

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
YÜKSEKÖĞRETİMİN YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
YÜKSEKÖĞRETİMİN YÖNETİMİ VE POLİTİKASI BİLİM DALI

**TÜRKİYE'DEKİ ÜNİVERSİTELERDE YAŞANAN KRİZ  
ÇEŞİTLERİ VE KULLANILAN İMAJ DÜZELTME  
STRATEJİLERİ**

VİLDAN ŞAHİN

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. İlknur ŞENTÜRK

Eskişehir, 2020

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

**Vildan ŞAHİN** tarafından hazırlanan **Türkiye'deki Üniversitelerde Yaşanan Kriz Çeşitleri Ve Kullanılan İmaj Düzeltme Stratejileri** başlıklı bu tez, **02/07/2020** tarihinde *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği*'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan **Tez Savunma Sınavı** sonucunda **başarılı** bulunarak, jürimiz tarafından oy birliği ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

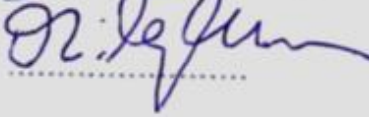
<u>Görevi</u>	<u>Unvanı Adı SOYADI</u>
Jüri Başkanı :	Doç. Dr. İlknur Şentürk
Danışman :	Doç. Dr. İlknur Şentürk
Üye :	Dr. Öğretim Üyesi Hamit Özen
Üye :	Dr. Öğretim Üyesi Müyesser CEYLAN

İmza



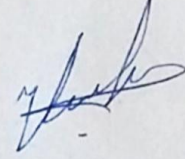






## ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

**Türkiye'deki Üniversitelerde Yaşanan Kriz Çeşitleri Ve Kullanılan İmaj Düzeltme Stratejileri** başlıklı tezin bizzat tarafımda hazırlanan, özgün bir çalışma olduğunu; bu çalışmanın tüm aşamalarında (hazırlık, veri toplama, analiz, bilgilerin sunumu ve raporlaştırma vb.) bilimsel etik ilke ve kurallara uygun olarak hareket ettiğimi; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri, bilgi vb. için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara çalışmanın kaynakçasında yer verdiğimi; bu çalışmanın Eskişehir Osmangazi Üniversitesi tarafından kullanılan "Bilimsel İntihal Tespit Programı"yla tarandığını ve hiçbir "intihal içermediğini" beyan ederim. Herhangi bir zamanda, herhangi bir biçimde bu çalışmamla ilgili yukarıdaki beyanıma aykırı bir durumun saptanması halinde, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçların sorumluluğunu kabul ettiğimi bildiririm.



25/07/2020

Vildan ŞAHİN

## **Teşekkür**

Kıymetli katkı ve yönlendirmelerinden ötürü tez danışmanım Sn. Doç. Dr. İlknur ŞENTÜRK başta olmak üzere değerli jüri üyelerine ve emeklerini hiçbir şekilde ödeyemeyeceğim eşim Hakan ŞAHİN, kıymetli ailem ve biricik oğlum Kaan Ege ŞAHİN'e teşekkür ederim.

## İçindekiler

Teşekkür.....	i
İçindekiler .....	ii
Tablolar Listesi.....	v
Özet .....	1
Abstract .....	2
BİRİNCİ BÖLÜM .....	3
1. Giriş.....	3
1.1. Problem Durumu.....	5
1.1.1. Alt problemler .....	5
1.2. Araştırmanın Amacı.....	6
1.3. Araştırmanın Önemi .....	6
1.4. Sınırlılıklar .....	7
İKİNCİ BÖLÜM.....	8
2. Kavramsal Çerçeve .....	8
2.1. Örgütlerde Kriz ve Kriz İletişimi.....	8
2.1.1. Kriz ve krizin evreleri .....	8
2.1.2. Kriz türleri.....	10
2.1.3. Kriz yönetimi ve iletişimi .....	12
2.1.4. Kriz yönetimi ve iletişiminin önemli noktaları.....	14
2.1.5. Krizle ilgili mitler .....	15
2.2. Kriz İletişimi Kuramları.....	16
2.2.1. Kurumsal savunma kuramı .....	17
2.2.2. İmaj düzeltme kuramı .....	18
2.2.3. Durumsal kriz iletişimi kuramı .....	19
2.2.4. Retoriksel arena kuramı .....	21
2.2.5. Yeniliğin yayılması kuramı .....	21
2.2.6. Mükemmellik kuramı .....	22
2.2.7. Karar kuramı .....	23
2.3. Kriz ve Medya .....	24
2.4. İnternet Ortamında Kriz İletişimi .....	25
2.5. Kurumsal İtibar ve İmaj .....	27
2.6. Üniversitelerde Kriz ve Kriz İletişimi .....	29

2.7. İlgili Araştırmalar .....	32
2.7.1. Yurtiçinde yapılan araştırmalar .....	32
2.7.2. Yurtdışında yapılan araştırmalar.....	35
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....	38
3. Yöntem.....	38
3.1. Araştırma Deseni .....	38
3.2. Çalışma Grubu .....	38
3.3. Veri Toplama Araçları .....	39
3.4. Verilerin Toplanması .....	39
3.5. Verilerin Çözümlemesi .....	39
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	44
4. Bulgular.....	44
4.1. Taranan Haber Sayıları .....	44
4.2. Yaşanan Kriz Türlerine İlişkin Bulgular .....	46
4.2.1. Yaşanan kriz türleri arasındaki farklılıklar .....	46
4.2.1.1. Anadolu ajansı verilerine göre yaşanan kriz türleri arasındaki farklılıklar .....	46
4.2.1.2. Sözcü gazetesi verilerine göre yaşanan kriz türleri arasındaki farklılıklar .....	49
4.2.2. Yaşanan kriz türleri ve kriz haberi sayıları .....	52
4.2.3. Devlet ve vakıf üniversitelerinde yaşanan kriz türleri arasındaki farklar ..	60
4.3. Kullanılan İmaj Düzeltme Stratejilerine İlişkin Bulgular .....	64
4.3.1. Krizlerde kullanılan imaj düzeltme stratejileri arasındaki farklılıklar.....	64
4.3.1.1. Anadolu ajansı haber verilerine göre incelenen üniversitelerde yaşanan krizlerde kullanılan imaj düzeltme stratejileri arasındaki farklılıklar ..	64
4.3.1.2. Sözcü gazetesi verilerine göre yaşanan krizlerde kullanılan imaj düzeltme stratejileri arasındaki farklılıklar .....	66
4.3.2. Yaşanan krizlerde kullanılan imaj düzeltme stratejileri .....	67
4.3.3. Devlet ve vakıf üniversitelerinde krizlerde kullanılan imaj düzeltme stratejileri .....	71
4.4.1. Anadolu ajansı verilerine göre yaşanan krizlerin türleri ile bu krizlerde kullanılan imaj düzeltme stratejileri .....	77
4.4.2. Sözcü gazetesi verilerine göre yaşanan krizlerin türleri ile kullanılan imaj düzeltme stratejileri.....	78
BEŞİNCİ BÖLÜM .....	82

5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler .....	82
5.1. Sonuç .....	82
5.2. Tartışma .....	83
5.3. Öneriler .....	87
5.3.1. Uygulayıcılara yönelik öneriler .....	87
5.3.2. Araştırmacılara yönelik öneriler .....	88
KAYNAKÇA.....	89

## Tablolar Listesi

Tablo Numarası	Başlık	Sayfa Numarası
3.1	Kriz Türleri	40
3.2	İmaj Düzeltme Stratejileri	42
4.1	Sözcü Gazetesi'ndeki Kriz Haberi ve Krize Dair Cevap Haberi Sayıları	44
4.2	Anadolu Ajansı'ndaki Kriz Haberi ve Krize Dair Cevap Haberi Sayıları	45
4.3	ODTÜ'de Yaşanan Kriz Türleri ve Kriz Haberi Sayıları	46
4.4	Hacettepe Üniversitesi'nde Yaşanan Kriz Türleri ve Kriz Haberi Sayıları	47
4.5	İstanbul Teknik Üniversitesi'nde Yaşanan Kriz Türleri ve Kriz Haberi Sayıları	47
4.6	İstanbul Üniversitesi'nde Yaşanan Kriz Türleri ve Kriz Haberi Sayıları	48
4.7	Hacettepe Üniversitesi'nde Yaşanan Kriz Türleri ve Kriz Haberi Sayıları	49
4.8	Koç Üniversitesi'nde Yaşanan Kriz Türleri ve Kriz Haberi Sayıları	49
4.9	ODTÜ' de Yaşanan Kriz Türleri ve Kriz Haberi Sayıları	50
4.10	Bilkent Üniversitesi'nde Yaşanan Kriz Türleri ve Kriz Haberi Sayıları	51
4.11	İstanbul Teknik Üniversitesi'nde Yaşanan Kriz Türleri ve Kriz Haberi Sayıları	51
4.12	İstanbul Üniversitesi'nde Yaşanan Kriz Türleri ve Kriz Haberi Sayıları	52
4.13	Sözcü Gazetesi verilerine göre Yaşanan Kriz Türleri ve Kriz Haberi Sayıları	53
4.14	Anadolu Ajansı verilerine göre Yaşanan Kriz Türleri ve Kriz Haberi Sayıları	55



Tablo Numarası	Başlık	Sayfa Numarası
4.15	Sözcü Gazetesi ve Anadolu Ajansı Verilerine Göre Yaşanan Kriz Türleri ve Kriz Haberi Sayıları	57
4.16	AA Haber Ajansı Verilerine Göre Devlet Ve Vakıf Üniversiteleri Dağılım Analizi	60
4.17	Sözcü Gazetesi Verilerine Göre Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Dağılım Analizi	61
4.18	AA Haber Ajansı ve Sözcü Gazetesi Verilerine Göre Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Dağılım Analizi	61
4.19	AA Haber Ajansı ve Sözcü Gazetesi Verilerine Göre Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Yaşanan Kriz Türleri	62
4.20	ODTÜ’de Kullanılan İmaj Düzeltme Stratejileri ve Cevap Haberi Sayısı	64
4.21	Hacettepe Üniversitesi’nde Kullanılan İmaj Düzeltme Stratejileri ve Cevap Haberi Sayısı	65
4.22	İTÜ’de Kullanılan İmaj Düzeltme Stratejileri ve Cevap Haberi Sayısı	65
4.23	İstanbul Üniversitesi’nde Kullanılan İmaj Düzeltme Stratejileri ve Cevap Haberi Sayısı	65
4.24	Hacettepe Üniversitesi’nde Kullanılan İmaj Düzeltme Stratejileri ve Cevap Haberi Sayısı	66
4.25	Koç Üniversitesi’nde Kullanılan İmaj Düzeltme Stratejileri ve Cevap Haberi Sayısı	66
4.26	ODTÜ’de Kullanılan İmaj Düzeltme Stratejileri ve Cevap Haberi Sayısı	66
4.27	İTÜ’de Kullanılan İmaj Düzeltme Stratejileri ve Cevap Haberi Sayısı	67
4.28	İstanbul Üniversitesi’nde Kullanılan İmaj Düzeltme Stratejileri ve Cevap Haberi Sayısı	67
4.29	Anadolu Ajansı Verilerine Göre Krizlerde Kullanılan İmaj Düzeltme Stratejileri	68

Tablo Numarası	Başlık	Sayfa Numarası
4.30	Sözcü Gazetesi Verilerine Göre Krizlerde Kullanılan İmaj Düzeltilme Stratejileri	69
4.31	Anadolu Ajansı ve Sözcü Gazetesi Verilerine Göre Krizlerde Kullanılan İmaj Düzeltilme Stratejileri	70
4.32	Anadolu Ajansı Verilerine Göre Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Yaşanan Krizlerde Kullanılan İmaj Düzeltilme Stratejileri	72
4.33	Sözcü Gazetesi Verilerine Göre Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Krizlerde Kullanılan İmaj Düzeltilme Stratejileri	74
4.34	Sözcü Gazetesi ve Anadolu Ajansı Verilerine Göre Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Krizlerde Kullanılan İmaj Düzeltilme Stratejileri	75
4.35	Hacettepe Üniversitesi'nde Yaşanan Kriz Türleri ve Kullanılan İmaj Düzeltilme Stratejileri	77
4.36	İTÜ'de Yaşanan Kriz Türleri ve Kullanılan İmaj Düzeltilme Stratejileri	77
4.37	İstanbul Üniversitesi'nde Yaşanan Kriz Türleri ve Kullanılan İmaj Düzeltilme	78
4.38	Hacettepe Üniversitesi'nde Yaşanan Kriz Türleri ve Kullanılan İmaj Düzeltilme Stratejileri	78
4.39	Koç Üniversitesi'nde Yaşanan Kriz Türleri ve Kullanılan İmaj Düzeltilme Stratejileri	79
4.40	ODTÜ'de Yaşanan Kriz Türleri ve Kullanılan İmaj Düzeltilme Stratejileri	79
4.41	İTÜ' de Yaşanan Kriz Türleri ve Kullanılan İmaj Düzeltilme Stratejileri	80
4.42	İstanbul Üniversitesi'nde Yaşanan Kriz Türleri ve Kullanılan İmaj Düzeltilme Stratejileri	80

## Özet

### Türkiye’deki Üniversitelerde Yaşanan Kriz Çeşitleri ve Kullanılan İmaj Düzeltme Stratejileri

Vildan ŞAHİN

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Yükseköğretimin Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. İlknur ŞENTÜRK

2020

**Amaç:** Bu araştırma, üniversitelerde sıklıkla meydana gelen kriz türlerini ve bu kurumlarda krizi atlama için kullanılan imaj düzeltme stratejilerini belirlemeyi amaçlamaktadır.

**Yöntem:** Nitel araştırma yöntemleri kapsamında gerçekleştirilen bu çalışmada, olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden amaca yönelik örnekleme kullanılmıştır. Kaynak olarak ise Anadolu Ajansı ve Sözcü gazetesinin internet haber arşivi kullanılmıştır. Veriler; içerik analizi yöntemiyle incelenmiş, literatürde yapılan sınıflandırmalar uyarlanarak oluşturulan tabloya göre çözümlenmiştir.

**Bulgular:** Araştırmada elde edilen bulgulara göre “hukuki- sosyal faktörler”, “kriminal faaliyetler”, “tepkisel sorunlar”, “kuruma dair bilgi sorunları”, “sağlık felaketleri”, “insan kaynakları”, “fiziksel- teknik sorunlar”, “ekonomi-piyasa koşulları”, “doğal afetler” Türkiye’deki üniversitelerde yaşanan kriz türleridir. Ayrıca, çalışmada elde edilen bulgular; krizlerde “inkar”, “düzeltici faaliyetler”, “üzüntüyü dile getirme” imaj düzeltme stratejilerinin kullanıldığını göstermiştir.

**Sonuç ve Öneriler:** Araştırma sonucunda belli kriz türlerindeki kriz haberleri fazla olsa da her türde kriz yaşandığı görülmüştür. Cevap olarak ise, üniversiteler genelde krizi inkar etmekte ya da krize dair düzeltici faaliyetlerde bulunmaktadır. Üniversitelerde yaşanan krizlerde tepkisel sorunlar geniş yer tuttuğundan personel ve öğrencilerle ara ara görüşmeler ya da anket çalışmaları yapıp kişilerin istek ve şikâyetlerinin dinlenmesi birçok krizin ortaya çıkmadan önlenmesini sağlayabilir.

**Anahtar kelimeler:** Kriz, Kriz yönetimi, Kriz iletişimi, İtibar, İmaj, Üniversite

## Abstract

### Crisis Types in Turkish Universities and Image Restoration Techniques Used

Vildan ŞAHİN

Eskisehir Osmangazi University Institute of Educational Sciences

Department of Higher Education Administration and Policy

Advisor: Assoc. Prof. Dr. İlknur ŞENTÜRK

2020

**Purpose:** This study aims to identify the crisis types which often occur in universities and image restoration techniques used to overcome these crises.

**Method:** In this research, which is carried out within the scope of quantitative research methods, judgement sampling method which is one of the non-probability sampling methods is used. The internet news archive of Anadolu Agency and Sözcü Newspaper was used as the source. The data are analyzed by content analysis method. It was analyzed according to the table created by adapting the classifications made in the literature.

**Results:** According to the findings of the research, “legal-social factors”, “criminal activities”, “reactionary problems”, “ institutional information problems ”, “ health disasters ”,“ human resources ”,“ physical-technical problems ”,“ economy - market conditions ”, " natural disasters" are the types of crises that took place in universities in Turkey. In addition, the findings of the study showed that “denial”, “corrective actions” and “mortification” are used as image restoration strategies.

**Conclusion and Suggestions:** According to the results of the research, although there is a lot of news about the crisis in certain types of crisis, it has been observed that there are crises of all types. Also, universities often deny the crisis or take corrective action as response. Since the reactionary problems in the crises in the universities are so common, it is possible to prevent many crises before they occur by conducting occasional interviews or surveys with staff and students and listening to their requests and complaints.

**Keywords:** Crisis, Crisis management, Crisis communication, Reputation, Image, University

## BİRİNCİ BÖLÜM

### Giriş

Her alanda değişim ve dönüşümün sürekli olarak yaşandığı ve sürdürülebilirliğin örgütler için giderek daha da fazla önem kazandığı bu dönemde, örgütlerin hâlihazırda rekabetçi olan piyasada varlıklarını tehdit eden durum ve olayların meydana gelme ihtimali de artmaktadır. Örgütlerin uzun dönemde oluşturdukları yönetim süreçlerine, imaj ve itibarlarına çok kısa sürede zarar verebilecek olan bu tehditlerle başa çıkma biçimleri ve hazırlık durumları bu tehditlerin krize dönüşüp dönüşmeme noktasında etkili rol oynamaktadır. Örgüt yönetsel süreçleri içerisinde varlığını herhangi bir biçimde tehdit eden ya da edebilecek olan durum ve olaylar karşısında nasıl bir davranış sergileyeceğini daha önceden planlamamışsa, bu hazırsızlık durumu krize örgütü yok etmeye kadar götüren bir fırsat sunmuş olur. Bununla birlikte eğer örgüt bu tip durumlara karşı manevra kabiliyeti sergileyebilecek potansiyelde bir hazırlık ve planlamaya sahip ise, işte o zaman kriz örgüte şafaktan önceki karanlık an olarak fırsatların kapısını aralar. Örgütlerin devamlılıkları açısından bu denli önem arz eden kriz durumlarının yönetsel süreçlere dahil edilmesi, krizin doğasının anlaşılması ve kontrol yollarının bilinmesi krizle başa çıkabilmede örgüt yöneticileri ve liderleri için öncelikli yeterlilikler olarak görülmelidir.

Kriz sözcüğü etimolojik olarak Yunanca'dan gelen krisis sözcüğüne dayanır ve ayrılmak anlamına gelmektedir. Genel olarak tanımlandığında ise bir işletme ya da örgütün rutin sistemini sekteye uğratan, beklenmedik şekilde ve zamanda oluşan acil durum şeklinde ifade edilebilir. Türkçe sözlüğünde kriz; bunalım, tehlikeli sonuçlar doğurabilecek durum şeklinde tanımlanırken, Oxford sözlüğünde ise kurumun daha kötü ya da daha iyiye gitmek için geçiş dönemi olarak tanımlanmaktadır (Narbay, 2006, s. 5). Krisis kelimesi 1622 yılına kadar bir hastalıkta dönüm noktası anlamında tıbbi olarak da kullanılmıştır. İbn-i Sina, Galen ve Hipokrat gibi ünlü bilim insanları hastalığın iyiye ya da kötüye gitme safhasından bahsederken bu kelimeyi kullanmışlardır (Çınarlı, 2016, s. 25).

Kádárov, Mihalčová, Kádár ve Vida'ya göre (2015, s. 1122) bir kriz meydana geldiğinde resmi ve gayri resmi kurum içi iletişim akışını birbirinden ayırmak çok önemlidir. Kriz anında bu bilgi akışını sadece kontrol etmek yetmez, aynı zamanla doğru bilgilendirme yapmak ve boşlukları doldurmak da gerekir. Krizin ilk işaretleriyle

kurumda çalışanlar tarafından çokça tercih edilen gayri resmi iletişim ağı hemen harekete geçer. Normal şartlarda bile çalışanların gerçek ve spekülasyonu birbirine karıştırma eğilimi yüksektir ve kriz anında bu eğilim tırmanışa geçer. Eğer bu sinyaller fark edilmezse, yönetim için büyük bir risk faktörü oluşturur. Çarpıtılmış, kontrol dışı oluşan bilgiler paniğe dönüşebilir ve bu durum krizin rasyonel yönetimi için engel teşkil edebilir. Spekülatif bilgi ve davranışlar, kriz ortamlarında en az krizin kendisi kadar tehlikelidir. Panik anlarında ortaya çıkarılan spekülatif bilgiler kriz içerisinde kriz doğmasına sebep olabilir ve bu kamuoyunun hafızasında tortu olarak kalabilir (Kadıbeşegil, 2001, s. 102).

Günlük hayatta kişiler gayri resmi aile topluluğundan resmi bürokratik topluluklara kadar farklı birçok toplulukta yer almaktadır. Bu işleri etkin bir şekilde yapma sürecine yönetim adı verilmektedir. Yönetimin amacı yaşamı devam ettirebilmek için düzensizlikten düzen yaratmak, kaosu bir düzene sokmaktır. Yönetim, insanların günlük sosyal yaşantılarının önemli bir parçasıdır. Neredeyse bütün yönetim uzmanları örgütleri nasıl planlamak, yönlendirmek, kontrol ve koordine etmek gerektiği ya da krizden nasıl etkili bir şekilde kurtulmak gerektiği ile ilgilenmektedir (Booth, 1993, s. 9).

Aktan ve Şen'e göre (2001, s. 8-9) etkin bir kriz yönetimi, kriz dönemlerinde etkin önlemler alınmasını, işletmeyi tehdit eden tehlikelerden gelen zararı en aza indirmeyi ve kriz dönemini fırsata çevirmeyi sağlar. Ayrıca kriz yönetimi, kriz ihtimaline karşı işletme ve örgütlerin önceden aldığı önlemleri kapsar. Kriz durumlarında uygulanabilecek en etkili çözüm yöntemi, krizi ortaya çıkarabilecek sebepleri ortadan kaldırmaktır. Kriz öncesindeki koruyucu önlemler, kriz sonrasında krizi tedavi edici yöntemlerden daha etkili olacaktır.

Kriz iletişimi ve kriz yönetimi farklı gibi görünen ama temelinde birbiriyle iç içe olan kavramlardır. Kriz yönetimi, krizin teknik yönden ele alınarak yönetilmesiyle ilgilidir. Diğer yandan kriz iletişimi ise krizin ve krize dair alınan önlemlerin algılanmasıyla ilgili strateji ve yöntem geliştirilmesi ve bunların uygulanmasıyla ilgilidir (Narbay, 2006, s. 34).

Üniversitelerde sıklıkla meydana gelen kriz türlerinin belirlendiği ve yükseköğretim kurumlarında yürütülen kriz iletişimi çabalarının incelendiği bu tez önerisinin birinci bölümünde tez konusuyla ilgili problem durumu özetlenecek ve araştırmanın amacı ve önemi açıklanacaktır. Ayrıca çalışmanın sayıltıları ve sınırlılıkları belirtilecektir.

## **1.1. Problem Durumu**

Günümüzde teknolojik yenilikler hız kazanmış ve bunun sonucu olarak değişim daha dinamik bir hale gelmiştir. Kurum ya da bireylerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için değişimi yakalamaları ve bu dinamiğe ayak uydurmaları gerekmektedir. Fakat bu değişim ve yenilikler, belirsizliklere ve ani olaylara sebep olabilmektedir. Meydana gelen belirsizlikler ise kişi ya da kurumlarda endişe ve kaygı gibi negatif duygular yaratır. Bu tür endişe ve kaygıların azalması için kişilerde geleceği öngörme isteği ortaya çıkar ve kişiler negatif duygular yaratan durumlar için önlem alma gereği duyar. Çünkü öngörülemeyen ve negatif duygulara sebep olan durumlar zaman içerisinde krizlere yol açar (Koç, 2018, s. 1).

Krizler yaşamın olağan bir parçasıdır ve günlük hayatta kişilerin yaşadığı krizler gibi kurumlar da bazen krizlerle karşı karşıya kalabilirler. İşte bu olası krizleri en aza indirmek, kriz patlak veriyse de en az hasarla krizi atlattmak ve kurum imajını korumak kriz yönetimi ve iletişimiyle ilgilidir. Diğer birçok kurumda olduğu gibi üniversitelerde de zaman zaman krizler görülmektedir ve itibar tehdit altına girmektedir. İtibarın zarar görmemesi için krizin iyi yönetilmesi, hatta mümkünse krizlerin ortaya çıkmadan önlenmesi gerekmektedir. Bu yüzden de üniversiteler tarafından kriz yönetimi üzerinde hassasiyetle durulması gerekmektedir. Krizleri önlemek adına yaşanmış krizler üzerinde dikkatle durulmalı ve dersler çıkarılmalı, olası kriz stratejileri geliştirilmeli, önlemler alınmalıdır. Üniversitelerde hangi kriz türlerinin yaşandığını ve krizlere verilen cevaplarda imajı korumak ya da kurtarmak için hangi stratejilerin kullanıldığını belirlemek kriz yönetimi sürecini daha etkin bir hale getirecektir.

Dolayısıyla Türkiye'deki üniversitelerde yaşanan kriz türlerini ve krizlerde kullanılan imaj düzeltme stratejilerini saptamak gerekmektedir. Buradan hareketle bu araştırmada, üniversitelerde sıklıkla meydana gelen kriz türlerinin belirlenmesi ve kullanılan imaj düzeltme stratejilerinin değerlendirilmesi bu çalışmanın problemini oluşturmaktadır. Bu amaçla aşağıda verilen alt problemler incelenmiştir.

### **1.1.1. Alt problemler**

1. Üniversitelerde meydana gelen kriz çeşitleri nelerdir?
2. Üniversitelerde meydana gelen kriz çeşitleri arasındaki farklılıklar nelerdir?
3. Devlet ve vakıf üniversitelerinde yaşanan kriz türleri arasındaki farklar nelerdir?

4. Üniversitelerde meydana gelen krizlere yönelik kullandıkları imaj düzeltme stratejileri nelerdir?
5. Üniversitelerde yaşanan krizlerde kullanılan imaj düzeltme stratejileri arasındaki farklılıklar nelerdir?
6. Devlet ve vakıf üniversitelerinde kullanılan imaj düzeltme stratejileri arasındaki farklar nelerdir?
7. Üniversitelerde yaşanan krizlerin türleri ile bu krizlerde kullanılan imaj düzeltme stratejileri nelerdir?

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın temel amacı, üniversitelerde sıklıkla meydana gelen kriz türlerini ve bu kurumlarda krizi atlatmak için kullanılan imaj düzeltme stratejilerini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda, üniversitelerde yaşanan kriz çeşitleri ve bu krizlerin sonucunda zedelene imajlarını tekrar düzeltmek için uygulanan imaj düzeltme stratejileri devlet ve vakıf üniversitelerinde ayrı ayrı incelenmektedir. Her üniversitenin yaşadığı kriz çeşidi ile krize dair kullanılan imaj düzeltme stratejileri arasındaki ilişkiler de değerlendirilmiştir. Ayrıca, üniversitelerde yaşanan kriz türleri arasındaki farklılıklar incelenmektedir.

## **1.3. Araştırmanın Önemi**

Yükseköğretim kurumlarının itibarını olumsuz etkileyen krizler, kurumun yaşamsal faaliyetlerini etkiler, hatta kurumun ortadan kalkmasına bile sebep olabilirler. Öğrencilerin üniversite seçiminde, öğretim görevlilerinin çalışacakları kurum tercihinde ya da toplumun desteğinin alınmasında kriz iletişim ve yönetim becerileri çok etkilidir. Bu araştırmanın, üniversitelerin kriz iletişim ve yönetim becerilerini artıracığına ve kriz iletişimi planlaması yaparken etkili olacağına inanılmaktadır. Üniversitelerin daha önce karşılaştıkları kriz türlerinin tespit edilmesi, gelecekte meydana gelmesi olası olan problemlerin ve krizlerin belirlenmesini sağlayacaktır. Bu araştırmanın ışığında, üniversitelerin meydana gelen krizler için daha etkili ve somut kriz iletişimi ve yönetimi planları oluşturabileceği düşünülmektedir. Ayrıca üniversitelerin geçmiş kriz tecrübelerinden faydalanarak olası krizlerin meydana gelmeden önlemesine katkı sağlayacaktır. Kriz sonrasında ise etkilenen imajı düzeltmek ya da daha iyiye götürmek için üniversitelerin krizlere verdikleri cevapların incelenebilmesine imkân



sağlayacağına inanılmaktadır. Bu çalışmanın yukarıda ifade edilen bağlamda alan yazına katkı sağlayacağı ve bundan sonraki çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

#### **1.4. Sınırlılıklar**

Maliyet ve zaman açısından, üniversitelerdeki herhangi bir kriz için tüm medyaya ulaşmak mümkün değildir. Bu çerçevede, araştırmaya konu olacak kaynak ve veri temelinde bir kısıtlamaya gidilmiştir. Buradan hareketle araştırma Anadolu Ajansı'nın haber arşivindeki 2014-2019 yılları arasındaki haberler ile sınırlıdır. Sözcü Gazetesi'nin internet arşivinde ise çıkan ilk on Google sayfasındaki haberlerle sınırlıdır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. Kavramsal Çerçeve

Çalışmanın ikinci bölümünde tez konusuyla ilgili kavramsal çerçeve açıklanmış ve alan yazındaki araştırmalar incelenmiştir. Öncelikle örgütlerde kriz ve kriz iletişimine, kriz iletişimi kuramlarına, krizlerde medya faktörüne, internet ortamında kriz iletişimine, kurumsal itibara, üniversitelerde kriz ve kriz iletişimine yer verilmektedir. Daha sonra ise kriz, kriz yönetimi ve kriz iletişimi ile ilgili alan yazındaki araştırmalar betimlenmektedir.

#### 2.1. Örgütlerde Kriz ve Kriz İletişimi

Bu bölümde örgütlerde kriz ve kriz iletişimi ile ilgili olarak alan yazının derinlemesine incelenmesi ile elde edilmiş olan bilgiler paylaşılmaktadır. Bu kapsamda ilk önce kriz ve krizin evreleri açıklanmakta, daha sonra ise araştırmaya konu olan kriz türleri üzerinde durulmaktadır. Sonraki başlıkta ise kriz yönetimi ve kriz iletişimi incelenmiştir. Son olarak da iki ayrı başlık altında kriz yönetimi ve iletişiminin önemli noktalarına ve krizle ilgili mitlere yer verilmektedir.

##### 2.1.1. Kriz ve krizin evreleri

Krizin sözlük anlamı buhran ya da bunalımdır. Daha geniş anlamda ise kriz, bir kişi, toplum, işletme ya da kurumun yaşadığı buhran, bunalım ya da zor dönem şeklinde tanımlanabilir (TDK, 1994, s. 479). Pearson ve Clair'a göre ise kriz; örgütsel yapıyı tehdit eden, sebep ve sonuçların belirgin olmadığı, hızlı kararlar gerektiren düşük olasılıklı ama yüksek etkiye sahip olaydır (1998, s. 60). Ulmer, Sellnow ve Seegar'a (2011, s. 7) göre ise kriz; büyük belirsizliğe sebep olan, kurum için hem fırsat hem de kurumun amaçları için risk oluşturabilecek, beklenmeyen, kendine özgü ve alışılmıştın dışında oluşan olay ya da olaylar serisidir.

Peker ve Aytürk'ün (2000, s. 385) Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir kitabında bahsettiği gibi; kişi, toplum ya da kurum, yönetim ve çalışma alanı gibi çeşitli alanlarda örgütsel krizler yaşanabilir ve bu örgütsel krizler ekonomik, siyasi, mali, sosyal, psikolojik tıbbi ya da doğal krizler olabilir. Krizler, önceden öngörülemez aniden ortaya çıkan durumlardır ve bu nedenle özenli ve dikkatli

yönetim gerektiren bir dönemdir. Ayrıca, yaşanan bu krizler kişi ve kurumlar için çok büyük bir stres kaynağıdır.

Genel bir tanım yapmak gerekirse kriz, beklenmedik bir zamanda ve şekilde ortaya çıkan, kurumun yaşamını ve değerlerini tehdit eden, sebep ve sonuç bağlamında belirsizlikler içeren, dikkatli yönetim ve hızlı kararlar alınmasını gerektiren zor dönemi ifade eder.

Hermann (1963, s. 64) krizlerin üç özelliğini belirlemiştir. Bunlar:

1. Krizler kurumun değerlerini tehdit ederler.
2. Krize tepki göstermek ya da kamuoyuna cevap vermek için vakit kısıtlıdır.
3. Krizler kurumlar için beklenmedik ya da öngörülemeyen durumlardır.

Yöneticiler tarafından bütün kriz iletişimlerinin tek ve aynı amacı olduğu ve bütün paydaşlara aynı stratejiyle yaklaşılacağı düşünülebilmektedir. Fakat bu düşünce istenen sonucu elde etmede başarısızlığa götürebilir, hatta mevcut krizi büyütebilir. Bu yüzden kriz yöneticileri için tek bir standart kriz iletişimi yöntemi belirlemek pek mümkün değildir. Fakat krizin evrelerini inceleyerek, çeşitli değişkenleri, krizin özelliklerini, krizin ortaya çıkmasına sebep olan olayları, yönetimini ve krizin çözümlenmesini daha iyi anlayabiliriz (Ray, 1999, s. 11). Salim Kadıbeşgil (2001, s. 95-98) krizi bütünsel olarak incelemiş ve 5 ana evreye ayırmıştır.

1. *Kuluçka dönemi*. Bu dönemde kriz henüz oluşmamıştır fakat etrafta olağandışı şeyler olmaktadır ve kriz planı henüz ortada yoktur. Kuluçka döneminde hayat normal akışındadır ve doğal koşullar yaşanmaktadır.
2. *Krizin patlaması*. Bu evrede kriz patlar ve bu dönem kriz yönetimi kararının alınmasına kadar sürer. Kriz kararının alınmadığı durumlarda ise “kriz içinde kriz” olarak adlandırılan farklı bir döneme girilir ve bu dönemden kurtulmak mümkün değildir.
3. *Sıcak dönem*. İlk 24 saat ya da ilk bir hafta olarak tanımlanan dönemlerdir. Kriz komitesi bu dönemde krize el koymuştur ve kriz yönetimi başlamıştır.
4. *Soğuma dönemi*. Sıcak dönemin hareketliliği durulmuştur ve tırmanış bitmiştir. Teknik çalışmalar ve iletişim artık kontrol altındadır. Bu dönemde kriz komitesinde küçültmeye gidilebilir.
5. *Fırsatlar*. Krizin sıcak ve soğuma döneminde kurumun gelecekteki değer ve itibarının artırılması için alınan kararların hayata geçtiği dönemdir. Araştırma ve iş sonuçları, kriz sonrası fırsatlarla buluşulup buluşulmadığını gösterir.

Krizler aniden ortaya çıksa da çoğu kriz durumunda olay patlak vermeden önce sinyaller ortaya çıkar. Bu evre kriz öncesi dönemdir. Kriz ortaya çıktıktan sonra kriz dönemi başlar ve krize dair kararlar alana kadar da devam eder. Problemin tırmanışı bittiğinde ve sular durulduğunda ise kriz sonrası dönem yaşanır. Bu dönemde kriz artık kontrol altındadır ve yaşanan krizden sonra gerekli dersler çıkarılır, kurumun geleceğine dair kararlar alınır.

### **2.1.2. Kriz türleri**

Krizlerin birtakım evreleri olduğu gibi farklı çeşitleri de mevcuttur. Krizin tanımını ve evrelerinden sonra, kriz türlerini bilmek krizlerin yönetiminde önemli bir basamaktır. Uygulanacak stratejilerin seçilebilmesi için kriz türünün iyi tespit edilmesi gerekmektedir.

Kriz durumunda en etkili ve en uygun kriz stratejisini kullanmak için ilk yapılması gereken şey krizi sınıflandırmaktır (Çınarlı, 2016, s. 30). Kriz türlerinin birçok sınıflaması yapılmıştır ve Mitroff'un (2005, s. 208-209) yaptığı sınıflama çoğu kişi tarafından kabul görmüştür. Doğal afetler, ekonomik, bilgi ile ilgili, fiziksel, itibarla ilgili ve psikopatolojik olaylar, insan kaynakları olmak üzere yedi kriz türü belirlemiştir.

Newsom, Turk ve Kruckeberg (2003, s. 321) krizleri, krizin kaynağını baz alarak sınıflandırma yapmıştır. Doğa eylemi, kasıtlı ve kasıtlı olmayan krizler olmak üzere krizleri üç gruba ayırmıştır.

