

T.C.
AVRUPA BİRLİĞİ BAKANLIĞI
AVRUPA BİRLİĞİ EĞİTİM VE GENÇLİK PROGRAMLARI MERKEZİ
BAŞKANLIĞI

ERASMUS+ PROGRAMININ HEDEF KİTLELERİNE YÖNELİK
İLETİŞİM STRATEJİSİ:
MEVCUT DURUM TESPİTİ VE GELİŞTİRME ÖNERİLERİ

UZMANLIK TEZİ
Nejla VATANSEVER

(Temmuz-2017)

Ankara

T.C.

AVRUPA BİRLİĞİ BAKANLIĞI

Avrupa Birliğı Eğıtim ve Gençlik Programları Merkezi Başkanlığı

**ERASMUS+ PROGRAMININ HEDEF KİTLELERİNE YÖNELİK
İLETİŞİM STRATEJİSİ:**

MEVCUT DURUM TESPİTİ VE GELİŞTİRME ÖNERİLERİ

UZMANLIK TEZİ

Nejla VATANSEVER

Tez Danışmanı

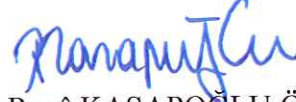
Dr. Ranâ KASAPOĞLU ÖNDER

(Temmuz-2017)

Ankara

KABUL VE ONAY

Nejla VATANSEVER tarafından hazırlanan “Erasmus+ Programının Hedef Kitlelerine Yönelik İletişim Stratejisi: Mevcut Durum Tespiti ve Geliştirme Önerileri” adlı bu tezin Uzmanlık Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.



Dr. Ranâ KASAPOĞLU ÖNDER

(Tez Danışmanı)

Bu çalışma, jürimiz tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Uzman Tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı ve Soyadı

Başkan : Yunus Alper ALTAY

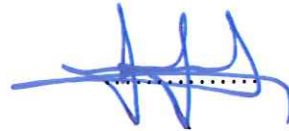
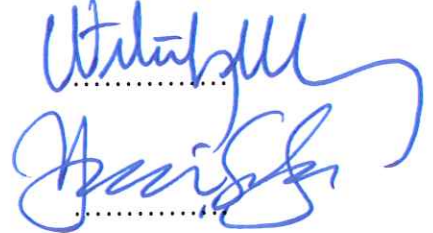
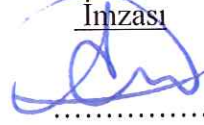
Üye : Nilüfer İLHAN FİDANAY

Üye : Sefa YAHŞİ

Üye : Muhammed Akif KILIÇ

Üye : Fatih Mehmet ATASEVER

İmzası



Tarih : 13/12/2017

Bu tez, ABEGPM Uzman Yeterlik ve Tez Hazırlama Kılavuzu ile belirlenen tez yazım kurallarına uygundur.

TEZ VE YETERLİK SINAV KURULUNA BEYAN

Bu belge ile bu uzmanlık tezindeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplayıp sunduğumu; ayrıca, bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi beyan ederim.



2017

Nejla VATANSEVER

Uzman Yardımcısı

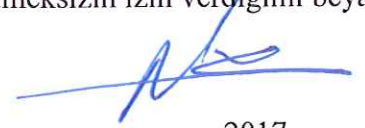
**UZMANLIK TEZİNİN ÇOĞALTILMASI
VE YAYIMI İÇİN İZİN BELGESİ**

Tezi Hazırlayanın Adı Soyadı : Nejla VATANSEVER

Tez Konusu : Erasmus+ Programının Hedef
Kitlelerine Yönelik İletişim Stratejisi;
Mevcut Durum Tespiti ve Geliştirme
Önerileri

Tez Danışmanı : Dr. Ranâ KASAPOĞLU ÖNDER

Yukarıda başlığı yazılı olan uzmanlık tezimin, ilgilenenlerin incelemesine sunulmak üzere **Avrupa Birliği Eğitim ve Gençlik Programları Merkezi Başkanlığı** tarafından arşivlenmesi, kağıt, mikroform veya elektronik formatta, internet dâhil olmak üzere her türlü ortamda tamamen veya kısmen çoğaltılması, ödünç verilmesi dağıtımı ve yayımı için, tezimle ilgili fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere hiçbir ücret (royalty) ve erteleme talep etmeksizin izin verdiğimi beyan ederim.



2017

Nejla VATANSEVER
Uzman Yardımcısı

ÖNSÖZ

Avrupa Birliği'ne üyelik sürecinde gerek eğitim ve gençlik alanlarına yönelik uyumlaştırmanın sağlanması gerekse projeler yoluyla Avrupa halkları arasında yakınlaşmanın sağlanmasında AB eğitim ve gençlik programlarının önemli rol oynadığı düşünülmektedir. Programların kazanımlarına ve Türkiye'nin bu programlardan elde ettiği faydaya yönelik inanç, İletişim Koordinatörlüğü bünyesinde görev alanım doğrultusunda edindiğim sorumluluk bu çalışmanın motivasyonunu oluşturmaktadır.

Sevgili AİLEM'e, danışmanım Sayın Dr. Ranâ KASAPOĞLU ÖNDER'e, zamanını ve emeğini benimle paylaşmaktan hiçbir zaman çekinmeyen Başak ÇİKOT ÇELİK'e teşekkür ederim.

Ankara 2017

Nejla VATANSEVER

ÖZET

ABEGPM Uzmanlık Tezi

ERASMUS+ PROGRAMININ HEDEF KİTLELERİNE YÖNELİK İLETİŞİM STRATEJİSİ:

MEVCUT DURUM TESPİTİ VE GELİŞTİRME ÖNERİLERİ

Nejla VATANSEVER

Etkileşimin arttığı, teknolojinin ise hızla gelişerek dönüştürdüğü günümüz koşullarında “iletişim çalışmaları” kurumların asıl sermayeleri olarak görülmektedir. Zira parayla satın alınması mümkün olmayan hedef kitle ilişkilerinin kurulması, bu kitlelerin güveninin kazanılması ve kurum itibarının korunması gibi hususlar ancak planlı iletişim çalışmaları ile mümkün olmaktadır. Bu kapsamda, kurumların iletişim hedefleri doğrultusunda planladıkları iletişim çalışmalarının bütünü “kurumsal iletişim” literatürü içerisinde kendine yer bulmaktadır.

Avrupa Birliği (AB) ve Türkiye arasındaki müzakere sürecinin önemli boyutlarından birini iletişim çalışmaları oluşturmaktadır. Tam üyelik müzakereleri sürecinde açılması beklenen 26 nolu eğitim ve kültür faslının bir uygulama aracı olarak AB eğitim ve gençlik programları (ABEGP) gerek entegrasyona sunduğu katkı gerekse vatandaşlar düzeyinde sağladığı diyalog ile bu süreçte öne çıkmaktadır. 2004 yılından bu yana Avrupa Birliği Eğitim ve Gençlik Programları Merkezi Başkanlığı (ABEGPMB) diğer adıyla “Türkiye Ulusal Ajansı” tarafından uygulanmakta olan AB eğitim ve gençlik programları, güncel adıyla Erasmus+ Programı bu açıdan AB-Türkiye arasındaki iletişime katkı sunan bir araç olarak yürütülmektedir. Bu çalışma, Türkiye Ulusal Ajansı tarafından Erasmus+ Programının (2014-2020) hedef kitlelerine yönelik yürütülen iletişim çalışmalarını kurumsal iletişim yönetimi çerçevesinde biraraya getirmektedir. Bu kapsamda, iletişim stratejisini oluşturan belgeler, öncelikler, araçlar ve yöntem tek çalışmada ortaya konmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Erasmus+ Programı, İletişim Stratejisi, Kurumsal İletişim, Türkiye Ulusal Ajansı, AB Eğitim ve Gençlik Programları

ABSTRACT

Thesis for EUEYPC Expertise

ANALYSIS OF COMMUNICATION STRATEGY FOR ERASMUS+ TARGET GROUPS AND RECOMMENDATIONS FOR DEVELOPMENT OF STRATEGY

Nejla VATANSEVER

The increase in interaction and the rapid development of technology in today's "communication activities", are the main capital of institutions. The establishment of target group relations that cannot be bought with money, the acquisition of the trust of these masses and the preservation of institutional reputation are only possible through planned communication studies. In this context, the communication targets and studies that institutions have planned to be in line with, are included in the literature of "institutional communication".

Communication studies constitute one of the important dimensions of the negotiation process between the European Union (EU) and Turkey. The EU education and youth programs (EUEYPC), stand out in this process through the dialogue provided by citizens at the level of citizenship, as a means of implementation of the 26th education and culture chapter that is expected to be opened during full membership negotiations. The EU education and youth programs, in its current name Erasmus+ Programme, which have been carried out since 2004 by the European Union Center for Education and Youth Programs (ABEGPMB), also called "Turkish National Agency", is currently being implemented as a means of providing communication between the EU and Turkey. This study, brings together the communication studies carried out towards the target groups of the Erasmus + Programme (2014-2020) from the Turkish National Agency headquarters in the framework of corporate communication management. In this context, the documents, priorities, tools and methods that make up the communication strategy, are revealed in one study.

Keywords: Erasmus+ Programme, Communication Strategy, Turkish National Agency, Corporate Communication, EU Education and Youth Programs

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
ŞEKİLLER DİZİNİ	viii
KISALTMALAR	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL İLETİŞİM YÖNETİMİ

1.1. KURUMSAL İLETİŞİM SÜRECİ VE KURUMSAL İLETİŞİMİN

TEMELLERİ

1.1.1. Kurum, İletişim ve Yönetim Kavramlarına Genel Bakış	8
1.1.2. Tarihçe	11
1.1.3. Tanım ve Sınıflandırma	15
1.1.4. Kavramlar	16
1.1.5. Kapsam	20
1.1.5.1 Kurum İçi İletişim	20
1.1.5.2 Kurum Dışı İletişim	22
1.1.6. Amaç ve İşlevler	22
1.1.7. Kurumsal İletişim Yönetimi Açısından İletişim Birimlerinin Görevi	23

1.2. KURUMSAL İLETİŞİM STRATEJİSİ

1.2.1. Kurumsal İletişim Stratejisinin Aşamaları	29
1.2.1.1. Kurumun Kendi Stratejisini Belirlemesi	29
1.2.1.2. Hedef Kitle-Paydaş Analizi	29
1.2.1.3. Mesajların İletilmesi	31
1.2.1.4. Tepkilerin Ölçülmesi	32
1.2.2. Kurumsal İletişim Stratejisinin Araçları	32
1.2.2.1. Yazılı İletişim Araçları	33

1.2.2.2. Sözlü İletişim Araçları	33
1.2.2.3. Görsel-İşitsel İletişim Araçları	34
1.2.2.4. İnternet Araçları	35
1.3. KURUMSAL İLETİŞİMİN ÖZEL ALANLARI	45
1.3.1. Kurumsal İletişim ve Medya ile İlişkiler	45
1.3.2. Kurumsal İletişim ve Kriz Yönetimi	47
1.3.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal İletişim	48
1.4. BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ	50

İKİNCİ BÖLÜM

ERASMUS+ PROGRAMI VE TÜRKİYE ULUSAL AJANSINDA KURUMSAL İLETİŞİM YÖNETİMİ UYGULAMASI

2.1. TÜRKİYE ULUSAL AJANSI VE KURUMSAL İLETİŞİM ÇALIŞMALARI	52
2.1.1. Kurumun Kendi Stratejisinin Belirlenmesi: Belgeler	52
2.1.1.1. Türkiye Ulusal Ajansı Kurumsal Stratejik Plan Raporu	52
2.1.1.2. Türkiye Ulusal Ajansı Bütünleşik İletişim Strateji Belgesi (BİSB) ..	55
2.1.1.3. Erasmus+ Program Dönemi Uygulamaları: Yıllık İş Planları	57
2.1.2. Hedef Kitle ve Paydaş Analizi	62
2.1.2.1. Erasmus+ Programı (2014-2020).....	63
2.1.3. Mesajların İletilmesi:Türkiye Ulusal Ajansı İletişim Stratejisi Araçları .	68
2.1.3.1. Yazılı İletişim Araçları.....	69
2.1.3.2. Sözlü İletişim Araçları	72
2.1.3.3. Görsel-İşitsel Araçlar	77
2.2. TÜRKİYE ULUSAL AJANSI İLETİŞİM STRATEJİSİ	83
2.3. YAYGINLAŞTIRMA FAALİYETLERİ VE İLETİŞİM STRATEJİSİ	86
2.4. TÜRKİYE ULUSAL AJANSI İLETİŞİM KOORDİNATÖRLÜĞÜNÜN GÖREVLERİ	87
2.5. BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ	89

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE ULUSAL AJANSI İLETİŞİM STRATEJİSİNİN MEVCUT DURUM TESPİTİ VE GELİŞTİRME ÖNERİLERİ

3.1. PAYDAŞ TEPKİLERİNİN ÖLÇÜLMESİ: GZFT ANALİZİ	90
3.2. TÜRKİYE ULUSAL AJANSI İLETİŞİM ARAÇ VE ÇALIŞMALARININ GELİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK ÖNERİLER	97
3.2.1. Hedef Kitlelere Yönelik İletişim Faaliyetlerinin Farklılaştırılmasına Dair Öneriler	98
3.2.2. Dijital İletişim Araçları ile Sosyal Medyanın Kullanımına Yönelik Öneriler	98
3.2.3. Yaygınlaştırma Faaliyetlerinin Kurumsallaşması	100
3.2.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamasının Geliştirilmesi	101
3.2.5. İnternet Sayfasının Geliştirilmesine Yönelik Öneriler	101
3.2.6. Etkinliklerin Geliştirilmesine Yönelik Öneriler	102
3.2.7. Eurodesk İş birliği	102
3.2.8. Sembolik Yıllık Erasmus+ Ödülleri Sisteminin Geliştirilmesi	103
3.2.9. Engelli Bireylerin Kullanımına Yönelik İletişim Faaliyet/Araçlarının Geliştirilmesi	103
3.2.10. Randevu Sisteminin Geliştirilmesi	103
3.2.11. Kurum İçi İletişimin Geliştirilmesine Yönelik Öneriler	104
3.3. BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ	104
SONUÇ	105
KAYNAKÇA.....	108

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1.1. Kurumsal İletişimin İşlevleri ve İletişim Birimlerinin Görevleri	24
Şekil 1.2. Stratejik Yönetim Modelinin Dayandığı Teori ve Görüşler	26
Şekil 2.1. Stratejik Plan Raporu Amaçlar	54
Şekil 2.2. Türkiye Ulusal Ajansı İletişim Hedefleri	84
Şekil 3.1. GZFT Şablonu	90
Şekil 3.2. GZFT Matrisi	91
Şekil 3.3. GZFT Analizi	93

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ABEGP	: Avrupa Birliği Eğitim ve Gençlik Programları
ABEGPMB	:Avrupa Birliği Eğitim ve Gençlik Programları Merkezi Başkanlığı
ABİS	: Avrupa Birliği İletişim Stratejisi
AET	: Avrupa Ekonomik Topluluğu
AGH	: Avrupa Gönüllü Hizmeti
BİMER	: Başbakanlık İletişim Merkezi
BİSB	: Bütünleşik İletişim Stratejisi Belgesi
BYEGM	: Basın Yayın ve Enformasyon Genel Müdürlüğu
CİMER	: Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi
DEOR	: Dissemination and Exploitation of Results
EUEYPC	: EU Education and Youth Programmes
GIF	: Graphic Interchanged Format
GK-1	: Genel Koordinatörlük 1
GK-2	: Genel Koordinatörlük 2
GZFT	: Güçlü ve Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler
IKV	: İktisadi Kalkınma Vakfı
KSS	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
TCDD	: Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demir Yolları
UNFPA	: Birleşmiş Milletler Nüfus Fonu

GİRİŞ

Türkiye-Avrupa Birliği (AB) ilişkileri tarihsel açıdan uzun bir geçmişe dayanmaktadır. İlişkilerin tarihi, Türkiye'nin Avrupa Ekonomik Topluluğu (AET)'nin kurulmasından kısa bir süre sonra, 1959 yılında Topluluğa ortaklık başvurusunda bulunmasıyla başlamış, ortaklık ilişkisinin kurulmasını sağlayan ve ortaklığın hukuki temelini oluşturan Ankara Anlaşması'nın yürürlüğe girmesiyle 1964 yılında resmiyet kazanmıştır. Türkiye-AB ilişkilerinin dönüm noktasını ise Türkiye'nin diğer aday ülkelerle eşit konumda olacağını belirten ve AB'ye adaylığın resmi olarak ilan edildiği 1999 Helsinki Zirvesi oluşturmaktadır.

Bu tarihten sonra Türkiye her alanda AB'ye uyum çerçevesinde yoğun bir reform sürecine girmiş, 17 Aralık 2004 tarihli Brüksel Zirvesi'nde Türkiye ve AB arasındaki üyelik müzakerelerinin 3 Ekim 2005 tarihinde başlaması kararlaştırılmıştır. Türkiye ve AB arasındaki üyeliğe ilişkin müzakere süreci halen devam etmektedir.

Bu süreçte, Türkiye'de AB politikalarının uygulanmasına destek sağlayacak önemli alanlarda ve belirli süreler için çeşitli Birlik Programları yürütülmektedir. Birlik Programları, AB Üye Ülkeleri ile aday ülkeler arasında uygulamaların yakınlaştırılması ve işbirliklerinin teşvik edilmesi amacıyla, belirlenen sürelerde ve alanlarda uygulanmaktadır.

Araştırmadan istihdama, eğitimden yenilikçiliğe farklı alanlarda yürütülen Birlik Programları ülkelerin entegrasyon sürecine katkı sunmak, işbirliğini teşvik etmek ve ilgili alanlardaki uygulamaları yakınlaştırmak için yürütülmektedir. ABEGP en çok yararlanılan ve bilinen Birlik Programlarındandır.

AB eğitim politikaları, 1980'lerin başında istihdam ve ekonomik amaçlarla mesleki eğitime yönelik girişimlerle ortaya çıkmış, zaman içerisinde öncelikli alanlar doğrultusunda hazırlanan strateji belgeleri ile evrilmiştir. Güncel durumda ise mesleki eğitimi de içine alacak şekilde eğitim ve gençlik alanları bir arada uygulanmaktadır. Avrupa'nın 1987 yılında Erasmus ile tanıştığı programlar, farklı isimler ve fakat aynı amaçlar doğrultusunda günümüze kadar gelişerek gelmiştir.

Günümüzde ABEGP, “Lizbon Stratejisi” ve “Avrupa 2020 Stratejisi” belgeleri ve öncelikleri doğrultusunda şekillendirilmiş ve “Erasmus+ Programı” adı altında tek çatıda birleştirilmiştir. Erasmus+ Programı; okul eğitimi, mesleki eğitim, yetişkin eğitimi, yükseköğretim, gençlik ve spor sektörlerinin tümüne yönelik faaliyetleri bir araya getirmektedir.

Türkiye’nin AB ile bütünleşme sürecinin önemli bir parçasını oluşturan ABEGP’ye katılımına ilişkin süreç, Türkiye ve AB Komisyonu tarafından imzalanan anlaşmaların 27 Aralık 2002 tarihinde yürürlüğe girmesiyle resmiyet kazanmıştır. ABEGP’nin yürütülmesi, Avrupa Komisyonu öncülüğünde Avrupa Komisyonu ile imzalanan anlaşma hükümleri uyarınca kurulan Ulusal Ajanslar vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir. Bu doğrultuda, ABEGP’nin Türkiye’de yürütülmesinden sorumlu kuruluş olan “Türkiye Ulusal Ajansı” 2003 yılında resmen kurulmuştur.

Türkiye, Avrupa çapında 2000-2006 yılları arasında uygulanan “Sokrates II” Programına üye olmak suretiyle, Birlik Programlarına ilk kez 2004 yılında dahil olmuş ve ABEGP’den yararlanmaya başlamıştır. 26 Şubat 2002 tarihinde imzalanan Çerçeve Anlaşma ile başlayan Türkiye’nin Birlik Programlarına katılımına ilişkin süreçte, 2007-2013 yılları arasında farklı alanlara yönelik 9 adet¹ Birlik Programı uygulanmıştır.

Türkiye Ulusal Ajansı ile 2004 yılından bu yana Türkiye’de uygulanmakta olan ABEGP, 2014-2020 yılları arasındaki adı ile Erasmus+ Programı, Avrupa Birliği’ne üyelik sürecinde bireysel, kurumsal ve en nihayetinde toplumsal düzeyde gelişime katkı sunmayı amaçlamaktadır. Erasmus+ Programı, uygulandığı ülkelerde eğitim ve öğretimde işbirliği, hareketlilik faaliyetleri, dönemsel ortaklıklar ile gençlik ve spor faaliyetlerini desteklemektedir.

Program, kültürlerarası diyaloga ve işbirliğine dayanan faaliyetler ile sosyal dışlanma, ırkçılık ve önyargılarla mücadele edilerek, Avrupa halkları arasında anlayış ve birlikte çalışma ortamının geliştirilmesi ve Avrupa boyutunun güçlendirilmesini amaçlamaktadır. Yürütülen projeler aracılığıyla Erasmus+

¹ Birlik Programları hakkında detaylı bilgi için bkz: <http://www.ab.gov.tr/index.php?p=101> , çevrimiçi erişim: 25 Şubat 2017.

Programının ülkemiz vatandaşları ile AB vatandaşları arasındaki diyalogu güçlendirmede önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir.

Türkiye Ulusal Ajansı bünyesinde gerçekleştirilen çalışmalar ve etki analiz raporları²; Programların proje yararlanıcıları nezdinde önemli ölçüde başarıya ulaştığını göstermektedir. Programlara katılan yararlanıcılar, diğer insanlara saygı ve hoşgörü düzeylerinin arttığını, programların farklı kültürden insanlara karşı önyargılarını fark etmelerini ve yenmelerini sağladığını; ırkçılık ve ayrımcılıkla mücadeleyle olan inançlarını artırdığını belirtmiştir. Programlar sayesinde yararlanıcılar, kendilerini ve kendi kültürlerini tanıma ve tanıtmaya fırsatı bulduklarını, mesleki ve kişisel gelişime katkı gibi boyutlarda olumlu görüşlere sahip olduklarını nihayetinde Avrupa ile “iletişimlerini” artırarak yakınlaştıklarını ifade etmektedir.

Bugün AB-Türkiye ilişkilerinin en önemli unsurlardan birini iletişim çalışmaları oluşturmaktadır. Türkiye’nin AB’ye yönelik iletişim çalışmalarının ilke, amaç ve yöntemleri Avrupa Birliği Bakanlığı tarafından hazırlanan Avrupa Birliği İletişim Stratejisi (ABİS) belgesi ile belirlenmekte ve kamuoyuna yönelik iletişim çalışmaları bu çerçevede yürütülmektedir.

ABİS, Türkiye-AB ilişkileri açısından ‘*yurtiçi iletişim*’ ve ‘*yurtdışı iletişim*’ olmak üzere iki boyutlu bir iletişim stratejisi çizmektedir. İlk boyut olan yurtiçi iletişim, gerçekleştirilen reformların toplum tarafından benimsenmesi ve AB sürecinin Türkiye’de standartları yükselteceğine dair inancın vatandaşlara aktarılmasını amaçlarken, iletişim çalışmalarının ikinci boyutunu oluşturan yurtdışı iletişim çalışmaları, Avrupa kamuoyunda ülkemize yönelik algının doğru şekilde oluşturulmasını amaçlamaktadır. Bu kapsamda, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler, iş dünyası, medya ve yerel yönetimler başta olmak üzere çeşitli kesimlerin fikirlerinin alınması iletişim stratejisinin geliştirilmesinde önemli unsurlardan biri olarak görülmektedir (ABİS, 2014:4).

Erasmus+ Programı, ABİS belgesi içinde iletişim faaliyetleri kapsamında kullanılacak iletişim araçlarının arasında sayılmaktadır. Bu durumda, Erasmus+ Programının hedef kitlelerine yönelik benimsenen iletişim stratejisini ve bu

² Geçmiş yıllara ait etki analiz çalışmaları için bakınız: <http://www.ua.gov.tr/basin-odasi/yay%C4%B1nlar/raporlar>, çevrimiçi erişim 25 Ocak 2017.

kapsamda kullanılacak iletişim araçlarını da ABİS'in bir parçası olarak görmek mümkündür. Zira Erasmus+ projeleri, karşılıklı işbirliği ile yenilikçi uygulamaların paylaşılmasını ve transfer edilmesini destekleyerek Avrupa çapındaki örneklerin ülkemizde uygulanmasına fırsat vermekte ve yurtiçi iletişim çalışmalarına katkı sunmakta; Avrupa halkları arasında karşılıklı diyaloga imkan veren yönü ile toplumsal ve kültürel düzeyde AB-Türkiye ilişkilerine ve yurtdışı iletişim çalışmalarına destek vermektedir. ABİS'te adı geçen sivil toplum kuruluşları, üniversiteler, iş dünyası, medya ve yerel yönetimler Erasmus+ Programının öncelikli hedef kitleleri arasında yer almaktadır. Bu açılarından, Erasmus+ Programı çerçevesinde yürütülen iletişim çalışmalarının AB-Türkiye ilişkilerine yönelik yürütülen iletişim çalışmalarının pekiştirici bir unsuru olduğu düşünülmektedir.

Gerek ABİS'in yurtiçi iletişim çalışmalarına yönelik katkısı gerekse Türkiye'de müzakereye açılması beklenen 26 No'lu Eğitim ve Kültür Faslı'nın önemli bir uygulama aracı olması bakımından Erasmus+ Programının ABİS'e katkı sunduğu değerlendirilmektedir. Bu katkının, yürütülen iletişim çalışmalarının çeşitliliği ve hedef kitlelere ulaşmasındaki başarı ile doğru orantılı olduğu düşünülmektedir.

Özelde Erasmus+ Programına yönelik uygulamaların genelde ise kurumlar için iletişim çalışmalarının önemi, hedef kitleler ile kurum arasında iletişimi sağlama, hedef kitlenin kurumdan beklentilerini anlama ve kurumun değişimlere uyum sağlama ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Kurumsal amaçlar doğrultusunda hedef kitleye yönelik belirlenen bir iletişim yönetimi süreci küçük veya büyük her kurum için bir gerekliliktir. Diğer bir ifadeyle, kurumlar ile hedef kitle arasında güven ilişkisinin kurulması ve ihtiyaçların belirlenmesi, planlanmış iletişim çalışmalarının varlığını gerektirmektedir. Neticede, kurumların başarısının, kurum adına yürütülen iletişim çalışmalarının başarısından bağımsız olmadığı bilinmektedir.

Kurumların hedeflerine ulaşmak için gerçekleştirdiği iletişim çalışmaları halkla ilişkiler literatürü içerisinde, güncel gelişmeler ve önemi her geçen gün artan '*kurumsal iletişim*' alanı ile açıklanmaktadır. Kurumsal iletişim, kurumların hem içeride hem de dışarıda farklı özellikler taşıyan hedef kitleler ile ilişkilerinin ve

iletişim süreçlerinin stratejik olarak yönetilmesine odaklanan bir anlayış olarak ifade edilebilir.

Bu anlayış, teknolojik ve sosyal alanlarda yaşanan değişiklikler ve gelişmeler ile kurumların hedef kitlelerin gereksinimlerindeki değişikliklere ayak uydurma çabası neticesinde sürekli kendini güncellemektedir. Öyle ki, bilgi-iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve küreselleşme, iletişim kavramını her zamankinden daha önemli bir hale getirmiş, günümüz toplumsal yapısı yeni iletişim teknolojilerinin gelişmesi ile bilgi ağı olarak tanımlanmaya başlamıştır. Yeni teknolojilere, yeni medyaya ve etkileşime bağlı olarak gelişen toplumsal ve kültürel iletişim süreçleri, profesyonel hayata yönelik iletişimi de dönüştürmektedir. Bu doğrultuda oluşan yeni iletişim olanakları ile kurumlar ve hedef kitleleri arasındaki iletişim süreçleri de yeniden düzenlenmektedir. Diğer bir ifadeyle, teknolojik alandaki her gelişme kurumların iletişim çalışmalarını da etkilemektedir.

Bu çalışmanın konusu, Türkiye Ulusal Ajansı tarafından yrtlen Erasmus+ Programına yönelik iletişim çalışmalarını tespit etmek ve kullanılan iletişim araçlarının kurumsal iletişim yönetimi açısından değerlendirerek, uygulamaları geliştirecek öneriler ortaya koymaktır.

Çalışmanın, Türkiye Ulusal Ajansı'nın hedef kitlelerine ulaşmada kullandığı iletişim stratejisini oluşturan yazılı belgeler ve uygulamaları bir araya getirerek bütünsel bir ereve sunması, iletişim araçlarının kullanımının değerlendirmesine yönelik analiz yapması, geliştirilmeye açık yönlere uygun öneriler sunması ve yrtlen iletişim çalışmalarına ilişkin tespitler barındırması açısından önem taşıdığı düşünülmektedir. Bu alışma ile getirilen önerilerin, konjonktürel durum, kaynakların yeterliliği gibi değişkenler de dikkate alınarak hayata geçirilmesi halinde çalışmanın Erasmus+ Programının uygulanmasına ve yaygınlaştırılmasına katkı sunabileceği değerlendirilmektedir.

Çalışmanın amacı, Türkiye Ulusal Ajansı'nın kurumsal iletişim çalışmalarını bütünsel olarak ortaya koymak ve geliştirilmeye açık olduğu dşnlen noktaları belirlemektir. Çalışmada, literatür taraması, ampirik araştırma ve görüşme yöntemleri kullanarak kurumsal iletişim yönetimine ilişkin teorik ereve ve Türkiye Ulusal

Ajansı bünyesinde uygulanan kurumsal iletişim yönetiminin çerçevesi çizilmektedir. Ardından, kurumun hem hedef kitlesi hem de yerelde paydaşı konumundaki kurumların temsilcilerine yönelik uygulanan Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler Analizi (GZFT) ile geliştirilmeye açık yönler ve öneriler sunulmaktadır.

Tümdengelimine dayalı bu tez çalışması ile Türkiye Ulusal Ajansı bünyesinde yürütülen iletişim çalışmalarının yapısı, araçları ve mevcut durumun tespiti yapılmış, kurumsal iletişime yönelik geliştirilmeye açık yönleri belirlenmiş, bu doğrultuda öneriler ortaya konmuş ve iletişim çalışmalarına ilişkin tespitlere yer verilmiştir.

Çalışma genel olarak şu sorular doğrultusunda şekillendirilmiştir:

- Türkiye Ulusal Ajansı kurumsal iletişim yönetimini nasıl uygulamaktadır?
- Türkiye Ulusal Ajansı'nın kurumsal iletişim yönetimi çerçevesinde kullandığı teknikler stratejiler ve araçlar nelerdir?
- Türkiye Ulusal Ajansı'nın iletişim çalışmalarının geliştirilmesine yönelik öneriler nelerdir?

Tezin ilk bölümü kurumsal iletişim yönetiminin tanımı ve kapsamına yönelik temel kavram, düşünce ve araçlar hakkında bilgi vermeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, kurumsal iletişim yönetimi süreci, amaçlar ve stratejik kurumsal iletişim kavramlarına değinilmektedir. Kurumların sahip olması gereken iletişim stratejilerinin araçları açıklanmaktadır. Bu bölüm, ikinci bölümde ele alınan Türkiye Ulusal Ajansı'nın hedef kitlelerine ulaşmada kullandığı iletişim stratejisi ve araçlarının açıklanmasında kullanılan temel kavramsal çerçevenin ortaya konmasını amaçlanmaktadır.

Tezin ikinci bölümü Türkiye Ulusal Ajansı'nın Erasmus+ Programının iletişim faaliyetlerinin hedefleri ile bu hedefler doğrultusunda belirlenmiş iletişim araçlarının neler olduğunu ele almaktadır. Bu kapsamda, Türkiye Ulusal Ajansı'nın kurumsal iletişim çalışmaları incelenmektedir. Birinci bölümde ele alınan kurumsal iletişim yönetimi süreçleri, Türkiye Ulusal Ajansının kurumsal iletişim faaliyetleri kapsamında somutlaştırılmaktadır. Bu çerçevede çalışma, Türkiye Ulusal Ajansı

içerisinde kurumsal iletişim faaliyetlerinden sorumlu birim olan İletişim Koordinatörlüğü'nün çalışmalarına odaklanmaktadır.

Tezin üçüncü bölümü Türkiye Ulusal Ajansı bünyesinde yürütülen iletişim araçlarını değerlendirmeyi hedefleyen GZFT analizi ile bu analiz neticesinde tespit edilen geliştirilmeye açık yönlerle ilişkin önerileri, görüşleri ve değerlendirmeleri içermektedir.

Bu tezin sınırlılığı, kurumsal iletişim araçlarını ortaya koymak için Türkiye Ulusal Ajansı'nın İletişim Koordinatörlüğü'ne odaklanmış ve diğer Koordinatörlüklerde yürütülen çalışmaları kapsama almamış olmasıdır. Ancak, Türkiye Ulusal Ajansı tarafından kullanılan ve bu çalışmada tanımlanan tüm kurumsal iletişim araçlarının İletişim Koordinatörlüğü tarafından kullanıldığı göz önüne alındığında bu sınırlılığın, çalışmanın tüm Türkiye Ulusal Ajansı İletişim Stratejisini ortaya koymada ve değerlendirmede sapmaya/eksikliğe neden olmayacağı düşünülmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL İLETİŞİM YÖNETİMİ

1.1. KURUMSAL İLETİŞİM SÜRECİ VE KURUMSAL İLETİŞİMİN TEMELLERİ

Bu bölümde kurumsal iletişim yönetiminin tanımı ve kapsamına ilişkin temel kavramlar ile kurumsal iletişim yönetimi sürecine ilişkin genel bilgiler verilmektedir.

1.1.1. Kurum, İletişim ve Yönetim Kavramlarına Genel Bakış

Kurum kelimesi İngilizce “*corporate*” kelimesinden Latince’de ise gövde, vücut (body) anlamına gelen “*corpus*” kelimesinden türemiştir (Elving, 2012:71). Bu açıdan kurum en basit haliyle “birarada yaşayan insanların davranışlarını, eylemlerini, değerlerini ve inançlarını ifade eden formel ve informal kurallar bütünü” olarak tanımlanmakta ve bir varlığı ifade etmektedir (Vural ve Bat, 2015:15). Daha genel bir tanıma göre ise kurum “bir sosyal grup ya da toplumda belli amaçları gerçekleştirmeye yönelik olarak temel işlevleri karşılayan, süreklilik kazanmış, diğer kurumsal yapılarla ilişkili, ancak kendi alanında tek olan kendine özgü değerler taşıyan sistemdir”(Özdemirci, 1999:2).

Tanımların ortak noktası, kurumların belli bir amaçla bir araya gelmiş topluluklardan oluşmasına, bütünselliğe ve kendine has kurallar ve amaçlar doğrultusunda görev yapmasına yönelik vurgudan kaynaklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle kurumlar, tüzel kişiliğe sahip, belirli bir amacı olan varlıklar olarak görülmektedir. Buradan hareketle, günlük yaşantımız içerisinde yer alan üniversiteler, hastaneler, sivil toplum örgütleri kurumlara örnek olarak verilebilmektedir. Diğer yandan, küçük aile şirketleri ile çok uluslu yapıdaki büyük işletmelerden de kurum olarak bahsetmek mümkündür. Kavramsal olarak ise kurum, halkla ilişkiler disiplini içerisinde farklı kullanımlar ile karşımıza çıkmaktadır. Kurum, kuruluş, organizasyon, örgüt ve işletme birbirinin yerine geçecek şekilde kullanılabilmektedir (Peltekoğlu, 2016:13).

Kurumlar sahip oldukları soyut ve somut tüm varlıklarıyla, kurumsal değerlerini hedef kitlelerine ve genel olarak kamuoyuna algılatma, tanıtmaya,

saygınlık kazanma ve çevreyi anlama ihtiyacı içerisindedir. Bu ihtiyaçların giderilmesi ise ancak sağlıklı bir iletişim yoluyla mümkün olmaktadır (Tunçel, 2011:254). Diğer bir ifadeyle, kurumların içerisinde ve dışarısındaki kitleler ile ilişkilerinin bir düzen içerisinde ve süreklilik arz edecek şekilde gerçekleştirilmesi ancak iletişim yolu ile sağlanabilmektedir. Bu etkileşimin devamlılığı ve başarısı yine iletişim çalışmalarına bağlı olarak belirlenmektedir (Gürüz ve Eğinli, 2008:177).

İletişim kavramının farklı alanlarda birbirinden farklı anlamlara gelebilecek kullanımları ve tanımları bulunmaktadır. Kavram, İngilizce’de “*communication*” kelimesinden Latince “ortak” anlamına gelen “*communis*” ve “ortak kılmak” anlamına gelen “*communicare*” kelimelerinden türemiştir (Geçikli, 2008:253). Bu çalışmanın konusu uyarınca iletişim “çeşitli amaçlar için insanların tutum ve davranışlarını etkilemek ve yönlendirmek amacıyla bilgi, duygu, düşünce ve isteklerin sözlü veya sözsüz olarak iletilmesi süreci” olarak tanımlanmak mümkündür (Barlı ve Avcı:2016:1).

Günlük hayat içerisinde kurumların iç ve dış çevrelerine yönelik iletişim akışı resmi veya resmi olmayan yollarla, yüzyüze veya uzaktan, bilgisayar veya telefon aracılığıyla farklı şekillerde kendiliğinden üretilmektedir. Planlanmış iletişim çalışmalarında ise iletişim akışının etkisi kullanılan araçlar ile yakından ilgilidir. Bu kapsamda iletişimde kime, ne için ve neyi iletmek istediğimize bağlı olarak bu araçların seçimi farklılık gösterebilmektedir. Kaynak (gönderici), mesaj, kanal, alıcı öğelerinden oluşan iletişim süreci, tek yönlü veya çift yönlü şekilde gerçekleşebilmektedir. Tek yönlü iletişim, kaynak mesaj kanal alıcı şeklinde gerçekleşirken, çift yönlü iletişim ise alıcının geri dönüşünü de içermektedir (Geçikli, 2008:263-278). Tek yönlü veya çift yönlü iletişimin benimsenmesi kullanılan iletişim aracına göre farklılık göstermektedir. İletişimde belirlenen hedefe ulaşabilmenin ön koşulunu ise hedefe uygun iletişim araç ve yöntemlerinden yararlanmak oluşturmaktadır (Peltekoğlu, 2016:225).

İletişim kavramı, kişilerin ve kurumların kendi bilgi, tecrübe ve yorumları doğrultusunda şekillenen bir süreci de ifade etmektedir. Bu sürece, kurumların her kademesindeki kişiler planlı veya plansız olarak katılım göstermektedir. Daha çok kurumların üst kademelerinin kontrolündeki planlı iletişim sürecinde, hedef kitlelerin tutumlarını kurumun hedefleri, misyonu, vizyonu ve öncelikleri doğrultusunda

etkilemek, hedef kitlelerin ihtiyaç ve isteklerini anlamak, kurumun faaliyetleri hakkında bilgilendirmek gibi amaçlarla stratejik iletişim anlayışına ihtiyaç duyulmaktadır (Tunçel, 2011a:254-255). Bu kapsamda, iletişim sürecinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi ve hedeflenen iletişim amaçlarına ulaşılması kurumlar açısından bir yönetim anlayışını gerekli kılmaktadır. Bu açıdan iletişim, bir kurumun başarı veya başarısızlığını etkileyen, kurum ve çevresi arasında yarara dayalı ilişkileri tanımlayan, kuran ve sürdüren “yönetim fonksiyonu” olarak görülmektedir (Lammers ve Barbour, 2006). Diğer bir ifadeyle iletişim, kurumların stratejik hedeflerine ulaşmaları için kendi aralarındaki ve çeşitli iç ve dış hedef kitleler arasındaki bilgi akışını sağlamak için kullanılan bir “yönetim fonksiyonu”dur (Barlı ve Avcı, 2016:102).

Yönetim kavramı, toplum içerisinde varlık gösteren en küçük yapıdan en büyük yapıya kadar gerekli bir işlevi ifade etmektedir. Bu sebeple, aileden kurumlara, uluslararası örgütlerden devletlere kadar her yapının sürekliliği için yönetim gerekli bir olgudur (Güçlü, 2003: 71). Kurumlarda yönetim ise iletişim ile başlamaktadır. İnsan odaklı yönetim anlayışının 1950’ler ile birlikte kabul görmeye başlamasıyla iletişimin yönetim literatürü içerisindeki yeri de ağırlık kazanmaya başlamıştır (Megginson ve ark., 1992:388). Kurumsal iş süreçlerinin, faaliyetlerin yürütülmesi, hazırlanan planların, alınan kararların başarılı bir şekilde uygulanması ve bunlara ilişkin bilgi ve geri dönüşlerin tümü yönetsel iletişimi oluşturmaktadır (1996:541). Kurumlar içerisindeki birimleri birbirine bağlayan, aralarındaki gerekli bilgi ve akışı ve ilişkilerin kurulmasını ve devam ettirilmesini sağlayan yönetsel iletişimdir (Aşkun, 1989:25). Diğer yandan yönetim fonksiyonları olan planlama, koordinasyon, liderlik ve kontrol fonksiyonlarının başarısı iletişimdeki başarıyla bağlı olarak değiştiğinden iletişim, yönetimle ilgili tüm faaliyetlerin önemli bir aracı olarak ortaya çıkmaktadır (Daft, 2000:567).

