşke güvenliği	Gizli bilgi kaybı	Malzeme ve tesis arızaları	Yönetici ve önemli personel kaybı	İftira ve dedikodular	Adam kaçırma ve rehlin alma	Deprem
Eylemler	Yanlış bilgi	Maddi olanakların kaybı	Personel arası problemler	Gereksiz açıklamalar	Terör	Yangın
Protestolar	Bilgisayar kayıtlarının bozulması		Kazaların artışı	Söylentiler	İşyerinde şiddet	Sel
				Örgüt ve çalışanlarının itibarına zarar	Yolsuzluk	Patlama
						Salgın

Saha araştırmasının sınıflama sistemi oluşturulduktan sonra haberlerin çözümlenmesi için bir kodlama formu geliştirilmiştir. Her bir haber için, bir kodlama formu doldurulmuştur. Kodlama formunda, toplamda 7 kriz sınıfı ve 24 kriz türü çerçevesinde veriler sınıflandırılmıştır.

III.3. Araştırma Soruları

Üniversitelerde kriz dönemlerinde gerçekleştirilen etkin iletişim, sadece krizi ortadan kaldırmakla kalmaz, bazen kurumu kriz oluşmadan önceki itibarından daha olumlu itibara getirebilir [27]. Bu çerçevede çalışmanın ana sorgusu, yükseköğretim kurumlarının geliştirdiği kriz iletişim refleksinin belirlenmesi konusundadır. Türkiye’de üniversitelerde gözlenen krizlerin, literatürde daha önce belirlenen [14], [19] kriz türlerinden farklı olacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda çalışmanın ilk sorgusu yükseköğretim kurumlarında meydana gelen krizlerin sınıflanması üzerinedir:

S 1: Üniversitelerde gerçekleşen kriz sınıfları ve kriz türleri nelerdir?

Bazı üniversitelerde belirli krizlere daha fazla sıklıkla rastlanırken, bazılarında bu tür krizlere nereyse hiç rastlanmamaktadır. Bu durumda kurumun yapısının, sıkça rastlanan krize çok daha elverişli olduğu düşünülebilir. Hangi kriz türlerinin üniversitelerde daha fazla ortaya çıktığını belirlemek, belirlenen bu krizlere ilişkin verilecek önemi ve uygulanabilecek ek önlemleri de etkileyebilecektir. Bu kapsamda araştırmanın ikinci sorgusu aşağıdaki gibidir:

S 2: Üniversitelerde hangi tür krizler ne sıklıkla meydana gelmektedir?

Devlet ve vakıf üniversitelerinde meydana gelen krizler kapsamında farklılıklar olacağı varsayılmaktadır. Bu farklılıkları ortaya koymak, farklı yapıdaki üniversitelerin, her bir kriz türüne ilişkin belirleyeceği kriz cevap stratejisine etki edecektir. Vakıf üniversitelerinin, öğrenci talepleri konusunda çok daha duyarlı olması gerektiği düşünülür. Bu kurumlarda meydana gelen krizlere çok daha özenli yönelmek gerekir. Dolayısıyla araştırmanın diğer sorgusu aşağıdaki gibidir:

S 3: Devlet ve vakıf üniversiteleri arasında, kriz yaşama olasılığı ve/veya kriz sınıfları ve kriz türleri açısından farklılık var mıdır?

Vakıf üniversitelerinin krizlere yönelik duyarlılıkları göz önüne alındığında, bu kurumlarda meydana gelen krizlere yönelik cevapların çok daha fazla olacağı düşünülmektedir. Bu çerçevede diğer araştırma sorusu aşağıdaki gibidir:

S 4: Devlet ve vakıf üniversiteleri arasında, kriz cevaplarının sınıfları açısından farklılık var mıdır?

Üniversitelerin yapıları açısından, yaşanan krizlerin sınıfları ve sıklıklarının birbirlerinden farklı olacağı düşünülmektedir. Bu çerçevede, her bir üniversitenin yaşadığı kriz türlerinin ve sıklıklarının farklılıklarını ortaya koymak, her bir kriz sınıfına ilişkin belirlenecek kriz cevap stratejisini de etkileyecektir. Bu açıdan bir diğer araştırma sorusu aşağıdaki gibidir:

S 5: Her bir üniversitenin, kriz yaşama olasılığı ve/veya kriz sınıfları açısından farklılık var mıdır?

Etkin iletişim stratejisi benimsemek açısından, her bir üniversitenin yaşadığı kriz sınıfları birbirlerinden farklı ise, bu krizlere yönelik sunulan cevaplarında birbirinden farklı olması beklenmektedir. Dolayısıyla bir diğer araştırma sorusu aşağıdaki gibidir:

S 6: Her bir üniversitenin kriz cevaplarının sınıfları açısından farklılık var mıdır?

Üniversitede yaşanan kriz türüne yönelik kriz cevaplarının sunulması, kurum tarafından etkin bir iletişim stratejisi izlendiğinin kanıtı olarak düşünülebilir. Bu kapsamda son araştırma sorusu aşağıdaki gibidir:

S 7: Üniversitelerde yaşanan kriz sınıfları ve bu krizlere yönelik sunulan cevapların türleri arasında farklılık var mıdır?

III.4. Bulgular

Bu bölümde, üniversitelerde yaşanan kriz sınıflarına, kriz türlerine, mesaj kodlama stratejileri çerçevesinde kriz cevaplarına, devlet ve vakıf üniversiteleri açısından kriz türü ve kriz cevabı arasındaki farklılıklara ilişkin içerik analizi, uyum analizi ve ki-kare analizine yönelik bulgular açıklanmaktadır.

III.4.1. Taranan Haberler

Üniversitelerin yaşadığı krizlere ilişkin haberlere kriz, olay vb. ifadeleri kullanarak ulaşmak düşünülmüştür. Ancak bu şekilde tüm krizlere ulaşamayacağı anlaşılmıştır. Dolayısıyla verileri taramak için kullanılan anahtar kelimeler üniversite isimleridir. Sadece yerel olarak değil, ajans-tan çıkan tüm haberlere ulaşabilmek için ise, 'Genel Bülten' kapsamında sunulan haberlerde tarama gerçekleştirilmiştir. Böylece örnekteki üniversitelerle ilgili sunulan bütün haberlere

ulaşmıştır. Dolayısıyla üniversitelerin 2005-2010 yılları dahilinde 6 yıllık periyotta çıkan bütün haberleri taranmıştır. Bu haberlerin birçoğunun kriz niteliğinde olmadığı görülmüştür. Sunulan bütün haberler okunmuş ve araştırmacının öznel yargısına dayanarak kriz kapsamına alınabilecekler belirlenmiş ve kaydedilmiştir. Tablo 3’de üniversiteler ve belirlenen yıllara ilişkin taranan haberlerin sayılarında görüldüğü gibi, 6.329 tane haber ile en fazla İstanbul Üniversitesi’ne ilişkin haberlere rastlanmıştır. En az haber sayısı ise 76 kez haberi yayınlanan Çag Üniversitesi’ne aittir. Toplamda 17.490 haber okunmuş ve kriz kapsamına alınacak olanlar seçilip, sınıflama gerçekleştirmek için kaydedilmiştir.

