

**T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KURUMSAL İLETİŞİMİN EFQM MUTLAK MÜKEMMELLİK  
MODELİNE GÖRE İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hatice KABUL**

**Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı  
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hülya YENGİN**

**ŞUBAT, 2016**

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



KURUMSAL İLETİŞİMİN EFQM MUTLAK MÜKEMMELLİK  
MODELİNE GÖRE İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hatice KABUL  
(Y1312.140021)

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı  
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hülya YENGİN

ŞUBAT, 2016



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı Halkla İlişkiler ve Tanıtım Yüksek Lisans Programı Y1312.140021 numaralı öğrencisi **Hatice KABUL**'un "KURUMSAL İLETİŞİMİN EFQM MUTLAK MÜKEMMELLİK MODELİNE GÖRE İNCELENMESİ" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 12.02.2016 tarih ve 2016/04 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından ..... ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak ..... edilmiştir.

aybirtliği

kabul

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :25/02/2016

1)Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hülya YENĞİN

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Emine Özden CANKAYA

3) Jüri Üyesi : Doç. Dr. Seher ER

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form imzalanacaktır. Aksi halde geçersizdir.

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Kurumsal İletişimin EFQM Mutlak Mükemmellik Modeline Göre İncelenmesi” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya ’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim (25.02.2016 ).

Hatice KABUL



## ÖNSÖZ

Üniversiteler, bir ülkenin geleceğidir. Geleceği inşa edecek gençlerin üniversitelerinden beklentileri vardır. Buna sessiz kalmayan üniversite yönetimleri ve kurumsal iletişim faaliyetleri mükemmellik yolunda ilerleyebilir. Hedef kitlesinin isteğini göz ardı eden üniversite yönetimleri ise diploma basmaktan öteye gidemeyen taş yığınına dönüşürler. Bu çalışmada mükemmel kurum çerçevesinde üniversitelerin kurumsal iletişim faaliyetleri incelenmiştir.

Tez konusu araştırmamın öncesinde ve araştırma süresi boyunca çalışmalarına ve şahsıma destek olan kişilere teşekkür etmeden geçemeyeceğim.

Mutlak Mükemmellik Modeli ile tanışmamda, tez konumu oluşturmamda ve ilerlememde yardımcı olan ilk danışmanım Yrd. Doç. Dr. Fatma Kamiloğlu'na, Mutlak Mükemmellik ve Kalder'in kapılarını açarak modeli tanıyamamda yardımcı olan Kalder Genel Sekreteri Sayın Akın Alıkçıoğlu'na teşekkür ederim. En başında akademik çalışmaya bütün olarak görebilmemi sağlayan yardımsever arkadaşım Ümit Uzun'a, anketlerimin uygulanmasında bana yardımcı olan Dr. Ali Kurt, Selin Topsakal, Fatih Göktürk, Dilan Aydın'a, emekleri için sonsuz teşekkürler. Tez dönemimde mesai içerisinde yer alan zamanlarda gerekli izinlerimi sağlayan Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi Kurumsal İletişim Direktörü Sayın Şehlem Ertekin'e, mesai arkadaşlarıma, anketi oluşturmamda yardımcı olan Yunus Aydoğan'a, İngilizce çevirilerde beni destekleyen arkadaşım Eren Sayar'a, Büşra Yalçın'a, daha önceki mesai arkadaşlarıma ve yöneticilerime teşekkür ederim.

Envanter toplamamda yardımcı olan desteklerini esirgemeyen sınıf arkadaşlarım Kübra Zağlı, Kenan Torbiç, Mutlu Tosun ve Deren Korkmaz'a, enerjisiyle beni her zaman destekleyen Yrd. Doç. Dr. Gonca Yıldırım'a teşekkürler.

Akademik tecrübesi ve hayata dair bakışıyla akademik dünyamın değişmesinde rol oynayan, pratik kurumsal iletişim çalışmalarımın teorikte karşılığını bulmasını sağlayan değerli danışmanım Prof. Dr. Hülya Yengin'e teşekkürü borç bilirim.

Tüm eğitim hayatım boyunca benden hiçbir şeyi esirgemeyen, maddi ve manevi olarak her zaman yanımda olan annem Raife Unuz, babam Mustafa Unuz'un varlığına her zaman şükrederek, kendilerine, kardeşlerim Hülya ve Pakize'ye sonsuz teşekkür ederim.

Yüksek lisansa başlamamda en büyük desteğim olan, 3 sene boyunca ders ve tez aşamasında her zaman yanımda olan, varlığını her zaman hissettiğim, akşam derslerinde ve sınavlarında oğlumuz Yiğit'e yokluğumu hissettirmemeye çalışan değerli eşim Tunahan Kabul hiç şüphesiz ki teşekkürün en büyüğünü hak ediyor. Gösterdiği sabır ve anlayıştan dolayı minnettarım. İyi ki var.

Ve son olarak, İsmi anmayı unuttuğum, çalışmama katkıları olan, arkadaşlarıma, mesai arkadaşlarıma, hocalarıma kısacası herkese teşekkür ederim.

**Şubat, 2016**

**Hatice Kabul**

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
KISALTMALAR .....	viii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	x
ÖZET.....	xi
ABSTRACT .....	xii
<b>1. GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
1.1. Araştırmanın Amacı .....	3
1.2. Araştırmanın Problemi .....	3
1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	3
1.4. Evren Ve Örneklem.....	3
1.5. Varsayımlar .....	4
1.6. Araştırmanın Yöntemi .....	4
<b>2. KURUMSAL İLETİŞİM.....</b>	<b>5</b>
2.1. Kurumsal İletişim Kavramı .....	5
2.2. Kurumsal İletişimin Öğeleri .....	14
2.2.1. Kurum Kimliği .....	14
2.2.2. Kurum Kültürü .....	15
2.2.3. Halkla İlişkiler.....	19
2.2.3.1. Kurum İçi İletişim.....	22
2.2.3.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk .....	24
2.2.3.3. Kriz Yönetimi ve Kriz İletişimi .....	26
2.2.3.4. Sponsorluk .....	29
2.2.3.5. Basınla İlişkiler .....	30
2.2.4. Kurumsal İmaj.....	32
2.2.5. Kurumsal İtibar .....	33
<b>3. MUTLAK MÜKEMMELLİK MODELİ .....</b>	<b>37</b>
3.1. Mutlak Mükemmellik Modeli Hakkında.....	37
3.2. Mutlak Mükemmellik Modeli Kriterleri .....	40
3.2.1. Girdiler .....	42
3.2.1.1. Liderlik.....	42
3.2.1.2. Çalışanlar .....	43
3.2.1.3. Strateji.....	44
3.2.1.4. İş Birlikleri Ve Kaynaklar.....	44
3.2.1.5. Süreçler, Ürünler Ve Hizmetler .....	45

3.2.2. Sonuçlar.....	46
3.2.2.1. Hedef Kitleyle İlgili Sonuçlar.....	46
3.2.2.2. alışanlarla İlgili Sonuçlar .....	47
3.2.2.3. Toplumla İlgili Sonuçlar .....	47
3.2.2.4. Temel Performans Sonuçları .....	48
3.3. Mükemmelliğin Temel Kavramları.....	50
3.3.1. Müşteriler İçin Değer Katma.....	50
3.3.2. Sürdürebilir Bir Gelecek Yaratma.....	51
3.3.3. Kurumsal Yetenekleri Geliştirme.....	52
3.3.4. Yaratıcılık Ve Yenileşimden Yararlanma .....	53
3.3.5. Vizyoner, Esin Veren Ve Bütünsel Liderlik .....	53
3.3.6. Çeviklikle Yönetme.....	55
3.3.7. Çalışanların Yetenekleriyle Başarma .....	55
3.3.8. Mükemmel Sonuçları Sürdürme .....	56
3.4. Mutlak Mükemmellik Model'inin Kurumsal İletişimde Önemi .....	56
3.4.1. İnsan Kaynakları .....	58
3.4.2. Organik Yapı .....	59
3.4.3. Girişimcilik.....	59
3.4.4. Simetrik İletişim Sistemleri.....	59
3.4.5. Liderlik .....	60
3.4.6. Güçlü, Katılımcı Kùltürler .....	60
3.4.7. Stratejik Planlama .....	60
3.4.8. Sosyal Sorumluluk .....	60
3.4.9. Kadınlara ve Azınlıklara Destek .....	60
3.4.10. Kalitenin Önceliği .....	60
3.4.11. Etkin Operasyon Sistemleri.....	61
3.4.12. İşbirlikçi Bir Toplumsal Kùltür.....	61
3.5. Dünyada Ve Türkiye'de Kalite Modelleri Ve Ödülleri.....	61
3.5.1. Deming Modeli ve Ödülü.....	61
3.5.2. Kanada, Toplam Kalite Faaliyetlerinde Mükemmellik Ödülü.....	63
3.5.3. Amerikan Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü .....	63
3.5.4. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Kalite Ödülü (EFQM). .....	64
3.5.5. TUSİAD-KALDER Ulusal Kalite Ödülü (Türkiye Mükemmellik Ödülü).....	65
3.5.6. Türkiye Mükemmellik Ödülü Kazanan Kuruluşlar.....	65
<b>4. ARAşTIRMANIN YÖNTEMİ VE ARAşTIRMA BULGULARI.....</b>	<b>69</b>
4.1. Araştırmanın Yöntemi .....	69
4.1.1. Veri Toplama Aracı.....	69
4.1.2. Evren Ve Örneklem.....	69
4.1.3. Veri Analizi .....	70
4.2. Araştırmanın Bulguları.....	70
4.2.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular.....	70
4.2.2. Eğitimle İlgili Değerlendirme .....	76
4.2.3. Kampüsle İlgili Değerlendirme .....	78

4.2.4. Öğrenciye Hizmet Veren Diğer Birimler Ve Yönetim Süreçleriyle İlgili Değerlendirme .....	80
4.2.5. Kurum İmaj Ve İtibarı İlgili Değerlendirme .....	82
4.2.6. Toplumsal Bilinçle İlgili Değerlendirme .....	84
<b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>87</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>90</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>96</b>
Ek-1: Anket Formu.....	96
Ek-2: Etik Komisyon Kararı.....	100
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>101</b>





## KISALTMALAR

<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>AIDS</b>	: Edinilmiş Bağışıklık Eksikliği Sendromu
<b>ASQ</b>	: Amerika Kalite Derneği Küresel İşbirliği Ortağı
<b>BAP</b>	: Bilimsel Araştırma Projesi
<b>CABE</b>	: Kanada Mükemmellik Modeli
<b>CEO</b>	: Üst Düzey Yönetici
<b>ÇAP</b>	: Çift Anadal Programı
<b>EFQM</b>	: Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı
<b>IPR</b>	: İngiltere Halkla İlişkiler Enstitüsü
<b>KalDer</b>	: Kalite Derneği
<b>MEQA</b>	: Orta Doğu Kalite Organizasyonu
<b>TKY</b>	: Toplam Kalite Yönetimi
<b>TUSİAD</b>	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
<b>YÖK</b>	: Yüksek Öğretim Kurumu

## ÇİZELGE LİSTESİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
Çizelge 3.1 : Türkiye Mükemmellik Büyük Ödülü Kazanan Kuruluşlar .....	66
Çizelge 4.1 : Cinsiyete İlişkin Bulgular .....	70
Çizelge 4.2 : Yaşa İlişkin Bulgular .....	70
Çizelge 4.3 : Mezun Olunan Lise Türüne İlişkin Bulgular .....	71
Çizelge 4.4 : Program Türüne İlişkin Bulgular .....	71
Çizelge 4.5 : Üniversite İsmi Duyma Durumuna İlişkin Bulgular .....	72
Çizelge 4.6 : Üniversite Tercih Nedenine İlişkin Bulgular .....	74
Çizelge 4.7 : Eğitimle İlgili Değerlendirme .....	76
Çizelge 4.8 : Kampüsle İlgili Değerlendirme .....	78
Çizelge 4.9 : Öğrenciye Hizmet Veren Diğer Birimler Ve Yönetim Süreçleriyle İlgili Değerlendirme .....	80
Çizelge 4.10 : Kurum İmaj Ve İtibarı İlgili Değerlendirme .....	82
Çizelge 4.11 : Toplumsal Bilinçle İlgili Değerlendirme .....	84