İlk kez 1972’de Amerika Birleşik Devletleri’nin (ABD) iş dergisi olan Fortune tarafından bir halkla ilişkiler seminerinde kullanılan ancak net olarak tanımlanmayan “*kurumsal iletişim yönetimi*” kavramı ise kurumun iletişim çalışmalarının etkin koordinasyonunu sağlandığı durumu ifade etmektedir ve yıllar içerisinde yaygınlaşmıştır (Vural ve Bat, 2015:27). Kavram, kurumların iç ve dış çevrelerine yönelik iletişim faaliyetlerini kapsamı, kurumların küresel

gelişmelerden hareketle farklılaşma ve ayrışma ihtiyaçları doğrultusunda yürütülen uygulamaları içermesi bakımından öne çıkmaktadır. Bu durum, planlama, karar verme, organize etme, olanak yaratma, eğitim, iş bölümü ve denetim süreçlerini kapsamaktadır (Görpe, 2007:152). Kavram, 1990'ların başından itibaren halkla ilişkiler birimlerinin ve çalışmalarının yerine geçecek şekilde çalışanların ilişkileri, medyayla ilişkiler gibi geleneksel çalışmaları da içerisine alan daha geniş bir kavram olarak kullanılmaya başlanmıştır (Goodman, 1994:2). Çalışmanın bundan sonraki bölümünde halkla ilişkiler anlayışından kurumsal iletişim yönetimine geçiş tarihsel bir akış içerisinde ele alınmaktadır.

1.1.2. Tarihçe

1970'lere kadar kurumlar ve hedef kitleleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi "halkla ilişkiler" kavramı ile ifade edilmiştir. 1978 yılında Meksika'da gerçekleştirilen Dünya Halkla İlişkiler Birlikleri toplantısında halkla ilişkiler; "trendleri analiz eden, sonuçlarını öngören, kuruluşların yönetim kademelerini yönlendiren ve hem kuruluşun hem de hedef kitlenin ihtiyaçlarına hizmet etmek üzere planlanmış hareket programlarını yerine getiren bir sanat ve sosyal bilim dalı" olarak tanımlanmıştır (Steyn, 2000:3). Başka bir tanıma göre ise halkla ilişkiler "bir kurum ile hedef kitle arasında karşılıklı iletişimi, anlayışı oluşturmaya ve sürdürmeye yardımcı olan ayrıcalıklı bir yönetim görevi" olarak görülmektedir (Peltekoğlu, 2016:4). Tanımlardan hareketle, halkla ilişkiler çalışmalarının kurum ile hedef kitle arasındaki iletişim süreçlerinin sağlanmasına odaklandığını söylemek mümkündür. Diğer bir ifadeyle halkla ilişkiler kurumların ilgili çevreleriyle olumlu ilişkiler kurmasını sağlamak, etkin ve verimli bir iletişim/etkileşim ortamı yaratmak için uygulanmaktadır.

Halkla ilişkiler uygulayıcıları, hedef kitleleri ile etkili iletişimi gerçekleştirmek ve belirledikleri iletişim amaçlarına ulaşabilmek için tarihsel süreç içerisinde çeşitli modeller geliştirmişlerdir. Bu kapsamda Grunig ve Hunt (1984) halkla ilişkiler uygulamalarını dört model altına toplamıştır. Bu modeller: "basın ajanslığı veya tanıtım modeli" (1850-1900), "kamuyu bilgilendirme modeli" (1900-1920), "iki yönlü asimetrik model" (1920'den sonra), "iki yönlü simetrik modeldir" (1970'den sonra).

Taylor Barnum'un kurucusu olduğu *basın ajanslığı ve tanıtım modeli*, kurumların medyada yer almasını sağlayacak her türlü tanıtım çalışmalarının yapılmasını içermektedir. Bu kapsamda dikkat çeken ancak gerçek olmayan veya propoganda unsuru olabilecek içeriklerin üretilmesi mümkündür. Ledbetter Lee'nin kurucusu olarak kabul edilen *kamuyu bilgilendirme modeli* ise, yapılan her işin kamu ile paylaşımına açık olunması ve doğru bilginin aktarılması anlayışına dayanmaktadır. Bu iki modelin ortak özelliğı, halkın geri bildirimine önem vermemesi ve tek yönlü iletişim anlayışı içerisinde gerçekleştirilmiş olmasıdır (Grunig ve Hunt, 1984).

Edward Barnays'ın öncülük ettiğı *iki yönlü asimetric model*, çift yönlü mesaj alışverişine dayanmakla birlikte kendi davranış kalıbını değiştirmeksizin hedef kitlenin davranışında kurum lehine değişiklik yaratmayı amaçlamaktadır (Grunig ve Hunt, 1984). Sonuncu model olan, *iki yönlü simetric model*, Grunig ve Hunt 'ın (1992) "*mükemmel halkla ilişkiler*" diye tanımladığı etkili ve diyaloga dayalı halkla ilişkiler modelini ifade etmektedir.

Mükemmel halkla ilişkiler kavramı ABD'nin önde gelen iki halkla ilişkiler ajansı tarafından fonlanan ve Grunig tarafından yürütölen *mükemmel halkla ilişkiler araştırmasının* neticesi olarak ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda mükemmel halkla ilişkiler uygulamaları, uzun vadeli ilişkilerin kurulduğu ve ileriye yönelik hedeflerin benimsendiğı 'stratejik' yönetimin anlayışı ile beliren durumlara göre yeni 'stratejilerin' geliştirildiğı halkla ilişkiler anlayışının benimsenmesi ile mümkün olmaktadır. Mükemmel halkla ilişkiler çalışmalarının olmazsa olmaz unsurları, çift yönlü iletişim ve uzun vadeli yönetimin benimsenmesidir (Ural, 2006:27-30). Mükemmellik araştırmasına göre, halkla ilişkiler, hedef kitleleriyle güven ve anlayışa dayalı uzun vadeli bir ilişki oluşturduğu zaman kurumun etkinliğı artmaktadır (Okay ve Okay, 2015:215-217). Diyalog ve geribildirime dayanan modele göre halkla ilişkiler çalışmaları ile kurum ve hedef kitlesi arasında ortak zemin yaratılması amaçlanmaktadır (Grunig ve Hunt, 1992:8).

Grunig ve Hunt'ın tanımladığı halkla ilişkiler modellerinin tarihsel açıdan şekillenmesi toplumsal değişimler ve gelişmeler ışığında gerçekleşmiştir (Peltekoğlu, 2016:94). Kurumsal iletişime yönelik kavramsal çerçevenin çizilmeye başlanması da

Grunig ve Hunt'ın 1984 yılında halkla ilişkiler iletişim modellerini ortaya koyması ile başlamıştır (Okay, 1999:167, Yıldız, 2010:104). İki yönlü simetrik modelin mükemmel halkla ilişkilere en yakın model olarak tanımlanmasını takiben, kurumsal marka, kurumsal kimlik ve kurumsal itibar gibi kavramlara verilen önem artmaya başlamıştır (Tunçel, 2011a:252). Kurumlar için elzem durumdaki bu kavramların hepsi iletişim çalışmalarının önemini artırmıştır. İlâveten, gelişen bilişim teknolojisi sayesinde iletişim olgusunun önemi artmış, 1990'lar itibariyle iletişimin halkla ilişkiler açısından sonuçları ve rolü değişmiş, bu alanda yapılan çalışmalar kurumların iletişim süreçlerine odaklanmaya başlamıştır (Kelleher, 2009:172).

İletişimi gerekli kılan kavramların önem kazanması, iletişimin öneminin artması ve yeni iletişim kanallarının ortaya çıkması halkla ilişkiler alanındaki uygulamaları da dönüştürmüştür. Bu dönüşümün sebebi, karşılıklı anlayış ve etkileşime vurgu yapmasına rağmen halkla ilişkiler disiplininin uygulamada kendi çıkarları doğrultusunda çevresini ikna eden ve bu doğrultuda tanıtım yapan kurum imajını yerleştirmiş olmasıdır. Bu açıdan günümüzde kurumsal iletişim, halkla ilişkilerden daha geniş kapsamlı işlevleri ve yönetsel derinliği olması, iletişimin önemini ve yetkiyi yansıtan bir kavram olması ile uygulamada kabul görmekte ve tercih edilmektedir (Tunçel, 2011a:257). Diğer bir ifadeyle, kurumsal iletişimi, halkla ilişkiler disiplinin çağdaş bir uzantısı olarak görmek mümkündür. Halkla ilişkilerden kurumsal iletişim yönetimine geçiş çeşitli etkenleri içerisinde barındırmaktadır.

Günümüzde modern kurumların tercih ettiği hedef kitlelerden gelen tepkileri dikkate alan iki yönlü simetrik iletişim modeli kurumsal iletişim anlayışının gelişmesinde etkili olmuştur (Peltekoğlu, 2016:130, Okaylar, 2015:208). Başka bir ifadeyle, 21. yüzyılın çağdaş halkla ilişkiler anlayışı, iletişim çalışmalarının ve geridönüşe dayalı iletişimin kullanıldığı, uzun vadeli bakış açısı geliştirebilen kurumsal iletişim yönetimini gerektirmiştir. Buna sebep olan etkenler arasında, aynı ürünle aynı hedef kitleye hitap eden kurumların sayısının çoğalması nedeniyle artan rekabet, kurumsal yapılanmalar içerisinde artan birim sayıları ve buna bağlı olarak doğan yeni iletişim faaliyetleri, çeşitlenen hedef kitle ihtiyaçları ve bu ihtiyaçlara cevap vermede kullanılacak araçlarının farklılaşması sayılabilmektedir.

Bilgi-iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ile iletişim araçlarının çeşitlenmesi ve kurumsal iletişim ile bağlantılı kavramların ortaya çıkması kurumsal iletişimin geleneksel halkla ilişkiler alanını da içerisine alarak genişlemesine ve önem kazanmasına neden olan bir diğer etkindir (Btschi ve Steyn, 2006:107). Örneğin, 1992 yılında Fortune dergisi tarafından gerçekleştirilen çalışmada kurumsal iletişimin 164 kurum tarafından kullanıldığı görülürken, halkla ilişkilerin 76 kurum tarafından kullanıldığı görülmüştür (Budd, 1995). Kurumsal iletişimin, hedef kitle ile iletişimin sağlanması ifade eden halkla ilişkiler faaliyetine ek olarak, kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve kurumsal itibarın yönetilmesinin yanısıra, kurumsal sosyal sorumluluk, kriz yönetimi, medyayla ilişkileri de içine alan ve birden fazla alanı içeren bütünleşik bir yönetim anlayışı olarak ortaya çıkmasının bu seçimde etkili olduğu düşünülmektedir (Cornelissen, 2008:30).

Hem akademik hem de uygulamaya yönelik çalışmalarda kurumsal iletişimin tanımı ve kapsamı üzerine çeşitli tartışmalar sürmektedir. Bu açıdan literatürde kurumsal iletişim teorilerine yönelik bütünsel bir kaynak bulunmamakla beraber Hübner (2007) “The Communicating Company Towards an Alternative Theory of Corporate Communication” isimli yayınında kurumsal iletişime yönelik düşünce ve teorilerin temellerini halkla ilişkiler, iletişim ve pazarlama disiplinlerine dayanacak şekilde açıklamaktadır. alışmasında Hübner (2007) Grunig’in “Kurumsal Yönetim Konsepti”, Argenti’nin “Kurumsal İletişim Tanımlaması”, Van Riel’in “Kurumsal İletişim İlkeleri”, Bruhn’un “Bütünleşik Kurumsal İletişim Konsepti” ve Cornelissen’in “Kurumsal İletişime Yönelik rgtsel Yaklaşımı” olmak üzere beş ana çalışmadan bahsetmektedir. Söz konusu beş çalışma da, kurumsal iletişim çalışmalarında kurum kültürü, kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve kurumsal itibar kavramlarına yer vermekte ve kurum içi iletişime atıfta bulunmaktadır (Vural ve Bat, 2015:57).

Kurumsal iletişim kavramına ilişkin tarihsel gelişim sürecinin bilinmesinin yapılacak kurumsal iletişim tanımına ve kurumsal iletişimin kapsamına dair geri planı sağlayacağı düşünüldüğünden, bu çalışmada öncelikli olarak ele alınmıştır. Yukarıda bahsi geçen kurumsal iletişim yönetimine yönelik düşünce ve teorilerden

yola çıkılarak, bundan sonraki kısımda kurumsal iletişimin tanımı ve sınıflandırılması yapılmaktadır.

1.1.3. Tanım ve Sınıflandırma

Van Riel (1995:141) kurumsal iletişimi, bilinçli olarak kullanılan iç ve dış iletişim biçimlerinin mümkün olduğunca etkin ve verimli bir şekilde uyumlaştırıldığı yönetim biçimi olarak tanımlamaktadır. Cornelissen'in (2008:5) tanımına göre ise kurumsal iletişim, kurumun iletişim halinde olduğu paydaş gruplarıyla olumlu itibar yaratma ve sürdürme amacı ile tüm iletişim araçlarının etkili bir şekilde koordine edilmesi için çerçeve sunan bir yönetim işlevini ifade etmektedir. Benzer şekilde Dolphin (1999:2) kurumsal iletişimin bir teknikten ziyade yönetsel bir yaklaşımı ifade ettiğini söylemektedir. Goodman (1994:14) da kurumsal iletişimin bir yönetim işlevi olarak kitleleri yönlendiren, güdüleyen, bilgilendiren ve ikna eden stratejik bir araç olduğunu vurgulamıştır.

Yapılan tanımların ortak noktası kurumsal iletişimin yönetim boyutuna yönelik vurgudan gelmektedir. Bu vurgunun sebebini ise, kurumsal iletişimin, kurumun hedeflerine ulaşmasında etkili olan farklı hedef kitlelerle karşılıklı ve yarara dayalı ilişkiler kurmak istemesi ve bunu yaparken kurumsal hedefler ve planlar doğrultusunda farklı iletişim faaliyetleri yürütmesi oluşturmaktadır. Bu faaliyetler, kurumsal iletişimi uygulayanların bütünsel bakış açısı ile şekillenmektedir (Cornellissen, 2008:22-23).

Kurumsal iletişimin, bir örgütteki bütün iletişim faaliyetlerini içeren ve koordine eden, bir üst noktada konumlandırılması gerektiğini savunan Riel (1995: 26-28) kurumsal iletişimi “*yönetim iletişimi*”, “*örgütsel iletişim*”, “*pazarlama iletişimi*” olmak üzere üç ana başlık altında sınıflandırmaktadır. *Yönetim iletişimi*, kurumsal vizyon doğrultusunda kurum içi ve dışına yönelik geliştirilen strateji ve uygulamaları içerisine alan yöntemi ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre iletişim kurumun tüm seviyelerindeki yöneticiler tarafından yönetilmektedir. *Örgütsel iletişim*, geribildirim ve bu bildirimlere yöneltilen cevapları da içerisine alan çevreden etkilenen geridönüşümsel stratejileri içermektedir. Bu yaklaşıma göre ise iletişim çoğunlukla kurumun dışındaki gruplar tarafından başlatılır ve paydaşlar

belirleyicidir. *Pazarlama iletişimi*, müşterilerin ihtiyacına göre ürünlerin farklılaştırılarak öne çıkarılmasını amaçlamaktadır. Bu yaklaşımda ise iletişim ürün ve hizmetlerin çeşidine göre şekillendirilmektedir (Riel, 1995:163). Belasen (2008:35) ise kurumsal iletişim için “orkestra şefi” metaforunu kullanmaktadır. Ona göre kurumsal iletişim, bir kurumdaki tüm iletişim faaliyetlerinin bütün halinde, birbiriyle uyumlu olarak yürütülmesini sağlamaktadır.

İletişim, kurumların değişen iç ve dış koşullara ayak uydurması ve mevcut hedefleri çerçevesinde uzun dönemli çalışmalar gerçekleştirmesi için bir gerekliliktir. Bu gereklilik, bir yönetim fonksiyonu olarak kurumsal iletişimin kurumun iç ve dış çevresinin kuruma yönelik, anlayış ve algısının oluşturulması ve yönetilmesini de içermektedir. Bu doğrultuda, kurumsal iletişim yönetimi kapsamında yer alan kavramlar aşağıda açıklanmaktadır.

1.1.4. Kavramlar

Kurumsal iletişime ait çalışmaların ortak noktasını kurum kültürü, kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve kurumsal itibar kavramlarına ve bu kavramlara ait süreçlerin yönetilmesine verilen önem oluşturmaktadır.

İlk kavram olan *kurum kültürü*; bir kurumun misyonu, ilkeleri ve kurum çalışanlarının sahip olduğu ortak değerlerin tümü olarak ifade edilmektedir (Peltekoğlu, 2016:542) Diğer bir ifadeyle kurum kültürü, kurumda “işlerin nasıl yapıldığını” göstermektedir (Vural ve Bat, 2015:25). Schein (1984) kurum kültürünü “bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme (external adaption and internal integration) sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlar” olarak tanımlamaktadır. Schein (1984) kurumsal kültürü üç katmanlı model (onion model) ile açıklamaktadır. Bu modele göre kurumsal kültürün ilk katmanı fiziksel düzen ve sosyal çevredir. Ofis düzeni, konuşulan dil, toplantıları yapma ve tartışma düzeni ve semboller bu katmanda yer almaktadır. Orta katman ise, kurumsal davranışlara rehber olan ve sorun çözüm yollarını oluşturan değer yargılarından oluşmaktadır. Son katmanda ise, kurumda genel kabul görmüş varsayımlar yer almaktadır. İnanç ve değerlerin oluşmasında bu varsayımların tüm

kurum çalışanları tarafından bilinmesi ve aktarılması beklenmektedir (Schein,1984: 4-5).

Schein'in modelinden hareketle, kültürel değerlerin oluşmasında kurumun çalışma alanı, kapasitesi ve konumunun yanında, paylaşılan ortak inanç, tutum, tahmin ve beklentilerin de kurum kültürünü oluşturduğunu söylemek mümkündür (Uztuğ ve ark., 2012:53). Yani, kurum kültürü kuruma ait somut değerlerin yanında kurumun toplumla ilişkisini belirleyen soyut değerleri de içerisine almaktadır. Örneğin, alanında yenilikçi olmak ve risk alabilmek bir kurum için kültürünün bir parçası olabilirken, başka bir kurumun kültürü devamlılık ve statükoculuk olabilir. Kurumla kurulan hertürlü iletişimde kurumun kültürü fark edilebilmektedir. Bu açıdan, kurumun fiziki yapısından, hedef kitleyle iletişimi sağlayan personelin yaklaşım ve tutumlarına kadar birçok unsur kurumsal kültürün bir parçası konumundadır.

İkinci kavram olan *kurumsal kimlik*; kurumun temelini oluşturan unsurların mesaj ve çağrışımlarını ifade etmektedir. Riel ve Balmer (1997) kimliği bir kurumun birey olarak kurum üyelerinin davranışlarından kaynaklanan ve kurumun zaman geçtikçe aynı kaldığını, sürekliliğini ve farklılığını ifade eden kendisini takdim ediş şekli olarak tanımlamaktadır. Ak (1998:19) en geniş tanımıyla kurumsal kimliği bir kurumun “uzun dönemde stratejik olarak planlanmış amaçlarına ulaşabilmesi için, kendini ve kurum felsefesini çalışanlarına, müşterilerine, ortaklarına ve halka tanıtmak için kullandığı metotların toplamının tek bir güç yaratacak şekilde birleştirilmesi, kullanılması ve bunun yansımaları” olarak tanımlamaktadır. Kurumsal kimliğin en önemli özelliği bir kurumun “rakiplerinden ve benzerlerinden ayrılabilmek için kurumun felsefi, tasarım, iletişim ve davranışında oluşturduğu bütünlük olarak görülmektedir (Okay ve Okay, 2015:571). Balmer’e göre (1998: 979-980) kurumsal kimlik, kurumun gerçekte kim olduğunu göstermesi ve kurum içi değerler üzerine kurulu olması sebebiyle diğer kavramlardan ayrılmaktadır.

Kurumsal kimlik, içeride çalışanlar ile bütünleşmeyi dışarıda ise diğer kurumlardan ayırt edilebilmeyi sağlamaktadır. Kurumsal felsefe, kurumsal davranış ve kurumsal tutarlılık, iletişim tarzı gibi soyut alanlar da kurumsal kimliğin diğer unsurlarını oluşturmaktadır (Geçikli, 2008:211). Bu açıdan, kurumun kim olduğu, ne

yaptığı ve nasıl yaptığı görsel ve felsefe olarak kurum kimliği ile ortaya koyulmaktadır. Kurum logosu, kurumsal marka, kurum renkleri, antetli kağıt gibi unsurlar kurumsal kimliğin en önemli görsel unsurlarını oluşturmaktadır (Peltekoğlu, 2016:547-557). Bu açıdan kurumsal görsel kimlik unsurları, kurumun hafızalarda yer edinmesini sağlayarak, kurum ve markası hakkında bilgi vermektedir.

Üçüncü kavram olan *kurumsal imaj*; paydaşlar ve hedef kitlelerde kuruma ilişkin inşa edilen beklenti, algı ve deneyimlerin toplamı olarak tanımlanmaktadır (Vural ve Bat, 2015:123). Olumlu ve tutarlı bir kurum imajı oluşturan kurumların sadık bir hedef kitleye sahip olduğu düşünüldüğünde kurumsal iletişim yönetiminin en önemli hedeflerinden birini, kurumlar için olumlu bir imajın oluşturulması ve bu imajın korunması oluşturmaktadır (Okay ve Okay, 2015:423).

Bir kurumun kurumsal imajı, gerçekleştirdiği kurumsal kimlik faaliyetlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan kurumsal imaj kavramı, kurumsal kimlik ile yakından ilişkilidir. Yıldız (2010:107) kurumsal imajı, kurumun kimliği ve vizyonu ile ilgili olarak hedef grupların zihninde oluşan resim olarak tanımlamaktadır. Zira kurumsal imaj hedef kitleler üzerinde güven yaratmak, bu güveni sürdürmek ve uzun dönemde kurumun itibarına etki etmek gibi önemli işlevleri yerine getirmektedir (Peltekoğlu, 2016:561).

Sonuncu kavram olan *kurumsal itibar*; bir kurumun elle tutulamayan değerlerinin ve takdir edilen kurum olmanın karşılığı olarak görülmektedir. Dowling (2001:20) kurumsal itibarı “paydaşların, kurumsal imaj ve kimlik de dahil olmak üzere kendilerini etkileme potansiyeli olan tüm değerlerin toplamından oluşan kurum algısı” olarak tanımlamaktadır. Bu anlamda, hedef kitle ve paydaşların kurum için atfettiği değerlerin toplamı kurumun itibarını oluşturmaktadır (Kadıbeşegil, 2006:58). Dowling’e göre (2001) kurumsal itibar, gerçeklik, dürüstlük, sorumluluk, şeffaflık gibi atanan değerler doğrultusunda belirlenmekte ve kurumsal imaj tarafından uyarılmaktadır. Kurumların geçmişte gerçekleştirdiği çalışmalar, hedef kitle nezdinde kurumun itibarını oluşturmakta ve gelecekte yapılacak çalışmaların referansı olmaktadır.

İtibar kavramı, kişilerin algı ve beklentilerine dayanan bir kavramdır. Okaylar (2015:419) kurum itibarını, “bir kurumun bütün kitleleri ile geliştirdiği hem rasyonel hem de duygusal imajın” genel tanımı olarak görmektedir. Bu açıdan, kurumun yaptığı ve yapmadığı tüm çalışmalar kurumun itibarını oluşturmaktadır. Kurumsal itibar yönetimi ile kurum ve hedef kitle arasında güven ilişkisinin kurulması ve ilişkilerin şeffaflık içerisinde sürdürülmesi amaçlanmaktadır. Mayer, Davis ve Schoorman (1995) kurumsal güveni “kontrol ve gözetme kapasitesini hesaba katmadan, diğer taraftan önemli bir görevi yerine getireceğine olan inanç ve diğer tarafın kendisini koruyacağına dayalı savunmasız kalma durumu” olarak tanımlamaktadır. Buna göre, hedef kitle ile kurum arasında güven ilişkisinin kurulmasında kurumsal itibarı destekleyici bir unsur olarak görmek mümkündür.

Kurumsal imaj ve kurumsal itibar kavramları birbirine yakın kavramlar olmakla birlikte aralarında bazı nüanslar bulunmaktadır. Bu iki kavram arasındaki en önemli fark bir kurumun birden fazla imajı olabileceken sadece bir tek itibara sahip olmasından gelmektedir. Kurum itibarı diğer bütün kavramları içerisine alan kolektif bir kavramdır. Öyleyse, yukarıda sayılan kavramlar aynı zamanda kurumsal itibarın bileşenleri konumundadır. En çok da kurum imajı ve itibarı birbirini destekleyen kavramlar olarak öne çıkmaktadır (Hatch ve Schult , 1997).

Bahsi geçen kavramların tamamı günümüz kurumları için kurumsal iletişimi gerekli kılan en önemli değerleri ifade etmektedir. İmaj ve itibar gibi soyut değerler giderek daha fazla ilgi görmektedir. Bu değerlerin yaratılması, yönetilmesi ve korunması kurumsal iletişimin gerekliliğidir. Bu bağlamda kurumsal iletişim, bir kurumun bağımlı olduğu kitlelerle faydalı ilişkilerinin yaratılması amacıyla içe ve dışa dönük iletişim biçimlerinin mümkün olan en etkili şekilde uyumlaştırılarak bilinçli olarak kullanıldığı bir yönetim aracı olarak görev yapmaktadır (Riel, 1995:26). Zira kurumlar ile hedef kitleleri arasındaki ilişkinin nasıl belirleneceği, hangi kanallar aracılığıyla yürütüleceği ve sürdürülebileceği konularında stratejik bir yol haritası hazırlamak kurumsal iletişimin sorumluluğundadır.

1.1.5. Kapsam

Kurumsal iletişimde kurumsallık kavramı, kurumun benzerlerinden ayrılan değerlerini ve farklılıklarını ifade ederken iletişim, kurumun iç ve dış çevrelerine yönelik süreçleri kapsamaktadır (Vural ve Bat, 2015:25). Kurum dışına yönelik iletişim çalışmalarının yanında kurum içine yönelik iletişim faaliyetlerini de kapsaması bakımından kurumsal iletişim halkla ilişkiler disiplininin farklılaşmaktadır. Kurumsal iletişim, kurumun işleyişini sağlamak, kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için, kurumu meydana getiren birim ve kişiler arası bilgi ve iletişim akışı ile kurumun dış çevresine ilişkin iletişim süreçlerini kapsamaktadır. Çalışmanın devamı ilk olarak kurum içi iletişime yönelik iletişim süreçlerini sonrasında ise kurum dışına yönelik uygulamaları ele almaktadır.

1.1.5.1 Kurum İçi İletişim

Kurum içi iletişim, gerek kurumun genel iletişim hedeflerine ulaşmada birimler arası koordinasyonun sağlanması gerekse kurum dışına yönelik iletişim çalışmalarında bütünlüğün sağlanması açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle, kurumun hedef ve değerleri başta olmak üzere sürece ilişkin her türlü bilgiyi çalışanlarla paylaşmak, kurum kültürünü oluşturmak ve dış çevreyle iletişimin bir ayağı olarak çalışanlara ulaşmak kurum içi iletişimin kaynağını oluşturmaktadır (Karsak, 2016:75). Kurum değerlerinin kurum içinde içselleştirilmesi ve çalışanlarca benimsenmesi, kurumun hedefleri ve stratejik öncelikleri ile bağının kurulması, çalışanların kuruma karşı güven ve inançlarının sağlanması ancak kurum içinde iyi bir iletişim yönetimi ile mümkün olmaktadır (Görpe, 2007:184). Diğer yandan, kurum ile çalışanlar arasında sağlıklı bir iletişim modelinin kurulması, kurum içerisinde etkin çalışma sisteminin ön koşulu olmanın yanında kurum dışına karşı yürütülecek iletişim çalışmalarının ilk adımını da oluşturmaktadır. Kurum içi iletişimde sağlanan başarının, kurum dışına yönelik iletişimi de etkilediği bilinmektedir. Dolayısıyla, kurumların dışarıya yönelik yürüttükleri iletişimin etkinliği kurum içi iletişimin başarısına göre şekillenmektedir.

Kurum içi ilişkilerde kullanılan iletişim modelleri biçimsel ve biçimsel olmayan şeklinde sınıflandırılmaktadır (Karsak, 2016:76-77, Barlı ve Avcı, 2016:22-

23, Ekici, 2013:108-109). Biçimsel iletişim, kurumlarda kurallar doğrultusunda gerçekleşen iletişim şeklini ifade etmektedir. **Dikey, yatay, çapraz** olarak belirtilen biçimsel iletişim modelleri, kurumsal içi iletişimin temelini oluşturmaktadır.

Dikey iletişim, aşağıdan yukarıya dikey kanallarla yapılan iletişim (astların üstlerine) ile yukarıdan aşağıya (yöneticiden çalışanlarına) yapılan iletişimi kapsamaktadır. Bu tür iletişimin temel amacı, yönetimle çalışanlar arasında örgütsel iletişimin sağlanmasıdır.

Yatay iletişim, aynı örgütsel seviyede bulunan çalışanlar arasında bilgi paylaşımı, koordinasyon veya problem çözmek amacıyla kurulan iletişimi ifade etmektedir. Yatay iletişim özellikle modern ve büyük örgütlerde aşırı iş bölümünün ortaya çıkardığı farklılaşma, uzmanlaşma ve birimler arası koordinasyonun önemini artırmaktadır.

Çapraz iletişim, kurumda farklı seviyedeki bölümlerin hiyerarşik kanalları kullanmadan gerçekleştirdikleri iletişimi ifade etmektedir. Hızlı bilgi akışı sağlamak, anlamayı geliştirmek ve koordinasyon sağlamak için kullanılmaktadır.

Biçimsel olmayan iletişim, kurumun önceden belirlenmiş kanallarından geçmeyen, belirli bir plan içinde gerçekleşmeyen, çalışanlar arasında kendiliğinden oluşan iletişimdir. Kurum içerisindeki kişisel yakınlıklar sonucu ortaya çıkan bu iletişim tarzının en olumsuz örneği söylenti ağına sebep olabilmesidir (Demir, 2003:145-146).

Kurum içi iletişime yönelik açıklanan bu modeller pratikteki kurumsal iletişim çalışmaları hakkında fikir vermesi açısından önem taşımaktadır. Başka bir deyişle, kurum içerisinde benimsenen iletişim modelinin ağırlığının, o kurumun kültürü ve kullandığı iletişim araçları hakkında fikir vermesi beklenmektedir. Kurum içi iletişim yönetimi, iletişimsizlikten ya da iletişim sürecinin etkili bir biçimde işlememesinden kaynaklanan sorunları önlemek için yapısal ve bireysel düzeyde önlemlerin alınmasını ve çalışanlar ile yönetim arasında mesaj iletiminin kolay sağlanmasını da amaçlamaktadır (Demir, 2003:159). İçeride iyi yönetilen iletişim, çalışanların, kurumun vermek istediği mesajları yayması ve güçlendirmesi neticesini doğurmaktadır (Barlı ve Avcı, 2016:88). İyi bir kurum içi iletişim kültürüne sahip

kurumların kurum dışındaki iletişim çalışmalarında daha etkin ve başarılı olduğu düşünülmektedir.

1.1.5.2 Kurum Dışı İletişim

Kurum dışı iletişim, kurumun dış çevresine karşı yürüttüğü iletişim süreç ve çalışmalarının tümünü kapsamaktadır. Bu doğrultuda, farklı platformlarda hedef kitle, paydaşlar, basın-medya ilişkilerine yönelik her türlü kurumsal iletişim çalışması bu kapsamda değerlendirilmektedir.

Çalışmanın bundan sonraki kısmı kurumsal iletişimin amaç ve işlevlerinin tanımlanmasını takiben, uygun başlıklar altında kurumların dış çevrelerine yönelik iletişim uygulamaları ile kullanılan iletişim araçlarına ve bu uygulamalar ile kurumsal iletişim ilişkisine yer vermektedir.

1.1.6. Amaç ve İşlevler

Kurumsal iletişimin öncelikli amacı, hitap edilen hedef kitleye yönelik şeffaflık ve güvenilirlik kavramları üzerinden güçlü bir kurum algısı oluşturmaktır. Kurumun imaj ve itibarının yönetilmesi ile kurumsal kültürün oluşturulması da bu amacın bir parçası olarak değerlendirilmektedir. İkinci amacı, kurum ile paydaşlar ve hedef kitle arasındaki bilgi akışını sağlamaktır. Zira bu kitlelerin doğru ve zamanında bilgilendirilmesi, güçlü kurum algısını pekiştirici bir eylem durumundadır. Kurum ve çevresi arasında daimi bir iletişimin sağlanması ise profesyonel bir iletişim süreci yönetimini gerektirmektedir. Üçüncü amaç ise, profesyonel iletişim sürecinin bir parçası olarak, kurumsal iletişimde özel alanlar olarak tanımlanan basınla ilişkiler, kriz yönetimi ve kurumsal sosyal sorumluluk süreçlerinin yönetiminin sağlanmasıdır (Vural ve Bat, 2015:41-43).

Kurumsal önceliklerin ve amaçların belirlenmesi, gerçekleştirilmesi, bunlar doğrultusunda bilgi akışının sağlanması ve etkinliklerin düzenlenmesi kurumsal iletişim yönetiminin kapsamını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda, kurumsal iletişimin **düzenleme, ikna etme, bilgi verme ve bütünleştirme** olmak üzere dört temel işlevi bulunmaktadır (Akyürek, 2005:9). Düzenleme işlevi kurumiçi ve kurumdışı faaliyetlerin düzenlenmesi ve desteklenmesini; ikna etme işlevi kurum ve markasına ait kimliğin oluşturulmasını; bilgi verme işlevi hem kurum içi hemde kurum

dışındaki hedef kitlelerin bilgi ihtiyacının karşılanması; bütünleştirme işlevi ise iyi bir kurumsal vatandaşlığın gerekliliklerini yerine getirmeyi ifade etmektedir (Akyürek, 2005:9). Bu işlevlerin yerine getirilmesinden ise kurumsal iletişimin yürütüldüğü birimler sorumludur. Bu birimlere kurumsal iletişim, iletişim, halkla ilişkiler isimleri verilebilmektedir.

1.1.7. Kurumsal İletişim Yönetimi Açısından İletişim Birimlerinin Görevi

Günümüzde iletişim, kurum için çalışan her bir çalışanın sorumluluğu olarak kabul edilmektedir (Elving, 2012:67). Yani sadece kurumsal iletişimden sorumlu birimler değil, kurumun işleyişinden sorumlu birim ve bu birimlerde çalışan personelin tümü iletişim süreçlerine katılmakta ve sorumluluk almaktadır. Bu açıdan, kurumların en üst kademesinden en alt kademesine kadar herkes dolaylı veya doğrudan kurum adına iletişim faaliyetinde bulunmaktadır. Ancak, kurumsal iletişim faaliyetlerinin tek elden koordine edilmesi ve yürütülmesi amacıyla ilgili birimlerin oluşturulması önem taşımaktadır.

Kurumsal iletişim yönetimi, kurumların bu işle sorumlu kılınmış ilgili birimlerinin kurulmasını ve iletişim faaliyetlerinin bu birimler tarafından yürütülmesini gerektirmektedir. Kurumsal iletişim; 1990’larda şu üç öneri ışığında uygulanmaya başlamıştır (Cornelissen, 2008:122-123):

- 1) Kurumlar iletişim disiplinlerini tek bir birimde birleştirmeli ve merkezileştirmelidir,
- 2) Kurumlar, iletişim birimlerini karar organlarına kolay erişebilecek hiyerarşide yapılandırılmalıdır,
- 3) Kurumlar arasında iletişim birimi ve diğer departmanlar arasında çapraz işlevsel koordinasyona imkan veren mekanizmalar uygulanmalıdır.

Kurumların büyüklüklerine, amaç ve iletişim stratejilerine göre birimlerin yapısı ve personel sayıları değişiklik gösterebilmektedir. Bu birimler aynı zamanda yukarıda sayılan **düzenleme, ikna etme, bilgi verme ve bütünleştirme** işlevlerini de yerine getirmektedir. Aşağıdaki şekilde kurumsal iletişimden sorumlu birimlerin temel görev alanları bu işlevler çerçevesinde gösterilmektedir.

Şekil 1.1. Kurumsal İletişimin İşlevleri ve İletişim Birimlerinin Görevleri

Düzenleme	• İletişim stratejisinin belirlenmesi • Basın ve medya ilişkilerinin yürütülmesi • Kurum içi iletişim faaliyetlerinin yürütülmesi • Kurum kültürü, kimliği ve imajının oluşturulması • Sosyal medya yönetimi • Reklam ve tanıtım süreçlerinin yönetilmesi
İkna etme	• Paydaş ve hedef kitle ilişkilerinin yürütülmesi • Kamuoyu araştırmalarının yürütülmesi
Bilgi Verme	• Kurum ve markası hakkında her türlü bilgilendirmenin yürütülmesi • Bilgi Edinme Kanunu kapsamındaki başvuruların yürütülmesi • Kriz yönetimi
Bütünleştirme	• Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının yürütülmesi • Kurumsal işbirliklerinin sağlanması

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Kurumsal iletişim birimleri, yukarıdaki şekilde verilen görevleri yerine getirmenin yanında bilginin tek elden kolay akmasını sağlayarak kurum içi ve kurum dışına yönelik koordinasyonu eş zamanlı olarak sağlamaktadır. Bu açıdan kurumsal iletişimden sorumlu birimlerin stratejik ve çift yönlü görev yapan birimler olduğu değerlendirilmektedir.

İletişim birimlerinin, kurumun vizyonu ve misyonu doğrultusunda, hedef kitlenin ihtiyaçlarını da gözeterek iletişim planlarını uygulamaya koyduğu bilinmektedir (Vural ve Bat, 2015:175-176). Günümüz koşullarında hızlı ve değişken bilgi akışı ve teknolojik gelişmeler hedef kitlelerin ihtiyaçlarında bazı değişimleri beraberinde getirmiştir. Bu değişimler, kurumların hedef kitlelerine ulaşmak için kullandıkları iletişim çalışmalarının çeşitlendirilmesini ve teknolojik gelişmeler neticesinde ortaya çıkan yeni uygulama ve eğilimlerin takibini de gerektirmektedir. Kurumların iletişimdeki başarısı ise, yukarıda verilen **düzenleme, ikna etme, bilgi verme ve bütünleştirme** işlevlerinin güncel teknolojik gelişmeler ışığında iletişim

alışmalarının koordineli olarak yürütülmesiyle doğru orantılıdır. Bu kapsamda kurumsal iletişim birimleri, farklı disiplinlerin faaliyetlerini içerisine alan, her an hedef kitlelerin ihtiyaçlarına güncel gelişmeler neticesinde cevap üretebilecek stratejik birimler olarak görev yapmaktadır (Cornelissen, 2008:99).

Kurumsal iletişim yönetimi, kurumun hedefleri uyarınca kurumun öncelikleri ve hedefleri doğrultusunda hazırlanmış bir iletişim stratejisini gerekli kılmaktadır. Geleneksel anlamdaki halkla ilişkilerin “taktiğe” dayalı işleyiş biçiminin, kurumsal iletişimde “stratejiye” evrildiğini söylemek mümkündür (Tunçel, 2011a:257). Zira kurumsal iletişim yönetiminin stratejik boyutu öngörülü, planlı, uzun vadeli ve ölçülebilir çalışmaları ifade etmektedir. Bu alışmalar, hedef kitlenin ihtiyaç ve talebinin güncel gelişmeler ışığında değerlendirilerek ileriye dönük iletişim araç ve tekniklerinin kullanıldığı yenilikçi ve dinamik bir vizyonu da gerekli kılmaktadır.

1.2. KURUMSAL İLETİşİM STRATEJİSİ

Strateji kavramı, farklı alanlarda farklı anlamlara gelebilecek şekilde kullanılabilmektedir. Grunig (1992:22) stratejiyi belirli bir eylemin gidişatını yönlendiren bir yaklaşım, tasarım, şema veya sistem olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma göre stratejiler, belirlenen hedeflere ulaşılmak için yürütülecek faaliyetlerin planlamasına denk düşmektedir. Tibble (1997:357) ise, kurumsal iletişim uzmanlarının stratejiyi “nemli” bir durumu (stratejik mesajlar, stratejik adımlar gibi) ya da “faaliyetleri” (iletişim stratejisi) tanımlama olarak kullandıklarını belirtmektedir.