Narbay'a (2006, s. 9-24) göre krizin çeşidini belirlemek için krizin nedenini bilmek gerekir. Bu yüzden krizleri nedenlerine göre şu şekilde sınıflamıştır:

1. Dış çevre etmenleri: İşletmenin dışındaki kontrol edilmesi mümkün olmayan etmenlerdir. Ekonomik belirsizlikler, doğal afetler, sosyo-kültürel faktörler, uluslararası ilişkiler, baskı grupları, sendikalar, şiddetli rekabet, politik ve hukuksal düzenlemeler krize neden olabilecek etmenlerdendir.
2. İç çevre etmenleri: Örgütlerin kendi içerisindeki sorunlardan kaynaklıdır. Tepe yöneticileri ile ilgili sorunlar, örgütsel yapı, işletmenin hayat eğrisi, örgüt iklimi ve örgüt kültürü ile ilgili sorunlar örnek olarak verilebilir.
3. İç ve dış çevre etmenlerinin etkileşimi: İç ve dış etmenlerin her ikisinin birden sebep olduğu durumlardır.

Coombs (2000, s. 6) kriz iletişimi alanında çokça kabul gören Durumsal Kriz İletişim Kuramı'nı (SCCT) geliştirmiştir. SCCT, krize müdahale etmek için hangi stratejileri seçmek gerektiğine dayanan teori temelli fakat deneysel olarak da incelenmiş

bir kuramdır. Coombs, 1995 yılında SCCT' yi ilk tanıttığında sadece teori temelli olan sembolik bir kuramdı. Fakat daha sonraki yıllarda defalarca test edilip incelenmiş ve kendi içerisinde daha tutarlı hale getirilmiştir. SCCT, kriz türlerini rastlantısal kümelenme, kurban yaratan kümelenme ve önlenebilir kümelenme olarak üç ayrı gruba ayırmaktadır (Coombs, 2001, s. 179):

1. *Kasıt içermeyen krizler.* Kurum içindeki sorumluluklar belirli fakat düşük düzeydedir. Kriz, kurumun iradesi dışında, istemeden oluşmuştur. Teknik hatalardan kaynaklı kazalar, teknik hatalardan kaynaklı ürünlerdeki hatalar örnek olarak verilebilir.

2. *Önlenilebilir krizler.* Kurumun sorumlu kişi olduğu düşünülür. Kuruluş paydaşlarını kasıtlı olarak riske atar ya da bilerek uygun olmayan eylemlerde bulunur. İnsan hatasından kaynaklı krizler, insan hatasından kaynaklanan ürünlerdeki sorunlar, yanlış yönetimden kaynaklı hasara neden olan krizler, yanlış yönetimden kaynaklı hasara neden olmayan krizler bu kriz çeşidi dâhilindedir.

3. *Kurban yaratan krizler.* Örgütsel sorumluluğun zayıf olduğu krizler olarak tanımlanmaktadır. Kurum paydaşları gibi sorundan zarar görmüştür. Yani, kurumun kendisi de krizin bir kurbanıdır. Kurban yaratan kümelenmeye, doğal afetler, iş yerinde şiddet, dedikodu, ürün tahrifatı kaynaklı krizler girer.

SCCT; kriz durumunu ve kriz müdahale stratejilerini karşılaştırmak için sistem olmak üzere üç ana gruptan oluşmaktadır. SCCT' ye göre kriz durumlarında, kriz çeşidine uygun olan kriz müdahale stratejisi seçilmelidir. (Coombs, 2007; Coombs ve Holladay, 2002, s. 167).

Richard Luecke (Luecke, 2008, s. 5-11) ise kriz türlerini sebeplerine göre sınıflandırmıştır. Krizleri; sağlık ve çevre felaketleri, teknik arızalar, kazalar ve doğal afetler, başıboş çalışanlar, piyasa koşulları olmak üzere beş sınıfa ayırmıştır.

Burcu Öztürk (2010, s. 3-12) kriz türlerini kriz sebepleri adı altında incelemiş, iç çevre faktörleri ve dış çevre faktörleri olmak üzere iki gruba ayırmış ve bu iki nedeni alt başlıklara ayırmıştır. İç çevre faktörleri; tepe yöneticilerin yetersiz olması, eksik bilgi toplama ve yetersiz tecrübe, yönetimin değer, inanç ve tutumları, geçmiş ve tecrübeler, hayat safhası, örgütsel sorunlar, teknolojik arızalar, veri kaybı, güvenlik ihlalleri, iletişim teknolojileri, modası geçmiş araçlar ve diğer iç çevre faktörleri olarak sınıflandırılmıştır. Dış çevre faktörleri ise; tabii felaketler, meydana gelebilecek kazalar, ekonomi ve piyasa değişiklikleri, piyasa dalgalanmaları, trendler, yatırım baloncukları, iş ilişkileri krizleri, teknolojik değişiklikler, hukuki ve politik düzenlemeler, sosyal ve

kültürel faktörler, sağlık felaketleri, güçlü rekabet şartları ve diğer dış çevre faktörleri şeklinde alt başlıklara ayrılmıştır.

Yapılan sınıflandırmalara bakıldığında sınıflandırmalarda belli bir standart oluşmadığı ve sınıflandırmalar arasında farklılıkların olduğu görülmektedir. Fakat ortak nokta olarak, çoğu kriz türünün krizin sebebine göre oluşturulduğunu söylemek mümkündür.

### **2.1.3. Kriz yönetimi ve iletişimi**

Krizin türünü tespit ettikten sonra doğru kriz yönetimi ve iletişimi stratejilerini seçmek bir sonraki aşamadır. Krizlerin iyi yönetilebilmesi için kriz yönetimi ve kriz iletişimini iyi bilmek gerekir.

Pearson, Mısra, Clair ve Mitroff'a göre (1997, s. 51) kriz yönetimi, stratejik bir hile ya da bir probleme medyanın ilgisini çekmek için başvurulmuş bir oyun değildir. Kriz yönetimi, günlük olarak bir şirketin kararlarını ve eylemlerini yönlendiren bir zihniyet ve bir süreçtir. Kriz yönetimi el kitabı ve yetkili müdahale ekibi ile çalışan birçok şirketin bile krizler için yeterince hazır olmadığı görülmektedir. Kriz yönetimi uyguladığını düşünen birçok örgüt, bir kriz meydana geldiğinde aslında sadece mevcut karışıklığı düzeltmektedir. Kriz yönetiminin asıl amacı, krizleri ortadan kaldırmaya veya meydana gelenleri daha etkili bir şekilde yönetmeye yardım etmektir.

Çınarlı'ya göre (2016, s. 36) ise kriz yönetimi, şartların normale dönmesi ve yaşanan krizi en az zararla atlattırmak için konulan hedeflerin başarılması sürecidir. Sistematiğe olma bu sürecin çok önemli bir parçasıdır.

Coombs'a göre (2001, s. 92) kriz yönetiminin en önemli parçası kriz iletişimidir ve kriz yönetiminin başarısı kriz sırasındaki etkili iletişime bağlıdır. Krizi yanlış yönetmek demek, toplum için örgüte dair olumsuz imaj yaratmak demektir. Bu sebepten krizlerde iletişime çok önem verilmelidir (Ucelli, 2002, s. 21-24). Luecke'a göre (2008, s. 95) kriz yönetiminin anahtar unsuru iletişimdir. Kriz durumunda kuruma, paydaşlar tarafından birçok soru gelmektedir ve kurum bu sorulara cevap vermek zorundadır.

Genel bir tanım yapmak gerekirse kriz yönetimi, meydana gelen krizi ortadan kaldırmaya ve kurumun alacağı hasarı en aza indirmeye yönelik çalışmaların yapıldığı süreçtir. Kriz iletişimi ise kriz yönetiminin bir parçasıdır. Krizle ilgili kamuoyu ve paydaşların bilgilendirilmesi, gelen soruların cevaplandırılması kriz iletişimiyle ilgilidir. Krizin en az hasarla atlatılması, hatta kurum itibarı için bir fırsata çevrilmesinde kriz iletişimi anahtar kavramdır.

Akdağ ve Taşdemir'e göre (2006, s. 141) etkili iletişim krizlerde kritik başarı faktörüdür. Etkin bir iletişim ağı oluşturularak kriz anında kullanılabilir iyi bir bilgi kanalı oluşturulabilir. Böylece kriz esnasında iyi bir iletişim ağı, hem kriz yönetimini kolaylaştıracak hem de kurumun zedelenen itibarını yeniden inşa etmesine yardımcı olacaktır. Kriz yönetimi tek elden yürütülemez, ortak bir ekip çalışması gerektirir. İletişimin etkin şekilde kullanılmasıyla krizin ortaya çıkmasına sebep olan etmenler daha açık anlatılacaktır ve örgüt içi ve dışı bilgi akışı daha kolay olacaktır.

Kriz sonrası dönemde, krizlerin üstesinden gelmek için halkla ilişkiler çok önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle medya-kurum ilişkisi göz ardı edilmemeli, medya ile sürekli iletişim halinde olunmalıdır. Medya-kurum arasındaki ilişki tarafsız ve dürüst olmalı, verilen bilgiler net ve eksiksiz olmalıdır (Kadıbeşegil, 2001, s. 141-154).

Kádárov, Mihalčová, Kádár ve Vida'ya göre (2015, s. 1121) kriz yönetiminin en önemli unsuru iletişimdir. Yöneticilerin toplumları etkileyebilmeleri için etkili bir iletişim şarttır. Etkili iletişim için yöneticilerin dikkat etmesi gerekenler şunlardır:

- İç-dış paydaşlarla çift yönlü iletişim içinde olma
- Kurumun amaç ve hedeflerini net bir şekilde belirleme
- Halka ilişkiler ve stratejik iletişim yaklaşımını birleştirme
- Yapılan ve söylenenlerin tutarlı olması
- Kurumda uzman iletişim danışmanlarını çalıştırma
- Halkla ilişkilerde aktif olma

Kriz iletişimi ve yönetimi birçok örgütsel yapıda olduğu gibi üniversitelerde de dikkatle ele alınması gereken süreçlerdir. Etkili ve planlı iletişim sayesinde, üniversitelerde yaşanan krizler en az zararla atlatılabilir. İletişimin etkili olabilmesi için ise paydaşların önceden belirlenmesi gerekir. Üniversiteler kriz durumunda diğer kurumlara göre çok daha fazla özenli davranmalıdır, çünkü üniversiteler kitleleri etkilemekle kalmayıp aynı zamanda kitlelerden etkilenmektedir (Madran, 2015, s. 36).

Kriz yönetimi ve iletişimini iyi bilmek ve dikkatle ele almak krizleri daha çıkmadan önlemeye, kriz esnasında krizi daha iyi yönetmeye, krizi en az zararla atlattırma, imaj ve itibarı yeniden inşa etmeye katkı sağlar. Bu nedenle kriz yönetimi ve iletişimi kriz öncesinde, kriz esnasında ve kriz sonrasında kritik öneme sahiptir.

#### 2.1.4. Kriz yönetimi ve iletişiminin önemli noktaları

İletişim, kriz yönetiminin her bir aşamasında kullanılması gerekir. Regester'e göre (1989, s. 140-142) kriz iletişiminde dikkat edilmesi gereken en önemli unsurlar şunlardır: (Akt., Akdağ, 2006, s. 143-145)

- Kriz durumunda ulaşılması gereken isimler adresleri ve telefon numaralarıyla beraber listelenmeli,
- Kurumda risk çemberinde bulunan kesimlerle ilgili planlar önceden hazırlanmalı,
- Kriz planları her zaman güncel olmalı ve bu planlar hem yönetim hem risk çemberindeki kesimlerde hazır olmalı,
- Toplantılar için bir basın odası hazır bulundurulmalı,
- Medyadan gelecek sorularla ilgilenecek acil basın merkezi olmalı,
- Basın merkezinin donanımı güçlü olmalı,
- Üst düzey halkla ilişkiler temsilcisi, kriz yönetim ekibinin içinde olmalı,
- Kriz yönetim odasının yanına bir oda daha hazırlanmalı ve bu odada basın bildirisini hazırlamakla görevli kişi ve kriz yönetim lideri dışında kimse bulunmamalı,
- Acil kriz durumlarında hemen doldurulabilecek boşlukları olan bir basıl bildiri taslağı el altında olmalı,
- Krizle ilgili yeni gelişmeler oldukça hedef kitleyle paylaşılmalı,
- Bilgiler örgüt içi ve dışındaki paydaşlara medyaya söylenmeden önce verilmeli
- Santralde görevli kişilere kriz durumlarında hangi telefonun kime yönlendirilmesi gerektiğine dair eğitim verilmeli,
- Kriz dönemindeki basın konferanslarının zamanları mümkün olduğunca çabuk belirlenmeli,
- Medyadan gelen arama ve soruların kurum üzerinde baskı yaratmasını engellenmeli,
- Basın konferanslarına önceden iyi hazırlık yapılmalı,
- Kriz dönemindeki iletişim net ve dürüst olmalı, kafa karışıklığı ya da boşluk yaratabilecek ortam ve söylemler engellenmeli,
- Kriz sırasında sorumluluktan kaçarak suçu başkasına atmamalı,
- Krizden ve kayıplardan dolayı kurumun duyduğu üzüntü mutlaka dile getirilmeli ve kurum için manevi kaybın maddi kayıptan daha önemli olduğu topluma açıklanmalıdır.



Richard Luecke (2008, s. 3-107) “Kriz Yönetimi” adlı kitabında kriz yönetimi için birtakım öneriler sunmuştur:

-Doğabilecek sıkıntıların listesini çıkarın. Bazı ana kriz türlerini tanımak, çıkabilecek krizleri belirlemede yardımcı olur. Sağlık ve çevre felaketleri, teknik arızalar, kazalar ve doğal afetler, başıboş çalışanlar, piyasa koşulları başlıca sebepler arasındadır.

-Olası krizler tespit edildikten sonra hangi krizlerden sakınabileceğini belirleyin. Risk değerlendirmesi ile daha tehlikeli ve daha büyük hasar getirebilecek krizleri ve hangi risklerin yönetim önlemleri ve sigorta ile önlenebileceğini belirlemek gerekir.

-Acil durum planlaması yapın. Bunun içinde önce planlama ekibi oluşturulmalıdır. Plan mutlaka sonrasında tatbikat ile test edilmeli ve sürekli güncellenmelidir.

-Bir sorunla karşılaşıldığında, sorunun kriz olup olmadığını doğru tespit edin ve uyarı işaretlerini zamanında algılayın.

-Kriz anında durumun daha kötüye gitmesini engelleyin. Bunun için de çabuk ve kararlı davranmak, devamlı iletişimde olmak, olay yerinde hazır bulunmak, önceliği insana vermek gerekir.

-Krizi dizginledikten sonra kararlı ve çabuk hareket ederek krizi çözün.

-Dedikodu ve söylentilerin önüne geçmek için iletişime öncelik verin.

-Krizin her anını kayıt altına alarak sonrasında krizden dersler çıkarın.

Krizlerde, krize hazır olmak önemli bir aşamadır. Kriz öncesi yapılması gerekenleri bilip uygulamak, kriz meydana geldikten sonra yapılacaklardan çok daha etkili bir çözüm olacaktır. Kriz bir kurumun sonunu getirebilir, bu nedenle önemsenmelidir. Kurumun bünyesinde; kriz öncesinde, sonrasında ve kriz esnasında ne yapılması gerektiğini bilen uzman kişi ve bölümlerin bulundurulması kriz yönetiminde çok önemlidir.

### **2.1.5. Krizle ilgili mitler**

Örgütler bazen kendi içerisinde bir takım söylenceler oluşturur ve kriz yönetiminde bu söylenceler doğrultusunda hareket ederler. Booth’a (1993, s. 96) göre, krize ilişkin bazı mitler vardır ve kurumun krizlere hazırlıklı olmalarında, krizlerle daha etkin başa çıkmalarında bu mitlerin farkında olmak çok önemlidir. Kriz öncesi ya da kriz esnasında bilinmesi gereken söylenceler(mitler) şu şekilde sıralanabilir:

1. *Krizler kaçınılmazdır.* Krizin kaçınılmaz olduğu düşüncesi örgütte kadercilik fikrinin benimsenmesine sebep olabilir. Bu fikir ise krizlerin oluşmasını engelleyecek önlemlerin alınmasına engel olabilir.
2. *İyi bir teknoloji meydana gelecek krizleri önler.* Gerçekte ise teknolojinin etkin kullanımı hata yapma oranını azaltsa da kriz anında ortaya çıkan etki daha büyük olmaktadır.
3. *Krizlere öncesinde engel olmak ya da krizleri çözümlmek için gerekli temel yeterliliklerimiz yok.* Bu mit, genellikle bilimsel/bilgi temelli kurumlarda yaygındır. Olumsuz etkilerle ilgili herhangi bir bilimsel veri olmadığından, ürünün kanıtlanamayan yan etkilerine dair bir girişimde bulunmaktan kaçınırlar.
4. *Kriz yönetimi sırasında kişisel duygulara asla yer verilmez.* Kriz yönetiminde duygusal anlayış, sezgisel güç, etik bir sorumluluk da gereklidir. Krizlerle başa çıkma ve krizlere hazır olmada duygular önemlidir.
5. *Kriz yönetimi, örgütsel gelişim için zararlı bir durumdur.* Bu mite inananlar çalışanlarla ilgili fazla güvenlik ve korumanın, deneyim edinme ve gelişme için fırsatların engellendiğini düşünürler. Risk alma korkusu ve kriz tehlikesinin yeni ürün geliştirmek için engel olduğunu savunurlar. Oysaki tam tersine, etkin bir kriz yönetimi sayesinde örgütsel gelişim hızlanır.

Örgütler krizlere karşı bazı savunma mekanizmaları geliştirirler ve bazen bu savunma mekanizmaları krizi kabullenip yönetmeyi zorlaştırır. Bir krizin etkin yönetimi için öncelikle krize karşı hazırlı olmak, kriz ortaya çıktıysa da güçlü bir müdahale planı gerekir. Kurumun krizi inkâr etmesi, krize karşı müdahale önlemleri almayı güçleştirir (Sezgin, 2003, s. 187).

Krizlerde en tehlikeli durumlardan biri krizin yaklaştığını ya da krizi kabul etmemektir. Krizler öncesinde çoğunlukla sinyal verirler ve bu sinyalleri yok saymak mevcut durumun ilerlemesine sebep olur. Krizin varlığını kabul etmek kriz yönetiminde önemli bir basamaktır. Fakat bazı kurumlar birtakım mitlere inanarak bu sinyalleri görmezden gelirler. Kriz esnasında da yine birtakım söylenceler belirleyip kriz yönetimini sekteye uğratabilirler.

## **2.2. Kriz İletişimi Kuramları**

Kriz iletişimi kuramları; kriz anında olayları öngörmek ya da krizi yönetenlerin verdikleri olgusal tepkileri inceleyebilmek için doğru kabul edilen düşünce ve ilkelerden meydana gelmektedir. Bu kuramlar yaygın olarak kabul edilmiş ya da test

edilmiş önermelerdir. Kriz iletişimi uzmanları sosyal bilimlerdeki birçok teoriden yararlanırlar. Kriz iletişimi nispeten yeni çalışılmaya başlanmış bir alan olduğundan, kriz iletişiminde kullanılan teorilerin birçoğu iletişim, sosyoloji ve psikoloji alanlarındaki teorilerdir (Fearn- Banks, 2016, s. 39). Bu bölümde, Kurumsal Savunma Kuramı, İmaj Düzeltme Kuramı, Durumsal Kriz İletişimi Kuramı, Retoriksel Arena Kuramı, Yeniliğin Yayılması Kuramı, Mükemmellik Kuramı, Karar Kuramı olmak üzere yedi kuram üzerinde durulmuştur.

### 2.2.1. Kurumsal savunma kuramı

Kurum herhangi bir suça maruz kaldığında kamuoyuna verdiği tepki “savunma” olarak adlandırılır. İtibar ve imajı korumak için verilen çabadır, fakat tam olarak bir özür değildir. Bu çaba; inkâr etme, bilgilendirme ya da eyleme dair özür şeklinde olabilir (Fearn-Banks, 2016, s. 40).

*İnkâr etme.* Örgüt bir suçlamayla karşı karşıya kaldığında bunu direk inkar edebilir, suçlamaların asılsız olduğunu söyleyebilir. Ya da suçun kasıtlı olarak yapılmadığını söyleyebilir.

*Bilgilendirme.* Savunma Teorisi kurumun suçu işlemiş gibi görüldüğü fakat suçlu olmadığı durumlarda kamuoyunu bilgilendirmeyi de içerir (Fearn-Banks, 2016, s. 40). Bir işletme ya da kişinin bir suçlamayla karşı karşıya kaldığında kamuoyuna bilgilendirici açıklamalarda bulunabilir.

*Özür.* Mevcut problemle ilgili suç kabul edilip özür dilenir (Fearn-Banks, 2016, s. 40).

Abelson (1959, s. 343-352) ise kişiliğe yapılan saldırılar karşısında verilen tepkileri dört gruba ayırmıştır: inkâr, destekleme, ayırt etme/farklılaştırma ve üstünlük. İnkâr; iddia edilen olgu, duygu, nesne veya ilişkilerin inkar edilmesidir. Destekleme ise inkar stratejisinin tam tersidir ve bunu kullanan kişi kendini karşı tarafın uygun gördüğü şey ile ilişkilendirip tanımlar. Ayırt etme/farklılaştırma ise dinleyenin atıfta bulunduğu birtakım nesne, ilişki, olgu ya da duyguların daha geniş bir içerikten ayırt edilmesini amaçlar. Üstünlük ise ayırt etme/farklılaştırmanın tam tersidir. Dinleyicinin atıfta bulunmadığı bazı duygu, nesne, olgu ya da ilişkinin daha geniş bir içerik ile birleştirilmesidir.

Rowland ve Jerome’ ye göre (2004, s. 207) Savunma Teorisinin benzer gibi görünen ama esasında farklı olan itibar kurtarma ve itibarı devam ettirme olmak üzere iki işlevi vardır. Kriz durumlarında işleve göre farklı stratejiler uygulanır. Coombs,

Frandsen, Holloday, Johansen'a göre (2010, s. 340) teorideki savunma, kriz durumlarında müdahale stratejisi geliştirmek ve kriz iletişimi teorisi oluşturmak için ilk adımdır.

Kurumsal Savunma Kuramı sözsel savunma stratejilerine dayanır ve literatürde bazı kaynaklarda bir strateji olarak yer verilir. Kurumların kamusal karakterlerinin olduğunu kabul eder ve karaktere yapılan saldırıya yönelik bir kriz tepki stratejisidir. Kurumlar hatalı eylemlerinden dolayı suçlandıklarında bu iletişim biçimini kullanırlar (Çınarlı, 2016, s. 44). Coombs (2010, s. 338) kriz sonrası kurumu korumak amacıyla tasarlanmış her türlü kriz tepki stratejisini Kurumsal Savunma söylemi olarak değerlendirmiştir.

### 2.2.2. İmaj düzeltme kuramı

Bu kuram Benoit (1997, s. 177) tarafından krizleri anlamak için geliştirilmiştir. İmajın Yeniden İnşası Kuramı; kriz sırasında uygulayıcılar tarafından mesajları düzenlemek için ya da eğitimciler, eleştirmenler tarafından kriz esnasındaki mesajları incelemek için kullanılır.

Algı, gerçeğin ne olduğundan daha önemlidir. Krize sebep olan sorunda kurumun sorumlu olup olmaması değil dış aktörlerin ilgili olayda kurumu sorumlu görmeleri önemlidir. Elbette ki sorunun kurumdan kaynaklanmaması, krize cevap verilirken kurum için artı bir durumdur. Fakat kamuoyu firmanın hatalı olduğunu düşündüğü sürece kurum imajı tehlikeydedir (Benoit, 1997, s. 178).

İmaj Düzeltme Kuramı, kriz evrelerini ya da çeşitlerini tanımlamak yerine krize verilen cevaplara odaklanmıştır. Kendinden önce çıkan kuramlara göre biraz daha kapsamlıdır (Benoit, 1997, s. 177). Benoit (1997, s. 178-181) teoride beş farklı imaj düzeltme stratejisi sunmuştur. Bunlar:

1. *İnkar*. İki alt grupta incelenir. Birincisi direk suçlamayı reddetmektir. İkincisi ise ilgili suçun başkasına ait olduğunu belirtmektir.

2. *Sorumluluktan kaçma*. Bu stratejinin dört alt grubu vardır.

-*Başkasının suçu*. İlk olarak kurum suçun tamamen başka birinin suçu olduğunu söyleyebilir.

-*Geçersiz Kılma*. Bu stratejide ise kurum, ilgili sorun hakkında bilgisinin ya da kontrolünün olmadığını belirtir.

-*Kasıtlı olmayan*. Kurum sorunun kasıtlı olmadığını belirtir.

-*İyi niyet*. Kurum oluşan sorunun aslında iyi niyetle yapıldığını söyler.

3. *Sorunun kötü algısını azaltma*. Stratejinin altı alt grubu vardır.

-*Destekleme*. Kurum yapılan iyi şeyleri hatırlatarak ya da belirterek kuruma dair pozitif algıyı güçlendirip negatif algıyı yok etmeye çalışır.

-*Küçültme*. Hatalı eylemi ya da problemi kamuoyunun gözünde küçültmeye çalışır.

-*Karşılaştırma*. Kurum, diğer kurumların yaptığı benzer ama daha büyük hataları gündeme getirerek karşılaştırma yoluna gidebilir.

-*Üstünlük kurma*. Ortaya çıkan sorunun faydalarının zararlarından daha fazla olduğunu belirterek kötü algıyı azaltmaya çalışır.

-*Suçlayana saldırma*. Kurum suçlamayı yapan kişinin suçlu olduğunu belirtir.

-*Tazmin etme*. Kurum problemin sebep olduğu maddi hasarı karşılar.

4. *Düzeltilici Faaliyetler*. Kurum çıkan sorunu çözeceğine dair söz verir.

5. *Pişmanlık*. Bu stratejide ise kurum ortaya çıkan sorundan dolayı özür diler.

İmaj ve itibar kurum için çok önemlidir. Krizlerden sonra zedelenen kurum imajını paydaşların gözünde nasıl düzeltereğini bilmek ve doğru stratejiyi kullanmak kurumun gelecekteki kaderini belirler.

### **2.2.3. Durumsal kriz iletişimi kuramı**

Kriz yöneticileri, kriz esnasında kurumun imajını korumada kriz iletişiminden yararlanırlar. Durumsal Kriz İletişimi Kuramı, dinamikleri anlama konusunda genel bir çerçeve sunar. Kuram, kriz esnasında paydaşların krize nasıl tepki vereceklerini anlamak için itibara yönelik birtakım yöntemler verir. Krizlerde kurumun itibarını nasıl korumak gerektiğine dair kanıta dayalı bir çerçeve sunar. Durum çalışmalarından ziyade deneysel yöntemlere dayanır (Coombs, 2007, s. 163).

İtibar, büyük ölçüde kurum paydaşlarının kurum hakkındaki değerlendirme ve düşüncelerine dayanır ve paydaşlar için önemli olan söz konusu kurumun beklentilerini karşılayıp karşılamadığıdır (Coombs, 2007, s. 164). Krizler itibarı tehdit eder, çünkü krizler insanlara kurum hakkında kötü düşünmek için bir sebep oluştururlar. Medya ve internet bu konuda kritik bir öneme sahiptir. Çünkü birçok paydaş kriz hakkındaki bilgileri medyadaki haberlerden alır. İyi olan itibar kaybedilirse, paydaşlar krizdeki kurumla ilişkilerini değiştirirler (Coombs, 2007, s. 164).

Durumsal Kriz İletişimi Kuramı, Bernard Weiner'ın sosyo-psikolojik kuramı olan Nedensellik Yükleme Kuramı' na dayanır. Nedensellik Yükleme Kuramı, kişilerin

olayları nasıl anlamlandırdığıyla ilgilidir. İnsanlar kötü bir durumla karşılaştıklarında öncelikle sebebini bulmaya yönelirler (Akt., Çınarlı, 2016, s. 51).

Coombs'un (2007, s. 170) bu kuramı kapsamında kullanılan kriz müdahale stratejileri şunlardır:

*1. İnkâr eden Kriz Müdahale Stratejileri*

-*Suçlayana saldırma.* Kriz yöneticisi suçlamada bulunan kişi ya da kurumun gerçek suçlu olduğunu söyler.

-*İnkâr.* Kriz yöneticisi ortada bir kriz olmadığını söyler.

-*Günah Keçisi.* Kriz yöneticisi kurum dışından birini ya da bir grubu suçlar.

*2. Suçu Azaltmaya Çalışan Kriz Müdahale stratejileri*

- *Bahane.* Yönetici kötü bir niyetlerinin olmadığını ya da krize sebep olan olayların kontrol dışı geliştiğini belirterek kurumun suçunu azaltmaya çalışır.

- *Gereğe sunma.* Kriz yöneticisi krizde meydana gelen zararı kamuoyunun gözünde azaltmaya çalışır.

*3. İmaj Düzeltmeye Yönelik Kriz Müdahale Stratejisi*

- *Tazmin.* Kriz yöneticisi krizin kurbanlarına hediye ya da para teklifinde bulunur.

-*Özür dileme.* Kriz yöneticisi sorumluluğu tamamen üstlendiğini belirtir ve paydaşlarından özür diler.

*4. Destekleyici Kriz Müdahale Stratejileri*

- *Eskiye hatırlatma.* Kriz yöneticisi kurumun eski yaptığı güzel işleri hatırlatır.

-*Yağcılık.* Kriz yöneticisi paydaşlarını över ya da eski güzel işlerden bahseder.

-*Kurban edilme.* Kriz yöneticisi paydaşlarına krizin bir kurbanının da kendileri olduğunu hatırlatır.

Coombs'un (2007, s. 170) kuramda sunduğu tavsiyelerden bazıları şunlardır:

1. İşyerinde şiddet, dedikodu, doğal afet kaynaklı krizlerde "kurban edilme" stratejisini kullanın.

2. Kriz sorumluluğu nedenselliği en düşük olduğunda ve geçmişte durumu şiddetlendirici benzer krizler olmadığında sadece bilgi verme yeterli olabilir.

3. İnkâr edici kriz tepki stratejileri dedikodu kaynaklı krizlerde mümkün olduğunda kullanılmalıdır.

4. Kriz tepki stratejinizde tutarlı olun. Farklı teknikleri aynı anda kullanmak paydaşlar üzerinde oluşturacağınız etkiyi azaltacaktır.

5. Kriz sorumluluğu nedenselliğinin düşük olduğu ve krizi büyütecek etmenlerin olmadığı krizlerde suçu azaltmaya çalışan tepki stratejileri kullanılmalıdır.

Durumsal Kriz İletişimi Kuramı kapsamında birtakım kriz müdahale stratejileri geliştirilmiş ve hangi stratejilerin hangi durumlarda kullanılması gerektiği belirtilmiştir. Kuramdaki strateji ve tavsiyeler, krizlerde örgüt itibarını koruma ya da kurtarmada fayda sağlayacaktır.

#### **2.2.4. Retoriksel arena kuramı**

Frandsen ve Johansen'a göre (2012, s. 430-435) Retoriksel Arena Kuramı, kriz iletişiminde tek bir kriz yönetimi sorumlusundan ziyade birden çok kişinin sürece katıldığını ifade eden kuramdır. Kriz iletişimi birbiriyle ilgili çeşitli aktör, durum ve söylemleri kapsar. Bu yüzden de bu yaklaşıma göre kriz iletişimi birbiriyle ilgili çeşitli aktörlerin kriz yönetim sürecini etkilemek için iletişim çabasını içerir. Çeşitli aktörler destek, karşı çıkma ya da uzlaşma yoluyla krizi etkilerler.

#### **2.2.5. Yeniliğin yayılması kuramı**

Teori, şirketler/kişiler tarafından yeni yöntem ve uygulamaların nasıl benimsendiğini ve kabul edildiğini inceler. Teoride beş basamak mevcuttur. Bunlar, farkındalık (kişi fikre maruz kalır), ilgi (kişide fikre dair ilgi gelişir), değerlendirme (avantaj ve dezavantajlar değerlendirilir), deneme (fikir uygulanır belki de etkili olduğuna geçici olarak karar verilir) ve benimseme/ benimsememedir (fikrin kabulü ya da reddi) (Fearn-Banks, 2016, s. 41).

Yayıma, kurum ya da kişi için birtakım belirsizlikler içeren yeni fikirleri değerlendirmeye dayanan bir iletişim çeşididir. Yeniliğin Yayılması Teorisi, başlıca dört öğeyi içerir. Bunlar; yenilik, iletişim kanalları, zaman ve sosyal sistemdir. (Rogers, 2002, s.990) Söz konusu yenilik yeni üretilmiş bir fikir değildir, fikri ya da yöntemi kullanacak kişi ya da kurum için yenidir (Rogers, 2005, s. 104).

Bir fikrin benimsenip benimsenmemesi üç değişkene bağlıdır (Fearn-Banks, 2016, s. 41).

1. Geçmiş. Daha önce ne oldu? Geçmişte yaşanan problemler ya da ihtiyaçlar nelerdir?

2. Karar veren kişi. Diğerlerini etkileyebilecek olan yeniliklere kapalı kişiler var mı? Deneyim, yaş, eğitim ve diğer sosyo-ekonomik değişkenler karar verme sürecini nasıl etkiler?

3. Yenilik/Değişim. Yeni olan yöntem ya da uygulama eskisine göre daha avantajlı mı? Yenilik mevcut sisteme kolayca uygulanabilir mi yoksa köklü bir değişim mi gerekli?

Örgütlerin yeni yöntem ve uygulamaları nasıl benimsediğini bilmek yeni kararları alma ve uygulamada önemlidir. Alınan kararlara oluşabilecek tepkileri ve krizleri öngörmeye yardımcı olabilir.

### 2.2.6. Mükemmellik kuramı

Kriz iletişimi ile ilgili bir diğer kuram Mükemmellik Kuramı'dır. James E. Grunig ve Larissa A. Grunig' e göre (2008, s. 327) teorinin ismindeki mükemmellik diğer teorilerden üstün olmayı değil mükemmellik arayışını ifade etmektedir. Mükemmellik teorisi kişilerin ve kurumların kullanabileceği "model" adı verilen halkla ilişkiler çeşitlerine dayanmaktadır. Teoride, 4 model mevcuttur. Bunların arasında en çok kabul edilen ve beğenilen Model 4, en az kabul edilen ise Model 1' dir (Fearn-Banks, 2016, s. 42).

1. *Model -Tanınma Modeli*. Bu modelde halkla ilişkilerin amacı kurum ya da ürünlerinin tanınmasıdır. Tamamen doğru ifadeler kullanmayabilirler. Kullanılan ifadeler gerçek ya da bir kısmı gerçek, eksik bilgi olabilir. Tek yönlü bilgi transferi mevcuttur. Kamuoyunun fikri ya da geri dönüşü alınmaz.

2. *Model- Kamuoyu Bilgilendirme Modeli*. Bu modelde ise halkla ilişkiler birimi durum ya da olaylarla ilgili gazetecileri bilgilendirir. Birinci modelden farklı olarak bilginin gerçekliği önemlidir. Basın bildirisini yayınlayan kurumlar bu modele örnek olabilir. Bilginin tek yönlü akışı söz konusudur. Kamuoyu değerlendirmesine çok fazla başvurulmaz. Şirketlerde sıkça kullanılan bir modeldir.

3. *Model- İki Yönlü Asimetrik Model*. Model, "Bilimsel İkna Modeli" olarak da adlandırılır. Bu modelde, halkla ilişkiler birimi kamuoyuna kurumun bakış açısını açıklayabilmek ve kamuoyunu bazı konularda ikna edebilmek için anketleri, havuzları kullanırlar. Kamuoyunun dönüşü söz konusudur ama kurum dönüşleri dikkate alıp kendini değiştirmez. Bu modeldeki kurumlar, en iyi ve en doğruyu kendisinin bildiğine inanır. Bu tip kurumlar, kamuoyunun kurumun bakış açısına sıkı sıkıya bağlı kalması gerektiğini düşünür.

4. *Model- İki Yönlü Simetrik Model*. "Karşılıklı Anlayış Modeli" olarak da adlandırılan bu modelde halkla ilişkiler birimi, medya ve kurum arasında aracı konumundadır. Diğer modellerden farklı olarak iletişimin tek yönlü değil çift yönlü



olması çabası vardır. Yönetim ve halkın her ikisi de uygulamalarla ilgili değişiklik yapabilir. Halktan alınan dönütler kamuoyunu ikna etmek için değil iletişim kurmak için kullanılır. Bu modeli kullanan kurumlar “mükemmel” olarak adlandırılır.

Kim, Hung-Baesecke, Yang ve Grunig’e göre (2013, s. 200) Mükemmellik Kuramı çalışmaları, amaçlarını belirleyen ve kısa dönemli iletişim programlarının sonuçlarını değerlendiren halkla ilişkiler birimlerinin, kamuoyuyla uzun dönemli ilişkiler kurmada da daha büyük başarı elde ettiklerini göstermiştir. Bu yüzden, etkili iletişim için örgüt hedeflerini kamuoyuna iyi tanıtmak ve dönütleri iyi değerlendirmek şarttır.