## ŞEKİL LİSTESİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
Şekil 3.1 : Mutlak Mükemmellik Modeli Kriterleri .....	41
Şekil 3.2 : EFQM Kriteri RADAR .....	50
Şekil 3.3 : Müşteri ve Pazar Odaklılık Faaliyet Planı.....	64



# KURUMSAL İLETİŞİMİN EFQM MUTLAK MÜKEMMELLİK MODELİNE GÖRE İNCELENMESİ

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı öğrencilerin kendi üniversitelerinden beklentilerini tespit etmek ve kurumsal iletişim çalışmalarının mutlak mükemmellik modeline göre yapılmasını sağlamaktır. Çalışmanın örneklemini Fatih İlçesindeki Devlet ve Vakıf Üniversiteleri oluşturmaktadır. Fatih İlçesinde, 2015 yılı kayıtlarına göre toplam 80.000 öğrencisi vardır. Bu öğrencilerden rastlantısal örnekleme yöntemi ile Devlet Üniversitelerinde 202, Vakıf Üniversitelerinde belirlenen 238 öğrenci, araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Çalışmamızda veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anketler literatür taraması sonucunda mutlak mükemmellik modeline uygun şekilde araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 16 paket programında analiz edilmiştir. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır. Araştırma sonucunda eğitimle ilgili değerlendirmede vakıf üniversitelerinin kurumsal iletişim faaliyetleri devlet üniversitelerine göre daha etkinken; kampüs, öğrenci hizmetleri, kurum imaj itibar ve toplumsal bilinçle ilgili değerlendirmede devlet üniversitelerinin kurumsal iletişim faaliyetleri vakıf üniversitelerine göre daha etkin olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Kurumsal İletişim, Mutlak mükemmellik modeli, Üniversite*

## **CORPORATE COMMUNICATION ACCORDING TO THE EFQM EXCELLENCE MODEL**

### **ABSTRACT**

The purpose of this study to identify their expectations from students of their own University according to the model of the absolute perfection of Labor and Corporate Communications efforts is to be made. The Study Group consists of public and private universities in the Fatih district. According to the records of a total of over 80,000 students in the Fatih district in 2015. Random sampling with the method 202 of these students in state universities, Foundation universities determined in 238 students constitute the sample of study. In our study, the survey technique was used as data collection tools. As a result of the surveys the literature review was prepared by the researcher according to the model of absolute perfection. The obtained data were analyzed in SPSS 16 package program. Data analysis descriptive statistics were used. As a result of research activities related to education according to the State University of foundation universities in the assessment of corporate communication, more active; campus, Student Services, institutional image, reputation, corporate communication and social awareness related to the evaluation of the activities of the foundation according to the University of the State University it has been found that is more effective.

**Keywords:** *Corporate Communications, Absolute Excellence Model, University*

## 1. GİRİŞ

Türkiye’de yükseköğretimdeki gelişmeler ve gelişen teknolojiyle birlikte ortaya çıkan günümüz rekabet koşullarında üniversiteler özel ya da devlet üniversitesi olmasına bakılmaksızın en iyi öğrenciyi alabilmek için akademik ve maddi imkânlar vaat etmektedir. Bu nedenle, diğer üniversitelerden ayrılmak, hedef kitle gözünde iyi bir itibara sahip olmanın tek yolu ise kurumsal iletişimidir. Bunun bilincinde olan üniversiteler kurumsal iletişim departmanlarının ağırlıklı olarak hangi öğesinin daha işlevsel olmasını ise yönetim sistemleri belirlemektedir. Ülkemizde devlet üniversiteleri ve vakıf üniversitelerinde kurumsal iletişim birimleri görev ve sorumlulukları birbiri içerisinde diğer bir alan daha işlevsel ve önemlilik göstermektedir. Kimi devlet üniversitelerde kurum içi halkla ilişkiler gelişmişlik gösterirken kimi vakıf üniversitelerinin de pazarlama departmanı gibi olduğu gözlenebilmektedir.

Eğitim, “bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme süreci” olarak ifade edilirken öğretim, “belli bir amaca gereken bilgileri verme işi” olarak tanımlanmaktadır (Ertürk, 1994: 79). Üniversiteler belli bilgi seviyesine ulaşmış bireylere, iş hayatlarına yönelik öğretim sağlayan örgütlerdir.

Üniversitelerin asıl işlevlerinden biri öğretmektir. Ön lisans programları, öğrencileri uygulama üzerine meslek sahibi yaparken, lisans programları öğrencileri akademik boyutta üretimi, düşünme teorileri geliştirir, bilim adamı yetiştirir. Üniversitelerin bu işlevleri, onların önemini arttırmaktadır.

Üniversitelerin kazandıkları önem, üniversitelere çeşitli yükümlülüklerde getirmektedir. Özellikle en iyi öğretimi sağlamak amacıyla öğrencilerle güçlü iletişim halinde olmak durumundadırlar. Üniversiteler öğrencilerle etkin iletişim sağladıkları zaman öğretim en iyi şekilde gerçekleşecektir. Bunun için üniversitelerin kurumsal iletişimi etkin bir şekilde yönetmesi önemlidir.

Tüm üniversiteler YÖK'e bağlıdır. Bu durum üniversitelerin faaliyetlerini yürütürken YÖK kurallarına bağlı olarak hareket etmesine neden olmaktadır. Üniversitelerin YÖK kuralları çerçevesinde faaliyetlerini yürütmesi ve bu doğrultuda iletişimi yönetmesi, öğrenci ilişkilerinin etkin olmasını sağlayarak kurum başarısını yükseltecektir. Yükseköğretimin bütün seviyeler için etkili ve organize bir merkezi plânlamanın oluşmaması, özellikle de 1960-1970'li yıllarda yükseköğretim kurumlarının mevcut sayısı, çeşidi ve öğrenci sayıları ile başka pek çok konuda gözlemlenen hızlı artış sebebiyle yükseköğretim sistemi bir zaman sonrasında oluşan başarısızlık ve yozlaşma işaretleri göstermiştir. Tüm bu durumlara ek olarak 1960-80 arasında meydana gelen siyasi, sosyal ve ekonomik olarak gelişen problemler, yükseköğretimdeki kötüye gidişi daha fazla arttırmıştır. Bu sebeple 1970'li senelerin sonunda köklü bir reform durumu kaçınılmaz bir hal almış ve sonunda 1981 reformu yürürlüğe girmiştir. Yükseköğretim, 1981 senesinde çıkarılan 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile akademik, kurumsal ve idari yönden yeniden yapılanma aşamasına girmiştir. Bu yasayla beraber Türkiye'deki tüm yükseköğretim kurumları Yükseköğretim Kurulu (YÖK) çatısında toplanmış, akademiler üniversitelere, eğitim enstitüleri eğitim fakültelerine çevrilmiş ve konservatuvarlar ile meslek yüksekokulları üniversitelere bağlı olarak kurumsallaşmıştır (yok.gov.tr).

Üniversitelerin başarısında kurumsal iletişimin önemi büyüktür. Kurumsal iletişim farklı kaynaklar tarafından farklı şekillerde ele alınmaktadır. Bu çalışmada Grunig (2005)'in kurumsal iletişim kavramı dikkate alınmıştır. Grunig (2005) kurumsal iletişim yerine halkla ilişkiler kavramını kullanmaktadır. Halkla ilişkiler ne kadar etkinse, örgüt faaliyetlerinin yürütülmesi de o kadar etkindir. Her örgüt kendi özelliklerine göre halkla ilişkiler faaliyetlerini saptamalıdır. Halkla ilişkiler her ne kadar örgütlerin ortamlarıyla başarılı bir etkileşim kurmasına yardım ederek onların etkinliğini artırmak zorunda olsa da, pratikte çoğu örgütün kendi ortamları için en uygun halkla ilişkiler modelini geliştirmediği görülmektedir. Örgütlerin mükemmel iletişim programlarına sahip olmaları, onların yönetim mükemmelliğine ulaşmalarını sağlayacaktır (Grunig, 2005: 26)

Gerçek anlamda üniversitelerin hedef kitleyle iletişimde bulunması ve kendisini tercih etmesi için olumlu bir davranış değişikliği yaratabilmesinin yolu iyi bir kurumsal itibardır. Üniversitenin iyi bir itibara ulaşması, kurumsal iletişimin bütün öğeleri işlevsel olduğunda mümkündür.

### **1.1. Araştırmanın Amacı**

Öğrencilerin kendi üniversitelerinden beklentilerini tespit etmek ve kurumsal iletişim çalışmalarının mutlak mükemmellik modeline göre yapılmasını sağlamak çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

### **1.2. Araştırmanın Problemi**

Üniversitelerinin, kendi eksiklerini öğrenerek tüm kaynak ve enerjilerini bu yönde kullanması onları mükemmellik yolunda ilerletir. Mutlak mükemmelliği kurumsal iletişim de yol olarak seçmek üniversitelere katkı sağlar.

### **1.3. Araştırmanın Sırlılıkları**

Son yıllarda üniversite sayısı hızla artmaktadır. İstanbul'da 11 Devlet Üniversitesi, 41 Vakıf Üniversitesi bulunmaktadır. Tüm üniversiteler ile görüşmek zaman ve maliyetle ilgili kısıtlar nedeniyle mümkün olmadığından çalışmada bir takım sınırlılıklara gidilmiş ve araştırmanın yürütüleceği çalışma ile ilgili olarak Fatih İlçesindeki devlet ve vakıf üniversitelerinde okuyan öğrenciler seçilmiştir. Bu coğrafyanın geçmişten gelen bilim yuvası olması sebebiyle Fatih İlçesi tercih edilmiştir. Yapılan anket çalışması, üniversitelerin sistem ve değerlerini ölçtüğünden dolayı üniversitelerin isimleri belirtilmemiştir.

### **1.4. Evren Ve Örneklem**

Çalışmamızın evrenini oluşturan İstanbul, 39 ilçesinde 11 Devlet Üniversitesi, 41 Vakıf Üniversitesi ile Türkiye'nin en çok öğrencisine sahip ili konumundadır. Bu nedenle çalışmamızda görüşülecek kişi ve çalışmanın yürütüleceği ilçeler ile ilgili birtakım sınırlılıklara gidilmiştir. Araştırmamız Fatih ilçesi ile sınırlandırılmıştır. Örneklemimizi ise Fatih İlçesindeki devlet ve vakıf üniversiteleri oluşturmaktadır. Fatih İlçesinde, 2015 yılı kayıtlarına göre toplam 80.000 öğrencisi vardır. Bu öğrencilerden rastlantısal örnekleme yöntemi ile Devlet Üniversitelerinde 202, Vakıf Üniversitelerinde belirlenen 238 öğrenci araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.



## **1.5. Varsayımlar**

Araştırmada üniversitede öğrencilerin, kendi işleri ile ilgili birimlerin hizmetlerinden memnun olmadıkları; üniversitenin kampüs imkânlarının yeterli olmadığı; üniversitede eğitim kalitesinin yüksek olduğu; üniversitenin imaj ve itibarının yüksek olduğu; üniversitenin toplumla ilgili sosyal olaylara duyarlı olduğu; üniversitenin diğer üniversitelere göre sosyal bilinci geliştirmek için bütün süreçleri yönettiği tespit edilmektedir.