Tablo 3: Anadolu Ajansından Taranan Haber Sayıları

Anadolu Ajans Haberleri	Üniversiteler	Yıllar	Taranan Haber Sayısı
	Hacettepe Üniversitesi	01.01.2005 / 31.12.2010	3.474
	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	01.01.2005 / 31.12.2010	666
	İstanbul Üniversitesi	01.01.2005 / 31.12.2010	6.329
	Sabancı Üniversitesi	01.01.2005 / 31.12.2010	1.129
	Bilkent Üniversitesi	01.01.2005 / 31.12.2010	1.327
	Başkent Üniversitesi	01.01.2005 / 31.12.2010	1.179
	Çukurova Üniversitesi	01.01.2005 / 31.12.2010	3.310
	Çag Üniversitesi	01.01.2005 / 31.12.2010	76

III.4.2. Güvenilirlik

Çalışmanın güvenilirliğinin ve geçerliliğinin sağlanabilmesi ve araştırmacının öznel değer yargılarının etkisini ortadan kaldırabilmek için, 2 doktora 1 yüksek lisans öğrencisi daha değerlendirme sürecinde yer almıştır. Her bir kodlayıcıya haber verileri ve kodlama ölçekleri verilerek, nasıl kodlama yapılacağı anlatılmıştır. Kodlayıcılar ayrı zamanlarda ve ayrı ortamlarda sınıflandırmalarını yapmışlardır. Hangi sınıflandırmanın neyi ifade ettiğine ilişkin birer çıktı da kendilerine verilmiştir. Araştırmacı ve diğer üç kodlayıcıya ait sınıflama ölçeği üzerine yapılan güvenilirlik analizi sonucu Tablo 4’de yer almaktadır.

Tablo 4: Çapraz Kodlayıcılar Ölçeği

	Araştırmacı	Kodlayıcı 1	Kodlayıcı 2	Kodlayıcı 3	Cronbach's Alpha
Araştırmacı	1.000	1.000	.989	.000	.999
Kodlayıcı1	1.000	1.000	.989	1.000	
Kodlayıcı2	.989	.989	1.000	.989	
Kodlayıcı3	1.000	1.000	.989	1.000	

Tablo 4'de görülen güvenilirlik analizi sonuçlarına göre araştırmanın Cronbach α (alfa) katsayısı yaklaşık %100'dür. Alfa katsayısının $0,80 < \alpha < 1,00$ aralığında bir değer olması, ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir [31]. Bu açıdan veri setinin ileri düzeyde güvenilir olduğu söylenebilir.

III.4.3. Üniversitelerde Yaşanan Kriz Türleri ve Sıklıkları

Cevap.1: Üniversitelerde gerçekleşen kriz sınıfları ve kriz türleri nelerdir? Türkiye'deki üniversitelerde yaşanan kriz sınıfları: güvenlik, bilgilenme, fiziksel, insan kaynakları, itibara ilişkin, suça ilişkin ve doğal sebeplere ilişkin sorunlardır. Tablo 6'da görüldüğü gibi üniversitelerde yaşanan kriz türleri; yerleşke güvenliği, eylemler, protestolar, gizli bilgi kaybı, maddi olanakların kaybı, yönetici ve önemli personel kaybı, personel arası problemler, kazaların artışı, iftira ve dedikodular, gereksiz açıklamalar, söylentiler, örgüt ve çalışanlarının itibarına zarar, terör, işyerinde şiddet, yolsuzluk, yangın ve salgındır. Araştırmada yargısal örnekleme gerçekleştirildiğinden, elde edilen verilerin normal dağılım göstermesi beklenmemektedir. Ancak, araştırmalarda birçok analizi uygulayabilmek için verilerin dağılımının normale yakın olması gerekmektedir. Bu açıdan elde edilen verilerin çözümlenmesinde öncelikle sıklık dağılımları ve oranları incelenmiştir.

Tablo 5: Genel Olarak Üniversite Kriz Sayıları

	N	Oranlar (%)	Skewness	Kurtosis	Mod	Genel Mod
Kriz Haberleri	573	90.7	-.932	-.323	5	5
Krize Yönelik Cevap Haberleri	59	9.3	.109	.085	15	5
Haberler	632	100	-.839	-.295	15	5

Örnek grubunda toplamda, 632 tane üniversitelerde krizlere ilişkin habere ulaşılmıştır. Bu haberlerin 59 tanesi, üniversitelerin krizlere yönelik yaptıkları açıklamaları içeren cevap haberleridir. Geriye kalan 573 haber ise, üniversitelerde gerçekleşen krizlere yönelik haberlerdir. Sınıflama çerçevesinde, haberin tamamı bir kategori içerisine yerleştirilebilmiştir ve herhangi bir başka kategori ekleme ihtiyacı hissedilmemiştir. Araştırma sorusu 1 ve 2'nin cevaplanmasına ilişkin Tablo 6'da detaylı bir şekilde üniversitelerde yaşanan krizlerin sınıfları, türleri ve sıklıkları görülmektedir.

Tablo 6: Üniversitelerde Yaşanan Kriz Haberi Sayıları ve Oranları

Kriz Sınıfları	Kodlar	Kriz Türleri	Sıklık	Oranlar (%)
Güvenlik Sorunları	1	Yerleşke güvenliği	13	2.3
	2	Eylemler	64	11.2
	3	Protestolar	37	6.5
Toplam			114	20.0
Bilgilenme Sorunları	4	Gizli bilgi kaybı	2	0.3
	5	Yanlış bilgi	-	-
	6	Bilgisayar kayıtlarının bozulması	-	-
Toplam			2	0.3
Fiziksel Sorunlar	7	Malzeme ve tesis arızaları	-	-
	8	Maddi olanakların kaybı	2	0.3
Toplam			2	0.3
İnsan Kaynakları Sorunları	9	Yönetici ve önemli personel kaybı	24	4.2
	10	Personel arası problemler	2	0.3
	11	Kazaların artışı	1	0.2
Toplam			27	4.7
İtibara İlişkin Sorunlar	12	İftira ve dedikodular	38	6.6
	13	Gereksiz açıklamalar	5	0.9
	14	Söylentiler	16	2.8
	15	Örgüt ve çalışanlarının itibarına zarar	276	48.2
Toplam			335	58.5
Suça İlişkin Sorunlar	16	Adam kaçırma ve rehin alma	-	-
	17	Terör	18	3.1
	18	İşyerinde şiddet	52	9.1
	19	Yolsuzluk	4	0.7
Toplam			74	12.9
Doğal Sebeplere İlişkin Sorunlar	20	Deprem	-	-
	21	Yangın	15	2.6
	22	Sel	-	-
	23	Patlama	-	-
	24	Salgın	4	0.7
Toplam			19	3.3
Genel Toplam			573	100

‘Yanlış bilgi’, ‘bilgisayar kayıtlarının bozulması’, ‘malzeme ve tesis arızaları’, ‘adam kaçırma ve rehin alma’, ‘deprem’, ‘sel’ ve ‘patlama’ ya örneklemedeki üniversitelerde hiç görülmemiş, ya da haber olarak basına yansımamıştır.

III.4.4. Üniversiteler Tarafından Sunulan Kriz Cevapları Türleri ve Sıklıkları

Cevap.2: Üniversitelerde hangi tür krizler ne sıklıkla meydana gelmektedir? İkinci araştırma sorusuna açıklık getirmek için, frekanslara bakılmıştır. ‘İtibara ilişkin sorunlar’ başlığı altındaki toplam 335 kriz (%59) gerçekleşmiştir. Bu kapsamda en sık rastlanan kriz türü ise, örgüt ve çalışanlarının itibarına zarar veren (%48) krizlerdir. Bir diğer sık rastlanan kriz sınıfı, güvenlik sorunlarıdır (%20). Bu sınıf içerisinde en fazla karşılaşılan kriz türü ise eylemler (%11) konusundadır. En az rastlanan kriz sınıfı ise, bilgilenme sorunları ve fiziksel sorunlardır. Bilgilenme sorunları sınıflaması içinde sadece gizli bilgi kaybına, fiziksel sorunlar sınıflaması içinde ise, sadece maddi olanakların kaybına rastlanmıştır. İnsan kaynakları sorunları kapsamında yaşanan ‘kazaların artışı’ kriz türü ise, sadece 1 kere haber olmuştur. Tüm haberler göz önüne alındığında “Ergenekon” başlıklı haberlerin sayısı dikkat çekmektedir. Başkent Üniversitesi’nde 166, İstanbul Üniversitesi’nde 86 haber bu davaya yöneliktir. Tablo 7’de görüldüğü gibi üniversiteler tarafından krizlere yönelik sunulan, 59 cevap haberi ile karşılaşılmıştır.