Kurumların paydaş ve hedef kitlelerine yönelik yrttğı iletişim faaliyetleri bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerden etkilenmektedir. Bu doğrultuda güncel gelişmelere bağlı olarak hedef kitlelerin ihtiyaçları neticesinde belirlenen iletişim faaliyetleri çeşitlenmekte ve farklılaşmaktadır. Bu farklılaşma, hedef kitlelerin değişen ihtiyaçları neticesinde yöntemi, aracı ve zamanı planlanmış iletişim çalışmalarını gerekli kılmaktadır. Öyle ki, kurumun öncelik ve kaynakları uyarınca farklı kitlelere farklı iletişim süreçlerinin uygulanması kaçınılmaz olmaktadır. Uygulama açısından değerlendirildiğinde ise bütünleşik bir anlayışla yrtlen farklı

iletişim süreçlerinin eş zamanlı yönetimi, planlamanın ‘stratejik’ bir anlayışla yapılmasını gerekli kılmaktadır.

Kurumların yol haritalarını planlarken kullandıkları stratejik yönetim modeline ait teori ve görüşler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

şekil 1.2. Stratejik Yönetim Modelinin Dayandığı Teori ve Görüşler

Durum Analizi (Rasyonel Model)	Strateji geliştirmede geleneksel süreç, örgütün iç-dış çevresinin analizini içerir. Böylece örgütün güçlü ve zayıf yanları ile fırsat ve tehditler ortaya konur. Bu sonuçlar misyon, amaç ve stratejilerin geliştirilmesine temel oluşturur.
Çevrenin belirleyiciliğı	Yönetimin görevi, belirli bir zamanda evre, teknik ve insan kaynakları açısından en iyi uyumu sağılayacak stratejiyi belirlemek, sonra uygulamaya koymaktır.
İrade İlkesi	rgtler kısmen de olsa paydaşlarıyla stratejik işbirlikleri, reklam, lobicilik ve farklı aktiviteler ile kendi çevrelerini yaratabilirler.
Önceden Belirlenmiş Strateji	Yöneticiler hangi stratejik yönü izleyeceklerini planlarlar. Strateji, düşünülür, tartışılır ondan sonra karar verilir.
Beliren Strateji	Strateji aniden sayısız kararın etkisinde oluşur. Yöneticiler eylemde bulunduķa öğrenirler.
Kaynaklara Dayalı Görüş	Organizasyon, bir kaynak demetidir. En önemli yönetim fonksiyonu kaynakların yönetimidir.
Paydaşlara Dayalı Yönetim	Organizasyonla ilgili ya da bağılantılı grupların bakış açısından bakmak önemlidir. Strateji geliştirme sürecinde paydaş analizleri kullanılır.

Kaynak: Harrison ve John, 2008, Aktaran Uztuğ ve ark., 2012: 201

Stratejilerin belirlenmesi sürecinde kullanılan ve yukarıdaki verilen farklı yaklaşımların şu üç nokta üzerinde uzlaştığı grlmektedir:

- 1) Stratejiler planlanmış ve acil olarak ortaya çıkan süreçlerden oluşur,
- 2) Stratejiler genel yol haritasını belirler,
- 3) Stratejiler kurumları ve onların iç ve dış çevrelerini kapsar.

Kurumsal iletişim açısından kavram, “stratejik niyetin ortaya konması, iletişim amaçlarının tanımlanması, hedef kitlelerin belirlenmesi, mesaj içeriklerinin oluşturulması, mesajların iletileceği araçların belirlenmesi, medya stratejisinin hazırlanması ve bütçenin belirlenmesi” adımlarının izlenmesi aşamalarından oluşmaktadır (Cornelissen, 2008:110). Bu bakış açısıyla strateji, kurumların iletişim faaliyetlerini bütünsel bir yaklaşımla ele alındığı iletişimle ilgili farklı alanların yönetimine ilişkin planlamalarının yapıldığı bir süreci ifade etmektedir.

Stratejik iletişim bir kurumun uzun süreli hedeflerine hizmet eden iletişim olarak tanımlanmaktadır (Elving, 2012:68). Bu açıdan stratejik iletişim, belirlenen hedeflere ulaşmak için yürütülen bilinçli iletişim girişimlerinin bütünü olarak görülmektedir (Falkheimer ve Heide, 2014:132). Zira kurumların amaçlarına ulaşmak için aldığı kararların şekillendirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi stratejik iletişimi gerekli kılmaktadır.

Stratejik kurumsal iletişim ise “kurumun hedeflenen amaçlarına nasıl ulaşacağını belirleyen merkezi ve bütünlük çerçeve” olarak görülmektedir (Koçyiğit ve Salur, 2014:241). Stratejik kurumsal iletişim anlayışı ile kurumun amaçları, vizyonu ve misyonu sağlam ve ölçülebilir hedefler şeklinde ifade edilmektedir. Bu açıdan strateji, kurumun genel bir çerçevede ulaşmayı düşündüğü noktanın ne olduğunu belirlemektedir (Demir ve Yılmaz, 2010:81).

Kurumsal iletişimin stratejik yönü kurum ve çevresiyle uzun süreli ilişkiler kurulmasını sağlamaktır (Moss ve Warnaby, 1998:136). Stratejik kurumsal iletişim anlayışının önemi, bu perspektifle değişimle baş etmesi ve değişimi yönlendirmesi, tüm birimleri ve faaliyetleri bağlayıcı kararlar ile bütünleştirmesinden gelmektedir (Uztuğ, 2008:69). Diğer bir ifadeyle, stratejik kurumsal iletişim anlayışı güncel gelişmelerin takibini, güncel uygulamalara dair uyarlamaların ve iyileştirmelere yönelik öngörülerin yapılmasını gerektirmektedir. Bu açıdan, kurumsal iletişim yönetimi kurumlar için iletişim stratejisinin hazırlanmasını gerekli kılmaktadır.

Kurumsal iletişim stratejileri kurum içi ve kurum dışı iletişimlerin planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi ile bu anlayışa zemin hazırlayan düşünce ve eylemlerin bütünü olarak kabul edilmektedir (Koçyiğit ve Salur, 2014:241). Böylece kurumlar hedef kitle ve paydaşlarına önceden belirlenmiş mesajlarını kurumun vizyonuna uygun olarak iletebilmektedir.

Yukarıda sayılan niyetler çerçevesinde hazırlanan iletişim stratejilerinin kurumun misyon, vizyon ve iletişim hedefleri ile hedef kitle ve paydaşları arasında bağlantı kurması ve belirlenen hedefler doğrultusunda araçlar belirlemesi beklenmektedir. Uygulamada ise “önceden yapılandırılmış ve yıllık olarak planlanmış programlar ve kampanyalar ile geçiçi ve reaktif uygulamaları da içermektedir (Uztuğ ve ark.,2012:28). Bu süreçte kurumun ayırt edici yönlerinin belirlenmesi ve öne çıkarılması önem taşımaktadır. O halde iletişim stratejilerinin yukarıda da belirtildiği üzere uygulamada rasyonel model ve beliren stratejinin karması şeklinde gerçekleştiği söylenebilmektedir.

Kurumsal iletişim stratejilerinin etkili olabilmesi ve istenen sonuçları doğurabilmesi ise bazı işlevlerin yerine getirilmesine bağlıdır. Belasen (2008) iletişim stratejilerinin işlevlerini dört başlık altında toplamaktadır. Belasen’e göre etkin bir iletişim stratejisinin ilk işlevi, kurumun hitap ettiği kitlenin ve mevcut kurumun durumunun analizini gerçekleştirmesidir. Diğer bir ifadeyle, kurumun hangi çevreler ile irtibatta olduğu, bu çevrelerin yapısı, bu çevrelere hangi araçlar ile hitap edileceği ve hangi mesajların iletileceği ile mevcut durum ve varmak istenen noktanın belirlenmesi kurumsal iletişim stratejisinin en önemli işlevini oluşturmaktadır. İkinci işlev, kurumun misyonu uyarınca yürütülecek faaliyetlerin belirlenmesidir. Etkili bir iletişim stratejisi, kurumun var oluş amacı ile yürütülen faaliyetler arasında bağlantıyı iyi kurmalıdır. Üçüncü işlev, ikinci işlev ile yakından ilgilidir. Planlanan faaliyetlerin kurgu ve sıralaması stratejinin etkinliğini artırmak açısından önemlidir. Gerçekleştirilecek faaliyetler önem ve öncelik sırası uyarınca planlanmalı ve hayata geçirilmelidir. Dördüncü işlev, kurumun kaynaklarının ortaya çıkarılması ve maksimum kullanımının sağlanmasıdır. Son işlevi ise, kurumun ayırt edici özelliklerinin belirlenmesi ve bunların ortaya çıkarılmasını sağlamaktır (Belasen, 2008:236-238).

İletişim stratejilerinin, kurumlar için olduğu yer ile varmak istediği hedefler arasında; sahip olduğu itibar ile elde etmek istediği itibar arasındaki yol haritası işlevi gördüğü düşünülmektedir. Burada *iletişim*, kurumsal stratejiye rehberlik etme ve uygulama konusunda temel araç olma niteliğini teşkil ederken, *strateji* ise kurumun paydaşları ve hedef kitlesi tarafından algılanmasını beklediği temel nitelikler ve özellikleri tanımlamaktadır (Uztuğ ve ark., 2012:7).

1.2.1. Kurumsal İletişim Stratejisinin Aşamaları

Argenti'ye göre (2013:31-44) etkili bir iletişim stratejisinin dört aşaması bulunmaktadır. Bu aşamalar, kurumun kendi stratejisinin belirlenmesi, hedef kitle-paydaş analizi, mesajların uygun biçimde iletilmesi ve paydaş tepkilerinin toplanmasından oluşmaktadır. Çalışmanın bundan sonraki kısmı, her bir aşamanın özelliklerini ele almaktadır:

1.2.1.1. Kurumun Kendi Stratejisini Belirlemesi

Etkili bir kurumsal iletişim stratejisinin ilk adımı kurumun kendi stratejisinin belirlenmesiyle başlamaktadır. Kurumun amaçlarının ve bu amaçlara götürecek kaynaklarının belirlenmesi gerekmektedir. Çünkü amaçlar doğrultusunda nasıl bir iletişim planının geliştirileceği, kurumun sahip olduğu insan kaynağı, ayrılan bütçe ve zamanla doğru orantılıdır (Argenti, 2013:31-32). Öte yandan, amaçlar belirlenirken kurumun itibarı gibi soyut kaynakların da dikkate alınması gerekmektedir. Kurum itibarının korunması ve arzu edilen itibarın yaratılması yeni kurumlar için başlı başına bir iletişim stratejisini gerektirirken, kazanılmış itibarın korunması ve sürdürülmesi için iletişim stratejilerinde bu amaçlara yer verilmesi önem taşımaktadır.

1.2.1.2. Hedef Kitle-Paydaş Analizi

Etkili bir iletişim stratejisi için ikinci adım hedef kitle ve paydaşların analizidir. Bu analiz, hedef kitle ve paydaşların kimler olduğunun, bu grupların kurum hakkındaki düşüncelerinin, ihtiyaçlarının ve yapılacak iletişim çalışmalarına yönelik tutumlarının belirlenmesini amaçlamaktadır.

Kurumların çevreleri ile işbirliği yapmaları ve bu çevrelerin görüşlerini dikkate almaları bir gerekliliktir. Bu çevrelerin önceden belirlenmesi, bu doğrultuda doğru iletişim araç ve tekniklerinin seçilmesi, mesajların etkili bir biçimde hazırlanmasını sağlayacak, kaynak israfını engelleyecektir (Peltekoğlu, 2016:183). Bu yüzden kurumların hedef kitle ve paydaş analizlerini gerçekleştirmeleri iletişim stratejilerinin başarısını artırıcı faktörler arasında yer almaktadır. Öyle ki, Grunig ve Grunig (1998:145) hedef kitle ve paydaşları kurumların stratejik unsurları olarak tanımlamaktadır.

Halkla ilişkiler açısından hedef kitle ve paydaş ayrımı net olarak yapılmamıştır. Paydaş kavramı işletme literatüründe, hedef kitle ise halkla ilişkiler literatüründe tanımlanmıştır. Bunun sebebi, İngilizce finansal çıkar ve ilgi anlamına gelen “stake” kelimesinden türetilmiş paydaş (stakeholder) kelimesinin daha çok çıkar ilgi sahibi gruplar için kullanılmasıdır. Halkla ilişkiler ise İngilizce’de halk (public) anlamına gelen ve kurumların hizmet ve ürünlerini ulaştırdıkları hedef kitle boyutuyla ilgilenmektedir. Ancak, halkla ilişkilerin genişleyen çevresel yüzü ve kurumsal iletişim yönetimine geçiş paydaş kavramının önemini artırmıştır (Çınarlı, 2014:25). Diğer bir ifadeyle kurumların karar verirken dikkate alması gereken çeşitli gruplar ortaya çıkmıştır. Örneğin günümüzde kurumsal iletişim açısından medya ve sivil toplum kuruluşları önemli paydaşlar arasında sayılmaktadır. Freeman (2004: 229) paydaş kavramını, “kuruluşun hedeflerini gerçekleştirmesinde etkili olan ya da bundan etkilenen gruplar” olarak tanımlamaktadır. Paydaşlar farklı alanlarda faaliyet gösterebilirken ortak noktaları kurumun davranışlarını etkilemeleri ve bu davranışlardan etkilenmeleridir.

Hedef kitle ise, “kurumun dikkate alma gereği duyduğu ortak beklentileri olan, kurumla doğrudan ya da dolaylı bağı olan gruplardır (Peltekoğlu, 2016:178). Her kurumun çalışma alanına göre kitle değişmektedir ve bu nedenle hedef kitle genellemeye açık değildir (Okay ve Okay, 2015:224).

Hedef kitle ve paydaşların yürütülen iletişim faaliyetlerine tepkisi farklılaşabilmektedir. Bu nedenle, bütün grupların çıkarlarına hitap edecek ortak bir iletişim stratejisinin oluşturulması gerekmektedir. Bunun için öncelikli olarak hedef kitle ve paydaşların kurum hakkındaki düşüncelerinin öğrenilmesi ve kurumun

iletişimine yönelik tutumlarının analizi yapılmalıdır. Yani öncelikli olarak hitap edilecek kitlenin özellikleri, ihtiyaçları ve kurumdan beklentileri belirlenmelidir (Argenti, 2013:34).

Bu grupların belirlenmesi ve önceliklendirilmesi, iletişimde mesaj ve araçların belirlenmesi açısından kritik önem taşımaktadır. Her gruba verilmek istenen mesaj uyarınca iletişim araçlarının farklılaştırılması ve içeriklerin uyumlaştırılmasının, iletişim stratejisinin etkisini artırdığı düşünülmektedir. Bu açıdan farklılaşan hedef kitlelere yönelik faaliyetler, kurumsal iletişim çalışmalarının bir parçasını oluşturmaktadır.

1.2.1.3. Mesajların İletilmesi

Etkin iletişim stratejisi için üçüncü aşama kurumların doğru mesajları oluşturmalarına ve mesajlarını uygun şekilde iletilebilmesine ilişkin süreçleri içermektedir. Bu kapsamda mesajların kitleye uygun olarak oluşturulması ve mesajların etkili olabilmesi için doğru iletişim aracının seçilmesi gerekmektedir.

Öncelikler ve kaynaklar neticesinde belirlenen strateji ile iletilmek istenen mesajların hedef kitlelere ulaştırılmasında kullanılan iletişim aracı, iletilmek istenen mesajın ve alıcının türüne göre farklılık göstermektedir. Kamu kurumlarında kullanılan iletişim araçları yazılı araçlar, sosyal-kültürel araçlar, görsel işitsel araçlar ve internet araçları olmak üzere sınıflandırılabilir (Yağmurlu, 2011a:263).

Yazılı araçlar, bilgi vermek ile kurum ve faaliyeti hakkında olumlu bir etki yaratmak açısından önem taşımaktadır. Kuruma ait genel bilgilerin aktarılması, geleceğe ilişkin mesajların verilmesi veya resmi mesajların iletilmesinde yazılı iletişim araçları sıklıkla kullanılmaktadır (Geçikli, 2008:295). *Sosyal-kültürel araçlar* yüzyüze iletişim yönteminin uygulandığı ve karşılıklı iletişimin etkili şekilde yürütülmesini sağlayan iletişim kanallarını ifade etmektedir. *Görsel işitsel araçlar* ise kamu spotları, radyo ve televizyon programları gibi tanıtıma yönelik faaliyetleri desteklemektedir. Son sınıflandırma olan *internet araçları*, hem tanıtma hem de tanıma faaliyetlerine izin veren, iki yönlü iletişim aracı olarak günümüz teknolojisinin en önemli iletişim aracı olarak ortaya çıkmıştır. Öyle ki, internet

teknolojisindeki gelişmeler kurumsal iletişimin işleyişinde değişiklikleri ve yeni iletişim araçlarını da beraberinde getirmiştir. (Yağmurlu, 2011a:263-265)

1.2.1.4. Tepkilerin Ölçülmesi

Argenti'nin ortaya koyduğu etkili iletişim stratejilerinin hazırlanmasında izlenmesi gereken dört aşamanın sonuncusunu paydaşların ve hedef kitlenin tepkilerinin toplanması oluşturmaktadır. Kurumsal iletişim yönetiminin de bir gereği olarak kurumlar, artık sadece yöneticilerinin karar ve insiyatiflerinin değil, hitap ettikleri kitlenin görüş, öneri ve isteklerini göz önüne alarak iletişim çalışmalarını sürdürmektedir. Öyle ki kurumlar bu kitlelerin, isteklerini karşılama ve onlara cevap verme konusunda hem artan bir baskı hissetmekte hem de yasal zorunluluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Örneğin, gelişen iletişim araçları sayesinde kişiler herkesin görebileceği şekilde kurumların taleplerini ileterek geridönüş beklentilerini açıkça iletmekte veya bilgi edinme kanunu çerçevesinde kurumlardan yasal süreler dâhilinde geri dönüş talep etmektedir. Öte yandan, iletişim araçlarının anlık paylaşımlarla zaman ve mekândan bağımsız olarak paylaşımlara izin vermeye başlaması, kurumları daha şeffaf ve duyarlı bir tutum almaya zorlamaktadır. Bu noktada, tepkilerin ölçülmesi, hedef kitle ve paydaşların kurumların uygulama, iletişim stilleri ve mesajlara yönelik geri dönüşlerinin alınmasını amaçlamaktadır (Argenti, 2013:43).

1.2.2. Kurumsal İletişim Stratejisinin Araçları

Kurumsal iletişimde, verilmek istenen mesajların amacına ulaşabilmesi için mesajın iletileceği iletişim aracının seçimi önem taşımaktadır. Zira kullanılacak araçlar verilmek istenen mesajın türü ve mesajın alıcısına göre farklılık gösterebilmektedir. İletişim aracının etkinliği, mesajı en kısa zamanda, anlaşılır şekilde iletip iletmediğine ve özellikle çift yönlü bir iletişime olanak tanıyıp tanımadığına göre değişmektedir. Ancak, kurumsal konularla ilgili bilgilendirme yapmak için tek yönlü iletişim araçları da sıklıkla kullanılmaktadır (Yağmurlu, 2011a:262-267).

1.2.2.1. Yazılı İletişim Araçları

Yazılı iletişim, kurumların bilgilendirme yapmak, talepleri almak ve bu taleplere yanıt vermek amacıyla en çok kullandığı iletişim araçlarındandır. Ayrıca yazılı iletişim, kalıcı olması sebebiyle de sıkça kullanılmaktadır. Kurum politikaları, prosedürler de yazılı olarak düzenlenmektedir.

Yazılı iletişimin diğer önemli bir özelliği, resmi bir nitelik taşıyor olmasıdır. Bu açıdan yönetsel faaliyetlerin büyük kısmını yazılı iletişimin meydana getirdiğini söylemek mümkündür. Resmi yazılar, duyurular, başvuru formları, yıllık raporlar, yayınlar (dergi, broşür), sözleşmeler, bültenler yazılı belgelerin içerisinde yer almaktadır (Ekici, 2013:87). Bu araçların kullanımı, kurumun amacına göre değişiklik gösterebilirken, kurumlar burada sayılan yazılı iletişim araçlarının tümünü kullanmak zorunda değildir.

Kurumların yazılı iletişim araçlarını kullanırken dikkat etmesi gerekenlerden biri kurumun standartlarıdır. Kurumun standartları doğrultusunda süreli yayınların kullanımı kurumsallığın ve sürdürülebilirliğin oluşturulması açısından önem taşımaktadır. Broşür, dergi ve basılı her türlü yayın kurum ve ürünü hakkında hedef kitlelere bilgi vermektedir. Bu açıdan, yayınların görsel ve baskı kalitesi, güncel gelişmelerin takibi sonucu hazırlanması ve güncel standartları yakalaması yayınların ilgi çekmesi açısından göz önünde bulundurulması gereken hususlardır (Peltekoğlu, 2016:275-276).

Yazılı iletişim araçları kurumun hem içerdeki hem de dışardaki hedef kitlelerine yönelik hazırlanabilmektedir. Buna göre üretilen içerik ve tasarım da hedef kitlenin özelliklerine göre farklılık gösterebilmektedir. Ayrıca, teknolojik gelişmeler neticesinde yazılı iletişim araçlarının birçoğu elektronik formatta bulunabildiğinden, hazırlanan yayınların internet ortamında erişilebilir ve paylaşılabılır formatta olmasına dikkat edilmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

1.2.2.2. Sözlü İletişim Araçları

Sözlü iletişim araçları, verilmek istenen mesajın en hızlı şekilde iletilmesini, bilgi akışını ve hızlı geri bildirimi sağlaması açısından önem taşımaktadır. Bu sebeple sözlü iletişim araçlarının iletişimi kolaylaştırıcı bir yanı olduğu

düşünülmektedir. Telefon görüşmeleri, toplantılar, konferans ve seminerler en çok kullanılan sözlü iletişim araçları arasında yer almaktadır (Ekici, 2013:54-57). Ancak burada sayılan sözlü iletişim araçlarının her zaman kaydedilemiyor olması ve belgelenememesi, sözlü iletişimin riskli yönlerini oluşturmaktadır.

Telefon görüşmeleri hızlı ve çift yönlü iletişimi sağlaması açısından sözlü iletişimin önemli araçlarından. Kurumların çağrı merkezleri bulunabileceği gibi iletişim birimleri de kamuoyunun bilgilendirme taleplerini ve şikâyetlerini doğrudan almak gibi bir görev üstlenebilmektedir. Yazılı bilginin teyidinin sözel olarak yapıldığı bilgilendirmelerin kişilerde daha çok etki yarattığı düşünülmektedir.

Etkinlikler (toplantı, çalıştay, konferans, seminer) ise sözlü iletişimin diğer bir örneği olarak yazılı iletişime göre hızlı ve çift yönlü iletişimin sağlanmasına izin veren etkin bir iletişim aracı olarak birçok kurum tarafından kullanılmaktadır. Etkinlikler, doğrudan bilgi vermek için kullanılabileceği gibi katılımcıların paylaşımlarına da izin veren interaktif toplantılar şeklinde de planlanabilmektedir (Peltekoğlu, 2016:341). Bu açıdan, yüz yüze ilişkilerin kurulduğu önemli iletişim araçlarından.

Etkinliklerde açılan stantlar, kurumun kültürünü ve imajını hedef kitleye iletme için önemli bir işlev görmektedir. Diğer bir ifadeyle, stantlar sayesinde hedef kitle kurumu yakından tanıyarak, kuruma güven duygusunu geliştirmektedir. Ayrıca, bilim, teknik, resim, müzik gibi belirli özel alanlara yönelik düzenlenen yarışmalar ve farkındalık çalışmalarının kurum ve hedef kitlesi arasında sözlü iletişime ek olarak olumlu bir etki oluşturduğu düşünülmektedir (Geçikli, 2008:114).

1.2.2.3. Görsel-İşitsel İletişim Araçları

Görsel-işitsel iletişim araçları, mesajların hem göze hem de kulağa hitap edecek şekilde iletildiği iletişim yöntemini ifade etmektedir. Kısa filmler, kamu spotları, televizyon programları, belgeseller ve kayıtlar görsel işitsel araçlar arasında yer almaktadır. Tek yönlü iletişime dayanması geri bildirim sorunu oluştursa da görsel-işitsel araçlar, verilmek istenen mesajların çekici ve eğlenceli bir hale getirilmesine olanak sağlamaktadır (Bıçakçı, 2000:155). Bu açıdan görsel işitsel araçların kamuoyu oluşturmada önemli araçlar oldukları değerlendirilmektedir.

İletişim teknolojilerinin gelişmesi iletişim araçlarının farklılaşmasını ve yeni araçların ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu doğrultuda iletişim araçlarındaki farklılaşma ile kurumsal iletişim uygulamaları da çeşitlilik göstermeye başlamıştır. İnternetin gelişimi ile çevrimiçi ortamlar üzerinden geliştirilen araçlar son yılların en çok kullanılan iletişim araçlarının doğmasına neden olmuştur. Bu doğrultuda bundan sonraki kısım, kurumsal iletişim bağlamında internet ve internete bağlı olarak ortaya çıkan yeni medya ve sosyal medya araçlarını incelemektedir.

1.2.2.4. İnternet Araçları

Kurumsal İletişim ve Yeni Medya

İletişim teknolojilerindeki gelişmeler, kurumsal iletişimin geleneksel araçlarını ve iletişim faaliyetlerinin yapısını etkilemektedir. Önemli iletişim kuramcılarında McLuhan, 1964 yılında yayınladığı “Understanding Media” isimli kitabında gelişen elektronik kitle iletişim araçlarının kullanımının toplum tarafından hızla yayılacağını ve dünyayı “küresel bir köye” dönüştürerek küçük bir topluluk haline getireceğini savunmuştur (Fen, 1969). Diğer bir ifadeyle, McLuhan kitle iletişim araçlarındaki değişim ve kullanımındaki artış ile toplumlardaki iletişimin daha kolektif bir yapı kazanacağını ve bu sayede dünyada herkesin herşeyden kısa sürede haberdar olduğu “küresel köy” halininin oluşacağını öngörmüştür.

McLuhan’ın küresel köy metaforunun, iletişim ve teknoloji araçlarının gelişimi ile günümüz koşullarında gerçekleştiğini söylemek mümkündür. Teknolojik gelişmeler ile geleneksel medyadan farklı özelliklere sahip, kişilerin saniyeler içerisinde birbirine ulaşabildiği iletişim araçları ortaya çıkmıştır. Bu sayede 1990’lar ile birlikte farklılaşmaya başlayan medya araçları internet teknolojisindeki gelişmeler ile birlikte kişileri kolayca biraraya getiren ve kişilerin ortak içerik üretmesine izin veren bir hale dönüşmüştür. Günümüzde medya içeriğinin üretim ve paylaşım biçimi dönüşüme uğramış, kilometrelerce uzaklıktaki kişilerin aynı anda ortak içerik oluşturması mümkün hale gelmiştir. Bunun mümkün olması ise internet teknolojisinin gelişmesi ve yaygınlaşması ile eş zamanlı olarak gerçekleşmiştir.

İnternet, ilk olarak 1990’ların başında kullanılmaya başlanmış, 2000’li yıllardan sonra kullanım alanı ve sıklığı artmıştır. İlk kez world-wide-web (web 1.0)

versiyonuyla kullanılmaya başlayan internet, 2000’li yıllarda yerini web 2.0 uygulamasına bırakmıştır. Web 2.0 tanımı ilk kez 2004 yılında web 1.0’den farklı olarak internet ortamındaki içeriklerin çift taraflı olarak üretilmesine izin veren interaktif ortamları tanımlamak için kullanılmıştır. Web 1.0 ve web 2.0 arasındaki temel fark sadece okunur ortamdan hem okunan hem de yazılan, fikir belirtilen ortama geçiş olarak tanımlanabilmektedir (Uzunoglu ve ark, 2009:87).

Kurumsal iletişim açısından internet, kurumların “halkla ilişkilerini geliştirmek ve hedef gruplara kurum/marka hakkında bilgi vermek ve onlardan geribildirim almak” amacıyla kullanılmaya başlanmıştır (Okay ve Okay, 2015:624). Günümüzde ise, iletişim açısından önde gelen bilgi edinme uygulamalarından biri haline gelmiştir. Ülkemizde internet kullanıcılarının % 61,8’i kamu kurumlarıyla iletişimde interneti kullanmaktadır (TÜİK, 2016).

Kurumların hedef kitleleri ile olan iletişiminin de internet ve buna bağlı olarak ortaya çıkan uygulamalar ile birlikte farklılaştığı değerlendirilmektedir. Yeni medya kavramı, iletişim teknolojilerindeki değişimlerin gözlemlendiği etkileşimli kitle iletişim araçlarını tanımlamakta ve kavram temelde web 2.0 uygulamalarına dayanan medya fonksiyonlarını ifade etmektedir (Mahoney ve Tang, 2017:330). Geleneksel medyada alıcı olarak tabir edilen kişiler yeni medyada içeriği alan ve değiştirebilen kullanıcı, yani üretici konumunda yer almaktadır. Bireylerin kullanıcı olarak ürettiği bu içeriklere “user generated content” yani “kullanıcı türev” içerik adı verilmektedir (Kaplan ve Haenlein, 2010:60). Hem üretici hem de tüketici olan bireyler kendi çektiği bir videoyu kolaylıkla yeni medya çağında üretmekte, yaymakta ve geri dönüşler almaktadır.

Yeni medya uygulamaları kurumsal iletişim açısından farklı sonuçları da beraberinde getirmiştir. Teknik olarak web 2.0 olarak tanımlanan teknoloji ile birlikte sosyal medya kavramı ortaya çıkmıştır. Sosyal medya, kullanıcıların çeşitli kanallardan etkileşim kurmasını, haber, fikir, bilgi gibi farklı içerikleri paylaşımlarını sağlayan internet siteleri ve diğer çevrimiçi araçları ifade etmektedir (Mavnacıoglu, 2015: 25).

Mathews (2010) sosyal medyanın kurumlar ve hedef kitleleri arasında iletişimi sağlaması açısından kurumsal iletişim alanında bir çeşit devrim yarattığını savunmaktadır. Grunig (2009:1) ise sosyal medyanın kurumların halkla ilişkiler çalışmaları üzerinde pozitif sonuçlarla davranış değişikliklerine sebep olduğunu savunmaktadır. Ona göre sosyal medya, kurumları ve halkı sadece bilgilendirme ve mesajlarını iletme tutumundan ziyade halkın kurumların karar almasını değiştirebilecek düzeyde etkileyebildiği, araştırmaya, dinleme ve geridönüşe vurgu yapan bir anlayışa yöneltmiştir (Grunig, 2009:4-9).

Sosyal Medya

Web 2.0 teknolojisinin en önemli işlevlerinden biri sosyal medya uygulamalarının kullanımına izin vermesidir. Web 2.0 tüm kullanıcıların içerik girebileceği teknik boyutu ifade ederken, sosyal medya ise tek yönlü bilgi paylaşımından, çift yönlü ve eş zamanlı bilgi paylaşımına ulaşılmasını sağlayan medya sistemini ifade etmektedir (Kaplan ve Haenlein, 2010:62-63). Sosyal medya aracılığıyla kişiler, bilgisayar, tabletler veya mobil cihazları ile zamandan ve mekandan bağımsız olarak bilgi ve medya paylaşımı ve takibini gerçekleştirebilmektedir.

Sosyal ağ ve sosyal medya kavramları zaman zaman birbirlerinin yerine kullanılsa da birbirinden farklı kavramlardır. Sosyal ağlar, kurumların iletişim faaliyetlerini destekleyen, hedef kitleleri ile kolay ve etkili iletişim kurmayı sağlayan platformlardır. Sosyal medya ise internet kullanıcılarının etkileşimine ve iletişimine, düşüncelerini, metinlerini, denetimlerini, bakış açılarını, bilgilerini ve ilişkilerini paylaşmasına olanak sağlayan ağları da içerisine alan bir bütünü ifade etmektedir. Sosyal medyanın kurumsal iletişim açısından en önemli özelliği, tanıtım ve bilgilendirmeye ek olarak diyalog ve geri dönüşlere izin vermesidir. Bu açıdan sosyal medya, iki yönlü simetrik iletişim modeline en yakın uygulama olarak kabul edilmektedir (Yağmurlu, 2011b:9).

Kaplan ve Haenlein (2010:62-64) sosyal medyayı beş kategori altında ele almaktadır. Bunlar; *sosyal ağ siteleri, bloglar, içerik toplulukları, sanal dünyalar ve işbirliğine dayalı yazarlıktır*. Sosyal ağlar; kullanıcıların profil oluşturarak,

bağlantılı oldukları profiller içerisinde paylaşım yapabildikleri, yapılan paylaşımları izleyebildikleri sitelere verilen isimdir. Sosyal ağlara örnek olarak verilebilecek en çok kullanıcısı olan ve en popüler uygulama “facebook”tur. Bu uygulama ile kurumlar, markaları veya kurumları adına bir sayfa alarak bu sayfa üzerinden hedef kitleleri ile kolayca iletişime geçebilmektedir. Facebook uygulamasının kurumsal iletişim açısından öne çıkan özellikleri, fotoğraf, video dâhil içerik paylaşımına izin vermesi ve etkinlik düzenleyebilme seçeneği sunmasıdır. Kurumsal iletişim açısından en önemli unsur olan hedef kitlelerin geri dönüşüne izin veren mesaj gönderebilme, yorum yapabilme ve değerlendirme özellikleri ise uygulamayı etkin kılmaktadır.

Web 2.0’ın ilk uygulamalarından olan *bloglar* ise en basit haliyle kişilerin kendilerine ait web sayfası oluşturmalarına izin vermektedir. Bu açıdan blog kişiler ve kurumlar için kolay hazırlanabilir bir internet sayfası olarak görev yapmaktadır. Bloglar kişisel veya kurumsal olarak hazırlanabilmektedir. Türk Hava Yolları, Vestel, Ford gibi birçok ünlü markaya ait kurumsal bloglar bulunmaktadır. Ancak, kurumsal blog sahibi olmadan önce kurumlar kime ulaşmak istediklerini ve bu kitleye uygun içerik yönetimini planlamalıdır. Düzenli içerik girilmesi, bu içeriklerin internet sayfasından farklı olması ve girilen içerik yorumlarına yanıt verilmesi kurumsal blogların işlevini yerine getirmesinde önem taşımaktadır (Mavnacıoğlu, 2015:150-152).

Daha kısa ve öz paylaşımların yazılması amacıyla ise mikrobloglar ortaya çıkmıştır. Mikrobloglar içerisinde en çok bilinen 140 karakter sınırıyla içerik paylaşımına izin veren “twitter” uygulamasıdır. Twitter kurumlar tarafından, kriz yönetmek, müşteri hizmetlerini sağlamak, sosyal medya takibi yapmak, kampanyalar gerçekleştirmek, haber duyurmak, bilgilendirme yapmak gibi farklı amaçlarla kullanılabilmektedir (Mavnacıoğlu, 2015:44). Twitter’ı kurumsal iletişim açısından en cazip kılan özellik ise anlık paylaşımlara ve diğer kullanıcıların paylaşımlarına izin vermesidir. Kurumlar için sayfalarının takipçi sayısı ve gönderilerin paylaşılma ve beğenilme çokluğu bir gösterge olarak kullanılmaktadır (Mavnacıoğlu, 2015:109)

Üçüncü olarak içerik toplulukları, kullanıcıların fotoğraf veya video içeriklerini paylaşmasına izin veren “youtube” ve “instagram” gibi sitelerdir.

Instagram uygulaması özellikle son yıllarda popülerlik kazanmış fotoğraf ve videoya dayalı paylaşımlar için sıklıkla kullanılır hale gelmiştir. Youtube ise kurumların adlarına aldıkları youtube kanalları ile bedava video paylaşma ve izleme fırsatı vermektedir. Youtube'a yüklenen her videonun kendine has "bir örnek kaynak konumlayıcısı" yani URL'si (Uniform Resource Locator) bulunmakta ve kurumlar videolarına ait bu URL'leri diğer kullanıcılar ile blogları, twitter veya facebook uygulamaları aracılığıyla paylaşabilmektedir (Ertaş, 2015:31).

Dördüncü olarak sanal dünyalar, bilgisayarlar aracılığıyla üç boyutlu şekilde kurgulanmış ortamları tanımlamak için kullanılmaktadır. Kurumlar, sanal dünyalarda yer alarak hedef kitlelerine kurumu kapsamlı olarak tanıtmaya ve onlarla iletişim kurma fırsatı sunmaktadır. Dünyada en yaygın olarak kullanılan sanal dünya "*second life*" uygulamasıdır (Mavlıoğlu, 2015:51). Bu uygulama kişilerin her türlü özelliğine kendisinin karar verdiği bir avatar³ oluşturarak çevrimiçi şekilde oyun oynanmasına izin vermektedir. Oyun, kişilerin tıpkı gerçek hayattaki gibi eğitimden, ev yaşamına kadar her türlü ortamda bulunmasına izin vermektedir. Kurumsal iletişim açısından uygulama kurumlar ürünlerinin tanıtımını yapacak görsel yerleştirmeler yapabilmesine izin vermektedir. Vestel, bu uygulama içerisinde yer alan ilk Türk markalarından biri olarak gösterilmektedir.

Son olarak işbirliğine dayalı yazarlık ise belge içeriklerinin ortaklaşa oluşturulmasına izin veren uygulamaları ifade etmektedir. Bunlara, inglizcede "what I know is" olarak geçen ve Türkçe'de "benim bildiğim" anlamına gelen "*wiki*"ler ve anket, tablo gibi farklı içeriklerin üretilebildiği "*google documents*" doküman paylaşım uygulamaları örnek olarak gösterilmektedir (Kaplan ve Haenlein, 2010:68).

Bahsedilen her bir sosyal medya kategorisinin kendine has özelliklerinin yanında sosyal medyanın ortak özellikleri de bulunmaktadır. Reitz'e göre (2012) sosyal medya, kurumsal kimliğin korunması, kamu ile iletişime geçme fırsatı sunması, konuların kontrol edilmesini sağlaması, kurumsal sosyal sorumluluğun sağlanması fonksiyonlarını yerine getirmektedir. Mayfield'e (2011:5) göre ise sosyal medya; medya ve hedef kitle arasındaki sınırın belirsizleşmesini ve kişilerin medyanın bir parçası haline gelmesini ifade eden **katılımcılık**, geribildirim ve

³ İnternet ortamındaki anlamı kullanıcılara ait resim veya grafiklerdir.

yorumlara izin vermesi ile **açıklık**, iki yönlü iletişime izin vermesi ile **etkileşim**, farklı kişilerin etkili bir şekilde bir araya gelmesini sağlamasıyla **ağ kurma**, diğer internet kaynaklarına yönlendirmeler içermesiyle **bağlanabilirlik**, maliyetsiz herkesin kullanımına açık olmasıyla erişilebilirlik özelliklerine sahiptir. Binark ve Löker (2011:9) yeni medyanın **dijitallık, etkileşimsellik, multimedya biçimselliği ve kullanıcı türevli içerik üretimi, hipermetinsellik, yayılım ve sanallık** özellikleri ile geleneksel medyadan farklılaştığının altını çizmektedir. Binark, kullanıcı türevli içeriklerin yaygınlaşması ile kurumların sosyal medyadaki başarısının “kullanıcıları katılımcılığa teşvik ve yarattığı etkileşim düzeyi ile doğru orantılı olduğunu dile getirmektedir(Görüşme, 17 Temmuz 2017).

Yeni medya kavramı, sosyal medya uygulamaları ile özdeş şekilde kullanılmaktadır. Kurumsal iletişim açısından ise bu uygulamalar farklı sonuçları da beraberinde getirmektedir. İlk olarak, sosyal medya uygulamalarının yeniliklerin benimsenmesinde motivasyon sağladığı düşünülmektedir. Kurumlar, yenilikçi uygulamaları ve gelişmeleri kolayca takip edebilmekte ve uygun olanları kendilerine adapte edebilmektedir. Kurumların sosyal medyada yer alması, yeni iletişim teknolojilerini takip etme konusunda ilgili olduklarını ve yeniliklere açık bir bakış açısına sahip olduklarını da göstermektedir. Bu açıdan kurum imajına olumlu etkisi olduğu düşünülmektedir. Ancak kurumların, kurumsal iletişim için yeni medya uygulamalarının avantajlarını belirlemesi ve en etkili iletişimi sağlayabilecekleri uygulamalara yönelmesi gerektiği değerlendirilmektedir. Her uygulamanın kullanılması olanaksız ve gereksiz olabilmektedir. Ancak, farklı hedef kitlelerin farklı tercihlerine cevap veren uygulamaların tercih edilmesinin gerektiği düşünülmektedir.

İkincisi sosyal medya kurumsal iletişim açısından iletişimde hız, süreklilik, etki, etkileşim sağlamaktadır (Grunig, 2009:6). Bu açıdan sosyal medya uygulamalarının kurumların iki yönlü simetrik iletişim stratejilerini hayata geçirmelerini hem gerekli kıldığı hem de kolaylaştırdığı değerlendirilmektedir.