### **2.2.7. Karar kuramı**

Bu teori, yöneticilerin ve liderlerin en iyi ve etkili kararları vermeleri ile ilgilidir. Karar teorisi bütün yöneticilik alanlarına uygulanabilir, fakat en çok halkla ilişkiler ve kriz iletişimde etkilidir. Sorun yönetimi ve krizi önleme çabalarında kullanılabilir. Kararlar çeşitli şartlar altında alınır. Sonuçlar kesin, belirsiz ya da riskli olabilir (Fearn-Banks, 2016, s. 40). Teoriyi savunanlar, karar verme aşamasında bazı seçeneklerin mevcut olduğunu ve kişilerin rasgele bir şekilde tercih yapmadığını belirtir. Yapılan seçimler bir amaca yöneliktir. Karar Teorisi, seçeneklerin mevcut olduğu amaca yönelik davranışlarla ilgilidir (Hannson, 1994, s. 6).

Karar teorisi, farklı durum ve bağlamlarda seçimlerin nasıl yapıldığı ve yapılması gerektiği konusundaki bir kuramdır. Karar gerektiren bir durumla karşılaşıldığında hangi kararların verileceği kişinin içinde bulunduğu şartlara ve eldeki bilginin miktarına bağlıdır. Teori, kişinin mevcut problemdeki alana hâkim olduğu durumlarda, en doğru olduğunu düşündüğü kararı seçmesi gerektiğini belirtir. Probleme hâkim olunmayan durumlarda ise her muhtemel seçeneğin muhtemel sonuçları değerlendirilerek bir karar vermek gerektiğini savunur (Bradley, 2018, s. 6111-615).

Teori, karar verenlerin her alternatifin muhtemel yararlarını düşünmeleri gerektiğini ve diğer alternatiflerle yarar bakımından karşılaştırma yapmak gerektiğini öne sürer. Kurum için en iyi karar kuruma en çok fayda sağlayan karardır. Teoriyi savunanlar, kararlarını formüle etmek için yeterli veriye sahip olmadıkları için yöneticilerin en çok yararı sağlayan kararlardan daha çok minimum düzeyde gereksinimleri karşılayacak kararları seçtiğini öne sürmektedirler. Uzun süreli ve sağlam ilişkiler kurmaya çalışırken, her alternatifin muhtemel yararlarını düşünmek, minimum düzeyde gereksinimi karşılayacak kararlar almaktan çok daha etkilidir. Çünkü

toplum alınan kararı hoş karşılamayabilir ya da alınan karar kurum için geçici bir çözüm olabilir (Fearn-Banks, 2016, s. 40).

Yönetici ve liderlerin aldığı kararlar hem kriz öncesi, hem kriz sonrası ve hem de kriz esnasında büyük önem taşımaktadır. Alınan kararlar krize sebep olabilir ya da tam tersine krizleri önleyebilir. Kriz esnasında ve sonrasında alınan kararlar itibarı yeniden inşa eder ya da örgütleri yok olmaya sürükler. Teorinin öne sürdüğü gibi her alternatifin muhtemel sonuçlarını ve faydalarını düşünüp karşılaştırmak, krizlerde en doğru kararı almada oldukça etkili olacaktır.

### 2.3. Kriz ve Medya

İletişim, kriz yönetiminin her aşamasında kullanılması gereken önemli bir parçadır. Gazete, radyo, televizyon ile yani medya ile iletişim, yaşanan krizin kamuoyu tarafından doğru algılanması için şarttır. Aksi takdirde, yeterli bilgilendirilmeyen gazeteciler yaptıkları gerçek dışı haberlerle kurumun imajını zedeleyebilirler (Luecke, 2008, s. 111). Kriz sırasında mesajı doğru şekilde iletmek çok önemlidir. Bir kurumun kriz yönetim birimi ya da kriz yönetim planı mükemmel olsa da kurum kriz esnasında mesajı doğru iletmediğinde başarısız olur (Fink, 2002, s. 90).

Kriz sırasında medya, krizin büyüklüğünün ortaya çıkarılması, kamuoyuna aktarılması ve hedef gruplar üzerinde krize dair algının oluşturulmasında önemli bir role sahip olduğundan medya ve örgüt arasındaki ilişki çok kritik bir hal almaktadır. Bununla birlikte, medyanın yaşanan krize dair takındığı tutum örgüt itibarını etkilemektedir (Narbay, 2006, s. 115).

Narbay'a göre (2006, s. 118) medya ile kriz iletişimi konusunda dikkat edilmesi gereken temel ilkeler şunlardır:

- *Dürüstlük.* Medyanın güven ve desteğini sağlamak için önemlidir.
- *Süreklilik.* Kriz esnasında kurumun medyayla iletişimi hiç kesilmemeli ve sürekli güncellenmelidir.
- *Zamanlama.* Bilgiler medyaya geciktirilmeden iletilmelidir.
- *Eşitlik.* Bilgiler paylaşılırken medya kanallarına eşit davranmak gerekir.
- *İlgili olduğunu ispatlamak.* Krizle gerçek anlamda ilgilenildiğini kanıtlamak medyanın kuruma olumlu kanaat geliştirmesi için önemlidir.
- *Sakin olmak.* Akılcı ve sakin olunmadığı takdirde yıkıcı sonuçlar doğabilir.

- *Yönlendirmek.* Medyanın olayla ilgili örgütün verdiği bilgilerin doğruluğunu onaylayabilecek bağımsız ve tarafsız bilgi kaynaklarına yönlendirmesi diğer önemli bir ilkedir.

Richard Luecke (2008, s. 111-120) medya ile uyumlu ve etkin ilişki kurabilmek için birtakım öneriler sunmuştur:

- Medyayla olan ilişkide özenli davranılmalıdır. Medyada verilen mesajların samimi ve doğru olması gerekir. Ayrıca kurumun tutumunu gerçeklerle desteklemek önemlidir.
- Medya ile etkili iletişim için medya ile ilişkinin kriz öncesinde başlatılması gerekir.
- Medyanın kuruma adil davranması için medya temsilcilerine saygılı ve profesyonelce davranılmalıdır.
- Krize dair açıklamalarda doğru sözcüyü seçmek gerekir. Çoğu krizde şirket lideri CEO'nun basın sözcüsü görevini üstlenmelidir. CEO'nun konunun ayrıntılarına hâkim olmadığı durumlarda ise takım yaklaşımı uygulanmalıdır.
- Hedeflenen kesimler ve her kesime verilecek mesajlar belirlenmeli, daha sonra ise uygun medya ile eşleştirilmelidir. Basın toplantıları, basın bildirimleri ve ilanlar faydalıdır. Fakat her kesime hitap edecek farklı ayrıntıları aynı anda barındıramazlar.

Kriz iletişimi denince ilk akla gelen kavramlardan biri medyadır. Medya, kriz esnasında iletişimde kritik rol oynamaktadır. Kurumun paydaşlara kendini ifade edebilmesi ve tehdit altında olan itibarını koruyabilmesi için medya, kriz yönetiminin merkezinde yer almaktadır. Bu yüzden de kurumun normal zamanlarda medya ile iyi ilişkiler kurması, kriz dönemleri için iyi bir yatırımdır. Kriz esnasında ise medya ile iletişimde dürüstlük, saygı, profesyonellik, verilecek mesajların doğru ve etkili aktarımı, medya mensuplarına adil davranma, bilgilendirmenin gecikmeden yapılması, soğukkanlılık, iletişimin sürekliliği dikkat edilmesi gereken noktalardır.

#### **2.4. İnternet Ortamında Kriz İletişimi**

İnternet, erişim kolaylığı ve bilgiye ulaşmada önemli bir veri kaynağı olduğundan kriz durumlarında kamuoyunun ilk baktığı haber kaynağı olmaktadır. Bu yüzden de kriz durumunda internet, bilgi verme ve imaj düzeltme konusunda örgüt için çok büyük bir fırsat olmaktadır (Akdağ, 2006).

Örgütlerin internet siteleri kamuoyu yoklaması, bilgi aktarma ya da alma gibi çeşitli amaçlarla kullanılabilir. Bu yüzden de olası bir kriz durumunda acil karar ve çözümler için etkili bir iletişim aracı olabilir (Bensghir, 2000, s. 111). İnternetin, diğer iletişim araçlarından daha iyi olma sebepleri şunlardır (Bensghir, 2000, s. 114):

-İnternet örgütlere, toplumla doğrudan ve çift yönlü iletişim imkânı verdiğiinden örgüt politikalarını belirlerken kolaylık sağlar.

- Örgüt politikalarını belirlerken topluma katılım imkânı sunar.

- İnternet, kişilere doğrudan bilgiye erişme ve bilgi yayma imkânı vermektedir.

Kadıbeşegil' e göre (2003, s. 148) internet, kriz durumlarında krizin hem 'zehiri' hem de 'panzehiri' olabilmektedir. İnternet, bazen krizdeki kıvılcımı bir yangına çevirirken bazen de bu kıvılcımı kolaylıkla söndürebilir. İnternet ortamında kurumun ürün ya da hizmetleriyle alakalı aslı olmayan uydurma bir haber dolaşabilir ve binlerce kişi tarafından okunabilir. Diğer tarafta ise, kurumun özenle hazırlanmış web sayfası sayesinde, aslı olmayan kaynaklarda çıkan bu gerçek dışı haberlere inanmadıkları bir ortamda oluşabilir. Atılan iddia, aslı olmayan haberle ilgili kurum kendi sayfasında açıklayıcı bir bilgilendirme yaparsa olay büyümeden kargaşa ortamı önlenir. Örgütün sunduğu bilgiler yetersiz kalır ya da tutarsızlık olursa dedikodu bir çığ gibi büyür.

Geleneksel medyaya ve gazetecilere olan güvenin azalması sosyal medyanın daha çekici hale gelmesine sebep olmuştur. Videoların ve haberlerin vatandaşlar tarafından sosyal medyaya doğrudan iletilmesine olanak sağlayan yurttaş gazeteciliği ile içerik oluşumunda yepyeni bir dönem başlamıştır (Lukasweski, 2013, s. 204). Bu yüzden, geleneksel medya gibi sosyal medya da gözlemlenmelidir. Sosyal medya doğru kullanılmadığında kurumsal itibara büyük zarar verir (Çınarlı, 2016, s. 69).

Lukasweski'nin (2013, s. 246) sosyal medyayla kriz iletişimi konusunda verdiği tavsiyeler şu şekilde sıralanabilir:

- Sosyal medya kriz müdahale ekibi oluşturun.
- Sosyal medyayla iletişim konusunda yönetici ve personele eğitim verin.
- Bir durum karşısında verdiğiniz cevabın medya tarafından manipüle edilebileceğini unutmayın.
- Kurum içi sosyal medya uzmanlık bölümü oluşturun.
- Her sosyal medya sitesinin nasıl kullanıldığına dair kuralları bilin.

İnternet; günümüzde yediden yetmişe herkesin kullandığı, günlük hayatın bir parçası haline gelen bir iletişim aracıdır. Türkiye ve dünyada kullanımı oldukça

yaygınlaşmıştır. Bu sebepten de bilgiyi iletmede en etkili ve hızlı iletişim aracı haline gelmiştir. Kriz döneminde hızlı olma çok önemli olduğundan, internet aracılığıyla kamuoyuna bilgi ulaştırma kurumlar için doğru bir harekettir. Şunu da belirtmek gerekir ki, internetin kriz durumlarında kuruma faydaları olduğu kadar zararı da olabilir. Asılsız bir söylenti ile kurumun itibarı olumsuz yönde etkilenebilir. İnternet ortamında özellikle sosyal medya dikkate alınmalı, yakından takip edilmeli ve doğru kullanılmalıdır.

## **2.5. Kurumsal İtibar ve İmaj**

Paydaşların gözünde kurumun imajı ve itibarının nasıl olduğu, kurum için çok önemlidir. İtibar ve imaj, birbiriyle alakalı fakat farklı kavramlardır. Kurumsal imaj, çeşitli paydaşların bir organizasyonun eylemlerine ilişkin algılarıyla ilgilidir (Riordan, Gatewood ve Bill, 1997, s. 401). Kurumsal imaj kurum hakkında insanların zihninde oluşan genel çerçeve iken kurumsal itibar ise şirketin niteliğine dair değer biçmeyle alakalıdır. Kurumsal itibar şirketin tutarlı performansı ile zamanla gelişirken, kurumsal imajlar iyi tasarlanmış iletişim programları ile daha hızlı şekillenebilirler (Gray ve Balmer, 1998, s. 697). İtibar, kurumun zaman içerisinde oluşturduğu tutarlı bir imajın sonucudur (Gray ve Balmer, 1998, s. 697). İmaj daha anlık ve kısa sürede oluşurken, itibarın oluşması zaman gerektirmektedir. İtibar kavramının, imaj kavramını kapsayan daha geniş bir anlama sahip olduğu söylenebilir.

Fombrun'a göre (1996, s. 143-144) itibar, bir kurumdaki paydaşların kuruma dair algısıdır. Ayrıca itibar, kurumların geçmişte yaptıkları eylemlerinin ve gelecek beklentilerinin algısal temsilidir. Çeşitli kurum algısına sahip farklı paydaş grupları, kurumdaki itibar kavramının oluşmasına neden olurlar. İtibar, paydaşların kurumu değerlendirmesine göre oluşur. Bu sebepten itibar, paydaşlarının değerlendirmesine göre istikrarlı ve uzun ömürlü olabilir ve zamanla paydaşlarla gelişebilir. Krizler, toplumun kuruma dair iyi ya da kötü düşünmesine sebep olurlar, bu yüzden de krizler kurum itibarı için çok önemli bir tehdit ya da fırsattır (Coombs, 2007, s. 164).

Kriz esnasında fırsatlar iletişim sonucunda meydana gelirler. Çünkü algılamalar iletişim aracılığıyla yönetilir ve kamuoyundaki algılamalar yönetsel taktiklerle krizin fırsata dönüp dönmeyeceğini gösterir. Rekabet ortamlarında bu tür fırsatlar kurum ve paydaşlar arasında güven bağı kurar. Bu sebepten fırsatların sonuçları günlükten ziyade uzun vadeliidir. Fırsatlar, çalışanların kurumlarından gurur duymalarını ve tüketici güvenini sağlar, itibarı yükseltir (Kadıbeşegil, 2001, s. 111-112).

Kurumsal itibar; genel anlamda kurum paydaşlarının ‘kurumun sorumluluklarını yerine getirme’, ‘paydaşların beklentilerini karşılama’ ‘kurumun ne olduğu’ ve ‘kurumun sosyal- politik çevreye uyum sağlamadaki performansına’ ilişkin uzun dönemli değerlendirmelerinin birleşimidir (Anca ve Roderick, 2007, s. 234). Kurumsal itibar; kurumların değişik paydaşlar üzerinde değer oluşturan etki bırakma yeteneği ve geçmişteki hareketlerinin sonuçlarının bir birleşimidir. Kavramlardan da anlaşıldığı gibi iç ve dış paydaşların göreceli durumları ölçülmektedir ve rekabete dayalıdır (Fombrun ve Van Riel, 1997, s. 6).

Davies’in (2002, s. 416-420) itibar yönetiminde belirlediği aşamalar şunlardır:

1. Paydaşların kimler olduğu ve beklentilerinin neler olduğu belirlenerek itibar anlaşılmalıdır.
2. Paydaşların beklentileri ve kurumsal itibar karşılaştırılıp dengelenmelidir.
3. Kurulun karşılamak istediği ve kuruluşun vaat ettiği beklentilerin karşılanmasını sağlamaktır.
4. Şikâyet ve eleştirilerle tatmin edecek şekilde ilgilenilmelidir.
5. Sürecin beşinci aşaması, ortaya çıkan verileri kullanmaktır. Şikâyetler ve memnuniyetsizlikler öğrenilip geliştirilerek erken uyarı olarak algılanmalıdır.
6. En kötü senaryoya hazırlanmalıdır.
7. Kriz yönetim planı hazırlanmalıdır.
8. Hazırlanan plan ve plana dair verilen eğitim sürekli güncellenmelidir.

İtibar riski, yönetimdeki birtakım yanlış uygulamalar ya da belli olaylardan sonra örgütün yanlış tanıtımından kaynaklı ortaya çıkabilmektedir. Kavramsal olarak ise itibar riski, kurumların iş uygulamalarıyla ilgili potansiyel olumsuz imaj olarak ifade edilebilir. Kurumun itibarı çevredeki karışıklıklar ve dinamizmden dolayı birçok paydaş açısından tehdit altındadır (Booth, 2000, s. 201).

Noratikah, Dayang Aizza Maisha ve Samani’ ye göre (2017, s. 1) krizler kurumun ekonomik ve imajla ilgili güçlükler yaşamasına sebep olabilir. Aniden ortaya çıkan bir kriz kurum tarafından etkili ve dikkatli bir şekilde yönetilmezse kurumun itibarına büyük ölçüde zarar gelmesine hatta itibarını kaybetmesine yol açabilir. Büyüklüğü, imajı ya da çalışma alanı ne olursa olsun her kurumun her hangi bir türde kriz yaşama ihtimali her zaman mevcuttur.

Yenice, Pirtini ve Ataman’a göre (2018, s. 3) kriz, beklenmedik şekilde ve zamanda oluşabilir ya da aslında küçük olan bir problem, sosyal medya tarafından

büyütülür ve bu durum paydaşların boykotlarıyla sonuçlanabilir. Bu durum kurumun itibarına ciddi zararlar verir, fakat dikkatli ve etkili yönetildiğinde itibar kaybının önüne geçilebilir. İtibarın ne kadar değerli olduğu krizler sırasında çok iyi anlaşılır. Yıllarca nakış işler gibi tane tane örülen gurur ve güven bir anda yerle bir olabilir. Böyle durumlarda yapılacak en iyi şey kurumun değerlerine sığınmaktır (Kadıbeşegil, 2001, s. 102).

Özetlemek gerekirse itibar; süreklilik arz eden iyi bir imajın sonucudur. Geçmişteki hareketler ve beklentilerin karşılanıp karşılanmamasına, kurumun sorumluluklarını yerine getirip getirmemesine, performansına dayalı olarak oluşmuş kuruma dair paydaşların algısı ve değerlendirmesidir. Kısacası, kurumun paydaşların üzerinde bıraktığı etkidir. Krizler, kurum itibarı için çok büyük risk olmasına rağmen her zaman olumsuz bir durum olmamaktadır. Krizleri fırsata dönüştürmeyi başaran kurumlar, paydaşlar gözünde itibarlarına olumlu katkıda bulunabilmektedir.

## **2.6. Üniversitelerde Kriz ve Kriz İletişimi**

Modern toplumlarda eğitim, belli dönemlerde, belirli bir sistem dahilinde birtakım kuruluşlar tarafından sağlanır ve her biri kendi içerisinde farklılık gösterebilir. Türk eğitim sisteminde eğitim; okul öncesi eğitim, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim olmak üzere dört farklı döneme ayrılmaktadır (1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu, m.18). Görüldüğü üzere Türk eğitim sisteminde son basamakta yükseköğretim yer almaktadır (Yıldız, 2014, s. 156). Genel anlamda yükseköğretim, kültürü kuşaktan kuşağa aktaran, toplumun yüksek düzeydeki insan gücünü karşılayan, toplumun sorunlarını yaptığı bilimsel araştırmalarla çözmeye çalışan kurumlar olarak tanımlanabilir (Başkan, 2001, s. 21). Yükseköğretim kurumları genelde insanların mezun olmak için gittikleri taş ve beton yığını olarak görülmektedir. Fakat bu kurumlar aslında bilim insanları tarafından bilgiyi oluşturma ve yayma amacıyla kurulmuşlardır (Vonderembse, 2017, s. 4).

Yükseköğretim denildiğinde ilk akla gelen kişilerin yaşamında büyük öneme sahip olan üniversitelerdir. Üniversitelerin görev ya da var olma sebebi yalnızca eğitim-öğretim ile sınırlanmaz (Yıldız, 2014, s. 156). Üniversiteler, bilgi temelli toplumu oluşturmada önemli bir role sahiptir. Üniversitelerin üç temel fonksiyonu vardır. Bunlar: topluma hizmet faaliyetleri ile eğitim ve araştırma sonuçlarını topluma ulaştırmak; araştırma faaliyetleri ile bilgi ve teknolojinin oluşmasını, yayılmasını ve

somutlaşmasını sağlamak; eğitim-öğretim faaliyetleri ile nitelikli insan gücü yetiştirmek ve bilgiyi yaymaktır (Erdoğan, 2014, s. 2).

Üniversitenin ne olduğunu tanımlarken bütün ülkelere, bütün çağlara uygun tek bir tanımlama yapmak mümkün değildir. Toplumlar üniversiteyi oluşturan ve nitelendiren unsurlardan bir takımını ortak benimser ve bir takımına ise çok önem vermeyebilir (Meray, 1971, s. 14). Yükseköğretim kanununda üniversite; bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip yüksek düzeyde eğitim – öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan; fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yükseköğretim kurumudur (2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu, 5348).

Üniversiteler hizmet sektöründe faaliyet gösterirler. Ulusal ve uluslararası rekabetin artması ile birlikte üniversiteler kendilerini diğer üniversitelerden ayırmak için kendi tanımlamalarını yapmaktadırlar. Üniversitelerin artık bölge ya da ülke de değil küresel düzeyde kendilerine bir konum bulmaları gerekmektedir. Çünkü günümüzde özel sektördeki kuruluşlarla birlikte küresel düzeyde kabul gören ve itibar sıralaması yapan kuruluşlar da mevcuttur (Işık, 2016, s. 164).

Üniversiteler hedef kitleleriyle etkili bir iletişim sağlayamazlarsa varlıklarının devamında büyük problemlerle karşılaşır. Bir kurumun devamını sağlamak hedef kitlelerce benimsenmesiyle mümkün olur. Bu yüzden üniversite belirlenen amaçları, doğru iletişim şekliyle ve doğru hedef kitleleriyle yürütmelidir (Yılmaz, 2015, s. 22).

Günümüzde birçok yapı hızlı bir değişim içerisindedir ve kurumlar bu değişime ayak uydurabilmek için özel sektörde ve kamusal alanda kendini geliştirme çabası içine girmektedir. Bu değişim elbette ki hedef kitleleri de etkilemektedir. Hedef kitle, hem imaj oluşturmaya yönelik hem de kar amaçlı çabalarda merkezde yer almaktadır. Bu yüzden de hedef kitle tarafından farkındalık yaratmak kurumun en önemli önceliğidir (Yılmaz, 2015, s. 33).

Yükseköğretim sistemleri ve kurumları arasında yüksek nitelikli araştırmalar yapma, daha nitelikli öğrenci alma, daha nitelikli akademisyen işe alma ve daha nitelikli mezunlar verme konusunda büyük rekabet vardır (Erdoğan, 2014, s. 2). Üniversitelerin sayısı son yıllarda çok artmıştır ve bunun sonucunda üniversiteler nitelikli insan kaynaklarına daha çok ihtiyaç duymaktadır. Çünkü farklılaşan rekabet ortamında varoluşlarını ve işlevlerini sürdürmeleri ve alanlarında başarı sağlamaları gerekmektedir. Bu yüzden üniversiteler başarılı mezunları kendi kurumlarında eğitim



almaları ve çalışmaları için ikna etmeye çalışmaktadır. Bu ikna çabaları son yıllarda hız ve sıklık kazanmıştır (Yıldız, 2014, s. 156).

Doğanlı ve Bayri (2012, s. 168) üniversite adaylarının ve ailelerin mezun olduktan sonra kolay iş bulabilecek üniversite ve bölümleri tercih ettiğini belirtmektedir. Bu tercihler esnasında da üniversitenin imajı, tercihleri çok büyük ölçüde etkilemektedir. Üniversitenin imajı kurum tarafından yönlendirilemez ise tercih edilme düzeyinde gerileme yaşanacaktır.

Kurumsal itibar, günümüzde yönetim alanında önemli bir kavramdır. Kar amacı güden ya da gütmeyen bütün kurumlar için önemlidir, çünkü mevcut rekabet ortamında gelişen ve değişen küresel koşullarda rekabet avantajı sağlar. İtibar, kurumun ne olduğunu ve ne yapmak istediğini, kurumun yapısını paydaşlarına anlatır ve iyi bir itibar oluşturulduğunda ve iyi bir şekilde yansıtıldığında kurumun paydaşlar tarafından istenilen şekilde algılanmasını sağlar. Paydaşlar nezdinde olumlu bir itibar, kurum için maddi ve manevi pek çok getiri demektir. Çünkü itibar, paydaşların duygu ve düşüncelerini büyük ölçüde etkileyen bir kavramdır (Işık, 2016, s. 164).

Diğer kurumlarda olduğu gibi üniversitelerin itibar ve imajı, krizler esnasında tehdit altındadır. Kriz esnasında itibarın zarar görmemesi için iletişim çok önemlidir. İletişim, krizi kontrol altına alabilir ya da durumu daha karmaşık hale getirebilir. Krizi etkili bir şekilde yönetmek için ise kamuoyunun gözünde kurum imajını korumak gerekir. Kriz iletişimi, kurumun toplum gözünde güvenini koruması ve zararı en aza indirmesi için krize uygun cevaplar vermesini sağlar (Ray, 1999, s. 9-11).

Krize dair bilgiler topluma medya aracılığıyla ulaşır. Kurum, normal zamanda medyanın ilgisini çekebilmek için çok uğraşabilmektedir. Kurumun halkla ilişkiler personelleri yayınlanan haberlere ulaşmak için bile çok çaba sarf edebilir. Kriz zamanlarında ise, medya halkla ilişkiler birimine kendisi ulaşır. Her zaman kötü haberin sattığı ve değer gördüğü maalesef doğrudur. Kötü hikâyelerin iyi hikâyelere göre haber değeri çok daha yüksektir (Fearn-Banks, 2016, s. 17).

Krizler esnasında olayın ya da problemin medya tarafından sansasyonelleştirilmesini önlemek için okul ve bölge yetkilileri kriz hakkında gerçek ve bütüncül bilgiler sunmalıdır. Kriz öncesinde ise yöneticilerin medyayla iyi ilişkiler kurması önemlidir. Basın mensupları söz konusu krizi kendi çabalarıyla öğrenmeye çalıştıklarında çıkan haber muhtemelen hatalı ve sansasyonel olacaktır. Çünkü konuyla ilgili bir bilgisi olmayan ya da yanlış bilgi sahibi olan kişilerle konuşulduğunda çıkan rapor kurumun lehinde olmayacaktır (Aksoy, 2003, s. 44).

Sonuç olarak, imaj ve itibar diğer kurum ve kuruluşlarda olduğu gibi üniversiteler için de çok önemlidir. Nitelikli öğrenci ve akademisyenleri kurum bünyesine çekmek için rekabet halinde olan üniversiteler, varlıklarını sürdürebilmek için paydaşlarının gözünde iyi bir imaja sahip olmak zorundadır. Krizler esnasında itibar her zaman risk altındadır. Kriz durumunda, etkili kriz iletişimiyle krizi en az zararla atlattık üniversitelerin önceliği olmalıdır.

## **2.7. İlgili Araştırmalar**

Kriz iletişimi yönetimi genel örgüt ya da kurum bazında yurt içi ve yurt dışında çok fazla çalışılmış olsa da, üniversitelerde yaşanan krizlerle ilgili pek çalışma yapılmamıştır. O yüzden bu bölümde bahsedilen araştırmaların birçoğu genel anlamda örgütlerle ilgili çalışmalardır.

### **2.7.1. Yurtiçinde yapılan araştırmalar**

Penpece ve Madran (2015) çalışmalarında üniversitelerde sıklıkla meydana gelen kriz türlerini belirlemiş ve yükseköğretim kurumlarında yürütülen kriz iletişimi çabalarını değerlendirmiştir. Bu çalışmada; krizler ve kriz iletişim çabaları, medyaya yansımalarına göre değerlendirilmiştir. Araştırılmak istenen konuya en yakın araştırma olan bu çalışma, öncelikle üniversitelerde yaşanan krizlerin türlerini belirlemek, daha sonra bu krizlerin sıklığını belirlemek ve üniversite yapısının (devlet/vakıf) krizlerin oluşumunu ve kriz cevaplarını nasıl etkilediğini tespit etmek için yapılmıştır. Krizler ve krizlere verilen cevaplar içerik analizi yöntemiyle sınıflandırılıp analiz edilmiştir. Yaşanan kriz türlerinin belirlenmesi için ise Mitroff'un 2005'te yayınladığı çalışmasındaki genel kriz sınıflandırması kullanılmıştır. Yargısal örnekleme ile URAP'ın yayınladığı '2000 Yılından Önce Kurulan Üniversiteler Genel Sıralaması' kullanılarak incelenecek olan kurumlar seçilmiştir. Verileri elde etmek için ise Anadolu Ajansı'nın haberleri incelenmiştir. İnceleme sonucunda kriz niteliği taşıyan 573 haber belirlenmiş ve analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucunda ise Türkiye'de; eylemler, protestolar, gizli bilgi kaybı, yönetici ve önemli personel kaybı, iftira ve dedikodular, terör, yerleşke güvenliği, personel arası problemler, söylentiler, gereksiz açıklamalar, kazaların artışı, maddi olanakların kaybı, işyerinde şiddet, yolsuzluk, yangın ve salgın, örgüt ve çalışanların itibarına zarar olmak üzere birtakım kriz türleri tespit edilmiştir. Krizlere verilen cevaplar incelendiğinde ise 59 tane cevap haberi bulunmuştur. Kurumlar gizli bilgi kaybı, terör, protestolar, iftira ve dedikodular, gereksiz açıklamalar,

örgüt ve çalışanların itibarına zarar, yanlış bilgi, işyerinde şiddet, salgın, söylentiler, eylemler, maddi olanakların kaybı, yönetici ve önemli personel kaybı gibi kriz çeşitlerine cevap vermişlerdir. Personel arası problemler, kazaların artışı, yerleşke güvenliği, yangın ve yolsuzlukla ilgili yaşanan krizlerde kurumların iletişime dair hiçbir eylem ya da söylemde bulunmadıkları tespit edilmiştir. Cevapları analiz ederken ise Benoit'in imaj düzeltme teorisi kullanılmış; bu teori kapsamında üniversitelerde destekleme, üstünlük, kazalar, basit inkâr, hükümsüzlük, suçlayıcıya saldırma, düzeltici faaliyetler ve azaltma stratejileri kullanıldığı görülmüştür. Yapılan analizde üniversitelerin en çok saldırganlık derecesini azaltmaya yönelik stratejiyi kullandıkları belirlenmiştir.

Alan yazındaki diğer bir çalışma ise Koç (2015) tarafından yapılmıştır. Koç (2015) yaptığı çalışmada Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversitelerini web sitelerini etkili kullanımları ile ilgili bir karşılaştırma yapmıştır. Yargısal örnekleme ile 3 devlet ve 3 vakıf üniversitesi seçmiş ve bu üniversitelerin web sitelerini içerik analizi ile incelemiştir. Bir puanlama indeksi oluşturmuş ve bu puanlama indeksine göre kurumsal iletişim noktasında devlet üniversitelerinin daha etkin bir web sayfası yönetimi izlediği tespit edilmiştir. Devlet üniversitelerinin kurumsal imajına daha çok önem verip daha etkin web sayfası yönetimi gerçekleştirdiği görülmüştür.

Bir diğer çalışma ise Silsüpür (2015) tarafından yapılmış ve İstanbul Üniversitesi'nin, kendi öğrencileri ve İstanbul'daki diğer devlet üniversitelerinde öğrenim gören öğrencilerin gözünde nasıl algılandığını 600 kişi ile anket yapılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda ise üniversitenin kurumsal imaja önem verdiği ve güvenilir bir imaja sahip olduğu tespit edilmiştir.

Demir (2015) ise araştırmasında krize engel olmak, krizin olumsuz etkilerini azaltmak ya da ortadan kaldırmak, krizle ilgili kamuoyunu bilgilendirmek kriz iletişiminin asıl amacı olduğunu belirtmiştir. Krizle nasıl başa çıkılacağına dair bilgiler vermiştir. Araştırma dâhilinde kriz şiddetinin değerlendirmesini kolaylaştırmak için bir ölçek geliştirmiştir. Bu ölçekle krizin mevcut ve gelecekteki muhtemel etkilerini belirlemek amaçlanmıştır. Mevcut ve gelecekteki muhtemel etkiler tespit edilerek olası olumsuz etkilerin azaltılması için birtakım kriz iletişim stratejileri belirlenmiştir.

Temelli ve Yaşlıoğlu (2017) çalışmalarında Türkiye'deki işletmelerde kriz durumlarını örnek olaylarla incelemiş kriz yaşayan işletmelerin krizin nasıl üstesinden geldiklerini ve krizi ne şekilde yönettiklerini anlatmışlardır. Bu amaçla Türkiye'de son dönemde kriz yaşayan işletmeler incelenmiş, yaşanan kriz türleri belirlenmiştir. Gelişen

iletişim teknolojileri sebebiyle oluşan krizler, itibar zedeleyici söylentiler sonucu oluşan krizler, ekonomik ve finansal etkiler sonucu oluşan krizler, doğal faktörler nedeniyle oluşan krizler ve tüm diğer faktörlerden bağımsız olarak çeşitli dış çevre faktörleri nedeniyle oluşan sektörel krizler gibi farklı kriz başlıkları altında incelenmiştir. Türkiye’de işletmeler birçok kriz yaşamaktadır, bu yüzden en temel ve genel yaşanmış krizler her durumla ilgili birkaç örnek verilerek analiz edilmiştir. Çalışmaya konu olan krizlere dair bilgiler farklı kaynaklardan alınmıştır. İncelenen krizlerde birçoğunun sonucu olumsuz olmasına rağmen başarılı bir kriz yönetim süreciyle krizlerin üstesinden gelinmiştir.

Koç (2018) araştırmasında kriz ve kriz yönetimi kavramlarını incelemiş ve eğitim kurumları açısından kriz kavramının genel özelliklerini belirtmiştir. Bulgu kısmında Türkiye'deki eğitim kurumlarında meydana gelen ve medyaya yansıyan kriz haberleri incelenmiştir. Krize sebep olan nedenler üzerinde de durulmuştur. Eğitim kurumlarında yönetimin oluşturması gereken kriz yönetim planından bahsedilmiş ve kriz esnasındaki etkili müdahalelere değinilmiştir. Basına yansıyan haberler incelendiğinde kriz durumlarının önceden tahmin edilebilen ve edilemeyen kriz durumlarının yaşandığı görülmüştür. Türkiye'deki eğitim kurumlarında en çok bireylerden kaynaklı kriz durumlarının yaşandığı tespit edilmiştir.

Demir, Karakaya ve Erendağ Sümer (2018) çalışmalarını krize yanıt stratejilerinden acıyı paylaşma/ anlayış, özür, bilgilendirici stratejiler arasında düşünülen kurumsal itibar, davranışsal niyet ve güven açısından fark oluşturup oluşturmadığını incelemek amacıyla gerçekleştirmiştir. Alan araştırması yapılmış ve 2016 Ekim ayında uygunluk örnekleme kullanılarak Antalya ilindeki 1080 Facebook kullanan üniversite öğrencisi örnekleme olarak seçilmiştir. Verilerin toplanmasında ise kapalı uçlu anket formu kullanılmıştır. Araştırma sonucunda ise acıyı paylaşma/anlayış stratejisinin diğer stratejilere göre fark yarattığı belirtilmiştir.

Ulusal çapta yapılan araştırmalardan bir diğeri, Yenice, Pirtini ve Ataman (2018) tarafından sosyal medya krizlerinin kurum itibarı üzerindeki etkisini ölçmek için gerçekleştirilen çalışmadır. Durumsal kriz iletişimi modelindeki kriz müdahale stratejileri ile sosyal medya kriz iletişimi uygulamaları birlikte değerlendirilerek içerik analizi ve keşifsel analiz kullanılmıştır. Sosyal medyada kriz yönetiminin kurumsal itibara etkisi Timothy Coombs’un durumsal kriz iletişimi modeline göre incelenmiştir. Nestle’nin sosyal medya hesaplarının olup olmadığı ve kriz yönetiminin sosyal platformlar aracılığıyla ne kadar etkin bir şekilde yapıldığı araştırılmıştır. Kriz

yönetimin başarısı, kurum itibarının nasıl etkilendiği, kriz yönetiminde sosyal medyanın nasıl kullanıldığı üzerinde durulmuştur. Araştırmanın sonucunda ise sosyal medyanın etkili kullanılmadığı durumlarda kriz yönetiminin başarısız olduğu ve kurumun itibar kaybı yaşadığı tespit edilmiştir.

### **2.7.2. Yurtdışında yapılan araştırmalar**

Bobyleva ve Sidorova (2015) çalışmalarında yetersiz üniversiteler için kriz yönetimi programlarını tasarlamaya yönelik yaklaşımlara yer vermişlerdir. Araştırma sonucunda, üniversitelerde çıkan krizler için işbirlikçi süreçlerin makro, mezo ve mikro seviyelerde uygulanmasına dayalı sistematik yaklaşım kavramını oluşturmuşlardır. Üniversitelerde en muhtemel yetersizlik durumları için standart modellerden oluşan kriz yönetim programı dosyası da bu yaklaşım dâhilinde olan bir uygulamadır.