Kriz cevap haberlerine bakıldığında, üniversitelerde birçok krize cevap verilmediği görülmektedir. ‘Yerleşke güvenliği’, ‘bilgisayar kayıtlarının bozulması’, ‘malzeme ve tesis arızaları’, ‘personel arası problemler’, ‘kazaların artışı’, ‘adam kaçırma ve rehin alma’, ‘yolsuzluk’, ‘deprem’, ‘yangın’, ‘sel’ ve ‘patlama’ açısından herhangi bir kriz cevabına rastlanmamıştır. Kriz cevaplarının verilmediği bazı konuların kriz haberi de yoktur. Ancak ‘yerleşke güvenliği’, ‘personel arası problemler’, ‘kazaların artışı’, ‘yolsuzluk’ ve ‘yangın’ krizlerine yönelik haberler olmasına rağmen, üniversiteler bu krizlere açıklama yapmamışlardır. Diğer taraftan ‘yanlış bilgi’ krizine yönelik cevaba rastlanmış, fakat kriz haberine rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu kriz türünün medyaya yansımadağı, üniversite tarafından açıklama yapıldığında haber olarak dikkate alındığı düşünülebilir.

Üniversitelerde en sık rastlanan kriz cevapları, itibara ilişkin sorunlar (%48) kapsamında gerçekleşen krizlere yöneliktir. Bu sınıflamada ise, en fazla örgüt ve çalışanlarının itibarına zarar veren krizlere (%19) cevap verilmiştir. Bu açıdan en fazla rastlanan kriz türüne, cevap haberleri kapsamında en fazla cevabın verildiği görülmektedir. En az rastlanan kriz cevabı türü, protestolara yöneliktir. İlginç bir şekilde, bazı krizler var olmasa da bu krizlerin varlıkları, verilen cevaplardan algılanabilmektedir. Toplamda 59 cevap haberinin sadece 41, yaşanan krizlere yöneliktir. Dolayısıyla 18 tane, kriz haberine rastlanmayan cevap haberi vardır. Ayrıca haberlerin bazılarında birden fazla cevap verilmiştir. Çukurova Üniversitesi’ndeki 1 salgın haberine üniversitenin 3 kez cevap vermesi ve İstanbul Üniversitesi’nde türban tartışmalarına ilişkin bir habere üniversitenin 2 kez cevap verilmesi dolayısıyla, toplam 41 haberin 38’ine yönelik açıklama yapıldığı görülmektedir.

Tablo 7: Üniversitelerde Krizlere Yönelik Verilen Cevap Haberleri Sayıları ve Oranları

Cevap Sınıfları	Kodlar	Cevap Türleri	Sıklık	Oranlar (%)
Güvenlik Sorunları	1	Yerleşke güvenliği	-	-
	2	Eylemler	6	10.2
	3	Protestolar	1	1.7
Toplam			7	11.9
Bilgilenme Sorunları	4	Gizli bilgi kaybı	1	1.7
	5	Yanlış bilgi	1	1.7
	6	Bilgisayar kayıtlarının bozulması	-	-
Toplam			2	3.4
Fiziksel Sorunlar	7	Malzeme ve tesis arızaları	-	-
	8	Maddi olanakların kaybı	3	5.1
Toplam			3	5.1
İnsan Kaynakları Sorunları	9	Yönetici ve önemli personel kaybı	10	16.9
	10	Personel arası problemler	-	-
	11	Kazaların artışı	-	-
Toplam			10	16.9
İtibara İlişkin Sorunlar	12	İftira ve dedikodular	8	13.6
	13	Gereksiz açıklamalar	2	3.4
	14	Söylentiler	7	11.9
	15	Örgüt ve çalışanlarının itibarına zarar	11	18.6
Toplam			28	47.5
Suça İlişkin Sorunlar	16	Adam kaçırma ve rehin alma	-	-
	17	Terör	2	3.4
	18	İşyerinde şiddet	2	3.4
	19	Yolsuzluk	-	-
Toplam			4	6.8
Doğal Sebeplere İlişkin Sorunlar	20	Deprem	-	-
	21	Yangın	-	-
	22	Sel	-	-
	23	Patlama	-	-
	24	Salgın	5	8.5
Toplam			5	8.5
Genel Toplam			59	100

III.4.5. Üniversiteler Tarafından Sunulan Kriz Cevaplarında Kullanılan İmaj Düzeltme Stratejileri

Benoit'in imaj düzeltme teorisi kapsamında, bu 38 haberin değerlendirmesi araştırmacı tarafından yargısal olarak gerçekleştirilmiştir. 38 haberin hepsi detaylı şekilde okunmuş ve yayınların cevap stratejilerinden bir ya da birkaçına dahil olduğu belirlenmiştir. 7 haber, 2'şer stratejiyi içerdiğinden 45 tane stratejinin kullanıldığı görülmüştür. Bu 7 haberin tamamı 'Ergenekon' davası kapsamında gerçekleştirilen açıklamalara ilişkindir. Bu haberlerde sorumluluk derecesini azaltma yaklaşımlarından, suçlayıcıya saldırma tüm cevaplarda mevcuttur. Sorumluluk derecesini azaltma yaklaşımlarından, daha önce gerçekleştirilen olumlu faaliyetlerle pozitif özellikleri vurgulamayı ifade eden destekleme stratejisi 4 kez, istenmeyen olayın daha olumlu bir içeriğe büründürülmesini ifade eden üstünlük stratejisi ise 2 kez kullanılmıştır. Bir kez de inkar yaklaşımlarından iddiaları reddetmeyi açıklayan basit inkar söz konusu olmuştur. Diğer 31 cevap haberi tek strateji içeren açıklamalardır. Bu açıklamalarda en fazla kullanılan strateji 9 haberde kullanılan, sorumluluktan kaçınma yaklaşımlarından biri olan ve olayın kaza olmasını ifade eden strateji olmuştur. 7 haberde ise sorumluluktan kaçınma yaklaşımlarından olan, bilgi ve önemli faktörler üzerindeki kontrol eksikliğinden kaynaklanan durumu ifade eden hükümsüzlük stratejisi kullanılmıştır. Basit bir şekilde inkar stratejisinin kullanıldığı 6 haber vardır. 3 haberde saldırganlık derecesini azaltma yaklaşımlarından suçlayıcıya saldırma, 3 haberde de faaliyetin görüldüğü kadar kötü olmadığına ikna etmeyi amaçlayan azaltma stratejisi kullanılmıştır. Saldırganlık derecesini azaltma yaklaşımlarından üstünlük 2 haberde söz konusuysen 1 haberde de, faaliyetten kaynaklanan tehlikenin onarıldığını ve olayın tekrar edilmemesi için belirli adımların atıldığını açıklayan düzeltici faaliyetler stratejisi ile karşılaşılmıştır. Genel olarak tüm cevaplara bakıldığında üniversitelerin en fazla "saldırganlık derecesini azaltmaya" yönelik stratejileri benimsediği söylenebilir.