## **1.6. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmamızın konusu kapsamında yer alan tanımlar, kavramlar, araştırmalar ve yöntemler akademik çerçevede araştırılmaktadır, konu ile ilgili literatür gözden geçirilmekte ve gerekli bilgiler aktarılmaktadır. Çalışmamızda veri toplama aracı olarak ise anket tekniği kullanılmaktadır. Anketler literatür taraması sonucunda mutlak mükemmellik modeline uygun şekilde araştırmacı tarafından hazırlanmaktadır. Anket formları rastlantısal örneklem yöntemiyle seçilen örnekleme uygulanmaktadır. Elde edilen veriler SPSS 16 paket programında analiz edilmektedir.

Çalışmamızın ikinci bölümünde kurumsal iletişimin ne olduğu anlatılmaktadır. Kurumsal iletişimin tek parça olmadığı içerisinde birçok unsuru barındırdığı, kapsamı ve kapsamdaki öğelerin neler olduğu tek tek açıklanmaktadır.

Çalışmamızın üçüncü bölümünde EFQM Mutlak Mükemmellik Modelinin ne olduğu anlatılmaktadır. Modelin unsurları, kriterleri, girdi ve çıktılarının tanımları yapılmakta, mükemmelliğin temel kavramları tanımlanmaktadır. Grunig'in mükemmel departman özellikleri anlatılmaktadır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde, vakıf ve devlet üniversiteleri için kurumsal iletişimin EFQM Modeline göre incelenmesinin anket tekniği ile araştırıldığı çalışmanın sonuçları yer almaktadır. Beşinci bölümde ise araştırma sonuçlarına göre önerilerde bulunmaktadır.

## **2. KURUMSAL İLETİŞİM**

Üniversitelerde mükemmel kurumsal iletişimin sağlanması, etkin öğretim için önemlidir. Tüm üniversiteler YÖK'ün çizdiği kurallar çerçevesinde hareket ediyor olsa da he üniversitenin kurumsal iletişim yönetimi farklıdır. Özellikle devlet üniversitelerinde ve vakıf üniversitelerinde kurumsal iletişim yönetimi farklılık göstermektedir. Vakıf üniversiteleri ücretli eğitim verdiği için, iletişimde reklamı sıklıkla kullanmaktadır. Vakıf üniversiteleri devlet üniversitelerinden farklı olarak talebi arttırmak için kurumsal iletişim araçlarını daha etkin kullanmaktadırlar.

Vakıf üniversiteleri halkla ilişkiler faaliyetlerinde reklamı sıklıkla kullanmaktadırlar. Bununla beraber yapılan reklamların halkla ilişkiler faaliyetleriyle ilişkili olması önemlidir. Kuruluşlar yaptıkları basına yönelik çalışmaları kurumun tüm halkla ilişkiler çalışmalarından soyutladıkları için fazla etkili olamamaktadırlar. Sadece başarılı bir basın bülteni yazmak ve bunu medyaya göndermek “halkla ilişkiler” yapıyor anlamına gelmemektedir (Okay ve Okay,2005: 41).

### **2.1. Kurumsal İletişim Kavramı**

Kurumların varlığının devam etmesini sağlamak için bütün birimlerin bilgi ve fikir transferinin oluşmasını sağlayacak sürede gerçekleşen iletişim süreçleridir. Kurumsal iletişim, birçok bireyin bir hedef uğruna bir araya gelmesini sağlayan bir araya gelen insanların güç birlikteliği yaparak kurumun hedefleri doğrultusunda etkili bir şekilde çalışabilmeleri adına aralarında olması gereken işbirliğini ve çevresi ile ilgili uyumlarını sağlamada önemli bir rolü olan, formel veya formel durumda bulunmayan yapılardaki anlam yükü taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılması durumudur (Solmaz, 2007: 28). Kurumdaki bütün unsurların, kurumun belirlediği hedeflere ulaşması için geliştirilen stratejik planlamanın tüm iletişim araçlarıyla uygulanmasıdır.

“Kurumsal iletişim, işletmenin işleyişini sağlamak ve hedeflerine ulaştırmak amacıyla, işletmenin bölümleri, öğeleri ve çevresi arasında girilen devamlı bilgi ve

düşünce alışverişine, bölümler arası gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreçtir. Diğer bir anlatımla, örgütün içinde bulunduğu ortamlar hakkında bilgi edinebildiği, iletişimde bulunduğu, diğer paydaşlardan etkilendiği ve kendini şekillendirdiği bir mekanizma sağlamaktadır” (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008: 149). Kendi içindeki unsurlarının birbiriyle etkileşim hali bütün öğelerin kendini geliştirmesini sağlayarak yaşayan bir organizma gibidir. Bir yerdeki eksiklik diğerinin geride kalmasına sebep olarak, koloni halinde etkileşim özelliği gösterirler.

Kurumsal iletişime yönelik koşullar kamusal yaşamda artık daha çeşitli, rekabetçi, tartışmacı ve ticari bir durumda. Bu durum işletmeleri, gönüllü kamu kuruluşlarını etkinlik yapmaları konusunda teşvik etmektedir. Böylece hükümetler de kurumsal iletişimi kabul etme ve değiştirme konusunda değişimler yaşamaktadır (Oliver, 2004: 74).

İş yaşamında da, sosyal gruplarda olduğu gibi insanlar, toplumsal rollerinin verdiği gereklilikle hem kendi kişisel özelliklerini ispatlamak ve var olmak hem de örgütsel amaçlara varmak adına devamlı iletişim halindedirler. Hissedarları, yöneticileri, müşterileri, çalışma arkadaşları, denetçileri gibi birçok kişi ve kuruluşla bireysel bağlantılar ve resmi ilişkiler kapsamında iletişim kurmakta ve etkileşim halinde bulunmaktadır (Yavuz, 2008: 68).

Örgütün amaçları doğrultusunda yapılması gereken yönetim ve üretim süreci içinde yaşanan iletişim şekline örgütsel iletişim denir. Bu bağlamda örgütün amaçlarını hayata geçirmek ve örgütün işleyişini sağlamak için örgütsel iletişim, hem örgüt ile çevresi arasında oluşan düşünce ve bilgi akışı hem de bölümler arasında lüzumlu bağların kurulmasına imkan sağlayan toplumsal bir süreç olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 72).

Grunig kurumsal iletişimi halkla ilişkiler olarak ele almakta ve iletişimin ekonomik boyutuna değinmektedir. “Halkla ilişkilerin ekonomisinin altında yatan mantık, bir halkla ilişkiler programının gerçekleştirilmesiyle ilgili yarar ve maliyetler arasındaki ilişkiye odaklanır. Böyle bir maliyet-yarar ilişkisi yönetsel bir zorunluluk üzerine kuruludur: Bir halkla ilişkiler programıyla elde edilen yararlar, o programın maliyetini aşmalı ya da en azından ona eşit olmalıdır. Eğer maliyet yararı aşıyorsa, o zaman o program üzerinde değişiklik yapılmalı ya da o programa son verilmelidir. Buna göre halkla ilişkiler yönetiminin ekonomik bileşeni, büyük ölçüde, sadece

spesifik bir halkla ilişkiler programının değil, aynı zamanda halkla ilişkiler departmanının ve departmanın örgütteki işlevinin (parasal olarak belirlenmiş) değerini açığa çıkarmakla ilgili olmak zorundadır.” (Grunig, 2005: 643).

Kurumsal iletişimden beklenen dört işlev vardır. Bilinirliğini çoğaltarak bilgi verme işlevi, kurum içi ve kurum dışında olabilecek tüm faaliyetleri destekleyerek düzenleme işlevi, kurum ve ürün yönetimine kimlik oluşturarak ikna etme işlevi, iyi bir kurum vatandaşı olarak bireyleri toplumsallaştırma işlevini yerine getirir. Kurumlar için kurumsal iletişimde ayrıcalıklı olan husus, bir eşgüdüm işlevinin olmasıdır hedef kitlelere, kuruluş hakkında sağlam bir görünüm en iyi şekilde iletebilme için kuruluşun iç ve dış iletişim kaynaklarından faydalanarak meydana getirilen planlama ve organizasyon sürecidir. Bu açıdan kurumsal iletişimin mutlaka bir tüm olarak düşünülmesi, belirli bir strateji ve planlamaya dayandırılması önemli olmaktadır (Okay, 2009: 9). İşlevine baktığımızda parçalar birbirini tamamlamakta ve bir plan düzeneği içinde görülmektedir.

Kurumun hedef kitlesinin çeşidine göre farklı hitap etmesi gerekir. Paydaşlarına, tedarikçilerine, çalışanlarına, mevcut müşterisi ve potansiyel müşterilerini ayırt edebilmeli her biri için ayrı stratejiler oluşturulması gerekir. Kurumun hedeflerine göre hangi özelliklerinin öne çıkartılması istendiği, toplumda nasıl algı oluşturulması istendiği, kimliğine uygun iletişim araçlarının kullanılması planlamanın esasını oluşturmaktadır. Kısa vadeli hazırlanan stratejiler gelecekteki planlamanın sonucunda güncelliğini kaybedebilir ve eskisi kadar önemli olmayabilir. Bu yüzden teknolojik gelişmelerde çok iyi takip edilerek geri dönüşünün beklenen verimliliği vermesi istenir. Bundan sonra ise yapılacak kurumsal iletişim planlamasında stratejik planlamanın yer alması gelir.

Planlama, izlenecek yol anlamına gelirken stratejik planlama bu yol içinde bütün kaynakların en verimli şekilde kullanarak hedeflere en doğru şekilde ulaşma biçimidir. Kurumların insan kaynağını en etkili şekilde kullanmaları, az kaynakla çok işin ortaya çıkması bugün kurumların yönetme biçimlerini oluşturmaktadır. Bunu yönetemeyen kurumlar elde edebileceğinden her zaman daha az kar ederler. Var olan doğal kaynak ve sermayenin en az girdi ile en üst verimin alınması tamamıyla kurumların stratejik yönetimlerinin sonucunda oluşur.

“Stratejik planlama, uzun vadeli hedeflerin ve bu hedeflere ulaşmaya yönelik olan stratejinin ayrıntılı şartnamesi iken stratejik yönetim ise uzun vadeli hedeflerin, stratejinin ve onun uygulamasının yönetildiği süreçtir” (Solmaz, 2007: 57). Stratejik planlama, planlamanın detaylandırılmış ve analiz edilen sürecin planlamaya dahil edilmiş halidir. Kurumsal iletişimde hayati öneme sahiptir.

İletişim, örgüt üyelerinin örgüt amaçları doğrultusunda daha çok çalışmalarını, örgütün amaçlarını iyi kavramalarını ve bu amaçların gerçekleştirilmesinde çalışanların motive olmasını sağlar. Bu da çalışanların verimliliğini artırır. Bilhassa dikey iletişimde üstten asta doğru olan etkili iletişim, çalışanların cesaretlerini artırır ve daha özgür bir şekilde fikirlerini ortaya koymalarına yardımcı olur. Örgüt içi iletişimin iyi planlaması ile birlikte çalışanlar, işletmenin mevkiini ve işlevini daha iyi kavrayarak amaçlara ulaşılmasında önemli katkı sağlarlar (Bakan vd., 2004).

“Stratejik planlamanın ileti haline dönüşmesi ise stratejik iletişimdir. İleten, ileti ve iletilen arasındaki ilişkinin belirlenen amaçlar doğrultusunda, ince ayrıntıları ile planlandığı, sonuç almak için en uygun yolun önceden belirlendiği iletişim biçimi olarak tanımlanabilir”(Onat, 2012: 80). Planlama ancak uygulamaya dönüşebilmiş ise iletişim şekline gelmiştir. Uzun durum analizleri ve hedeflerin sadece kâğıt üzerindeki tespiti pratikte uygulanamıyor ise iletişime de geçecek herhangi bir sebebi de olmamaktadır.