Gamage (2016) ise araştırmasında, 2013 yılında süt ürünlerine zehirli kimyasalların karışmasından sonra meydana gelen kriz sırasında Fonterra Sri Lanka tarafından uygulanan kriz yönetimi stratejilerinin ve planlarını incelemiştir. Hızlı bir şekilde doğru iletişim sağlamak için ortak operasyonların geniş ölçüde anlaşılması ve çeşitli medya yeteneklerinin kullanımı, krizdeki kuruluşların tüketici güvenini ve piyasa değerlerini yeniden kazanmalarına yardımcı olacağını öne sürmektedir. Fonterra Sri Lanka tarafından uygulanan alan-içi kriz yönetimi iletişim stratejilerinin etkisi incelenmiştir. Veriler görüşme yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Ayrıca, ulusal gazeteler ve basın tarafından yayınlanan gazete haberleri de incelenmiştir. Daha sonra ise Fonterra Sri Lanka tarafından uygulanan kriz iletişimi stratejileri, Benoit'un İmaj Düzeltme Stratejileri Kuramı ve Bernstein 'in Durumsal Kriz Yönetimi Kuramı'na göre analiz edilmiştir. Çalışmanın genel amacı ticari kurumları gelecekteki krizlerde hasar kontrolü için hazırlayacak teknikler ve stratejiler için teorik bir temel sağlamaktır.

Konuyla ilgili bir diğer araştırma Kyhn (2008) tarafından yapılmıştır. Tez çalışmasında, Dash 8-Q400 uçağının 2007 yılında düşmesiyle İskandinav Havayolları Sisteminin (SAS) yaşadığı bir kriz durumu incelenmiştir. Paydaşların krize yönelik algıları ve cevapları Danimarka haberleri aracılığıyla analiz edilmiştir. Ayrıca, SAS'ın krize tepki olarak kullandığı iletişim stratejileri, SCCT'nin kriz analiz yöntemlerine göre incelenmiştir. Vaka çalışmasının analizi, SCCT'nin karmaşık kriz durumlarında uygulanabilir olduğunu doğrulamaktadır, çünkü paydaşların algılarının nispeten tutarlı olması ve kayda değer bir farklılık göstermemesi, SCCT'nin birden fazla aktörün söz konusu olduğu durumlarda da uygulanabilir olduğunu göstermiştir. SAS genel olarak

SCCT'nin reçetelerini takip etmese de, bazı önlemler krizden sonra kurumsal itibarın korunduğunu göstermiştir.

Claeys, Cauberghe ve Vyncke (2010) çalışmalarında kriz iletişimi üzerinde durmuşlardır. Bu çalışma, kriz dönemlerinde kriz yanıt stratejileri ile kriz türlerini karşılaştırmak için genel kurallar belirleyen Coombs'un (2007) Durumsal Kriz İletişim Kuramı'na (SCCT) ilişkin ampirik kanıt sağlamaya çalışmaktadır. Kriz türü ve kriz tepkisi stratejilerinin kurumsal itibar algılarına etkisi 316 katılımcıyla incelenmiştir. Sonuçlar, önlenebilir krizlerin örgütsel itibar üzerinde en olumsuz etkilere sahip olduğunu ve yeniden inşa stratejisinin en olumlu itibarı kurtarma yöntemi olduğunu göstermektedir.

Bates (2015) ise Eyalet Üniversitesi'nden seçilen üniversite yöneticileri ve personelleriyle görüşme yapmış ve büyük bir kasırganın sonrasındaki kriz yönetimi deneyimlerini bir araya getirmek ve kriz esnasında ve sonrasında verilen cevapları belirlemek için çalışmasını yürütmüştür. Katılımcılar deneyimlerini, başarılarını ve krizden çıkardıkları dersleri paylaşmış ve gelecekte yaşanabilecek krizlere üniversiteyi hazırlamak için tavsiyeler vermişlerdir. Ayrıca, katılımcılar kasırga felaketi sırasında ve sonrasındaki kriz yönetiminde liderliğin etkisini değerlendirmişlerdir. Araştırma sonucunda ise başarılı kriz yönetimi için etkili iletişim ya da tutarlı ve kapsamlı kriz müdahale planı gibi kullanılması gereken birçok kriz müdahale stratejisi belirlenmiştir. Liderlik tarzının kriz çeşidine ve şiddetine göre de farklılık gösterdiğini tespit edilmiştir. Ayrıca araştırma sonucunda, üniversite yöneticilerinin gelecekte yaşanabilecek krizlere üniversiteyi hazırlayabilmeleri için de düzenli aralıklarla yapılması gereken kriz yönetimi eğitimleri gibi birçok yöntem belirlenmiştir.

Noratikah, Dayang Aizza Maisha ve Samani (2017) yaptıkları çalışmada Malezya Havayolları'nda yaşanan bir krizi Coombs'un Durumsal Kriz İletişimi Teorisine göre analiz etmiştir. Havayolu şirketi tarafından kriz günü Facebook üzerinden yayınlanan yedi açıklama içerik analizi kullanılarak incelenmiştir. Kullanılan kriz iletişimi müdahale stratejilerinin kriz çeşidine uygunluğu değerlendirilmiştir. Yaşanan kriz üç kriz çeşidinin birleşimi olsa da Coombs'un belirlediği kriz çeşitlerinde "belirsiz" le alakalı bir tanımlama olmadığı için boşluk tespit edilmiştir. Kriz iletişimi müdahale stratejisi olarak da en belirgin olarak Coombs'un "suçu azaltmaya çalışan kriz müdahale stratejisi" kullanıldığı belirlenmiştir. Kullanılan kriz iletişimi müdahale stratejileri ise yaşanan kriz çeşidine göre uygun olduğu tespit edilmiştir.

Yurt dışında Brown ve White (2010) tarafından yapılan ilgili diğer bir çalışmada ise üniversite yönetimi ile pozitif ilişkileri olan öğrencilerin krize müdahale stratejilerinden bağımsız olarak krizlerde kurumu daha az suçladığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma bulguları, paydaşlarla olumlu ilişkiler geliştirmenin kriz stratejilerinden daha etkili olduğunu göstermektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. Yöntem

Bu bölümde öncelikle araştırmada kullanılan araştırma takip edilen araştırma deseni ile ilgili bilgiler paylaşılmaktadır. Ardından araştırmanın çalışma grubu ile ilgili bilgiler verilmektedir. Veri toplama araçları sunulduktan sonra verilerin toplanması ve çözümlenmesi ile ilgili süreçler paylaşılarak bölün sonlandırılmaktadır.

#### 3.1. Araştırma Deseni

Bu araştırma üniversitelerde yaşanan krizleri ve krizlere verilen cevapları analiz etmek için yapılmış bir doküman incelemesi çalışmasıdır. Nitel araştırma desenlerinden biri olan doküman incelemesi, araştırılması hedeflenen olgu veya olgular hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analizini kapsar (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 217-218). Doküman incelemesinde amaç taranan dokümanlardan bilgi elde etmek ve bu bilgilerden yola çıkarak bir değerlendirme yapmak olduğundan araştırmanın amacına uygun olduğu düşünülmüş ve araştırma deseni olarak doküman incelemesi seçilmiştir.

#### 3.2. Çalışma Grubu

Farklı yapılarından ötürü, devlet ve vakıf üniversitelerinin her ikisi de araştırma dâhilinde incelenmiştir. Çalışma grubunu, yıllarında Türkiye’de faaliyette olan üniversitelerin tümü oluşturmaktadır. 2014 yılından daha geriye gidildiğinde ulaşılan haber ve kriz sayısında düşüş olduğundan 2014-2019 yılları arasındaki haberler incelenmiştir. Araştırmada seçilecek örneklem için URAP’ın (University Ranking by Academic Performance) yaptığı üniversite sıralaması kullanılmıştır. Olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden amaca yönelik örnekleme kullanılmış ve bu bağlamda çalışmanın amacına uygun temsil yeteneği olduğu düşünülen üniversiteler seçilmiştir. Amaca yönelik örneklemede araştırmacı kendi amacı doğrultusunda bir örneklem seçer ve örnek olayların seçiminde kişisel yargılar kullanılır (Neuman, 2009). URAP’ın sıralamasında ilk 4 sırada bulunan 4 devlet üniversitesi ve ilk 4 sırada bulunan 4 vakıf üniversitesi örneklem olarak çalışmada yer almıştır. Zaman açısından bütün üniversiteleri incelemenin mümkün olmaması ve literatürdeki benzer çalışmaların bu sayıda üniversite ile gerçekleşmesinden dolayı karşılaştırma yapma imkanı sağlayacağından 8 adet üniversite çalışma grubuna alınmıştır. Devlet üniversitesi olarak



ODTÜ, Hacettepe Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi ve vakıf üniversitesi olarak da Bilkent Üniversitesi, Koç Üniversitesi, Sabancı Üniversitesi ve Bezmi Alem Vakıf Üniversitesi örneklem dahilinde incelenmiştir.

### **3.3. Veri Toplama Araçları**

Haber arşivinin ulaşılabilir olması, geçmişteki benzer çalışmaların bu haber kaynağı kullanılarak yapılması ve bu yüzden de literatürdeki örnekleriyle karşılaştırma yapabilme imkanı sağladığından Anadolu Ajansı'nın haberleri birincil kaynak olarak seçilmiştir. Ayrıca araştırmadaki verilerin çeşitliliğini sağlamak amacıyla ikinci bir kaynak seçilmek istenmiş ve yine arşivine ulaşılabilir olması ve Oxford Üniversitesi'ne bağlı Reuters Enstitüsü'nün Türkiye dijital medya raporuna göre en güvenilir dijital haber kaynağının sozcuk.com.tr olarak belirlenmesinden dolayı Sözcü Gazetesi'nin haberleri ikincil kaynak olarak belirlenmiştir. Haber ajanslarından çıkan haberler, yayımlanıp yayımlanmadığına bakılmaksızın krizlere ilişkin bilginin elde edileceği kaynaklar olarak belirlenmiştir. Örneklem dâhilindeki üniversitelerin kuruluş tarihlerinin farklı olması ve üniversitelerin kuruluşlarından itibaren meydana gelen bütün krizlere ulaşılmasının zaman açısından mümkün olmaması nedeniyle Anadolu Ajansı'nın 2014 ve 2019 Eylül tarihleri arasındaki 6 yıllık dönem incelenmiştir. Sözcü gazetesinin online haber sitesinde tarih sıralaması yapılamadığından ve arşivde üniversite haberleriyle ilgili maksimum 10 Google sayfasının görüntülenebilmesinden dolayı benzer bir sınırlama Sözcü Gazetesi'nde yapılamamıştır. Ulaşılabilen bütün haberler incelenmiştir.

### **3.4. Verilerin Toplanması**

Verilerin toplanmasında nitel veri toplama tekniği kullanılarak üniversitelerde yaşanan kriz türleri ve kullanılan imaj düzeltme stratejileri belirlenmiştir. Verilerin karşılaştırılması ve sınıflandırılmasında içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Verileri elde etmek amacıyla gazetelerin online haber sitelerinden yararlanılmış, arşive ulaşmak için arama çubuğuna ilgili üniversitenin adı girilmiştir ve üniversitelerle ilgili arşivde karşılaşılan haberler incelenmiştir. Anadolu Ajansı'nın online haber sitesinde 2014-2019 Eylül tarih aralığındaki bütün haberler ve Sözcü Gazetesi'nin online haber sitesinde ise ulaşılabilen bütün haberler incelenmiştir. Sözcü Gazetesi'nin online haber kaynağının arşivindeki haberlerde tarih sıralaması yapılamamış ve her üniversite ile ilgili maksimum 10 Google sayfasına ulaşılabilmiştir. Bu aşamada Anadolu Ajansı

haber sitesinde toplamda 4045 haber, Sözcü Gazetesi'nin online haber kaynağından ise 7061 haber taranmıştır. Tarama sonucunda Anadolu Ajansı'nın arşivinde 75 adet kriz haberi ve 9 adet krize cevap haberine, Sözcü Gazetesi'nin haber sitesinde ise 115 adet kriz haberi ve 12 adet krize cevap haberine rastlanmıştır. Toplam olarak bakıldığında 11,106 adet haber taranmış ve bunun sonucunda 190 adet kriz haberine ve 21 adet krize cevap haberine ulaşılmıştır.

### 3.5. Verilerin Çözümlemesi

Haber sitelerindeki kriz haberleri belirlendikten sonra içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmayı amaçlayan bir analiz yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 259). İçerik analizi kapsamında kriz haberleri tablolar esas alınarak kavramsallaştırılmış ve uygun sınıflandırmalar yapılmıştır. Öncelikle literatürdeki kriz sınıflandırmaları ve üniversitelerde yaşanmış krizler esas alınarak çalışmaya uygun olabilecek bir kriz türleri tablosu oluşturulmuştur. Oluşturulan kriz türleri başlıkları ve alt başlıkları tablosu esas alınarak kodlama yapılmış, kodlama esnasında gerek görüldüğünde kriz tablosu tekrar revize edilmiş ve daha sonra haberler kendi içlerinde sınıflandırılmıştır. Meydana gelen kriz türlerini net ve keskin ayrımlarla belirlemek ve belli bir kriz türüne yerleştirmek güç olsa da aşağıdaki tablodaki gibi bir sınıflandırma yapılmıştır:

Tablo 3.1

#### *Kriz Türleri*

Kriz türleri	Alt kriz türleri					
Doğal afetler	Deprem	Yangın	Patlama	Sel	Salgın	Toprak kayması
Ekonomi-piyasa koşulları	Uluslararası ilişkiler	İş ilişkileri	Rekabet şartları	Grev	Borçlanma	
Fiziksel-tekni sorular	Teknolojik arızalar	Malzeme/ürün arızaları	Güvenlik ihlalleri			
İnsan kaynakları	Ölümler	Yönetimin inanç ve tutumları	Personel arası problemler			

Tablo 3.1 (Devamı)

Kriz türleri	Alt kriz türleri					
Kuruma Dair Bilgi Sorunları	Yanlış ya da eksik bilgi	Gizli bilgi kaybı	İftira ve dedikodu			
Sağlık felaketleri	İş yeri yaralanmaları	Sağlık sorunları	Tedavi hataları			
Kriminal faaliyetler	Şiddet	Görevi kötüye kullanma	Kriminal terörist faaliyetler	Kavga	Soygun	Yolsuzluk
Hukuki-Sosyal faktörler	Hukuki ve politik kararlar	Toplumdaki kültürel faktörler				
Tepkisel Sorunlar	Kurum içi eylem, tepki ve protestolar	Kurum dışı eylem, tepki ve protestolar	Kriminal protestolar			

Literatürdeki mevcut kriz türleri analiz edilerek doğal afetler, ekonomi-piyasa koşulları, fiziksel-teknik sorunlar, insan kaynakları, kuruma dair bilgi sorunları, sağlık-çevre felaketleri, kriminal faaliyetler, hukuki-sosyal faktörler, tepkisel sorunlar olmak üzere Tablo 3.1’de görülen 9 kriz türü belirlenmiştir.

Üniversitelerde yaşanan kriz türlerinde protesto ve eylemlerin çeşitli olması ve kendi aralarında farklılıklar göstermesi sebebiyle “tepkisel sorunlar” başlığı altında bir kriz türü belirlenmiş ve özelliklerine göre alt başlıklara ayrılmıştır. Tepki öğrenci ya da personel kaynaklı ise “kurum içi eylem, tepki ve protesto”, diğer üniversitelerin öğrencilerinden gelen tepkiler gibi üniversite dışındaki kişi ya da kurumlardan kaynaklı ise “kurum dışı eylem, tepki ve protesto” olarak adlandırılmıştır. Yapılan eylem ya da protestolarda yasaya aykırılık, polis müdahalesi ya da gözaltı gibi durumlar mevcutsa “kriminal protesto” olarak değerlendirilmiştir.

Kriminal faaliyetler başlığı altında bulunan kavga, çatışma ve şiddet birbirlerine yakın kavramlar olduğundan kavramlar arası belli sınırlar çizilmiştir. Sorun öğrenciler arasında ise “kavga”, polis ve öğrenci arasında ise “çatışma”, tek taraflı, orantısız güç kullanımı mevcut ise “şiddet” olarak adlandırılmıştır.

“Fiziksel-teknik sorunlar” başlığı altındaki “güvenlik ihlalleri” ise ölümlerle sonuçlanan ihlallerse kriz dâhilinde düşünülmüştür.

Üniversite bünyesindeki kişilerin ölümleri kurumdan kaynaklı ise “insan kaynakları” başlığı altındaki “ölümler” kriz türü içerisine dâhil edilmiştir.

Krizlere verilen cevapları incelemek için ise Benoit ‘un İmaj Düzeltme Teorisi’nde belirlediği imaj düzeltme stratejileri çalışmaya ve verilen cevaplara uygun olacak şekilde aşağıdaki tablodaki gibi uyarlanmıştır:

Tablo 3.2

*İmaj Düzeltme Stratejileri*

İnkâr	Sorumluluktan kaçma	Sorunun kötü algısını azaltma	Düzeltilici faaliyetler	Üzüntüyü dile getirme
Suçlamayı Reddetme	Başkasının Suçu	Destekleme	Söz Verme	Üzüntü Duyuma
Suç Başkasına Atma	Geçersiz Kılma	Küçültme	Önlemler	
	Kasıtlı Olmayan	Karşılaştırma	Yaşanılan Sorunu Basına Açıklama	
	İyi Niyet	Üstünlük Kurma	Anlaşmaya Varma	
		Suçlayana Saldırma	İnceleme Başlatma	
			Suçluları Görevden Uzaklaştırma	

Tablo 3.2’de görülen imaj düzeltme stratejileri belirlenirken, Benoit’ un oluşturduğu stratejilerden “düzeltici faaliyetler” kategorisine daha açıklayıcı olması için alt başlıklar eklenmiştir. “Söz verme” stratejisinde durumun çözüleceğine dair sözler verilir. “Önlemler” stratejisinde mevcut sorun için önlem niteliğinde kararlar oluşturulur. “ Yaşanılan sorunu basına açıklamada” ise kaosu ve belirsizliği engellemek için basına yaşanılan sorun açıklanır. “Anlaşmaya varma” stratejisinde krize sebep olan

sorunla ilgili tarafları memnun edecek şekilde bir orta yol bulunur. “İnceleme başlatma” da ise soruna sebep olan durum ya da kişiler hakkında yasal inceleme başlatılır. “Suçluları görevden uzaklaştırma” da ise krize sebep olan kişilerin görevine son verilir.

“Üzüntüyü dile getirme” stratejisinde kurum hatasını kabul eder ve kamuoyuna üzüntüsünü belirtir.

Krizlere verilen cevaplar tabloya göre kodlandıktan sonra araştırma sorularına uygun sınıflandırma ve karşılaştırmalar yapılarak tablolar oluşturulmuştur.

Araştırmanın geçerlik ve güvenilirliğini sağlamak için uzman incelemesi yöntemine başvurulmuştur. Uzman incelemesinde, uzman araştırmanın deseninden toplanan verilere, bunların analizine ve sonuçların yazımına kadar olan süreçlere eleştirel bir gözle bakar ve bu süreçlerle ilgili araştırmacıya geri bildirimde bulunur. Bu durum, araştırmacının çalışma hakkında kendi yaklaşımını kontrol etmesi anlamına gelir. (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 256). Bu yöntem kapsamında alanda uzman bir öğretim üyesi ile değerlendirme toplantısı yapılmış ve haberlerin tamamının incelenmesiyle elde edilen verilerle ilgili görüş birliği sağlanmıştır. Ayrıca araştırmacının ne kadar tutarlı kodlama yaptığını belirlemek için kodlama güvenilirliğine bakılmıştır. Bu kapsamda bir ay arayla iki farklı zamanda haberler iki kere kodlanmıştır. Uyum yüzdesi indeksi kullanılarak kodlama güvenilirliği hesaplanmıştır. Araştırmanın güvenilirlik hesaplaması için Miles ve Huberman’ın (1994, s. 64) önerdiği aşağıdaki uyum yüzdesi kullanılmıştır.

$$\text{Güvenirlik} = (\text{Görüş Birliği}) / (\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş Ayrılığı})$$

Bu formül kullanılırken araştırmacının, kriz haberler, için aynı kodu kullandıkları durumlar görüş birliği, farklı kodu kullandıkları durumlar ise görüş ayrılığı olarak kabul edilmiştir. Hesaplama sonucunda uyum yüzdesi %89 bulunmuştur. Puanlayıcılar arası veya puanlayıcılar içi güvenilirliği tespit etmek için kullanılan uyum yüzdesinin %70’den daha yüksek olması beklenir (Tavşancıl ve Aslan, 2001, s. 81). Sonuç olarak, kodlama güvenilirliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. Bulgular

Bu bölümde, belirlenen tarih aralığında örneklem dâhilindeki 8 üniversite ile ilgili Sözcü Gazetesi ve Anadolu Ajansı internet arşivinden elde edilen kriz haberleri analizlerine ilişkin bulgular yer almaktadır. Araştırmanın alt amaçlarına dair elde edilen tablo ve bulgular bu bölümde maddeler halinde verilmiştir.

#### 4.1. Taranan Haber Sayıları

Bu bölümde taranan kriz haberleri, veri elde edilen her iki kaynağa göre ayrı ayrı sınıflandırılmıştır. Taranan toplam haber sayıları, kriz haberi sayısı ve krize dair cevap haberi sayısı incelenen her üniversiteye göre tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 4.1

*Sözcü Gazetesi'nde Taranan Haber Sayıları*

Üniversiteler	Taranan Toplam Haber Sayısı	Kriz Haberi Sayısı	Krize Dair Cevap Haber Sayısı
Hacettepe Üniversitesi	1000	17	3
Koç Üniversitesi	1000	1	1
Sabancı Üniversitesi	1000	-	-
Bezmialem Vakıf Üniversitesi	61	-	-
ODTÜ	1000	33	4
Bilkent Üniversitesi	1000	1	-
İTÜ	1000	27	2
İstanbul Üniversitesi	1000	36	2
Toplam	7061	115	12

Tablo 4.1'den görüldüğü üzere Sözcü Gazetesi'nde taranan 7061 adet haberden 115 adet kriz haberine ve 12 adet krize dair cevap haberine ulaşılmıştır. En çok kriz haberine İstanbul Üniversitesi ile ilgili haberlerde rastlarken, Sabancı ve Bezmialem Vakıf Üniversitesi ile ilgili herhangi bir kriz haberine rastlanmamıştır. Sabancı

Üniversitesi, Bezmialem Vakıf Üniversitesi ve Bilkent Üniversitesi ile ilgili krize cevap haberine rastlanmamıştır.

Tablo 4.2

*Anadolu Ajansı'nda Taranan Haber Sayıları*

Üniversiteler	Taranan Toplam Haber Sayısı	Kriz Haberi Sayısı	Krize Dair Cevap Sayısı
Hacettepe Üniversitesi	752	16	2
Koç Üniversitesi	288	-	-
Sabancı Üniversitesi	183	-	-
Bezmialem Vakıf Üniversitesi	66	-	-
ODTÜ	480	22	4
Bilkent Üniversitesi	251	-	-
İTÜ	1000	9	1
İstanbul Üniversitesi	1025	28	2
Toplam	4045	75	9

Tablo 4.2’de görüldüğü üzere Anadolu Ajansı’nın internet arşivinden 4045 adet haber taranmıştır. Bunlardan 75’i kriz haberi, 9’u krize dair cevap haberi niteliği taşıdığı belirlenmiştir. En çok İstanbul Üniversitesi ile ilgili haberlere ulaşılmış ve yine en çok kriz haberi İstanbul Üniversitesi ile ilgili haberlerde tespit edilmiştir. Bilkent Üniversitesi, Sabancı Üniversitesi, Koç Üniversitesi ve Bezmialem Vakıf Üniversitesi ile ilgili herhangi bir kriz haberine ya da krize dair cevap haberine rastlanmamıştır.

Tablo 4.1 ve Tablo 4.2’deki bulgulardan anlaşıldığı üzere yaşanan krizlerin sayıları fazla olmasına rağmen krizlere verilen cevapların sayısı oldukça azdır. Medyada büyük yankı oluşturmayan krizlerde, üniversitelerin krize yönelik açıklama yapma gereğini duymadığı düşünülebilir. Ayrıca, tablolar incelendiğinde kriz ve cevap sayıları arasında paralellik olmadığı anlaşılmaktadır. Her iki veri kaynağına göre de en çok krize rastlanılan üniversite İstanbul Üniversitesi olmuştur. Krize en çok cevap veren üniversite ise ODTÜ’dür. Yaşanan krizlerin sayısı ve verilen cevapların sayısı arasında paralellik olmaması, üniversite yönetimlerinin krizlere bakış açılarının farklı olmasından kaynaklı olduğu düşünülebilir.

## 4.2. Yaşanan Kriz Türlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde, üniversitelerde yaşanan kriz türleri arasındaki farklılıklar her iki haber kaynağına göre incelenmiştir. Daha sonra ise üniversitelerde yaşanan kriz türleri, yayınlanan kriz haberi sayılarına ilişkin bulgulara ve devlet/vakıf üniversitelerinde yaşanan kriz türleri arasındaki farklılıklara ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

### 4.2.1. Yaşanan kriz türleri arasındaki farklılıklar

Araştırmanın birinci alt amacı, “Üniversitelerde meydana gelen kriz çeşitleri arasındaki farklılıklar nelerdir?” sorusuna yanıt bulmaktır. Bu bölümde, yaşanan kriz türleri her iki veri kaynağına göre ayrı ayrı incelenmiş ve her üniversitenin yaşadığı kriz türleri ve bu kriz haberlerinin sayısı yine ayrı ayrı belirtilmiştir.

#### 4.2.1.1. Anadolu ajansı verilerine göre yaşanan kriz türleri arasındaki farklılıklar

Tablo 4.3

*ODTÜ’de Yaşanan Kriz Türleri ve Kriz Haberi Sayıları*

Kriz Türleri	Haber Sayısı
Terör- Kriminal Faaliyetler	1
Kriminal Protesto- Tepkisel Sorunlar	7
Şiddet- Kriminal Faaliyetler	4
Kurum Dışı Eylem, Tepki Ve Protestolar - Tepkisel Sorunlar	9
Ölümler-İnsan Kaynakları	1
Toplam	22

Tablo 4.3 değerlendirildiğinde Anadolu Ajansı’ndan ODTÜ ile ilgili toplam 22 kriz haberine ulaşılmıştır. Yaşanan kriz türleri incelendiğinde ODTÜ’de en çok “kurum dışı eylem ve protestolara” dair krizlere rastlanmıştır. bunun dışında “terör- kriminal faaliyetler”, “kriminal protesto- tepkisel sorunlar”, “şiddet- kriminal faaliyetler”, “ölümler-insan kaynakları” kategorilerine ait kriz türleri saptanmıştır.

Diğer üniversitelerin yaşadığı kriz türleriyle karşılaştırıldığında, yaşanan kriz sayısı az olmamasına rağmen “terör” konusunda çok fazla kriz yaşanmadığı göze çarpmaktadır. “Kurum dışı eylem, tepki ve protesto” konusundaki krizlerin fazla olması ise kurumda yaşanan krizlerin kamuoyunda fazla ses getirdiğiyle yorumlanabilir.



Tablo 4.4

*Hacettepe Üniversitesi'nde Yaşanan Kriz Türleri Ve Kriz Haberi Sayıları*

Kriz Türleri	Haber Sayısı
Terör- Kriminal Faaliyetler	6
Yolsuzluk +Terör - Kriminal Faaliyetler	6
Kavga-Kriminal Faaliyetler	2
Tedavi Hataları- Sağlık Problemleri	1
Yönetimin İnanç Ve Tutumları- İnsan Kaynakları	1
Toplam	16

Tablo 4.4 incelendiğinde görülmektedir ki Hacettepe Üniversitesi ile ilgili toplam 16 kriz haberi tespit edilmiştir. Kriz haberleri oluşturulan kriz türleri tablosuna göre sınıflandırıldığında ise üniversitede en çok “terör- kriminal faaliyetler” ve “yolsuzluk- kriminal faaliyetler + terör- kriminal faaliyetler” türlerine ait krizler yaşandığı belirlenmiştir. Bunların dışında ise “kavga-kriminal faaliyetler”, “tedavi hataları- sağlık problemleri” ve “yönetimin inanç ve tutumları- insan kaynakları” ile ilgili krizler yaşanmıştır.

Tablo 4.4 değerlendirildiğinde Hacettepe Üniversitesi'nde “terör” ile ilgili krizlerin fazlalığı göze çarpmaktadır. Terörle ilgili bazı krizlere “yolsuzluk” da karıştığı için bu haberler ayrı bir başlık altında incelenmiştir. Son zamanlarda gündemde olan FETÖ terör örgütünün bazı üniversitelerdeki yapılanmasının fazla olmasından kaynaklı olarak bu konudaki krizlerin bazı üniversitelerde yoğunlukta olduğu düşünülebilir. Ayrıca “tedavi hataları” konulu kriz diğer üniversitelerde nerdeyse hiç görülmezken Hacettepe Üniversitesi'nde bu tarz bir krizin yaşanması, üniversite bünyesinde bir hastane bulunmasından kaynaklı olduğu düşünülebilir.

Tablo 4.5

*İstanbul Teknik Üniversitesi'nde Yaşanan Kriz Türleri Ve Kriz Haberi Sayıları*

Kriz Türleri	Haber Sayısı
Terör- Kriminal Faaliyetler	9
Toplam	9

Tablo 4.5’te görüldüğü üzere, Anadolu Ajansı’nın İstanbul Teknik Üniversite ile ilgili haberleri analiz edildiğinde toplam 9 kriz haberine rastlanmış ve yaşanan krizlerin çeşidine bakıldığında ise tüm krizlerin “terör- kriminal faaliyetler” türünde olduğu görülmüştür.

Bulgulardan anlaşıldığı üzere İstanbul Teknik Üniversitesi’nde karşılaşılan tek kriz türü “terör” ile ilgilidir. Taranan veri kaynağının provokasyon yaratmamak adına yaşanan diğer krizleri medyaya yansıtmasından ya da diğer krizlerin haber niteliği taşımasından dolayı bu krizlere yer vermediği düşünülebilir.

Tablo 4.6

*İstanbul Üniversitesi’nde Yaşanan Kriz Türleri Ve Kriz Haberi Sayıları*

Kriz Türleri	Haber Sayısı
Terör- Kriminal Faaliyetler	17
Kurum İçi Eylem, Tepki Ve Protestolar - Tepkisel Sorunlar	2
Kriminal Protesto- Tepkisel Sorunlar	1
İş Yeri Yaralanmaları- Sağlık-Çevre Felaketleri	1
Kurum Dışı Eylem, Tepki Ve Protestolar - Tepkisel Sorunlar	1
Kavga-Kriminal Faaliyetler	3
Yangın-Doğal Afetler	2
Yanlış Ya Da Eksik Bilgi- Kuruma Dair Bilgi Sorunları	1
Toplam	28

Tablo 4.6’ dan hareketle İstanbul Üniversitesi ile ilgili toplam 28 kriz haberi tespit edilmiş ve bu haberlerin en çok “terör- kriminal faaliyetler” türünde olduğu görülmektedir. “Kurum içi eylem, tepki ve protestolar - tepkisel sorunlar”, “kriminal protesto- tepkisel sorunlar”, “iş yeri yaralanmaları- sağlık-çevre felaketleri”, “kurum dışı eylem, tepki ve protestolar - tepkisel sorunlar”, “kavga-kriminal faaliyetler”, “yangın-doğal afetler” ve “yanlış ya da eksik bilgi- kuruma dair bilgi sorunları” kurumda görülen diğer kriz türleridir.

Anadolu Ajansı’nın haberleri kategorik olarak incelendiğinde en çok kriz türü çeşidinin 8 farklı kriz türüyle İstanbul Üniversitesi’ne ait olduğu görülmektedir. Bu kadar fazla ve çeşitli kriz türünün görülmesi, üniversitenin öğrenci sayısının fazla olmasıyla açıklanabilir.

**4.2.1.2. Sözcü gazetesi verilerine göre yaşanan kriz türleri arasındaki farklılıklar**

Tablo 4.7

*Hacettepe Üniversitesi'nde Yaşanan Kriz Türleri Ve Kriz Haberi Sayıları*

Kriz Türleri	Haber Sayısı
Kurum İçi Eylem, Tepki Ve Protestolar - Tepkisel Sorunlar	3
Kriminal Protesto- Tepkisel Sorunlar	1
Kurum Dışı Eylem, Tepki Ve Protestolar - Tepkisel Sorunlar	1
Yolsuzluk- Kriminal Faaliyetler	4
Terör-Kriminal Faaliyetler	4
Kavga- Kriminal Faaliyetler	2
Tedavi Hataları- Sağlık Problemleri	1
Ölümler-İnsan Kaynakları	1
Toplam	17

Tablo 4.7 incelendiğinde, Sözcü Gazetesi'nin internet arşivi taraması sonucunda Hacettepe Üniversitesi ile ilgili toplam 17 kriz haberine ulaşıldığı görülmektedir. “Yolsuzluk- kriminal faaliyetler” ve “terör-kriminal faaliyetler” en çok karşılaşılan kriz türü olmuştur. “kurum içi eylem, tepki ve protestolar - tepkisel sorunlar”, “kriminal protesto- tepkisel sorunlar”, “kurum dışı eylem, tepki ve protestolar - tepkisel sorunlar”, “kavga- kriminal faaliyetler”, “tedavi hataları- sağlık problemleri” ve “ölümler-insan kaynakları” yaşanan diğer kriz türleridir.

Tablo 4.8

*Koç Üniversitesi'nde Yaşanan Kriz Türleri Ve Kriz Haberi Sayıları*

Kriz Türleri	Haber Sayısı
Borçlanma- Ekonomi-Piyasa Koşulları	1
Toplam	1

Tablo 4.8'den hareketle gazetede Koç Üniversitesi ile ilgili 1 kriz haberine yer verildiği ve bu haberin “borçlanma- ekonomi-piyasa koşulları” ile ilgili olduğu görülmektedir. Devlet üniversitelerinin hiç birinde para kaynaklı bir habere rastlanmamışken bir vakıf üniversitesi olan Koç Üniversitesi'nde parasal bir kriz haberi

olması devlet ve vakıf üniversitelerinin arasındaki yapısal farklılıktan kaynaklandığını söyleyebiliriz.

Tablo 4.9

*ODTÜ’ de Yaşanan Kriz Türleri Ve Kriz Haberi Sayıları*

Kriz Türleri	Haber Sayısı
Kurum İçi Eylem, Tepki Ve Protestolar - Tepkisel Sorunlar	2
Kriminal Protesto- Tepkisel Sorunlar	10
Kurum Dışı Eylem, Tepki Ve Protestolar - Tepkisel Sorunlar	8
Güvenlik İhlalleri- Fiziksel-Teknik Sorunlar	6
Yolsuzluk-Kriminal	1
Şiddet- Kriminal Faaliyetler	2
Kavgı-Kriminal Faaliyetler	1
Yangın-Doğal Afetler	1
Soygun-Kriminal Faaliyetler	1
Yanlış Ya Da Eksik Bilgi	1
Toplam	33

Tablo 4.9 değerlendirildiğinde, gazetenin internet haber sitesinde ODTÜ ile ilgili toplamda 33 kriz haberi bulunduğu, bu haberler analiz edildiğinde ise en çok “kriminal protesto- tepkisel sorunlar” ile ilgili krizlerle karşılaşıldığı görülmektedir. “Kurum içi eylem, tepki ve protestolar - tepkisel sorunlar”, “kurum dışı eylem, tepki ve protestolar - tepkisel sorunlar”, “güvenlik ihlalleri- fiziksel-teknik sorunlar”, “yolsuzluk-kriminal”, “şiddet- kriminal faaliyetler”, “kavgı-kriminal suçlar”, “yangın-doğal afetler”, “soygun-kriminal faaliyetler” ve “yanlış ya da eksik bilgi” tespit edilen diğer kriz türleridir. Yaşanan krizlerin çeşitliliği açısından bakıldığında toplamda 10 farklı türde kriz yaşanmış ve incelenen üniversiteler arasında Sözcü Gazetesi’nde en çok kriz türüne ODTÜ’de rastlanmıştır. Tablo değerlendirildiğinde üniversitede eylem ve protestoların yoğunlukta olduğu görülmektedir.

Tablo 4.10

*Bilkent Üniversitesi'nde Yaşanan Kriz Türleri Ve Kriz Haberi Sayıları*

Kriz Türleri	Haber Sayısı
Yolsuzluk- İnsan Kaynakları	1
Toplam	1

Tablo 4.10'da görülmektedir ki, Sözcü Gazetesi'nin Bilkent Üniversitesi ile ilgili haberleri incelendiğinde 1 tane kriz haberine rastlanmış ve haberin “yolsuzluk- insan kaynakları” kriz kategorisine ait olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.11

*İstanbul Teknik Üniversitesi'nde Yaşanan Kriz Türleri Ve Kriz Haberi Sayıları*

Kriz Türleri	Haber Sayısı
Yönetimin İnanç Ve Tutumları- İnsan Kaynakları	3
Yangın- Doğal Afetler	1
Terör- Kriminal Faaliyetler	4
Kurum İçi Eylem, Tepki Ve Protestolar - Tepkisel Sorunlar	13
Kriminal Protesto- Tepkisel Sorunlar	2
Yolsuzluk- İnsan Kaynakları	1
Ölümler-İnsan Kaynakları	1
Kavga-Kriminal Faaliyetler	1
Kurum Dışı Eylem, Tepki Ve Protestolar - Tepkisel Sorunlar	1
Toplam	27

Tablo 4.11'de görüldüğü üzere, Sözcü Gazetesi'nin internet arşivinde İstanbul Teknik Üniversitesi ile ilgili toplamda 27 kriz haberine ulaşılmıştır. Bu haberlerin en çoğunun “kurum içi eylem, tepki ve protestolar - tepkisel sorunlar” kriz kategorisinde olduğu görülmektedir. Ayrıca, “yönetimin inanç ve tutumları- insan kaynakları”, “yangın- doğal afetler”, “terör- kriminal faaliyetler”, “kriminal protesto- tepkisel sorunlar”, “yolsuzluk- insan kaynakları”, “ölümler-insan kaynakları”, “kavga-kriminal faaliyetler” ve “kurum dışı eylem, tepki ve protestolar - tepkisel sorunlar” ile ilgili de krizlere rastlanmıştır.