III.4.6. Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Yaşanan Kriz Türleri ve Cevapları

Devlet ve vakıf üniversitelerinde ayrı ayrı yaşanan kriz türleri ve kriz cevap türlerinin sıklıkları ve oranları bu bölümde incelenmiştir. Bu çerçevede devlet ve vakıf üniversitelerinde yaşanan krizlere yönelik yayınlanan haber sayıları ve kriz cevap haberi sayıları Tablo 8'de görülmektedir.

Tablo 8: Devlet Üniversiteleri Krizleri ve Krize Yönelik Cevap Sayıları

	N	Oranı (%)	Skewness	Kurtosis	Mod	Genel Mod
Devlet üniversiteleri kriz haberleri	358	91.1	-.382	-1.327	15	5
Devlet üniversiteleri kriz cevap haberleri	35	8.9	.168	-.504	14	5
Vakıf üniversiteleri kriz haberleri	215	90.0	-3.251	13.344	15	5
Vakıf üniversiteleri kriz cevap haberleri	24	10.0	-.886	.547	15	5

Örneklemdaki 4 devlet üniversitesinde, krize yönelik toplam 393 habere ulaşılmıştır. Bu haberlerin yaklaşık %91'i devlet üniversitelerindeki krizlere yönelikken, yaklaşık %9'u krizlere karşılık verilen cevaplardır. Bu çerçevede, devlet üniversitelerinde yaşanan krizlere yönelik verilen cevapların, yeterli seviyede olmadığı söylenebilir. Devlet üniversitelerinde en sık rastlanan kriz türü 'örgüt ve çalışanlarının itibarına zarar' kriz türü ve 'itibara ilişkin sorunlar' sınıflamasıdır. Benzer şekilde devlet üniversitelerinde gerçekleşen krizlere yönelik verilen cevap haberlerinden en sık rastlanılanı 'itibara ilişkin sorunlar' sınıflamasıdır. Ancak devlet üniversitelerinde, en fazla örgüt ve çalışanların itibarına zarar veren sorunlar yaşansa da, en fazla söylenebilir. Örneklemdaki 4 vakıf üniversitesinde, toplam 239 kriz haberine ulaşılmıştır. Tüm haberlerin %90'ı kriz haberleri, %10'u ise krizlere karşılık verilen cevap haberleridir. Dolayısıyla vakıf üniversitelerinde de, yaşanan krizlere yönelik verilen cevapların yeterli seviyede olmadığı söylenebilir. Vakıf üniversitelerinde de en sık rastlanan kriz türü, devlet üniversitelerinde olduğu gibi 'örgüt ve çalışanlarının itibarına zarar' kriz türü ve 'itibara ilişkin sorunlar' sınıflamasıdır. Vakıf üniversitelerinde gerçekleşen krizlere yönelik sunulan cevap haberlerinden, en sık rastlanılanı 'örgüt ve çalışanlarının itibarına zarar' krizi türüne yöneliktir. 'İtibara ilişkin sorunlar' sınıflamasına en fazla cevap verilmiştir.

Araştırmanın verileri kategoriktir. Kategorik verilerde parametrik olmayan istatistiksel yöntemler kullanılırken, sürekli verilerde parametrik istatistikler kullanılmaktadır [32]. Bu açıdan veriler, parametrik tekniklerin varsayımlarına uygun değildir ve dolayısıyla parametrik olmayan teknikler kullanılmıştır. Analiz edilecek araştırma sorularının tamamında, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişki incelenmektedir. İstatistiksel değerlendirmede, iki veya daha fazla değişken grubu arasında ilişki olup olmadığını incelemek için parametrik olmayan testlerden Ki-Kare bağımsızlık analizi ve uyum analizi kullanılmıştır. Ki-kare analizi sonucunda, rxc düzenlerinde boş hücre olmaması ve beklenen değeri 5'in altında olan hücre oranının %20'yi geçmemesi beklenir. Bütün testler sonucunda, her bir soru için bu oran %20'den fazla çıkmıştır. Bu durumda, Fisher'in kesin ki-kare testinden yararlanılabilir ya da hücreler birleştirilebilir. Bilgi kaybını en aza indirmek için, hücrelerin birleştirilmesi yöntemi tercih edilmiştir.

III.4.7. Üniversite Yapısı ile Kriz Sınıfları Arasındaki İlişki

Cevap.3: Devlet ve vakıf üniversiteleri arasında, kriz yaşama olasılığı ve/veya kriz sınıfları ve kriz türleri açısından farklılık var mıdır? Bu araştırma sorusunun analizinde, üniversite yapısı ile kriz sınıflarının ve kriz türlerinin arasındaki farklar ayrı ayrı incelenmiştir. Gerçekleştirilen ki-kare analizi sonucunda, çok düşük frekans gözlenen hücreler birleştirilmiştir. Üniversite yapısı ve kriz sınıflarının arasındaki ilişkinin incelenmesinde, bilgilenme ve fiziksel sorunlar kriz sınıfları birleştirilmiştir ve 'Fiziksel ve Bilgilenme Sorunları' başlığı oluşturulmuştur. Ki-kare bağımsızlık analizi gerçekleştirilmiştir. Üniversite yapısı ve kriz sınıfları arasındaki ilişkinin analizine yönelik sonuçlar 2X6 düzeninde Tablo 9'da görülmektedir.

Tablo 9: Üniversite Yapısı ve Kriz Sınıfları Arasındaki Ki-Kare Analizi Sonuçları

	N	Anlamlılık	Ki-kare değeri	Korelasyon katsayısı	SD
Üniversite yapısı- Kriz sınıfları	573	.000*	137.315**	.490	5

* P<0.01

** Beklenen değerin 5'ten küçük olduğu hücrelerin oranı %16.7'dir.

Tablo 9'da görüldüğü gibi, üniversitenin devlet veya vakıf üniversitesi olması, yaşadığı krizlerin sınıflarını etkilemektedir. Bu farklılık, ileri derecede anlamlıdır. Dolayısıyla devlet ve vakıf üniversitelerinin yaşadıkları krizlerin sınıfları, birbirlerinden farklıdır denilebilir. Korelasyon katsayısında ise, iki kategorik veri açısından sına gerçeleştirildiğinden Cramer's V'ye yer verilmiştir. Görüldüğü gibi iki değişken arasında, orta seviyeli bir ilişki (.490) söz konusudur. Devlet ve vakıf üniversitelerinin yaşanan kriz sınıflarının arasındaki farklılıklar Tablo 10'da görülmektedir.