Üçüncü sonuç, sosyal medyanın geleneksel itibar ve kriz yönetimi açısından farklılıkları da beraberinde getirmiş olmasıdır. Sosyal ağ hesapları ile kurumlar, ürün, hizmet ve faaliyetleri kolayca hedef kitle ve paydaşlarına duyurabilmektedir. Ancak

bu ağlar aracılığıyla viral⁴ yayılma ve olumsuz içerikler, kurum itibar ve markasına zarar verebileceğinden sosyal ağların kullanımı ekstra önem gerektirmektedir. Bu sebeple, sosyal ağlar aracılığıyla içeriklerin hızlı ve kontrolsüz yayılması kurumlar için çevrimiçi ortamda kriz yönetimini gerekli kılmaktadır. Kullanıcıların ürettiği içerikler sebebiyle kurumların “online itibar” yönetimi de kaçınılmaz olmaktadır (Binark, görüşme, 17 Temmuz 2017). Zira internet ve sosyal ağlar aracılığıyla yansıyan her türlü iletişim ve kriz durumu kurumun imaj ve itibarını etkilemektedir (Aula, 2010:44). Bu kapsamda en çok bilinen örneklerden biri “Danone”nin Mayıs 2005’te markanın ürünlerinin çocukların fiziksel ve ruhsal gelişimini olumsuz yönde etkilediğine dair içeriğin mail yoluyla yayılmasıyla başlayan kriz sürecidir. İlk aşamada bu durumu pek önemsemeyen marka ancak Ekim 2005’te iddialara karşı girişimlerde bulunmuştur. Ancak 6 aylık gecikme kullanıcıların marka hakkındaki olumsuz algısını değiştirmesini güçleştirmiş ve markayı daha köklü bir savunma ve kriz yönetimi yapmak zorunda bırakmıştır (Mavnacıoğlu, 2015:112).

Dördüncü sonuç, sosyal medyanın kurumların hedef kitleleri ile arasındaki iletişimde farklılıklar meydana getirmesidir. İletişim ve teknolojinin birleşimi kurumsal iletişim çalışmalarının daha stratejik boyutta evrilemesine ve kurumlarla hedef kitleleri arasındaki iletişimin de farklılaşmasına neden olmuştur (Raj ve ark., 2015: 59). Sosyal medya ile kurumlar iletişimde daha interaktif ve diyaloga açık, yönetim anlamında ise daha global, stratejik ve toplumsal olarak sorumlu bir hale gelmiştir (Grunig, 2009:1). Diğer bir ifadeyle, kurumların sosyal medya kullanımı kurumlar ve hedef kitleleri arasındaki ilişkiyi güçlendirmektedir. Bu açıdan, iletişim çalışmaları ve teknolojinin iç içe geçen yapısı, kurumların güncel gelişmeler ışığında yeni uygulamaları takip etmesini ve kendi çalışmalarına uyarlamasını gerektirmektedir. Zira hedef kitlelerin ve üçüncü kişilerin algı ve anlayışlarını şekillendirmede sosyal medyanın önemli bir rol oynadığı düşünüldüğünde iletişim çalışmalarının teknolojik gelişmeler ışığında geliştirilmesi kaçınılmaz olmaktadır (Balmer ve Yen, 2017:135).

⁴ İnternet üzerinde kullanıcıların dikkatini çekerek paylaşma etkisi yaratan ve kullanıcılar tarafından yayılan içeriklere “viral” adı verilmektedir (Tezel, 2012: 66).

Diğer bir sonuç, sosyal medyanın halkla ilişkilerin ölçüm yöntemlerini değiştirmiş olmasıdır (Maththews, 2010:22). Geleneksel anlamda reklam eşdeğerleri ve erişim sayıları yerini takipçi, beğeni ve paylaşım sayıları, dijital ortamlarda içerik girilme sıklıkları gibi ölçütlere bırakmıştır. Kurumsal iletişimin medya ile ilişkilerin yönetilmesine ilişkin rolü de değişime uğramış, geleneksel basın bültenlerinin yerini video ve sosyal medya basın bültenleri almıştır (Mavnacıoğlu, 2015:109-110).

Son sonuç, yeni medya uygulamalarıyla beraber kurumsal iletişim birimlerinde görev yapan personelin istihdamında aranan kriter ve bu kişilerin sahip olması beklenen becerilerde ortaya çıkan değişikliklere ilişkindir. Yeni medya uygulamaları ile birlikte hem kurumsal iletişim birimlerinin görevlerinde hem de burada görev yapan personelin görev tanımlarında ortaya çıkan değişiklikle beraber bu birimlerde görev yapan personelin “dijital göçmen yerine dijital yerli”⁵ kişilerden seçilmesinin uygulamalara adaptasyonun sağlanması açısından gereklilik olduğu değerlendirilmektedir (Mutlu Binark, Görüşme, 17 Temmuz 2017).

Kamu kurumları açısından sosyal medya, hedef kitlelerin düşünce ve ihtiyaçlarını anlayabilmeleri için önemli bir alandır. Öyle ki, sosyal medya ve internet kurumların hedef kitlelere ulaşmasını 24 saate yaymaktadır. Yer ve zaman sınırlaması olmaksızın kurumlar, hedef kitlelerine mesajlarını doğrudan iletebilmektedir. Benzer şekilde sosyal medya aracılığıyla yapılan geridönüşlerin verilen kamu hizmetinin geliştirilmesine katkı sunabileceği düşünülmektedir. Bu açıdan, kamuda sosyal medya kullanımının kamuda maliyet tasarrufu, kamu hizmetlerinin geliştirilmesi, şeffaflık ve hesap verebilirliğin artırılması, katılıma teşvik, vatandaş memnuniyetinin sağlanması, birlikte üretimin ve kurumlar arası işbirliğinin tesis edilmesi gibi alanlara katkı sunması beklenmektedir (Sobacı ve Köseoğlu, 2016:106).

Sosyal medya uygulamaları ile kurumların daha önce hedef kitle olarak adlandırdığı kişiler, sosyal medya uygulamaları ile artık kurumların sosyal ortamlardaki paydaşları haline gelmiştir. Başka bir ifadeyle, sosyal medya ile

⁵Marck Piersky tarafından yapılan dijital yerli (digital native) ve dijital göçmen (digital nomad) kavramsallaştırmasına göre, dijital yerliler teknoloji ve araçları ile doğar doğmaz tanışan “internet’in ve video oyunlarının dijital dilini ana dilleri gibi konuşan” kişileri ifade ederken; dijital göçmenler “dijital dünyada doğmamış ama hayatlarının bir noktasında yeni teknolojilerden oldukça etkilenmiş ve pek çok unsurundan yararlanmakta olan” kişileri ifade etmektedir (Binark ve Karataş, 2015).

yaratılan sosyal paydaşlar ürettikleri içerikler ile kurum ve markaların iletişim faaliyetlerine gönüllü olarak destek vermektedirler. Bu açıdan kamu kurumlarının, sosyal medyayı kamu yararına ürettikleri hizmetin yaygınlaştırılması için kullanabileceği değerlendirilmektedir.

Kurumsal iletişim çalışmalarının, internetin teknolojisindeki değişimlere bağlı olarak iletişim araçlarında meydana gelen değişimden etkilendiğinden yukarıda bahsedilmişti ve bugün gelinen noktada ise Web 3.0 (semantic web) uygulamaları tartışılmaktadır. Web 3.0 kullanıcıların tercih ve aramalarının cihazlar tarafından kolayca tahmin edildiği internet fonksiyonlarını ifade etmektedir (Mahoney ve Tang, 2017:331). Böylece, çevrimiçi ortamda kişilerin daha önceki tercihlerinden yola çıkarak muhtemel tercihleri görmek ve bulmak istedikleri içeriklerin anlamlandırılabilmesi beklenmektedir. Bu doğrultuda kurumların hedef kitlelerine özgü ürettikleri içeriklerin de bu gelişmelerden etkilenmesi kaçınılmaz olacaktır.

Önümüzdeki yılların sosyal medya eğilimlerini, sanal gerçeklik⁶ (visual reality) ve artırılmış gerçeklik⁷ (augmented reality) uygulamalarının belirlemesi beklenmektedir. Bu doğrultuda; çeşitli animasyon ve görsellerle gerçekliği artırılmış içeriklerin sosyal medyada yaygınlaşacağı düşünülmektedir. Daha kısa vadede ise canlı yayınlar ve videoların kurumların hedef kitleleri ile iletişimde belirleyici olacağı değerlendirilmektedir. 2017 yılının sosyal medya uygulamalarını görsel sosyal medya ve canlı yayınları oluşturmaktadır.

Kurumsal İnternet Sayfaları

Kurumsal internet sayfası, hedef kitlelerin kurumlar hakkında bilgi kaynağı olarak kullandığı öncelikli bir araç konumundadır. Bu nedenle, günümüzde her kurumun bir internet sayfası bulunmaktadır. İnternet sayfalarının en önemli işlevi hedef kitlenin istediği anda bilgiye ulaşabileceği ilk kaynak görevi görmesidir. Bu açıdan, kurumlar için internet sayfalarının varlığı ve bu sayfaların güncel tutulması önem taşımaktadır.

⁶ **Sanal gerçeklik**, bilgisayarlar tarafından taklit edilerek oluşturulan ortamlara verilen isimdir.

⁷ **Artırılmış gerçeklik**, gerçek dünyadaki çevrenin ve içindekilerin bilgisayar tarafından üretilen ses, görüntü, grafik ve GPS verileriyle zenginleştirilerek meydana getirilen canlı, doğrudan veya dolaylı fiziksel görünümüdür (Somyürek, 2014: 66)

Hedef kitlelerin ihtiyaç duydukları bilgilerin olması, bu bilgilerin güncel tutulması ve kolay kullanıma sahip olması internet sayfalarının olmazsa olmaz özellikleri arasında sayılmaktadır (Uzunoğlu ve ark, 2009:85). Kurumun vizyonu, misyonu, gerçekleştirdiği ve gerçekleştireceği faaliyetler, basın bültenleri, raporlar, istatistikler internet sayfaları aracılığıyla iletilmektedir. Bu sebeple internet sayfalarının, yazılı ve görsel iletişim araçlarının birarada bulunduğu bir platform işlevi de gördüğünü söylemek mümkündür (Okay ve Okay, 2015:624-625).

Boztepe'nin (2013), Kent ve Taylor'ın kurumların internet sayfaları aracılığıyla hedef kitleleriyle ilişki tesis etmesi fikrinden hareketle dokuz farklı Bakanlığın internet sitelerini incelediği çalışmasında bir internet sayfasında olması gereken özellikleri belirlenmiştir. Buna göre internet sayfalarında olması gereken özellikler **diyalojik döngü** (hedef kitleden geri bildirim almak esastır), **erişilebilirlik** (kurumun e-posta adresleri internet üzerinden erişilebilir olmalıdır), **bilginin kullanılabilirliği** (sıkça sorulan sorular yer almalıdır), **tekrarlayan ziyaretler** (güncellenen internet sitesi), **kullanım kolaylığı** (kullanıcı dostu olmalıdır), **ziyaretçilerin korunması kuralıdır** (sadece gerekli linkleri yer almalıdır).

İnternet sayfalarının en önemli eksikliği ise iki yönlü iletişim açısından kullanımının yetersiz olmasıdır. Kamu kurumlarına ait sayfalar çoğunlukla sayfayı ziyaret eden kişinin hâlihazırda internet sayfalarında sunulan bilgiye erişimine izin vermektedir. Nadiren, internet sayfaları çift taraflı iletişime izin veren tartışma gruplarına ve çevrim içi yardım hizmetine de yer vermektedir. Bu özellik, internet sayfalarının iletişim açısından etkisini artırdığı ve ayırt edici bir yön sunduğu düşünülmektedir.

Kurumlar her türlü tanıtım ve faaliyetini internet sayfaları aracılığıyla internet ortamına taşımaktadır. Bu açıdan internet sayfaları kurumun kimliği ve kültürünü de yansıtmaktadır. Diğer bir ifadeyle internet sayfaları, hedef kitle ile kurum arasında hızlı, etkin ve maliyetsiz iletişim imkanı sunmasının yanında kurumsallaşma düzeyini de göstermektedir (Çoban ve Tüfekçi, 2015:399).

1.3. KURUMSAL İLETİŞİMİN ÖZEL ALANLARI

Bölümün başında ifade edildiği üzere kurumsal iletişim yönetimi, yönetilmesi gerekli bazı özel alanları içerisinde bulundurmaktadır. Bu alanlar; medya ile ilişkiler, kriz yönetimi ve kurumsal sosyal sorumluluk alanlarına ait süreçleri içerisine almaktadır (Vural ve Bat, 2015:277). Çalışmanın bundan sonraki kısmı kurumsal iletişimde özel alanların detaylarına yer vermektedir.

1.3.1. Kurumsal İletişim ve Medya ile İlişkiler

Medya kavramı, zaman ve mekan içerisinde büyük miktarlardaki iletileri birbirinden farklı yerlerdeki alıcı kitlelere ulaştırabilen ortamları tanımlamak için kullanılmaktadır (Öztürk, 2013:17). Radyo, televizyon, sinema, basılı materyaller, görseller ve reklam bu tanımın içerisinde yer almaktadır. Erişim alanının geniş olması, kısa sürede fazla kişiye ulaşılmasını sağlaması açısından medya araçları sıklıkla kullanılmaktadır.

Kurumsal iletişim ile medya arasındaki ilişkinin temelini kurumların doğru hedef kitlelerde azami farkındalık sağlayacak, haber ve her türlü yansımaya ait içerik ve süreçleri kontrol etme arzusu oluşturmaktadır (Peltekoğlu, 2016:229). Geleneksel anlamda kurumların medyayla ilişkileri, hedef kitlelere bilgi akışının sağlanması yönünde şekillendirilmiştir. Bu doğrultuda, ilişkilerin yönetilmesinde *basın bültenleri, basın toplantıları ve röportajlar* kullanılmıştır.

Kurumların mesajlarını hedef kitlelere iletmelerinin en kolay yollarından biri olarak görülen basın bültenleri farklı mecralarda hazırlanan haberlerin temelini oluşturmaktadır. Bu sebeple, basın bültenlerinin 5N (Ne, Nerede, Ne zaman, Niçin, Nasıl), 1K (Kim) anlayışıyla hazırlanması beklenmektedir. Basın bültenleriyle kamuoyu oluşturma zayıf kaldığı alanlarda veya bir proje, ürün gibi tanıtımların yapılacağı durumlarda basın toplantılarının planlaması önem taşımaktadır. Röportajlar ise genellikle kurumu temsil eden üst seviyelerdeki kişilerle yapılan kurum hakkındaki bilgilerin aktarıldığı yazılı, görsel veya kayda alınmış içerikleri ifade etmektedir (Vural ve Bat, 2015:279-285).

Her türlü sözlü, yazılı, basılı, görsel metin ve imgeleri içerisine alan iletişim araçlarını ifade eden medya kavramı 1990'lı yıllarla birlikte bilgisayar ve internet

teknolojilerindeki gelişmeler ile dönüşmeye başlamıştır. Gelişen internet teknolojisi ile birlikte geleneksel medya araçları da dönüşüme uğramış, en önemli medya kaynaklarından birini oluşturan gazeteler çevrimiçi olarak okuyuculara sunulmaya başlanmıştır. Öyle ki geleneksel medyanın ana araçları arasında yer alan birçok görsel ve yazılı içerik internet ortamında yer almaktadır. Zira internet ortamının artık geleneksel medyanın tamamını içerdiği söylenebilmektedir. Bu sayede, haber ve bilgiye erişim ve paylaşım yöntemleri de farklılaşmıştır. Günümüzde bilgiye erişim ve bu bilgilerin paylaşımı internet ortamı üzerinden sağlanmaktadır.

Diğer yandan, medya içeriklerinin üretilmesi açısından da bir değişim söz konusudur. İçerikler kullanıcılar ve sıradan vatandaşlar tarafından üretilmeye, paylaşmaya başlanmıştır. Bu doğrultuda bireylerin aktif şekilde haber veya bilgi toplama, oluşturma, analiz yapma ve yaymasına dayalı “vatandaş gazeteciliği” kavramı yükselmeye başlamıştır (Ergürel, 2013:170). Çevrimiçi ortamlardan yayın yapmak, yorumlar ile yayın içeriklerini yönlendirmek, önemli medyatik kişi ve kurumlarla iletişime geçmek her zamankinden daha kolay bir hal almıştır (Ergürel, 2013:172). Dolayısıyla, kurumların geleneksel medya ile ilişkilerinde de değişiklikler meydana getirmiştir. Kurumlar ister istemez kendileri hakkında internet ortamlarındaki kişiler tarafından girilmiş içerikleri takip etmek zorundadır.

Kurumsal iletişimin medya ile ilişkilerin yönetilmesine dair rolü medyanın kurumların imaj ve itibarına etkisi sebebiyle yukarıda bahsedilen değişimlerin de etkisiyle daha da önemli bir hal almıştır. Bunun başlıca sebebi, her türlü içeriğin internet ortamında kolayca bulunması, her kullanıcı tarafından görüntülenebilmesi, yorumlanabilmesi ve paylaşılabilmesidir. Örneğin eskiden sadece kurumların ilgili birimleri tarafından hazırlanarak paylaşılan içerikler, artık çevrimiçi ortamlarda sıradan kullanıcılar tarafından hazırlanarak kolayca yayılmaktadır. Şüphesiz ki bu durum kurumların imaj ve itibarlarının hızla ve kontrolsüz şekilde yayılan internet faaliyetlerinden ve olumsuz içeriklerden kolayca etkilenebilmesine sebep olmaktadır. Bu etkinin en önemli sonuçlardan bir tanesi ise kurumların krizlere daha açık hale gelmesidir. Kurumsal iletişimin kriz yönetimine ilişkin işlevi aşağıdaki kısımda ele alınmaktadır.

1.3.2. Kurumsal İletişim ve Kriz Yönetimi

Kurumsal iletişimin özel alanlarından bir diğerini kriz yönetimi oluşturmaktadır. Kurumsal iletişim açısından kriz, “kurumların önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı, işleyişte düzen bozukluğu yaratan, kurumu ve üst düzey kadroları zor duruma sokan, acil karar verme mekanizmalarını harekete geçirici ani ortaya çıkan gerilim durumları” olarak tanımlanmaktadır (Vural ve Bat, 2015:297). Bu durumlar farklı şekil ve koşullarda ortaya çıkabilmektedir. Krize sebep olan faktörler ve bu faktörlerin iç ve dış çevrelerle ilişkisi krizlerin yönetilmesinde etkili olmaktadır.

Potansiyel krizlerin belirlenmesi ve bunlara yönelik eylem planları geliştirerek krizlerin olumsuz sonuçlarını aza indirilmesi mümkündür (Okay ve Okay, 2015:384). Kriz yönetimi konusunda dikkat edilmesi gereken ilk husus takip ve taramadır. Bilginin hızla yayılması, kurum ve marka hakkında yayılabilecek yanlış ve uygunsuz içeriklerin üretilmesi riskini de beraberinde getirmektedir. İletişimin internet tabanlı uygulamalara kayması ve sosyal medya kullanımının yaygınlaşması kurumları krizlere olduğundan daha açık hale getirmiştir. Bu nedenle kurumların; kendileri, ürünleri ve markaları hakkında çıkan haber ve paylaşımların takibine önem vererek günlük tarama takibini yerine getirmeleri beklenmektedir. Diğer bir ifadeyle, teknolojik gelişmelerin ve iletişim araçlarındaki farklılaşmanın kriz yönetimine verilen önemin artırılması gerekliliğini doğurduğu söylenebilmektedir. Ancak, her zaman krizleri öngörmek mümkün değildir. Bu durumlarda kriz iletişimi önemli hale gelmektedir (Lozano, 2016). Bu doğrultuda kurumsal iletişim uygulayıcılarının kriz yönetimi açısından dikkat etmesi gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Kurumlar, her türlü kriz anında mutlaka şeffaf olmalı ve en kısa sürede muhataplarına bilgilendirme yapmalıdır. Kurumdan kaynaklı kriz ortamında durumunun kabul edilmesi, özür dilenmesi ve en yakın zamanda giderileceğinin beyanı ilk adımı oluşturmaktadır. İkinci adım ise bilgilendirmedir. Hedef kitleler hertürlü iletişim kanallarından konu hakkında bilgilendirilmeli ve kurum diyaloga açık olmalıdır. Bilgilendirmenin üst düzey yöneticiler aracılığıyla zamanında yapılması ise bilgilendirmenin etkisi açısından önem taşımaktadır (Okay ve Okay, 2015:394).

1.3.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal İletişim

Kurumsal iletişimin özel yönetim alanlarından sonuncusunu ve bütünleştirme işlevinin en önemli ayağını Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) oluşturmaktadır. En genel anlamıyla KSS “herhangi bir organizasyonun hem iç hem de dış çevresindeki tüm paydaşlara karşı etik ve sorumlu davranması, bu yönde kararlar alması” olarak tanımlanmaktadır (Aktan ve Börü, 2007:32). Archie Carroll (1991) kurumsal sosyal sorumluluğu ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluklar olarak gruplandırmış ve buna KSS piramidi adını vermiştir. Daha çok özel sektör kuruluşlarının ekonomik faaliyetlerinin, sosyal ve çevresel etkilerinin yönetilmesi şeklinde uygulanan KSS, dünyada ilk olarak 1960’ların sonunda, ülkemizde ise 2000’lerin başında uygulanmaya başlanmıştır (Gürel, 2010:112). Dünyada KSS uygulamaları ilk olarak ekonomik, sosyal ve çevresel öncelikler doğrultusunda uygulanmaya başlamıştır. Tarihsel açıdan, KSS kavramının dünyada sürdürülebilir kalkınma ile eş zamanlı olarak önem ve popülerlik kazanması tesadüf değildir (UNDP KSS Raporu, 2008). Ülkemizde açısından ise Osmanlı İmparatorlu’ndan bu yana “hayırseverlik” faaliyetleri ve vakıf bağışları KSS uygulamalarının temelini oluşturmaktadır. Günümüzde Carroll’un (1991:4) sınıflandırmasıyla ortaya çıkan KSS uygulamalarının ilk örneği Turkcell tarafından 2000 yılında başlatılan “Kardelenler” projesidir. Proje ile ekonomik engeller nedeniyle okula gidemeyen yaklaşık 100.000 kız çocuğuna eğitim bursu sağlanmıştır.

KSS çalışmaları kurumların toplumsal ihtiyaçlar nezdinde farkındalık yaratmak, çözüm üretmek, sürdürülebilirliği sağlamak gibi çeşitli amaçlarla gerçekleştirilmektedir. Bu kapsamda, gerçekleştirilen KSS çalışmalarının sivil toplum kuruluşları ile işbirliği halinde gerçekleştirilmesi ise başarıyı sağlamak adına önem taşımaktadır. Özellikle kâr amacı güden kurumlar için sivil toplum kuruluşları ile işbirliği hem KSS uygulamalarının bir parçası hem de kurum imajını pekiştirici bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

Kurumların içinde bulundukları toplumların sorunlarına duyarlı olması, bu sorunlar hakkında sorumluluk hissetmesi ve bu doğrultuda öneriler getirmesi hedef kitleler nezdinde kurumu çekici hale getiren bir unsur olarak algılanmaktadır (Boztepe, 2014:7). Bu bağlamda kurumsal iletişimin sorumluluklarından bir tanesi de

kurumların nasıl iyi vatandaşlar olacağının ortaya konmasıdır (Elving, 2012:71). *Kurumsal vatandaşlık*, karar verirken ve uygularken yasal ve etik değerlere uyan, hesapverebilir, şeffaf ve toplumsal gelişmelere katkı sağlayabilecek duyarlılıklara sahip kurumları ifade etmektedir. Bu açıdan KSS, kurumsal vatandaşlık kavramı ile eş anlamlı olarak görülmektedir (Tunçel, 2011b:82). Son dönemde kurum politikalarının bütünsel bir çerçevede ele alınması tutarlılık ve sürdürülebilirlik açısından önem taşımaktadır. Bu noktada, kurumsal vatandaşlık rolü, sürdürülebilir kurum olabilmenin ön koşulu olarak karşımıza çıkmaktadır (Sarıkaya ve Kara, 2007).

KSS uygulamaları ekonomik, hukuki, ahlaki ve gönüllü sorumluluk gibi çeşitli boyutlarda değerlendirilse de daha çok gönüllülük boyutuyla öne çıktığı görülmektedir (Lindgreen ve Swaen, 2005:352). Gönüllü sorumluluk boyutu, kurumların ekonomik ve yasal sorumluluk ve zorunluluklarının ötesinde eğitim, spor, çevre gibi farklı alanlarda sorumluluk alarak gönüllü olarak faaliyetler yapmasını ifade etmektedir. Bu açıdan, toplumun ihtiyacı olan alana yönelik hizmetlerin gönüllü olarak sunulmasını gerektirmektedir (Peltekoğlu, 2016:200-206). Kurumun sahip olduğu kaynaklarla hangi hedef kitleye karşı, hangi konularda gönüllü olarak sorumluluklar üstleneceği KSS yönetimini gerektirmektedir. Kurumsal iletişimin önemli görevlerinden biri olan KSS yönetimi çoğunlukla kurumların iletişim birimleri tarafından yönetilmektedir.

Ülkemizde KSS uygulamalarının herhangi bir yasal zorunluluğu bulunmamakla birlikte kurumsal iletişim yönetimi açısından değerlendirildiğinde KSS'nin hedef kitle nezdinde kurumun imaj ve marka değerine önemli katkısı olduğu savunulmaktadır (Peltekoğlu, 2016:199-200). Bu doğrultuda, kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi konusunda KSS çalışmaları dikkat çekmektedir. Kamu kurumlarındaki uygulamalarda, KSS'nin sağlanan kamu hizmetine ek olarak kurumun davranışlarında değişiklik yapması beklenmektedir. Kamu kurumlarının kâr amacı gütmemesi, yapılan işlerin standart hale gelmiş olması ve örgütsel yapısı gibi nedenlerle kamu sektöründe yenilikçi yöntem ve bakışların özel sektör uygulamalarına göre az gelişmesine neden olmaktadır (Kasımoğlu ve Akkaya, 2012).

1.4. BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ

Geleneksel anlamda tek yönlü iletişime dayanan ve kurumun maddi varlıkları ile özdeşleşmiş anlayıştan, kurumsal değerlerin önemindeki artış ve etkileşim doğrultusunda iletişimde bütünsellik yaklaşımı kurumların iletişimi “kurumsal iletişim şemsiyesi” altında toplamasına imkân tanımaktadır (Kitchen ve Schultz: 2001:359). Kurumsal iletişim; kurum ile çevresi arasında iletişimi sağlamanın yanında kurum kültürünün oluşturulmasından kurumun itibarının korunmasına, basınla ilişkilerin kurulmasından kriz yönetimine, hedef kitle analizinden bu kitlelere yönelik mesajların iletilmesinde iletişim araçlarının belirlenmesine kadar farklı süreçleri kapsamaktadır. Bu süreçler boyunca kurumsal iletişim yönetimi düzenleme, ikna etme, bilgi verme ve bütünleştirme işlevlerini yerine getirmektedir. Kurumsal iletişim yönetimi hem kurum içi hem de kurum dışı iletişimin yönetilmesinden sorumlu iken kurumsal iletişim çalışmaları, kurumlar ve markaları açısından hedef kitleleri ile etkili bir iletişimin oluşturulmasını amaçlamaktadır.

Kurumsal iletişim, farklı alanlara ait görev alanlarını da içerisine alan hedef kitle ile kurum arasındaki ilişkinin tesis edilmesine ve yönetilmesine ilişkin bütünlük bir çerçeveye dayanmaktadır. Görevlerin çokluğu ve kurum ve markası açısından kritik süreçleri içermesi stratejik bir yaklaşımı beraberinde getirmektedir. Bu açıdan, kurumsal iletişim yönetimi beliren stratejilerin yanında önceden planlanmış iletişim stratejisinin varlığını gerekli kılmaktadır. 1990’lardan başlayarak stratejik bir alan olarak ortaya çıkan kurumsal iletişimin stratejik yönü uzun dönemli plan ve uygulamalara sunduğu katkıdan gelmektedir.

İletişim stratejilerinin; kurumun kendi stratejisinin belirlenmesi, paydaş analizi, mesajların iletilmesi ve tepkilerin ölçülmesinden oluşan dört aşaması bulunmaktadır. Kurumsal iletişim stratejilerinin uygulanmasındaki başarı ise hedef kitleye ve içeriğe uygun iletişim araçlarının kullanılmasıyla yakından ilgilidir. Bu açıdan içerik ve mesajlara uygun iletişim araçlarının kullanımı etkinliği artırmaktadır.

Kurum ile hedef kitle arasında çift yönlü iletişimi sağlayacak araçların kullanılması hedef kitleden geri dönüşün alınması açısından önemlidir. Bu doğrultuda, çift yönlü iletişime izin vermesi açısından sosyal medya uygulamaları

iletişim araçları içerisinde ne çıkmaktadır. Önümüzdeki yıllarda, canlı yayınlar, videolar, sanal ve artırılmış gerçekliklere dayalı uygulamaların kullanılan iletişim araçlarının gözde uygulamaları arasında yer alması beklenmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ERASMUS+ PROGRAMI VE TÜRKİYE ULUSAL AJANSINDA KURUMSAL İLETİŞİM YÖNETİMİ UYGULAMASI

2.1. TÜRKİYE ULUSAL AJANSI VE KURUMSAL İLETİŞİM ÇALIŞMALARI

Türkiye Ulusal Ajansı tarafından yürütülen kurumsal iletişim çalışmaları Argenti'nin (2013) etkili iletişim stratejilerinin oluşturulmasında kullandığı dört aşamalı strateji kullanılarak açıklanabilmektedir. İlk aşama olan '*kurumun kendi stratejisinin belirlenmesi*' kapsamında Türkiye Ulusal Ajansı'nın iletişim stratejisini oluşturan belge ve uygulamalar incelenmektedir. İkinci aşama olan '*hedef kitle ve paydaş analizi*' kapsamında Erasmus+ Programının yararlanıcı kitlesinin ve potansiyel yararlanıcılarının analizi yapılmaktadır. Üçüncü aşama olan '*mesajların iletilmesi*' kapsamında Türkiye Ulusal Ajansı'nın kullandığı iletişim araçları ele alınmaktadır. Son aşama olan '*paydaşların ve hedef kitlelerin tepkilerinin ölçülmesi*' kapsamında ise Erasmus+ Programı hedef kitlesine yönelik yürütülen iletişim çalışma ve araçlarına yönelik GZFT analizi üçüncü bölümde ele alınmaktadır.

2.1.1. Kurumun Kendi Stratejisinin Belirlenmesi: Belgeler

Türkiye Ulusal Ajansı'nın Erasmus+ Programının hedef kitlelerine ulaşmak için yürüttüğü iletişim stratejisi, iletişim hedefleri doğrultusunda hazırlanmış *yazılı belgeler* ile iş süreçleri içinde gelişen *uygulamalardan* faydalanarak açıklanabilir. Bu kapsamda, Türkiye Ulusal Ajansı'nın iletişim stratejisini oluşturan yazılı belgeler aşağıda incelenmektedir.

2.1.1.1. Türkiye Ulusal Ajansı Kurumsal Stratejik Plan Raporu

İletişim planları kurumların iç ve dış paydaşlarıyla gerçekleştireceği iletişim çalışmalarının yöntemini belirlemesi, kurum kültürünü güçlendirmesi ve belirlenen misyon ve vizyon çerçevesinde kurumun hedeflerine hizmet etmesi sebebiyle kurumlar için sistematik bir yol haritası görevi görmektedir (Steyn, 2003:179). Bu anlamda iletişim planlarının uzun dönemli hedefler doğrultusunda hazırlanması ve bu hedeflere götürecek araçları da belirlemesi bakımından kurumlar için stratejik belgeler olduğu değerlendirilmektedir.

25.05.2010 tarihli ve 874 sayılı Başkanlık oluru ile yürürlüğe giren *‘Türkiye Ulusal Ajansı Stratejik Plan Raporu’* Türkiye Ulusal Ajansı’nın kendi iletişim stratejisinin belirlenmesine zemin hazırlayan bir belge konumundadır. Rapor, Türkiye Ulusal Ajansı’nın misyon-vizyon tanımını, kurumsal değerlerini, yararlanıcılar, misyon gerçekleştirme, operasyonel verimlilik ve kurumsal öğrenme başlıklarını içeren 9 adet stratejik amaç ve bu amaçlar etrafında tasarlanmış hedefler ile hedeflerin gerçekleştirme durumunu ölçmek üzere kullanılacak performans göstergelerini, hedeflerin gerçekleşmesini sağlayacak eylem ve projeleri ve bu eylem ve projeler için gereken kaynakları içermektedir. (Stratejik Plan Raporu, 2010).

Rapor, iletişim çalışmalarının kaynağını oluşturan alanlara yönelik amaçlara değinmesi ve iletişim stratejilerinin hazırlanmasında ulaşılmak istenen hedeflerin yol haritası durumundaki *‘vizyon’* ve *‘misyon’* tanımlarını içermesi açısından önem taşımaktadır. Buna göre, Türkiye Ulusal Ajansı misyonu; *“Avrupa Birliği başta olmak üzere diğer ülkeler ve uluslararası kuruluşlarla, eğitim ve gençlik alanında finansal destek, öğrenme ve hareketlilik fırsatları sağlayan programların yürütülmesi ve yenilerinin hayata geçirilmesi”* olarak tanımlanmaktadır. Vizyonu ise *“Türkiye’nin bilgi toplumuna ulaşma hedefleri ışığında, diğer ülke ve uluslararası kuruluşlarla eğitim ve gençlik alanlarında çok yönlü işbirliğini sağlamış kilit kurum olmak”* şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımlar doğrultusunda Türkiye Ulusal Ajansı Stratejik Plan Raporunda bazı amaçlar sayılmaktadır. Bu amaçların, programın işleyişine, hedef kitleyle iletişime, kurum içi ve kurum dışı süreçlere ilişkin hususları içermesi bakımından iletişim hedef ve çalışmalarını etkilediği değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda, Stratejik Plan Raporunda sayılan amaçlar ve ana başlıkları şu şekilde sayılmaktadır:

Şekil 2.1. Stratejik Plan Raporu Amaçlar

Programın işleyişine ilişkin

- Amaç 1** Programların finansman miktarlarını ve finans kaynaklarının kullanım etkinliğini artırmak
- Amaç 2** Kurumun eğitim ve gençlik sahalarında verdiği hizmetleri daha şeffaf kılmak ve kalitesini artırmak
- Amaç 3** Bilgi toplumunun ihtiyaçlarına uygun olarak kurumsal bilgi yönetimini iyileştirmek

Hedef kitleye ilişkin

- Amaç 4** Potansiyel yararlanıcı kişi ve kurumların yeterlilik ve becerilerini geliştirmelerine katkı sağlamak, hayatboyu öğrenme ve gençlik alanlarındaki aktörleri daha nitelikli hale getirmek
- Amaç 5** Programların, ülke genelinde eğitim ve gençlik alanlarına olan etkilerini ölçerek daha erişilebilir bilgi kaynakları oluşturmak, projelerin etkilerinin artırılmasını ve ürünlerin yaygınlaştırılmasını sağlamak

Kurum içi işleyişe ilişkin

- Amaç 6** Etkin bir insan kaynakları yönetim sistemi oluşturmak
- Amaç 7** Kurumun yönetsel süreçlerini iyileştirmek

Uluslararası süreçlere ilişkin

- Amaç 8** Türkiye'nin eğitim ve gençlik alanlarında başta Avrupa Birliği olmak üzere uluslararası platformlarda daha etkin ve tanınır hale getirilmesini sağlamak
- Amaç 9** Kurumun ulusal ve uluslararası bilinirliğini ve etkinliği artırmak, referans noktası olmak

Kaynak: Türkiye Ulusal Ajansı Stratejik Plan Raporu, 2010

Yukarıda verilen amaçlar incelendiğinde “Amaç 1-2-3 program işleyişine ait iyileştirme hedeflerini, “Amaç 4-5” hedef kitlelere yönelik ulaşılmak istenen hedefleri “Amaç 6-7” kurum içi hedefleri, Amaç “8-9” Türkiye'nin Programdan yararlanma düzeyini ve uluslararası alanda imajını artırmaya yönelik hedefleri, içerdiği görülmektedir. Bu amaçlara ulaşmak için uygulanacak iletişim çalışmalarına ve araçlarına ise ‘yıllık iş planlarında’ yer verilmektedir. Kurumsal Stratejik Plan Raporu ve burada yer verilen amaçların her birinin Türkiye Ulusal Ajansı'nın

iletişim çalışmalarının çerçevesini çizmesi ve bu çalışmaları bir bütün olarak ele alan ‘Bütünleşik İletişim Strateji Belgesi’nin dayanağını oluşturması açısından önem taşıdığı düşünülmektedir.

Diğer yandan, kurumsal kültür ve kurumsal kimliğe ait değerler de Raporda açıklanmaktadır. Rapor, kurumsal değerlere ilişkin bölümde çalışanlara ilişkin değerlere, çalışma ortamına ilişkin değerlere, paydaş ve yararlanıcılara ilişkilere yönelik değerlere yer vermektedir. Bu doğrultuda, çalışanlara ilişkin değerler; işbirliğinde açıklık, çalışma ortamına saygı, personelin gelişimine olanak tanıma, ekip ruhu, uzmanlığa dayalı kariyer sistemi olarak sayılmaktadır. Çalışma ortamına ilişkin değerler ise değerlendirme sürecinde şeffaflık, kaynakların adil dağıtılımı, sosyal içermenin benimsenmesi, stratejik düşünme ve planlı davranma olarak belirlenmiştir. Son olarak, paydaş ve yararlanıcılara dönük değerler; değerşen koşullara hızlı uyum sağlama, fırsat eşitliği sağlama, işbirliği ve ortaklık fırsatları oluşturma, paydaşları dinleme ve paydaş fikirlerine önem verme şeklinde tanımlanmaktadır.

2.1.1.2. Türkiye Ulusal Ajansı Bütünleşik İletişim Strateji Belgesi (BİSB)

19.07.2010 tarihli ve 1079 sayılı Başkanlık oluru ile Stratejik Planlama Raporunun devamı olarak yürürlüğe koyulan BİSB, Türkiye Ulusal Ajansı İletişim Stratejisinin temelini oluşturmaktadır. Belge, İletişim Koordinatörlüğü’nn çalışma ilkelerine ilişkin tanımlamalar ile yürütülmesi gerekli süreçleri belirlemektedir. Öyle ki Erasmus+ Programının başlangıç yılına ait iş planında da (2014) BİSB, 2010 yılından bu yana iletişim ve yaygınlaştırma çalışmaları açısından referans döküman olarak gösterilmektedir (Yıllık İş Planı, 2014:21). BİSB’de İletişim Koordinatörlüğü bünyesinde yürütülmesi gereken görev alanları ise; *yayınlar, etkinlikler, inceleme ve araştırmalar, bilgilendirmeler, sosyal ağlar, idari işler, basınla ilişkiler, görsel ve işitsel yayınlar* olarak tanımlanmaktadır.

BİSB, bilgilendirme ve iletişim konularında bütünleşik bir yaklaşımın geliştirilmesini ve süreçlerin stratejik olarak ele alınmasını hedeflemektedir. Belge, hedef kitle tanımlamasının yanısıra bu kitleye yönelik iletişim çalışmalarına ait ilke ve süreçlerin, tanım ve detaylarını içermektedir. BİSB’de hedef kitle, “muhtemel

yararlanıcılar, yararlanıcılar ve eski yararlanıcılar ile karar alıcılar, sektör kuruluşları ve diğer paydaşlar” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu kişilere yönelik, tanıtım, bilgilendirme, danışmanlık, yaygınlaştırma ve sonuçların kullanılması gibi görevlerin ise; ölçülebilirlik, markalaşma, ölçeklenebilirlik, şeffaflık, hesap verebilirlik, bilgilendirmede verimlilik, çok programlılık, takım çalışması, bilgiyi paylaşma, bilgi odaklılık, birimler arası uyum, ortak planlama ve işbirliği ilkeleri doğrultusunda İletişim Koordinatörlüğü tarafından yerine getirildiği belirtilmektedir (BİSB, 2010:4-5).

BİSB’de paydaşlarla ve yararlanıcılarla olan ilişkinin yoğunluğu, kapsamı ve zamanlaması dikey ve yatay süreçlere ayrılmaktadır. Buna göre, birim tarafından yürütülen her türlü idari iş ve işlem yatay süreçlere dahil edilmektedir. Dikey süreçler ise tanıtım, bilgilendirme, danışmanlık, yürütme ve yaygınlaştırma safhalarından oluşmaktadır. Diğer bir ifadeyle, hedef kitlelere yönelik yürütülecek iletişim çalışmaları dikey süreçler içerisinde, kurum içi ve idari iş ve işlemler ise yatay süreçler içerisinde ele alınmaktadır (BİSB, 2010).

Kurumsal iletişimin, *düzenleme, ikna etme ve bilgi verme* işlevleri Türkiye Ulusal Ajansı İletişim Stratejisi’nin dikey süreçleri içerisinde karşılığını bulmaktadır. Düzenleme işlevinin gereği olarak *tanıtım süreci* kurum ile hedef kitle arasındaki iletişim faaliyetlerinin temelini oluşturmaktadır. Bu süreç, tanıtım amaçlı hazırlanan yayınlar, etkinlikler, inceleme ve araştırmalar, sosyal ağların kullanımı, basınla ilişkiler, görsel ve işitsel ürünler başlıklı üst süreçleri de içermektedir. Kurumsal iletişimin bilgi verme işlevinin bir gereği olarak *bilgilendirme süreci*, Türkiye Ulusal Ajansı ile telefon, eposta yoluyla, kuruma gelerek veya toplantılarda katılımcı sıfatıyla doğrudan iletişime geçilen kişilerle kurulan iletişimi tanımlamaktadır. Bu iki sürecin büyük bölümü İletişim Koordinatörlüğü tarafından yürütülen temel iletişim çalışmalarını ifade etmektedir. Yine ikna etme ve bilgi verme işlevlerinin gereği olarak *rehberlik süreci*, Türkiye Ulusal Ajansı ile iletişime geçtikten sonra belirli bir faaliyet veya program kapsamında başvuruda bulunmaya karar vermiş, başvuru hazırlıklarını sürdürmekte olan kişi veya kuruluşlarla olan iletişimi tanımlarken; *yürütme süreci*, başvuru süreçlerine ilişkin teknik süreçleri tanımlamaktadır (BİSB, 2010).