Yapılacak stratejik planlamada kurumun vizyon ve misyonunun işlenmesi gerekmektedir. “Kurum vizyonu, kurum amacını ve kurum hedefini çalışanlarına ve tüm kamuoyuna netleştirecek olan somut, tasvirkar bir düşüncedir” (Okay, 2005: 114). Vizyon, geleceği kurgulayarak stratejik planlama içinde yer alır, somut gerçeklere dayanır. “Misyon ise, kuruluş üyelerine bir yön vermesi ve anlam kazandırması amacıyla belirlenen ve kuruluşu benzer kuruluşlarından ayırt etmeye yarayacak olan uzun vadeli görev ya da amaç olarak tanımlanır” (Okay, 2009: 46). Misyon daha çok soyut bir özellik taşır ve kuruluşun değerlerini, inançlarını, özelliklerini barındırır. Bu öğeler ise kurumun temelini oluşturur.

Stratejik yönetimde sürekli olarak kurumun şu anki durumu, çevresi, rakiplerinin neler yaptığı, toplumdaki yeri, sektördeki işlevi araştırılıp tespit edilir. Eldeki bulgularla kurumsal iletişim stratejisi hazırlanır.” (Güçlü, 2003: 61).

Kurumsal iletişim stratejisi, kurumun iletişim yollarına, paydaşlarla geliştirilen stratejiye, iletişimin şekliinden çok mesajda neyi vereceğine bağılıdır.

Kurumun kendi içerisinde kurumun özelliklerine göre şekillenir, stratejinin nasıl olduğunun ölçüsünü ise kurumun dış paydaşları belirler. Yöneticiler tarafından belirlenen ve dış paydaşlara iletilen kurumsal iletişim stratejisi, başta belirttiğim stratejik planlamanın sonucunda ortaya çıkar. Kurumsal iletişim stratejisi, kurum için paydaşlarının önem derecesini belirlemede bir ölçü olurken kurumun hangi paydaş yanında hangi stratejiyle durmasını belirler.

Kurumsal iletişimin programının bir hedefi olmak zorundadır. Bu program toplam kalitenin oluşturulması ve devamını sağlması açısından önemlidir. Programın hazırlanabilmesi için kurumun hedeflerinin tam olarak bilinmesi gerekir. Kurumun hedef kitlesine bakış açısı, kendini nerede ve nasıl gördüğü, kendi eksikliğinin ne olduğunu, kamuoyu tarafından nasıl algılandığının bilinmesi gerekir. Hazırlanacak kurumsal iletişim planının kurum yöneticilerinin de kabul etmesi gerekir aksi halde onaylanmayan bir bütçe, planlanan bir sosyal sorumluluk projesinin daha başlamadan bitmesine sebep olabilir.

Örgüt çalışanları ile birimleri arasındaki kaynaştırmayı örgüt iletişimi yapar. Kaynaştırma işlemi yapan bu sistem sayesinde birimler ve kişiler uyumlu bir şekilde çalışabilirler. Bu bakış açısıyla örgütlerin yoğun iletişim ağlarından meydana geldikleri söylenebilir. Bunlara istinaden, örgütün en önemli, hayati unsurlarından biri de örgütsel iletişimdir denilebilir (Ker, 1998: 38).

Kurumun kimliği, sektördeki diğer kuruluşların şu anda ne yaptıkları, piyasaya kazandırdıkları ivmenin neler olduğu gibi, hangi iletişim araçlarının kullanılacağı, kurumsal davranışta kurumun olay ve olgulara karşı sergilediği tavır, farklı bilginin öğrenilmesi farklı bir iletişim tarzını doğurabilir. Kurumsal iletişimin, stratejik bir plan olarak hangi şekilde devreye gireceğine karar verilmesinin sonrasında sistematik bir iletişim adına gerekli olan altı aşamalı (sorunu tanımlama, analiz, strateji, yaratıcı uygulama, uygulama, kontrol) bir model üzerinde tartışmaya geçilebilir (Okay, 2009: 53). Kurum kimliğinin oluşturulması kurumsal iletişimin vazgeçilmez bir ögesidir. Kazancı (2013: 167)'ya göre kurumsal iletişimin gerçekleşmesi için kurumun öncelikle kendisini tanıması gerekiyor. Kendi gerçeklerini bilen ve bu gerçeklerle

yüzleşmeye cesaret eden kurumlar önce kendisini tanımalı daha sonra kurumunu tanıtmalıdır. Kurumların kendilerini tanımadan tanıtım yapmaları mümkün değildir.

Sorunu Tanımlama aşamasında içinde bulunulan durum tespit edilir. Durumla ilgili nerede bulunduğu ve yerle ilgili net bilgiler elde edilir. Analiz aşaması ise kurumun bulunduğu yerden sonra kurumun neye ulaşılacak istediğinin belirlendiği aşamadır. Analiz aşamasında kurumun imajı, başkalarının kurum hakkındaki izlenimleri, kurumun etkinlikleri, istatistik durumları da incelenerek analiz edilir. Hedef kitleye ulaşma şekilleri, mesajlarını iletme biçimleri, kurumun kendini finanse etme durumu, faaliyetlerinde kullandığı iletişimin şekli, dış çevre tarafından kuruluşun yeri, iç ve dış hedef kitlesi analiz edilerek hedefler geliştirilmesi sağlanır. Strateji aşamasında elde edilen bilgilerle ulaşmak istenilen yere ne şekilde ulaşılacak istendiği, mesajların iletme biçimi belirlenir. Yaratıcı Uygulamada, hazırlanan iletişim mesajlarına göre, hangi iletişim araçlarının seçilmesine ve medyayı kullanma biçimine karar verilir. Uygulama aşamasında, hazırlanan kurumsal iletişim planının stratejisi burada uygulanır. Kontrol aşaması ilk evreden itibaren durum tespiti ve sonrasında analizle belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını kontrol eder. Kontrol edilmeyen analizler bir dahaki seferinde hataların tekrarlamasına sebep olduğu için atlanmaması gereken bir aşamadır.

Altı aşamalı bu kurumsal iletişim planı, yapılacak çalışmaların iskeletidir ve yol haritasından hareketle kurumun benimseteceği algıyı oluşturması için pusula özelliğini taşır. Bu planın hazırlık aşamalarına baktığımızda her şeyin düşünülerek hazırlandığını ve sonucunda da bir değer oluşturduğu görülmektedir. Kurumların devamını sağlamaları için kendi geleceğini şansa bırakmamaları gerektiğinin farkında olan kurumlar bu planlamanın her aşamasını özümseyen planlamalar hazırlamalı ve uygulamalıdır.

Örgütsel bütünlüğün gerçekleştirilmesinde örgütsel iletişim, örgütte yer alan bütün unsurların örgüt amaçları doğrultusunda iletişimde bulunmasını sağlayarak son derece kritik bir işlevde bulunmaktadır. Şayet iletişim sisteminde zayıflıklar mevcutsa, örgütün bütün sistemlerinin çalışması olumsuz etkilenir, örgütün bütünlüğünde bozulma meydana gelir ve örgüt amaçlarından uzaklaşarak çeşitli sorunların doğmasına neden olur (Gürgen, 1997: 52).

Kurumsal iletişim, bütün iletişim çabalarını içinde barındırmaktadır. Bütün öğelerini bir orkestra şefi edasında kontrol edebilme gücü vardır. Bunun farkında olan işletmeler, kurumsal iletişime hak ettiği değeri verirse kurum kendini geliştirir ve en önemlisi ise sürdürülebilirliğini sağlar. Bugün bütün kurumların ortak korkusu ise ileride var olup olamayacağıdır. Kurumsal iletişimin gerisinde kalan, sosyal sorumluluğa önem vermeyen, acık sistem özelliği gösterip çevresinin nabzını ölçemeyen, çalışanlarının birer kurum savunucusu haline dönüştüremeyen, etik ilkeleri naraları atarken çalışan ilkelerine gözetmeyen, çalışanına kendini ve amacını eksik anlatan, otoriter yönetim tarzı, basına ihtiyacı olmadığını düşünen bir kurumun sürdürülebilirliğini devam ettirebilmesi pek mümkün değildir. Ekonomik koşullar, sert piyasa şartları, kurumların buldukları şartlarını, geleceklerinin nerede ve ne şekilde olabileceğini bugünden görebilmeleri ona göre kurumsal iletişimi planlamaları gerekmektedir.

Kadıbeşegil, kurumsal iletişimin nasıl yönetileceğini ise “Beş temel adım” olarak tanımlayarak her birini stratejik yaklaşımlarla desteklenebilir ve ölçümlenebilir iletişim ve ilişki yönetim alanı olarak kabul eder. Birinci adımın net bir kimliğinin olması gerektiğini söyler. Kurumsal kimlik ise kurumun kültür ve değerlerini, logosunun ne anlam ifade ettiğini sorgular. Bunların günlük yaşama ne kadar uyarlanabildiğine bakar. Kurumsal iletişimin temel görevlerinden bir tanesinin değerlerin günlük yaşama indirgenmesinde ‘aracı’ olduğunu söyler (Kadıbeşegil, 2012: 187). Kimlik ve kültürün yeri kurumsal iletişim içerisinde eğer pratikte yer alabiliyorsa bir değeri ve katkısı vardır. Çevreye önem vermeyen bir kurumun logosunda yeşil renk veya doğayla ilgili bir sembolün olmasını kurumla bağdaştıramayacağımız için kimlik ve kültürün de günlük hayatta işlenmiş olması gerekmektedir.

İkinci adımda hedef kitlesi yerine ‘paydaş yapılanması’ kavramını kabul ederek sosyal paydaşların tanınması gerektiğini, her birinin kurumdan beklentilerinin farklı olduğunu belirtir. Kurumsal iletişim, öncelikle paydaş haritasını çıkarır, sonra yapacağı araştırmalarla hem bu paydaşlar nezdindeki var olan algıyı belirler hem de beklentileri alır (Kadıbeşegil, 2012: 195). Kurumların gelişmesi çevresindeki kurum ve paydaşlarla birlikte gerçekleşir. Paydaşlara fayda sağlamak için öncelikle paydaşın beklentisi önemlidir. Paydaşın gözünde kurumun yeri ve itibarı da bu beklentinin ölçüsünü ve sınırlarını belirler.



Üçüncü adım ise kurumun itibarını yönetmesidir. Kurum itibarının yönetilmesi üst yönetimin asli işlerinden birisidir. Ancak bununla ilgili gerekli koordinasyonun üstlenilmesi, kurumsal iletişimin sorumluluğundadır. Çalışmaların sonuçlarının paydaş haritasına işlenmesi, yapılan araştırma sonuçlarıyla ilişkilendirilmesi, ve stratejik önceliklerin oluşturulması ve bunların bir bütün olarak yönetimin aksiyon planına dahil edilmesi bu kapsamda değerlendirilmelidir (Kadıbeşegil, 2012: 197). Aslında Kadıbeşegil, bu aşamada kurumsal iletişimin yönetimdeki etkisini anlatarak stratejinin planlama içerisindeki hayati önemini ve en önemlisi de bunların planlamaya dahil edilmesi ve uygulanmasının önemini anlatmıştır. Çevre analizleri, içinde bulunulan durumla birlikte değerlendirilmeli ve gelecekte olmak istenilen yer hedeflenerek stratejik planlamanın içinde yer alması sağlanmalıdır. Bundan sonra ise uygulanması ve arkasından kontrol ve değerlendirmenin yapılarak hedef ve amaçlara ulaşım ulaşılmadığı varsa yapılan hatalar tespit edilmelidir.

Dördüncü adımda ise kurumların kendini ifade etmesi gerekir. Yapılacak kurumsal iletişim planında iletişimi ve ilişkileri yönetecek konularını yöneterek ne elde etmek istendiği, hangi iletişim araçlarını hangi zamanda yönetileceği, kritik risk/başarı faktörlerinin neler olduğu, performansı nasıl ölçülmesi gerektiği bilgilerini kapsamaktadır.