Tablo 4.12

*İstanbul Üniversitesi'nde Yaşanan Kriz Türleri Ve Kriz Haberi Sayıları*

Kriz Türleri	Haber Sayısı
Kriminal Protesto- Tepkisel Sorunlar	5
Kurum İçi Eylem, Tepki Ve Protestolar - Tepkisel Sorunlar	10
Yolsuzluk- İnsan Kaynakları	1
Kavga-Kriminal Faaliyetler	9
Terör- Kriminal Faaliyetler	3
Yönetimin İnanç Ve Tutumları- İnsan Kaynakları	1
Çatışma-Kriminal Faaliyetler	1
Görevi Kötüye Kullanma- Kriminal Faaliyetler	3
Hukuki Ve Politik Kararlar_ Hukuki- Sosyal Faktörler	3
Toplam	36

Tablo 4.12 değerlendirildiğinde, Gazetenin İstanbul Üniversitesi ile ilgili haberleri analiz edildiğinde toplamda 36 tane kriz değeri taşıyan haberin tespit edildiği görülmektedir. Tür bakımından incelendiğinde ise en çok kriz haberinin “kurum içi eylem, tepki ve protestolar - tepkisel sorunlar” ile ilgili olduğu görülmüştür. “Kriminal protesto- tepkisel sorunlar”, “yolsuzluk- insan kaynakları”, “kavga-kriminal faaliyetler”, “terör- kriminal faaliyetler”, “yönetimin inanç ve tutumları- insan kaynakları”, “çatışma-kriminal faaliyetler”, “görevi kötüye kullanma- kriminal faaliyetler” ve “hukuki ve politik kararlar\_ hukuki- sosyal faktörler”, üniversiteye dair haberlerde karşılaşılan diğer kriz türleridir.

İki haber kaynağına göre de en çok kriz haberinin İstanbul Üniversitesi ile ilgili olması, araştırma dâhilindeki üniversiteler arasında en çok krizin bu üniversitede yaşanmış olduğunu doğrular niteliktedir.

#### **4.2.2. Yaşanan kriz türleri ve kriz haberi sayıları**

Araştırmanın ikinci alt amacı, “Üniversitelerde meydana gelen kriz çeşitleri nelerdir?” sorusuna yanıt bulmaktır. Bu bölümde üniversitelerde yaşanan kriz türleri ve kriz türleriyle ilgili yayınlanan haber sayıları her iki veri kaynağına göre ayrı ayrı ve sonrasında beraber olarak verilmiştir.

Tablo 4.13

*Sözcü Gazetesi verilerine göre Yaşanan Kriz Türleri Ve Kriz Haberi Sayıları*

Kriz Türü	Alt Kriz Türü	Haber Sayısı
Doğal Afetler	Deprem	-
	Yangın	2
	Patlama	-
	Sel	-
	Salgın	-
	Toprak Kayması	-
Toplam		2
Ekonomi- Piyasa Koşulları	Uluslararası İlişkiler	-
	İş İlişkileri	-
	Rekabet Şartları	-
	Grev	-
	Borçlanma	1
Toplam		1
Fiziksel- Teknik Sorunlar	Teknolojik Arızalar	-
	Güvenlik İhlalleri	6
	Malzeme/Ürün Arızaları	-
Toplam		6
İnsan Kaynakları	Ölümler	2
	Yönetimin İnanç Ve Tutumları	4
	Personel Arası Problemler	-
Toplam		6
Kuruma Dair Bilgi Sorunları	Yanlış Ya Da Eksik Bilgi	1
	Gizli Bilgi Kaybı	-
	İftira Ve Dedikodu	-
Toplam		1
Sağlık Felaketleri	İş Yeri Yaralanmaları	-
	Sağlık Sorunları	-
	Tedavi Hataları	1
Toplam		1

Tablo 4.13 (Devamı)

Kriz Türü	Alt Kriz Türü	Haber Sayısı
Kriminal Faaliyetler	Şiddet	2
	Görevi Kötüye Kullanma	3
	Terör	11
	Kavga	13
	Soygun	1
	Yolsuzluklar	8
	Çatışma	1
	Yolsuzluk + Terör	-
Toplam		39
Hukuki- Sosyal Faktörler	Toplumdaki Kültürel Faktörler	-
	Hukuki Ve Politik Kararlar	3
Toplam		3
Tepkisel Sorunlar	Kurum İçi Eylem, Tepki Ve Protestolar	28
	Kurum Dışı Eylem, Tepki Ve Protestolar	10
	Kriminal Protestolar	18
Toplam		56

Tablo 4.13’de görüldüğü üzere Sözcü Gazetesi’nin internet haber arşivinden araştırma kapsamındaki 8 üniversitenin kriz haberleri analiz edildiğinde her kriz türüne ait habere rastlanmıştır. Kriz türleri arasında en çok “tepkisel sorunlar” ile ilgili kriz haberleri olduğu görülmektedir.

Alt kriz türü olarak ise “yangın”, “borçlanma”, “güvenlik ihlalleri”, “ölümler”, “yönetimin inanç ve tutumları”, “yanlış ya da eksik bilgi”, “tedavi hataları”, “şiddet”, “görevi kötüye kullanma”, “terör”, “kavga”, “soygun”, “yolsuzluklar”, “hukuki ve politik kararlar”, “kurum içi eylem, tepki ve protestolar”, “kurum dışı eylem, tepki ve protestolar” ve “kriminal protestolar” türlerinde krizler mevcuttur. “Kurum içi eylem, tepki ve protestolar” ve “kriminal protestolar” ile ilgili kriz haberleri diğerlerine göre çoğunluktadır. “ekonomi- piyasa koşulları”, “kuruma dair bilgi sorunları”, “sağlık felaketleri” incelenen üniversitelerde ve incelenen tarih aralığında hiç karşılaşılmayan kriz türleridir. Alt kriz türü olarak ise “deprem”, “patlama”, “sel”, “salgın”, “toprak kayması”, “uluslararası ilişkiler”, “iş ilişkileri”, “rekabet şartları”, “grev”, “teknolojik



arızalar”, “malzeme/ürün arızaları”, “personel arası problemler”, “gizli bilgi kaybı”, “iftira ve dedikodu”, “iş yeri yaralanmaları”, “sağlık sorunları”, “yolsuzluk + terör”, “toplumdaki kültürel faktörler” ile ilgili herhangi bir kriz haberine rastlanmamıştır.

Tablo 4.14

*Anadolu Ajansı verilerine göre Yaşanan Kriz Türleri Ve Kriz Haberi Sayıları*

Kriz Türü	Alt Kriz Türü	Haber Sayısı
Doğal Afetler	Deprem	-
	Yangın	2
	Patlama	-
	Sel	-
	Salgın	-
	Toprak Kayması	-
Toplam		2
Ekonomi- Piyasa Koşulları	Uluslararası İlişkiler	-
	İş İlişkileri	-
	Rekabet Şartları	-
	Grev	-
	Borçlanma	-
Toplam		-
Fiziksel- Teknik Sorunlar	Teknolojik Arızalar	-
	Güvenlik İhlalleri	-
	Malzeme/Ürün Arızaları	-
Toplam		-
İnsan Kaynakları	Ölümler	1
	Yönetimin İnanç Ve Tutumları	1
	Personel Arası Problemler	-
Toplam		2
Kuruma Dair Bilgi Sorunları	Yanlış Ya Da Eksik Bilgi	1
	Gizli Bilgi Kaybı	-
	İftira Ve Dedikodu	-
Toplam		1

Tablo 4.14 (Devamı)

Kriz Türü	Alt Kriz Türü	Haber Sayısı
Sağlık Felaketleri	İş Yeri Yaralanmaları	1
	Sağlık Sorunları	-
	Tedavi Hataları	1
Toplam		2
Kriminal Faaliyetler	Şiddet	4
	Görevi Kötüye Kullanma	-
	Terör	33
	Kavga	5
	Soygun	-
	Yolsuzluklar	-
	Borçların Ödenmemesi	-
	Çatışma	-
	Yolsuzluk + Terör	6
Toplam		48
Hukuki- Sosyal Faktörler	Toplumdaki Kültürel Faktörler	-
	Hukuki Ve Politik Kararlar	-
Toplam		-
Tepkisel Sorunlar	Kurum İçi Eylem, Tepki Ve Protestolar	2
	Kurum Dışı Eylem, Tepki Ve Protestolar	10
	Kriminal Protestolar	8
Toplam		20

Tablo 4.14 değerlendirildiğinde, AA haber ajansının arşivinden örneklem dahilindeki üniversiteler ile ilgili kriz haberleri analiz edildiğinde “doğal afetler”, “insan kaynakları”, “kuruma dair bilgi sorunları”, “sağlık felaketleri”, “kriminal faaliyetler” ve “tepkisel sorunlar” kriz türlerine rastlandığı görülmektedir. “Ekonomi- piyasa koşulları”, “Fiziksel- teknik sorunlar” ve “Hukuki- Sosyal faktörler” ile ilgili herhangi bir kriz tespit edilmemiştir. En çok karşılaşılan kriz türü “kriminal faaliyetler” olmuştur.

Alt kriz türü olarak bakıldığında ise “yangın”, “ölümler”, “yönetimin inanç ve tutumları”, “yanlış ya da eksik bilgi”, “iş yeri yaralanmaları”, “tedavi hataları”, “şiddet

“, “terör”, “kavga”, “yolsuzluk + terör”, “kurum içi eylem, tepki ve protestolar”, “kurum dışı eylem, tepki ve protestolar”, “kriminal protestolar” ile ilgili krizler tespit edilmiş ve en çok “terör” ile ilgili krizler yaşanmıştır. “Deprem”, “patlama”, “sel”, “salgın”, “toprak kayması”, “uluslararası ilişkiler”, “iş ilişkileri”, “rekabet şartları”, “grev”, “borçlanma”, “teknolojik arızalar”, “güvenlik ihlalleri”, “malzeme/ürün arızaları”, “personel arası problemler”, “gizli bilgi kaybı”, “iftira ve dedikodu”, “sağlık sorunlar”, “görevi kötüye kullanma”, “soygun”, “yolsuzluklar”, “borçların ödenmemesi”, “çatışma”, “toplumdaki kültürel faktörler” ve “hukuki ve politik kararlar” ile ilgili herhangi krize rastlanmamıştır.

Tablo 4.15

*Sözcü Gazetesi Ve Anadolu Ajansı Verilerine Göre Yaşanan Kriz Türleri Ve Kriz Haberi Sayıları*

Kriz Türü	Alt Kriz Türü	Haber Sayısı
Doğal Afetler	Deprem	-
	Yangın	4
	Patlama	-
	Sel	-
	Salgın	-
	Toprak Kayması	-
Toplam		4
Ekonomi- Piyasa Koşulları	Uluslararası İlişkiler	-
	İş İlişkileri	-
	Rekabet Şartları	-
	Grev	-
	Borçlanma	1
Toplam		1
Fiziksel- Teknik Sorunlar	Teknolojik Arızalar	-
	Güvenlik İhlalleri	6
	Malzeme/Ürün Arızaları	-
Toplam		6

Tablo 4.15 (Devamı)

Kriz Türü	Alt Kriz Türü	Haber Sayısı
İnsan Kaynakları	Ölümler	3
	Yönetimin İnanç Ve Tutumları	5
	Personel Arası Problemler	-
Toplam		8
Kuruma Dair Bilgi Sorunları	Yanlış Ya Da Eksik Bilgi	2
	Gizli Bilgi Kaybı	-
	İftira Ve Dedikodu	-
Toplam		2
Sağlık Felaketleri	İş Yeri Yaralanmaları	1
	Sağlık Sorunları	-
	Tedavi Hataları	2
Toplam		3
Kriminal Faaliyetler	Şiddet	6
	Görevi Kötüye Kullanma	3
	Terör	44
	Kavga	18
	Soygun	1
	Yolsuzluklar	8
	Çatışma	1
	Yolsuzluk + Terör	6
Toplam		87
Hukuki- Sosyal Faktörler	Toplumdaki Kültürel Faktörler	-
	Hukuki Ve Politik Kararlar	3
Toplam		3
Tepkisel Sorunlar	Kurum İçi Eylem, Tepki Ve Protestolar	30
	Kurum Dışı Eylem, Tepki Ve Protestolar	20
	Kriminal Protestolar	26
Toplam		76

Tablo 4.15’de iki haber kaynağı beraber analiz edilmiş ve “hukuki- “sosyal faktörler”, “kriminal faaliyetler”, “tepkisel sorunlar”, “kuruma dair bilgi sorunları”,

“sağlık felaketleri”, “insan kaynakları”, “fiziksel- teknik sorunlar”, “ekonomi- piyasa koşulları”, “doğal afetler” olmak üzere her kriz türüne ait habere rastlanmış ve söz konusu tarih aralığında en çok “kriminal faaliyetler” kategorisine ait kriz haberleri bulunmuştur.

“Alt kriz türü olarak ise “yangın”, “borçlanma” “güvenlik ihlalleri”, “ölümler”, “yönetimin inanç ve tutumları”, “yanlış ya da eksik bilgi”, “iş yeri yaralanmaları”, “tedavi hataları”, “şiddet”, “görevi kötüye kullanma”, “terör”, “kavga”, “soygun”, “yolsuzluklar”, “çatışma”, “yolsuzluk + terör”, “hukuki ve politik kararlar”, “kurum içi eylem, tepki ve protestolar”, “kurum dışı eylem, tepki ve protestolar” ve “kriminal protestolar” ile ilgili haberler bulunmuştur. En fazla kriz haberi “terör” alt kriz türü ile ilgili yayınlanmıştır. Taranan kaynaklarda “deprem”, “patlama”, “sel”, “salgın”, “toprak kayması”, “uluslararası ilişkiler”, “iş ilişkileri”, “rekabet şartları”, “grev”, “teknolojik arızalar”, “malzeme/ürün arızaları”, “personel arası problemler”, “gizli bilgi kaybı”, “iftira ve dedikodu”, “sağlık sorunları” ve “toplumdaki kültürel faktörler” ile ilgili kriz haberlerine söz konusu tarih aralığında rastlanmamıştır.

Tablo 4.15 incelendiğinde görülmektedir ki araştırma dahilindeki üniversitelerde yaşanan krizlerin büyük bir kısmı “tepkisel sorunlar” ile ilgilidir. Bu krizler incelendiğinde ise çoğunun yönetimin verdiği karara tepki olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Diğer bir deyişle, üniversitelerde yaşanan krizlerin çoğunun meydana gelme sebebi üniversitelerin aldıkları kararlardır.

Tablo 4.15 yaşanan alt kriz türü olarak incelendiğinde ise “terör” konulu krizlerin yoğunlukta olduğu görülmektedir. Bu krizlerin neredeyse hepsi FETÖ terör örgütüyle ilgilidir. Araştırmanın yapıldığı tarih aralığında FETÖ terör örgütü gündemin büyük bir kısmını oluşturduğundan, bu durum üniversitelerde yaşanan krizlere de yansımıştır. Yayınlanan haberlerde, üniversitelerde yaşanan FETÖ ile ilgili olaylara sıkça yer verilmiştir.

Tablo 4.15’e bakıldığında en az kriz haberinin “ekonomi-piyasa koşulları” ile ilgili olduğu görülmektedir. Kriz haberlerinin büyük bir kısmının devlet üniversitelerine ait olması ve devlet üniversitelerinin de maddi kaygılarının olmamasından dolayı bu kategoride krizler üniversitelerde neredeyse hiç görülmemiştir.

Tablo 4.15’de görülmektedir ki en çok kriz “kriminal faaliyetler” kriz türünde yaşanmıştır. Bu demek oluyor ki üniversitelerde yaşanan krizlerin çoğu yasal işlemlere ve hukuki müdahalelere sebep olmaktadır.

Tablo 4.15 değerlendirildiğinde “Hukuki- Sosyal Faktörler” kategorisi içerisindeki “Toplumdaki Kültürel Faktörler” ile ilgili herhangi bir kriz yaşanmadığı görülmektedir. Buradan hareketle, üniversitelerde çok farklı kültür ve çevrelerden insanların bir arada yaşamasına rağmen bu durumun herhangi bir kriz sebebi olmadığı yorumunu yapabiliriz.

Tablo 4.15’de “yangın” haricinde diğer alt kriz türleriyle ilgili bir kriz yaşanmamıştır. Bu durumu, tarama yapılan tarih aralığında büyük bir doğal afet yaşanmamasıyla ilişkilendirebiliriz.

#### **4.2.3. Devlet ve vakıf üniversitelerinde yaşanan kriz türleri arasındaki farklar**

Araştırmanın üçüncü alt amacı, “Devlet ve vakıf üniversitelerinde yaşanan kriz türleri arasındaki farklar nelerdir?” sorusuna yanıt bulmaktır. Taranan ve kriz niteliği taşıdığı düşünülen haberlerin sayısı iki veri kaynağına göre ayrı ayrı ve sonrasında beraber olarak analiz edilmiştir. Daha sonra ise devlet ve vakıf üniversitelerinde yaşanan kriz türlerine ait bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 4.16

##### *AA Haber Ajansı Verilerine Göre Devlet Ve Vakıf Üniversiteleri Dağılım Analizi*

Üniversite Türü	Taranan Haber Sayısı	Kriz Haberi Sayısı
Devlet Üniversiteleri	3257	75
Vakıf Üniversiteleri	788	-
Toplam	4045	75

Tablo 4.16’da görülmektedir ki Anadolu Ajansı’na ait toplamda 4,045 haber taranmıştır ve devlet üniversiteleri ile ilgili 3257 adet habere ulaşılırken vakıf üniversiteleri ile ilgili 788 adet habere ulaşılmıştır. Analiz sonucunda 75 adet kriz haberi tespit edilmiştir ve bunların tamamının devlet üniversitelerine ait olduğu görülmektedir.

Tablo 4.17

*Sözcü Gazetesi Verilerine Göre Devlet Ve Vakıf Üniversiteleri Dağılım Analizi*

Üniversite Türü	Taranan Haber Sayısı	Kriz Haberi Sayısı
Devlet Üniversiteleri	4000	113
Vakıf Üniversiteleri	3061	2
Toplam	7061	115

Tablo 4.17'ye göre Sözcü Gazetesi'nde ise devlet üniversitelerine ait 4,000 haber, vakıf üniversitelerine ait 3,061 haber olmak üzere toplamda 7,061 haber taranmıştır. Bu tarama sonucunda ise devlet üniversitelerine ait 113 kriz haberine ve vakıf üniversitelerine ait 2 kriz haberine rastlanmıştır. Tabloda da görüldüğü gibi en çok kriz haberi sayısı devlet üniversitelerine aittir.

Tablo 4.18

*AA Haber Ajansı ve Sözcü Gazetesi Verilerine Göre Devlet Ve Vakıf Üniversiteleri Dağılım Analizi*

Üniversite Türü	Taranan Haber Sayısı	Kriz Haberi Sayısı
Devlet Üniversiteleri	7257	188
Vakıf Üniversiteleri	3849	2
Toplam	11106	190

Tablo 4.18'de iki haber kaynağının verileri beraber incelendiğinde ise toplamda 11,106 haber taranmış ve bunun sonucunda 190 kriz haberi tespit edilmiştir. Devlet üniversiteleri ile ilgili 188 kriz haberine ulaşılırken vakıf üniversiteleri ile ilgili 2 kriz haberine ulaşılmıştır. Bulgular sonucunda görülmektedir ki devlet üniversitelerindeki kriz haberi sayısı vakıf üniversitelerine göre fazladır.

Tablo 4.18 incelendiğinde devlet üniversiteleri ile ilgili ulaşılan haberlerin vakıf üniversitelerine kıyasla çok daha fazla olduğu görülmektedir. Buradan anlaşılmaktadır ki vakıf üniversiteleri olumsuz haberlerle çok fazla gündemde yer almamakta ya da yer almak istememektedirler. Ayrıca, vakıf üniversitelerinin maddi kaygıları da olduğundan krizler konusunda daha dikkatli davrandıklarını da söyleyebiliriz. Kurumda yaşanan sorunlar kriz aşamasına gelmeden ve kamuoyuna yansımadan halledilmiş olması,

haberlerde vakıf üniversiteleri ile ilgili krizlere neredeyse hiç rastlanmamasının muhtemel diğer bir nedenidir.

Tablo 4.19

*AA Haber Ajansı ve Sözcü Gazetesi Verilerine Göre Devlet Ve Vakıf Üniversitelerinde Yaşanan Kriz Türleri*

Kriz Türü	Alt Kriz Türü	Devlet Üniversitesi Haber Sayısı	Vakıf Üniversitesi Haber Sayısı
Doğal Afetler	Deprem	-	-
	Yangın	4	-
	Patlama	-	-
	Sel	-	-
	Salgın	-	-
	Toprak Kayması	-	-
Toplam		4	-
Ekonomi- Piyasa Koşulları	Uluslararası İlişkiler	-	-
	İş İlişkileri	-	-
	Rekabet Şartları	-	-
	Grev	-	-
	Borçlanma	-	1
Toplam		-	1
Fiziksel- Teknik Sorunlar	Teknolojik Arızalar	-	-
	Güvenlik İhlalleri	6	-
	Malzeme/Ürün Arızaları	-	-
Toplam		6	-
İnsan Kaynakları	Ölümler	3	-
	Yönetimin İnanç Ve Tutumları	5	-
	Personel Arası Problemler	-	-
	Toplam		8



Tablo 4.19 (Devamı)

Kriz Türü	Alt Kriz Türü	Devlet Üniversitesi Haber Sayısı	Vakıf Üniversitesi Haber Sayısı
Kuruma Dair Bilgi Sorunları	Yanlış Ya Da Eksik Bilgi	2	-
	Gizli Bilgi Kaybı	-	-
	İftira Ve Dedikodu	-	-
Toplam		2	-
Sağlık Felaketleri	İş Yeri Yaralanmaları	1	-
	Sağlık Sorunları	-	-
	Tedavi Hataları	2	-
Toplam		3	-
Kriminal Faaliyetler	Şiddet	6	-
	Görevi Kötüye Kullanma	3	-
	Terör	44	-
	Kavga	18	-
	Soygun	1	-
	Yolsuzluklar	-	1
	Çatışma	1	-
	Yolsuzluk + Terör	6	-
Toplam		86	1
Hukuki- Sosyal Faktörler	Toplumdaki Kültürel Faktörler	-	-
	Hukuki Ve Politik Kararlar	3	-
	Toplam		3
Tepkisel Sorunlar	Kurum İçi Eylem, Tepki Ve Protestolar	30	-
	Kurum Dışı Eylem, Tepki Ve Protestolar	20	-
	Kriminal Protestolar	26	-
	Toplam		76
Genel Toplam		188	2

Tablo 4.19 incelendiğinde görülmektedir ki vakıf üniversitelerinde “Ekonomi-Piyasa Koşulları” ve “Kriminal Faaliyetler” kriz türüne ait krizler yaşanırken devlet üniversitelerinde “Doğal Afetler”, “Fiziksel- Teknik Sorunlar”, “İnsan Kaynaklar”, “Kuruma Dair Bilgi Sorunları”, “Sağlık Felaketleri”, “Kriminal Faaliyetler”, “Hukuki-Sosyal Faktörler” ve “Tepkisel Sorunlar” kriz türlerine ait krizler yaşanmıştır.

### 4.3. Kullanılan İmaj Düzeltme Stratejilerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde, üniversitelerde yaşanan krizlerde kullanılan imaj düzeltme stratejileri arasındaki farklılıklar her iki haber kaynağına göre incelenmiştir. Daha sonra ise kullanılan imaj düzeltme stratejilerine, yayınlanan kriz cevap haberi sayılarına ilişkin bulgulara ve devlet/vakıf üniversitelerinde kullanılan imaj düzeltme stratejileri arasındaki farklara ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

#### 4.3.1. Krizlerde kullanılan imaj düzeltme stratejileri arasındaki farklılıklar

Araştırmanın dördüncü alt amacı, “Üniversitelerde yaşanan krizlerde kullanılan imaj düzeltme stratejileri arasındaki farklılıklar nelerdir?” sorusuna yanıt bulmaktır. Bu bölümde, kullanılan stratejiler her iki veri kaynağına göre ayrı ayrı incelenmiş ve her üniversitenin kullandığı strateji türü ve cevap haberlerinin sayısı yine ayrı ayrı belirtilmiştir.

##### 4.3.1.1. Anadolu ajansı haber verilerine göre incelenen üniversitelerde yaşanan krizlerde kullanılan imaj düzeltme stratejileri arasındaki farklılıklar

Tablo 4.20

*ODTÜ’de Kullanılan İmaj Düzeltme Stratejileri ve Cevap Haberi Sayısı*

Kullanılan Strateji Türü	Cevap Haberi Sayısı
Suçlamayı Reddetme- İnkâr	2
İnceleme Başlatma- Düzeltici Faaliyetler	1
Anlaşmaya Varma- Düzeltici Faaliyetler	1
Toplam	4

Tablo 4.20 değerlendirildiğinde görülmektedir ki ODTÜ’de en çok kullanılan imaj düzeltme stratejisi “Suçlamayı reddetme- inkar” dır. “İnceleme Başlatma- düzeltici faaliyetler” ve “anlaşmaya varma- düzeltici faaliyetler” kullanılan diğer stratejilerdir.

Tablo 4.21

*Hacettepe Üniversitesi'nde Kullanılan İmaj Düzeltme Stratejileri ve Cevap Haberi Sayısı*

Kullanılan Strateji Türü	Cevap Haberi Sayısı
Suçlamayı Reddetme- İnkâr	1
Yaşanılan Sorunu Basına Açıklama- Düzeltici	1
Toplam	2

Tablo 4.21 incelendiğinde Hacettepe Üniversitesi'nde yaşanmış iki farklı krize “suçlamayı reddetme- inkâr” ve “yaşanılan sorunu basına açıklama- düzeltici faaliyetler” imaj düzeltme stratejileri kullanılarak cevap verildiği görülmektedir.

Tablo 4.22

*İTÜ'de Kullanılan İmaj Düzeltme Stratejileri ve Cevap Haberi Sayısı*

Kullanılan Strateji Türü	Cevap Haberi Sayısı
Suçlamayı Reddetme-İnkâr	1
Toplam	1

Tablo 4.22 değerlendirildiğinde İTÜ'nün yaşadığı bir krize “suçlamayı reddetme- inkâr” imaj düzeltme stratejisini kullanarak cevap verdiği görülmektedir.

Tablo 4.23

*İstanbul Üniversitesi'nde Kullanılan İmaj Düzeltme Stratejileri ve Cevap Haberi Sayısı*

Kullanılan Strateji Türü	Cevap Haberi Sayısı
Önlem-Düzeltici Faaliyetler	1
Yaşanılan Sorunu Basına Açıklama- Düzeltici Faaliyetler	1
Toplam	2

Tablo 4.23'de görüldüğü üzere İstanbul Üniversitesi yaşadığı iki farklı krize “önlem-düzeltici faaliyetler” ve “yaşanılan sorunu basına açıklama- düzeltici faaliyetler” imaj düzeltme stratejilerini kullanarak müdahale edilmiştir.

**4.3.1.2. Sözcü gazetesi verilerine göre yaşanan krizlerde kullanılan imaj düzeltme stratejileri arasındaki farklılıklar**

Tablo 4.24

*Hacettepe Üniversitesi'nde Kullanılan İmaj Düzeltme Stratejileri ve Cevap Haberi Sayısı*

Kullanılan Strateji Türü	Cevap Haberi Sayısı
Suçluları Görevden Uzaklaştırma- Düzeltici Faaliyetler	1
Yaşanılan Sorunu Basına Açıklama- Düzeltici Faaliyetler	1
Önlem-Düzeltici Faaliyetler	1
Toplam	3

Tablo 4.24 incelendiğinde, Hacettepe Üniversitesi'nin yaşadığı krizlere “suçluları görevden uzaklaştırma- düzeltici faaliyetler”, “yaşanılan sorunu basına açıklama- düzeltici faaliyetler” “önlem-düzeltici faaliyetler” imaj düzeltme stratejileri ile cevap verdiği görülmektedir.

Tablo 4.25

*Koç Üniversitesi'nde Kullanılan İmaj Düzeltme Stratejileri ve Cevap Haberi Sayısı*

Kullanılan Strateji Türü	Cevap Haberi Sayısı
Suçlamayı Reddetme-İnkâr	1
Toplam	1

Tablo 4.25 'ten hareketle Koç Üniversitesi yaşadığı bir krize “suçlamayı reddetme-inkar” imaj düzeltme stratejisini kullanarak cevap verdiği görülmektedir.

Tablo 4.26

*ODTÜ'de Kullanılan İmaj Düzeltme Stratejileri ve Cevap Haberi Sayısı*

Kullanılan Strateji Türü	Cevap Haberi Sayısı
Suçlamayı Reddetme-İnkâr	2
Suçluları Görevden Uzaklaştırma- Düzeltici Faaliyetler	1
Üzgün Olma- Üzüntüyü Dile Getirme	1
Toplam	4

Tablo 4.26'dan hareketle ODTÜ'nün 4 farklı krize 3 farklı imaj düzeltme stratejisi ile cevap verdiği görülmektedir. “Suçlamayı reddetme-inkar”, “suçluları görevden uzaklaştırma- düzeltici faaliyetler” ve “üzgün olma- üzüntüyü dile getirme” imaj düzeltme stratejileri kullanılmıştır.

Tablo 4.27

*İTÜ’de Kullanılan İmaj Düzeltme Stratejileri ve Cevap Haberi Sayısı*

Kullanılan Strateji Türü	Cevap Haberi Sayısı
Anlaşmaya Varma- Düzeltici Faaliyetler	2
Toplam	2

Tablo 4.27 değerlendirildiğinde İTÜ'nün yaşanan krizlere “anlaşmaya varma- düzeltici faaliyetler” imaj düzeltme stratejisini kullanarak cevap verdiği görülmektedir.

Tablo 4.28

*İstanbul Üniversitesi’nde Kullanılan İmaj Düzeltme Stratejileri ve Cevap Haberi Sayısı*

Kullanılan Strateji Türü	Cevap Haberi Sayısı
Önlem-Düzeltici Faaliyetler	1
Söz Verme-Düzeltici Faaliyetler	1
Toplam	2

Tablo 4.28 incelendiğinde İstanbul Üniversitesi'nin krizlere “önlem-düzeltici faaliyetler” ve “söz verme-düzeltici faaliyetler” imaj düzeltme stratejilerini kullanarak cevap verdiği görülmektedir.

#### **4.3.2. Yaşanan krizlerde kullanılan imaj düzeltme stratejileri**

Araştırmanın beşinci alt amacı, “Üniversitelerde meydana gelen krizlere yönelik kullandıkları imaj düzeltme stratejileri nelerdir?” sorusuna yanıt bulmaktır. Bu bölümde, üniversitelerde yaşanan krizlerde kullanılan imaj düzeltme stratejileri ve yayınlanan haber sayıları her iki veri kaynağına göre ayrı ayrı ve sonrasında beraber olarak verilmiştir.

Tablo 4.29

*Anadolu Ajansı Verilerine Göre Krizlerde Kullanılan İmaj Düzeltme Stratejileri*

Strateji Türü	Alt Strateji Türü	Haber Sayısı
İnkâr	Suçlamayı Reddetme	4
	Suçu Başkasına Atma	-
Toplam		4
Sorumluluktan Kaçma	Başkasının Suçu	-
	Geçersiz Kılma	-
	Kasıtlı Olmayan	-
	İyi Niyet	-
Toplam		-
Sorunun Kötü Algısını Azaltma	Destekleme	-
	Küçültme	-
	Karşılaştırma	-
	Üstünlük Kurma	-
	Suçlayana Saldırma	-
Toplam		-
Düzeltilici Faaliyetler	Söz Verme	-
	Önlemler	1
	Yaşanılan Sorunu Basına Açıklama	2
	Anlaşmaya Varma	1
	İnceleme Başlatma	1
	Suçluları Görevden Uzaklaştırma	-
Toplam		5
Üzüntüyü Dile Getirme	Üzüntü Duyma	-
Toplam		-

AA'nın internet üzerindeki haber arşivinden elde edilen, araştırmaya konu olan 8 üniversitenin yaşadığı krizlere verdiği cevap haberleri analiz edilerek veriler tablolandırılmıştır. Tablo 4.29 incelendiğinde “inkar” ve “düzeltici faaliyetler” in kullanılan imaj düzeltme stratejileri olduğu görülmektedir. Ağırlıklı olarak ise kurumlar tarafından “düzeltici faaliyetler” stratejisi kullanılmaktadır. “Sorumluluktan kaçma”,

“sorunun kötü algısını azaltma” ve “üzüntüyü dile getirme” stratejileri üniversiteler tarafından hiç tercih edilmemiştir.

Alt strateji türü olarak en çok “suçlamayı reddetme” kullanılmıştır. “önlemler”, “yaşanılan sorunu basına açıklama”, “anlaşmaya varma”, “inceleme başlatma” ve “suçluları görevden uzaklaştırma” kullanılan diğer alt imaj düzeltme stratejileridir. “Suçu başkasına atma “başkasının suçu”, “geçersiz kılma”, “kasıtlı olmayan”, “iyi niyet”, “destekleme”, “küçültme”, “karşılaştırma”, “üstünlük kurma”, “suçlayana saldırma”, “söz verme” ve “suçluları görevden uzaklaştırma” imaj düzeltme stratejilerinin kullanıldığı haberlere hiç rastlanmamıştır.

Tablo 4.30

*Sözcü Gazetesi Verilerine Göre Krizlerde Kullanılan İmaj Düzeltme Stratejileri*

Strateji Türü	Alt Strateji Türü	Haber Sayısı
İnkâr	Suçlamayı Reddetme	3
	Suçlu Başkasına Atma	-
Toplam		3
Sorumluluktan Kaçma	Başkasının Suçu	-
	Geçersiz Kılma	-
	Kasıtlı Olmayan	-
	İyi Niyet	-
Toplam		-
Sorunun Kötü Algısını Azaltma	Destekleme	-
	Küçültme	-
	Karşılaştırma	-
	Üstünlük Kurma	-
	Suçlayana Saldırma	-
Toplam		-
Düzeltilici Faaliyetler	Söz Verme	1
	Önlemler	2
	Yaşanılan Sorunu Basına Açıklama	1
	Anlaşmaya Varma	2
	İnceleme Başlatma	-
	Suçluları Görevden Uzaklaştırma	2

Tablo 4.30 (Devamı)

Strateji Türü	Alt Strateji Türü	Haber Sayısı
Toplam		8
Üzüntüyü Dile Getirme	Üzüntü Duyma	1
Toplam		1

Sözcü Gazetesi'nin internet haber arşivi incelendiğinde ise Tablo 4.30'dan yola çıkarak, üniversitelerin “üzüntüyü dile getirme”, “düzeltici faaliyetler”, “inkâr” imaj düzeltme stratejilerini kullandıkları ve en çok kullanılan stratejinin “düzeltici faaliyetler” olduğu görülmektedir. “Sorumluluktan kaçma” ve “sorunun kötü algısını azaltma” stratejileri kurumlar tarafından kullanılmamıştır.

Tablo 4.30'da görüldüğü üzere, alt strateji türü olarak ise üniversiteler tarafından “suçlamayı reddetme”, “söz verme”, “önlemler”, “yaşanılan sorunu basına açıklama”, “anlaşmaya varma”, “suçluları görevden uzaklaştırma”, “üzüntü duyma” stratejileri kullanılmıştır. Bunların arasında “suçlamayı reddetme”, en çok kullanılan strateji olmuştur. “Suçu başkasına atma”, “başkasının suçu”, “geçersiz kılma”, “kasıtlı olmayan”, “iyi niyet”, “destekleme”, “küçültme”, “karşılaştırma”, “üstünlük kurma”, “suçlayana saldırma” ve “inceleme başlatma” ise hiç kullanılmayan stratejilerdir.