Yaygınlaştırma süreci ise Türkiye Ulusal Ajansı tarafından yaptığı başvuru kabul edilmiş, öngörülen faaliyetleri uygulamaya başlamış, yaptığı faaliyetler sonucunda kamuoyu ile paylaşılabılır ürünler ve çıktılar ortaya koyan ve bunların yaygınlaştırılmasına ihtiyaç duyan yararlanıcılar ile kurulan iletişimi ifade etmektedir. Bu süreç, Erasmus+ Programı ile birlikte daha da önem kazanmış, proje değerlendirme ve yürütme aşamaları açısından bir kıstas olmanın yanısıra Program kazanımlarına odaklanması ve proje sonuç ve uygulama kalitesine etki etmesi bakımından iletişim çalışmalarının önemli bir kısmını oluşturarak iletişim stratejisinin bir unsuru haline gelmiştir. Başka bir ifadeyle, Erasmus+ Programının kazanımlarının, proje sonuçlarının daha fazla kişiyle paylaşılması ve yerel, ulusal ve Avrupa düzeyinde yaratılan etkinin artırılması amacıyla yaygınlaştırma çalışmalarına verilen önem ve öncelik artmıştır. Proje başvuru formlarında ayrı bir alan olarak projeye yaygınlaştırma çalışmalarına verilen ağırlığın artmasının yanında Erasmus+ Programının katıklarının ve kazanımlarının aktarılmasına verilen önem yıllık önceliklerde ve iletişim hedeflerinde yer almıştır. Bu doğrultuda, yürütülen iletişim çalışmaları ve içerikleri de bu yönde yeniden düzenlenmiştir. Bilgilendirme toplantılarında örnek proje sunumlarının yanı sıra, sadece proje sonuçlarının paylaşıldığı yaygınlaştırma faaliyetlerine ek toplantılar ve sosyal medya çalışmaları da yürütülmüştür.

2.1.1.3. Erasmus+ Program Dönemi Uygulamaları: Yıllık İş Planları

Eğitim ve Gençlik Programlarında yıl içinde yürütülmesi planlanan faaliyetler, ulaşmak istenen hedefler ile bunlara ulaşmak için kullanılacak araç ve yöntemler '*Yıllık İş Planları*'nda tanımlanmaktadır. Yıllık iş planları, Avrupa 2020 hedefleri doğrultusunda önceliklere de değinmesi bakımında ayrıca önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, yıllık iş planlarının bir yıllık hedefler ve çalışmalar için yol haritası sunması bakımından *stratejik* dökümanlar olduğu düşünülmektedir.

İletişim Koordinatörlüğü tarafından yürütülecek faaliyetler yıllık iş planlarının '*İletişim, Bilgilendirme, Proje Sonuçlarının Yaygınlaştırılması ve Duyurulması*' başlığı altında yer almaktadır. Bu doğrultuda, yıl içinde uygulanacak

iletişim çalışmalarının amaçları ve hedefleri, yöntemi, aktörleri ve paydaşları, izleme ve risk değerlendirmeleri bu başlık altında değerlendirilmektedir.

Erasmus+ Programının ilk yılı olan 2014 için hazırlanan yıllık iş planı incelendiğinde, Türkiye Ulusal Ajansı'nın iletişim hedefi "*yeni gelen ve az temsil edilen grupları teşvik etmekle birlikte, ayırım gözetmeksizin (potansiyel yararlanıcı ve şuandaki yararlanıcılara) olabildiğince fazla başvuru yapabilecek kişiye ulaşmak*" olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan, başlangıç yılı hedefleri ile Programın tanıtımının yapılması, görünürlüğünün artırılması ile yeterli proje başvuru sayısına ulaşılması amaçlanmıştır.

Türkiye Ulusal Ajansı'nın bu hedeflere ulaşmada kullanacağı iki önemli yaklaşım ise "*eşitli hedef kitlelerin farklı ihtiyaçlarına yönelik özel çözümler üretmek*" ve "*hedef kitleye yönelik kitle iletişim araçlarıyla ve kilit paydaşlarla güçlü bir işbirliği tesis etmek*" olarak belirlenmiştir. 2014 Yıllık İş Planında ortaya koyulan bu iki yaklaşımın kurumsal iletişim açısından Türkiye Ulusal Ajansı'nın hedef kitlelerin ihtiyaç ve özelliklerine göre faaliyetler yürüttüğü şeklinde yorumlamak mümkündür. Programın ilk yılına ait iletişim hedefleri, hedef kitle ve mesajlar ile mesajları iletmede kullanılacak iletişim araç ve rnlerine ait detaylar aşağıda incelenmektedir.

Erasmus+ İletişim Hedefleri: Erasmus+ Programının başlangıç yılında iletişim hedeflerinin ilki, "*Erasmus+ Programının fırsatları hakkında farkındalık yaratmak*" olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda gerçekleştirilecek iletişim çalışmaları ile Programın hedef kitleye duyurulması, tanıtılması, Programın kapsamının aktarılması ve bir nceki Program döneminde yer alan faaliyetler ile yeni Program arasındaki bağlantının kurulması hedeflenmiştir. İkinci hedef, "*zellikle Programa ilk kez katılacaklar, az temsil edilen bölgeler ve gruplardaki Program faaliyetlerine katılımı artırmak*" olarak belirlenmiştir. Bu açıdan, bir nceki Program döneminde hareketle proje başvuru ve kabul sayısı açısından yeterli düzeyde başvurunun olmadığı dşnlen il ve bölgelerde iletişim çalışmalarına ağırlık verilmesi planlanmıştır. Diğer bir ifadeyle, Programdan daha önce yararlanmamış kişilere ulaşılması hedeflenmiştir. nc hedef, "*Erasmus+ Programının sonuçlarının kalitesini ve görünürlüğünü artırmak*" olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda yrtlen

projelerin uygulama ve sonuçlarının kalitesinin artırılması ve proje sonuçlarının daha geniş kitlelere duyurulması hedeflenmiştir. Zira proje sonuçlarının yaygınlaştırılması ve kullanılması ilk iki hedefe de katkı sunması beklenen ortak hedef olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumsal iletişim açısından değerlendirildiğinde bu hedeflerin her biri “bilgi verme” işlevine ağırlık verilmesini gerektirmiştir. Bu doğrultuda, Türkiye Ulusal Ajansı farklı iletişim araçlarını kullanarak Programın ilk yılında, Erasmus+ Programına ilişkin yoğun bir bilgilendirme stratejisi izlemiştir.

Dördüncü hedef, *“paydaşlar ve politika yapıcılar arasındaki diyalogu ve işbirliğini desteklemek”* olarak tanımlanmıştır. Beşinci hedef *“eğitim, öğretim ve gençlik (sektörler arası işbirliği) sektörleri arasındaki işbirliğini ve diğer sektörlerle olan işbirliğini teşvik etmektir”*. Altıncı ve yedinci hedefler ise medya ile ilişkileri esas almaktadır. Bu kapsamda, *“medyayla yakın işbirliğini artırma”* ve *“Türkiye Ulusal Ajansı’nın medya ağını genişletme”* hedefler arasında sayılmıştır. Bu son üç hedef ise işbirliklerinin sağlanması konusunda kurumsal iletişimin bütünleştirme ve düzenleme işlevlerini kapsamaktadır. Türkiye Ulusal Ajansı yürüttüğü iletişim çalışmaları ile bilgi verme ve farkındalık sağlamanın yanı sıra Programın görünürlüğünün artırılmasını da hedeflenmiştir. Erasmus+ Program paydaşlarıyla işbirliği ve medyada Programın görünürlüğünü artırmaya yönelik çalışmalar bu kapsamda sayılabilmektedir. Zira TRT ve Türk Hava Yolları gibi Türkiye’nin önde gelen kurumlarıyla yürütülen işbirliği çalışmalarının varlığı bu değerlendirmeyi desteklemektedir.

Programın istenilen etkiyi yaratması ve Avrupa Komisyonu ile uyumlu bir program yönetiminin sağlanabilmesi için etkili ve uyumlu Program yönetimine ilişkin operasyonel öncelikler *“kaliteli proje başvuru sayısının artırılması, iyi kalitedeki proje sonuç sayısının artırılması ve proje uygulama kalitesinin artırılması”* olarak belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle, etkili ve uyumlu program yönetiminin sağlanması için başvuru, yönetim ve uygulama süreçlerine ait kalitenin artırılması yönünde iletişim faaliyetlerine öncelik verilmesi kararlaştırılmıştır.

Erasmus+ Hedef Kitlesi ve Mesajlar: Tüzel kişiliği olan her türlü kurum ve kuruluş ile gençler Programdan yararlanabilmektedir. Bu anlamda Erasmus+ Programının hedef kitesinin oldukça geniş olduğunu söylemek mümkündür. Bu

hedef kitleler için verilecek ortak mesajlar, “Erasmus+ Programının kazanımlarının anlatılmasına, proje kalitesinin artırılmasına, Program sonuçlarının tanıtılmasına, paylaşılmasına ve sürdürülebilirliğinin artırılmasına” odaklanmaktadır.

Erasmus+ Araçları / Ürünleri / Yaygınlaştırma Araçları: 2014 Yıllık İş Planında, toplantı, etkinlik, yayın ve kitle iletişim araçları, iletişim, bilgi ve sonuçların yaygınlaştırılması için temel araçlar olarak tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda, kurumsal iletişimin yazılı, sözlü, görsel araçlarının tümünün hedef kitlelere ulaşmak için kullanıldığını söylemek mümkündür.

2014 yılı içerisinde iletişim çalışmaları yıllık iş planında yer verilen hedefler, operasyonel öncelikler ile belirlenen iletişim araçları doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. 2015 yılına ait yıllık iş planı başvuru sayısı açısından maksimum seviyeye ulaşıldığının, bundan sonra seçilen projelerin bölgesel ve ulusal etkilerinin iyi uygulamalar yoluyla yaygınlaştırılacağına altını çizmektedir. 2014, 2015 ve 2016 yıllarına ait iş planlarının ortak noktası; iletişim çalışmalarında proje sonuçlarının yaygınlaştırılması ve iyi uygulamaların paylaşımına verilen önemden oluşmaktadır.

2016 Yılı İş Planı, Erasmus + projelerinin görünür hale gelmesinin bir sonucu olarak, yaygınlaştırma faaliyetlerine daha fazla yer vermektedir. 2014 ve 2015 yılları içerisinde gerçekleştirilen iletişim çalışmalarının hedefine ulaşması, Programın geniş kitlelerce tanınması ve görünür hale gelmesi ile birlikte iletişim çalışmalarının içerik ve yönteminde de bazı değişikliklere gidilmiştir. Örneğin, Erasmus+ Programının başlangıç yılında Programın genel bilgilendirmesine ve teknik süreçlere dayalı yapılan toplantılar, iki yıl içerisinde örnek proje sunumlarına ait ayrı bir oturumla deneyim paylaşımına izin veren, etkileşimin olduğu etkinliklere dönüştürülmüştür. Toplantılarda başvuru formlarının tanıtılması, uygulamalarda sıklıkla yapılan hatalara değinilmesi ve proje uygulamasına dair pratik bilgilerin paylaşımı ile proje başvuru ve uygulama kalitesinin artırılması hedeflenmiştir. Bu değişiklik, öncelikle proje kalitesinin artırılmasına yönelik hedefler neticesinde gerçekleştirilmiştir. Diğer bir ifadeyle, 2016 sonrası iletişim çalışmaları için odak nokta proje sonuçlarının ve kazanımlarının aktarıldığı *yaygınlaştırma* faaliyetleri olarak belirlenmiş ve iletişim araçları bu odak doğrultusunda şekillendirilmiştir. Benzer şekilde, sosyal medyada içerik ve görsel kullanımı konusunda da çeşitliliğe gidilmiş, yararlanıcıların

Erasmus+ kazanımlarının anlatıldığı, proje sonuçlarının paylaşıldığı ilgici çekici videoların üretimi ve paylaşımı konusunda çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

Diğer yandan, kurum kültürünün korunması, kurumsal kimliğin inşası ve devamlılığı, kurumsal imajın korunması ve paydaşlarla işbirliğine yönelik çalışmaların tümü Türkiye Ulusal Ajansı kurumsal iletişim yönetimi kapsamında iletişim çalışmalarının bir parçası olarak yürütülmektedir. Türkiye Ulusal Ajansı'nın misyon ve belirlenmiş çalışma ilkeleri üzerine inşa edilmiş kendi kurum kültürüne sahip olduğu düşünülmektedir. Kurumun, yararlanıcılarla etkileşime açık, ulaşılabilir ve işbirliği çerçevesinde hedef kitleleri ile iletişim sağladığı değerlendirilmektedir. Çalışanların ortak kültür etrafında çalışmasını destekleyen kurumsal kimliğin devamlılığı ve korunması ise "Kurumsal Kimlik Kılavuzu" ile sağlanmaktadır. Bu kapsamda, logo kullanım şekilleri, elektronik ortam uygulamaları (sunum, elektronik imza, etkinlik duyuru formatları), bayrak ve promosyon malzemelerinin kullanımı kılavuz aracılığıyla tektipleştirilmiştir. Ayrıca, düzenlenen etkinliklerde kurumsal kimliğin korunması ve yeknesaklığın sağlanması amacıyla etkinlik kontrol çizelgesi kullanılmaktadır. Kurumsal iletişim açısından değerlendirildiğinde bu belgelerin kullanımının, kurum kültürü ve kimliğinin korunması ve devamlılığı açısından uygulamaların bulunduğunu söylemek mümkündür. Türkiye Ulusal Ajansı'nın hedef kitle ve kamuoyuyla yürüttüğü iletişim çalışmalarına şeffaflık, açıklık, ulaşılabilirlik ilkeleri doğrultusunda devam etmektedir (BİSB, 2010). Kurumsal iletişimin gereği olarak kurum itibarı yönetimi sürecinde Türkiye Ulusal Ajansı'na yönelik basın, sosyal medya ve internet ortamı taramaları ve takibi yapılmaktadır.

Hedef kitlelerinin Türkiye Ulusal Ajansı hakkında görüşlerini anlamak ve kurumun hedef kitleler nazarında sahip olduğu imajına yönelik fikir vermesi açısından genel bir değerlendirme yapmak istendiğinde sosyal medya üzerinden alınan değerlendirmelerin kullanılabileceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda facebook sayfası aracılığıyla yapılan yorumlar incelendiğinde, olumsuz yorumlar bulunmakla birlikte yapılan değerlendirmelerin genellikle olumlu olduğu görülmektedir. Türkiye Ulusal Ajansı'nın genel değerlendirme puanı 5 üzerinden 4,4'tür. Düşük değerlendirme yapanların çoğunun yorum belirtmediği, belirtenlerin

ise hibelerin geç yatırılması ve proje sonuçlarının geç açıklanması gibi daha çok döneme ve proje uygulama süreçlerine özgü sorunlardan söz ettikleri görülmektedir.

2.1.2. Hedef Kitle ve Paydaş Analizi

Kurumsal iletişimde kurumun faaliyetlerini etkileyen veya bundan etkilenen kitlenin yanı sıra kurumla etkileşim kurma potansiyeli olan herkes hedef kitle olarak kabul edilmektedir. Öyle ki farklı özellikler taşıyan ve önem sırası zamanla değişebilen çeşitli hedef kitleleriyle karşılıklı güven, iyi niyet, anlayış ve diyaloga dayalı ilişkiler oluşturmak kurumların iletişim stratejilerinin öncelikli hedeflerinden birini oluşturmaktadır (Boztepe, 2013:112). Zira belirlenen kurumsal amaçlara ulaşabilmek için, hedef kitlelerin desteğinin alınması ve hedef kitlenin beklentileri ile amaçlar arasında uyumun sağlanması önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, Argenti'nin (2013) iletişim stratejilerinin hazırlanmasında belirlediği aşamaların ikincisini ve iletişim stratejilerinin belirlenmesinde önemli bir yeri *hedef kitle analizi* oluşturmaktadır. Hedef kitle ve paydaşlarla olan iletişim, kurumların yalnızca marka ve ürünlerine ilişkin promosyon süreçlerinin yürütülmesi için değil, bu kitlelerin gözündeki kurumsal imaj ve itibarın yönetilmesi açısından da kritik önem taşımaktadır. Diğer bir ifadeyle, hedef kitle ile ilişkinin sadece ekonomik düzeyde değil, manevi ve sosyal değerler açısından da gerekli olduğu düşünülmektedir.

Erasmus+ Programının birincil paydaşları Türkiye Ulusal Ajansı'nın doğrudan çalışmalar yürüttüğü ortaklar olarak gösterilebilmektedir. Bu açıdan, Türkiye Ulusal Ajansı bilgilendirme faaliyetleri ve etkinlikler planlarken öncelikli olarak aşağıdaki paydaşlar ile işbirliği halinde çalışmaktadır:

- İllerde Bulunan AB Daimi Temas Noktası Vali Yardımcıları
- Valilikler ve İl Milli Eğitim Müdürlüklerinin AB Proje Ofisleri
- Kalkınma Ajansları
- Erasmus ve Dış İlişkiler Ofisleri
- Milli Eğitim Müdürlükleri AB Ofisleri
- Sivil Toplum Kuruluşları
- Sektörel Kuruluşlar

İkincil paydaşlar ise, Erasmus+ Programının aynı zamanda hedef kitlesini de oluşturmaktadır. Bu açıdan, Erasmus+ Programının hedef kitlesi en genel anlamıyla şu şekilde sıralanabilmektedir:

- Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullar, öğrenci ve öğretmenleri
- Yükseköğretim Kurumları
- Kamu kurum ve kuruluşları
- Sivil Toplum Kuruluşları
- Özel Sektör Kuruluşları

Erasmus+ Programının her yaştan, her meslek grubundan kişilere ve kurumlara proje yapma imkânı sunduğu düşünüldüğünde hedef kitlesi oldukça geniş bir yelpazede sıralanmaktadır. Erasmus+ Programı içinde eğitim sektörüne ait okul eğitimi, mesleki eğitim, yetişkin eğitimi programlarını kapsayan 'Genel Koordinatörlük 1' (GK-1) gençlik ve yükseköğretim sektörlerini içine alan 'Genel Koordinatörlük 2' (GK-2) şeklindeki bu yapılanmanın benzer hedef kitlelerin aynı çatı altında yönetilmesi ihtiyacından doğduğu değerlendirilmektedir.

2.1.2.1. Erasmus+ Programı (2014-2020)

AB Eğitim ve Gençlik Programları 2007-2013 arası dönemde Hayatboyu Öğrenme ve Gençlik Programı adı altında uygulanmıştır. Bu dönemde, 100 binin üzerinde proje başvurusu alınmış, bunlardan 24 binden fazlasına 600 milyon Avronun üzerinde kaynak tahsis edilmiştir. Projeler aracılığıyla 81 ilden yaklaşık 300 bin kişi yurt dışında eğitim, staj, gönüllülük ve işbirliği faaliyetlerine katılmıştır⁸.

Avrupa genelinde 1 Ocak 2014 itibarıyla uygulanmaya başlanan Erasmus+ Programı; eğitim, gençlik ve spor alanlarındaki destekleri içermektedir. Erasmus+ Programı kapsamında, Hayatboyu Öğrenme ve Gençlik döneminde olduğu gibi okul eğitimi, yükseköğretim, mesleki eğitim, yetişkin eğitimi ve gençlik alanına yönelik destekler devam etmekte, bununla birlikte spor alanındaki projelere de hibe desteği sağlanmaktadır.

⁸ Türkiye Ulusal Ajansı Program İzleme Koordinatörlüğü'nden 6 Ocak 2017 tarihinde alınan verilerdir.

Erasmus+ Programı, başvuru yapılacak kuruma göre bir ayırım yapıldığında başvurusu Türkiye Ulusal Ajansı tarafından alınan '*ülke merkezli*' projeler ile başvurusu Avrupa Komisyonu Eğitim, İşitsel ve Görsel ve Kültür Yürütme Ajansı tarafından alınan '*merkezi projeler*' olmak üzere iki şekilde sınıflandırılmaktadır. Ülke merkezli ve merkezi projelere ilişkin bilgilendirme, yönlendirme ve yaygınlaştırma süreçleri yoğunlukla İletişim Koordinatörlüğü'nde, proje süreçleri ise Program Koordinatörlükleri bünyesinde yürütülmektedir.

Geniş bir yelpazeye sahip Erasmus+ Programında hedef kitlelere göre verilmek istenen mesajların farklılaştırılması ve kullanılacak iletişim araçlarının hedef kitlelerin özelliklerine göre belirlenmesinin stratejilerin uygulamadaki başarısını artıracakı düşünülmektedir. Bu doğrultuda benzer hedef kitleler doğrultusunda yapılandırılmış GK-1 ve GK-2 bünyesindeki hedef kitlelere yönelik farklılaştırılmış iletişim araçlarının kullanılması beklenmektedir.

Aşağıda Erasmus+ Programı kapsamında okul eğitimi, mesleki eğitim, yetişkin eğitimi, yükseköğretim ve gençlik sektörlerine ait faaliyetler ile bu faaliyetlerin hedef kitlelerine yönelik genel bilgiler verilmektedir.

Okul Eğitimi

Erasmus+ okul eğitimi faaliyeti; okul eğitiminde yer alan personele yönelik hareketlilik projeleri ile okul eğitimi alanında yenilikçi uygulamaların geliştirilmesi, transferi ve/veya uygulanmasının yanı sıra Avrupa seviyesinde işbirliğini, karşılıklı öğrenmeyi ve deneyimlerin paylaşılmasını teşvik eden stratejik ortaklık projelerinden oluşmaktadır. Okul eğitimi alanı ile ilgili projeler için temel hedef kitleler şunlardır: okul liderleri; okul öğretmenleri ve okul personeli; okul öncesi, ilköğretim ve ortaöğretim öğrencileri (Erasmus+ Program Rehberi, 2018:20).

Hareketlilik projeleri, okulların ihtiyaçlarına yönelik yeni yeterlilikler kazanmaları için okul öğretmenleri ve diğer eğitim personeli için fırsatlar ve teşvikler sağlanmasına imkân vermektedir. Okul eğitimi hareketlilik projeleri, öğretme (ders verme) görevlendirmeleri, yurtdışındaki yapılandırılmış kurslar veya eğitim etkinlikleri ile işbaşı eğitimi faaliyetlerini içermektedir.

Okul eğitimi alanında yenilik geliştirmeye veya iyi uygulamaların değişimine yönelik yapılan stratejik ortaklık projeleri ise eğitim kurumları arasında belirlenen öncelikler doğrultusunda projelerin desteklenmesini amaçlamaktadır. Eğitim ve öğretim alanlarında faaliyet gösteren farklı türden kurum/kuruluşlar arasında deneyim ve teknik uzmanlık (know-how) paylaşımını ve yeniliği teşvik etmeyi amaçlayan projelerde okul öğrencilerinin kısa ve uzun dönem hareketlilikleri, uzun dönemli öğretme veya eğitim görevlendirmeleri de planlanabilmektedir. Hareketlilik ve stratejik ortaklık projeleri için de bireysel olarak başvuru yapmak mümkün değildir. Okullar, okul eğitimi alanındaki kuruluşlar ile hareketlilik projelerine başvuru yapabilecek konsorsiyum lideri konumundaki il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri başvuru yapabilecek kurumlar arasında sayılabilmektedir.

Mesleki Eğitim

Erasmus+ mesleki eğitim faaliyeti; mesleki eğitim ve öğretimdeki, öğrenci ve personele yönelik hareketlilik projeleri ile mesleki eğitim alanında yenilikçi uygulamaların geliştirilmesi, transferi ve/veya uygulanmasının yanı sıra Avrupa seviyesinde işbirliğini, karşılıklı öğrenmeyi ve deneyimlerin paylaşılmasını teşvik eden stratejik ortaklık projelerinden oluşmaktadır. Mesleki eğitim ve öğretim alanı ile ilgili projeler için temel hedef kitleler şunlardır: mesleki eğitim ve öğretimdeki çıraklar ve öğrenciler, mesleki eğitimdeki uzmanlar ve eğitici/eğitmenler, ilk aşama mesleki eğitim ve öğretim kurumlarının personeli, eğitmenler ve işletmelerdeki uzmanlar(Erasmus+ Program Rehberi, 2018:20).

Mesleki eğitim kapsamındaki hareketlilik projeleri, mesleki eğitim ve öğretim öğrencilerinin yurtdışındaki meslek kuruluşlarında, şirketlerde staj yapması ile yurtdışında eğitim/öğretme görevlendirmeleri, yurtdışında personel eğitimi faaliyetlerini içermektedir. Mesleki eğitim ve öğretim alanında faal olan herhangi bir kamu veya özel kurum/kuruluş (mesleki eğitim ve öğretim kurumu olarak tanımlanmaktadır) veya işgücü piyasasında veya eğitim, öğretim ve gençlik alanlarında faal olan herhangi bir kamu ya da özel kurum/kuruluş projelerde katılımcı kuruluş olarak yer alabilirken yurtdışına öğrenci ve personel gönderen bir mesleki eğitim ve öğretim kurumu veya bir ulusal hareketlilik konsorsiyumunun koordinatörünün başvuran kuruluş olması gerekmektedir.

Stratejik Ortaklık projelerinde ise yüksek kalitede projelerin uygulanması, kurum/kuruluşların gelişmesinin ve modernleşmesinin teşvik edilmesi ve Avrupa düzeyi ile ulusal ve bölgesel düzeylerde politika gelişmelerinin desteklenmesi amacıyla mesleki eğitim alanında esnek ve geniş bir aralıktaki faaliyetler desteklenmektedir. Projenin hedeflerine, projede yer alan katılımcı kurum/kuruluşlara, beklenen etkiye ve diğer parametreleri bağlı olarak uygun olarak faaliyetler oluşturulmaktadır (Erasmus+ Program Rehberi, 2018:122). Hareketlilik ve stratejik ortaklık projeleri için de bireysel olarak başvuru yapmak mümkün değildir. Mesleki eğitim kurumları, mesleki eğitim alanında faaliyet gösteren kurum/kuruluşlar ile hareketlilik projelerine ulusal mesleki eğitim konsorsiyum koordinatörleri başvuru yapabilmektedir.

Yetişkin Eğitimi

Erasmus+ yetişkin eğitimi faaliyeti; yetişkin eğitiminde yer alan personele yönelik hareketlilik projeleri ile yetişkin eğitimi alanında yenilikçi uygulamaların geliştirilmesi, transferi ve/veya uygulanmasının yanı sıra Avrupa seviyesinde işbirliğini, karşılıklı öğrenmeyi ve deneyimlerin paylaşılmasını teşvik eden stratejik ortaklık projelerinden oluşmaktadır. Yetişkin eğitimi alanı ile ilgili projeler için temel hedef kitleler şunlardır: mesleki olmayan yetişkin eğitimi veren kurum/kuruluşların üyeleri, yetişkin eğitimi öğrencileri, eğitici/eğitmenler, mesleki olmayan yetişkin eğitimi alanındaki personel (Erasmus+ Program Rehberi, 2018:20).

Hareketlilik projeleri öğretme/eğitim görevlendirmeleri, yurtdışındaki yapılandırılmış kurslar veya eğitim etkinlikleri ile işbaşı eğitimi faaliyetlerini kapsamaktadır. Yetişkin eğitimi personeline yönelik öğrenme hareketliliği, her türde öğretme ve öğrenmenin kalitesini artırmak amacıyla yetişkin eğitiminde yer alan personelin anahtar yeterliliklerini ve becerilerini geliştirmeyi ve bunları işgücü piyasasının ve genel olarak toplumun ihtiyaçları ile uyumlu hale getirmeyi amaçlamaktadır. Yetişkin eğitimi kurum/kuruluşlarının, personellerinin öğrenme hareketliliğini stratejik şekilde, kurum/kuruluşlarını uluslararasılaştıracak yönde ve kapasitesini yükseltecek biçimde kullanmaları beklenmektedir (Erasmus+ Program Rehberi, 2018:258). Yetişkin eğitimi alanında yeniliğin geliştirilmesi veya iyi uygulamaların paylaşılması amacıyla stratejik ortaklık projeleri desteklenmektedir.

Yetişkinlerin mesleki eğitimlerinin geliştirilmesine yönelik projeler yetişkin eğitimi faaliyetinin dışında bırakılmıştır. Türkiye’de doğrudan yetişkin eğiticisi kavramının yeni bir kavram olması hedef kitlenin belirlenmesini ve ayırt edilmesini zorlaştırmaktadır. Mesleki olmayan yetişkin eğitimi alanında faaliyet gösteren herhangi bir kamu kurum/kuruluşu veya özel kurum/kuruluş (yetişkin eğitimi kurum/kuruluşu olarak tanımlanmaktadır) veya işgücü piyasasında veya eğitim, öğretim ve gençlik alanlarında faaliyet gösteren herhangi bir kamu kurum/kuruluşu ya da özel kurum/kuruluş projelerde katılımcı olarak yer alabilmektedir.

Yükseköğretim

Erasmus+ yükseköğretim faaliyeti; yükseköğretim öğrenci ve personeline yönelik hareketlilik projeleri ile yükseköğretim alanında yenilikçi uygulamaların geliştirilmesi, transferi ve/veya uygulanmasının yanı sıra Avrupa seviyesinde işbirliğini, karşılıklı öğrenmeyi ve deneyimlerin paylaşılmasını teşvik eden stratejik ortaklık projelerinden oluşmaktadır. Yükseköğretim alanı ile ilgili projeler için temel hedef kitleler şunlardır: yükseköğretim öğrencileri (kısa dönem, birinci, ikinci veya üçüncü dönem), yükseköğretim öğretim görevlileri ve akademisyenleri, yükseköğretim kurumlarının personeli, eğitimciler ve işletmelerdeki uzmanlar (Erasmus+ Program Rehberi, 2018:20). Hareketlilik projeleri, öğrenciler için eğitim alma ve staj, akademik personel için ders verme ve eğitim alma faaliyetlerini içermektedir (Erasmus+ Program Rehberi, 2018:32). Diğer yandan, yükseköğretim için AB Modernizasyon Gündemi’nin gözden geçirilmesine ilişkin kamuoyu görüşünün alınması sürecinde belirlenen sorun alanlarına ve program önceliklerine uygun olarak yükseköğretim alanında stratejik ortaklık projeleri de desteklenmektedir.

Daha çok “Erasmus” olarak tanınan faaliyet ülkemizde en çok bilinen ve faydalanılan alan olma özelliğini taşımaktadır. Hareketlilikler için bireyler başvurularını kendi üniversitelerine yaparken, hibe başvuruları için ise üniversiteler başvuru yapmaktadır. Stratejik ortaklık projelerinde ise yükseköğretim alanında faaliyet gösteren farklı deneyim ve uzmanlıklara sahip kurum/kuruluşlar yer almaktadır.

Gençlik Programı

Erasmus+ gençlik faaliyeti; gençlik değişimlerini, gönüllülük faaliyetini ve gençlik çalışanlarının hareketliliğini destekleyen hareketlilik projeleri, gençlik alanında yenilikçi uygulamaların geliştirilmesi, transferi ve/veya uygulanmasının yanı sıra Avrupa seviyesinde işbirliğini, karşılıklı öğrenmeyi ve deneyimlerin paylaşılmasını teşvik eden stratejik ortaklık projeleri ile gençler ve karar alıcılar arasındaki diyalogu destekleyen yapılandırılmış diyalog projelerinden oluşmaktadır (Erasmus+ Program Rehberi, 2018:8-9). Gençlik alanı ile ilgili projeler için temel hedef kitleler şunlardır: 13 yaşından 30 yaşına kadar gençler, gençlik çalışanları, gençlik alanında faaliyet gösteren kurum/kuruluşların personeli ve üyeleri (Erasmus+ Program Rehberi, 2018:20).

Gençlik projeleri için katılımcı kurum/kuruluş; kâr amacı gütmeyen bir kurum/kuruluş, dernek, STK, Avrupa Gençlik STK'sı, sosyal girişim, yerel düzeyde bir kamu kurum/kuruluşu, bir gençlik kuruluşu bünyesinde olsun ya da olmasın gençlik çalışmaları alanında faaliyet gösteren bir gençlik grubu (gayri resmi/bağımsız gençlik grubu) olabilmektedir.

Erasmus+ Programı içerisinde yer alan gençlik faaliyeti başvuru tarihleri ve başvuru şartları açısından tüzel kişiliğe aidiyet zorunluluğunu kaldırması ve yaygın öğrenme faaliyetlerini desteklemesi açısından diğer faaliyetlerden ayrılmaktadır. Yararlanmak isteyen gençlerin öğrenci olma veya dil bilme şartı bulunmaması, gençlik alanını diğer programlardan daha kapsayıcı kılmaktadır.

Merkezi Çağrılar

Erasmus+ Programı kapsamında Yürütme Ajansı tarafından alınan başvurulara merkezi çağrılar adı verilmektedir. Merkezi çağrılar, bir kısmı program rehberinde teknik detayları verilen periyodik çağrılar ile diğer bir kısmı ise dönemler halinde Avrupa Komisyonu tarafından belirlenen önceliklerle çıkılan özel çağrılar olmak üzere iki şekilde sınıflandırılabilir. Merkezi çağrılarının hedef kitlesi faaliyetler bazında değişiklik göstermekte ve farklılaşmaktadır (Türkiyenin Erasmus+ Merkezi Çağrılardan Yararlanma Düzeyinin Artırılmasına Yönelik Strateji Raporu, 2016).

Yeni dönemde, merkezi çağrılarla ilgili danışmanlık sağlamak ve gerekli yönlendirmeleri yapmak, yararlanıcıları merkezi projelere teşvik edici yeni stratejiler belirlemek ve bu stratejileri diğer koordinatörlükler ile işbirliği halinde uygulamak İletişim Koordinatörlüğü'nün sorumluluk alanları arasında yer almaktadır.

Türkiye Ulusal Ajansı'nın merkezi çağrılarının hedef kitlelerine yönelik vermek istediği mesajların ilki bu çağrılara ilişkin farkındalığı artırarak ülke merkezli başvurular dışında hibe desteklerinin duyurulmasından oluşmaktadır. Bu doğrultuda Türkiye Ulusal Ajansı projelerin bilinirliğini artırmayı ve proje başvurularını teşvik etmeyi amaçlamaktadır. İkinci olarak ise merkezi projeler alanında ortaklıkları teşvik ederek potansiyel yararlanıcıları başvuru öncesi ortaklık durumuna yönlendirmeyi amaçlamaktadır (Türkiye'nin Erasmus+ Merkezi Çağrılardan Yararlanma Düzeyinin Artırılmasına Yönelik Strateji Raporu, 2016). Bu doğrultuda Türkiye Ulusal Ajansı'nın sektörel olarak düzenlediği merkezi proje toplantıları ve sosyal medya çalışmaları ile önemli bir boşluğu doldurduğu düşünülmektedir. Zira Erasmus+ Proje Sonuçları Platformu aracılığıyla derlenen sayılar incelendiğinde Programın ilk yılı olan 2014'te Türkiye'den ortak ve koordinatör statüsünde 27 proje bulunurken 2017 yılının ilk yarısı itibarıyla bu sayının 85'e çıktığı görülmektedir.

2.1.3. Mesajların İletilmesi: Türkiye Ulusal Ajansı İletişim Stratejisinin Araçları

Türkiye Ulusal Ajansı iletişim hedeflerine ulaşmak için kurumsal iletişim araçlarının tümünü kullanmaktadır. Bu kapsamda, bundan sonraki kısım Erasmus+ Programının hedef kitlelerine ulaşmada kullanılan yazılı, sözlü, görsel ve internet araçlarına yer vermektedir.

2.1.3.1. Yazılı İletişim Araçları

Türkiye Ulusal Ajansı'nın kullandığı yazılı iletişim araçlarını '*Bilgi Edinme Hakkı Kanunu*' kapsamında gelen sorulara '*eposta*' veya '*resmi yazı*' yoluyla verilen cevaplar ile yayınlar oluşturmaktadır. Yazılı iletişim araçları çoğunlukla bilgilendirme amacıyla kullanılmakla birlikte kalıcılık ve resmiyet taşıması sebebiyle kullanılmaktadır.

Bilgi Edinme Hakkı Kanunu

Ülkemizde vatandaşlar Bilgi Edinme kanunu çerçevesinde eposta uygulamaları ile bilgi talebinde bulunabilmektedir. 2004 yılında oluşturulan 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu ile bilgi edinme yasal bir hak olarak tanımlanmıştır. Bilgi Edinme başvurularının derlenmesi, denetlenmesi 2006 yılında Başbakanlık bünyesinde kurulan Başbakanlık İletişim Merkezi (BİMER) ve 2015 yılında Cumhurbaşkanlığı bünyesinde kurulan Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi (CİMER) aracılığıyla sağlanmaktadır.

Bilgi edinme birimleri aracılığıyla talep sahiplerine verilen yanıtlar kurumsal iletişimin bir aracını oluşturmaktadır. İletilen mesajın süresi ve içeriği hedef kitle üzerinde kurum hakkında bir fikir yaratmasına yardımcı olmaktadır. Bu doğrultuda, bilgi edinme uygulamasının kurumsal imajın algılanışı üzerinde etkisinin olduğu düşünülmektedir (Bulduklu ve Türkmenoğlu, 2015). Türkiye Ulusal Ajansı'nın Bilgi Edinme'den sorumlu birimi olarak İletişim Koordinatörlüğü'dür.

4982 sayılı Bilgi Edinme Kanunu uyarınca vatandaşların BİMER, CİMER ve Bilgi Edinme Hakkı Kanunu aracılığıyla ilettiği sorular İletişim Koordinatörlüğü tarafından yanıtlanmaktadır. Kişilerin soruları ilk olarak İletişim Koordinatörlüğü bünyesindeki sorumlu personel tarafından yanıtlanmaktadır. Program Koordinatörlüklerinin görev alanına giren soruların yanıtları ise ilgili koordinatörlükteki personel tarafından hazırlanıp İletişim Koordinatörlüğündeki sorumlu personele gönderilmektedir.

Yayınlar

Türkiye Ulusal Ajansı'nın kullandığı yazılı iletişim araçlarından bir diğeri yayınlardır. Erasmus+ Programı ile ilgili genel ve güncel bilgi vermek ve proje sonuçlarının yaygınlaştırmasına katkı sunmak amacıyla her yıl düzenli olarak yayınlar hazırlanmaktadır. Yıl içerisinde hangi yayın ve malzemenin üretileceği ise yıllık iş planlarında belirlenen öncelikler doğrultusunda kararlaştırılmaktadır. Yayınlar; dergi, el ilanı, broşür, afiş, kitap, kitapçık formatlarında hazırlanabilmektedir. Basılan yayınlar, bilgi edinmek için Türkiye Ulusal Ajansı'na gelen yararlanıcılara ve etkinlik katılımcıları ile üniversiteler gibi hedef kitleyle

doğrudan bağlantılı olduğu düşünölen kurum ve kuruluşlara da ayrıca gönderilebilmektedir.

Farklı sektör ve hedef kitlelere yönelik bilgiler içeren ve aynı zamanda da merak uyandıran yayınların hazırlanmasına önem verilmektedir. Örneğın, ‘*Erasmus+ Programına katılmak için 10 neden*’ broşürü ve proje örneklerinin tanıtıldığı ‘*Proje Örnekleri*’ yayınları bu kapsamda gösterilebilmektedir. Çıkarılan yayınların tasarımında içerik ve görsel kullanımı arasındaki uyuma dikkat edildiğı ve yayınlar üzerinden internet sayfası ve sosyal medya kanallarına yönlendirmelere yer verilmesine dikkate edilmektedir. Kurumsal iletişim açısından, iletişim hedefleri doğrultusunda yayın içeriklerinin planlanmasının ve kurumsal kimlik unsurlarına yer verilmesinin uygunluk arz ettiğı değerlendirilmektedir. Çıkarılan yayınların tümü internet sayfası üzerinden dijital ortamda da hedef kitlelerin kullanımına açılmaktadır.

Kurumsal iletişim açısından Türkiye Ulusal Ajansı tarafından 2004 yılından bu yana çıkarılan yayınlara ilişkin bir değerlendirme yapıldığında renk ve font kullanımında güncel ve dinamik formatlara geçişin sağlandığı, yazı içeriklerinin görsel kullanımı ile desteklendiğı, logolar ve künye gibi kurumsal kimlik unsurlarına yer verildiğı ve sosyal medya hesaplarına ait yönlendirmelerin ana sayfada yer aldığı görölmektedir.