Tablo 10: Üniversite Yapısı ve Kriz Sınıfları Arasındaki Farklılıklar

			Kriz Türleri						Toplam
			Güvenlik	Fiziksel ve Bilgilenme	İnsan Kaynakları	İtibara İlişkin	Suçla İlişkin	Doğal Sebeplere İlişkin	
Üniversite yapısı	Devlet	Değer	111	4	15	147	62	19	358
		Bek. değer	53,2	1,8	17,7	237,6	39,1	8,6	358,0
		% üniv. yapı	31,0	1,1	4,2	41,1	17,3	5,3	100,0
		% kriz	94,9	100	38,5	28,1	72,1	100	62,5
		% toplam	14,1	0,5	1,9	18,7	7,9	2,4	62,5
	Vakıf	Değer	3	0	12	188	12	0	215
		Bek. değer	42,8	1,5	10,1	125,7	27,8	7,1	215,0
		% üniv. yapı	1,4	,0	5,6	87,4	5,6	,0	100,0
		% kriz	2,6	,0	44,4	56,1	16,2	,0	37,5
		% toplam	,5	,0	2,1	32,8	2,1	,0	37,5
Toplam	Değer	114	4	27	335	74	19	573	
	Bek. değer	114,0	4,0	27,0	335,0	74,0	19,0	573,0	
	% üniv. yapı	19,9	,7	4,7	58,5	12,9	3,3	100,0	
	% kriz	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
	% toplam	19,9	,7	4,7	58,5	12,9	3,3	100,0	

Tablo 10'da, ki-kare analizi sonucunda anlamlı farklılık olduğu gözlenen, devlet ve vakıf üniversitelerinin yaşadıkları krizlerin hangi açılardan farklılıklar gösterdiği görülebilir. Devlet ve vakıf üniversitelerinde, en fazla karşılaşılan sorunlar itibarla ilişkilidir. Vakıf üniversitelerinde bu oran %33'e yakındır, fakat bu oran devlet üniversitesinde %19 civarındadır. Ancak daha önce de belirtildiği gibi, bu haberlerin devlet üniversitelerinde %58.5'i, vakıf üniversitelerinde %88.3'ü 'Ergenekon' davası konusundadır. Görüldüğü gibi devlet üniversitelerinde bu dava haricinde, çok daha fazla itibara ilişkin sorun yaşanmaktadır. Dikkat çekici bir diğer farklılık, güvenliğe ilişkin sorunlarda görülmektedir. Devlet üniversitelerinde güvenliğe ilişkin sorunlar, vakıf üniversitelerinden çok daha fazladır. Diğer taraftan devlet üniversitelerinde az sayıda da olsa fiziksel, bilgilenme ve doğal sebeplere yönelik sorunlar yaşanırken, vakıf üniversitelerinde bu sorunlara rastlanmamıştır. Bu açıdan vakıf üniversitelerinde yaşanan krizlerin hem kapsamı devlet üniversitelerinden farklıdır hem de, yaşanan krizlerin görülme sıklıkları birbirlerinden farklıdır.

III.4.8. Üniversite Yapısı ile Üniversiteler Tarafından Sunulan Kriz Cevapları Arasındaki İlişki

Cevap.4: Devlet ve vakıf üniversiteleri arasında, kriz cevaplarının türleri açısından farklılık var mıdır? Bu sorunun açıklanması için ki-kare bağımsızlık analizi uygulanmıştır. Üniversite yapısı ve krizlere yönelik verilen cevapların sınıfları arasındaki ilişki incelenirken; güvenlik ve suça ilişkin sorunlar tek başlıkta toplanmıştır, Bilgilenme, fiziksel, insan kaynakları ve doğal sebeplere ilişkin sorunlar ise, 'düşük frekanslı cevaplar' başlığı altında birleştirilmiştir. İlgili sonuçlar Tablo 11'de görülmektedir.

Tablo 11: Üniversite Yapısı ve Cevap Sınıfları Arasındaki Ki-Kare Analizi Sonuçları

	N	Anlam- lılık	Ki-kare değeri	Korelasyon katsayısı	SD
Üniversite Yapısı- Cevaplar Sınıfları	59	.692*	0.736**	.112	2

* $P > 0.05$

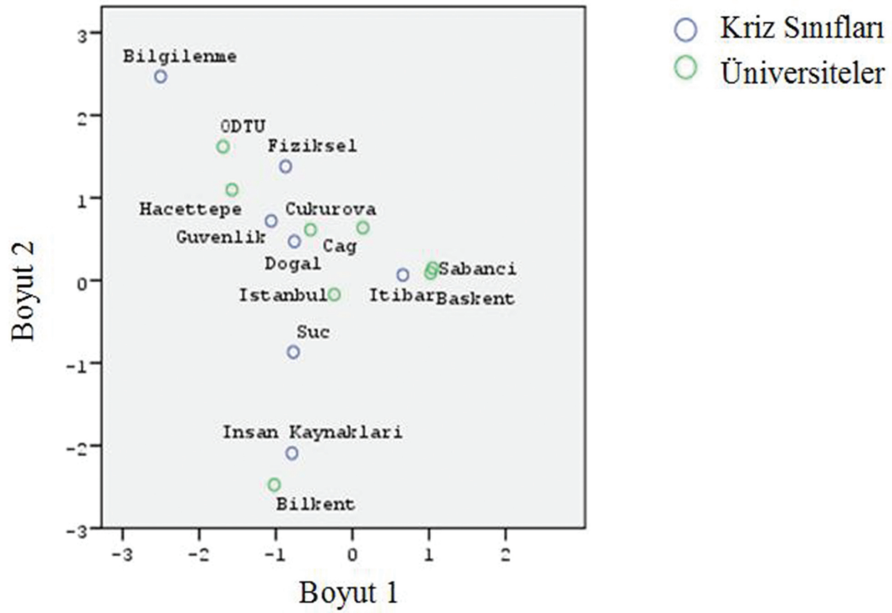
** Beklenen değerin 5'ten küçük olduğu hücrelerin oranı %16.7'dir.

Tablo 11'de görüldüğü gibi krizlere yönelik sunulan cevapların sınıfları ile üniversite yapısı arasında farklılık yoktur.

III.4.9. Üniversitelerin Her Biri ile Yaşadıkları Krizin Türleri ve Kriz Cevapları Arasındaki İlişki

Cevap.5: Her bir üniversitenin, kriz yaşama olasılığı ve/veya kriz sınıfları açısından farklılık var mıdır? Her bir üniversitenin yaşadığı krizlerin birbirlerinden farklı olup olmadığını anlayabilmek için ki-kare analizi yapılmıştır. Ancak gruplar birleştirilse bile, 5'den az olan gözlem sayısı %20'den fazla olduğundan anlamlı sonuca ulaşılamamıştır. Dolayısıyla, her bir üniversitenin yaşadığı krizlerin sınıflarının birbirlerinden farklı olup olmadığını sorgulamak için, uyum analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen uyum analizi sonuçları Şekil 2'de görülmektedir.

Şekil 2. Üniversitelerin Yaşadığı Kriz Sınıflarının Uyum Analizi Sonuçları

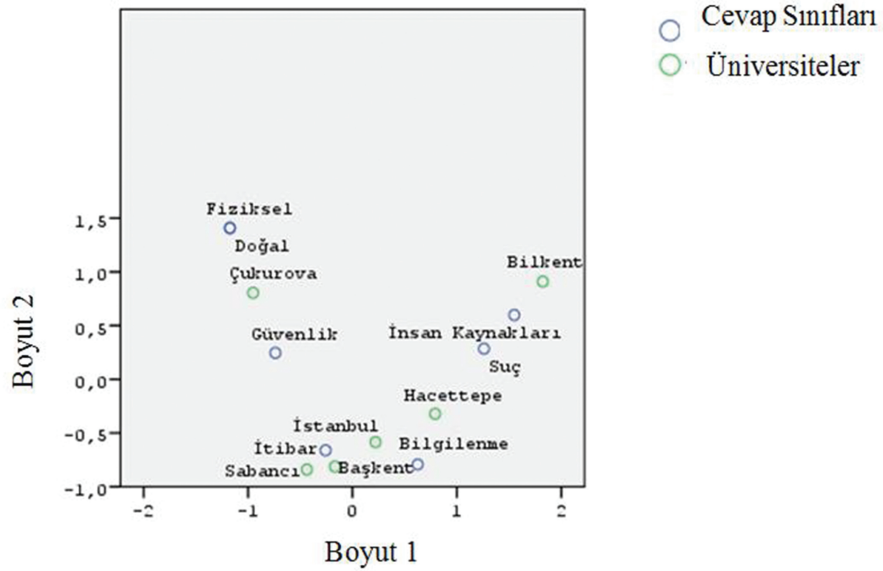


*Anlamlılık: .000, Ki-kare: 379.105, Korelasyon: .263

Her bir üniversite ile bu üniversitelerin yaşadıkları kriz sınıfları arasında ileri derecede anlamlı farklılık vardır. İlişkinin düzeyi ise .263 ile düşük seviyededir. Bu açıdan ODTÜ, Hacettepe Üniversitesi ve Çukurova Üniversitesi güvenliğe ilişkin sorunlara; Çağ, Sabancı, Başkent ve İstanbul Üniversiteleri ise itibara ilişkin sorunlara çok daha yakındır. Bilkent Üniversitesi ise, daha çok insan kaynaklarına ilişkin haberlere yakın görünmektedir.