Tablo 4.31

*Anadolu Ajansı ve Sözcü Gazetesi Verilerine Göre Krizlerde Kullanılan İmaj Düzeltme Stratejileri*

Strateji Türü	Alt Strateji Türü	Haber Sayısı
İnkâr	Suçlamayı Reddetme	7
	Suçlu Başkasına Atma	-
Toplam		7
Sorumluluktan Kaçma	Başkasının Suçu	-
	Geçersiz Kılma	-
	Kasıtlı Olmayan	-
	İyi Niyet	-
Toplam		-



Tablo 4.31 (Devamı)

Strateji Türü	Alt Strateji Türü	Haber Sayısı
Sorunun Kötü Algısını Azaltma	Destekleme	-
	Küçültme	-
	Karşılaştırma	-
	Üstünlük Kurma	-
	Suçlayana Saldırma	-
Toplam		-
Düzeltilici Faaliyetler	Söz Verme	1
	Önlemler	3
	Yaşanılan Sorunu Basına Açıklama	3
	Anlaşmaya Varma	3
	İnceleme Başlatma	1
	Suçluları Görevden Uzaklaştırma	2
Toplam		13
Üzüntüyü Dile Getirme	Üzüntü Duyma	1
Toplam		1

Tablo 4.31’de iki haber kaynağından elde edilen verilerin analizlerine yer verilmiştir. Tablo değerlendirildiğinde araştırmaya konu olan üniversitelerde “inkar”, “düzeltici faaliyetler” , “üzüntüyü dile getirme” imaj düzeltme stratejilerinin kullanıldığı ve “düzeltici faaliyetler” in en çok kullanılan imaj düzeltme stratejisi olduğu görülmektedir. Tablodan hareketle diyebiliriz ki “sorumluluktan kaçma” ve “sorunun kötü algısını azaltma” imaj düzeltme stratejileri üniversiteler tarafından kullanılmamıştır.

Tablo 4.31 alt strateji türü olarak incelendiğinde ise “suçlamayı reddetme”, “söz verme”, “önlemler”, “yaşanılan sorunu basına açıklama”, “anlaşmaya varma”, “inceleme başlatma”, “suçluları görevden uzaklaştırma”, “üzüntü duyma” stratejilerinin kullanıldığı ve krizlere en çok da “suçlamayı reddetme” stratejisi ile cevap verildiği anlaşılmaktadır. “Suçu başkasına atma”, “başkasının suçu”, “geçersiz kılma”, “kasıtlı olmayan”, “iyi niyet”, “destekleme”, “küçültme”, “karşılaştırma”, “üstünlük kurma” ve “suçlayana saldırma” stratejilerinin hiç kullanılmadığı görülmektedir.

Tablo 4.31’i yorumlamak gerekirse, araştırma dâhilindeki üniversitelerin krizlerden kötü etkilenen imajlarını yeniden inşa etmek için “sorumluluktan kaçma” ve “sorunun kötü algısını azaltma” imaj düzeltme stratejilerini yaşadıkları krizlerde etkili bulmadıklarını ya da tercih etmediklerini söyleyebiliriz. Ayrıca üniversitelerin en çok “düzeltici faaliyetler” stratejisini kullanmaları, üniversitelerin hatalarını ya da ya da yanlış uygulamalarını kabullenip krizleri çözmeye çalıştıkları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4.31 ‘e göre en sık kullanılan birinci stratejinin “düzeltici faaliyetler” ve ikinci stratejinin “inkâr” olduğunu değerlendirirsek, üniversitelerin genelde ya sorunu kabul edip düzeltmeye çalıştıklarını ya da suçlamayı reddettiklerini söyleyebiliriz.

#### 4.3.3. Devlet ve vakıf üniversitelerinde krizlerde kullanılan imaj düzeltme stratejileri

Araştırmanın altıncı alt amacı, “Devlet ve vakıf üniversitelerinde kullanılan imaj düzeltme stratejileri arasındaki farklar nelerdir?” sorusuna yanıt bulmaktır. Elde edilen veriler Sözcü Gazetesi ve Anadolu Ajansı arşivine göre ayrı ayrı ve sonrasında beraber olarak incelenmiştir.

Tablo 4.32

#### *Anadolu Ajansı Verilerine Göre Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Yaşanan Krizlerde Kullanılan İmaj Düzeltme Stratejileri*

Strateji Türü	Alt Strateji Türü	Devlet	Vakıf
		Üniversiteleri Haber Sayısı	Üniversiteleri Haber Sayısı
İnkâr	Suçlamayı Reddetme	4	-
	Suç Başkasına Atma	-	-
Toplam			4
Sorumluluktan Kaçma	Başkasının Suçu	-	-
	Geçersiz Kılma	-	-
	Kasıtlı Olmayan	-	-
	İyi Niyet	-	-
Toplam			-

Tablo 4.32 (Devamı)

Strateji Türü	Alt Strateji Türü	Devlet	Vakıf
		Üniversiteleri Haber Sayısı	Üniversiteleri Haber Sayısı
Sorunun Kötü Algısını Azaltma	Destekleme	-	-
	Küçültme	-	-
	Karşılaştırma	-	-
	Üstünlük Kurma	-	-
	Suçlayana Saldırma	-	-
Toplam			-
Düzeltilici Faaliyetler	Söz Verme	-	-
	Önlemler	1	-
	Yaşanılan Sorunu	2	-
	Basına Açıklama		
	Anlaşmaya Varma	1	-
	İnceleme Başlatma	1	-
	Suçluları Görevden Uzaklaştırma	-	-
Toplam			5
Üzüntüyü Dile Getirme	Üzüntü Duyma	-	-
Toplam			-
Genel Toplam			9

Tablo 4.32 incelendiğinde, Anadolu Ajansı'nın haber arşivinde örneklem dâhilindeki devlet üniversiteleri ile ilgili toplamda 9 cevap haberi mevcutken, vakıf üniversiteleri ile ilgili herhangi bir cevap haberi mevcut değildir. Devlet üniversitelerinde krizlerde “inkâr” ve “düzeltici faaliyetler” imaj düzeltme stratejileri kullanılmıştır.

Tablo 4.33

*Sözcü Gazetesi Verilerine Göre Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Krizlerde Kullanılan İmaj Düzeltme Stratejileri*

Strateji Türü	Alt Strateji Türü	Devlet Üniversiteleri Haber Sayısı	Vakıf Üniversiteleri Haber Sayısı
İnkâr	Suçlamayı	2	1
	Reddetme		
	Suçu Başkasına	-	-
	Atma		
Toplam		2	1
Sorumluluktan	Başkasının Suçu	-	-
Kaçma	Geçersiz Kılma	-	-
	Kasıtlı Olmayan	-	-
	İyi Niyet	-	-
Toplam		-	-
Sorunun Kötü	Destekleme	-	-
Algısını Azaltma	Küçültme	-	-
	Karşılaştırma	-	-
	Üstünlük Kurma	-	-
	Suçlayana Saldırma	-	-
Toplam		-	-
Düzeltilici	Söz Verme	1	-
Faaliyetler	Önlemler	2	-
	Yaşanılan Sorunu	1	-
	Basına Açıklama		
	Anlaşmaya Varma	2	-
	İnceleme Başlatma	-	-
	Suçluları Görevden	2	-
	Uzaklaştırma		
Toplam		8	-

Tablo 4.33 (Devamı)

Strateji Türü	Alt Strateji Türü	Devlet Üniversiteleri Haber Sayısı	Vakıf Üniversiteleri Haber Sayısı
Üzüntüyü Dile Getirme	Üzüntü Duyma	1	-
Toplam		1	-
Genel Toplam		11	1

Tablo 4.33 değerlendirildiğinde görülmektedir ki, Sözcü Gazetesi'nde devlet üniversiteleri ile ilgili 11 krize cevap haberine rastlanmışken vakıf üniversitelerinde 1 krize cevap haberine rastlanmıştır. Vakıf üniversitelerinde “inkâr” imaj düzeltme stratejisi, devlet üniversitelerinde ise “inkâr”, “düzeltici faaliyetler” ve “üzüntüyü dile getirme” imaj düzeltme stratejileri kullanılmıştır.

Tablo 4.34

*Sözcü Gazetesi ve Anadolu Ajansı Verilerine Göre Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Krizlerde Kullanılan İmaj Düzeltme Stratejileri*

Strateji Türü	Alt Strateji Türü	Devlet Üniversiteleri Haber Sayısı	Vakıf Üniversiteleri Haber Sayısı
İnkâr	Suçlamayı Reddetme	6	1
	Suçlu Başkasına Atma	-	-
Toplam		6	-
Sorumluluktan Kaçma	Başkasının Suçu	-	-
Kaçma	Geçersiz Kılma	-	-
	Kasıtlı Olmayan	-	-
	İyi Niyet	-	-
Toplam		-	-
Sorunun Kötü Algısını Azaltma	Destekleme	-	-
Algısını Azaltma	Küçültme	-	-
	Karşılaştırma	-	-
	Üstünlük Kurma	-	-
	Suçlayana Saldırma	-	-

Tablo 4.34 (Devamı)

Strateji Türü	Alt Strateji Türü	Devlet Üniversiteleri Haber Sayısı	Vakıf Üniversiteleri Haber Sayısı
Toplam		-	-
Düzeltilici Faaliyetler	Söz Verme	1	-
	Önlemler	3	-
	Yaşanılan Sorunu Basına Açıklama	3	-
	Anlaşmaya Varma	3	-
	İnceleme Başlatma	1	-
	Suçluları Görevden Uzaklaştırma	2	-
Toplam		13	-
Üzüntüyü Dile Getirme	Üzüntü Duyma	1	-
Toplam		1	-
Genel Toplam		20	1

Tablo 4.34’te iki haber kaynağından elde edilen haberler beraber analiz edilmiştir. Vakıf Üniversiteleri ile ilgili 1 krize cevap haberine rastlanmış ve “inkâr” imaj düzeltme stratejisi kullanılmıştır. Devlet üniversiteleri ile ilgili ise 20 krize cevap haberine rastlanmış ve “inkâr”, “düzeltici faaliyetler” ve “üzüntüyü dile getirme” imaj düzeltme stratejileri kullanılmıştır. Bu bulgulardan anlaşıldığı üzere vakıf üniversiteleri ile ilgili sadece bir cevap haberi olduğundan devlet ve vakıf üniversitelerinin verdikleri cevaplar arasındaki farklılıkları genel olarak yorumlamak çok mümkün değildir.

#### **4.4. Yaşanan kriz türleri ve bu krizlerde kullanılan imaj düzeltme stratejilerine dair bulgular**

Araştırmanın yedinci alt amacı, “Üniversitelerde yaşanan krizlerin türleri ile bu krizlerde kullanılan imaj düzeltme stratejileri nelerdir?” sorusuna yanıt bulmaktır. Aşağıdaki tablolarda her üniversitenin yaşadığı kriz türü ve krize cevap olarak kullandığı imaj düzeltme stratejisi iki farklı veri kaynağına göre ayrı ayrı verilmiştir.

#### 4.4.1. Anadolu ajansı verilerine göre yaşanan krizlerin türleri ile bu krizlerde kullanılan imaj düzeltme stratejileri

Tablo 4.35

*Hacettepe Üniversitesi'nde Yaşanan Kriz Türleri ve Kullanılan İmaj Düzeltme Stratejileri*

Kriz Türü	Kullanılan Strateji Türü	Cevap Verilen Haber Sayısı
Terör- Kriminal Faaliyetler	Suçlamayı Reddetme- İnkâr	1
Terör- Kriminal Faaliyetler	Yaşanılan Sorunu Basına Açıklama- Düzeltici	1
Toplam		2

Tablo 4.35 incelendiğinde Hacettepe Üniversitesi'nde terör ile ilgili yaşanmış iki farklı krize “suçlamayı reddetme- inkâr” ve “yaşanılan sorunu basına açıklama- düzeltici faaliyetler” imaj düzeltme stratejileri kullanılarak cevap verildiği görülmektedir. Bulgular değerlendirildiğinde görülmektedir ki, üniversite yaşadığı kriz türü aynı olmasına rağmen iki farklı strateji türüyle cevap vermiştir. Bunun sebebi, yayınlanan haber içeriğinin farklılığı olarak düşünülebilir.

Tablo 4.36

*İTÜ'de Yaşanan Kriz Türleri ve Kullanılan İmaj Düzeltme Stratejileri*

Kriz Türü	Kullanılan Strateji Türü	Cevap Verilen Haber Sayısı
İftira Ve Dedikodu	Suçlamayı Reddetme-İnkâr	1
Toplam		1

Tablo 4.36 değerlendirildiğinde İTÜ'nün “iftira ve dedikodu” kriz türü ile ilgili bir kriz haberine “suçlamayı reddetme- inkâr” imaj düzeltme stratejisini kullanarak cevap verdiği görülmektedir. Yaşanılan krizlerin türüne, cevap haberinde yazılan bilgilere göre karar verilmektedir. Haberde iftira ve dedikodu olduğu belirtilen bir krize suçlamayı reddetme ile cevap verilmesi, kullanılması çok olası bir imaj düzeltme stratejisidir.

Tablo 4.37

*İstanbul Üniversitesi'nde Yaşanan Kriz Türleri ve Kullanılan İmaj Düzeltme Stratejileri*

Kriz Türü	Kullanılan Strateji Türü	Cevap Verilen Haber Sayısı
Terör- Kriminal Faaliyetler	Önlem-Düzeltilici Faaliyetler	1
Yangın- Doğal Afetler	Yaşanılan Sorunu Basına Açıklama-Düzeltilici Faaliyetler	1
Toplam		2

Tablo 4.37’de görüldüğü üzere İstanbul Üniversitesi’nde iki farklı krize iki farklı imaj düzeltme stratejisi ile cevap verilmiştir. “Terör-kriminal faaliyetler” ile ilgili krize “önlem-düzeltilici faaliyetler” imaj düzeltme stratejisi ve “yangın- doğal afetler” ile ilgili krize ise “yaşanılan sorunu basına açıklama- düzeltilici faaliyetler” imaj düzeltme stratejisi kullanılarak müdahale edilmiştir. Üniversite meydana gelen yangın hakkında basına açıklama yaparak oluşabilecek kaosu önlemeye çalışmıştır. Afetler sırasında halkı bilgilendirme ve iletişim yaşamsal öneme sahiptir. Kamuoyunun doğru bilgilendirilmesi halk arasında oluşabilecek manipülasyonların önüne geçer.

**4.4.2. Sözcü gazetesi verilerine göre yaşanan krizlerin türleri ile kullanılan imaj düzeltme stratejileri**

Tablo 4.38

*Hacettepe Üniversitesi'nde Yaşanan Kriz Türleri ve Kullanılan İmaj Düzeltme Stratejileri*

Kriz Türü	Kullanılan Strateji Türü	Cevap Verilen Haber Sayısı
Yolsuzluk-Kriminal Faaliyetler	Suçluları Görevden Uzaklaştırma-Düzeltilici Faaliyetler	1
Yönetimin İnanç Ve Tutumu-İnsan Kaynakları	Yaşanılan Sorunu Basına Açıklama-Düzeltilici Faaliyetler	1
Kavga-Kriminal Faaliyetler	Önlem-Düzeltilici Faaliyetler	1
Toplam		3



Tablo 4.38’de görüldüğü üzere Hacettepe Üniversitesi, yaşadığı 3 farklı krize 3 farklı imaj düzeltme stratejisi ile cevap vermiştir. “Yolsuzluk-kriminal faaliyetler” e ait krize “suçluları görevden uzaklaştırma- düzeltici faaliyetler” imaj düzeltme stratejisi ile, “yönetimin inanç ve tutumu-insan kaynakları” kategorisine ait krize “yaşanılan sorunu basına açıklama- düzeltici faaliyetler” imaj düzeltme stratejisi ile ve “kavga-kriminal faaliyetler” kategorisine ait kriz türüne ise “önlem-düzeltilici faaliyetler” imaj düzeltme stratejisi ile cevap vermiştir.

Tablo 4.39

*Koç Üniversitesi’nde Yaşanan Kriz Türleri ve Kullanılan İmaj Düzeltme Stratejileri*

Kriz Türü	Kullanılan Strateji Türü	Cevap Verilen Haber Sayısı
Borçlanma-Ekonomi/Piyasa Koşulları	Suçlamayı Reddetme-İnkâr	1
Toplam		1

Tablo 4.39’dan hareketle Koç Üniversitesi “borçlanma-ekonomi/piyasa koşulları” kriz türüne ait yaşadığı bir krize “suçlamayı reddetme-inkar” imaj düzeltme stratejisini kullanarak cevap verdiği görülmektedir.

Tablo 4.40

*ODTÜ’de Yaşanan Kriz Türleri ve Kullanılan İmaj Düzeltme Stratejileri*

Kriz Türü	Kullanılan Strateji Türü	Cevap Verilen Haber Sayısı
İftira Ve Dedikodu- Kuruma Dair Bilgi Sorunları	Suçlamayı Reddetme-İnkâr	1
Yolsuzluk- Kriminal Faaliyetler	Suçlamayı Reddetme-İnkâr	1
Şiddet	Suçluları Görevden Uzaklaştırma-Düzeltilici Faaliyetler	1
Kriminal Protesto	Üzgün Olma- Üzüntüyü Dile Getirme	1
Toplam		4

Tablo 4.40’ta görüldüğü üzere ODTÜ’de “iftira ve dedikodu- kuruma dair bilgi sorunları”, yolsuzluk- kriminal faaliyetler” kriz türlerine ait krizler yaşanmış ve kurum bu krizlere “suçlamayı reddetme-inkâr” imaj düzeltme stratejisini kullanarak cevap vermiştir. Üniversite “Şiddet- Kriminal Faaliyetler” ile ilgili yaşanan krize “suçluları görevden uzaklaştırma- düzeltici faaliyetler” imaj düzeltme stratejisini ve “kriminal protesto- tepkisel sorunlar” ile ilgili yaşanan bir krize ise “üzgün olma- üzüntüyü dile getirme” imaj düzeltme stratejisini kullanarak müdahale etmiştir.

Tablo 4.41

*İTÜ’ de Yaşanan Kriz Türleri ve Kullanılan İmaj Düzeltme Stratejileri*

Kriz Türü	Kullanılan Strateji Türü	Cevap Verilen Haber Sayısı
Kurum İçi Protesto(X2)	Anlaşmaya Varma- Düzeltici Faaliyetler	2
Toplam		2

Tablo 4.41 incelendiğinde İTÜ’ de “kurum içi protesto- tepkisel sorunlar” kriz türüne ait iki farklı kriz yaşandığı ve krize müdahale olarak ise her ikisinde de “anlaşmaya varma- düzeltici faaliyetler” imaj düzeltme stratejisi kullanıldığı görülmektedir. Üniversite aldığı kararla kurum içindeki kişilerin tepkisiyle karşılaştığında karşı tarafın isteklerini göz önünde bulundurarak ve orta yolu bulmaya çalışarak alınan kararlarda bir takım değişiklikler yapmıştır.

Tablo 4.42

*İstanbul Üniversitesi’nde Yaşanan Kriz Türleri ve Kullanılan İmaj Düzeltme Stratejileri*

Kriz Türü	Kullanılan Strateji Türü	Cevap Verilen Haber Sayısı
Terör-Kriminal Faaliyetler	Önlem-Düzeltici Faaliyetler	1
Kurum İçi Protesto	Söz Verme-Düzeltici Faaliyetler	1
Toplam		2

Tablo 4.42’de gör÷lmektedir ki İstanbul Üniversitesi’nde “terör” ile ilgili bir krize “önlem-düzeltilici faaliyetler” imaj düzeltme stratejisi kullanılarak, “kurum içi protesto” tepkisel sorunlar” ile ilgili bir krize ise “söz verme-düzeltilici faaliyetler” imaj düzeltme stratejisi kullanılarak cevap verilmiştir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu bölümde, ilk olarak araştırmanın bulgularına dayalı sonuçlar yer almaktadır. Daha sonra elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar alanyazın bağlamında ele alınarak açıklanmaktadır. Daha önce yapılan çalışmalardan elde edilen bilgilerle bu çalışma arasındaki benzerlikler ve farklılıklar incelenip, daha sonra ise önerilerle bölüm sonlandırılmaktadır.

#### 5.1. Sonuç

Araştırma bulgularına dayalı olarak elde edilen sonuçlar aşağıdaki maddeler halinde sıralanabilir:

1. Üniversitelerde meydana gelen kriz çeşitleri, her üniversiteye göre farklılık göstermektedir.
2. Tarama yapılan her iki veri kaynağı beraber analiz edildiğinde “hukuki- “sosyal faktörler”, “kriminal faaliyetler”, “tepkisel sorunlar”, “kuruma dair bilgi sorunları”, “sağlık felaketleri”, “insan kaynakları”, “fiziksel- teknik sorunlar”, “ekonomi- piyasa koşulları”, “doğal afetler” olmak üzere her kriz türüne ait habere rastlanmıştır.
3. Devlet ve vakıf üniversitelerinde yaşanan kriz türleri arasındaki farklar incelendiğinde vakıf üniversitelerinde “Ekonomi- Piyasa Koşulları” ve “Kriminal Faaliyetler” kriz türüne ait krizler yaşanırken devlet üniversitelerinde “Doğal Afetler”, “Fiziksel- Teknik Sorunlar”, “İnsan Kaynaklar”, “Kuruma Dair Bilgi Sorunları”, “Sağlık Felaketleri”, “Kriminal Faaliyetler”, “Hukuki- Sosyal Faktörler” ve “Tepkisel Sorunlar” kriz türlerine ait krizler yaşandığı görülmüştür.
4. Üniversitelerde yaşanan krizlerde kullanılan imaj düzeltme stratejileri analiz edildiğinde, her üniversitenin yaşadığı krize ve kendi kriz yönetim şekline göre cevap verdiği görülmüştür.
5. Araştırmaya konu olan üniversitelerde “inkar”, “düzeltici faaliyetler” , “üzüntüyü dile getirme” imaj düzeltme stratejilerinin kullanıldığı ve “düzeltici faaliyetler” in en çok kullanılan imaj düzeltme stratejisi olduğu

görülmektedir. “Sorumluluktan kaçma” ve “sorunun kötü algısını azaltma” imaj düzeltme stratejileri üniversiteler tarafından kullanılmamıştır.

6. Vakıf Üniversiteleri ile ilgili 1 krize cevap haberine rastlanmış ve “inkâr” imaj düzeltme stratejisi kullanılmıştır. Devlet üniversiteleri ile ilgili ise 20 krize cevap haberine rastlanmış ve “inkâr”, “düzeltici faaliyetler” ve “üzüntüyü dile getirme” imaj düzeltme stratejileri kullanılmıştır.

## 5.2. Tartışma

Bu çalışmada, üniversitelerde meydana gelen krizlerin türleri ve üniversitelerin kriz anında imajlarını düzeltmek için hangi stratejileri kullandıkları belirlenmiştir. Literatürdeki mevcut sınıflandırmalar kullanılarak ve üniversitelerin yaşadıkları krizler göz önünde bulundurularak yeni bir kriz türleri sınıflandırması yapılmıştır. İmaj düzeltme stratejileri için ise Benoit’un oluşturduğu sınıflandırma, çalışmanın amacına uygun olacak şekilde tekrar düzenlenmiştir. Örneklem için URAP’ın (University Ranking by Academic Performance) yaptığı üniversite sıralaması kullanılmıştır. Bu sıralamaya göre ilk 4 devlet üniversitesi ve ilk 4 vakıf üniversitesi örneklem dâhilinde incelenmiştir. Krizlere ilişkin bilgiler Anadolu Ajansı’nın ve Sözcü Gazetesi’nin internet arşivinden elde edilmiş ve 2014 ve 2019 Eylül tarihleri arasındaki 6 yıllık dönem incelenmiştir. Verilerin karşılaştırılması ve sınıflandırılmasında içerik analizi yöntemi kullanılmıştır.

Anadolu Ajansı haber sitesinde toplamda 4045 haber, Sözcü Gazetesi’nin online haber kaynağından ise 7061 haber taranmıştır. Tarama sonucunda Anadolu Ajansı’nın arşivinde 75 adet kriz haberi ve 9 adet krize cevap haberine, Sözcü Gazetesi’nin haber sitesinde ise 115 adet kriz haberi ve 12 adet krize cevap haberine rastlanmıştır. Toplam olarak bakıldığında 11,106 adet haber taranmış ve bunun sonucunda 190 adet kriz haberine ve 21 adet krize cevap haberine ulaşılmıştır. Araştırmada krizlere verilen cevapların oldukça az olduğu görülmektedir. Bu sebepten üniversitelerin krizleri çok da dikkate almadığı yorumu yapılabilir. Patan’ın (2009) yaptığı araştırmada da benzer bir sonuç elde edilmiş ve işletmelerin %70’inde kriz yönetimi ekibinin bile olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yani işletmelerin çoğu krizi önemsememektedir. Patan (2009) işletmelerin krizleri dikkate alıp önlemler ve planlar geliştirmeleri gerektiğini belirtmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre üniversitelerdeki kriz haberi sayıları ve cevap haberi sayıları arasında paralellik olmadığı anlaşılmaktadır. Her iki veri kaynağına göre de en

çok krize rastlanılan üniversite İstanbul Üniversitesi olmuştur. Krize en çok cevap veren üniversite ise ODTÜ'dür. Literatür incelendiğinde benzer bir sonuca varan bir çalışmayla karşılaşılmamıştır. Yaşanan krizlerin sayısı ve verilen cevapların sayısı arasında paralellik olmaması, üniversite yönetimlerinin krizlere bakış açılarının ve kriz yönetimlerinin farklı olmasından kaynaklı olduğu düşünülebilir.

Araştırma sonucunda en çok krize rastlanan üniversite İstanbul Üniversitesi'dir ve literatüre bakıldığında benzer bir sonuç bulunamamıştır. En çok krizin bu üniversitede görülmesi bünyesinde bulunan bölümlerin fazlalığından ve konumundan kaynaklı olabilir. Üniversitelerin internet sayfalarına bakıldığında araştırılan üniversiteler arasında en çok fakülte ve enstitüye sahip üniversitelerden biri İstanbul Üniversitesi'dir.

Araştırma dâhilindeki üniversitelerde yaşanan krizlerin büyük bir kısmı “tepkisel sorunlar” ile ilgilidir. Araştırmadaki krizler incelendiğinde çoğunun yönetimin verdiği karara tepki olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Diğer bir deyişle, üniversitelerde yaşanan krizlerin çoğunun meydana gelme sebebi üniversitelerin aldıkları kararlardır. Üniversitelerin öğrencileriyle ilişkilerinin zayıflığı, aldığı kararlarda bilgilendirmenin yetersiz kalışı krizlere sebep olduğu düşünülebilir. Literatürde Madran'ın (2015) çalışmasına bakıldığında ise “tepkisel sorunlar” kriz türüne ait krizler çoğunlukta değildir.

Araştırmada görülmektedir ki üniversitelerde yaşanan krizlerin bazıları sık yaşanan krizlerdir ve bu yüzden de geçmiş krizlerin dosyasını tutmak krizlerde fayda sağlayacaktır. Bobyleva ve Sidorova'nın (2015) çalışmasında da benzer bir sonuca varılmıştır. Yaşanan krizlerin dosyasını tutmak ve olası krizlere karşı planlar hazırlamak krizlere karşı oldukça etkili bir yöntem olduğu belirtilmiştir.

Üniversitelerde yaşanan krizlerde “terör” konulu haberler yoğunluktadır. Bu krizlerin neredeyse hepsi FETÖ terör örgütüyle ilgilidir. Araştırmanın yapıldığı tarih aralığında FETÖ terör örgütü gündemin büyük bir kısmını oluşturduğundan, bu durum üniversitelerde yaşanan krizlere de yansımıştır. Yayınlanan haberlerde, üniversitelerde yaşanan FETÖ ile ilgili olaylara sıkça yer verilmiştir. Literatüre bakıldığında benzer bir sonuca varan çalışmayla karşılaşılmamıştır.

Üniversitelerde her kriz türü görülmüş ve en çok kriz “kriminal faaliyetler” türünde yaşanmıştır. Bu demek oluyor ki üniversitelerde yaşanan krizlerin çoğu yasal işlemlere ve hukuki müdahalelere sebep olmaktadır. Literatürde Madran'ın (2015) çalışmasına bakıldığında ise en çok karşılaşılan kriz türü “itibara ilişkin” kriz türleridir.

Üniversitelerde “Hukuki- Sosyal Faktörler” kategorisi içerisindeki “Toplumdaki Kültürel Faktörler” ile ilgili herhangi bir kriz yaşanmamıştır. Literatürde Madran’ın (2015) çalışmasına bakıldığında böyle bir kriz türünün incelenen kriz türü tablosuna hiç eklenmediği görülmektedir.

Devlet üniversiteleri ile ilgili ulaşılan haberler vakıf üniversitelerine kıyasla çok daha fazladır. Buradan anlaşılmaktadır ki vakıf üniversiteleri olumsuz haberlerle çok fazla gündemde yer almamakta ya da yer almak istememektedirler. Ayrıca, vakıf üniversitelerinin maddi kaygıları da olduğundan krizler konusunda daha dikkatli davrandıklarını ve krizleri daha iyi yönettiklerini de söylenebilir. Kurumda yaşanan sorunlar kriz aşamasına gelmeden ve kamuoyuna yansımadan halledilmiş olması, haberlerde vakıf üniversiteleri ile ilgili krizlere neredeyse hiç rastlanmamasının muhtemel diğer bir nedenidir. Literatüre bakıldığında ise Madran’ın (2015) çalışmasında devlet ve vakıf üniversitelerinin yaşadıkları krizlerin sınıflarının, birbirlerinden farklı olduğu belirtilmiş fakat sayı ya da orana dair bir bilgi verilmemiştir. Madran (2015) bu farklılığı üniversitelerin yapısındaki farklılığa bağlamıştır.

Bu çalışma ile alan yazında yapılan benzer çalışmalar karşılaştırıldığında birtakım farklılıkların ve benzerliklerin olduğu görülmektedir. Penpece ve Madran’ın (2015) çalışması incelendiğinde kriz niteliği taşıyan 573 haber ve 59 cevap haberi belirlendiği ve analiz edildiği görülmektedir. Penpece ve Madran’ın (2015) çalışmasındaki kriz haberi sayısının bu çalışmadan daha fazla olduğu görülmektedir. Bu farklılığın, araştırmaların yapıldığı dönemlerin gündem ve haberlerinin farklı olmasından kaynaklı olduğu düşünülebilir. Ayrıca, kriz türleri ve kullanılan imaj düzeltme stratejileri karşılaştırıldığında araştırmalarda kullanılan kriz türleri ve imaj düzeltme stratejileri tablosunun farklı olduğu görülmektedir. Penpece ve Madran’ın (2015) araştırmasının sonucunda Türkiye’de; eylemler, protestolar, gizli bilgi kaybı, yönetici ve önemli personel kaybı, iftira ve dedikodular, terör, yerleşke güvenliği, personel arası problemler, söylentiler, gereksiz açıklamalar, kazaların artışı, maddi olanakların kaybı, işyerinde şiddet, yolsuzluk, yangın ve salgın, örgüt ve çalışanların itibarına zarar olarak birtakım kriz türleri tespit edilmiştir. Araştırılan üniversitelerde; destekleme, üstünlük, kazalar, basit inkâr, hükümsüzlük, suçlayıcıya saldırma, düzeltici faaliyetler ve azaltma kriz düzeltme stratejileri kullanıldığı ve en çok kullanılan stratejinin ise sorunun kötü algısını azaltma olduğu görülmüştür. Penpece ve Madran’ın (2015) çalışmasında görülen kriz türleri ile bu çalışmada tespit edilen kriz türlerinin benzer olduğu görülmektedir. Kullanılan imaj düzeltme stratejilerine bakıldığında ise

Penpece ve Madran'ın (2015) çalışmasında tespit edilen stratejilerin daha çeşitli olduğu görülmektedir. Bu farklılığı iki çalışma arasındaki cevap haberi sayılarındaki farklılığa bağlayabiliriz. Penpece ve Madran'ın (2015) çalışmasındaki cevap haberi sayısının fazlalığı strateji çeşitliliğine sebep olmuş olabilir.

Alan yazındaki diğer bir çalışma ise Koç (2015) tarafından yapılmıştır. Koç (2015) yaptığı çalışmada Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversitelerini web sitelerini etkili kullanımları ile ilgili bir karşılaştırma yapmıştır. Devlet üniversitelerinin kurumsal imajına daha çok önem verip daha etkin web sayfası yönetimi gerçekleştirdiği görülmüştür. Koç'un (2015) araştırma sonuçlarında devlet ve vakıf üniversitelerinin web sayfası kullanımı açısından ve dolayısıyla imajlarını önemseme konusunda anlamlı bir farklılık tespit edilmişken, bu çalışmada vakıf üniversiteleri ile ilgili çok az kriz ve krize cevap haberine rastlandığından kurum imajını önemseyip önemsememe konusunda bir karşılaştırmaya gidilememiştir.

Bir diğer çalışma ise Silsüpür (2015) tarafından yapılmış ve araştırma sonucunda İstanbul Üniversitesi'nin kurumsal imaja önem verdiği ve güvenilir bir imaja sahip olduğu tespit edilmiştir. Silsüpür'ün (2015) araştırmasına konu olan İstanbul Üniversitesi, bu çalışmada da incelenmiş, krizlerde imaj düzeltme stratejisi olarak "düzeltici faaliyetler" stratejisini kullandığı tespit edilmiştir. Krizlerde zarar gören imajını düzeltmeye çalışması, üniversitenin kurumsal imaja önem verdiğini göstermektedir. Bu bağlamda sonuçlar paraleldir.

Yurt dışında Brown ve White (2010) tarafından yapılan ilgili diğer bir çalışmada ise üniversite yönetimi ile pozitif ilişkileri olan öğrencilerin krize müdahale stratejilerinden bağımsız olarak krizlerde kurumu daha az suçladığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma bulguları, paydaşlarla olumlu ilişkiler geliştirmenin kriz stratejilerinden daha etkili olduğunu göstermektedir. Brown ve White'ın (2010) çalışmasında, paydaşlarla ilişkilerin önemi vurgulanmıştır. Olumsuz ilişkiler kurumu krizlerde daha kötüye götürebilmektedir. Bu çalışma sonucunda elde edilen bulgulara bakıldığında da yaşanan krizlerin çoğunun paydaş tepkilerinden kaynaklı olduğu görülmüştür. Paydaşlarla negatif yönde ilişkiler kurumu krizde suçlu görmekten öte, krizlere bile sebep olabilmektedir. Bu sebepten çalışma sonuçlarının örtüştüğünü söyleyebiliriz.

Alan yazında bir diğer ulusal çalışma olarak, Koç (2018) araştırmasında Türkiye'deki eğitim kurumlarında en çok bireylerden kaynaklı kriz durumlarının yaşandığını tespit etmiştir. Koç'un (2018) çalışması ile yapılan bu çalışma



karşılaştırıldığında paralellik olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmada görülmüştür ki üniversitelerde yaşanan krizler genelde bireylerden kaynaklıdır.

### **5.3. Öneriler**

Bu bölümde, araştırma bulgularına dayanarak, uygulayıcılar ve benzer konuda çalışma yapacak araştırmacılar için hazırlanmış öneriler bulunmaktadır.

#### **5.3.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler**

1. Krizleri en etkili şekilde yönetebilmek için üniversite yönetimi bünyesinde krizden sorumlu bir birim oluşturulabilir ya da olası bir kriz anında sorumlu kişiler tayin edilebilir. Araştırma sonucundaki bulgulardan görülmektedir ki; üniversitenin öğrenci sayısının ya da bölüm sayısının fazla olması meydana gelen kriz sayısını artırabilmektedir. Bunun önüne geçmek adına, kriz yönetimi çalışmalarını tek elden yürütmek yerine, çalışmalar birkaç koldan yürütülebilir. Belli bölümler belli kişilerin sorumluluğuna verilerek kriz öncesi çalışmalar daha verimli hale getirilebilir ve meydana gelebilecek krizlerin bir kısmını önlemek mümkün olabilir.
2. Araştırma sonucundaki bulgularda bazı üniversitelerin bazı krizlerde anlaşmaya varma stratejisini kullanarak imajlarını düzeltmeye çalıştığı görülmüştür. Kriz sonrasında krize müdahale ya da imaj düzeltme stratejisi olarak anlaşmaya varmaya çalışmak yerine, öncesinde yönetimin ve diğer kişilerin isteklerine göre orta yol bulunarak kararlar verilirse üniversitenin imajının tehlikeye girmesi önenebilir.
3. Araştırma bulgularına göre üniversitelerde yaşanan kriz çeşitlerinde tepkisel krizler yani protestolar geniş yer tuttuğundan, yönetim tarafından alınan kararlarda, kurum içi ve dışındaki kişilerin istek ve beklentileri göz önünde bulundurulursa bu tür krizlerin yaşanma olasılığı azalabilir. Bu amaçla, personel ve öğrencilerle ara ara görüşmeler ya da anket çalışmaları yapıp kişilerin istek ve şikâyetleri dinlenebilir.
4. Elde edilen bulgulara göre üniversitelerin belli kriz çeşitlerini sıklıkla yaşadıklarını düşünürsek, üniversite yönetiminin bir kriz dosyası tutması gelecekteki krizleri önlemesi ya da daha iyi yönetebilmesi için faydalı olabilir. Geçmişte yaşadığı krizler incelenerek, kendi amaç, misyon ve yapısına göre belli kriz türlerine göre birtakım kriz yönetimi stratejileri geliştirebilir. Krizin çıkması beklenmeden öncesinde olası senaryolar oluşturulabilir ve çözüm önerileri ve kriz planlamaları düşünülebilir. Krizlerin önüne geçmek adına alınan kararlarda oluşabilecek sorunlar öncesinde düşünülüp gerekli önlemler alınabilir ve gerekli açıklamalar öncesinde yapılabilir.