Diğeri yandan, Erasmus+ Programı iletişim çalışmaları kapsamında farklı kurum ve kuruluşlara ait yayınlara da yazılar ve röportajlar hazırlanmaktadır. Bu kapsamda, farklı kurum ve kuruluşlara ait yayınlarda Erasmus+ Programı hedef kitlesini bilgilendirici röportaj ve yazılar yayınlanmaktadır. Örneğın, son olarak AB ve Türkiye-AB ilişkileri alanında uzmanlaşmış ve uzun yıllardır bu alanda çalışan İktisadi Kalkınma Vakfı’nın (IKV) periyodik olarak çıkardığı IKV Dergisi’nde ve Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları’na (TCDD) ait Raillife Dergisi’nde Erasmus+ Programının 30. Yılına yer verilmiştir. Bu sayede, Türkiye Ulusal Ajansı başka kurumların yayınlarını takip eden kişilere de ulaşma imkânı bulmaktadır.

2.1.3.2. Sözlü İletişim Araçları

Telefon bilgilendirmeleri, yüzyüze yapılan görüşmeler ve etkinlikler, Türkiye Ulusal Ajansı'nın sözlü iletişimde kullandığı temel iletişim araçlarını oluşturmaktadır. Erasmus+ Programının potansiyel yararlanıcıları sözlü iletişim kapsamında ilk olarak İletişim Koordinatörlüğü bünyesindeki sorumlu personel tarafından telefonla veya yüzyüze bilgilendirilmektedir. Kişilere randevu almaksızın Türkiye Ulusal Ajansı'nı ziyaret etme fırsatı verilmektedir. Hali hazırda proje sahibi kurum ve kuruluşların irtibat kişilerinden gelen telefonlar doğrudan ilgili koordinatörlükteki proje uzmanı tarafından yanıtlanmaktadır. Yine aynı proje sahibi kişiler, yüzyüze görüşmelerini proje uzmanları ile gerçekleştirebilmektedirler. Kurumsal iletişim açısından bu durumun Türkiye Ulusal Ajansı ile Erasmus+ Programının hedef kitlesi arasındaki iletişimi güçlendiren bir unsur olduğu değerlendirilmektedir.

Etkinlikler

Etkinliklerin, birden fazla kişiye aynı anda ulaşılmasını sağlaması ve çift yönlü iletişime dayanması açısından Türkiye Ulusal Ajansı ile hedef kitlesi arasında etkili iletişimi sağlayan araçların başında geldiği değerlendirilmektedir. Katılacak hedef kitlelerin ihtiyaçları ve özellikleri doğrultusunda planlanan etkinliklerin diğer araçlara kıyasla daha fazla etki yarattığı düşünülmektedir. Bu açıdan düzenlenecek etkinliğin içerik ve akışı hedef kitlenin türüne göre farklılaştırılabilmektedir. Etkinlikler; kurum içi toplantılar, bilgilendirme toplantıları, AB Bakanlığı tarafından düzenlenen geniş katılımlı toplantılar, talep üzerine gerçekleştirilen toplantılar, fuar, forum ve konferans katılımları şeklinde gerçekleştirilebilmektedir.

Genel olarak etkinlikler ile kurum, Program ve kendisi hakkında kişileri bilgilendirmeyi, genel farkındalığın artırılmasını, Programın faydalarını duyurmayı ve yapılan projelerin yaygınlaştırılmasını amaçlamaktadır. Etkinliğin içerik planlaması ve buna uygun katılımcı profilinin belirlenmesi etkinlik verimliliğinin ön koşulunu oluşturmaktadır.

Düzenlenecek etkinlik için hedef kitleler farklı şekillerde belirlenebilmektedir. Etkinlik Türkiye Ulusal Ajansı binasında gerçekleştiriliyorsa

internet sayfası üzerinden çıkılan ilan ve eposta aracılığıyla kayıt yaptıran adaylar davet edilmektedir. Etkinlik Ankara dışında gerçekleştiriliyorsa ilgili illerin Valilik birimleri ve Kalkınma Ajansları ile irtibata geçilerek katılımcı listelerinin belirlenmesi istenmektedir. Yapılacak etkinliğin temasına göre o ildeki başvuruya uygun kurum ve kuruluşların temsilcileri ayrıca davet edilmektedir.

AB Bakanlığı bünyesinde gerçekleştirilen etkinliklerde, Erasmus+ hedef kitlesi dâhilindeki katılımcılar internet üzerinden alınan başvuruların derlenmesi neticesinde oluşturulmaktadır. Sosyal medya ve internet sayfası aracılığıyla açılan başvurularda Türkiye Ulusal Ajansı bünyesinde iletişim bilgileri bulunan kurum, kuruluş temsilcileri eposta yoluyla başvuru yapmaya davet edilmektedir.

Tüm etkinliklerde görünürlük kurumsal kimlik kılavuzu doğrultusunda hazırlanan görseller aracılığı ile sağlanmaktadır. Ayrıca, etkinliklerde dağıtılan yayın ve promosyon ürünleri de bu kılavuza uygunluk arz etmektedir.

Bilgilendirme Toplantıları

Bilgilendirme toplantılarının, Erasmus+ Programının hedef kitlesine ulaşmada ve Programın tanıtımında kilit rol oynadığı düşünülmektedir. Türkiye Ulusal Ajansı, Programın başlamasından hemen önce, 2013 yılının ikinci yarısında yoğun bir bilgilendirme sürecine girmiş, farklı illerin katılımıyla “*il bilgilendirme toplantıları*” düzenlemiştir. Programın ilk yılı itibariyle hedef kitle ile yüz yüze iletişimi sağlaması açısından il bilgilendirme toplantılarına ayrıca önem atfedilmiş bu doğrultuda iletişim araçları arasında bu toplantılar ne çıkarılmıştır.

Erasmus+ Programının başlangıç yılında bilgilendirme toplantılarının katılımcıları belirlenirken söz konusu toplantılarda doğru hedef kitleye ulaşılması bakımından bazı öncelikler kararlaştırılmıştır. İlk ncelik, daha önce Türkiye Ulusal Ajansı tarafından yrtlen programlardan yararlanmamış kişilerin toplantılara katılması olarak belirlenmiştir. İkinci ncelik dezavantajlı bölgelerde ve/veya ile, kasaba, belde, köylerde çalışan veya yaşayan kişilere ulaşılması olmuştur. Bu doğrultuda, Erasmus+ Programı kapsamında faaliyetlere katılmak isteyen, faaliyetlerden haberdar olan fakat bu konuda yeterli bilgisi olmayan kişilere öncelik tanınmıştır. Hedef kitle analizinde birinci paydaş olarak sayılan Valilikler, Kalkınma

Ajanslarının personeli yaygınlaştırma ve bilgilendirme açısından kilit olarak görülmüş, bu kişilerin toplantılara katılımına ayrıca önem verilmiştir.

Kurumsal iletişim yönetiminin bir gereği olarak Türkiye Ulusal Ajansı gerçekleştirilecek etkinliğin içeriğinde ve yönteminde hedef kitlelerin ihtiyaçları doğrultusunda değişiklikler yapabilmektedir. Bu doğrultuda 2015 yılının ikinci yarısından itibaren bilgilendirme toplantıları Programın içeriğine yönelik mesajların verildiği formattan başvuru formlarının tanıtıldığı bir formata dönüştürülmüştür. Bu doğrultuda 2016 yılı itibariyle il bilgilendirme toplantıları “Erasmus+ Bilgilendirme ve Yönlendirme Toplantısı” adıyla düzenlenmeye başlamıştır. Sektörler bazında farklı illerde düzenlenen toplantıların içerik ve kapsamı, Programın bilinirliğinin artırılmasından proje başvuru ve uygulama kalitesindeki artışı sağlayacak başvuru formlarının incelenmesine yönelik formata dönüştürülmüştür. 2016 yılında İletişim uzmanlarının yanı sıra ilgili sektördeki Program koordinatörlükleri uzmanlarının katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Dahası, proje sonuçlarının yaygınlaşması ve sürdürülebilirliğin sağlanması amacıyla örnek proje sunumlarının yer aldığı oturumlara da yer verilmiştir. Diğer bir ifadeyle, projelerin uygulanmaya başlanması ve proje sonuçlarının ortaya çıkması ile Türkiye Ulusal Ajansı proje kalitesinin artırılmasına yönelik çalışmalarına ağırlık vermiş ve bu doğrultuda bilgilendirme toplantılarının içeriklerinde düzenlemeye gitmiştir.

İl bilgilendirme toplantılarının içerik ve kapsamında üç yıl içinde farklılaşmaya gidilmesinin temel nedenlerini, Programın yeterince tanınması, başvuru sayılarının yeterli düzeye ulaşması, proje başvuru kalitesinin artırılması yönündeki Erasmus+ Program hedefi ve hedef kitlelerin başvuru formlarının doldurulmasına yönelik toplantı beklentisi oluşturmaktadır. Bu farklılaşma ile Türkiye Ulusal Ajansı’nın bilgilendirme toplantılarının düzenlenmesinde hedef kitlelerin ihtiyacını gözeterek verilen mesajın etkisini artırıcı değişiklikleri yerine getirdiği kurumsal iletişim açısından geridönüşleri önemseyen çift yönlü iletişime açık bir tutum sergilediği değerlendirilmektedir.

Kurum İçi Toplantılar

Türkiye Ulusal Ajansı binasında Koordinatörlükler nezdinde genel bilgilendirme ve/veya kurumlara ve faaliyetlere özgü tematik toplantılar düzenlenebilmektedir. 2016 -2017 yılları içinde İletişim Koordinatörlüğü tarafından kurum içerisinde gerçekleştirilen toplantıların konusunu merkezi çağrılar oluşturmuştur. Bunun nedeni merkezi çağrılara başvuru yapabilecek ülke genelindeki kurum ve kuruluşları tek çatı altında toplayarak bütüncül ve sektörlere dayalı bilgi verme ihtiyacından gelmektedir. Erasmus+ merkezi çağrılarının genel tanıtımı, gençlik kapsamındaki merkezi çağrılar ile spor alanlarına yönelik merkezi çağrılarının tanıtıldığı bilgilendirme toplantıları gerçekleştirilmiştir.

Katılım Sağlanan Toplantılar

Türkiye Ulusal Ajansı diğer kurum ve kuruluşlardan gelen bilgilendirme taleplerini değerlendirerek program ve personel uygunluğu doğrultusunda bu taleplere de yanıt vermektedir.

Erasmus+ Programının uygulanması, AB Bakanlığı tarafından sivil topluma yönelik yürütülecek çalışmalarla eş zamanlı olarak başlamıştır. ABİS'in 2014 yılında güncellenmesinin ardından AB Bakanlığı "*Sivil Toplumla Diyalog Toplantıları*" düzenlemeye başlamıştır. "Güçlü bir sivil toplum ve güçlü bir Türkiye" anlayışıyla gerçekleştirilen toplantılara 25.000'den fazla kişi katılmıştır (www.ab.gov.tr).

Erasmus+ Programının temel yararlanıcısı konumundaki sivil toplum kuruluşları için düzenlenen toplantılarda Türkiye Ulusal Ajansı ayrıca bir stantla yer almış, Erasmus+ Programının hedef kitlelerinden olan sivil toplum kuruluşları, yerel yönetimler, iş dünyası ve üniversitelerden gelen temsilciler için bilgilendirmeler yapmıştır. Toplantıların kurumsal iletişim açısından önemi Erasmus+ oturumlar aracılığıyla politika yapıcılar düzeyinde kişilerle hedef kitlelerin buluşturulmasına ve doğrudan katılımcıların soru-görüş ve önerilerinin alınmasına yönelik sunulan fırsattan ileri gelmektedir. Kurumsal iletişim açısından değerlendirildiğinde Türkiye Ulusal Ajansı bu toplantılar ile sayıca fazla ve yıllık iş planlarında öncelikli olarak sayılan kuruluş temsilcileri ile bir araya gelmiştir.

Diğer Etkinlikler

Valilikler ve Kalkınma Ajansları, Türkiye Ulusal Ajansı'nın hem yerelde işbirliği içerisinde olduğu en yakın paydaşlarını hem de Erasmus+ hedef kitlesini oluşturmaktadır. Bu doğrultuda Türkiye Ulusal Ajansı, bu iki kurum ile yakın ilişkilerin yürütülmesine iletişim çalışmaları açısından da önem atfetmektedir. Bu kurumlardaki ilgili personelin eğitimi Erasmus+ Programının hedef kitlelerine ulaşmada kullandığı iletişim stratejisinin diğer bir boyutunu oluşturmaktadır. Bu doğrultuda, 2016 yılı içerisinde *“Valilik AB Birimleri ve Kalkınma Ajansları Bilgilendirme Toplantısı”* gerçekleştirilmiştir. Bu toplantı ile hem Türkiye Ulusal Ajansı'nın iletişim hedefleri ve bu doğrultuda yapacağı iletişim çalışmaları hakkında bilgi verilmiş hem de bu kurumlardan beklentiler dile getirilmiştir. Kurumsal iletişim açısından bu toplantı hem paydaşların görüşlerinin alındığı hem de kurum açısından mesajların iletildiği çift yönlü bir iletişim ortamı sağlaması bakımından önem taşımaktadır.

Erasmus+ Programının temel hedeflerinden biri de Program kapsamında hazırlanan farklı sektörlerdeki projelerin politikaya dönüştürülmesini ve sürdürülebilirliğini sağlamaktır. Bu kapsamda, Erasmus+ Programı çerçevesinde ülkemizde uygulanmış veya uygulanmakta olan bazı projelerin çıktılarının karar alıcılarla paylaşılması ve proje sonuçlarının yaygınlaştırma çalışmalarına destek olunması amacıyla 2016 yılı içerisinde *“Proje Sonuçlarının Yaygınlaştırılması ve Kullanılması Toplantısı”* (Dissemination and Exploitation of Results-DEOR) gerçekleştirilmiştir. Toplantı, proje temsilcileri tarafından projelerin anlatıldığı ve çıktılarının hangi alanlarda kullanılabileceğinin aktarıldığı seminer ve sergi çalışmaları şeklinde organize edilmiştir. Bu sayede, proje temsilcileri, karar alıcıları temsilen Bakanlıklardan katılımcılar ve sosyal ortak temsilcileri ile proje sonuçlarını paylaşmışlardır.

Diğer yandan, fuar ve festival katılımları özellikle gençlik ve yükseköğretim sektörlerine ait hedef kitlelere ulaşmada önemli fırsatlar sunmaktadır. Bu kapsamda, 2014 yılında Avrupa Yükseköğretim Konferans ve Fuarı (2015), Karaman GençFest (2015), Ankara Gençlik Fuarı (2015), Ankara Oyun Fuarı (2015) Gazi Üniversitesi Gençlik Festivali (2015), Avrupa Bilim ve Eğlence Günü (2016), EURIE (2016-

2017), Ankara İstihdam Fuarı (2017) gibi etkinliklerde bilgilendirme yapılmıştır. Gençlik ve yükseköğretim sektörlerinin hedef kitlelerine ulaşmada etkinliklerin ve iletişim araçlarının farklılaştırılması göz önüne alındığında bu tür etkinlikler öne çıkmaktadır.

Kurumsal iletişim açısından Türkiye Ulusal Ajansı'nın paydaş ve hedef kitlelerin özellik ve ihtiyaçlarını gözetererek etkinliklerini planlaması ve bu doğrultuda içerik farklılaştırmasına gitmesi kurum ile Erasmus+ hedef kitlesi arasında etkili iletişimi sağlama konusundaki uygulamaları bir iletişim stratejisi çerçevesinde hareket ettiği değerlendirilmesini mümkün kılmaktadır.

2.1.3.3. Görsel-İşitsel Araçlar

Türkiye Ulusal Ajansı yazılı ve sözel iletişim araçlarını kullandığı kadar kamu spotu, televizyon programları ve kendi hazırladığı videolar aracılığıyla da hedef kitlelerine ulaşmaktadır. Görsel araçlar içerisinde en dikkat çeken çalışmalardan birinin “*kamu spotu*” olduğu düşünülmektedir. Ünlü yüzlerin yer aldığı tanıtım filmi ile her bir faaliyetin hedef kitlelerine yönelik mesajlar alanında tanınmış kişilerin ağzından ulaştırılmıştır. Kamu spotunun ulusal kanallarda ve etkinliklerde yayınlanması mesajların daha fazla kişiye ulaşmasını sağlamıştır.

Programın ilk yılında TRT OKUL kanalında 13 hafta boyunca Erasmus+ Programı'nı tanıtmak amacıyla Anadolu Üniversitesi ile işbirliği içinde televizyon yayını hazırlanmıştır. Bu yayın ile her bir faaliyet Program uzmanlarınca tanıtılmış, Programdan yararlanmış kişilerin hikâyelerine yer verilmiştir. Ayrıca, AB Bakanlığı tarafından hazırlanan ve Türkiye’de AB hibeleri ile yürütülen projelerin tanıtıldığı “*Benim Avrupalı Kentim Belgeseli'nin*” 1. ve 2. sezonlarında da Erasmus+ programına yer verilmiştir. Kurumsal iletişim açısından değerlendirildiğinde, kamu spotu ve televizyon programı gibi ses getiren iletişim araçlarının kullanımının daha fazla kişiye ulaşılmasını sağladığı ve bu sayede, Erasmus+ Programının görünürlüğü ve bilinirliğine önemli ölçüde katkı sağlandığı düşünülmektedir.

Diğer yandan, Türkiye Ulusal Ajansı kendi kaynakları doğrultusunda içerik ve medyalar üretmektedir. Bu kapsamda, İletişim Koordinatörlüğü tarafından Erasmus+ Programının genel tanıtımına yönelik “*Erasmus+ Programı Nedir*”,

stratejik ortaklık projelerine ilişkin “*Stratejik Ortaklıklar Nedir*”, stratejik ortaklık projelerinin parçası olarak “*Fikri Çıktı Nedir*”, Türkiye’ye gelen öğrenci ve gönüllülerin deneyimlerinin anlatıldığı “*Smart Choice Turkey*” ve Avrupa Gönüllü Hizmetinin 20. yılına özel “*AGH 20 yaşında*” ve gelen öğrencilerin çektiği videolardan derlenen “*Türkiye’de Erasmus+*” gibi farklı onu ve içerikteki videolar üretilmiştir. Yine “*DEOR*” toplantısının sonucu olarak, katılımcıların proje sonuçları ve projelerinin etki alanlarını anlattıkları videolar hazırlanarak sosyal medya hesapları üzerinden yaygınlaştırılmıştır. Bu videoların büyük çoğunluğu dışarıdan hizmet alınmaksızın İletişim Koordinatörlüğü imkanları doğrultusunda kurum personeli tarafından üretilmiştir.

Görsel araçlar arasında gösterilebilecek diğer bir unsur promosyon malzemeleridir. Türkiye Ulusal Ajansı, kendisini ve Programı hedef kitlelere tanıtmak, görünürlüğünü artırmak amacıyla farklı kategorilerde promosyon malzemesi hazırlamakta ve çeşitli etkinliklerde bunları hedef kitlesine ulaştırmaktadır. Defter, kalem, ajanda, anahtarlık ve bez çanta temel promosyon malzemeleri arasındadır. Promosyon malzemeleri görünürlük kurallarına ve kurumsal kimlik kılavuzuna uygun olarak hazırlanmaktadır. Kurumsal iletişim açısından değerlendirildiğinde, kurumsal kimliğin bir parçası olan görsel kimlik unsurları kullanılarak hazırlanan promosyon malzemelerinin Erasmus+ ve Türkiye Ulusal Ajansı’nın görünürlüğüne katkı sunduğu düşünülmektedir.

Kurumsal İnternet Sayfası

www.ua.gov.tr internet adresi hem kurumun kendi çalışmaları hakkında hem de Erasmus+ Programı hakkında bilgi vermek, güncel bilgi ve duyuruları paylaşmak için önemli iletişim araçlarının başında gelmektedir. İnternet sayfası üzerinden ziyaretçiler Program hakkında bilgi ve yönlendirmelere, iyi uygulama örneklerine, yayınlara, videolara, birimlerin iletişim bilgilerine ulaşabilmektedir. Ayrıca, sayfa üzerinden bilgi talep formunu doldurabilmekte ve böylece doğrudan soru ve görüşlerini iletebilmektedir. İnternet sayfası duyurular ve haberler açısından sürekli güncellenmekte ve yararlanıcılar için ilk bilgi kaynağı olarak görev yapmaktadır.

Türkiye Ulusal Ajansı resmi internet sayfası twitter, facebook ve youtube bağlantılarını içermektedir. Bu bağlantılar aracılığıyla doğrudan ilgili sayfalara ulaşılabilir. Kurumsal iletişim açısından sayfanın yayınlar, sosyal medya ve videolar gibi diğer iletişim araçlarına yer ve yönlendirme vermesi ve kurumun ilk haber kaynağını oluşturması açısından önem taşıdığı değerlendirilmektedir.

Sosyal Medya Uygulamaları

Türkiye Ulusal Ajansı, twitter, facebook, youtube uygulamalarında resmi hesaplara sahiptir. Twitter sayfası ilk olarak Temmuz 2009'da kullanıma açılmıştır ve onaylanmış hesap statüsündedir. Onaylı hesap statüsü, Türkiye Ulusal Ajansı'nı bir kamu kurumu olarak sahte profillerden korunmakta ve başka kurumlarla arasında kimlik karmaşasının önüne geçmektedir. Sayfa yorum, mesaj ve bahsetmeye açık olarak kullanılmaktadır. Takipçilerin paylaşımlarına ve yorumlarına izin vermesi ve çift yönlü iletişimi sağlaması açısından kurumsal iletişimin en önemli özelliğini taşıdığı düşünülmektedir. Sayfanın yaklaşık 50.000 takipçisi bulunmakta ve hergün 5-10 arasında farklı içerikle bu takipçilere ulaşılmaktadır.

Facebook sayfası 2010 yılında alınmıştır. Sayfanın yaklaşık 100.000 beğenisi bulunmaktadır. Sayfa takipçilerine, beğenme, yorum yapma, yer bildiriminde bulunma, bahsetme, mesaj gönderme imkanı tanınmaktadır. Paylaşılan içerikler twitter paylaşımları ile koordinasyonlu ve eşzamanlı olarak gerçekleşmektedir. Aynı zamanda takipçilere sayfanın gönderimlerini kendi sayfalarında paylaşma imkanı tanınmaktadır.

Youtube sayfası 2011 yılında alınmıştır. Yaklaşık 1400 kanal abonesi bulunmaktadır. Sayfa açıldığı günden bu yana yaklaşık 300 bin kez görüntülenmiştir. Youtube sayfası, televizyon program ve belgesellerinin yayınlanması, yararlanıcılar için hazırlanan videoların yüklenmesi ve yararlanıcılardan gelen projelere ait videolarının yaygınlaştırılması için kullanılmaktadır.

Tablet ve akıllı telefon kullanımının artması ve sosyal ağ hesaplarının bu araçlar üzerinden kullanımı önemli bir avantaj sağlamaktadır. Takipçiler gün içerisinde zaman ve mekândan bağımsız olarak yapılan paylaşımları takip

edebilmektedir. Bu paylaşımların dikkat çekmesi için ise Türkçe'ye “grafik değişim biçimi olarak çevrilebilen” ve GIF olarak bilinen “Graphic Interchanged Format” gibi dikkat çekici görseller ve formatların kullanımına özen gösterilmektedir. Ayrıca, Türkiye Ulusal Ajansı sosyal medya hesapları üzerinden takipçilerin paylaşımları çalışma saatleri içinde ve dışında takip edilmekte, her an güncel tutulan hesaplar üzerinden yararlanıcı paylaşımları da yaygınlaştırılmaktadır.

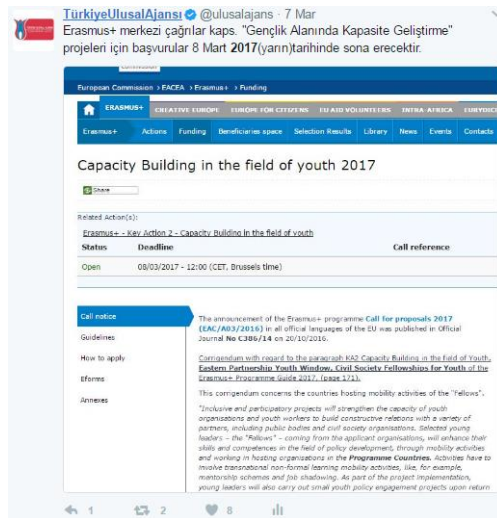
Türkiye Ulusal iletişim stratejisi içerisinde ve bu stratejinin bir parçası olarak yıllık iş planlarında sosyal medyaya yönelik etkinlik ve kampanyalar önemli bir yer tutmaktadır. Kurumsal iletişim açısından değerlendirildiğinde Türkiye Ulusal Ajansı ilk bölümde sınıflandırılması yapılan sosyal medya uygulamalarının tümüne ait hesaplara sahiptir. Bu hesaplar, takipçilerin mesaj, yorum ve değerlendirmesine açık olması ile kurum ile hedef kitle arasında çift yönlü iletişimi desteklemektedir. Bunun yanında yaygınlaştırma kapsamında yararlanıcılara sosyal medyanın nasıl kullanılabileceğine dair yönlendirme ve bilgilendirmeler de yapmaktadır. Kurumun güncel ve popüler uygulamalarda bulunmasının ve bu doğrultuda burada bulunan kullanıcıların özellik ve ihtiyaçlarını takip ederek mesaj içeriklerini hazırlanmasının iletişim faaliyetlerinin etkisini artırdığı düşünülmektedir.

Türkiye Ulusal Ajansı sosyal ağ hesapları üzerinden paylaşacağı içerikleri ağın özelliklerine göre düzenlemektedir. Örneğin, twitter için kısa ve slogan tarzında içerikler etiket ve bahsetme özellikleri dikkate alınarak hazırlanırken, facebook ortamı için daha açıklayıcı haber formatında içerikler hazırlanmaktadır. Ayrıca, sosyal medya üzerinden anket ve ödüllü yarışmalar düzenleyerek takipçilerinin dikkatini çekmekte takipçi sayısını artırmaktadır. Diğer yandan, bu hesapların alınmasından bu yana sosyal medya kullanımında içerik ve görsel uyumu doğrultusunda paylaşımların planlandığı görülmektedir. Aşağıda Türkiye Ulusal Ajansı twitter sayfasına ait ekran görüntüleri yer almaktadır. İlk görüntü 2009 yılında hesabın alınmasını takiben paylaşılan tweetleri göstermektedir. Buna göre, twitter hesabı üzerinden atılan tweetlerin başvuru sonuçlarının duyurulması ve etkinlik duyurularına yönelik içeriklerden oluştuğu görülmektedir.



2011 yılından itibaren twitter uygulamasının fotoğraf ve 2016 yılından itibaren ise video paylaşma desteğine izin vermesinin ardından güncel içeriklerin hemen hemen tümü bu destekler kullanılarak paylaşılmaktadır. Aşağıda güncel olarak paylaşılan tweetlerden görüntülere yer verilmektedir.



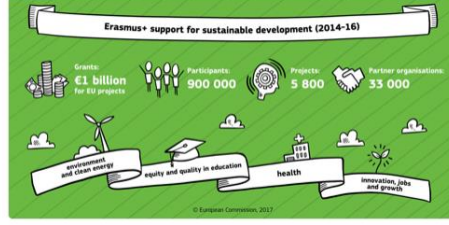


Kurumsal iletişim açısından, içeriklerin etiket⁹ ve bahsetme¹⁰ özelliklerinin aktif olarak kullanılarak girildiği ve bu sayede takipçiler dışındaki kişilere de ulaşılabilirdiği düşünülmektedir. İçerik açısından değerlendirildiğinde ise duyuru ve bilgilendirmelerin yanısıra Erasmus+ Programı yararlanıcıların kendi deneyimlerinin anlatıldığı videoların, merkezi çağrılara ilişkin içeriklerin ve Erasmus+ Programının 30 yıl kutlamaları kapsamında gerçekleştirilen etkinlik içeriklerinin girildiği görülmektedir. Buradan hareketle Türkiye Ulusal Ajansının sosyal medya kullanımında güncel gelişmeleri takip ettiği, bu doğrultuda dikkat çekici, görselle desteklenen, katılımcı içerikler üretmeye yönelik çalışmalar yaptığı değerlendirilmektedir. Diğer yandan, Avrupa Komisyonu sosyal medya adresleri üzerinden yapılan paylaşımlarla uyumlu, tutarlı ve çoğunlukla senkronize içerikler üretilmektedir. Bu kapsamda, Avrupa Komisyonu tarafından üretilen içerikler hem Türkçe hem de İngilizce olarak yaygınlaştırılmaktadır.

TürkiyeUlusalAjansı @ulusalajans - 18 Tem
In the spotlight: Supporting Sustainable Development in Education

goo.gl/UwvzA

İngilizce dilinden çevir



10 7

TürkiyeUlusalAjansı @ulusalajans - 19 Tem
Avrupa Gençlik Haftası (2017) kapsamında Avrupa çapında düzenlenen 987 etkinlikle 112.432 katılımcıya ulaşıldı. #ErasmusPlus



1 8 15

2.2. TÜRKİYE ULUSAL AJANSI İLETİŞİM STRATEJİSİ

Türkiye Ulusal Ajansı İletişim Stratejisini; BİSB ve Yıllık İş Planları doğrultusunda belirlenen hedef, öncelikler ve araçları içeren yazılı belgeler ile yazılı olmayan ancak iletişim süreçleri boyunca geliştirilen uygulamalar oluşturmaktadır. İlk bölümde verilen stratejik iletişimin aşamalarına uygun olarak Erasmus+ Programının hedef kitlelerinin belirlenmesi, bu hedef kitleler için en uygun mesajların tasarlanması, mesajların en etkin şekilde hedef kitlelere iletilmesini sağlayacak iletişim araçlarının belirlenmesi ve aynı zamanda yararlanıcı ve paydaşlardan geri dönüşlerin alınmasına dair süreçlerin tümü yürütülmektedir. Türkiye Ulusal Ajansı'nın misyon ve vizyonuna uygun olarak belirlenen iletişim hedefleri iletişim stratejisi aracılığıyla uygulanmaktadır. Bu anlamda Erasmus+ dönemi için, yıllık iş planları, iletişim hedeflerine ulaşmada planlanan ve gerçekleştirilen faaliyetlerin somut bir dökümünü oluşturmaktadır.

Erasmus+ Program dönemine ait iletişim stratejisinin temel hedefleri yıllık iş planları ve yazılı olmayan ancak süreçler içerisinde geliştirilen uygulamalar neticesinde belirlenmektedir. Türkiye Ulusal Ajansı'nın yıllık iş planları ve beliren stratejiler doğrultusunda hedef kitlelere yönelik benimsediği iletişim hedefleri aşağıdaki şekilde derlenmiştir:

Şekil 2.2. Türkiye Ulusal Ajansı İletişim Hedefleri

Farkındalık	• Programın faaliyetleri hakkında farkındalık yaratmak • Faaliyetlerin kazanımları hakkında farkındalık yaratmak
Kalite	• Proje başvurularında kaliteyi artırmak • Proje uygulamalarında ve çıktılarında kaliteyi artırmak
Yararlanma	• Ülkemizin merkezi projelerden aldığı payı artırmak • Dezavantajlı ve engelli bireylerin katılımını artırmak
Dönüşüm	• Bireysel, kurumsal ve sistemsel dönüşüme katkı sunmak • AB-Türkiye ilişkilerine katkı sunmak

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Yukarıda sayılan hedeflere ulaşmak için uygulanacak olan ortak iletişim faaliyetinin yaygınlaştırma çalışmalarına yönelik olması gerektiği düşünülmektedir. Yaygınlaştırma çalışmaları ile hem projelerin bireysel, kurumsal ve toplumsal düzeydeki etkileri kişilerle paylaşılarak AB sürecine katkı sunulmaka hem de projelerden istenen sonuçların alınması amacıyla daha çok kişiye ulaştırılmasına destek olunmaktadır.

Avrupa Birliği ve Türkiye ilişkisi açısından değerlendirildiğinde Erasmus+ Programı, müzakereye açılması beklenen 26 No’lu Eğitim ve Kültür Faslı’nın önemli bir uygulama aracı olarak görülmektedir. Avrupa Birliği Bakanlığı tarafından hazırlanan AB İletişim Stratejisi Belgesi’nde (ABİS, 2014:13) Erasmus+ Programı kapsamında “yürütülen projelerin ülkemiz ile AB vatandaşları arasında diyalog yaratmada etkin rol oynadığı ve Erasmus+ Programının AB iletişim stratejisi kapsamında gerçekleştirilen iletişim faaliyetleri için önemli bir araç” olduğunun altı çizilmektedir. Bu doğrultuda, Türkiye Ulusal Ajansı tarafından ortaya konan iletişim stratejisinin hedefleri ve araçları da ABİS ile uyum teşkil etmektedir. Bu uyumun kaynağı Erasmus+ projeleri yoluyla Avrupa halkları arasında karşılıklı diyalogun desteklenerek toplumsal ve kültürel düzeyde AB-TR ilişkilerine katkı sunması ve yurt içinde ve dışındaki çalışmalara destek sağlamasından gelmektedir.

Kurumsal iletişim açısından değerlendirildiğinde Erasmus+ Programı kapsamında yürütülen iletişim faaliyetlerinin, hedef kitlenin ihtiyacına yönelik belirlendiği, iletişim araçlarının verilmek istenen mesajlar doğrultusunda seçildiği ve bu doğrultuda faaliyetin içeriğinde değişikliklere gidilebilen şekilde kurgulandığı gösterilmiştir. Başka bir ifadeyle, Türkiye Ulusal Ajansı tarafından yürütülen iletişim çalışmalarının beliren öncelikler ve ihtiyaçlar doğrultusunda farklılaştırılabilen dinamik bir yapıya sahip olduğu değerlendirilmektedir. Erasmus+ uygulanmaya başladığı ilk yıllarda, Programın daha fazla kişi tarafından bilinmesi ve proje başvuru sayısının artırılmasına yönelik iletişim stratejisi benimsenmiştir. Bu kapsamda tanıtıcı, bilgilendirici ve farkındalık yaratan iletişim çalışmalarına ağırlık verilmiştir. Program hakkında farkındalık yaratmak, geçiş sürecini kolaylaştırmak, daha geniş kitlelere ulaşabilmek ve Programın görünürlüğünü sağlamak amacıyla “Erasmus+ Tanıtım Süreci Çalışmaları (1 Aralık 2013-15 Mart 2014)” yürütülmüştür. Bu süreçte, yazılı, sözel, görsel ve internet olmak üzere tüm iletişim araçları kullanılmıştır.

Bu dönemde yapılan çalışmalar kurumsal iletişim açısından çeşitlendirilmiş ve farklılaştırılmıştır. Örneğin, toplum tarafından tanınmış, kendi alanında uzman ve yönetici konumundaki kişilerin yer aldığı ünlü yüzler kamu spotu hazırlanmış ve ulusal kanallarda yayınlanmıştır. Bu çalışmanın, Programın bilinirliğine ve lansmanına önemli bir katkı sunduğu düşünülmektedir. Başka bir örnek, öğrenci ve gençlerde bir farkındalık yaratmak amacıyla yarıyıl dönemine denk gelecek şekilde Erasmus+ kısa tanıtım filmi sinema salonlarında gösterilmiş, ulusal kanallarda oynayan 2 dizide de ürün yerleştirme yapılmıştır. Fark yaratan diğer çalışmalar arasında gösterilebilecek Milli Piyango’nun 29 Ocak 2014 tarihli çekiliş biletiyle görünürlük sağlanması ve PTT tarafından ilk gün damgası ve pul yapılması da bu çalışmalar arasında sayılabilmektedir. Bunun yanında, gençlere ve sporseverlere ulaşmak için basketbol maçlarında saha içi reklam çalışması yapılmıştır. Bu çalışmalar farklı özelliklere sahip hedef kitlelere ulaşmak için Türkiye Ulusal Ajansı’nın kullandığı iletişim araçlarında çeşitliliğe gittiğini göstermektedir.

Türkiye Ulusal Ajansı’nın Erasmus+ Programı ile birlikte öncelikli paydaşlar arasında saydığı iş dünyası ve medyayla olan iletişimin güçlendirilmesi amacıyla

Türk Hava Yolları ile İşbirliği Protokolü imzalanmıştır. Protokolün, ulusal basında yer alması dolayısıyla hem Türkiye Ulusal Ajansı'nın hem de Programın görünürlüğüne ve bilinirliğine önemli ölçüde katkı sunduğu değerlendirilmektedir.

2017 yılı itibariyle Erasmus+ Programının üçüncü yılı tamamlanmıştır. Üç yıllık iletişim çalışmaları neticesinde Programın genel hedef kitlesi düzeyinde Programa ilişkin farkındalık düzeyinin ve bilgi birikiminin yakalandığı düşünülmektedir. Her yıl artış gösteren başvuru sayılarının, Programın hedef kitle tarafından tanınırlık ve bilinirlik düzeyinin bir göstergesi olduğu değerlendirilmektedir. Bu kapsamda yeni dönemde yapılacak (2017-2020) güncel iletişim faaliyetlerinin ilk odak noktasını “başvuru sayısı az olan veya hiç olmayan illerde bilgilendirmelerin yoğunlaştırılması, bu sayede bu illerdeki proje başvuru sayısının artırılması” oluşturmaktadır. İkinci odak nokta ise “proje başvuru sayısının yeterli olduğu illerde proje başvuru kalitesinin ve merkezi proje başvuru sayılarının artırılmasına yönelik çalışmaların yapılması bu sayede proje kalitesinin artırılmasıdır (Kamiloğlu, 2016, Valilik AB Birimleri ve Kalkınma Ajansları Bilgilendirme Toplantısı Açılış Konuşması).

Önümüzdeki dönem iletişim çalışmalarının genel hedefini ise “ihtiyaç doğrultusunda üretilmiş proje başvurularının alınması, bu doğrultuda proje başvuru ve uygulama kalitesinin artırılması” oluşturmaktadır. “Kaliteli ve özgün” projelerin üretilmesi ile merkezi proje başvuru sayılarının artırılmasına yönelik çalışmalar 2017-2020 dönemi iletişim faaliyetlerinin temelini oluşturmaktadır (Kamiloğlu, 2016, Valilik AB Birimleri ve Kalkınma Ajansları Bilgilendirme Toplantısı Açılış Konuşması). Bu hedeflere ulaşmak için Türkiye Ulusal Ajansı burada sayılan iletişim araçlarının tümünü kullanmaktadır.

2.3. YAYGINLAŞTIRMA FAALİYETLERİ VE İLETİŞİM STRATEJİSİ

Yaygınlaştırma çalışmalarının Türkiye Ulusal Ajansı'nın iletişim hedeflerine ulaşmasında önemli bir unsur oluşturduğu düşünülmektedir. Yaygınlaştırma, Program hakkında farkındalığın artırılması ve yeni yararlanacak kişi ve kurumlar için ilham verici olması açısından önemli bir motivasyon oluşturmaktadır. Zira proje başvuru, uygulama ve sonuçları açısından kalitenin sağlanmasının ancak bu alanda

var olan iyi uygulamaların paylaşılması ve potansiyel yararlanıcılara aktarılması ile mümkün olacağı değerlendirilmektedir. Erasmus+ Programının ülkemizin AB üyelik sürecine ilişkin katkısı yine yaygınlaştırma çalışmaları ile ilişkilidir. Programdan yararlanma düzeyi ve Programın katkılarının bilinirliği arttıkça AB sürecine ilişkin bireysel, kurumsal ve toplumsal düzeyde farkındalığın arttığı ve bunun olumlu sonuçlar doğurduğu düşünülmektedir.

Erasmus+ projelerinin yaygınlaştırmasında dijital araç olarak kullanılan araçlardan biri Avrupa Komisyonu tarafından geliştirilen “*Erasmus+ Proje Sonuçları Platformu*”¹¹’dir. Platform; faaliyetler bazında projelerin özetleri, koordinatör kuruluşun irtibat bilgileri ve ortak kurumların bilgilerine izin vermektedir. Ayrıca, proje veya kuruluş bazında ayrıntılı aramanın yanında ülke, yıl veya konu bazında arama yapılabilmektedir. İletişim Koordinatörlüğü, etkinlikler, yayınlar ve sosyal medya üzerinden projelerin yaygınlaştırılmasına verdiği desteğin yanı sıra bu aracın tanıtılması ve kullanımına yönelik destek de vermektedir. Bu doğrultuda yaygınlaştırma ve görünürlük çalışmalarının esaslarına ilişkin proje açılış toplantılarında genel bilgilendirmeler gerçekleştirmektedir. Proje uygulama aşamasındaki kişiler hertürlü basılı materyal ve görsel kullanımına ilişkin desteği İletişim Koordinatörlüğünden alabilmektedir.