En son adımda ise “kurumsal markamızın sürdürülebilirliği” ile ilgili denetim mekanizmalarının oluşturulmasıdır. Bu markaya gelebilecek bir “zarar” tüm işleri alt üst edecektir. Bu nedenle, başta yöneticiler olmak üzere, paydaş ilişkilerinde ön safhada duran şirket çalışanlarının kurumsal markanın iletişim ve ilişki yönetimi içinde hedeflere uygun kullanıp kullanılmadığı birileri tarafından denetlenmelidir. Bu denetleme kurumsal iletişimin görev alanına girmektedir (Kadıbeşegil, 2012: 205).

Bugün kurumların önemle üstünde durmak zorunda oldukları bir diğer nokta kendilerini doğru bir şekilde anlatarak kimliği ve kültürü olduğu gibi yansıtması gerekmektedir. Kendilerini oldukları gibi anlatamayan kurumlar istemedikleri bir şekilde de tanınmaya da hazır olması gerekmektedir. Kimlik ve kültürün olduğu gibi anlatılması kurumsal iletişimin en önemli fonksiyonlarından olma özelliğini göstermektedir. Bu fonksiyonların hepsinin amacı kurumun devamının sağlanmasıdır. Önemli olan kurumların çevreleriyle olan rekabette başarılı olarak ayakta kalmasıdır.

Kurum kültürü bazı araştırmacılara göre iletişimdir. Kültür genellikle örgüt bünyesinde bulunan değerleri, iklim ise çok daha küçük bir alanda kişilerin davranış şekilleri ve tutumlarını sergilemektedir. Değerlerin davranış ve tutumlara yön kazandırabilme niteliği, örgütsel iklim ve kültür arasındaki farklılıkları ve benzer yönleri ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel iletişim bağımsız bir yapıya sahip değildir. Örgüt kültürünü ve iklimini ortaya koyan fikir, tutum, davranış, değer, yargı ve inançların doğrudan etkisi altında kalmaktadır. Örgütsel iletişim ile birlikte; örgüt iklimi ve örgüt kültürü, çalışanların amaçlanan ortak hedefe eğilmesine, ortak değer paylaşımına ve bu değerlerle birlikte çalışanların yönetim aşamasına, etik yaklaşımının gelişim göstermesiyle tereddüt ve yanlış anlaşılmanın en aza indirilmesine imkan tanımaktadır (Vural ve Coşkun, 2007: 21).

Kurumsal iletişimin en önemli amacı, kurumların devamını sağlayabileceği, çevresel rekabet şartları analiz ederek geleceğini planlayabilmeli ve buna yönelik stratejiler geliştirmelidir. Bu günümüzde sürdürülebilirlik anlamında karşılığını bulmuştur. Kurumsal iletişimi, organizasyonun ayrılmaz bir parçası haline dönüştürmek için farklı yol ve yöntemler önerilmektedir. Ancak kurumsal iletişimin “sürdürülebilirliği” açısından üç temel faktör, önerilen tüm yol ve yöntemlerde ortak paydadır. Birinci faktör ceo yani lider, ikincisi sosyal sorumluluk diğeri ise çalışanların birer kurum sözcüsü haline dönüştürülmesidir (Kadıbeşegil, 2012: 160). Bu faktörlerin kurumsal iletişim içindeki değerini diğer aşmalarda inceleyeceğiz.

Kurumların kendini çevresine tanıtmaya, kabul görme ve onaylanma ihtiyacı bütün iletişim çabalarının sebebinin oluştururken amacında kurumun iyi bir imaja sahip olması yatmaktadır. Kurumsal iletişim, kurumların kendi içinde ve çevreleriyle bilgi ve faydayı paylaşmalarını, değişen şartlara göre stratejilerini yönetmeleri, sürekliliklerini sağlamaları, tüm paydaşlarının güvenini sağlaması, olumlu bir imaj yaratarak iyi bir itibarın oluşturulması ve bunun yönetilmesini sağlar. Bunun farkında olan kurumlar, kurumsal iletişimin önemini farkındadır. Uzun yıllar varlığını devam ettirmek isteyen sadece para değil iyi bir itibar sağlamak isteyen bütün kurum ve işletmeler bunun etkin bir kurumsal iletişimle sağlandığının bilincindedir.

## **2.2. Kurumsal İletişimin Öğeleri**

Kurumsal iletişim, kurumun amaçlarına ulaşması için kurum içi ve kurum dışı geliştirdiği iletişim yollarının stratejik olarak planlanmış tek elden yönetim sürecidir.

Kurumsal iletişime baktığımızda içinde bir değil birçok unsuru barındırdığını görmekteyiz. Kurum kimliği, kurum kültürü, halkla ilişkiler, kriz yönetimi, kurum içi iletişim, sosyal sorumluluk, kurumsal imaj ve itibar gibi kendi içinde de çok önemli olan öğelerin eşdeğer ağırlıkta birbiri içinde yönetilmesi ve uygulanmasıdır. Hepsini bir kurumsal bütünlüğü sağlamaya ve iyi bir itibar oluşturmayı, sürdürmeyi amaçlar.

### **2.2.1. Kurum Kimliği**

Kurumda çalışanların kurumla bağ kurabilmesi ve kurum dışında ise farkının bilinirliği açısından bir kurumun kimliğinin olması gerekmektedir. Kurum Kimliği, kurumun logosu, amblemi, renginin yanı sıra kullandığı iletişim şekli, çalışanlarının davranışları, kurumun felsefesinden oluşmaktadır.

Kurumsal kimlik, daha çok bir kuruluşun görsel kimliği ile algılanmaktadır. Görsel kimliğin, bir kuruluşun karakterini yansıtmada, ayrıca hedef kitleler üzerinde iyi – kötü, güzel-çirkin, olumlu-olumsuz etkiler yaratma konusunda oldukça büyük bir rolü olduğu iddia edilmektedir. Kurumsal kimliğin bir parçası olan görsel kimliği, kurumun giyindiği bir “elbise” olarak betimleyerek, bu kimliğin kapsamı içinde bir kuruluşun ismi, amblemi/logosu, antetli kağıdı, resmi evrak ve formları, basılı malzemeleri, kullandığı yazı karakteri ve renkler, ambalajları, reklam araçlarının fiziki özellikleri, satış servisi ya da dağıtım elemanlarının kıyafeti gibi pek çok unsurun yer aldığını ifade etmektedir (Bakan, 2005: 87). Bu özellikler insanların bir nesne veya başka bir şey hakkında ilk aklına gelebilecek somut verilerin ilk yansımalarıdır. Birey ya da bir kurumla ilgili hissedilenlerin, ilk görüntüyle 15 saniye de oluştuğu düşünüldüğünde insanların algılarında bir farklılık yaratmak için aslında çok kısa zamanımız var demektir. Kurumun kendini ifade ediş tarzı, aynı şekilde toplum tarafından öylece tanınmasını istiyorsa buradaki bütün malzeme ve kullandığı görsel kendini ifade etmenin bir fırsatıdır.

Kimlik, kurumun felsefesini ölçü olarak kurumun dizaynı, iletişimi ve imajını oluşturmaya yönelik çalışmaların temelidir (Okay, 2005: 268). Kimlik, kurumun iyisiyle kötüsüyle kurumun her şeyini anlatan bir unsurdur asla kurumsal

iletişimden ayrı düşünülemez. Kurumun kimliğini oluşturması ve bunu en iyi şekilde kamuoyuna aktarma çalışması insanların kurum hakkında bir imajının oluşmasına hizmet etmektedir. Bu kavramlar ayrı ayrı düşünülmemelidir. Bazı kavramlar diğerini de içine alırken, bir diğeri diğeri bir kavram ile bütünleşir tek başına düşünülemez. Kimlik, imaj, kurumsal iletişim, kurum felsefesi, kurum kültürü hepsi birbiriyle ilişkisi olan bir diğeriyle işlevsellik kazanan kavramlardır. Böyle baktığımızda kimliği de oluşturan öğeler vardır.

Okay'a göre; kurum kimliğini oluşturan dört ana unsur vardır: kurum felsefesi, kurumsal dizayn, kurumsal iletişim, kurumsal davranıştır. Kurum felsefesi, diğeri bütün unsurların çekirdeğidir ve yapı taşını oluşturmaktadır. Kurum felsefesinin ifade edilmiş olması önemlidir, çalışanların kurumlarını ve anlayışını daha yakından tanımasını ve kurumla bir olmasını sağlar. Okay, kimliği biraz daha mozaik bir değer olarak kabul etmektedir. Yapılanın, yapılmak istenilenin, kurumun davranış biçiminin, davranışının dayandığı değerlerin, kendini ifade etme çabasını ve bunlar için yapılacak olan bütün iletişim yol ve yöntemlerini kurum kimliği içerisinde bütünleşerek işlevsellik niteliğini kazanmaktadır (Okay, 2005: 58).

Bu bileşimlerinden sonra kurum kimliği; örgütlerin davranış tarzları, iletişim yapıları, yönetim felsefeleri ve bunların görsel ifadesi olarak kurumsal dizayn unsurlarını (logo, renk, ambalaj ve tasarımı, yazı tipografisi, mimari tasarım gibi). kapsayan; örgütün kendine özgü, onu rakiplerinden farklılaştıran, vizyon, misyon, amaç ve hedefleri doğrultusundaki tüm somut ve soyut değerleridir (Sabuncuoğlu ve Gümü, 2008: 158). Kimliğin, hammaddesine baktığımızda oluşturduğu bütün değerleri, kendisinin ne olduğunu anlatma çabasıdır. Dilsiz bir insan gibi konuşamaz ama kendini anlatış şekli, bakışı, beden dili ve davranışı ne diyeceğini çok iyi betimler.

### **2.2.2. Kurum Kültürü**

Grunig (2005)'e göre mükemmel örgütler, çalışanları ile ortak bir misyonda hareket ederler. Örgütteki organik yapı, yenilikler ve simetrik iletişim güçlü bir örgüt kültürü yaratarak, tüm çalışanları tümleştirmektedir.

Kurum kültürü ve kurumsal kimlik birçok yazar tarafından birbirine bağlı etmenler olarak görülüyor. Anspach, Balmer ve Wilson, Boylar bu yazarların başında geliyor.

Kültür teorisi, kurumsal kimlik çalışmalarının sunulması konusunda büyük hizmet sağlıyor. King, 1991 yılındaki çalışmasında örgütlerin değerlendirildiği sırada tüketicilerin kurum kültürünü benimsediğini kabul etmiştir. Lumsden ise müşterilerin yüzde 75'inin yeni bir kimlik oluşturmada organizasyon kültüründen etkilendiğini söylemiştir. Bu durum kurumsal kimliğin kültürden ne kadar etkilendiğini açıkça ortaya koymaktadır (Balmer, 1998: 975).

Kurum Kültürü, kurum personelinin davranış şekillerinden başlayıp değerlerinin, önceliklerinin, manevi dünyalarının ahenginin bütününden oluşur. Kurum kültürü, aynı örgütte işgörenlerin tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile kişilerin mevcut olan davranışlarını ve bireylerarası ilişkileri düzenleyen faaliyetlerin hangi şekilde yürütüldüğünü gösteren normlar denetimi olarak görülmektedir (Okay, 2005: 213). Yazılı olmayan kurallar bütünüdür aslında kurumun değerlerinin devamı açısından süreklilik özelliğini taşır ve kurumların devam etmesini sağlarlar.