5. Bazı üniversitelerin basında olumsuz haberlerle çok fazla yer almadığını değerlendirmek gerekirse, kriz öncesi basınla iyi ilişkiler geliştirmenin üniversite imajına olumlu katkı sağlayacağını söyleyebiliriz. Küçük çaptaki krizlerin medyada yer almadan atlatılması kurum için çok daha kolay olabilir.

6. En sık kullanılan birinci stratejinin “düzeltici faaliyetler” ve ikinci stratejinin “inkâr” olduğunu değerlendirirsek, üniversitelerin genelde ya sorunu kabul edip düzeltmeye çalıştıklarını ya da suçlamayı reddettiklerini söyleyebiliriz. Kurumlar gerçekten haksızlığa uğramadıkları sürece “inkâr” stratejisini kullanmamalıdır. Aksi takdirde gerçekler ortaya çıktığında kuruma karşı güven oldukça azalır. Kurum imajını düzeltmek ya da daha iyiye götürmek için “düzeltici faaliyetler” stratejisini kullanmalıdır. Yani krizin ortaya çıkmasında hata kuruma aitse “düzeltici faaliyetler” çoğu krizde en iyi imaj düzeltme stratejisidir. Hata kuruma ait değilse de “inkâr” stratejisini belge ve kanıtlarla birlikte kullanmak güven açısından daha etkili olabilir.

7. Araştırmada görülmektedir ki üniversitelerde birçok kriz yaşanmaktadır, fakat krize cevap verme oldukça nadir görülen bir durumdur. Oysaki krizler görmezden geldiğinde kamuoyunun tepkisi de büyümektedir. Krizleri dikkate alıp cevap verme krizlerin büyümesini engelleyebilir.

### **5.3.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

1. Genelleme ve kıyaslamalar yapabilmek için, örneklem dâhilinde sayıca daha fazla üniversite seçilip incelenebilir.
2. Elde edilen sonuçlarla liderlik, örgütsel performans ya da örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmaya evrilebilir.
3. Üniversitelerin krizlerde kullandıkları imaj düzeltme stratejileri ve kriz sonrası kamuoyunun üniversiteye dair algısı arasındaki ilişki incelenebilir.
4. Üniversitelerde çoğunlukla görülen kriz türünün “kriminal faaliyetler” olmasının sebepleri derinlemesine araştırılabilir.
5. Üniversitelerde yaşanan krizlerde, kurumun imajını düzeltmek için kullandıkları stratejilerle ilgili üniversite yönetimleriyle görüşmeler yapılarak araştırmaya derinlik katılabilir.

## KAYNAKÇA

- Abelson, R. P. (1959). Modes of resolution of belief dilemmas. *Journal of Conflict Resolution*, 3, 343-52.
- Akdağ, M. ve Taşdemir, E. (2006). Krizden çıkmanın yolları: Etkin bir kriz iletişimi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 4(2), 141-157.
- Aksoy, H. H. ve Aksoy, N. (2003). Okullarda krize müdahale planlaması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 36(1), 37-49.
- Aktan, C. C. ve Şen, H. (2001). Ekonomik kriz: Nedenler ve çözüm önerileri. *Yeni Türkiye Dergisi*, 42(2), 1225-1231.
- Anca, C. E., & Roderick, B. (2007) The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective. *Industrial Marketing Management Journal*, 36(2), 230-240.
- Bensghir, T. K. (2000). Halkla İlişkilerde etkileşimli iletişim. *Amme İdaresi Dergisi*, 33(1), 111-131.
- Baskan, G. (2001). Türkiye’de yükseköğretimin gelişimi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 21-32.
- Bates, J. (2015). *University leaders’ response to crises on campus* (Unpublished doctoral dissertation). Mercer University, Georgia.
- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177-186.
- Berger, J. I. (2005). Perceived consequences of adopting the internet into adult literacy and basic education classrooms. *Adult Basic Education*, 15(2), 103-121.
- Bobyleva, A., & Sidorova, A. (2015). Crisis management in higher education in Russia. *Crisis*, 3(1), 23-35.
- Booth, S. A. (1993). *Crisis management strategy. Competition and change in modern enterprises*. London: Routledge.
- Bradley, R. (2018). *Decision theory: A formal philosophical introduction*. London: London School of Economics and Political Science.
- Brown, K. A., & White, C. L. (2010). Organization–public relationships and crisis response strategies: Impact on attribution of responsibility. *Journal of Public Relations Research*, 23(1), 75-92.
- Claeys, A. S., Cauberghe, V., & Vyncke, P. (2010). Restoring reputations in times of crisis: An experimental study of the situational crisis communication theory and

- the moderating effects of locus of control. *Public Relations Review*, 36(3), 256-262.
- Coombs, W. T., & Schmidt, L. (2000). An empirical analysis of image restoration: Texaco's racism crisis. *Journal of Public Relations Research*, 12(2), 163-178.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165-186.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2007). The negative communication dynamic: Exploring the impact of stakeholder affect on behavioural intentions. *Journal of Communication Management*, 11(4), 300-312.
- Çınarlı, İ. (2016). *Kriz iletişimi*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Davies, D. (2002). Risk management—protecting reputation: Reputation risk management—the holistic approach. *Computer Law & Security Review*, 18(6), 414-420.
- Davies, G., Chun, R., Da Silva, R. V., & Poper, S. (2003). *Corporate reputation and competitiveness*. New York: Routledge.
- Demir, F. (2015). Stratejik iletişim ve algı yönetimi bağlamında kriz iletişim yönetimi. *International Journal of Human Sciences*, 12(1), 343-362.
- Demir, Z. G., Karakaya, Ç. ve Sümer, F. E. (2018). Sosyal medya üzerinden kriz yönetimi: krize yanıt verme stratejileri üzerine bir araştırma. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 30, 410-428.
- Doğanlı, B. ve Bayri, D. (2012). Üniversitelerin marka kişiliklerinin belirlenmesine ilişkin ampirik bir araştırma: Adnan Menderes Üniversitesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 163-176.
- Erdoğan, A. (2014). Türkiye'de yükseköğretimin gündemi için politika önerisi. *Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4(1), 1-17.
- Fearn-Banks, K. (2016). *Crisis communications: A casebook approach*. New York: Routledge.
- Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. New York: American Management Association.
- Fombrun, C. J. (1996). *Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.

- Fombrun, C., & Van Riel, C. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(1), 5-13.
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2010). Crisis Communication, Complexity, and the Cartoon Affair: A Case Study. *The Handbook of Crisis Communication* içinde (s. 425-448). Boston: Wiley-Blackwell.
- Gamage, D. (2016). Using image restoration and situational crisis communication theories for effective crisis communication. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 6(5), 465-470.
- Goodman, M. B. (1994). *Corporate communication: Theory and practice*. New York: Suny.
- Gray, E. R., & Balmer, J. M. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 695-702.
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (2008). Excellence theory in public relations: Past, present, and future. *Public relations research* içinde (s. 327-347). Netherlands: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hansson, S. O. (1994). *Decision theory: A brief introduction*. Stockholm: Royal Institute of Technology.
- Hermann, C. F. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33(2) 61-82.
- Işık, M., Çiçek, B. ve Almalı, V. (2016). Üniversitelerin iç paydaşlarının kurumsal itibar algısını ölçmeye yönelik bir araştırma. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 163-180.
- Kádárová, J., Mihalčová, B., Kádár, G., & Vida, M. (2015). Strategy map for the crisis communication. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1119-1124.
- Kadıbeşegil, S. (2001). *Kriz geliyor der! Kriz iletişim ve yönetimi*. İstanbul: MediaCat.
- Kim, J. N., Hung-Baesecke, C. J. F., Yang, S. U., & Grunig, J. E. (2013). A strategic management approach to reputation, relationships, and publics: The research heritage of the excellence theory. *The Handbook Of Communication And Corporate Reputation* içinde (s. 197-212). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Koç, Z. (2018). Eğitim kurumlarında kriz yönetimi: basında yer alan haberlerin analizi. *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi*, 3(3), 1-11.

- Koç, H. (2015). Üniversitelerde web sitelerinin kurumsal iletişim amaçlı kullanımı: Devlet ve vakıf üniversitelerinin web siteleri üzerine karşılaştırmalı bir analiz *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 3(2), 57-83.
- Kyhn, H. S. (2008). *Situational crisis communication theory: Its use in a complex crisis with scandinavian airlines* (Unpublished master's thesis). Aarhus School of Business, Denmark.
- Luecke, R. (2008). *Kriz yönetimi* (Ö. Sarı, Çev.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Lukaszewski, J. E. (2013). *Lukaszewski on crisis communication: What your CEO needs to know about reputation risk and crisis management*. Brookfield: Rothstein Publishing.
- Meray, S. L. (1971). Üniversite kavramları ve modelleri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 26(01), 13-66.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. London: Sage.
- Mitroff, I. I. (2005). *Why some companies emerge stronger and better from a crisis: 7 essential lessons for surviving disaster*. USA: Amacom.
- Mohamad Ashari, N., Ahmad, A., Maisha, D. A., & Samani, M. C. (2017). *Crisis response strategy and crisis types suitability: A preliminary study on MH370*. SHS Web of Conferences' da sunulan bildiri. Özet <http://repo.uum.edu.my/20923/> adresinden erişilmiştir.
- Narbay, M. Ş. (2006). *Kriz iletişimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Neuman, W. L. (2009). *Toplumsal araştırma yöntemleri: Nitel ve nicel yaklaşımlar: 1. cilt*. Ankara: Yayınodası.
- Newsom, D., Turk, J., & Kruckeberg, D. (2012). *Cengage Advantage Books: This is PR: The Realities of Public Relations*. U.S.A: Cengage Learning.
- Öztürk, A. (2010). *Marka iletişiminin kriz dönemlerinde işletme performansına etkisi ve hazır giyim işletmeleri üzerine bir araştırma* (Doktora tezi). <http://acikerisimsiv.selcuk.edu.tr:8080/xmlui/handle/123456789/2676> adresinden erişilmiştir.
- Patan, G. N. (2009). *İşletmelerde kriz yönetimi ve stratejisinin önemi* (Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp> adresinden erişilmiştir.

- Pearson, C. M., Misra, S. K., Clair, J. A., & Mitroff, I. I. (1997). Managing the unthinkable. *Organizational Dynamics*, 26(2), 51-64.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.
- Penpece, D., & Madran, C. (2015). Üniversitelerde kriz iletişimi. *Öneri Dergisi*, 11(44), 33-60.
- Ray, S. J. (1999). *Strategic communication in crisis management: Lessons from the airline industry*. London: Greenwood Publishing Group.
- Riordan, C. M., Gatewood, R. D., & Bill, J. B. (1997). Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 16(4), 401-412.
- Rogers, E. M. (2002). Diffusion of preventive innovations. *Addictive Behaviors*, 27(6), 989-993.
- Rowland, R. C., & Jerome, A. M. (2004). On organizational apologia: A reconceptualization. *Communication Theory*, 14(3), 191-211.
- Sezgin, F. (2003). Kriz yönetimi. *Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), 181-195.
- Silsüpür, Ö. (2015). Üniversite öğrencilerinin gözünde İstanbul Üniversitesi'nin imajı. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 3(1), 263-288.
- Tavşancıl, E., & Aslan, A. E. (2001). *Sözel, yazılı ve diğer materyaller için içerik analizi ve uygulama örnekleri*. İstanbul: Epsilon.
- Temelli, U. E. ve Yaşlıoğlu, D. (2017). Kriz yönetimi ve Türkiye'deki işletmelerde kriz yönetimi örnekleri üzerine bir inceleme. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(51), 233-244.
- Türk Dil Kurumu (1994). *Türk dil kurumu okul sözlüğü*. Ankara: Türk Tarih Kurumu Basım Evi.
- Ucelli, L. (2002). The ceo's 'how to' guide to crisis communications, *Strategy and Leadership*, 30(2), 21-24.
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2017). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity*. London: Sage Publications.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

- Yıldız, A. G. S. (2014). Üniversiteler ne vaat ediyor? Türkiye'deki üniversitelerin basın ilanları üzerine bir içerik analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 155-170.
- Yılmaz, M. (2015). *Üniversitelerde halkla ilişkiler: Kurumsal web sayfaları ve sosyal medya uygulamaları üzerine bir değerlendirme* (Doktora tezi). <http://acikerisimarsiv.selcuk.edu.tr:8080/xmlui/handle/123456789/3644> adresinden erişilmiştir.
- Vonderembse, M. A. (2017). *Crisis in higher education: A Customer-focused, Resource Management Resolution*. Boca Raton: CRC Press.
- Yenice, A., Pirtini, S. ve Ataman, G. (2018). Sosyal medyada kriz yönetimi ve kurum itibarı ile ilişkisi üzerine bir model uygulaması. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 1-20.
- Timothy Coombs, W., Frandsen, F., Holladay, S. J., & Johansen, W. (2010). Why a concern for apologia and crisis communication?. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(4), 337-349.



## EKLER

Ek Numarası	Başlık	Sayfa Numarası
EK 1	AA Verilerine Göre Doğal Afetler- Yangın Kriz Türü Örneği	97
EK 2	AA Verilerine Göre İnsan Kaynakları Kriz Türü Örneği	98
EK 3	AA Verilerine Göre Sağlık Felaketleri-İş Yeri Yaralanmaları Kriz Türü Örneği	100
EK 4	AA Verilerine Göre Kriminal Faaliyetler-Terör Kriz Türü Örneği	101
EK 5	AA Verilerine Göre Tepkisel Sorunlar-Kriminal Protesto Kriz Türü Örneği	102
EK 6	Sözcü Gazetesi Verilerine Göre Doğal Afetler-Yangın Kriz Türü Örneği	103
EK 7	Sözcü Gazetesi Verilerine Göre Ekonomi_Piyasa Koşulları-Borçlanma Kriz Türü	105
EK 8	Sözcü Gazetesi Verilerine Göre Fiziksel_Teknik Sorunlar-Güvenlik İhlalleri Kriz Türü Örneği	107
EK 9	Sözcü Gazetesi Verilerine Göre İnsan Kaynakları- Ölümler Kriz Türü Örneği	109
EK 10	Sözcü Gazetesi Verilerine Göre Kuruma Dair Bilgi Sorunları-Yanlıı ya da Eksik Bilgi Kriz Türü Örneği	110
EK 11	Sözcü Gazetesi Verilerine Göre Sağlık Felaketleri- Tedavi Hataları Kriz Türü Örneği	112
EK 12	Sözcü Gazetesi Verilerine Göre Kriminal Faaliyetler-Kavga Kriz Türü Örneği	115
EK 13	Sözcü Gazetesi Verilerine Göre Hukuki_Sosyal Faktörler-Hukuki ve Politik Kararlar Kriz Türü Örneği	117
EK 14	Sözcü Gazetesi Verilerine Göre Tepkisel Sorunlar- Kurum İçi Eylem, Tepki ve Protestolar Kriz Türü Örneği	119
EK 15	AA Verilerine Göre İnkâr- Suçlamayı Reddetme Strateji Türü Örneği	120

EK 16	AA Verilerine Göre Düzeltici Faaliyetler- Önlem Strateji Türü Örneği	122
EK 17	Sözcü Gazetesi Verilerine Göre İnkâr- Suçlamayı Reddetme Strateji Türü Örneği	123
EK18	Sözcü Gazetesi Verilerine Göre Düzeltici Faaliyetler- Anlaşmaya Varma Strateji Türü Örneği	125
EK 19	Sözcü Gazetesi Verilerine Göre Üzüntüyü Dile Getirme- Üzüntü Duyma Strateji Türü Örneği	127

## EK-1

### AA Verilerine Göre Doğal Afetler- Yangın Kriz Türü Örneği

AA 100<sup>üçüncü</sup> yıl 1920-2020

## İÜ Beyazıt yerleşkesinde baca yangını



**Analiz**

**Brezilya dış politikası Trump'a odaklı**

**İdlib cephesi ve İran'ın zayıflayan dış operasyon kapasitesi**

**Dungan Hadiseleri ve Orta Asya'daki etnik fay hatları**

**ABD'nin Orta Asya stratejisi: Bağımsızlığı sağlamak mı çevreleme doktrini mi?**

**İran destekli terörist grupların Suriye'deki varlığı**

İSTANBUL

**İstanbul Üniversitesi'nin (İÜ) Beyazıt yerleşkesindeki restoranın bacasında çıkan yangın, itfaiye ekiplerince söndürüldü.**

Edinilen bilgiye göre, İÜ Beyazıt yerleşkesinin ana giriş kapısının yanında öğretim görevlilerin kullandığı restoranın mutfak bacası, biriken yağ nedeniyle tutuştu.

Durumun bildirilmesi üzerine olay yerine gelen itfaiye ekipleri, yangına müdahale etti.

İtfaiyenin kısa süreli çalışması sonucu, yangın söndürüldü.

Bu arada oluşan yoğun duman nedeniyle polis çevrede güvenlik önlemi aldı.

### Üniversiteden açıklama

İÜ Basın Halkla İlişkiler Müdürlüğü'nden konuya ilişkin yapılan yazılı açıklamada, İÜ Sosyal Tesisleri'ne bağlı restoran olarak kullanılan Tarihi Profesörler Evi mutfağının bacasında zamanla oluşan **yağın birikmesi** sonucu bacadan ısınmasıyla birlikte yoğun duman çıkışı olduğu belirtildi.

Açıklamada, "İtfaiye ekipleri tedbir amaçlı olarak bacayı soğutma çalışmaları yapmıştır. İstanbul Üniversitesi Tarihi Profesörler Evi Binası'nda herhangi bir hasar bulunmamaktadır." ifadelerine yer verildi.

Muhabir: Mehmet Ali Derdiyok

## EK-2

### AA Verilerine Göre İnsan Kaynakları Kriz Türü Örneği

TÜRKİYE

## 28 Şubat sürecinde yaşadıklarını unutamıyor

20 yıl önce yaşanan süreçte görevine son verilen ve 6 yılda yaşadığı maddi-manevi sıkıntılarının ardından öğretmenliğe tekrar dönen Şule Yıldız, başından geçen acı olayları hafızasından silemiyor.

28.02.2017

28 Şubat sürecinde yaşadıklarını unutamıyor



YALOWA / ŞHABİL ERİCAN

28 Şubat sürecinde öğretmenlik yaparken görevine son verilen Şule Yıldız, mesajından uzak geçtiği 6 yılda yaşadıklarını hafızasından silemiyor.

Sabah Temmuz, Türkiye ve Dünya'daki Mesajlar, Milyonlarca insanın yaşadığı sürecin tarih öğretmeni 44

yaşındaki Yıldız, 28 Şubat'ın 20 yıl önce yaşanmış bir olay olduğunu ve halen zihinlerindeki yerini koruduğunu söyledi.



Şule Yıldız, Ankara'da imam hatip lisesinden mezun olduğunu ve Hacettepe Üniversitesi Tarih Bölümünü kazandığını belirterek, başörtüsü nedeniyle üniversitede sorunlar yaşadığını anlattı.

Belirli aralıklarla kendisi ve başörtülü arkadaşlarının üniversitedeki "İkna odaları"na alındığını vurgulayan Yıldız, "Başörtüsünün çağ dışı olduğu, bu görünümle Hacettepe Üniversitesine yakışmadığımız, bu şekilde devam ettiğimiz takdirde de gerekli yasal işlemlerin yapılacağı ve gerekirse okuldan atılacağımız söylendi. Başörtüsü engelime henüz 17 yaşındayken takıldım," dedi.

Analiz

Brezilya dış politikası  
Trump'a odaklı

İdlib cephesi ve İran'ın  
zayıflayan dış operasyon  
kapasitesi

Dungan Hadiseleeri ve  
Orta Asya'daki etnik fay  
hattarı

ABD'nin Orta Asya  
stratejisi: Bağımsızlığı  
sağlamak mı çevreleme  
doktrini mi?

İran destekli terörist  
grupların Suriye'deki  
varlığı

"Üniversite bittikten sonra tayinim o zamanki adıyla Kazan, 15 Temmuz'daki meşhur direnişinden sonra 'Kahraman' unvanını alan Kahramankazan'a atandım. Oraya, imam hatip lisesine öğretmen olarak tayin oldum. Burada herhangi bir sıkıntı yaşamadım. Daha sonra Ankara'nın Yenimahalle ilçesine tayinimi istedim. Yenimahalle'deki lisede okul müdürü, kıyafetimden dolayı sık sık odasına çağırıyordu. Derslerimi bölerek, beni çağırarak 'bu okulda bu şekilde derse giremeyeceğim' şeklinde uyarılarda bulunuyordu. Ben de bu şekilde derse gireceğimi ve gerekirse hakkımda yasal işlem başlatabileceklerini söyledim. İki kere benden bu cevabı aldıktan sonra uyarı cezası verdi. Derslere girmeye devam ettim. Başörtümü çıkardığımda kişilik bunalımı yaşayacağımı biliyordum."

## Yaklaşık 3 yıl hizmetçi olarak çalıştı

İşten atıldıktan sonra kendisi için çok kötü bir süreç başladığını anlatan Şule Yıldız, şöyle devam etti:

"2 çocuğum vardı. Eşim garantisi olmayan özel sektörde bir işte çalışıyordu. Yaklaşık 6 yıl ben öğretmenliğe dönene kadar eşim çok destek oldu. İşime tekrar geri dönmem 2006 yılının Ekim ayını buldu. Bazı yerlerde çalıştım. Çalışmasaydım psikolojik olarak çok sıkıntı çekecektim. Maddi açıdan çok büyük sıkıntımız vardı. Evimiz kiraydı. Yaklaşık 3 yıl hizmetçi olarak da çalıştım. Bunu söylerken çok üzülüyorum. Bu kadar eğitim ve öğretimden sonra bu seviyeye düşmek çok ağır gelmişti ama hiçbir zaman başörtümü çıkarmayı düşünmedim. Allah rızası için örtünen biri olarak çıkarsaydım, bunalıma girerdim."

## Evlerine icra geldi

Hayatında unutamadığı bir anısından da bahseden Yıldız, "6 yıl içinde psikolojik bir yıkıntı yaşadım. Bu bunalımı üzerimden atmak hiç kolay değildi. Maddi açıdan da çok kötü bir durumdaydık. Evimize icra memurları geldi. Suyumuz kesildi, faturasını ödeyemediğimizden dolayı. Oğlum 3 yaşındaydı. İlk defa evimize bilgisayar almıştık. Bilgisayarımızın o gün sökülüp alınması, oğlumun 'anne ne oluyor, neden alıyorlar bilgisayarımızı' demesi, buzdolabımızın götürülmesi, çocukların ve benim şokta olmamız, unutamadığım acı bir anımızdır." diye konuştu.

---

**İdlib cephesi ve İran'ın zayıflayan dış operasyon kapasitesi**

---

**Dungan Hadiseleri ve Orta Asya'daki etnik fay hatları**

---

**ABD'nin Orta Asya stratejisi: Bağımsızlığı sağlamak mı çevreleme doktrini mi?**

---

**İran destekli terörist grupların Suriye'deki varlığı**

---

## EK-3

### AA Verilerine Göre Sağlık Felaketleri-İş Yeri Yaralanmaları Kriz Türü Örneği

## İÜ İstanbul Tıp Fakültesinde göçük

Çapa'daki İstanbul Üniversitesi (İÜ) İstanbul Tıp Fakültesi yerleşkesinde meydana gelen göçükte toprak altında kalan işçi kurtarıldı.

02.04.2017



Analiz

Brezilya dış politikası  
Trump'a odaklı

İdlib cephesi ve İran'ın  
zayıflayan dış operasyon  
kapasitesi

Dungan Hadiseleri ve  
Orta Asya'daki etnik fay  
hatları

ABD'nin Orta Asya  
stratejisi: Bağımsızlığı  
sağlamak mı çevreleme  
doktrini mi?



İSTANBUL

Alınan bilgiye göre, Çapa'daki İstanbul Üniversitesi (İÜ) İstanbul Tıp Fakültesi yerleşkesinde hastanenin acil giriş kapısının karşısındaki alanda yapılan kanalizasyon kazısı sırasında henüz bilinmeyen nedenle göçük oluştu.

Çalışma esnasında toprak altında kalan işçinin Mehmet Sezer olduğu öğrenildi.

Olay yerine gelen itfaiye ve sağlık ekiplerinin 2 saatlik çalışmaları sonucu Sezer, toprak altında kaldığı yerden çıkarıldı. Hayati tehlikesi olmadığı öğrenilen Sezer, göçük alanının hemen karşısındaki acil bölümüne sedye yardımıyla kaldırıldı.



Olaya tanık olan Metin Dilsiz, kanalizasyon inşaatında işçi olarak çalışan Sezer'in göçük esnasında boynundan aşağısının toprak altında kaldığını söyledi.

Göçüğü görür görmez olay yerine koştuğunu belirten Dilsiz, önce itfaiye ekiplerine haber verdiklerini sonra da elleriyle toprağı kazarak Sezer'in nefes almasını sağladıklarını belirtti.

Muhabir: Ali Cevahir Aktürk

kapasitesi

Dungan Hadiseleri ve  
Orta Asya'daki etnik fay  
hatları

ABD'nin Orta Asya  
stratejisi: Bağımsızlığı  
sağlamak mı çevreleme  
doktrini mi?

İran destekli terörist  
grupların Suriye'deki  
varlığı

## AA Verilerine Göre Kriminal Faaliyetler-Terör Kriz Türü Örneği

## İTÜ'deki 35 FETÖ şüphelisine 15'er yıl hapis istemi

FETÖ'nün İstanbul Teknik Üniversitesindeki akademik yapılanmasına ilişkin aralarında akademisyenlerin de bulunduğu 35 şüpheli hakkında 15'er yıla kadar hapis cezası istemiyle dava açıldı.

20.02.2017

İTÜ'deki 35 FETÖ şüphelisine 15'er yıl hapis istemi



İSTANBUL



Fetullahçı Terör Örgütü'nün (FETÖ) İstanbul Teknik Üniversitesindeki akademik yapılanmasına ilişkin, aralarında akademisyenlerin de bulunduğu 22'si tutuklu, 3'ü yakalama kararıyla aranan 35 şüpheli hakkında, "silahlı terör örgütüne üye olmak" suçundan, onbeşer yıla kadar hapis cezası talebiyle dava açıldı.

İstanbul Cumhuriyet Başsavcılığı Terör ve Örgütlü Suçlar Bürosu savcılarında Mehmet Şenay Baygın tarafından hazırlanan ve İstanbul 13. Ağır Ceza Mahkemesince kabul edilen 233 sayfalık iddianamenin detayları belli oldu.

Bir kısım şüpheliler hakkında soruşturmanın sürdüğü, 35 şüpheli hakkında dosyadaki işlemlerinin tamamlandığı kaydedilen iddianamede, diğer FETÖ/PDY iddianamelerinde olduğu gibi, örgütün mali, kültürel, yargı, askeri ve emniyet yapılanması ile Türkiye'deki eylemleri anlatıldı.

İddianamede, İTÜ Rektörlüğü tarafından darbe girişiminin ardından İstanbul Cumhuriyet Başsavcılığına gönderilen 25 Temmuz 2016 tarihli yazıda, "15 Temmuz 2016'da FETÖ tarafından darbe kalkışması başlatıldığı, halen devlet imkanları kullanarak çeşitli fiili saldırı ve tehdit yöntemleriyle kaos ortamı yaratılarak sürdürülmeye çalışıldığı" bilgisine yer verilerek, bu örgütle bağı kuvvetle muhtemel olan ve üniversite imkanlarını bu hain amaç için kullanma şüphesi bulunan personel hakkında idari işlem başlatıldığı, söz konusu kişilerin de savcılığa bildirildiği ve bu şekilde soruşturmanın başlatıldığı belirtildi.

"FETÖ/PDY'nin, amacına ulaşabilmek için üniversitelerde en katı şekilde örgütlenme içine girdiği vurgulanan iddianamede, örgütün Türkiye'de 17 üniversiteyi bizzat kurup faaliyete geçirdiği, bu üniversitelerin daha sonra 23 Temmuz 2016'da 667 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile kapatıldığı hatırlatıldı.

Yurt dışında faaliyet gösteren üniversitelerin de sıralandığı iddianamede, üniversitelerde okuyan öğrencilere örgüt tarafından ev ve yurtlar tahsis edildiği, öğrencilerin buralarda "ağabey" ve "ablalar" tarafından örgütsel eğitime, denetime tabi tutulduğu, ışık evlerinden, dershanelerden yetiştirilen öğrencilerin, örgütün istediği bölümler için üniversiteye hazırlandığı ve üniversite sınavlarında bu bölümlere girebilmeleri için her türlü sınav yolsuzluğunun yapıldığı anlatılan iddianamede, şunlar kaydedildi:

"Üniversiteye giren bu öğrenciler, örgütün üniversite imamları tarafından korunmuş ve örgüt hiyerarşisi içerisinde ileride tayin edilecek görevler için özel olarak yetiştirilmiştir. Üniversite sonrası yüksek lisans, doktora, yurt dışı eğitimleri almak için her türlü hukuk dışı yollar kullanılmıştır. Örgüt, akademik kadrolara kendi üyelerini yerleştirmek için Akademik Personel ve Lisansüstü Eğitimi Giriş Sınavı (ALES) sorularını ele geçirerek örgüt üyelerine sızdırmıştır. Yüksek lisans, doktora ve ALES sınavlarında çaldığı sorular sayesinde üniversitelere 2002-2013 yılları arasında 8 bin 500 civarında akademisyen yerleştirildiği tahmin edilmektedir."

## İtirafçı şüpheliler ByLock'u kabul edip, isim verdiler

İddianamede, 7'si doçent, 16'sı araştırma görevlisi, 12'si memur olmak üzere toplam 22'si tutuklu 3'ü firari 35 şüpheliden, 28'inin örgütün şifreli haberleşme programı olan ByLock kullanıcısı olduğu vurgulanarak, 3 şüphelinin etkin pişmanlıktan yararlanarak hem ByLock programını kullandıklarını kabul ettikleri ve söz konusu programı kimin aracılığıyla indirdiklerini anlattığı kaydedildi. Şüpheli itirafçıların ifadesine de yer verilen iddianamede, örgüte ilişkin bilgilere ve örgüt içerisinde "ağabey" ve "abla" konumunda bulunan şüphelilerin isimlerine de yer verdikleri belirtildi.

Şüphelilerin ByLock isimli programı kullanmaları, örgütün çağını üzerine Bank Asya'ya yeni hesap açıp ya da açılmış olan hesaplara yüklü miktarda para yatırmaları, örgütsel simge olan 1 doların ele geçirilmesi ve yine örgüt çağını üzerine Digitürk platformundan çıkmaları delil olarak gösterilen iddianamede, tüm dosya kapsamında şüphelilerin hakkında yeterli delillerin bulunduğu ve bu nedenle "silahlı terör örgütüne üye olmak" suçundan 7,5 yıldan onbeşer yıla kadar hapis cezasıyla cezalandırılmaları talep edildi.

İddianamenin kabulüne ve ilk duruşmanın 15 Mayıs'ta Çağlayan'daki İstanbul Adalet Sarayında yapılmasına karar veren İstanbul 13. Ağır Ceza Mahkemesi, tensip zaptında 22 sanığın tutukluluk hallerinin devamına, firari 3 sanık hakkındaki yakalama emrinin infazının beklenilmesine ve diğer tutuksuz sanıkların duruşma günü hazır olmaları için yazı yazılmasına hükmetti.

Muhabir: Muhammed Enes Can, Murat Kaya

## Analiz

**Brezilya dış politikası Trump'a odaklı**

**İdlib cephesi ve İran'ın zayıflayan dış operasyon kapasitesi**

**Dungan Hadiseleri ve Orta Asya'daki etnik fay hatları**

**ABD'nin Orta Asya stratejisi: Bağımsızlığı sağlamak mı çevreleme doktrini mi?**

**İran destekli terörist grupların Suriye'deki varlığı Brezilya dış politikası Trump'a odaklı**

**İdlib cephesi ve İran'ın zayıflayan dış operasyon kapasitesi**

**Dungan Hadiseleri ve Orta Asya'daki etnik fay hatları**

**ABD'nin Orta Asya stratejisi: Bağımsızlığı sağlamak mı çevreleme doktrini mi?**

**İran destekli terörist grupların Suriye'deki varlığı**

## EK-5

### AA Verilerine Göre Tepkisel Sorunlar-Kriminal Protesto Kriz Türü Örneği

#### ODTÜ'deki hakaret içerikli pankarta ilişkin 2 gözaltı daha

ODTÜ'deki mezuniyet töreninde taşınan pankarta ilişkin "Cumhurbaşkanına hakaret" suçundan açılan soruşturma kapsamında, gözaltına alınan şüpheli sayısı 5'e çıktı.

08.07.2018



ANKARA

Orta Doğu Teknik Üniversitesinin (ODTÜ) mezuniyet töreninde taşınan ve Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan'a yönelik hakaret içeren **pankarta** ilişkin soruşturmada 2 kişi daha gözaltına alındı.

Alınan bilgiye göre, **Ankara Cumhuriyet Başsavcılığı**ınca başlatılan soruşturma kapsamında, ODTÜ'de 6 Temmuz günü yapılan diploma töreni sırasında, Cumhurbaşkanı Erdoğan'a hakaret içeren pankartı taşıyan 3 kişinin gözaltına alınmasının ardından, pankartı hazırladığı belirtilen Ö.K. ile söz konusu pankartı bastığı öne sürülen Ş.D. Ankara Emniyet Müdürlüğü ekiplerince gözaltına alındı.

Böylece olayla ilgili gözaltı sayısı 5'e yükseldi.

Analiz

Brezilya dış politikası  
Trump'a odaklı

İdlib cephesi ve İran'ın  
zayıflayan dış operasyon  
kapasitesi

Dungan Hadiseleri ve  
Orta Asya'daki etnik fay  
hatları

ABD'nin Orta Asya  
stratejisi: Bağımsızlığı  
sağlamak mı çevreleme  
doktrini mi?

İran destekli terörist  
grupların Suriye'deki  
varlığı



## EK-6

### Sözcü Gazetesi Verilerine Göre Doğal Afetler-Yangın Kriz Türü Örneği

## ODTÜ ormanında yangın

Ankara'da Ahlatlıbel Atatürk Parkı içindeki Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ) ormanında çıkan yangın, vatandaşların yoğun çabası ve itfaiye ekiplerinin müdahalesi ile söndürüldü. Yangında 10 dönümlük alan kül olurken, alevlere müdahale eden 1'i itfaiye personeli 9 kişi dumandan etkilendi.

15:27 - 26 Ağustos 2018

Haberler | Gündem



Çankaya ilçesinde bulunan Ahlatlıbel Atatürk Parkı içindeki ODTÜ ormanlarında, öğle saatlerinde henüz belirlenemeyen bir nedenle yangın çıktı. Piknik yapmak için parkta bulunan ve ormandan dumanlar yükseldiğini gören vatandaşlar durumu itfaiye ekiplerine haber verdi.

## **ARAÇ YANGIN TÜPLERİ İLE MÜDAHALE ETTİLER**

Bu sırada yaklaşık 30 kişilik bir grup, itfaiye ekipleri gelen kadar yangına müdahale etti. Araçlarındaki yangın tüpleri, kürekler ve ağaç dalları ile alevlere müdahale eden vatandaşlar yangının büyük bir kısmını söndürdü. Daha sonra olay yerine gelen orman itfaiyesi yangına müdahale etti. Yangın, itfaiye ekiplerinin yaklaşık 1 saat süren müdahalesi ile söndürülürken soğutma çalışmaları devam ediyor.

## **9 KİŞİ DUMANDAN ETKİLENDİ**

Yangında yaklaşık 10 dönümlük alanın kül olduğu belirtildi. Bu arada alevlere müdahale eden 1'i itfaiye personeli 9 kişi dumandan etkilendi. Dumandan etkilenenlere olay yerine gelen ambulansla müdahale edildi.

## **'HERKES CANLA BAŞLA MÜDAHALE ETTİ'**

Piknik yapmak için alana geldiğini belirten Vahdettin Şahin, "Yangın sabah saatlerinde başladı. Bizde araçlardan yangın tüplerini alıp 50-60 kişi müdahale ettik. Elimizden geldiği kadar söndürmeye çalıştık . Herkes canla başla müdahale etti" dedi.

Demirhan Aru ise, dumanları gördükten sonra yardıma koştuklarını belirterek, "Başta 15-20 kişi müdahale ettik ama yangın rüzgarın etkisiyle çok büyüdü. Sonra yangın tüplerini aldık arabalardan. Çoğu insan yangın başladı diye korktu kaçtı. Buraya müdahale eden 30 kişi, 50 kişi. Büyük bir kısmını kendi başımıza söndürdük. Ama diğer tarafa müdahale 2 saat sürdü. Çok geç geldiler. Ankara'da nefes alacak çok az yerimiz kaldı. Yetkililer bir çözüm almalı. Çok üzüldük. Gözlerimiz doldu. İlk defa başımıza böyle bir şey geldi" dedi.