2.4. TÜRKİYE ULUSAL AJANSI İLETİŞİM KOORDİNATÖRLÜĞÜNÜN GÖREVLERİ

Ulusal Ajansların işleyişlerine ilişkin ilkeler Avrupa Komisyonu tarafından yayınlanan “Ulusal Ajanslar Rehberinde” tanımlanmaktadır. Buradan hareketle görevlerin ayrılığı ilkesi gereği ve beliren ihtiyaçlar uyarınca Türkiye Ulusal Ajansı, iletişim alanında uzmanlaşmayı sağlamak için ayrı bir Koordinatörlük oluşturmuş ve tanıtım, bilgilendirme, danışmanlık, yaygınlaştırma gibi görevler bu koordinatörlüğün görev alanına verilmiştir. Koordinatörlük ilk olarak “AB Eğitim ve Gençlik Programları Merkezi Başkanlığı Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelikle” “Halkla İlişkiler Koordinatörlüğü” adı altında kurulmuş ve 20/01/2014 tarihli ve 118 sayılı Bakan Oluru ile yapılan değişiklikle birlikte “İletişim

¹¹ <http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/>

Koordinatörlüğü” adını almıştır. Görev Tanımları El Kitabında (2015) koordinatörlüğün görevleri aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır:

- Merkezin yürüttüğü programların hedef kitlesinde olan kişi, kurum ve kuruluşlarla işbirliği için alternatif politikalar üretmek için ortak strateji belirlemek ve işbirliklerini yönetmek,
- Merkezin yürüttüğü programların ulusal ve uluslararası çapta tanıtımı ve yaygınlaştırılması için medya kurumları ile işbirliği içinde çalışmak,
- Merkezin yürüttüğü programların ulusal ve uluslararası çapta bilinirliğinin ve görünürlüğünün artırılması için iletişim stratejileri geliştirmek,
- Avrupa Komisyonu nezdinde yürütülen programların yaygınlaştırılması ve kullanımını için irtibat noktası olmak,
- Merkezin yürüttüğü programların ulusal ve uluslararası çapta tanıtımı ve yaygınlaştırılması için ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliği ortamları geliştirmek ve yönetmek,
- Proje başvuruları değerlendirme komitesinde görev almak,
- Hedef kitlenin algı ve beklentisini mevcut iletişim kanalları ile yönetmek,
- Kurum içi iletişimi güçlendirmek için önerilerde bulunmak ve çalışmalar yapmak,
- Merkezi projeler alanındaki çalışmaların genel koordinasyonunu yürütmek,
- Diğer koordinatörlükler ile işbirliği ve koordinasyon halinde olmak.

Yukarıda sayılan görevler doğrultusunda bir değerlendirme yapıldığında, iletişim stratejisinin hazırlanmasından, kurum içi ve kurum dışı koordinasyonun sağlanmasına, bilgilendirme, tanıtım, medya ile ilişkiler, işbirlikleri ve yaygınlaştırma süreçleri dâhil kurumsal iletişimin bilgi verme, düzenleme, bütünleştirme işlevlerinin tümünü yerine getirmeye yönelik süreçlerin yönetildiği dikkat çekmektedir. Koordinatörlüğün kuruluşunun burada sayılan görevlerin tek elden yürütülmesine ilişkin doğan ihtiyaçtan ileri geldiği düşünülmektedir. İletişim Koordinatörlüğü, Destek Birimleri Koordinatörlüğünün alt koordinatörlüklerinden biri olarak görev yapmaktadır. Bu açıdan, kurumsal hedefler doğrultusunda üretilen iletişim çalışmalarının yanında Program Koordinatörlüklerinin faaliyetlerini destekleyici faaliyetleri de yürütmektedir. Ayrıca, İletişim Koordinatörlüğü Avrupa

Komisyonu nezdinde Erasmus+ Programının yaygınlaştırılmasından sorumlu birimdir.

Yararlanıcıların Türkiye Ulusal Ajansı hizmet performansı hakkında yaptığı yorumlar ve şikâyetler Koordinatörlük tarafından ayrıca takip edilmektedir. Koordinatörlüğün görüşü ile birlikte yararlanıcılardan gelen dönütler ilgili birimlere ulaştırılmakta ve yararlanıcıya bilgi verilerek kendisiyle mutabık kalınmaktadır (Çalışma El Kitabı, 2012: 101). Ayrıca, İletişim Koordinatörlüğü ilgili şikayetin tekrarını önleyici tedbir almak ve yararlanıcıların istek/şikayetlerinin analizini yapmakla sorumludur. Basında çıkan haberlerin takibi ve medya ile ilişkilerin yürütülmesi Koordinatörlüğün sorumluluğundadır. Basın takibi, anlaşmalı medya takip firması aracılığıyla iletilen basın haberleri ve bültenleri ile yapılmaktadır.

2.5. BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ

Erasmus+ Programı ve hedef kitlelerine yönelik belirlenmiş iletişim stratejisi, BİSB öncelikleri çerçevesinde ve iletişim hedeflerini içeren yıllık iş planları, yazılı belgeler ile süreç içerisinde gelişen uygulamalardan oluşmaktadır. İletişim stratejisi yazılı, sözlü, görsel ve internet olmak üzere farklı iletişim araçları aracılığıyla uygulanmaktadır. 2015'in ilk yarısında gerçekleştirilen bilgilendirme toplantıları Programın tanıtımı ve genel bilgilendirme prensipleri üzerinde kurgulanırken ikinci dönem bilgilendirme toplantıları proje örneklerinin davet edilmesiyle somutlaştırılmış Koordinatörlük uzmanları tarafından gerçekleştirilen başvuru formunu doldurma eğitimleri şekline dönüştürülmüştür. Başvurusu sayısının hiç olmadığı ya da az olduğu iller için tanıtım çalışmaları, başvuru sayısının yeterli ve proje kapasitenin olduğu belirlenen iller için ise ihtiyaçtan doğan kaliteli proje başvurularının alınmasına yönelik etkinliklerin değerlendirilmesi yapılmaktadır.

Türkiye Ulusal Ajansı yıllık iş planları çerçevesinde ortaya koyulan iletişim hedeflerine ulaşabilmek için yazılı, sözlü, görsel ve internet ortamına ait internet araçlarının tümünü kullanmaktadır. İletişim araçlarının kullanımına yönelik her türlü yenilik ve uygulamanın takibine ve bu doğrultuda güncelleme ve uyarlamaların yapılmasına personel yeterlilikleri doğrultusunda cevap verildiği değerlendirilmektedir.

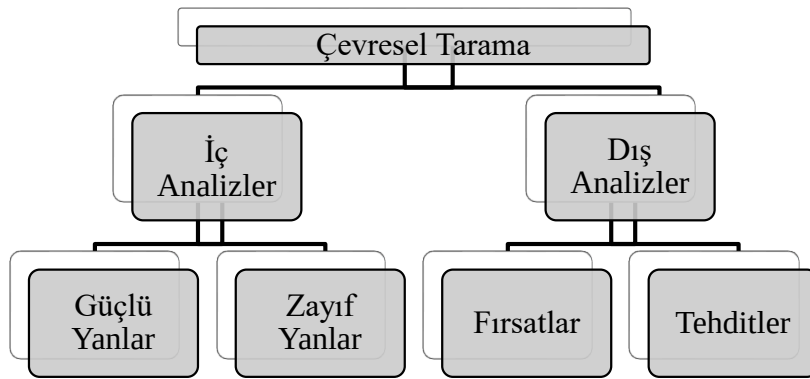
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE ULUSAL AJANSI İLETİŞİM STRATEJİSİNİN MEVCUT DURUM TESPİTİ ve GELİŞTİRME ÖNERİLERİ

3.1. PAYDAŞ TEPKİLERİNİN ÖLÇÜLMESİ: GZFT ANALİZİ

İlk bölümde değinilen ve stratejik yönetim anlayışının dayandığı teori ve görüşler içerisinde yer alan rasyonel modelinin diğer bir adı iç ve dış çevre analizinde kullanılan GZTF analizidir. GZFT analizi, stratejik planlama ve yönetim süreçlerinde sıkça kullanılmaktadır. Analiz ilk kez 1970'lerin başında iş yönetimi alanında kullanılmaya başlanmış ve hem niteliksel hem de niceliksel özelliklere ilişkin değerlendirmelerde bulunmayı hedeflemiştir (Uçar ve Doğru, 2005). Bu anlamda GZFT analizi ile kurumun stratejisine yön veren kilit faktörlerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Analizin temel amacı, yapıldığı konuya ilişkin güçlü ve zayıf yönler ile avantajlı ve dezavantajlı noktaların ortaya konulmasını sağlamak ve geleceğe dönük iyileştirmeler önerebilmektir. Aşağıdaki şablonda GZFT analizinin genel yapısı gösterilmektedir.

Şekil 3.1. GZFT Şablonu



Kaynak: Uçar ve Doğru, 2005:3

GZFT şablonuna göre güçlü yanlar, analizi yapılan sistemin/yapının/konunun kaynak ve yeteneklerini ifade etmektedir. Buna göre, kendine özgü özellikler ile analiz edilen durumun diğerlerinden ayrılan yönleri güçlü yanları oluşturmaktadır.

Zayıf yanlar ise sahip olunması gereken yetenek ve özelliklerin eksikliğini ifade etmektedir. Güçlü ve zayıf yanlar, sisteme/yapıya/konuya ait iç çevre faktörlerinin analizini hedeflemektedir. (Pickton and Wright, 1998:105-106) Buradan hareketle, bir sistemin güçlü yanı diğer bir sistemin zayıf yanı olarak algılanabilmektedir. Fırsatlar ve tehditler, sistemin/yapının/konunun dış çevredeki etkenlerini ifade etmektedir. Dış çevre faktörlerinin analizi, tehditlerin belirlenerek güçlü yanların tehditleri gidermesini amaçlamaktadır (Uçar ve Doğru, 2005:3).

Argenti'nin etkili iletişim stratejisinde yer alması gereken son aşama paydaş tepkilerinin ölçülmesidir. Bu kapsamda bu bölümde gerçekleştirilen GZFT analizi ile paydaşların tepkilerinin ölçülmesi aşaması gerçekleştirilerek Argenti'nin etkili iletişim stratejilerinde bulunması gereken adımların tamamı ele alınmış olmaktadır. GZFT analizi ile Türkiye Ulusal Ajansı'nın iletişim çalışmaları ve kullandığı iletişim araçlarının mevcut durumunun incelenmesi, güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanması ve bu yönlerin dış çevre koşulları ile uyumlaştırılmasına yönelik çalışmaların ortaya konması amaçlanmaktadır.

GZFT analizine ilişkin matris aşağıda gösterilmektedir. Matrisin ilk sütununu fırsat ve tehditler, ilk satırını ise yine aynı aşamada elde edilen güçlü ve zayıf yanlar oluşturmaktadır. Konuya ilişkin stratejinin geliştirilmesi ilk satır ve sütunlarda yer alan değişkenlerin birbirleri ile ilişkili olarak analiz edilmesi ile mümkündür.

Şekil 3.2. GZFT Matrisi

	Güçlü Yanlar	Zayıf Yanlar
Fırsatlar	G-F stratejileri	Z-F stratejileri
Tehditler	G-T stratejileri	Z-T stratejileri

Kaynak: Uçar ve Doğru, 2005:4

Matrise göre; GZFT analizi ile aşağıdaki stratejiler ortaya çıkmaktadır:

G-F stratejisi; güçlü yanları destekleyen fırsatların belirlenmesi,
Z-F stratejisi; zayıflıkların giderilmesinde fırsatların kullanılması,

G-T stratejisi; tehditlerin azaltılması için güçlü yönlerin nasıl kullanılacağına belirlenmesi,

Z-T stratejisi; zayıf yönlerin tehditlerden etkilenmesini önleyecek tedbirlerin alınması,

07-09 Kasım 2016 tarihleri arasında 71 ilden 92 personelin katıldığı ve Ankara’da üç gün süren ‘Valilik AB Birimleri ve Kalkınma Ajansı Personeli Eğitimi’nin’ ilk günü toplam 90 katılımcıya Ek-1 de yer alan GZFT analiz formu açıklamasıyla birlikte dağıtılmış, toplantının sonunda katılımcılardan formları teslim etmeleri istenmiştir. Analiz formuna ek olarak ikinci bir sayfa da öneriler için ayrılmış, katılımcılardan geliştirilmesini düşündükleri alanlara ilişkin görüş ve önerilerini belirtmeleri istenmiştir.

Toplantı sonunda, 60 adet form cevaplanmıştır. Her bir katılımcıya ait formlar değerlendirilerek benzer önermeler tek bir başlık altında birleştirilmiştir. Bununla birlikte, iletişim stratejisi ile doğrudan ilgili olmadığı tespit edilen görüş ve öneriler dikkate alınmamıştır. Bu formlardan alınan cevaplar doğrultusunda hazırlanan Türkiye Ulusal Ajansı İletişim Stratejisinin hedef kitlelerine ulaşmada kullandığı iletişim araçlarının mevcut durumuna ait GZFT analizi aşağıda verilmektedir. Buradan hareketle, iletişim araçlarının ve faaliyetlerinin geliştirilmeye açık yönleri tespit edilerek geliştirme önerileri sunulmaktadır. Analizin yapıldığı kişiler, Erasmus+ Programının hem hedef kitlesi hem de paydaş konumunda yer alan kurumların temsilcileri olmanın yanın sıra yereldeki yararlanıcı ve potansiyel yararlanıcılarla birebirde iletişim halinde olan temsilcilerdir.

Şekil 3.3. GZFT Analizi

Kurum içi Unsurlar

Güçlü Yönler

- Etkin sosyal medya kullanımı
- Etkinliklerin çeşitliliği
- İnsan kaynakları niteliğinin yüksek olması
- Paydaşlarla işbirliğine önem verilmesi
- İletişim araçlarında çeşitlilik
- Kurumsal kimliğinin olması

Zayıf Yönler

- Kurumlar özelinde iletişim çalışmalarının yapılmaması
- İnternet sayfasının kullanıcı dostu olmaması
- Taşra teşkilatının olmaması
- Instagram hesabının olmaması
- Akıllı telefonlar için uygulamasının bulunmaması
- Reaktif iletişimin benimsenmesi
- Forum sayfasının bulunmaması

Kurum dışı Unsurlar

Fırsatlar

- AB İletişim Stratejisinin varlığı
- Ülke çapında AB projelerine ilginin olması
- Genç nüfus
- Eurodesk ağının varlığı
- Artan internet ve dijital platformların kullanımı

Tehditler

- AB-Türkiye ilişkilerindeki dalgalanmalar
- AB’de ülkemize karşı önyargı ve lobicilik faaliyetleri
- Güncel siyasi konjonktür

Genel bir değerlendirme yapıldığında, her bir kategoride (güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar, tehditler) bazı alanların öne çıktığı ve hemen hemen bütün katılımcılar tarafından değinildiği görülmektedir. Sosyal medya kullanımındaki başarı, internet sayfasına ait problemler ve taşra teşkilatının olmaması en çok değinilen alanlar arasındadır.

Türkiye Ulusal Ajansı iletişim faaliyetlerinin en güçlü yönünü sosyal medya uygulamalarının etkin bir şekilde kullanması oluşturmaktadır. Formu cevaplayanların

büyük çoğunluğu sosyal medya kullanımını ve etkinliğini güçlü yön olarak tanımlamıştır. Sadece bir katılımcı facebook adresinin daha aktif kullanılması gerektiğini belirtmiş, canlı yayınların düzenlenebileceğini bildirmiştir. Başka bir katılımcı ise, sosyal medya hesaplarının içerik paylaşımı dışında anında yanıt verebilen ve diyaloga izin veren daha etkileşimli bir şekilde kullanılabileceğini belirtmiştir. Yararlanıcıların çevrimiçi çağrı destek hattı benzeri bir uygulama görmek istedikleri yorumunu yapmak mümkündür. İletişim Stratejisinin güçlü yönlerinden biri de Türkiye Ulusal Ajansı'nın kurumsallaşmış ve olumlu kurumsal imajı olarak ifade edilmiştir. Bunun dışında, kurumun insan kaynaklarının niteliğinin yüksek olması, etkinliklerin çeşitliliği, iletişimin kolay ve çeşitli olması, işbirliğine önem verilmesi sayılan diğer güçlü yönleri oluşturmaktadır.

Zayıf yönler kategorisinde sıklıkla tekrar edilen alan olarak kurumsal internet sayfası göze çarpmaktadır. Hemen hemen her katılımcı, kurumsal internet sayfasının kullanıcı dostu olmadığını belirtmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu sayfanın karmaşıklığı ve istenilen konuya ulaşmadaki zorluktan bahsederken, diğer katılımcılar güncel bilgi ve dokümanların görünür olmadığından bahsetmiş, eski dokümanların internet sayfasından kaldırılması gerektiği görüşünü belirtmiştir. İnternet sayfasında, istatistiklere ilişkin ayrı ve görünür bir alan açılması gelen talepler arasındadır. Az sayıda katılımcı, internet sayfasının güncel tutulmadığını ve sosyal medyada yapılan duyuruların internet sayfasında olmadığını belirtmiştir.

Bunlara ek olarak Türkiye Ulusal Ajansı'nın, iletişim yönetimini kurumlar özelinde yürütmemesi, karma hedef kitleler için etkinlikler düzenlemesi zayıf yön olarak tanımlanmıştır. Bu açıdan, başvuru yapabilecek kurumların net bir şekilde tanımlanarak toplantılara davet edilmesi istenmektedir. En çok sayılan zayıf yönlerden bir diğeri ise Türkiye Ulusal Ajansı'nın yararlanıcılara ortaklık konusunda bir platform sunmamasıdır. Bu kapsamda Erasmus+ forum sayfasının bulunmaması zayıf yön olarak tanımlanmıştır.

Kurumun taşra teşkilatının ve illerde resmi olarak görevlendirilmiş daimi temsilcilerinin bulunmayışı katılımcılar tarafından en çok dile getirilen diğer bir zayıf yöndür. Kurumsal instagram hesabının ve akıllı telefonlara ait uygulamaların olmaması, kurumsal iletişim stratejisinin kendisine yönelik tanıtım ve paylaşımının

yapılmaması az sayıda katılımcı tarafından zayıf yönler arasında sayılmıştır. Yine az sayıda katılımcı, Türkiye Ulusal Ajansı'nın önemli duyuru ve uyarıları yapmakta reaktif bir iletişim stratejisi izlediğini zayıf yönler arasında belirtmiş, kimi zaman yararlanıcıların üçüncü kaynaklardan bilgi edinmek zorunda kaldığı eleştirisini getirmiştir.

Avrupa Birliği İletişim Stratejisinin varlığı katılımcılar tarafından fırsatlar arasında sayılmaktadır. Ülkemizin genç nüfusa sahip olması ve AB fonlarına ilginin olması en çok dile getirilen fırsatlar arasındadır. 33 Avrupa ülkesinde faaliyette bulunan ve ülkemizde de Türkiye Ulusal Ajansı bünyesinde 2008 yılından bu yana akreditasyon yöntemiyle faaliyet gösteren Eurodesk bilgilendirme ağı katılımcılar tarafından fırsat olarak görülmektedir. Son olarak, sosyal medya kullanımı ve çevrimiçi eğitime izin veren dijital platformların sayısındaki artış ve internet kullanımının yaygınlaşması sayılan fırsatlar arasındadır.

AB üyelik sürecine ilişkin olumsuzluklar yararlanıcıların hemen hemen hepsi tarafından tehdit olarak görülmektedir. Güncel siyasi konjonktür ve jeopolitik riskler en çok sayılan tehditler arasındadır. Birçok katılımcı gerek ülkemizde AB sürecine ilişkin gerekse AB nezdinde ülkemize karşı önyargıların olmasını tehdit unsuru olarak görmektedir.

Görüş bölümünde ise sıkça dile getirilen iki alan bulunmaktadır. İlki, Türkiye Ulusal Ajansı'nın kurum ve kuruluşlara ortaklık kurmalarını sağlayacak bir platform sunması gerektiği görüşüdür. Yararlanıcıları ve potansiyel yararlanıcıları bir araya getirecek ulusal ve AB düzeyinde bir ortaklık platformunun oluşturulması için Türkiye Ulusal Ajansı'nın inisiyatif alması istenmektedir.

İkinci husus Erasmus+ TV Programının yapılmasıdır. Yararlanıcılardan gelen soruların cevaplandığı, bilgilendirmelerin yapıldığı, anketlerin düzenlendiği sosyal medya araçları üzerinden yayınlanacak haftalık tematik canlı yayın programlarının düzenlenmesi talep edilmektedir.

GZFT matrisinden hareketle, güçlü yanları destekleyen fırsatların belirlenmesi (G-F), zayıflıkların giderilmesinde fırsatların kullanılması (Z-F), tehditlerin etkisinin azaltılmasında güçlü yönlerin kullanımı (G-T), zayıf yönlerin

tehditlerden etkilenmesini önleyecek tedbirlerin alınmasını (Z-T) ifade eden stratejiler uygulandığında aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmaktadır:

Güçlü olarak sayılan sayılan etkin sosyal medya kullanımı (G), etkinliklerin çeşitliliği (G) ve iletişim araçlarında çeşitlilik (G) yanlarının, genç nüfusun varlığı (F), AB projelerine ilginin olması (F) ve ABİS'in varlığı fırsatları (F) ile desteklenebileceği değerlendirilmektedir. ABİS'in varlığının hem Programın hedef kitlesine ulaşmada kolaylık sunması hem de AB sürecine ilişkin desteği sağlaması açısından var olan Erasmus+ iletişim çalışmalarını hem kolaylaştırıcı hem de desteleyici bir etki yaptığı, ülke çapında AB projelerine gösterilen ilginin etkinliklerin çeşitliliğini ve paydaşlarla işbirliği çalışmalarını desteklediği düşünülmektedir.

Zayıf yönler arasında gösterilen Türkiye Ulusal Ajansı'nın yerelde taşra teşkilatının bulunmaması (Z) ve bu nedenle yereldeki iletişim güçlüğüne, EURODESK (F) ağının varlığı ile giderilebileceği, internet sayfasının kullanıcı dostu olmaması (Z) ve akıllı telefonlar için uygulamaya sahip olmaması (Z) zayıf yönünün ise artan internet ve dijital platform (F) stratejilerinin benimsenmesi ile giderilebileceği değerlendirilmektedir.

Tehditler arasında sayılan güncel siyasi konjonktür (T), AB üyelik sürecindeki olumsuzluklar (T) ve medyanın ön yargılı tutumunun (T), Türkiye Ulusal Ajansı'nın sahip olduğu güçlü kurumsal kimlik (G), doğrudan iletişim çalışmalarını yürüten ayrı bir birimin varlığı (G) ve etkinliklerin çeşitliliği (G) gibi yönler kullanılarak azaltılabileceği değerlendirilmektedir.

Zayıf yönler arasında sayılan taşra teşkilatının olmamasının (Z) ve reaktif iletişim tarzının (Z) tehditler arasında sayılan AB sürecine ilişkin olumsuzluklardan (T) etkilenmesini önlemek için proaktif iletişim tarzının benimsenebileceği değerlendirilmektedir.

Yüzyüze yapılan görüşmeler neticesinde ise kurumsal iletişim yönetimi ve iletişim çalışmaları açısından bazı noktalar öne çıkmaktadır. İlk olarak Türkiye Ulusal Ajansı'nın kurumsal kültür açısından geniş yelpazedeki kurumlarla "işbirliği" yapabilme kapasitesine sahip ve açık olduğu değerlendirilmektedir (İbrahim Demirel,

Görüşme, 4 Temmuz 2017). Başkanlığın uluslararası programları yürütmeye edindiği tecrübe ve başarı ile Programların geniş kitlelere hitap etmesi ve barındırdığı fırsatlar sebebiyle sunduğu “cazip” durum iletişim çalışmalarında güçlü bir boyut oluşturmaktadır. Bütün bunlara ek olarak, kurumsal kültür açısından niceliksel göstergelerden ziyade nitel göstergelere de odaklanan yeniliklere açık bir anlayışın hakim olduğu değerlendirilmektedir (Yunus Alper Altay, Görüşme, 19 Temmuz 2017). Bu durumun, kuruma yeniliklere ve değişikliklere çabuk adapte olma gücü verdiği düşünülmektedir.

Sosyal medya kullanımına ilişkin Basın Yayın ve Enformasyon Genel Müdürlüğü (BYEGM) uzmanları ile gerçekleştirilen görüşmede (28 Temmuz 2017) Başkanlığın sosyal medyayı oldukça aktif kullandığına dikkat çekilmekle birlikte iki alanda geliştirme önerisi sunulmuştur. İlki, yabancı dillerde (İngilizce, Fransızca, Almanca) sosyal medya hesaplarının açılmasına yöneliktir. Sadece bu dillerde yapılacak paylaşımların yabancı potansiyel yararlanıcıları kazanmak açısından kolaylaştırıcı bir unsur olacağı belirtilmiştir. İkinci öneri, kurumsal instagram hesabının açılmasına ilişkindir. Üye sayısının her geçen gün arttığı ve hedef kitesinde gençlerin bulunduğu instagram uygulaması hesabı ile Başkanlığın hem İngilizce hem de Türkçe içerik oluşturabileceği bir ortam bulabileceği değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda, kurumsal instagram hesabına kaynak sunması açısından yararlanıcıların biraraya getirildiği bir atölye çalışmasının yapılabileceği görüşü iletilmiştir (BYEGM, görüşme, 28 Temmuz 2017).

Buradan hareketle Türkiye Ulusal Ajansının hedef kitlelerine ulaşmada uyguladığı iletişim stratejisi içerisinde kullanılan iletişim araç ve faaliyetlerinin geliştirilmeye açık olduğu düşünülen yönlerine yönelik aşağıdaki geliştirme önerileri getirilmektedir.

3.2. TÜRKİYE ULUSAL AJANSI İLETİŞİM ARAÇ VE ÇALIŞMALARININ GELİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK ÖNERİLER

İletişim Koordinatörlüğü bünyesinde gerçekleştirilen iletişim çalışmalarına ve bu kapsamda kullanılan iletişim araçlarına çalışmanın ikinci bölümünde yer verilmektedir. Üçüncü bölümün ilk kısmında ise iletişim çalışmaların hedef kitle nezdinde değerlendirmesi GZFT analizi gerçekleştirilmektedir. Bundan sonraki

kısım ise GZFT analizi neticesinde ortaya çıkan geliştirme önerilerine yer vermektedir.

3.2.1. Hedef Kitlelere Yönelik İletişim Faaliyetlerinin Farklılaştırılmasına Dair Öneriler

Geliştirme önerilerinin ilki, iletişim çalışmalarının hedef kitlelere göre farklılaştırılmasına yöneliktir. Diğer bir ifadeyle, GK-1 ve GK-2 bünyesindeki hedef kitlelerine yönelik kullanılan iletişim araçlarının hedef kitlenin özellik ve ihtiyaçları gözeticilerle farklılaştırılması önerilmektedir. Diğer yandan, her yıl öncelikli tema ve yararlanıcı kitlelerinin belirlenerek her sektörde o kitlelere yönelik yıllık çalışma planlarının hazırlanarak iletişim çalışmalarının yürütülebileceği değerlendirilmektedir.

Gençlik ve yükseköğretim sektörüne ait hedef kitle 13-30 yaş arası gençlerden oluşmaktadır. Türkiye Ulusal Ajansı farklı hedef kitlelere ulaşabileceğini düşündüğü gençlik etkinliklerine münferit katılım göstermektedir. Ancak, kendisinin organize ettiği etkinliklerde gençlik sektörüne ait faaliyetlere ilişkin farklılaştırma yoluna gitmemektedir. Bu kapsamda, gençlik ve yükseköğretim sektörlerinin hedef kitlesine özgü sosyal medya, yayın-promosyon ve etkinlik farklılaştırılmasına gidilmesinin hedef kitleye mesajların iletilmesi açısından daha etkili olacağı düşünülmektedir. Gençlerin ilgisini çekecek canlı ve interaktif faaliyetlerin düzenlenmesi, bu kitlenin biraraya geldiği güncel platformların kullanılması ve sosyal medyada paylaşılan içeriklerin ve mesaj türlerinin gençlere yönelik olarak tasarlanması önerilmektedir. Bu alanda düzenlenecek bilgilendirme toplantılarının yaygın öğrenme metoduna uygun olarak düzenlenmesi ve bu eğitimi verecek personelin gerekli ve yeterli donanıma sahip olabilmesi için eğitilmesi önerilmektedir.

3.2.2. Dijital İletişim Araçları ile Sosyal Medyanın Kullanımına Yönelik Öneriler

İletişim çalışmalarında dijital iletişim araçları ve sosyal medya kullanımının ağırlığı her geçen gün artmaktadır. Online ve mobil uygulamaların zaman ve mekândan bağımsız olarak ulaşılabilirlik sağlaması iletişim araçları içerisinde interneti ön plana çıkarmaktadır. Ele alındığı üzere artık birçok iletişim çalışması

internet ortamı üzerinden gerçekleştirilebilmektedir. Bu kapsamda, Türkiye Ulusal Ajansının iletişim araçları içerisinde internet aracılığıyla gerçekleştirilen çevrimiçi etkinliklerin ve eğitimlerin artırılabilmesi değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda, genel bilgilendirmeler için ‘youtube kanalı’ veya moodle benzeri ‘uzaktan eğitime’ izin veren uygulamaların kullanılarak çevrimiçi eğitimlerin düzenlenmesi ve bilgiye hızlı ve pratik erişimin sağlanması önerilmektedir. Bu kapsamda periyodik olarak düzenlenecek/yayınlanacak videolar için aylık eğitim planlarının hazırlanarak bunun önceden duyurulabileceği düşünülmektedir. Örneğin; her ayın ilk Pazartesi günü belli bir program dâhilinde ve Program Koordinatörlükleriyle işbirliği halinde hedef kitlelerin ihtiyaç ve isteklerine uygun olarak üretilen içerikler İletişim Koordinatörlüğü tarafından yayına hazır hale getirilerek youtube kanalından yayınlanabilmektedir. Öte yandan kurumun kendi çevrimiçi eğitim aracını geliştirmeye yönelik çalışmaların da yürütebileceği değerlendirilmektedir.

Benzer şekilde, günümüz sosyal medya gelişmeleri anlık video paylaşımlarını da kolay ve ulaşılabilir bir hale getirmiştir. Sosyal ağların canlı yayın yapma ve video paylaşma özelliklerinin kullanıma yönelik ortaya çıkan trendin önümüzdeki yıllarda da devam edeceği ve hatta artırılmış gerçeklik uygulamaları ile daha da gerçekçi ortamlar üzerinden gerçekleştirileceği değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda genel bilgilendirmeler ve ileri düzey program bilgilendirmeleri için “Erasmus+ TV” Programı uygulamasının geliştirilebileceği değerlendirilmektedir.

Türkiye Ulusal Ajansı diğer kamu kurumlarına kıyasla sosyal medyayı oldukça aktif kullanmakta, hedef kitlesine hitap eden popüler sosyal medya ağlarında hesapları bulunmaktadır. Ancak aktif olarak kullanılmayan tek sosyal ağ hesabı instagramdır. Instagram daha çok genç kitle tarafından görsel içeriklerin ve son dönemde videoların paylaşılmasına izin veren bir ağıdır. Instagram hesabının aktive edilerek gençlik ve yükseköğretim sektörlerine ait hedef kitlelere yönelik sosyal medya çalışmalarının yürütülmesi önerilmektedir.

Sosyal medyaya yönelik uygulama ve trendler çok hızlı şekilde gelişmekte ve değişim göstermektedir. Bu doğrultuda sanal gerçeklik ve artırılmış gerçeklik uygulamalarının yakın ve orta vadede tüm sosyal ağlarda yaygınlaşacağı ve bu doğrultuda iletişim çalışmalarının düzenlenmesi gerekliliğinin ortaya çıkacağı

değerlendirilmektedir. Sosyal medya araçlarının kullanımında ve geliştirilmesinde ortaya çıkan her bir yenilik ve uygulamanın takibinin ve mevcut stratejilere uyarlanması da gösterilen çabanın hem kurumların imajını etkilediği hem de iletişim çalışmalarının hız ve kalitesini artırdığı düşünüldüğünde bu gerekliliği karşılamaya yönelik personelin istihdam edilmesi önerilmektedir.

3.2.3. Yaygınlaştırma Faaliyetlerinin Kurumsallaşması

Yaygınlaştırma çalışmaları bütün iletişim hedeflerinin ortak noktasını oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle, iletişim hedeflerinin herbirinin ancak projelerin yaygınlaştırılması yoluyla mümkün olabileceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda Türkiye Ulusal Ajansı'nın hali hazırda yürütmekte olduğu yaygınlaştırma stratejisi, yayınlar, sosyal medya ve etkinlikler marifetiyle kurumların yaygınlaştırma faaliyetlerine destek vermeyi içermektedir. Hali hazırda projelerin yaygınlaştırılmasına yönelik iletişim çalışmaları İletişim Koordinatörlüğü bünyesinde yürütülmektedir. Projelerin yaygınlaştırılmasındaki başarının Program koordinatörlükleri tarafından yürütülen proje değerlendirme ve izleme süreçlerinden bağımsız olmadığı değerlendirildiğinde, kurum içinde yaygınlaştırma sürecine ilişkin sağlıklı bir koordinasyon mekanizmasının kurulması gerektiği değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda, proje yaygınlaştırma faaliyetlerine yönelik bilimsel desteğin sağlanması ve bu faaliyetlerin izlenmesine yönelik çalışmaların kurumsallaştırılması önerilmektedir.

Proje yürüten kurumlar için yaygınlaştırma sürecinin izlenmesi ve yaygınlaştırma için bilimsel danışmanlık hizmetinin verilmesinin hem yaygınlaştırma çalışmalarının kalitesini artıracak hem de iletişim hedeflerine ulaşmak açısından olumlu olacağı değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, bir yaygınlaştırma birimi kurulabileceği gibi İletişim Koordinatörlüğü bünyesinde kurulacak Program Koordinatörlüğünden temsilcilerin de bulunduğu bu grup aracılığıyla yaygınlaştırma çalışmalarının yürütülebileceği düşünülmektedir.

Yaygınlaştırma çalışmalarına ek olarak, Erasmus+ Programı yararlanıcıları arasında sürdürülebilir iletişimi kurmaya yardımcı olacak ağların kurulması ve aynı zamanda ortaklık kurmayı da kolaylaştıracak eşleştirme mekanizmasının sağlanması

önerilmektedir. Bu doğrultuda ilgili sistemin, ülke merkezli projelerin merkezi projelere dönüşmesi için de bir araç olabileceği gibi yararlanıcıların ortak bulmaya yönelik platform taleplerini de karşılayacağı düşünülmektedir.

3.2.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamasının Geliştirilmesi

Birleşmiş Milletler Nüfus Fonu (UNFPA) tarafından yayınlanan Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu’nda (2008:25) doğru KSS uygulamaları için kamu kuruluşlarının öncü rol oynaması gerektiğinin altı çizilmektedir. Bu doğrultuda iletişim çalışmalarının geliştirilmesine yönelik bir diğer öneri Türkiye Ulusal Ajansı tarafından kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının yürütülmesidir.

Türkiye Ulusal Ajansı’nın hali hazırda projeler yoluyla toplum nezdinde kurumsal vatandaşlık sorumluluğunu dolaylı olarak yerine getirdiği düşünüldüğünde sadece fon sağlayan bir kurum olarak değil aynı zamanda diğer fon kaynaklarından yararlanmak üzere projeler üreten kurum durumuna gelmesi için proje biriminin veya çalışma gurubunun oluşturulabileceği değerlendirilmektedir. Türkiye Ulusal Ajansı’nın bir sivil toplum kuruluşunun KSS çalışmasında paydaş olarak yer alabileceği gibi Erasmus+ Programının uygulama kalitesini artıracak kurumlar ile KSS çalışmasını planlayarak da kurumsal iletişim yönetimini gerçekleştirebileceği düşünülmektedir.

3.2.5. İnternet Sayfasının Geliştirilmesine Yönelik Öneriler

İnternet sayfasının geliştirilmesine yönelik ortaya çıkan ihtiyaç doğrultusunda İletişim Koordinatörlüğü tarafından bir kullanıcı anketi düzenlenmiş ve gelen önerilerin değerlendirilmesi ve yeni bir internet sayfasının düzenlenmesi sürecinde her koordinatörlükten birer temsilcinin yer aldığı bir çalışma grubu oluşturulmuştur. Bu kapsamda, www.ua.gov.tr internet sayfasının ihtiyaçlar doğrultusunda ve kullanıcılardan gelen görüş ve öneriler ışığında yeniden yapılandırılması süreci devam etmektedir. Bu süreçte internet sitesinin geliştirilmeye açık bir yönün de engelli bireylerin kullanımına olanak sağlayan bir tasarım olduğu düşünülmektedir. Erasmus+ Programının öncelikli yararlanıcılarından olan engelli bireylerin de

kullanımına izin veren yeni bir tasarımın değerlendirilmesinin uygun olacağı düşünülmektedir.

3.2.6. Etkinliklerin Geliştirilmesine Yönelik Öneriler

Bilgilendirme toplantıları, Erasmus+ Programının içeriğinin hedef kitlelere aktarılması konusunda en önemli etkinliklerden birini oluşturmaktadır. İkinci Bölümde değinildiği üzere Türkiye Ulusal Ajansı bilgilendirme toplantılarının formatını Erasmus+ Programına ait genel bilgilendirmenin yapıldığı bir formattan sektöre özgü başvuru formu ve proje örneklerinin tanıtıldığı interaktif etkinlikler formatına dönüştürmüştür. Etkinliklere ait en önemli sorunun istenilen hedef kitlenin yanında toplantının odağında yer almayan ancak görevlendirme yoluyla katılım sağlayan kamu kurumu personelinin katılımcılar arasında ağırlık kazanması oluşturmaktadır. Bu kapsamda toplantılara görevlendirmeden ziyade katılmaya gönüllü bireylerin katılımının teşvik edilmesinin sağlanmasına yönelik tedbirlerin alınması önerilmektedir. Yine bilgilendirme toplantıları için online eğitim mekanizmasının geliştirilmesine yönelik çalışmaların yürütülmesi ve yaygınlaştırma faaliyetleri kapsamında, yılda birkez olmak üzere proje sahiplerinin içerik girebilecekleri sanal proje fuarlarının düzenlenebileceği değerlendirilmektedir.

3.2.7. Eurodesk İşbirliği

İletişim faaliyetleri açısından Eurodesk çalışmalarının yerelde tamamlayıcı ve destekleyici bir unsur olduğu değerlendirilmektedir. 2008 yılından bu yana kurumlara akreditasyon yoluyla temas noktası statüsü veren ve yaklaşık 100 farklı temas noktası bulunan Eurodesk, “gençler için eğitim ve gençlik alanlarındaki Avrupa fırsatları ve gençlerin Avrupa faaliyetlerine katılımı hakkında bilgi sağlayan Avrupa Bilgi Ağı” olarak tanımlanmaktadır (EURODESK internet sitesi). Yararlanıcılar ise Eurodesk temas noktalarını yerelde “Ulusal Ajans’a ulaşmak” olarak nitelendirilmektedir (Eurodesk Türkiye Stratejik Planı, 2014:8).

Eurodesk ağının hibe dağıtan değil hibe imkânlarını tanıtan bir yapılanma olarak çalıştığı değerlendirildiğinde, Türkiye Ulusal Ajansı tarafından belirlenmiş öncelik ve iletişim hedefleri doğrultusunda, iletişim çalışmaları ile koordinasyonlu çalışmalar yürüterek Türkiye Ulusal Ajansı’nın taşra teşkilatının olmayışından

kaynaklanan yereldeki iletişim ihtiyacını giderebileceği düşünülmektedir. Diğer yandan, Erasmus+ Programından yararlanan kişilerin gönüllü olarak Programı yaygınlaştırdığı ve deneyimlerini paylaştığı “Europeers”¹² benzeri bir ağın varlığının değerlendirilebileceği düşünülmektedir (İbrahim Demirel, Görüşme, 4 Temmuz 2017).

3.2.8. Sembolik Yıllık Erasmus+ Ödülleri Sisteminin Geliştirilmesi

Erasmus+ Programının AB sürecine olumlu etki yapabilecek olumlu imaja sahip bir marka olduğu düşünülmektedir. Programın itibarının devam ettirilmesi ve marka değerinin artırılması için programa ait ödül ve/veya yarışma mekanizmasının geliştirilmesinin olumlu olacağı değerlendirilmektedir. Bu kapsamda; gençler özelinde, AB ve/veya Programlar ile ilgili bilgi yarışması mekanizmasının geliştirilmesi önerilmektedir.

3.2.9. Engelli Bireylerin Kullanımına Yönelik İletişim Araçlarının Geliştirilmesi

Engelli bireyler Erasmus+ Programının öncelikli katılımcılarını oluşturmaktadır. Ancak ne Avrupa Komisyonu ne de Avrupa’daki diğer Ulusal Ajanslar bünyesinde yapılan iletişim araçlarının henüz engelli bireylerin kullanımına uygun olarak tasarlanmadığı değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda, Türkiye Ulusal Ajansı’nın internet sitesi başta olmak üzere hedef kitle ile iletişim kurduğu araçların engelli bireylerin kullanımına uygun olarak dönüştürülmesi önerilmektedir.