Kurum çalışanlarının birbiriyle iletişiminden başlayarak giyim tarzları, samimiyetleri, kurumun tarihini anlatan hikâye ve kahramanları, dini ve milli bayramları, adetleri, geleneklerini içine alan davranışlarının toplamıdır. İnsanlar arasındaki iletişimin açık ve samimi olması, çalışanlarının motivasyonunun yüksek olması, ortak amaç için çalıştıklarını bilmeleri, liderin özellikleri, kurumun yapısı, kurumun insan kaynaklarıyla ilgili politikası, yöneticilerin yönetim tarzındaki uygulamaları kültürü etkileyen unsurlardandır.

Kültür, kurum kimliğinin sonucunda oluşur ve çalışanların bu kimlikle tanınmasını sağlar. Kültürün işlevlerine baktığımızda çalışanları motive eder, çalışanların karşılaştıkları olaylarda hangi tavırları göstereceklerini bilirler. Kurum kültürünün motive edici, bütünleştirici ve davranışları yönlendiricisi işlevleri, gerek bireysel etkinliklerin gelişmesinde, gerekse kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesinde önemli rol oynamaktadır (Bakan, 2005: 74).

Çalışanlarına ve kurumla ilişkili olan herkese kurumda işlerin işleyiş şeklini, bir durumda kurumun nasıl davranacağını anlatış şeklidir. Personelin kurumda çalışmaya başladığı zamandan itibaren kurumda göstereceği davranış biçimi olarak da anlatılabilir.

Kurum kültürünün tanımlarına baktığımızda ortak noktaların olduğunu görmekteyiz. Örgüt üyelerince paylaşılan bir değerler bütününden söz edilmektedir. Bu değerler sorgulanmaksızın doğru kabul edilir, işlevselci bir anlayışla yaklaşıldığı görülmekle birlikte değerlerin iletimi ve paylaşımında kullanılan yollarla ilgilidir (Vural, 2010: 44).

İşyerindeki talepler veya stresler söz konusu olduğunda, birçok yönetici zorluklarla karşılaşp ‘kurbanı suçlama’ yoluna gitmektedir. Araştırmacılar ise, yöneticilerin çeşitli seronomi ve törenleri, hikâye ve efsaneleri, lider ve kahramanları, sembolleri kullanarak ‘kurbanı suçlamayan’ sağlıklı bir kurum kültürü oluşturabileceklerini göstermektedir. Bu kültür, çalışanların daha iyi yönetilmelerini sağlayan veya iş çevresinde karşılaşılabacakları zorlukları aşmalarına yardımcı olan bir araçtır (Vural, 2010: 63). Kurum çalışanlarına zorluklara mücadele etmeleri için önüne çıkan engelleri kaldırma gücü oluşturması için bu araçları da kullanabilmektedir. Kurumdaki geçmiş hikâyeler çalışanlar tarafından hep ilgi uyandırdığı için motivasyon kaynağı oluşturmuşlardır. Özellikle geçmiş zamanki imkânlarla şu anki fırsatlar karşılaştırılarak bugün daha çok üretmenin daha çok birlikte olması gerektiğinin önemi anlatılmak istenir. Lider ve kahramanların geçmişten bugüne hikâyeleri ve geldikleri nokta hep bir emek kaynağı olarak gösterilerek işlerindeki aşmazlıkları daha kolay göğüslemeleri gerektiği anlatılmak istenir. Bu yöntem her zaman çok olumlu sonuçlar göstererek kimliğin, kurumsal iletişim içinde daha da işlevselliğini ortaya çıkarmıştır.

Kurum kültürünün çalışanlara iletilmesinde kullanılan yöntemlerden temel değerler çalışanlar üzerinde en etkili olanıdır. Örgütteki tüm bireylerin ortaklaşa inandığı ve paylaştığı temel değerler demecinin geliştirilmesi ve uygulanması, özellikle özel şirketlerde girişimcinin liderlik kapasitesini artırdığı gibi, işçilerin performansını da arttırmaktadır. Çünkü bireysel davranışın kişisel değer sisteminden etkilenmesi gibi, örgütsel davranış ve başarı da çalışanların firma temel değerlerini iyice anlayıp içlerine sindirmelerinden etkilenir (Vural, 2010: 160). Yönetici ve personel arasındaki iletişimin ahengi, açık ve net yönetim anlayışı, sorumluluk ve yetkinin esnekliği, ekonomik refahta ortaklığın paylaşımı gibi unsurlar kültürün bileşenlerini oluşturmaktadır.

Kültürün bir diğer bileşenleri; temel değer ve varsayımlar, norm ve değerler, görünen öğelerdir. Bunlar, kişilerin doğrularıdır ve tartışılmazlar. Konuşulması, insanın aklını karıştırır. Değerler, kişi için neyin değerli olduğunu belirtirken, normların neyin doğru neyin yanlış olduğunun ölçütüdür. Görünen öğeler ise – binalar, yerleşim düzeni, ürünler, tesisler, kullanılan araç ve gereçler, kullanılan formlar ve giyiniş- kültürün dışa yansıyan öğelerini oluşturmaktadır. Bunlar kültüre ilişkin simge ve sembollerdir (Uzunoğlu ve diğerleri, 2009: 59). Kişilerin değer ve normları kurum içindeki bütün çalışanların düşüncesinde bir birliktelik oluşturur ve kurumlar için bir yansıma özelliği gösterir.

Semboller, salt olarak kişinin kültürü ve eğitim aşamasında değil, küçük gruplarında da öğrenilmektedir. Kişi daha önce yaşamış olduğu ve benimsediği semboller ve sembollerin rol beklenti durumlarını, anlamlarını, değerlerini, bu gruptan ileride ayrılacak olsa dahi, sembollerini kullanmasa dahi unutmamaktadır. Bu semboller kişinin geçmiş hayat tecrübelerinin derin izleri olarak kişiliklerine yansımaktadır (Saydam, 2012:232).

Tutum, bireyin bir görüşe, bir nesneye ya da sembole ilişkin olumlu ya da olumsuz duyguları ve eğilim durumlarını ifade etmektedir. İnanç ise, kişisel deneye veya dış kaynaklara dayanan bilgileri, görüşleri ve kanıları kapsamaktadır (Karamehmet, 2012: 210). Tutumlar, kişilerin düşünce ve duygularının ifadesini oluştururken inanç bireylerin tecrübeye ve gördüklerine güvenmesi demektir. Bu da kurumlardaki personelin tutum ve inançlarının kültürünün içinde bir yer edinmesini sağlar.

Kurum kültürünün en yaygın şekilde duyurulması, kültüre ilişkin öğelerin paylaşımını sağlayarak o kültürün daha iyi benimsenmesi ve özüm senerek ortak bir platform oluşturulması, sağlıklı bir iletişim ortamını gerektirmektedir. Bu iletişimin, çalışanlara yönelik iç iletişim araçları ile yürütülmesi kadar dış iletişim yöntemleri ile başta potansiyel çalışanlar ve müşteriler olmak üzere tüm paydaşlara da duyurulması ve yansıtılması son derece önemlidir. Bu anlamda kullanılan geleneksel iletişim araçlarının yanı sıra modern teknolojilerden de yararlanmak mümkündür. İnternet ortamında oluşturulan ve işletmelerin elektronik ortamda dışa açılan pencereleri olarak kabul edilen kurumsal web siteleri sayesinde organizasyonlar, bu kavrama ilişkin tüm değerlerini, bu yolda yapmış oldukları uygulamaları, benimsedikleri prensipleri, izledikleri strateji ve taktikleri tüm paydaşları ile kolayca

paylaşabilmektedirler (Uzunoğlu ve diğerleri, 2009: 24). Kurum hakkında bilgi sahibi olmak isteyen paydaşlar kolaylıkla ellerinin altında bulabilecek bir bilgi olması, zaman probleminin de olmaması sebebiyle öncelikle kurumların web sitelerini ziyaret ederler. Burada önemli olan kültürün bütün bileşenlerinin sade bir örgüde görselliğe dikkat edilerek hazırlanmış olması gerekmektedir. Güçlü bir kurum kültürünün hak ettiği değerde yansıtılmaması kurumun iletişim çabalarının boşa gitmesine sebep olur.

### **2.2.3. Halkla İlişkiler**

Bugün üzerine yüzlerce tanım yapılan “halkla ilişkiler” düzenli ve kapsamlı bir disiplin olarak gelişmiştir. Birçok tanım yapılırken önemi son yıllarda daha da artmıştır. Özellikle pazarlama alanında, geniş ağlara sahip olması, kurumun kimliğini çalışanlara ve tüm paydaşlara uygun araçlarla iletilmesi, yönetime danışmanlık yapması, kriz dönemindeki yönetim stratejileri, halkla ilişkilere kurumların devamı açısından hayati bir önem kazandırmaktadır.

İngiltere Halkla İlişkiler Enstitüsü (IPR), halkla ilişkileri, “Bir kuruluş ile hedef kitleleri arasında iyi niyet ve karşılıklı anlayışa dayalı ilişkileri sürdürmeye yönelik, önceden planlanmış çabalar” olarak tanımlayarak, iyi niyet ve karşılıklı anlayış gibi iki ucu açık ve soyut bir anlayışa dayanan iletişim ifadesiyle kurumun ilişkileri tanımlanmış, “iletişimin önceden planlanmış olması” anahtar sözcük rolünü üstlenmiştir (Peltekoğlu, 2012: 4). Halkla ilişkilerin, iyi niyet ve karşılıklı anlayışa dayanması, kurumsal iletişimin diğer öğelerinden daha farklı bir esasa bağlı olduğunu gösterir.

Halkla ilişkiler konusu maddi üretim tarzını, bu tarzın getirdiği ilişkileri, bu tarzın kendi bilincini ve yarattığı bilişi, bilinci değerler sistemini, davranış ve yaşam biçimini anlama konusudur (Erdoğan, 2008: 18). Buradaki tanım ve önem diğer tanımlardan farklılık gösterir. Halkla ilişkiler amaçlı olarak insan beynine bilerek hâkim olmakta ve insan beynini yönetmektedir. Halkla ilişkiler burada insan bilincini işlenerek, istenilen konuda farklılık oluşturup, istenilen algıyı yaratabilir. Ülkeler tarafından istenirse bireyler, toplum ve hatta dünya da bu yöntemle yönetilebilir.

Halkla ilişkilerin tanımlarına baktığımızda ortak noktalardan bir tanesi yönetim görevidir; çünkü halkla ilişkiler, kurum felsefesinin oluşturulması, amaçlarının



saptanması, kuruluşun değişen çevre koşullarına uyum sağlaması gibi, önemli yönetsel kararlara etkide bulunmaktadır. Sistemin uygulanmasında ise, bilgi akışının sağlanması ile medya, tüketici ve tüm hedef kitlelerle iletişimi içerir. Diğer ortak bir nokta ise kamuoyunu etkilemek, kurumsal prestiji artırmak ve imajı oluşturmak için basit planlardan, çok karmaşık reçetelere kadar geniş bir uygulama alanını kapsar (Peltekoğlu, 2012: 5-6). Peltekoğlu, halkla ilişkilere daha ağır bir misyon yükleyerek kurumun varlığını, geçmişini, geleceğinin oluşturulması ve hazırlanması ve devamını halkla ilişkilere yüklemiştir.

Erdoğan'a göre halkla ilişkiler iç ve dış halkla ilişkiler olarak ayrılır. Örgüt içi ve dışı halkla ilişkiler, örgüt içi politikalar ve örgüt dışı siyasal ekonomiyle ilişkilidir. Örgüt iletişimi kişiler arası etki, iş koşullarını belirleme ve çalışma politikaları belirleme ve çalışma politikaları saptamadan, yasalara uyma ve uymamaya kadar çeşitlenen karar verme ve ilişki tarzlarıyla, siyasal ve ekonomik karaktere sahiptir. Dış halkla ilişkilerde rutinleşmiş olanlar arasında çeşitli devlet kurumlarıyla ilgili diğer kurumlar ve şirketlerle ve kamuyla olan planlı ilişkiler vardır. Dışla olan halkla ilişkiler reklam ve pazarlama, imaj yaratma ve sorun yönetimi gibi biçimlerde yürütülür. Bunu yaparken dış çevreyi sürekli gözetler bilgi ve enformasyon toplar ve değerlendirerek yönetime sunar. Aynı zamanda, örgütle ilgili planlı ve paketlenmiş bilgileri çeşitli faaliyetler yoluyla dışa gönderir. Halkla ilişkiler pratisyenlerinin genel deyimiyile, halkla ilişkiler "dışı organizasyona, organizasyonu ise dışı" anlatır. Aynı şeyler benzer ve farklı isimlerle aslında iç halkla ilişkilerde de yapılır (Erdoğan, 2008: 285).