Cevap.6: Her bir üniversitenin kriz cevaplarının sınıfları açısından farklılık var mıdır? Her bir üniversitenin krizlere yönelik sunduğu cevapların, cevap sınıfları açısından aralarında anlamlı farklılık olup olmadığını incelemek için de uyum analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar Şekil 3'de görülmektedir.

Şekil 3. Üniversitelerin Sunduğu Kriz Cevabı Sınıflarının Uyum Analizi Sonuçları



*Anlamlılık: .007, Ki-kare: 67.580, Korelasyon: .532

Üniversitelerde yaşanan krizlere yönelik sunulan cevap sınıflarının aralarında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Bilkent Üniversitesi daha çok suç kapsamında sorunlarla karşılaşsa da insan kaynaklarına yönelik sorunlara cevap vermeyi tercih etmiştir. Sabancı, Başkent ve İstanbul Üniversiteleri ise itibarla ilgili sorunlarla daha sık karşılaşmış, yine en fazla bunlara yönelik cevaplar vermiştir. Hacettepe Üniversitesi'nde ise en fazla güvenlik sorunlarına rastlanırken, insan kaynakları ve bilgilenme sorunlarına cevap verme yönelimi görülmektedir. Çukurova Üniversitesi'nde en fazla güvenlik ve itibara yönelik problemler yaşanmasına rağmen, bu üniversitenin cevapları daha çok güvenlik sorunlarına cevap sunmaya yönelmiştir.

III.4.10. Üniversitelerde Yaşanan Krizler ile Kriz Cevapları Arasındaki İlişki

Cevap.7: Üniversitelerde yaşanan kriz sınıfları ve bu krizlere yönelik sunulan cevapların türleri arasında farklılık var mıdır? Bu sorunun sınanmasında ki-kare bağımsızlık analizi uygulanmıştır. Beklenen değerlerin %50'sinin, 5'in altında olduğu görülmüştür. Üniversitelerde yaşanan kriz sınıflarının, kriz cevapları ile ilişkilendirildiği bu sınamada fiziksel, bilgilenme ve doğal sebepler bir başlıkta, insan kaynakları ve suça ilişkin sorunlar bir diğer başlıkta toplanmıştır. İlgili sonuçlar Tablo 12'de görülmektedir.

Tablo 12: Kriz Sınıfları ve Kriz Cevapları Arasındaki Ki-Kare Analizi Sonuçları

	N	Anlamlılık	Ki-kare değeri	Korelasyon katsayısı	SD
Kriz Sınıfları-Kriz Cevapları	573	.010*	11.148**	.141	3

* P<0.05

** Beklenen değerin 5'ten küçük olduğu hücrelerin oranı %12.5'dir.

Yaşanılan krizlerin sınıfları ile krize yönelik verilen cevaplar arasında ilişki vardır. 2X4 düzeninde elde edilen sonuçlar Tablo 13'de görülmektedir.

Tablo 13: Kriz Sınıfları ve Kriz Cevapları Arasındaki İlişki

			Kriz Türleri				Toplam
			Güvenlik	İtibara İlişkin	İnsan Kaynakları ve Suça İlişkin	Fiziksel, Bilgilenme ve Doğal Sebeplere İlişkin	
Cevaplar	Yok	Değer	110	317	89	19	535
		Bek. değer	106,4	312,8	94,3	21,5	535,0
		%üniv. yapı	20,6	59,3	16,6	3,6	100,0
		% kriz türü	96,5	94,6	88,1	82,6	93,4
		% toplam	19,2	55,3	15,5	3,3	93,4
	Var	Değer	4	18	12	4	38
		Bek. değer	7,6	22,2	6,7	1,5	38,0
		% üniv. yapı	10,5	47,4	31,6	10,5	100,0
		% kriz türü	3,5	5,4	11,9	17,4	6,6
		% toplam	,7	3,1	2,1	,7	6,6
Toplam	Değer	114	335	101	23	573	
	Bek. değer	114,0	335,0	101,0	23,0	573,0	
	% üniv. yapı	19,9	58,5	17,6	4,0	100,0	
	% kriz türü	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
	% toplam	19,9	58,5	17,6	4,0	100,0	

Tablo 13'de görüldüğü gibi, tüm krizlere yönelik verilen cevaplar çok düşük seviyededir. İtibara ilişkin yaşanan sorunların yaklaşık %55'ine cevap verilmezken, yaklaşık %3'üne cevap verilmiştir. Ancak bu çerçeve herhangi bir krize ilişkin çok sayıda haber yayınlanıp sürekli ajanstan haber akışı sağlanıyor olmasının etkisi göz ardı edilmemelidir. Bu hızlı haber akışı içerisinde, kurum konuya ilişkin açıklama yaparak, o ana kadar çıkan tüm haberleri bir tek açıklama ile karşılamaktadır. En yüksek oranda, itibara ilişkin sorunlara cevap verilirken güvenlik, fiziksel, bilgilenme ve doğal sebeplere ilişkin çok az sayıda cevap vardır.

IV. SONUÇ

Üniversitelerde krizler; güvenlik, bilgilenme, fiziksel, insan kaynakları, suç ve doğal sebeplere ilişkin sorunlardan doğabilmekte ve medyada yer aldığı andan itibaren kriz psikolojisi oluşturarak etkisini artırmaktadır. Bu çerçevede çalışma, öncelikle üniversitelerde meydana gelen krizlerin türlerini ortaya koymak, daha sonra bu krizlerin hangi sıklıkla meydana geldiğini belirlemek ve üniversite yapısının (devlet/vakıf) krizlerin oluşumunu ve kriz cevaplarını etkileyip etkilemediğini belirlemek üzere tasarlanmıştır. Üniversitelerde yaşanan krizlerin türlerini ortaya koymak için, Mitroff'un 2005'de [19] gerçekleştirdiği genel kriz sınıflandırmasının işleyişi, çıkış noktası olarak belirlenmiştir. Üniversiteler yargısal örnekleme yöntemine göre, URAP tarafından yayınlanan '2000 Yılından Önce Kurulan Üniversiteler Genel Sıralaması' kapsamında seçilmiştir. Üniversitelerdeki krizlerle ilgili verileri elde etmede, Anadolu Ajansı'ndan çıkan haberlere ulaşılmıştır. Elde edilen 573 kriz haberinin içerik analizi ile sınıflandırılması sonucunda, Türkiye'deki üniversitelerde yaşanan krizlerin türleri; yerleşke güvenliği, eylemler, protestolar, gizli bilgi kaybı, maddi olanakların kaybı, yönetici ve önemli personel kaybı, personel arası problemler, kazaların artışı, iftira ve dedikodular, gereksiz açıklamalar, söylentiler, örgüt ve çalışanların itibarına zarar, terör, işyerinde şiddet, yolsuzluk, yangın ve salgın olarak belirlenmiştir. Diğer taraftan üniversiteler, krizlere 59 kez cevap haberi yayınlamıştır. Bu çerçevede üniversiteler; eylemler, protestolar, gizli bilgi kaybı, yanlış bilgi, maddi olanakların kaybı, yönetici ve önemli personel kaybı, iftira ve dedikodular, gereksiz açıklamalar, söylentiler, örgüt ve çalışanların itibarına zarar, terör, işyerinde şiddet ve salgına yönelik sorunlara cevap vermiştir. Dolayısıyla yerleşke güvenliği, personel arası problemler, kazaların artışı, yolsuzluk ve yangına yönelik hiçbir iletişimsel çabanın olmadığı ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan ilgili cevaplarda, Benoit'in imaj düzeltme teorisi kapsamında suçlayıcıya saldırma, destekleme, üstünlük, basit inkar, kazalar, hükümsüzlük, düzeltici faaliyetler ve azaltma stratejileri kullanılmıştır. Ancak genel olarak tüm cevaplara bakıldığında, üniversitelerin en fazla saldırganlık derecesini azaltmaya yönelik stratejileri benimsediği söylenebilir.