3.2.10. Randevu Sisteminin Geliştirilmesi

Çift yönlü iletişimin en önemli adımlarından biri olan yüzyüze iletişimin, hedef kitle ve kurum arasında hızlı ve etkin iletişimi sağladığı bilinmektedir. Bireyler, randevu almaksızın Türkiye Ulusal Ajansı’na gelerek yüzü yüze bilgi alma imkanı bulmaktadır. İnternet sitesi üzerinden açılacak randevu talebi sistemi ile hem yararlanıcının daha iyi bilgilendirilmesi hem de kısıtlı personelin daha verimli çalışmasına imkan tanıyacağı düşünülen randevu ile bilgilendirme sisteminin geliştirilmesi önerilmektedir. Randevu talebini ileten kişinin gelmeden önce

¹² EuroPeers, AB'nin gençlik programı kapsamında kendi Avrupa deneyimleri edinmiş ve onları akranlarıyla paylaşmak isteyen gençlerden oluşmaktadır: <https://www.europeers.de/international/>

incelemesi gereken döküman ve sayfalara yönlendirilmesiyle bilgilendirmelerin verimliliğinin artırılabilceğı düşünölmektedir. Telefonla yapılan bilgilendirmeler için ise gün içerisinde görüşme saatlerinin belirlenmesi ve bu doğrultuda görüşmelerin gerçekleştirilmesinin personelin çalışma kalitesini artıracakđ değerlendirilmektedir.

3.2.11. Kurum İçi İletişimin Geliştirilmesine Yönelik Öneriler

Kurum içi iletişim topyekün iletişim faaliyetlerinin başarısında önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Türkiye Ulusal Ajansı'nda kurumiçi iletişimin sağlanması iletişim araçlarından intranet, eposta ve telefonun kullanılması ile sağlanmaktadır. Bu doğrultuda kurumiçi iletişimde hızlı ve etkin iletişimi sağlayacak yeni bir uygulamanın geliştirilebileceğı değerlendirilmektedir. Buna ek olarak kurum içerisinde periyodik olarak Koordinatörlükler arası bilgi akışı ve işbirliğinin sağlanması amacıyla toplantıların düzenlenebileceğı düşünölmektedir.

Kurum içi iletişimin başarısının kurum dışındaki hedef kitlelere yönelik iletişim çalışmalarını etkileyeceğı kuşkusuzdur. Bu anlamda iyi sağlanmış bir kurum içi iletişimin Türkiye Ulusal Ajansı'nın iletişim hedeflerine ulaşmasında katkı sunması beklenmektedir. Yine, yaygınlaştırma çalışmalarının başarısı ve sürdürülebilirliğinin kurum içerisinde sağlanmış iyi bir kurum içi iletişim mekanizmasına bağı olduğu düşünölmektedir. Ancak, iyi bir kurum içi iletişimin kullanılacak araçların yanı sıra iletişime ve işbirliğine açık bir kurum içi iletişim kültürü ile sağlanabileceğı değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda görev yapan tüm kurum personelinin iletişim çalışmalarının doğası ve önemi hakkında farkındalığının artırılmasına yönelik çalışmaların yapılması önerilmektedir.

3.3. BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ

Erasmus+ Programının genel bir değerlendirmesi yapıldığında Türkiye Ulusal Ajansı İletişim Stratejisinin sosyal medya ve etkinlikleriyle ön planı çıktığı görölmektedir. Ancak yerelde taşra teşkilatının bulunmaması sebebiyle her an ulaşılabilme ihtiyacının olduğu, yararlanıcıların ortaklık kurma ve ortak bulma konusunda Türkiye Ulusal Ajansı tarafından inisiyatif almasını beklediğı ve internet sayfasının yenilenmesine yönelik ihtiyaçtan bahsedildiğı görölmektedir.

SONUÇ

İletişim, büyüklüğü ve sektörü farketmeksizin her kurumun devamlılığı ve başarısı açısından kritik önem taşımaktadır. Kurumların içerideki ve dışarıdaki hedef kitlelerine yönelik yürüttüğü iletişim çalışmalarının hem hedef kitle ile kurum arasında güven ve bağın kurulmasında kilit rol oynadığı hem kurumsal başarıyı artırdığı düşünülmektedir. Diğer bir ifadeyle, kurumların hedef kitleleriyle arasındaki iletişimin gücünün kurumun ve markasının etki alanından bağımsız olmadığı değerlendirilmektedir. Bu anlamda kurumsal iletişim kavramı kurumların planlı amaçlarına ulaşabilmesi ve etki alanını genişletebilmesi için oluşturduğu iletişim çalışmalarının bütününe oluşturmakta ve kurumların varlığını sürdürmesi ve gelişmesi için gerekli kurum içi ve kurum dışı iletişim süreçlerinin yönetilmesini sağlamaktadır. İletişim süreçlerinin gerekliliği ve bu alandaki çalışmaların çeşitliliği ise bütünleşik ve stratejik yaklaşımı gerekli kılmaktadır. Kurumsal iletişim bu anlamda basınla ilişkiler, kurumsal sosyal sorumluluk gibi yönetilmesi gerekli özel alanlara yönelik işlevleri de yerine getirmektedir.

Günümüz kurumsal iletişim yönetimi anlayışı hedef kitlelerin ihtiyaçları doğrultusunda iletişim araçlarının kullanımı konusunda güncel eğilimlerin takibini ve bu doğrultuda gerekli düzenlemelerin yapılmasını gerekli kılmaktadır. Yani, kurumların iletişim hedefleri doğrultusunda hedef kitlelerine ulaşmada kullandıkları iletişim araçlarının günümüz teknolojik gelişmeleri ve ortaya çıkan yeni eğilimler doğrultusunda tekrar düzenlenmesi, bu araçların iletilmek istenen mesaja uygun olarak kullanılması ve ihtiyaçlar doğrultusunda gerekirse farklılaştırılması beklenmektedir.

Tam üyelik başvurusunda 30. yılını dolduran AB-Türkiye ilişkilerinde en önemli unsurların başında yine iletişim çalışmaları gelmektedir. Türkiye'nin AB'ye yönelik iletişim çalışmaları yurt içi ve yurt dışı boyutlarıyla ABİS çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Bu strateji içinde hem yurt içi hem de yurtdışı iletişim

alışmalarına katkı sunması açısından Erasmus+ Programı önemli bir araç olarak yer almaktadır. Erasmus+ projeleri ile gerek Avrupa halkları arasında karşılıklı diyalog ve kültürel öğrenme sağlanmakta gerekse karşılıklı işbirliği çerçevesinde yenilikçi uygulamalar paylaşılmaktadır. Bu doğrultuda, açılması beklenen 26 nolu eğitim ve kültür faslının bir uygulama aracı olarak Erasmus+ Programı iletişim çalışmalarının AB-Türkiye ilişkileri kapsamında yürütölen iletişim çalışmalarına katkı sunduğu değeriendirilmektedir.

Bu tez, Türkiye Ulusal Ajansının Erasmus+ Programının hedef kitlelerine ulaşmada uyguladığı iletişim stratejisinin mevcut durum tespitini yapmayı kullanılan iletişim araçlarını ortaya koymayı ve sonrasında ise geliştirilmeye açık yönleri uyarınca öneriler sunmayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, Türkiye Ulusal Ajansı bünyesinde yürütölen iletişim çalışmaları kurumsal iletişim yönetimi çerçevesinde ele alınmaktadır. Türkiye Ulusal Ajansı tarafından uygulanan iletişim stratejisinin belgeleri, hedefleri, bu kapsamda kullanılan iletişim araçları birarada gösterilmektedir.

Birinci Bölümde kurumsal iletişim yönetiminin temel kavramsal çerçevesine, iletişim stratejilerinin aşamalarına ve bu kapsamda kullanılan iletişim araçlarına yer verilmektedir. İletişim stratejileri önceden konulmuş hedefler doğrultusunda üretilen stratejiler ve süreçler içerisinde gelişen uygulamaların bütünü olarak ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan, kurumsal iletişim stratejileri kurumların dış ve iç çevre ile ilişkilerinin yürütölmesi ve yönetilmesinde kritik bir rol üstlenmektedir. Bu doğrultuda, kurumsal iletişim yönetimi sürecine ait amaç ve işlevler ortaya konmaktadır. Bu süreçte üretilecek iletişim stratejilerinin aşamalarını göstermek amacıyla Argenti'nin dört aşamalı kurumsal iletişim stratejisi tanımı kullanılmaktadır.

İkinci Bölümde Türkiye Ulusal Ajansı tarafından Erasmus+ Programı hedef kitlelerine yönelik iletişim hedefleri, bu doğrultuda yürütölen iletişim çalışmaları ile bu kapsamda kullanılan iletişim araçları ilk bölümde kavramsal çerçevesi verilen kurumsal iletişim anlayışı doğrultusunda ortaya konmaktadır. Türkiye Ulusal Ajansı'nın hedef kitlelere ulaşmada kullandığı iletişim stratejisi ve bu stratejisi oluşturan belge ve uygulamalar bütünsel olarak birarada gösterilmektedir.

Türkiye Ulusal Ajansı'nın Erasmus+ Programının hedef kitlelerine ulaşmada kullandığı iletişim stratejisi 2010 yılında uygulamaya konulan BİSB ile Erasmus+ Programı itibariyle uygulamaya konan yıllık iş planları ve yıl içerisinde beliren stratejilerden oluşmaktadır. Yıllık olarak hazırlanan planlarda iletişim hedefleri ve operasyonel öncelikler belirlenmektedir. Programların uygulanmaya başladığı yıl olan 2014 yılından bu yana hedef kitlelere yönelik yürütülen iletişim hedefleri yürütülen strateji farklılaşmıştır. Bu doğrultuda, Programın bilinirliğinin ve başvuru sayılarının artırılmasına yönelik yürütülen geleneksel iletişim çalışmalarından projelerin başvuru ve yönetiminde kalitesinin artırılması ve Brüksel merkezli projelere yapılan başvurunun artırılmasına yönelik çalışmalara ağırlık verilmiştir. Bu anlamda iletişim hedeflerine ulaşmak için kullanılan iletişim araçlarının içeriği ve sıklığı da bu doğrultuda çeşitlendirilmiş ve farklılaştırılmıştır.

İletişim Koordinatörlüğü bünyesinde yürütülen çalışmalar kurumsal iletişim yönetimine ait çalışmaların zeminini oluşturmaktadır. Bu kapsamda, görsel kimliğin oluşturulması, kurumsal imajın korunması, bilgilendirme ve tanıtım süreçleri, sosyal medya süreçleri, hedef kitle-paydaş ilişkileri, basınla ilişkiler, kriz yönetimi bu kapsamda yürütülmektedir. Kamuoyundan, diğer kamu kurumlarından ve kuruluşlardan alınan geri bildirimlere göre Türkiye Ulusal Ajansı'nın kamusal güvenilirliği ve itibarı yüksek, kurumsal imajı olumlu bir kamu kurumu olduğu değerlendirilmektedir. İletişim çalışmalarının tek elden yürütülmesini sağlayacak ayrı bir iletişim biriminin bulunması iletişim çalışmalarının hedef kitle nezdinde etkili ve hızlı şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktadır.

Üçüncü Bölümde Türkiye Ulusal Ajansı tarafından yürütülen iletişim faaliyetleri ve bu kapsamda kullanılan iletişim araçlarının değerlendirmesini yapmak üzere GZTF analizine yer verilmiştir. GZTF analizinden çıkan sonuçlardan en göze çarpanlar internet sayfasının güncellenmesinin gerekliliği, yerelde iletişimi güçlendirici tedbirlere ilişkin ihtiyaç, online eğitim ihtiyacı ve iletişim stratejisinin bizzat kendisinin tanıtılması ve duyurulmasına yöneliktir. Sosyal medya kullanımı ve etkinlikler düzeyinde iletişim çalışmalarının yararlanıcılar tarafından büyük ölçüde yeterli bulunduğu sonucuna varmak mümkündür.

Bu tez çalışması ayrıca Erasmus+ Programının hedef kitlelerine ulaşılmasında kullanılacak iletişim çalışmalarına ilişkin değerlendirmeleri de içerisinde barındırmaktadır. Bu değerlendirmelerin ilki, Erasmus+ iletişim hedeflerine ulaşmada gerek Erasmus+ Programının kazanımlarının hedef kitlelere daha iyi anlatılması gerekse Programdan en üst düzeyde faydanın sağlanması açısından “*projelerin yaygınlaştırılması*” alanına ilişkindir. Projelerin yaygınlaştırılması ve proje sonuçlarının duyurulması, hem hedef kitlelerin Programın kazanımlarını daha iyi anlaması hem de proje başvuru ve uygulama süreçlerine ilişkin kalitenin artırılması açısından kritik önem taşımaktadır. 2017-2020 yıllarına ilişkin iletişim çalışmalarının proje başvuru ve yönetim kalitesinin artırılması amacıyla yaygınlaştırma faaliyetlerine daha fazla odaklanması beklenmektedir. Bu anlamda, bundan sonraki iletişim faaliyetlerinin yaygınlaştırma odağında planlanması ve iletişim araçlarının bu doğrultuda güncellenmesi ve geliştirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Toplam başarı için ise yaygınlaştırma çalışmalarının tüm program koordinatörlükleri nezdinde önceliklendirilmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

İkinci değerlendirme Erasmus+ hedef kitlelerine yönelik yürütülen iletişim çalışmalarının kurum içinde sağlanan iyi bir iletişim yönetimi ile sağlanabileceğine ilişkindir. Kurumsal kültür olarak kurum içinde iyi bir iletişime sahip kurumların kurum dışındaki hedef kitlelere yönelik iletişim çalışmalarında daha başarılı olduğu bilinmektedir. Bu doğrultuda, gerek Erasmus+ Programının hedef kitlesine yönelik iletişim çalışmalarının gerekse Programın kazanımlarını aktarmada yürütülen yaygınlaştırma çalışmalarının başarısının iyi bir kurum içi iletişim kültürünün oluşturulması ile mümkün olacağı değerlendirilmektedir. Bu kapsamda Erasmus+ Programının hedef kitlelerine yönelik yürütülen iletişim çalışmalarının İletişim Koordinatörlüğünün görev ve sorumluluk alanına giren çalışmaların yanında tüm kurum çapında en üst düzeyde sahiplenilmesi, İletişim Koordinatörlüğü bünyesinde yürütülen yaygınlaştırma çalışmalarının Program Koordinatörlükleri tarafından desteklenmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir.

Kurumsal iletişim yönetimi, iletişim çalışmalarının tek ve profesyonel bir ekip tarafından koordine edilme ihtiyacından doğmakla birlikte kurumların dışarıdaki hedef kitleleri ile iletişimi sağlama konusundaki başarısının kurumun her

kademesinden çalışanların iletişim faaliyetlerine katılımı ile mümkün olacağını ortaya koymaktadır. Diğer bir ifadeyle, kurumların iletişim çalışmalarındaki başarı bu çalışmaların kurumsal düzeyde sahiplenilmesi ile artmaktadır. Bu anlamda iletişim çalışmalarındaki toplam başarı, kurumun en üst kademesinden en alt pozisyonda görev yapan personeline kadar herkesin kurumsal iletişimin bir parçası olduğunun içselleştirilmesine ve bu doğrultuda kurumsal kültürün oluşturulmasına bağlıdır.

Üçüncü değerlendirme genel anlamda iletişim çalışmalarının özelde ise yaygınlaştırma çalışmalarının başarısını pekiştirecek bir unsur olarak iletişim çalışmalarında sosyal ve teknolojik anlamda güncel gelişmelerin takip edilmesi ve uyarlanmasına ilişkindir. Dijitalleşme ve sosyal medya uygulamalarının iletişim çalışmalarındaki yeri ve önemi her geçen gün daha da artmaktadır. Bu doğrultuda, hedef kitlelerle iletişimde kullanılan iletişim araçlarının güncel uygulamalar ışığında yapılmasının ve hali hazırda yapılan uygulamaların uyarlanmasının, personelin bu konudaki hizmet içi eğitimlerinin sağlanmasının ve İletişim Koordinatörlüğü bünyesindeki faaliyetleri yürütebilecek, ilgi ve eğilimleri açısından insan ilişkilerinde başarılı, teknolojik gelişmeleri takip edebilecek düzeyde analitik, dijital ve sosyal yatkınlığa haiz bireylerin istihdam edilmesinin önem arz ettiği değerlendirilmektedir.

Buradan hareketle, dördüncü değerlendirme İletişim Koordinatörlüğü görevlerinin muhtevası ve burada görev yapan/yapacak personelin özellikleri ile ilgilidir. İletişim ve yaygınlaştırma faaliyetlerine ilişkin görevler metin okuma, yazma, içerik üretme, video ve animasyonlar üretme, güncel uygulamaları takip etme ve kullanabilme, sürekli öğrenme, kriz ve stres yönetimi gibi görevlerin doğasına uygun bazı kişisel ve mesleki beceri, yeterlilik ve ilgiye sahip olunmasını gerekli kılmaktadır. Bu doğrultuda İletişim Koordinatörlüğü bünyesinde görevlendirilecek personelin görevlerin ihtiyacına cevap verebilecek özelliklere sahip olan kişiler arasından belirlenmesinin, hali hazırda görev yapan personel için ise beliren ihtiyaçlar doğrultusunda eğitim planlamasının yapılmasının önem arz ettiği düşünülmektedir.

Beşinci değerlendirme, Türkiye Ulusal Ajansı bünyesinde yürütülen çalışmaların geneline ilişkindir. İletişim Koordinatörlüğü tarafından yürütülen

alışmalar eğitim ve gençlik programlarının Avrupa Komisyonu tarafından belirlenen öncelikleri ve ulusal öncelikler doğrultusunda planlanmaktadır. Bu sebeple Program Koordinatörlüklerinin, İletişim birimleriyle koordineli şekilde Programa ait öncelikler ve ulusal öncelikler ile kurumsal stratejilere hakim olması, verilecek mesajları yönlendirebilmesi beklenmektedir. Uygulanan projelere ait faaliyetlerin içeriğı, tarihi gibi saha bilgileri ile yararlanıcı kurumlar ve genel olarak istatistiki bilgilerin Program Koordinatörlüklerince hızlı aktarılmasının iletişim çalışmalarının kalitesini artıracığı değerlendirilmektedir.

Türkiye Ulusal Ajansı tarafından hedef kitleye yönelik yürütülecek iletişim çalışmaları her türlü yenilik ve geliştirme önerisini mümkün kılmaktadır. Ancak, özel bir şirket kadar iletişim çalışmalarına duyulan ihtiyacın yanında kamu kurumu olmanın doğasından ve bunun getirdiğı kurumsal kültürden kaynaklanan sınırlılıkların kurum bünyesinde yürütölen tüm çalışmalar açısından bir dezavantaj oluşturduğu değerlendirilmektedir.

Altıncı değerlendirme İletişim Koordinatörlüğünün Türkiye Ulusal Ajansı'nın kurumsal yapılanmasındaki yerine ilişkindir. İkinci bölümde değinildiğı üzere kurumsal iletişim yönetimi "kurumların, iletişim birimlerini karar organlarına kolay erişebilecek hiyerarşide yapılandırması ve iletişim birimi ve diğer birimler arasında çapraz işlevsel koordinasyona imkân veren mekanizmalar uygulanması" (Cornelissen, 2008: 122-123) önerilerine dayanmaktadır. Tüm kurum çapında Erasmus+ Programına ilişkin yapılan iletişim çalışmalarının farklı ve güncel olmayan mesajlar vermemesi, birbirinden dağınk faaliyetlerin farklı birimlerce yürütölmesinin önüne geçilmesi etkinlik, rakamsal veri, basına verilecek bilgiler, gibi işlemlerde yeknesaklığın sağlanması açısından bu faaliyetlerin tek elden yürütölmesinin olumlu olacağı değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda Türkiye Ulusal Ajansı İletişim Koordinatörlüğü'nün doğrudan Başkanlık makamına bağı bir birim olarak yapılanmasının iletişim çalışmalarının hızını ve etkinliğini artırabileceğı değerlendirilmektedir.

Son değerlendirme ise, bizzat iletişim stratejisinin duyurulmasına ilişkindir. Erasmus+ Programına yönelik yürütölülecek iletişim çalışmalarının son yıllarda durağan bir seyir izleyen Türkiye-AB ilişkilerinin kamuoyu nezdinde olumlu seyre

getirilmesinde kritik önem taşıdığı değerlendirildiğinde Türkiye Ulusal Ajansı İletişim Stratejisinin duyurulmasının önemli bir unsur olacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda, AB İletişim Stratejisinin bir parçası olarak Erasmus+ Programının ön yargıların kırılması ve AB entegrasyonuna yönelik bilincin oluşturulmasında rol alabileceği düşünüldüğünde Türkiye Ulusal Ajansı İletişim Stratejisi Belgesinin hazırlanması ve duyurulması ihtiyacının olduğu değerlendirilmektedir. Türkiye Ulusal Ajansı iletişim faaliyetlerinin Erasmus+ Programının bilinirliğine katkı sunmanın ve proje kalitesinin artırılmasının yanı sıra AB'nin tanıtılması, olumlu kamuoyunun yaratılması, AB'ye karşı son dönemde toplum nezdinde oluşan önyargıların giderilmesi için de bütünleştirici bir rol oynayabileceği düşünülmektedir. Bu açıdan Erasmus+'ın 30. Yılı kutlama etkinliklerinin Türkiye Ulusal Ajansı'nın hedef kitlelere yönelik iletişim çalışmalarını destekleyici ve pekiştirici bir fırsat sunduğu değerlendirilmektedir. Türkiye Ulusal Ajansı tarafından yürütülecek çalışmaların, Erasmus+ Programının faydalarının ve bilinirliğinin yanında Türkiye'nin AB sürecine etki edecek, süreçlerin ve AB entegrasyonun olumlandığı, kamuoyu düzeyinde olumlu algıların yaratmasına katkı sunacak boyutlarının da değerlendirmeye alınması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- AK, Mehmet, *Kurumsal Kimlik ve İmaj*, Halkla İlişkiler ve Grafik, İstanbul, 1998.
- AKTAN,C., BÖRÜ, D., *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk, Ed. AKTAN, C., İGİAD Yayınları, İstanbul, 2007, s. 11-36.
- ARGENTI, Paul, *Corporate Communication*, McGraw-Hill, 2013.
- AKYÜREK, Rüveyde, *Kurumsal İletişim Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayını, 2005.
- AŞKUN, İnal Cem, “Yönetim-Örgüt Alanında İletişim Kavramının Boyutları”, A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:13, s.71-80.
- AULA, Pekka, “Social Media, Reputation Risk and Ambient Publicity Management”, *Strategy&Management*, Vol:30, No:6, p. 43-49.
- Avrupa Birliği Bakanlığı, *Avrupa Birliği İletişim Stratejisi (ABİS)*, Ankara, 2014.
- BALMER, John, “Corporate Identity and Advent of Corporate Marketing”, *Journal of Marketing Management*, Vol:14, No:8, s. 963-996.
- BALMER, J., YEN, D., “The Internet of Corporate Communications, Quanery Corporate Communications and the Corporate Marketing Internet Revolution”, *Journal of Marketing Management*, Vol:33, No:1-2, 2017, p. 131-144.
- BARLI Ö., AVCI, İ., *İletişim Yönetimi: Genel, Teknik ve Kurumsal İletişim*, Ekin Yayınları, Bursa, 2016.
- BELASEN, Alan, *The Theory and Practice of Corporate Commuunication*, Sage Publications, London, 2008.
- BIÇAKÇI, İlker, *İletişim ve Halkla İlişkiler*, Mediacat Yayınları, Ankara, 2000.
- BİNARK, M., LÖKER, K., “Sivil Toplum Örgütleri için Bilişim Rehberi”, Sivil Toplum Geliştirme Merkezi, 2011, s. 7-98.
- BİNARK, M., KARATAŞ, Ş., *Dijital Kuşaklar: Dijital Kuşaklar Nasıl Çalışmalı*, TBD 32 Ulusal Bilişim Kurultayı, Ankara, 5 Aralık 2015.
- BİRLEŞMİŞ MİLLETLER NÜFUS FONU (UNFPA), *Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu*, 2008.

- BOZTEPE, Hatun, “Halkla İlişkilerin Kurum ile Hedef Kitle Arasında İlişki Oluşturma Amacı ve Kurumsal Web Sayfalarının Diyalojik Halkla İlişkiler Aracı Olarak Kullanımı”, *Akdeniz İletişim Dergisi*, 2013, s. 111-128.
- BOZTEPE, Hatun, “Kurumsal Çekicilik Kavramı ve Kurumsal Çekicilik Unsurlarının Algılanan Önemi Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Sayı:46, 2014, s. 1-21.
- BUDD, John, “Commentary: Communication Does’t Define PR, It Diminish It”, *Public Relations Review*, Vol:21, No:3, 1995, p. 177-179.
- BULDUKLU, Y., TÜRKMENOĞLU, A.T., “Bilgi Toplumunda Kamu Kurumlarının Bilgi Edinme Birimleri ve Halkla İlişkiler”, *Hacettepe Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 2015, s. 47-64.
- BUTSCHI, G., STEYN, B., “Theory on Strategic Communication Management is the Key to Unlockng the Boardroom”, *Journal of Communication Managemet*, Vol:10, No:1, 2006, p. 106-109.
- CARROLL, Archie, “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, *Business Horizons*, July-August, p. 39-48.
- ÇINARLI, İnci, “Stratejik İletişim Yönetimi Bağlamında Paydaş Kuramının Eleştirel Bir Değerlendirilmesi”, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Vol:1, No:46, 2014, s. 23-36.
- CORNELISSEN, Joep, *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*, Sage Publications, London, 2008.
- ÇOBAN, S., TÜFEKÇİ, S., “Kurumsal İletişim Bağlamında Türkiye’deki Devlet Üniversitelerinin Web Sayfaları Üzerine Bir İnceleme”, *Turkish Studies International Periodical For The Languages*, Vol:10, No:6, 2015, p. 387-402.
- DAFT, Richard, *Managemet*, 5th Edition, The Dryden Press, New York, 2000.
- DEMİR, Kamile., *Örgütlerde İletişim Yönetimi*, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Ed. Cevat Elma ve Kamile Demir, Anı Yayınları, 2003, s. 135-160
- DEMİR, C., YILMAZ, M.K., “Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:25, Sayı:1, 2010, s. 69-88.

- DOLPHIN, Richard, *The Fundamental of Corporate Communication*, Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.
- DOWLING, Grahame, *Creating Corporate Reputations: Identity, Image and Performance*, Oxford: Oxford University Press, 2001.
- EKİCİ, Kenan Mehmet, *İletişim*, Savaş Yayınevi, Ankara, 2013.
- ELVING, Wim, “Corporate Communication Positioned within Communicaton Strategies-Corporate Communications, an International Journal:The Journal and Its History, Scope and Future Developments”, *Review of Communication*, Vol:12, No:1, 2012, p. 66-77.
- ERGÜREL, Deniz, “Teknoloji ve İnternetle Yeniden Şekillenen Medya”, *İletişim&Diplomasi Dergisi*, Başbakanlık Basın Yayın Enformasyon Genel Müdürlüğü, 2013, s. 167-178.
- ERTAŞ, Handan, *Kamu Yönetiminde Sosyal Medya’nın Kullanımı*, Ed. Handan Ertaş, Kamu Yönetiminde Sosyal Medya: Kuramdan Uygulamaya, Palet Yayınları, Konya, 2015, s. 15-42
- Eurodesk Türkiye Birimi, *Eurodesk Türkiye Durum Analizi ve Yol Haritası*, 2014.
- FALKHEIMER, J., HEIDE, M., “From Public Relations to Strategic Communication in Sweden: The Emergence of a Transboundary Field of Knowledge”, *Nordicom Review*, Vol:35, No:2, 2014, p.123-138.
- FEN, Sing-Nan, “Marshall McLuhan's Understanding Media” *The Journal of Educational Thought*, Vol:3, No:3, 1969, p. 161-180.
- FREEMAN, Edward, “Stakeholder Approach Revisited”, *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Vol:5, No:3, 2004, p. 228-254.
- GEÇİKLİ, Fatma, *Halkla İlişkiler ve İletişim*, Beta Yayınları, İstanbul, 2008.
- GOODMAN, Micheal, *Corporate Communication Theory and Practice*, New York: State University of New York Publishing, 1994.
- GÖRPE, Serra, *Örgütsel İletişimde Halkla İlişkiler Nerede? Stratejiden Uygulamaya İç İletişimde Yenilikler*, Ed. ERTÜRK, Dilek, Halkla İlişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2007, s. 145-190.
- GRIFFIN, Ricky, *Management*, 5th Edition, New Jersey, 1996.
- GRUNIG J.E., HUNT, T., *Managing Public Relations*, New York, Holt, Rinehart and Winston Inc, 1984.

- GRUNIG, James E., *Exellence in Public Relations and Communication Management*, Routledge, 1992.
- GRUNIG, J.E., GRUNIG, L. “The Relationship Between Public Relations And Marketing İn Excellent Organizations: Evidence From The IABC Study”, *Journal of Marketing Communications*, Vol: 4, No: 3, 1998, p.141-162.
- GRUNIG, James E., “Paradigms Of Global Public Relations in An Age Of Digitalisation”, *PRism*, Vol: 6, No: 2, 2009, p.1-19.
- GÜÇLÜ, Nezahat, “Stratejik Yönetim”, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:23, Sayı:2, 2003, s. 61-85.
- GÜREL,Tuğçe, “Kurumsal Sosyal Sorumlulukta Yeni Yaklaşımlar ve Tartışılan Konular”, *Selçuk İletişim Dergisi*, Cilt:6, Sayı:3, 2010, s. 111-122.
- GÜRÜZ, D., EĞİNLİ. A.T. , *İletişim Becerileri, Anlamak, Anlatmak, Anlaşmak*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2008.
- HATCH, M.J., SCHULTZ, M., “Relations between Organizational Culture, Identity and Image”, *European Journal of Marketing*, Vol:31, p. 356-365.
- HÜBNER, Hartmurt, *The Communicating Company Towards an Alternative Theory of Corporate Communication*, Phisica-Verlag Heidelberg, 2007.
- KADIBEŞEGİL, Salim, *İtibar Yönetimi*, Mediacat, İstanbul, 2006.
- KAPLAN, A.M, HAENLEIN, M., “Users of the World, Unite! The Challanges and Opportunities of Social Media”, *Business Horizons*, 2010 , p. 59-68.
- KARSAK, Banu, *Kurumsal İletişim*, Beta Yayınları, İstanbul, 2016.
- KASIMOĞLU, M., AKKAYA, F., *Kamu Kurumlarında İnovasyonun Gelişmesinde Etkili Olan Faktörlerin Analizi ve İnovatif Örgütsel Modellerin Geliştirilmesi*, İstanbul Kalkınma Ajansı Mükemmeliyet Merkezi Projesi Yayını, İstanbul, 2012.
- KELLEHER, Tom, “Conversational Voice, Communicated Commitment, and Public Relations Outcomes in Interactive Online Communication”, *Journal of Communication*, No:59, 2009, p. 172-188.
- KITCHEN, P.J., SCHULTZ, D.E., *Raising the Corporate Umberalla: Corporate Communication in the 21st Century*, United Kingdom, Palgrave, 2001.
- KOÇYİĞİT, M., SALUR, M.N., “Stratejik Kurumsal İletişim Aracı Olarak Finansal Halkla İlişkiler: BİST’te Uygulamalar”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:31, 2014, s. 241-250.

- LAMMERS, J.C., BARBOUR, J.B., “An Institutional Theory of Organizational Communication”, *Journal of Communication Theory*, Vol:16, No:3, 2006, p. 356-377.
- LINDGREEN A., SWAEN, V. “Corporate Citizenship: Let Not Relationship Marketing Escape the Management Toolbox”, *Corporate Reputation Review*, Vol:7, No:4, 2005, p. 346-363.
- MAHONEY, L.M., TANG, T., *Strategic Social Media: From Marketing to Social Change*, First Edition, John Wiley&Sons, 2017.
- MATHEWS, Laura, “Social Media and the Evolution of Corporate Communications”, *The Elon Journal of Undergraduate Research in Communications*, Vol:2, No:1, 2010, p. 17-23.
- MAVNACIOĞLU, Korhan, *Kurumsal İletişimde Sosyal Medya Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2015.
- MAYER R.C., DAVIS, J.H., SCHOORMAN, F.D., “An Integrative Model of Organizational Trust”, *The Academy of Management Review*, Vol:20, No:3, 1995, p. 709-734.
- MEGGINSON, L.C., MOSLEY, D.C., PIETRI, P.H., *Management: Concepts and Applications*, 4th Edition, Harper Collins Publisher, 1992.
- MOSS, D., WARNABY, G. “Communication Strategy? Strategy Communication? Integrating Different Perspectives”, *Journal of Marketing Communications*, Vol:4, No:3, 1998, p.131-140.
- OKAY, Ayla, *Kurum Kimliği*, Mediacat Yayınları, Ankara, 1999.
- OKAY, A., OKAY, A., *Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları*, Der Yayınları, İstanbul, 2015.
- ÖZDEMİRCİ, Fahrettin, *Arşivlerimiz Kurumsal Yapılanma Gereksinimleri, Bilginin Serüveni: Dünü, Bugünü, Yarını*, Türk Kütüphaneciler Derneği’nin Kuruluşunun 50. Yılı Uluslararası Sempozyum Bildirileri, 17-21 Kasım 1999, s. 366-383
- ÖZTÜRK, Mesude Canan, *Dijital İletişim ve Yeni Medya*, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2013.
- PELTEKOĞLU BALTA, Filiz, *Halkla İlişkiler Nedir?*, Beta Yayınları, 9. Baskı, İstanbul, 2016.

- PICKTON, D., WRIGHT, S., “What's Swot in Strategic Analysis?”, *Strategic Change* 7, March-April 1998, p. 101-109
- RAJ, M., JOSEPH, K.J., ROUSSEAU, J.M., “Corporate Communication&Social Media A Study of its Usage Pattern”, *International Journal of Humanities and Social Sciences Invention*, Vol: 4, No: 8, 2015, p. 59-66
- REİTZ, Amy, “Social Media’s Function in Organizations: A Functional Analysis Approach”, *Global Media Journal*, Vol:5, No:2, 2012, p. 41-56.
- RIEL,V., CEES, B.M., *Principles of Corporate Communication*, Prentice Hall, 1995.
- RIEL, V., Balmer, J. “Corporate Identity: The Concept, Its Measurement and Management”, *European Journal of Marketing*, Vol:31, No: 5-6, 1997, p. 340-355.
- SARIKAYA M., KARA, Z., “Sürdürülebilir Kalkınmada İşletmenin Rolü: Kurumsal Vatandaşlık”, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:14, Sayı:2, 2007, s. 221-233.
- SCHEIN, Edgar, “Coming to New Awareness of Organizational Culture”, *Sloan Management Review*, Vol:25, No:2, 1984, p. 3-16.
- SOBACI, M., KÖSEOĞLU, Ö., “Ombudsman ve Sosyal Medya: Kamu Denetçiliği Kurumu’nun Twitter Kullanımına İlişkin Ampirik Bir Analiz”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt:71, Sayı:1, 2016, s. 103-124.
- SOMYÜREK, Sibel, “Öğrenme Sürecinde Z Kuşağının Dikkatini Çekme: Artırılmış Gerçeklik”, *Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama Dergisi*, Sayı: 4, 2014, s. 63-80
- STEYN, Benita, “Model for Developing Corporate Communication Strategy”, *Communicare*, Vol:19, No:2, 2000, p. 1-33.
- STEYN, Benita, “From Strategy To Corporate Communication Strategy: A Conceptualisation”, *Journal of Communication Management*, Vol: 8 , No: 2, 2003, p. 168-183
- TEZEL, Simge, *Türkiye’de Viral Pazarlama ve Reklamcılığa Bakış*, Ed. SAKA, Erkan, *Türkiye’de Yeni Medya Çalışmaları-1*, Taş Mektep Yayıncılık, İstanbul, 2012, s. 60-72.
- TIBBLE, Steve, “Developing Communication Strategy”, *Journal of Communication Management*, Vol:1, No:4, 1997, p. 356-361.
- TUNÇEL, Hakan, “Kurumsal İletişim Kavramsal Çerçevesine Dair Bir Yorum”, *Marmara İletişim Dergisi*, Sayı:18, 2011a, s. 252-267.

TUNÇEL, Hakan, “Halkla İlişkiler Perspektifinden Kurumsal Vatandaşlık Anlayışına Bir Bakış”, *Galatasaray Üniversitesi İletişim Dergisi*, Sayı:14, 2011b, s. 79-95.

UÇAR, A., DOĞRU, A.Ö., *CBS Projelerinin Stratejik Planlaması ve Swot Analizinin Yeri*, TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası 10. Türkiye Harita Bilimsel ve Teknik Kurultayı, Ankara, 2005.

GÜZELCİK URAL, Ebru, *Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları*, Birsen Yayınevi, İstanbul , 2006.

UZTUĞ, F., ŞENER, G., TOKGÖZ, N., BAYÇU, S., YILMAZ, A., SUHER, İ., *Kurumsal İletişim*, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2012.

UZTUĞ, Ferruh, *Markan Kadar Konuş*, Mediacat, 4. Baskı, 2008.

UZUNOĞLU, E., ONAT, F., ALİKILIÇ, Ö., ÇAKIR, S., *İnternet Çağında Kurumsal İletişim*, Reklamcılık ve İletişim Dizisi 2, Sayı Kitap, 2009.

VURAL AKINCI, Z.B., BAT, M., *Teoriden Pratiğe Kurumsal İletişim*, İletişim Yayınları, İstanbul, 2015.

YAĞMURLU, Aslı, “Kamu Yönetiminde Stratejik Halkla İlişkiler”, *Türkiye’de Kamu Yönetimi ve Kamu Politikaları*, TODAİE, 2011a, s.241-270

YAĞMURLU, Aslı, “ Kamu Yönetiminde Halkla İlişkiler ve Sosyal Medya, *Selçuk İletişim Dergisi*, Cilt:7, Sayı:1, 2011b, s.5-15

YILDIZ, Nuran, *Türk Ordusunun Medya ve Siyasete Spin Etkisi: Tanklar ve Sözcükler*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2010.

Türkiye Ulusal Ajansı Kaynakları

Türkiye Ulusal Ajansı, *Stratejik Plan Raporu: Kurumsal Stratejik Planlama Projesi*, Ankara, 2010.

Türkiye Ulusal Ajansı, *Bütünleşik iletişim Stratejisi Belgesi*, Ankara, 2010.

Türkiye Ulusal Ajansı, *Ulusal Ajans Çalışma El Kitabı: İç Sistemler ve Prosedürler Rehberi*, Cilt:1-2, Ankara, 2012.

Türkiye Ulusal Ajansı, *Görev Tanımları El Kitabı*, Ankara, 2015.

Türkiye Ulusal Ajansı, *Türkiye’nin Erasmus+ Merkezi Çağrılardan Yararlanma Düzeyinin Artırılmasına Yönelik Strateji Raporu*, Ankara, 2016.

Türkiye Ulusal Ajansı, *Türkiye Ulusal Ajansı İnternet Sayfası Geliştirme Anketi Sonuç Raporu*, Ankara, 2016.

Türkiye Ulusal Ajansı, *Yıllık İş Planı*, 2014.

Türkiye Ulusal Ajansı, *Yıllık İş Planı*, 2015.

Türkiye Ulusal Ajansı, *Yıllık İş Planı*, 2016.

Türkiye Ulusal Ajansı, *Yıllık İş Planı*, 2017.

UNDP, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu*, 2008, (çevrimiçi), http://kssd.org/site/dl/uploads/CSR_Report_in_Turkish.pdf, erişim: 15 Aralık 2016.

İnternet Kaynakları

Avrupa Birliği Bakanlığı İnternet Sayfası, www.ab.gov.tr

Avrupa Komisyonu Erasmus+ Proje Sonuçları Platformu İnternet Sayfası <http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/>

Eurodesk İnternet Sayfası, <http://eurodesk.ua.gov.tr/>

İktisadi Kalkınma Vakfı İnternet Sayfası, www.ikv.org.tr

MAYFIELD, Antony, “What is Social Media”, (çevrimiçi), <http://www.icrossing.co.uk/fileadmin/uploads/eBooks/WhatisSocialMediaiCrossingebook.pdf> , erişim: 8 Ağustos 2016.

LOZANO, Dhariana, “The Basics on How to Handle A Crisis On Social Media”, (çevrimiçi), <http://www.socialmediatoday.com/social-business/basics-how-handle-crisis-social-media> , erişim: 20 Haziran 2017

Türkiye İstatistik Kurumu, “Hanehalkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması”, Sayı 18660, 2016, (çevrimiçi),

<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18660>, erişim:11 Kasım 2016.

Türkiye Ulusal Ajansı İnternet Sayfası, www.ua.gov.tr

Türkiye Ulusal Ajansı Facebook Sayfası, www.facebook.com/ulusalajans

Türkiye Ulusal Ajansı Twitter Sayfası, www.twitter.com/twitter

Türkiye Ulusal Ajansı Youtube Sayfası, www.youtube.com/youtube

Görüşmeler

ALTAY, Yunus Alper, Türkiye Ulusal Ajansı Destek Birimleri Genel Koordinatörü, **19 Temmuz 2017.**

BİNARK, Mutlu, Hacettepe Üniversitesi Bilişim ve Enformasyon Teknolojileri Ana Bilim Dalı Başkanı, **17 Temmuz 2017**

DEMİREL, İbrahim, Türkiye Ulusal Ajansı Gençlik Çalışmaları Koordinatörü, **4 Temmuz 2017.**

T.C Başbakanlık Basın Yayın ve Enformasyon Genel Müdürlüğü Uzmanları ile Gerçekleştirilen Görüşme, **28 Temmuz 2017.**