Halkla ilişkilerin tanımına baktığımızda ortak olan özellikler; kurumların hedef kitleleriyle yaptığı bütün organizasyonlar, kurum kimliğinin çalışanlara ve paydaşlara iletilmesi, karşılıklı güven ortamının oluşması, iki yönlü simetrik iletişimine dayalı bütün iletişim çalışmalarını içinde bulundurmaktadır.

Kurum hakkında çıkacak olan dedikoduların ve olası gerçek dışı söylemleri önlemek, kamuoyunda güvenilir kurum olmak için halkla ilişkilerden faydalanılır. Bütün çalışanlarını en üstten en alt çalışana kadar hepsini kurum hakkında bilgi vererek iletişimi en üst seviyeye çıkarmak, bilgi akışının düzenli olmasını sağlamak halkla ilişkilerin görev ve sorumlulukları arasındadır. Çalışanların fikirlerinin alınması, yönetime katkıda bulunması, ödül ve takdirin geliştirip benimsetilmesi, kuruluş,

yıldönümü, açılış toplantılarının düzenlenmesi ve bu etkinliklerin yönetilmesi halkla ilişkiler çalışmaları arasında yer alır.

Asna'ya göre 'halkla ilişkiler' in varoluş nedeni halkı, bir başka deyimle kamuoyunu şu ya da bu şekilde etkilemek, ele alınan konuda onun desteğini, güvenini kazanabilmektir. Halkın bir yeniliğe uymasında inandırıcı olması gerekmektedir (Asna, 2006: 37). Kamuoyunda oluşturulan güven, yapılan kampanyanın benimsetilmesinde, istenilen algının oluşturulmasında her zaman istenilen başarıyı yakalamayı sağlamıştır.

Asna'ya göre ise halkla ilişkilerin önemli bir ögesi kitleyi etkilemek, onu belirli bir davranışa ya da eyleme itmek görevidir. Bu çabayı "beyin yıkamak" ile karıştırmamak gerekir. Halkla ilişkiler için yapılan şey, gerçekleri ortaya koyarak tanıtılacak kişi ya da eylemi açık ve ayrıntılı bir şekilde karşımızdaki kitleye gösterebilmektir. Bunu yaparken karşıdan gelecek tepkiler de dikkate alınacak, tanıtılacak eylemde halkın beğenmediği özellikler düzeltilecek, yani karşılıklı akımların vericiye gelen parçası değerlendirilerek sonuçtan yararlanılacaktır (Asna, 2006: 35). Halkla ilişkiler çalışmalarında güveni sağlamak için kamuoyuna karşı şeffaf olunması gerekmektedir. İnsanın iç dünyasına hakim olabilmek için olmayanın varmış gibi gösterilmesi, dürüstlük ilkelerinin göz ardı edilmesi, propagandaya varan stratejik hatalar iki taraflı iletişim olduğunun farkında olunması gerekmektedir. Karşıdan gelen geri dönüşler alınarak halkla ilişkilerin yol ve yöntemleri gözden geçirilmelidir. Halkla ilişkilerin gerçek anlamda değerini bulması için çift yönlü olması ve iletişim çabalarının bu özelliğe göre şekillenmesi gerekir.

Halkla İlişkiler uzmanları bir yeniliği hedef kitesine tanıtmak için kampanyalar düzenleyerek kamuoyuna benimsetmek amacını taşır. Birinci adımda araştırma yaparak bilgi toplar diğer aşamaların temelini oluşturur. İkinci aşamada hedefe neyin, nasıl söyleneceği planlanır. Üçüncü aşamada uygulama aşamasıdır ve hazırlanan planlar uygulamaya geçer. Sonuncu aşamada uygulamanın değerlendirilmesini oluşturur. Erdoğan'a göre ise halkla ilişkiler, örgüt yönetiminin, stratejik planlama aşamasından başlayarak yönetimin her aşamasında devrede tutulması gereken iletişim tekniklerinin bütünüdür (Erdoğan, 2008: 23). Buna göre, kurumun her noktaya ilettiği iletişim biçiminin stratejiyle yansıtılması gerekmektedir. Rastgele planlanan ve uygulanan bir halkla ilişkiler çalışması amacına

ulaşamamasına neden olur. Boşa giden bir emek, bütçe ve başarısız bir ekip olarak yönetim tarafından değerlendirilmemesi için halkla ilişkiler programlarının ciddi bir analiz ve araştırmadan sonra stratejilerle hazırlanıp, yürütülmesi ve kontrolü sağlanmalıdır.

Halkla ilişkiler, içerisinde birçok unsuru bulundurarak birbirleriyle olan etkileşimlerinden gelişerek büyürler. Halkla ilişkiler, bileşenlerinden kurum içi halkla ilişkiler, sosyal sorumluluk, kriz yönetimi, sponsorluk, basınla ilişkilerdir. Bu öğelerin her biri kendi içerisinde de, halkla ilişkiler ve kurumsal iletişimde de bir bütün halinde yürütülmesi gereken disiplin alanlarıdır.

### **2.2.3.1. Kurum İçi İletişim**

Kurumlar halkla ilişkiler faaliyetlerini yeni kampanyalar yapmak ve dışarıya tanıtmak adına bazen kurum içi hedef kitleyi göz ardı ederek diğer paydaşlara ağrlık vermektedir. Çalışanlarda yönetimin bu davranışından dolayı bu faaliyetlerin dışında kalmaktadır. Hâlbuki kurumsal iletişimin öğelerinin işlevlerinin bütünleşmesi için en başından beri çalışanların birer kurum sözcüsü haline getirilmesi için kurum içi halkla ilişkilerin etkin olarak gerçekleşmesi gerekmektedir.

Kurum kültürünü ve değerlerini çalışanlara aktararak benimsenmesinin sağlanması ve sürekliliğinin oluşması ancak kurum içi halkla ilişkiler çalışmalarıyla mümkündür. Bunun farkında olan kurumlar ise halkla ilişkiler çalışmalarını personel ile iletişimi en yüksek seviyede oluşması üzerine planlamaktadır. Kurum kültürünü açığa çıkarmada ve gerektiğinde geçerli olan değerlerin, tutum ve inançların geliştirilmesinde ve bunların personele benimsetilmesinde iletişim becerilerini kullanan halkla ilişkiler yöneticileri örgütü hem kendisi için hem de dış hedef kitleleri için anlamlı hale getirebilir. Bu anlamda örgütsel iletişimi sağlamak, kurumun kültürünü belirleyip bunu çalışanlara örgüt içi yayınlarla iletmek, i halkla ilişkiler uygulamalarının en önemli aralarındanadır. Örgüt içinde etkili bir iletişim sağlamak ve bu süreçte kurum kültürünü çalışanlara iletmek halkla ilişkiler yönetiminin sorumlulukları arasında olduğundan, halkla ilişkiler yöneticileri i halkla ilişkiler politikalarını saptamalı ve uygulamaları planlarken insan kaynakları yönetimiyle dirsek dirseğe çalışmalıdır (Vural, 2010: 173). Kurum içi iletişim, kurumun kendi çalışanlarına yönelik olduğu için kurumun diğer birimleriyle işbirliği

halinde olmayı gerektirir. Hazırlanacak etkinlik veya organizasyonların çalışanın beklentisi, ilgisine yönelik olup olmadığı çok önemlidir.

Kurumsal iletişimin etkin bir şekilde işlemediği, işlevlerini en iyi şekilde yerine getiremediği kurumlarda, kişi ve gruplar arasında iyi ilişkilerin gelişmesi sağlanmamaktadır. Düşük motivasyon ve dolayısıyla verimsizlik meydana gelmektedir. Bireyler çevrelerindeki diğer insanları, kendi örgütlerini ve dış çevreyi farkına varabilmesi, onların düşünce ve duygularını anlayıp algılayabilmesi adına iletişim süreci şart olmaktadır. Birey ve kurumların dış dünya ile anlamlı bir bütünlük içinde olabilmesi için iyi işlenen iletişim kanallarının meydana getirilmesi gerekir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008: 97).

Çalışan el kitabı, kurum broşürü, çalışma raporları yıldönümü yazıları yazılı araçlar içinde yer alır. Kurum yayınlarından çalışanlara yönelik gazete veya dergilerin, çalışanlara yönelik olması gerekmekte üst düzey yönetimin boy boy fotoğraflarına yer vermemelidir. Kurum kimliğini çalışanlara iletmeli, ayda bir kez yayınlanmalı, evlerine posta yoluyla gönderilmeli gerekmektedir (Okay ve Okay, 2012: 273).

Dergi ve gazeteler, çalışan personelin haberine yer vermeli yönetimin kampanya duyurularının görsel olarak sunulduğu yayın olmamalıdır. Çalışanların başarılarından, aile ve kendi dünyalarına has özelliklerinden, kurumun çevresindeki kuruluşlarından ve paydaşlarından haberlere, hikaye, ilan ve okuyucu mektuplarına yer vermelidir. Kendisiyle ilgili bir gazete haberi olan çalışan, kurumuna ayrı bir sadakat duygusu beslerken diğer çalışan içinde kuruma bakışı daha da farklılaşır.

Kurumla ilgili bilgiler, tarihçe, telefon rehberi gibi herkesin kullanabileceği bilgilere intranette yer vermek kağıt masrafından kurtulmayı sağladığı gibi düzenli bir şekilde güncellenerek işlerin daha hızlı ilerlemesine ve kurumların yapısının daha çabuk kavranmasını sağlamaktadır.

İşletmeyle ilgili olan televizyonun hedefi ise, olabildiğince çok çalışana ulaşabilmek çalışanı çalışma çevresinden ayırmak değil, onun işini anlamlı bir biçimde desteklemek; gerçek ve önemli olan durumların mümkün olabildiğinde hiyerarşi basamaklarını göz önünde tutan şeffaf ve filtre edilmemiş bir biçimde nakletmek; kurum kültürünün değişimini ve değişim yönetimi sürecini mümkün olduğunca “insancıl” bir biçimde çalışana ulaştırmak, kurumdaki anonim bilgi akışını büyütmektir (Okay ve Okay, 2012: 279). Televizyon görsel olması nedeniyle

dikkat çekerken aynı zamanda verilmek istenen mesajların daha çabuk ve daha iyi yerleşmesini sağlar. Mekâna uygun olup olmadığı gibi yer tespitinin yanı sıra olumsuz özelliği fazla paraya ihtiyaç olmasıdır.

Çalışanların yine dikkatini çekebileceği bilgi terminalleri, cd-rom ve videokasetleri gibi veri taşıyıcıları da kurum içi kullanılan araçlardan olsa da teknik imkânlarla dayandığı için kullanmak maliyetlidir. Diğer bir yöntem elektronik posta ise son yıllarda oldukça tercih edilmektedir. Bilginiz hızlı ve maliyetsiz aktarımı, aynı anda bütün çalışanlara ulaşabilme imkânı, geri dönüşümün anında alınması avantajlarını taşıırken aynı zamanda bütün çalışanların bilgisayarın olması gerekir.