Devlet üniversiteleri için bir değerlendirme yapıldığında, toplamda 358 adet kriz haberine ve 35 adet kriz cevap haberlerine ulaşılmıştır. Devlet üniversitelerinde en sık rastlanan kriz türü ve en sık rastlanılan cevap haberi sınıfı itibara ilişkin sorunlardır. En sık rastlanan kriz türü, örgüt ve çalışanlarının itibarına zarar veren krizdir. En az karşılaşılan üç kriz türü ise gizli bilgi kaybı, maddi olanakların kaybı ve personel arası problemlerdir. Devlet üniversiteleri tarafından sunulan kriz cevap haberleri incelendiğinde, gerçekleşen birçok krize cevap verilmediği görülmektedir. Devlet üniversiteleri en sık söylentilere cevap vermiştir. Yerleşke güvenliği, protestolar, personel arası problemler, kazaların artışı, terör, yolsuzluk ve yangın yaşanmış olmasına rağmen bunlara ilgili cevap verilmemiştir. Vakıf üniversitelerinde 215 adet kriz haberine ulaşılrken, 24 adet kriz cevap haberine ulaşılmıştır. Devlet üniversiteleri ile benzer şekilde vakıf üniversitelerinde de, en sık rastlanan kriz türü örgüt ve çalışanlarının itibarına zarar krizi ve itibara ilişkin sorunlar sınıflamasıdır. Sunulan cevaplar açısından en sık sunulan kriz cevap haberi de örgüt ve çalışanların itibarına zarar veren konulardır. Yerleşke güvenliği, protestolar,

gizli bilgi kaybı, maddi olanakların kaybı, personel arası problemler, kazaların artışı, gereksiz açıklamalar, işyerinde şiddet, yolsuzluk, yangın ve salgın haberleri devlet üniversitelerinde var olan, fakat vakıf üniversitelerinde var olmayan krizlerdir. Görüldüğü gibi, kriz çeşitliliği açısından vakıf üniversitelerinin daha dar kapsamda sorunlar yaşadığı söylenebilir. Bu krizler, vakıf üniversitelerinin proaktif davranarak hiç yaşamadığı, ya da yaşıyorsa bile üniversite içerisinde krize yönelik hızlı uygulamalarla basına yansımadan ortadan kaldırdığı krizler olabilir. Kriz haberlerinin, hem sayı olarak hem de sınıflama olarak vakıf üniversitelerinde daha az olması, vakıf üniversitelerinin krizleri daha iyi yönettiğini ifade edebilir. Kriz cevapları açısından bakıldığında ise, vakıf üniversitelerinde yaşanan krizlerden söylentilere üniversitelerin cevap vermediği görülmektedir. Protesto ve terör olaylarına sunulan cevaplar; devlet üniversitesinde rastlanmayan, vakıf üniversitelerinde farklı olarak karşımıza çıkan cevap haberleridir. Üstelik devlet üniversitelerinde çok daha fazla güvenliğe ilişkin sorun yaşanmaktadır.

Üniversitesinin yapısının yaşanan krizlerin türlerini ve sınıflarını etkileyebileceği beklenmektedir. Gerçekleştirilen sınamanın sonucunda, devlet ve vakıf üniversitelerinin yaşadıkları kriz türlerinin ve sınıflarının birbirlerinden farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Devlet üniversitelerinde güvenlik sorunları, vakıf üniversitelerinden çok daha fazladır. Diğer taraftan devlet üniversitelerinde az sayıda da olsa fiziksel, bilgilenme ve doğal sebeplere yönelik sorunlar yaşanırken, vakıf üniversitelerinde bu sorunlarla karşılaşmamıştır. Devlet ve vakıf üniversitelerinde en fazla karşılaşılan sorunlar, örgüt ve çalışanların itibarına zarar veren olaylardır. Devlet üniversitelerinde çok daha çeşitli örgüt ve çalışanların itibarına zarar veren sorunlar yaşandığı görülmektedir. Yerleşke güvenliği, protestolar, gizli bilgi kaybı, maddi olanakların kaybı, personel arası problemler, kazaların artışı, gereksiz açıklamalar, işyerinde şiddet, yolsuzluk, yangın ve salgın devlet üniversitelerinde rastlanan ancak, vakıf üniversitelerinde rastlanmayan haberlerdir. Üniversitenin yapısının, krizlere yönelik sunulan cevabın türlerine etki edebileceği de düşünülmüştür. Gerçekleştirilen sınamanın sonucunda, devlet ve vakıf üniversitelerinin yaşadıkları krizlere yönelik sundukları cevap haberlerinin türleri arasında farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Üniversitelerin yaşadığı krizlerin, krize yönelik sunulan cevabı etkileyeceği düşünülmektedir. Gerçekleştirilen sınamanın sonucunda yaşanan krizler ile kriz cevapları arasında ilişki olduğu ortadadır. En fazla yaşanan itibara ilişkin sorunların %55'ine cevap verilmezken, %3'üne cevap verilmiştir. Bu oran cevaplar açısından da en yüksek orandır. Dolayısıyla en fazla yaşanan krize, en fazla cevap verilmiştir. Diğer taraftan, devlet üniversitelerinin kriz çeşitliliği ve sıklık açısından vakıf üniversitelerinden daha geniş kapsamda sorunlar yaşadığı tespit edilmiştir. Vakıf üniversitelerinde meydana gelen söylenti dışındaki tüm kriz türlerine cevap verilmiştir. Ancak devlet üniversitelerinde yaşanan terör, protesto, personel arası problemler gibi birçok krize cevap verilmemiştir. Kriz haberlerinin, sunulduğu kaynaklarla cevaplanması da çok önemlidir. Bu çerçevede krizlere yönelik haberlerin hangi kanallarla yayınlandığı belirlenmeli ve faaliyet planı buna göre şekillenmelidir. Sözleşme üniversitenin karalanmasına yönelik bir söylentinin

televizyon kanallarında yayınlanması sonucunda, kurum tarafından gerçekleştirilen açıklamanın mümkünse yine televizyonda olması daha etkili olur.