## EK-7

# Sözcü Gazetesi Verilerine Göre Ekonomi\_Piyasa Koşulları- Borçlanma Kriz Türü Örneği

## Hükümetten Koç'a bir şok daha

Orman Bakanlığı, kira ödemeyen Koç Üniversitesi'ne haciz ya da tahliye işlemine hazırlanıyor.

09:30 - 30 Eylül 2013

Haberler | Günün İçinden

1995 yılında Koç Üniversitesi'ne tahsis edilen alan, 2005 yılında İdare Mahkemesi'ne açılan dava sonucunda Orman Bakanlığı'nın mülkiyetine geçti.

Bu tarihten sonra söz konusu ormanlık alanda 8 yıldır kiracı konumunda olan Koç Üniversitesi'nden alınması kararlaştırılan kira bedeli tahsil edilmediği için son çare olarak haciz ya da tahliye sürecine girilecek.

Star'ın haberine göre, Koç Üniversitesi'ni tahliyenin eşiğine getiren süreç şöyle gelişti. 2005 yılında açılan dava sonucu arazinin kullanımı Orman Bakanlığı'na geçti. Bunun üzerine bakanlık, Koç Üniversitesi'nden bu alanı boşaltarak binaları teslim etmesini istedi. Ancak üniversite bu talebe itiraz ederek İstanbul İdare Mahkemesi'ne dava açtı. Üniversitenin davayı kazanması üzerine boşaltma ve tahliye durduruldu.

Bunun üzerine Bakanlar Kurulu'nda Orman Bakanlığı'nın talebi üzerine 'Koç Üniversitesi'nden kira alınarak alanda kalması' kararlaştırıldı. Arazinin kiralık statüsünde değerlendirilmesinin ardından Koç Üniversitesi'nden kira bedelini ödemesi istendi.

Kira bedeli en az 20 milyon lira Ancak elde edilen bilgiye göre üniversite 2005 yılından bu yana sadece 2012 yılına ait kira bedelini ödedi. 8 yıllık süre içerisinde sadece bir yıllık kira bedelini ödeyen üniversitenin kira bedelini ise 500 bin TL olarak kendisinin belirlediği belirtildi.

Hem kira bedelinin düşük gösterilmesi hem de uzun yıllar ödenmemesi üzerine Orman Bakanlığı, ekspertiz incelemesi sonucu kıymet araştırması yaptırdı. Buna göre arazinin yıllık kira bedelinin ortalama 20 ile 30 milyon TL olduğu ortaya çıktı.

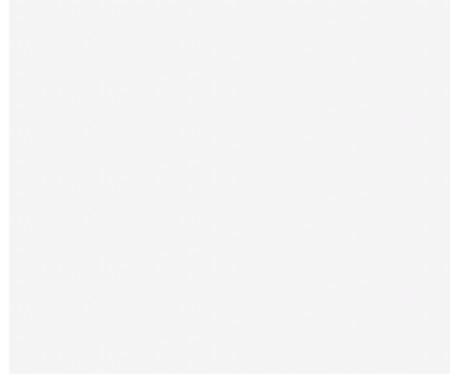
### **BAKANLIK'TAN HACİZ SİNYALİ**

Uzman incelemesi sonrası gerçek kira bedelinin ortaya çıktığı Koç Üniversitesi arazisinin biriken kira borcunun ödenmesi için üniversite ile irtibata geçildi.

Belirlenen kira bedeli üzerinden, 2006 yılından itibaren yıllık kira bedelini Koç Üniversitesi'nden talep eden Orman Bakanlığı'nın, ödemenin henüz gerçekleşmemesi nedeniyle haciz ve tahliye işlemine başvurmaya hazırlandığı öğrenildi.

Konuyla ilgili irtibata geçtiğimiz Orman Bakanlığı yetkilileri de "Bir taşınmazın kira bedelinin ödenmemesi durumunda uygulanacak prosedür neyse o uygulanır. Yetkililer takibini yapar" diye konuştu.

Arazinin imar izni yok Sarıyer sınırları içerisindeki orman arazisi 1995'te 49 yıl süre ile Koç Üniversitesi'ne ön izinle tahsis edildi. Aynı yıl araza 'Doğal Sit' olarak ilan edildi. Koç'un itirazı üzerine 1997'de Koç Üniversitesi'nin de içinde bulunduğu bölge, Bahçeköy Belediye Meclisi ve İstanbul İl İdare Kurulu'nun Bayındırlık Bakanlığı'na yaptıkları teklif üzerine, Büyükşehir Belediyesi sınırları dışına çıkarılarak Bahçeköy Belde Belediyesi sınırlarına alındı.



Bu şekilde bu alandaki planlama yetkisi belde belediyesine verildi. Öte yandan alınan bilgilere göre Koç Üniversitesi'nin bulunduğu alanın imar izninin de bulunmadığı ve üniversiteye tahsis edildiği dönemde İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin yaptığı itirazın da sonuçsuz kaldığı öğrenildi.

## EK-8

### Sözcü Gazetesi Verilerine Göre Fiziksel\_Teknik Sorunlar- Güvenlik İhlalleri Kriz

#### Türü

#### Örneği

## ODTÜ'lü İrem'in feci ölümü: Bir anda başına çarptı

Yer Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nin (ODTÜ) kampüsü. Psikoloji Bölümü öğrencisi 21 yaşındaki İrem öğrencilere ayrılan yaya bölgesinde yürüyordu. Bu sırada iç hizmetlere ait ve orada olmaması gereken kamyonetin kapısı bir anda açılıp İrem'in kafasına çarptı. Olay yerine gelen ilk ambulans müdahalede yetersiz kalınca 25 dakika sonra ikinci ambulans geldi. Ancak talihsiz İrem, hayatını kaybetti. Geriye ise bir çok soru işareti ve ihmal kaldı. 'Olmaz' denilen her şeyin olduğu bu memlekette umarız bu kez gençecik bir insanın hayatına mal olan ihmaller cezasız kalmaz.

08:28 - 27 Kasım 2018

Haberler | Gündem

Kaza, dün saat 12.00 sıralarında ODTÜ Kampüsü 100. Yıl Mahallesi'ndeki A4 Kapısından Doğu Yurtlar Bölgesi'ne inen yokuşta meydana geldi. Görgü tanıklarının iddiasına göre, ODTÜ İç Hizmetler Müdürlüğü'ne ait 06 GJ 429 plakalı kamyonetin kasası yokuş çıkarken aniden açılarak bu sırada kaldırımında yürüyen öğrenci İrem Kütük'ün kafasına çarptı. Çevrede bulunanların ihbarı ile olay yerine gelen 112 Acil Servis ekiplerinin ilk müdahalesinin ardından İrem Kütük ambulansla Atatürk Eğitim ve Araştırma Hastanesi'ne kaldırıldı. Ağır yaralanan İrem Kütük, tüm müdahalelere rağmen hayatını kaybetti.

### PSİKOLOJİ BÖLÜMÜ MESAJ YAYIMLADI

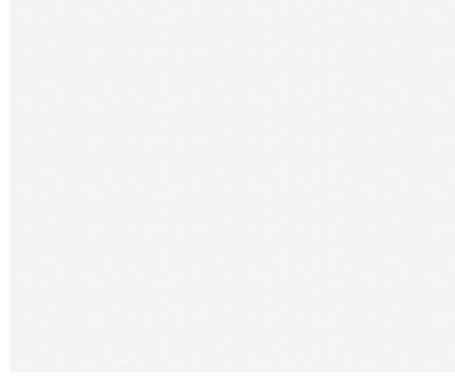
ODTÜ Psikoloji Bölümü, mezun ve öğrencilerine kaza sonrasında e-posta yoluyla yazılı bir açıklama yaparak İrem Kütük'ün talihsiz bir kaza sonucu yaşamını yitirdiğini duyurdu.

### AMBULANS GEÇ GELDİ İDDİASI

Görgü tanıklarının iddialarına göre, kazanın saat 12.00 sıralarında Doğu Yurtlar Bölgesi'ne inen yokuşta meydana geldiğini ve kazanın ardından önce üniversitenin sağlık merkezinin ambulansının geldiğini, ancak müdahalede yetersiz kaldığı için saat 12.25'te başka bir ambulansın olay yerine gelerek öğrenciyi hastaneye kaldırdığını öne sürüldü.

## **ÖĞRENCİLERİN YÜRÜME ALANI**

Öğrenciler, İrem Kütük'ün yaşamını yitirdiği ODTÜ A4 Giriş Kapısının öğrenciler tarafından en yoğun yaya bölgesi olarak kullanılan alan olduğunu belirtilerek burada ağır vasıta türü araçların bulunmasına tepki gösterdi.



## **CENAZESİ KONYA'DA DEFNEDİLECEK**

Yaşamını yitiren İrem Küçük'ün memleketi Konya'da yarın son yolculuğuna uğurlanacağı öğrenildi.

DHA

## EK-9

Sözcü Gazetesi Verilerine Göre İnsan Kaynakları- Ölümler Kriz Türü Örneği

### Ünlü kalp cerrahı intihar etti

10. Cumhurbaşkanı Ahmet Necdet Sezer'in de kalp ameliyatını gerçekleştiren Hacettepe Üniversitesi öğretim üyesi Prof. Dr. İlhan Paşaoğlu Ankara'da evinde intihar etti. Paşaoğlu'nun cenazesi bugün ikindi namazından sonra Ankara'da toprağa verilecek.



Saygı ÖZTÜRK  
14:41 - 18 Eylül 2017

Haberler | Gündem



Ünlü kalp cerrahı İlhan Paşaoğlu'nun intiharı mensubu bulunduğu üniversitede de şok etkisi yarattı. 67 yaşında canına kıyan Paşaoğlu'na üniversitesinde cenaze töreni düzenlenmemesi de yadırgandı. Kalp cerrahının son dönemde kurumunda bazı sorunlar yaşadığı öne sürüldü. Çankaya'daki evinde intihar eden Paşaoğlu'nun ailesine bir mektup bıraktığı ancak bunun kaybolduğu iddiaları da gündeme getirildi. Olayla ilgili soruşturma başlatıldı.

## EK-10

### Sözcü Gazetesi Verilerine Göre Kuruma Dair Bilgi Sorunları- Yanlış ya da Eksik Bilgi Kriz Türü Örneği

#### Şaka gibi ODTÜ haberi

ATV Haber, ODTÜ'deki olayları "Öğrenciler Göktürk-2 uydusunun uzaya atılmasını protesto etti" diye yayınladı.

01:49 - 19 Aralık 2012

Haberler | Gündem

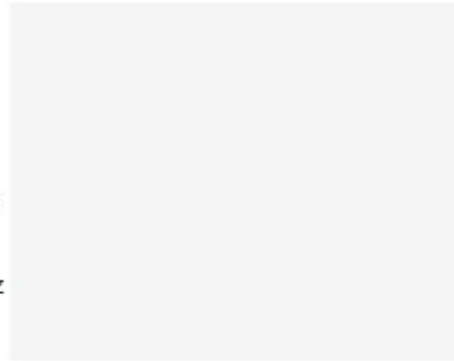
Başbakan Erdoğan'ın



Orta Doğu Teknik Üniversite'ne gelmesini protesto eden öğrenciler polisle çatıştı. Çıkan arbede sonucu polis gaz ve tazyikli su kullanırken, bazı öğrenciler hastanelik oldu.

#### "GÖKTÜRK 2'NİN FIRLATILMASINI İSTEMEYEN ÖĞRENCİLER..."

Göktürk-2 uydusunun Çin 'den fırlatılması nedeniyle ODTÜ Kampüsü içinde yer alan TÜBİTAK Uzay Yerleşkesi'ne Başbakan Erdoğan'ın gelmesi öğrenciler tarafından protesto edildi. Ellerindeki 'Bilimi satan, emperyalist savaş çıkırtkanı Tayyip ODTÜ'den defol' pankartıyla yürüyüş yapan öğrencilere polis tarafından tazyikli su ve göz yaşartıcı gaz ile müdahale edildi. ODTÜ kampüsü içinde bulunan yaklaşık 2 bin 500 polis ve TOMA'larla olayın ardından bölgeye gitti.





ODTÜ'de bu olaylar yaşanırken, ATV'de de ilginç bir yayına imza atıldı. ATV Haber'de ODTÜ'deki arbedeye de yer verildi. Ancak ODTÜ'de yaşanan arbede "**Göktürk-2 uydusunun uzaya atılmasına karşı çıkan öğrencilerin protestosu**" olarak adlandırıldı.

Proje bazında Türkiye'nin önde gelen bilim kuruluşlarından Ortadoğu Teknik Üniversitesi'nin öğrencilerine, "bilim karşıtı öğrenciler" denilmesi, ODTÜ'lü öğrenciler kadar, izleyicilerin de tepkisini topladı.

**EK-11**

**Sözcü Gazetesi Verilerine Göre Sağlık Felaketleri- Tedavi Hataları Kriz Türü  
Örneği**

## **'Çifte nakile' rekor tazminat**

Çifte nakil için tazminat davası açıldı

09:19 - 3 Ocak 2013

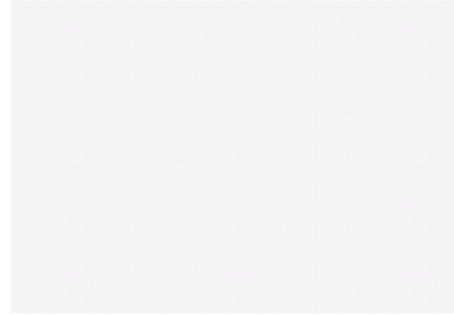
Haberler | Gündem



Dünyada ilk kez denenen ve hasta Şevket Çavdar'ın ölümüyle sonuçlanan çift kol ve çift bacak nakli ameliyatı nedeniyle ailesi Hacettepe Üniversitesi ile nakli yapan ekibin başındaki Doç. Dr. Serdar Nasır'a tazminat davası açtı.

Milliyet'in haberine göre; Hacettepe Üniversitesi'nde dünyada ilk kez denenen ameliyatla Şevket Çavdar'a (27) çift kol ve çift bacak nakli yapılmıştı. Çavdar, ameliyattan bir süre sonra 24 Şubat 2012'de hayatını kaybetmiş, Sağlık Bakanlığı, bunun üzerine Hacettepe Üniversitesi'nin organ nakli ruhsatını askıya alırken, nakli yapan ekibin başındaki Doç. Dr. Serdar Nasır ile ilgili de YÖK'e ve savcılığa suç duyurusunda bulunmuştu. Savcılık ve YÖK incelemeleri sürerken, Çavdar'ın annesi ile 4 kardeşi, üniversite ve Nasır aleyhine tazminat davası açtı. Dilekçede, 4 gerekçeyle tazminat talebinde bulunuldu. Gerekçeler şöyle:

– **MEVZUATA AYKIRI:** Sağlık Bakanlığı endikasyon listesine aykırı ameliyat yapıldı. Çavdar'ın bacaklarının diz üstünden, bir kolu omuzdan ve bir kolu da dirsek üstünden olmamasına rağmen ameliyat gerçekleştirildi. Endikasyon listesinde çift kolun ancak dirsek altı, çift bacağında ancak diz altından yoksun olması halinde bu ameliyatın yapılabileceği belirtilmesine rağmen, kurala uyulmadı ve bu konuyla ilgili olarak aileye bilgi verilmedi.



– **RİSK SÖYLENMEMİŞ:** Çavdar'a ve ailesine ölüm riski konusunda bilgi verilmedi.

– **SİGARA BIRAKTIRILMADI:** Çavdar'a imzalatılan bilgilendirme formunda "sigara içmeme şartı" yer almasına ve doktorların Çavdar'ın sigara kullandığını bilmelerine rağmen önlem alınmadı. 14 yıldır günde 2 paket sigara içen Çavdar için tetkil yapılmazken, vücudunun nikotinden arındırıldıktan sonra ameliyat edilmesi kuralı işletilmedi.

– **KRONİK RAHATSIZLIKLAR:** 4 uzuv nakli birden yapılan ve ameliyat sırasında bir kez kalbi duran ve çoklu organ yüklemesinden hayatını kaybettiği açıklanan Çavdar'ın ailesinin kalp hastalığı dikkate alınmadı. Babası, 40 yaşında kalp krizinden hayatını kaybederken annesi de bir kalp ameliyatı geçirmesine rağmen operasyonu yapan ekip tarafından bu husus dikkate alınmadı. Ayrıca nakil öncesi tetkikler tam yapılmış olsaydı, Şevket'in kalbinin 4'lü uzuv nakline dayanmayacağı kalbinin rahatsız olduğu anlaşılacaktı.

#### **Bacaklar eklendi**

Dilekçede, bu 4 gerekçeye ek olarak, doktorların Çavdar'ı önce tek kol nakli için ameliyata çağırdığı daha sonra operasyonun çift kol-çift bacak nakline dönüştürüldüğü iddiası da yer aldı.

#### **Anneye 300, kardeşe 75**

Dilekçede, Çavdar'ın annesine 300 bin TL, 4 kardeşine de 75'er bin TL tazminat ödenmesi istenirken ayrıca Çavdar'ın gelirlerinden mahrum kalması nedeniyle anneye 20 bin TL tazminat ödenmesi de talep edildi. Toplam tazminat talebi, 620 bin TL olarak belirlendi.

## EK-12

### Sözcü Gazetesi Verilerine Göre Kriminal Faaliyetler-Kavga Kriz Türü Örneği

## ODTÜ karıştı!

Ortadoğu Doğu Teknik Üniversitesi'nde (ODTÜ) karşıt görüşlü gruplar arasında kavga çıktı.

22:03 - 24 Nisan 2013

Haberler | Gündem



Orta Doğu Teknik Üniversitesinde(ODTÜ) karşıt görüşlü öğrenciler arasında çıkan kavgaya çevik kuvvet ekipleri müdahalede bulundu. Yaşanan olaylar sonrasında 15 kişi yaralanırken, yaralılar ambulanslarla hastanelere kaldırıldı.



Bilim ve Ütopya Dergisi tarafından ODTÜ'de düzenlenen Dr. Serhat Özyar Bilim Ödülleri töreni sırasında, törenin düzenlendiği salonun önünde karşıt görüşlü iki grup arasında tartışma çıktı. Karşılıklı sloganlarla başlayan tartışma sonrasında iki grup karşılıklı şişe ve taşlarla birbirine saldırdı. Kavga üzerine üniversiteye çevik kuvvet polisleri çağırıldı.



Kampüs içerisine gelen polis ekipleri kavga eden gruplara biber gazı ve TOMA araçlarından tazyikli su sıktı. Dağılmamakta direnen öğrenciler polise taşla karşılık verdi. Çıkan olaylarda 15 öğrenci çeşitli yerlerinden yaralanarak hastanelere kaldırıldı.

Polisin 4 saat süren müdahalesinin ardından olaylar sona erdi.

## EK-13

### Sözcü Gazetesi Verilerine Göre Hukuki\_Sosyal Faktörler- Hukuki ve Politik Kararlar Kriz Türü Örneği

## Ata yadigarı botanik bahçeye tahliye şoku!

Süleymaniye Camii'nin arkasında, 17 dönümlük bir alana sahip olan İstanbul Üniversitesi Fen Fakültesi'ne bağlı olan, İstanbul'daki ilk ve tek Botanik Bahçe, İstanbul Müftülüğü'ne tahsis edilmek için tahliye ediliyor. 2012 yılından beri tahliye için tartışmaların sürdüğünü ancak 28 Haziran'da tahliye işinin kesinleştiğini söyleyen İstanbul Üniversitesi Fen Fakültesi Biyoloji Bölümü Botanik Anabilim Dalı Öğretim Üyesi Prof. Dr. Muammer Ünal, "Milli servetimize kıymasınlar. Müftülük her yere taşınabilir ama bizim tahliye edilmemiz demek bitkilerimizi öldürmek demek." diye karar tepki gösterdi.



Seda ÖNCELER  
07:28 - 1 Temmuz 2018

Haberler | Gündem



Türkiye'nin en eski botanik bahçelerinden biri olan İstanbul Üniversitesi Botanik Bahçesi, müftülük hizmetlerinde kullanılmak üzere tahliye ediliyor. Atatürk'ün davetiyle Türkiye'ye gelen Alman Prof. Dr. Alfred Hilbron tarafından 1935 yılında

kurulan botanik bahçesi, 2015 yılında İstanbul Üniversitesi'nden alınarak müftülük hizmetlerinde kullanılmak üzere Diyanet İşleri Başkanlığı'na tahsis edilmişti.



FOTO:SÖZCÜ

### **GEREKÇE: ŞÜYHÜLİSLAMLIĞIN BULUNMASI**

5 bini aşkın bitki türünün bulunduğu İstanbul Üniversitesi Alfred Heilbronn Botanik Bahçesi'nin devredilme gerekçesi ise Osmanlı döneminde bu alanda Şeyhülislamlık makamının bulunması.

Tahliye işlemlerinin başlamasını değerlendiren İstanbul Üniversitesi Fen Fakültesi Biyoloji Bölümü Botanik Anabilim Dalı Öğretim Üyesi Prof. Dr Muammer Ünal, "Milli servetimize kıymasınlar. Müftülük her yere taşınabilir ama bizim tahliye edilmemiz demek; bitkilerimizi öldürmek demek" dedi.

14 bin 878 metrekarelik alan üzerine kurulu bahçenin aynı zamanda öğrenciler tarafından kullanıldığına dikkat çeken Ünal, taşınması durumunda 400'e yakın farklı ağaç türü ile 5 bin bitki türünün yok olacağını söyledi. Türkiye'de çok nadir görülen bir çok bitki türüne ev sahipliği yapan bahçenin taşınması halinde öğrencilerin ders yapabilmemesinin de imkansız hale geleceğini vurgulayan Ünal, "Milli mirasımız yok edilmesin" dedi.



## EK-14

### Sözcü Gazetesi Verilerine Göre Tepkisel Sorunlar- Kurum İçi Eylem, Tepki ve Protestolar Kriz Türü Örneği

## Hacettepe'de servis isyanı!

Hacettepe Üniversitesi yönetiminin, öğrenci ve personelin kullandığı semt servislerini kaldırması tepki topladı. Üniversite öğrencileri, personeli ve çeşitli sendika üyeleri Beytepe Kampüsünden rektörlüğe yürüdü. Yaklaşık 1000 kişinin katıldığı yürüyüşte, "Rektör şaşırma sabrımızı taşıma, Servis hakkımız engellenemez, Direne direne kazanacağız, Makama var da bize yok mu" sloganları atıldı.



Deniz AYHAN  
13:12 - 14 Şubat 2018

Haberler | Eğitim

Hacettepe Üniversitesi yönetimi, öğrenci ve personelin kullandığı semt servislerini kaldırdı. 40 bine yakın personel ve öğrenciyi barındıran kampüse ulaşım, bu karar ile çileye dönüştü. Öğrenciler, personel; Eğitim-İş, Türk Eğitim-Sen, Eğitim-Sen, Eğitim-Bir-Sen ve Eğitim Hak-Sen sendikalarının üyelerinden oluşan yaklaşık bin kişilik grup Beytepe Kampüsünde buluşarak, rektörlüğe yürüdü.

Ellerinde "Makama var da bize yok mu? Servisime dokunma, Servis hakkımız engellenemez, " pankartları taşıyan grup, "Rektör şaşırma sabrımızı taşıma, Servis hakkımız engellenemez, Direne direne kazanacağız, Makama var da bize yok mu" sloganları attı.

Eğitim İş Ankara Şube Başkanı Doğan Dağdelen, servislerin azaltılmasının akademik ve idari personelin mağduriyetine neden olduğunu ve kampüse ulaşımın adeta çileye dönüştüğünü belirterek, "Sorunun bütçe yetersizliğinden değil yönetim beceriksizliğinden kaynaklandığını düşünüyoruz. Elindeki bütçeyi doğru yönetemeyen, hesap kitap bilmeyen yöneticiler yüzünden binlerce kişi edilmek istenmektedir" dedi. Dağdelen, tüm mağduriyet giderilene kadar eylemlerin süreceğini açıkladı.

## Hacettepe Üniversitesi Rektörü Tuncer, üniversitede 'Paralel Devlet Yapılanması' iddialarını yanıtladı

Hacettepe Üniversitesi Rektörü Tuncer, "Devlete karşı herhangi bir hareketin kesinlikle terörizmle eş değer olduğu inancındayız ve bunun karşındayız. Hacettepe'de paralel yapı barınmaz" dedi.

02.11.2015



Ankara



ANKARA



Hacettepe Üniversitesi (HÜ) Rektörü Prof. Dr. Murat Tuncer, düzenlediği basın toplantısında, geçtiğimiz günlerde bir basın organında yayımlanan "Paralel Yapı Hacettepe'de vurgun yapmış" başlıklı haberdeki iddiaları yanıtladı.



Analiz

2020 ABD Seçimleri:  
Cumhuriyetçi  
konsolidasyon,  
Demokratik parçalanma

Küresel ticarete  
koronavirüs etkileri  
hissediliyor

'Batı' varoluşunu  
Münih'te tartıştı

Brezilya dış politikası  
Trump'a odaklı

Doğu Afrika'nın  
yükselen ülkesi  
Tanzanya'da küresel

Hacettepe Üniversitesi (HU) Rektörü Prof. Dr. Murat Tuncer, düzenlediği basın toplantısında, geçtiğimiz günlerde bir basın organında yayımlanan "Paralel Yapı Hacettepe'de vurgun yapmış" başlıklı haberdeki iddiaları yanıtladı.

İddiaların doğru olmadığını söyleyen Tuncer, Hacettepe'nin hastane ağırlıklı hizmetten daha çok üniversite ağırlıklı bir sunum vermesini arzu ettiklerini ifade etti. Tuncer, şöyle konuştu:

Kapasitenin artırılabilmesi için hekimlere muayenehanelerini kapatmaları çağrısında bulduklarını ancak bunun gerçekleşmediğini aktaran Tuncer, "Bunun üzerine buraya hekimlerin alınmasına karar verdik. Memnuniyetle söylemek isterim ki, yüzde 75'in altında verimlilikle çalışan hiçbir yer kalmadı. Üniversite dışından hekim getirildi. Bu konuda yaptıklarımız maalesef bir grup arkadaş tarafından yanlış anlaşılıyor" diye konuştu.

### **"Hacettepe'de paralel yapı barınmaz"**

Paralel Devlet Yapılanması ile ilgili suçlamalarda bulunulduğunu ifade eden Tuncer, şunları kaydetti:

"Bunlar iftira. Bu konuda, üniversitemizin değişik yerlerinde sıkıntılar olan bazı yerler vardı. Biz, devletimizle işbirliği içinde orada da gereken önlemleri aldık. Örneğin, Teknokent. Teknokent'te birkaç arkadaşımıza ilişkin bazı sıkıntıları olduğuna yönelik bilgiler geldi. Bunun üzerine iki kez yönetim kurulunu değiştirdik. Son olarak bir gazetede yer alan haberdeki kaynak, bizim bu yapıda yer aldığı için uzaklaştırdığımız bir arkadaş. Burada yer alan iddiaların hiçbiri doğru değil. Biz her türlü kontrole açığız. İsteyen her zaman gelip inceleme yapabilir. Biz, devlete karşı herhangi bir hareketin kesinlikle terörizmle eş değer olduğu inancındayız ve bunun karşısındayız. Kesinlikle buna Hacettepe Üniversitesi izin vermez. Biz devletin işleyişini engelleyecek her tür yapıyı biz terör olarak kabul ediyoruz. Paralel yapıyı da terör örgütü olarak kabul ediyoruz. Hacettepe'de paralel yapı barınmaz. Devletin organlarıyla zaten haberleşiyoruz. Bize bu konuda herhangi bir öneri ve uyarı geldiğinde gereğini yaparız ve yaptık. Gazetede ki haberin kaynağı da bizim Teknokent'te barınmayan bir insanın çıkardığı konudur."

Muhabir: Yeşim Sert Karaaslan

## EK-16

### AA Verilerine Göre Düzeltici Faaliyetler- Önlem Strateji Türü Örneği

**AA** 100<sup>üçüncü</sup> yıl 1920-2020 **Istanbul Üniversitesinden 'güvenlik duyurusu'**

Istanbul Üniversitesinden yapılan açıklamada, "Değerli öğrencilerimiz; güvenliğinizi tehdit edebilecek her konu, güvenlik makamlarına bildirilmiş ve gerekli tüm önlemler alınmıştır." denildi.

02.01.2017



**Analiz**

**2020 ABD Seçimleri: Cumhuriyetçi konsolidasyon, Demokratik parçalanım**

**Küresel ticarete koronavirüs etkileri hissediliyor**

**'Batı' varoluşunu Münih'te tartıştı**

**Brezilya dış politikası Trump'a odaklı**

**Doğu Afrika'nın yükselen ülkesi Tanzanya'da küresel rekabet**

**İSTANBUL**

**İstanbul Üniversitesi (İÜ)** sosyal paylaşım sitesi "twitter"dan öğrencilere yönelik **güvenlik açıklaması** yapıldı.

İÜ'nün twitter adresinde yer alan açıklamada, "Değerli öğrencilerimiz; güvenliğinizi tehdit edebilecek her konu, güvenlik makamlarına bildirilmiş ve gerekli tüm önlemler alınmıştır. İçinde bulunduğumuz bu süreçte lütfen güvenlik görevlilerimize yardımcı olunuz." ifadelerine yer verildi.

Sosyal medyada yer alan ve **DEAŞ**'a ait olduğu ileri sürülen bazı görsellerde İÜ'nün ana kapısına yer verilmişti.

Muhabir: Etem Geylan

## ODTÜ Rektörlüğü 'Bahar Şenliği' kararını verdi

ODTÜ Rektörlüğü, maddi nedenlerle iptal edildiğini duyurdukları 33. Bahar Şenliği'nin yapılacağını duyurdu.

18:01 - 15 Nisan 2019

Haberler | Gündem



İki gündür ODTÜ'de iptal edilen Bahar Şenliği'nde, öğrencilerin ve sanatçıların desteği sonrası rektörlükten geri adım geldi. Rektörlük öğrencilere gönderilen bir maille, şenliklerin yapılacağını duyurdu.

ODTÜ Rektörlüğü'nden 33. Bahar Şenlikleri hakkında açıklaması;

"Değerli Mensuplarımız,

12 Nisan 2019 tarihinde 33. ODTÜ Uluslararası Bahar Şenliği hakkında size gönderdiğimiz bilgilendirme mesajında yer aldığı gibi, Şenlik üniversitemiz tarafından iptal edilmemiş olup, Şenliğin geleneksel (öğrenciler tarafından, öğrenciler için yapılan) teması ile yapılması önerilmiştir.

Üniversitemiz tarafından önerilen Şenlik teması; ODTÜ öğrencilerinin potansiyelini ve üniversitemizin uluslararası boyutunu öne çıkaran, ticari amaç gütmeyen, öğrenci topluluklarının katkıları ile gerçekleştirilecek şekilde planlanmıştır. Üniversitemizin yaptığı bu öneri, ilgili topluluğun değerlendirmesi durumunda desteklenecek ve ivedilikle ilgili makamlara resmi izin başvurusu yapılacaktır.

33. ODTÜ Uluslararası Bahar Şenliği'nin gerçekleşmesi durumunda pek çok değerli sanatçı ve kişi gönüllü destek ve katılımını beyan etmiştir. Bundan büyük memnuniyet duyduğumuzu belirtir, teşekkür ederiz.

Üniversitemizin Uluslararası Gençlik Topluluğu'na önerdiği 33. ODTÜ Uluslararası Bahar Şenliği'nin formatında;

- Kültür ve Kongre Merkezi Salonlarının tümünün mesai saatleri içinde topluluk etkinlikleri (tiyatro, söyleşi, müzik dinletisi, dans gösterisi, vb.) için kullanımı,
- Dereboyunda Müzik Toplulukları (MT) Sahnesi,
- Kültür ve Kongre Merkezi önünde Jazz Sahnesi,
- Kültür ve Kongre Merkezi otopark alanının saat 22.00'ye dek öğrenci toplulukları tarafından açılacak stantlar, Radyo Topluluğu etkinliği ve konserler için kullanımı, Rektörlük olanakları ile kurulacak sahnede müzik topluluklarının sahne alması, Elçilik katkıları ile gelecek sanatçıların konseri, uluslararası öğrenci stantlarının kurulması ve ticari gıda stantları yerine kermes talebinde bulunan toplulukların hazırlayacakları yiyecek stantları yer almaktadır.

33. ODTÜ Uluslararası Bahar Şenliği'nin 24, 25, 26 Nisan 2019 tarihlerinde, yukarıda önerilen çerçevede ve mekanlarda, sosyal medyadan desteklerini belirten değerli sanatçılarımızın da katkıları ile zenginleştirilerek gerçekleşmesini yürekten temenni ederiz.

Saygılarımızla.

Rektörlük"

EK-18

## Sözcü Gazetesi Verilerine Göre Düzeltici Faaliyetler- Anlaşmaya Varma Strateji Türü Örneği

### İTÜ'de öğrenciler kazandı!

İTÜ Rektörlüğü, öğrencilerin tepkisini çeken yeşil alana kafeterya planından vazgeçtiklerini açıkladı.

15:23 - 2 Mart 2016

Haberler | Gündem



*İstanbul Teknik Üniversitesi Maçka Kampüsü'nde yer alan yeşil alana peyzaj çalışması ve kafeterya yapılmasına yönelik projeye ilgili olarak İTÜ Rektörlüğü yaptığı açıklamada, "Kafeterya olması öngörülen alanın da, yeşil alan olarak yeniden düzenlenmesine karar verilmiştir" ifadelerine yer verdi.*

## **KAFETERYA DA AMFİ DE YOK**

İTÜ'nün resmi internet sitesinde yer alan proje bilgilerine göre 'Yeşil Kampüs' çalışmaları kapsamında Maçka kampüsü'ndeki 1415 metrekarelik yeşil alana 90 metrekare büyüklüğünde herkesin kullanımına açık kafeterya, amfi ve yürüyüş yolları tasarlandığı duyurulmuştu. Tartışmaların devam etmesi üzerine İTÜ'den "Kafeterya olması öngörülen alanın da, yeşil alan olarak yeniden düzenlenmesine karar verilmiştir" şeklinde açıklama geldi. Öte yandan proje detayları arasında yer alan 'amfi'ye yönelik düzenlemeler de yeni açıklamada yer almadı. İTÜ açıklamasında projenin Kültür Varlıklarını Koruma Bölge Kurulu ile ilgili izin süreci tamamlandıktan sonra devam edeceğini hatırlattı.

## **YENİ YEŞİL ALAN EKLENECEK**

İTÜ yönetimi tartışmalar üzerine, hazırlanan yeni projeye göre, tamamı 1415 m2 olan yeşil alanının içerisindeki yürüyüş yolları granit parke zeminler olarak düzenlenecek. Kafeteryaya yönelik bir çalışma ve 'amfi' ibarelerinin yer almadığı yeni düzenlemede "ağaçlar altında oturma, dinlenme, okuma, yeme-içme ve sohbet amacıyla kullanılacak toprak üstü ahşap masalar" yer alacak. Yeni proje ile mevcut ağaçların korunmasının yanı sıra, alana İstanbul iklimi ve peyzajı ile uyumlu türler ekleneceği belirtildi. Böylece mevcut alana yaklaşık 200 m2 yeni yeşil alan kazandırılacağı eklendi.



Sözcü Gazetesi Verilerine Göre Üzüntüyü Dile Getirme- Üzüntü Duyuma Strateji  
Türü Örneği

## ODTÜ'den pankart açıklaması: Üzüntü duyuyoruz

ODTÜ Rektörlüğü, mezuniyet töreninde Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan'a yönelik hakaret içerikli pankart açılmasıyla ilgili bir açıklama yaptı. Rektörlüğün açıklamasında, "Yaşanan tatsız olaylardan dolayı üzüntü duyuyoruz ve yaşananları hiçbir şekilde tasvip etmiyoruz" ifadelerini kullandı.

14:36 - 7 Temmuz 2018

Haberler | Gündem



ODTÜ Rektörlüğü, konuyla ilgili yaptığı açıklamada, "Ülkemizi ulusal ve uluslararası alanda her zaman başarıyla temsil eden ve ülkemizin gururu olan Üniversitemizin mezunlarının başarılarının aileleriyle birlikte coşkuyla kutlandığı ve hepimiz için özel bir yeri olan mezuniyet törenimizde yaşanan tatsız olaylardan dolayı üzüntü duyuyoruz ve yaşananları hiçbir şekilde tasvip etmiyoruz" ifadelerini kullandı.

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı SOYADI : Vildan ŞAHİN  
Doğum Yeri\* : TEKİRDAĞ  
Doğum Tarihi\* : 15/02/1989

### Eğitim Durumu

Lise	Afyon Anadolu Öğretmen Lisesi	2007
Lisans	ODTÜ	2011
Yüksek Lisans	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi	Devam ediyor.

### Yabancı Dil

İngilizce: Okuma (Çok iyi), Yazma (Çok iyi), Konuşma (Çok iyi)  
Almanca: Okuma (Orta), Yazma (Orta), Konuşma (Orta)

### Mesleki Geçmiş

Görev	Kurum	Çalışma Tarihleri
Öğretim Görevlisi	Bülent Ecevit Üniversitesi	2011-2012
Öğretim Görevlisi	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi	2012-Halen

### İletişim

E-posta adresi: vldnzbk@gmail.com