Çalışmanın sonuçlarından yola çıkarak oluşturulan temel öneri; belirlenen öncelikli kriz türleri açısından, üniversitelerde proaktif kriz iletişim planlarının hazırlanmasına dönük faaliyetler yapılmasıdır. Bu çerçevede oluşturulan kriz iletişim planları ile, üniversiteler kriz durumlarında itibara yönelik olumsuz algıları çok daha kolaylıkla bertaraf edebilir. Üniversite içerisinde de, tüm personelin konuya ilişkin doğru bilgiye hızlı bir şekilde ulaşması gerekmektedir. Dolayısıyla kurum, kriz iletişim planının duyurulmasına yönelik kurum içi iletişimi de etkin bir şekilde sağlamalıdır. Belirlenen kriz türleri arasında söylentiler, iftira ve dedikodular kapsamındaki haberler de yer aldığından, medyaya yansımadan önce bu konuları çözmek gerekmektedir. Üniversite içinde olumlu hava oluşturularak, şikayet ve öneri sistemleri geliştirerek tüm eleştiri, sorun ve önerilere kurum yetkililerince ulaştırılması teşvik edilmelidir. Bu söylemlere uygun ortamlarda cevap verilmesi ve konuya önem verildiği belirtilmelidir. Üniversitenin yaşadığı krizin türünün, kriz cevabını etkilediği sonucuna ulaşıldığından, ilgili kriz türlerine göre cevaplar da belirli senaryolar şeklinde önceden oluşturulabilir. Bütünleşik iletişim açısından ise, sadece kriz dönemlerinde değil diğer tüm zamanlarda medya ile sürekli ve düzenli bir ilişki sağlanmalıdır. Böylece kriz esnasında, cevap haberi sunulması önündeki engeller kaldırılabilir. Gazetecilerle ve yazarlarla kurulan uzun süreli ve olumlu iletişim, bu dönemde medyanın kurumu sahiplenmesine etki edebilir.

Yararlanılan Kaynaklar

- [1] Özkan, Abdullah (2009). Halkla İlişkiler Yönetimi, Yayın No: 2009-19, 2. Baskı, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- [2] Uzunoglu, E. ve Öksüz, B. (2008). Kurumsal İtibar Riski Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü, *Selçuk İletişim*, 5(3), 111-123.
- [3] Akdoğan, A. A. ve Cingöz, A. (2009). Kurumsal İtibar ve Kriz Yönetimi: Kurumsal İtibarı Korumada Kriz İletişiminin Rolü, 1. Baskı, Editör: H. Sumer ve H. Pernsteiner, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- [4] Aula, Pekka (2010). Social Media, Reputation Risk, Ambient Publicity Management, *Strategy&Leadership*, 38(6), 43-49.
- [5] Wigley, Shelley L. (2007). Relative Effectiveness of Bolstering and Inoculation Approaches in Crisis Communication, *Ph.D* in Oklahoma University.
- [6] www.crisisexperts.com (14.10.2011).
- [7] Fink, S. (1986). Crisis Management: Planning for the Inevitable, New York: AMACOM.
- [8] Regester, Michael (1995). Crisis Management (Eds.: Black S.), 4.th Edition, Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.

- [9] Coombs, W. T (2010). Parameters for Crisis Communication, *The Handbook of Crisis Communication*, Coombs W. T ve Holladay S. J. (Eds.), UK: Wiley Blackwell.
- [10] Başkan, Gülsün A. (2001). Türkiye’de Yükseköğretimin Gelişimi, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 21-32.
- [11] Özalp, İ., H. Z. Tonus ve A. Geylan (2010). Paydaşları Açısından Akademik Organizasyonlarda İtibar, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 99-106.
- [12] Binnie, Christel (2008). Constructing University Brands Through University Research Magazines, *MBA in Ottawa University*.
- [13] Lyons, Morgan ve Lyons, Judith (1973). Power and the University: A Perspective on the Current Crisis, *Sociology of Education*, 46, 299-314.
- [14] Pepper, M. J., London T. D., Dishman M. L. ve Lewis J. L. (2010). *Leading Schools During Crisis What School Administrators Must Know*, UK: Rowman and Littlefield Publishers Inc.
- [15] Ucelli, Loretta (2002). The CEO’s ‘How to’ Guide to Crisis Communications, *Strategy and Leadership*, 30(2), 21-24.
- [16] Kadıbeşgil, Salim (2001). *Kriz Geliyorum Der! Kriz İletişimi ve Yönetimi*, 2. Baskı, İstanbul: MediaCat Yayınları.
- [17] Luecke, Richard (2008). *Kriz Yönetimi*, Çev.: Sarıkaya Ö., 3. Baskı, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- [18] Fjeld, Kristin ve Molesworth, Mike (2006). PR Practitioners’ Experience of, and Attitudes Towards, the Internet’s Contributions to External Crisis Communication, *Corporate Communications: An International Journal*, 11(4), 391-405.
- [19] Mitroff, Ian I. (2005). *Why Some Companies Emerge Stronger and Better from a Crisis: 7 Essential Lessons for Surviving Disaster*. USA: AMACOM.
- [20] Cho, S. H. ve Gower, K. K. (2006). Framing Effect on the Public’s Response to Crisis: Human Interest Frame and Crisis Type Influencing Responsibility and Blame, *Public Relations Review*, 32, 420-422.
- [21] Deniz, M. ve Sağlam, M. (2007). Kriz Dönemlerinde İşletme Stratejileri ve Malatya Organize Sanayi Bölgesinde Faaliyet Gösteren Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(20), 156-176.
- [22] Cuaresma, J. C., J. Hlouskova ve M. Obersteiner (2008). Natural Disasters as Creative Destruction? Evidence From Developing Countries. *Economic Inquiry*, 46(2), 214-226.
- [23] Caldiero, Christopher (2006). Crisis Communication Effectiveness in the Context of the Relational Perspective of Public Relations and Benoit’s Image Repair Strategies, *Ph.D in State University*.

- [24] White, Candace (2009). Examining a Crisis Communication Void: The Role of Context to Mitigate Issues, *Journal of Communication Management*, 13(2), 176-190.
- [25] Benoit, W. L. ve Brinson, S. L. (1994). Apologies are not Enough, *Communication Quarterly*, 42, 75-88.
- [26] Martin, Anthony L. (2005). Crisis Management: The Effective Use of Image Restoration Strategies When an Organization/Individual is Faced with a Crisis, *MBA in West Virginia University*.
- [27] Oakes, David M. (2006). The Crisis Communication Strategies of the Three Major Professional Sports Leagues: A Comparative Historical Analysis, *MBA in Nevada University*.
- [28] http://tr.urapcenter.org/2011/2011_7_t1.php (14.10.2011).
- [29] Sencer, M, (1989). Toplum Bilimlerinde Yöntem, İstanbul: Beta Basım.
- [30] Altunışık, R., Coşkun R, Bayraktaroğlu S. ve Yıldırım E. (2010). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, 6. Baskı, İstanbul: Sakarya Yayıncılık.
- [31] Akgül, A. ve Çevik, O. (2003). İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları, Ankara: Emek Ofset Ltd.
- [32] Uçar, Nezihe (2006). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Editör: Kalaycı Şeref, 2. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.



Dilek PENPECE – dpenpece@adanabtu.edu.tr

She has Ph.D. of Marketing at Cukurova University, Social Sciences Institute in Turkey. She is Asistant Professor in Business Faculty at Adana Science and Technology University. Her research areas are public relations, integrated marketing communication, crisis communication, and brand communication, marketing strategies, and digital marketing.



Canan MADRAN – canan.madran@deu.edu.tr

She has Ph.D. of Marketing at Cukurova University, Social Sciences Institute in Turkey. She is Professor in Business Faculty at Dokuz Eylül University. Her research areas are sustainable marketing, business education for sustainability, and global marketing.