Kurumların kendileri ile ilgili olan haber ve bilgileri çalışanlarına ulaştırmasında kullanacakları yöntemler tamamıyla kurumun imkanı ve çalışanların özelliklerine göre belirlenir. Bu imkânlar ülkeye, şehirlere, yöreye, sektöre ve çalışanın niteliğine göre şekillenir. Teknolojik ağı yeterli olmayan kurumlarda çalışanların evlerine postalanan dergi, gazete oldukça etkili olurken intranet veya mail sisteminde tamamına ulaşamayacaktır.

### **2.2.3.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk**

Grunig (2005)'e göre mükemmel örgütler, verecekleri kararlarda sadece örgüt gereksinimlerini değil toplum gereksinimini göz önünde bulundururlar. Örgütlerin toplumla pozitif bir ilişki kurmasında, toplumun ihtiyaçlarına uygun faaliyetler göstermesi önemli olmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumlar arasındaki ilişkiler ve birbirini etkileyen sosyal kurumları içeren bir tanımdır. Kurumsal Sosyal Sorumluluk, en geniş anlamıyla firmaların ticari faaliyetlerini tanımlar. Buna ek olarak firmalar birçok farklı alanda çalışmalar yaparak yardım grupları oluşturur (Chandler, 2015: 41).

Kurumlar insan ilişkilerine bağlı olarak gelişim göstermekte ve buna bağlı olarak da toplumla ilişkilerini de geliştirmek zorundadırlar. Kurumlar olay ve durumlara karşı tutum geliştirerek davranışlarını sergilerler ve bundan dolayı buldukları çevreye karşı sorumlulukları vardır. Gösterdikleri davranışın kamuoyunda bir yükümlülüğü yerine getirmesi ve bir faydayı gözetmesi gerekmektedir.

Sosyal sorumluluk yoluyla süreklilik arz eden bir temelde, kazanç elde etmek için çaba gösterilmelidir. Bu nedenle kurumsal sosyal sorumluluk, sosyal olarak ve çevresel yönden sağlam bir gelişimin anahtar unsurudur. Şüphesiz kurumların, müşterilerinin gözündeki imajı sosyal sorumluluk uygulamalarında bulunmaları için önemli bir dürtüdür. Tüketim alışkanlıklarının, neyin üretildiği ve satıldığı ile bunların nasıl üretildiği konusunda gerçekten güçlü bir etkisi vardır. Bir kuruluşun veya sektörün medyada öne çıkan, sorumluluk duygusundan yoksun sosyal ve çevresel davranışları tüketicilerin alışveriş kararlarında ve ilgili kurumun veya sektörün idaresinde hızlı bir değişime yol açabilir (Solmaz, 2007: 68).

Her ögenin kendisiyle birlikte diğerini geliştirdiğini düşündüğümüzde hepsinin tek amacı imaj ve iyi bir itibar oluşmasını sağlamaktır. Sosyal sorumluluk, kurum itibarını sağlamaya yönelik en önemli öğedir. Doğrudan olumlu bir imaj ve iyi bir itibar oluşturur.

Sosyal sorumluluk sadece dernekler, gönüllüler veya sivil toplum kuruluşlarıyla değil kurumun bütün çalışanları ve bütün paydaşlarını da kapsayarak kurumda bütünleştirici bir fonksiyon gerçekleştirirken kurumun imajının artmasında ve itibarının oluşmasını sağlar (Kadıbeşegil, 2013: 354). Kurumun en büyük sosyal sorumluluğu zaten çalışmalarına yönelik söylediği değil uyguladığı politikalarıdır. Çalışanlarını ikna edemeyen, çalışanların güvenmediği kurumların sosyal sorumlulukları sadece balon özelliği gösterip yakın zamanda da patlama özelliğini gösterir.

Kotler ve Lee'ye göre başarılı şirketlerde en sık desteklenen sosyal amaçlar toplum sağlığına (örn, AIDS 'İ önleme, meme kanserinde erken teşhis); güvenliğine (özel sürücü programları, suçu önleme, otomobil güvenlik kısıtlamalarının kullanımı); eğitime (okuryazarlık, okullarda bilgisayar, özel eğitim gereksinimleri) ve istihdama (meslek eğitimleri, işe alma uygulamaları, fabrika yerleşimleri); çevreye (geri dönüşüm, zararlı kimyasalların kullanımının ortadan kaldırılması); toplumsal ve ekonomik gelişime (düşük faizli ev sahibi yapma kredileri) ve diğer temel insan ihtiyaç ve arzularına (açlık, evsizlik, hayvan hakları, ayrımcılık karşıtı gösterilen çabalar) katkıda bulunanlardır (Kotler ve Lee, 2008: 4). Sosyal sorumluluk konusu aslında topluma faydayı sağlayan her konu, toplumun her ihtiyacı sosyal sorumluluğa

girer. Burada önemli olan kamuoyunun gerçek alanda birinci derecede ihtiyacına cevap verecek, toplumsal duyarlılığı oluşturacak şekilde uygulanmasıdır.

İyiliksever yatırımlarla beraber, sosyal sorumluluk kapsamında bulunan hususlar; kirliliğin en aza indirilmesi, çevre kirliliğinin önüne geçilmesi, gürültü kontrolü, atıkların en iyi şekilde değerlendirilmesi, reklamlarda dürüst davranılması, doğru ve denetlenmiş mesajların sunulması, satılan ürün veya hizmetle ilgili belirli bir süreyi kapsayan garanti uygulaması, sağlık konuları, sanat ve eğitim konularına çok yönlü destek, gönüllü derneklere, kurum çalışanlarının her türlü sorunlarını çözmeye yönelik çalışmalar, şirket hissedarlarıyla dürüst ve açık ilişkiler kurma gibi çalışmalar yer almaktadır (Bakan, 2005: 97). Bu konular farklı isimlerle de anılabilir. Burada önemli olan sosyal sorumluluğa ticari kar amacı olarak yapılması değil gerçekten insanlığa katkı, toplumdan aldığını yine insanlığa hizmet olarak düşünülmesi ve uygulanması gerekir.

### **2.2.3.3. Kriz Yönetimi ve Kriz İletişimi**

“Kriz, beklenilmeyen ve önceden sezilemeyen, çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur.” (Tutar, 2004: 13).

Kriz yönetiminde ön belirtileri görmek her zaman kolay olmamaktadır. Buna karşın, bazı krizler açık şekilde görülebilir durumdadır. İnsanlar bazen görünen krizleri gizlemeye çalışır. Ancak ana problem krizle ilgili riskleri taramada ve belirleyebilmede başarısız olunmasıdır. Her organizasyon potansiyel krize gebedir. Her şirkette kriz yönetimi aynı olmadığı gibi, bu duruma karşı gerekli mekanizma geliştirilmesi de farklı olacaktır (Coombs, 2006: 66).

Kurumlar çevreleriyle iletişimde bulunarak büyümekte ve bu çevreye göre gelişmektedirler. Büyümeleri çevreye adapte olmalarını sağlarken çevreyi analizleri ve rakiplerinin ne yaptıklarını bilmeleri varlıklarını devam ettirmeleri açısından önem taşımaktadır. Buna göre önceden riskleri görebilir ve bunları değerlendirebilirler. Alacakları önlemler krizin önceden sezilmesini sağlayarak başarılı bir kriz yönetimini başlatır.

Genel anlamda “kriz”, iyi işlemeyen ve yeniden yapılanmayı gerektiren istikrarsız bir durumu ve yapıyı ifade eder. Kriz, bir örgütün rutin bir şekilde işleyen sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi acil bir durum olarak tanımlanabilir. Bu yönüyle kriz, önemli bir değişme veya gelişme olduğu zaman, örgütün normal işleyişini bozan aksaklık durumudur (Tutar, 2004: 13). Normal olan olaylar değişir ve hiçbir şey yolunda gitmemeye başlar. Her kriz yaşandığında beklenilmeyen zamanda olduğunu ifade eder.

Krizleri aşabilmek için yönetebilmek, yönetebilmek için de kriz yönetiminden haberdar olmak gerekmektedir. Kriz yönetimi, kuruluşlarda gerçekleşme ihtimali olan ya da başlayan bir kriz sürecinin analiz edilip, krizlerin ortaya çıkmasına neden olan sorunları çözebilme ve kriz sürecini en az kayıpla atlatabilme faaliyetleridir (Solmaz, 2007: 93). Kurum CEO’sunun ve yönetimin her zaman bir krizi yönetme becerisine sahip olması gerekmektedir.

Burada önemli olan krizlerin ortaya çıkmadan kurumların gereken tedbirleri alması gerekmektedir. Gelen her şikâyet ve isteğin değerlendirilmesi, memnuniyetsizliğin giderilmesi, feedback unsurunun etkilerinin incelenmesi, kamuoyunun, çalışanların ve hedef kitle ve paydaşlarının nabızlarının kontrol altında olması her zaman için kurumların faydasına olmuştur. Bu hassasiyet önceden gelebilecek tehlikenin algılanmasını sağlar. Bu durumda bunu gören ve durumu kabullenen kurum önlemlerin alınmasını sağlar ise kriz ya başlamadan biter ya da daha az zararlar atlatılması sağlanır.

Kriz olağanüstü bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Olağan dönemin şartları ve aşamaları ile yönetilmesi pek olanaklı değildir. Buna organizasyon hiyerarşisi, alt-üst rütbelere ve özellikle para konusu dahildir. En radikal ve acı kararları alabilecek yetki ile donatılmış ekibin iş başında olması, başta çalışanlar olmak üzere tüm sosyal ortaklar için bir güvencedir. En azından ilk 24 saat içinde iletişimi yapabilecek önemli bir çıkıştır (Kadıbeşegil, 2013: 362). Burada önemli olan husus ise öncelikle kriz döneminde çalışanların bilgilendirilmesidir çünkü belirsizlik dönemi yaratarak kaos ve dedikodu yaratılmasının engellenmesi gerekmektedir.

Kurumsal iletişim yöneticilerinin bir görevleri de olası bir kriz planının önceden hazırlanmasıdır. Bu planda kriz iletişim ekibinde kimlerin olacağı ve neler yapmaları gerektiğinin belli olması gerekmektedir. Kriz yönetim ekibinin lideri CEO’dur.



Örgütün en üst halkla ilişkiler yöneticisi de baş danışmandır. Diğer üyeler, departman yöneticileridir (hukuk, finans, pazarlama, personel, üretim) (Pira, Sohodol, 2004: 211). CEO' nun diğer birim yöneticileri ile görüşüp doğru kararlar verilmesi ve hızlı adım atılması için sorumluluğu paylaşmaları gerekmektedir.

Krizin, stratejik planlama içinde önemli bir yerinin olması gerekmektedir. Kriz planlarının aşamalarına baktığımızda kriz durumlarının tanımlanması ve listelenmesi, strateji ve taktiklerin geliştirilmesi, kriz yönetim ekibinin oluşturulması, görev, sorumluluk ve çalışma şartlarının belirlenmesi, kriz iletişim planının hazırlanması, yapılan tüm aktivitelerin test edilmesi gerekmektedir (Pira, Sohodol, 2004: 192).

Organizasyonla ilgili krizde, en kısa zamanda (bir saatten önce). İlk mesajlar olası bütün kanalları kullanarak yayılmalıdır. Her gelişme tekrar tekrar sunulmalıdır. Kanallarda kullanılan iletişimde tek bir sözcü kullanılmalı ve konuşmalıdır (Erdoğan, 2008: 265). Seçilecek sözcünün özelliklerine dikkat etmek gerekir. Sözcünün kurumu çok iyi tanınması, fonksiyonlarını çok iyi bilmesi, görünüşü, konuşması ve duruşunun kendinden emin olması gerekmektedir. Şeffaflık ilkesiyle olayları doğrudan aktarmalı, eleştirilere açık olmalıdır. En önemli özelliği ise ferdi hareket edilmemeli, sahiplenme duygusu ile var olanı kabul etmeme, basını yanlış veya eksik haberle yayını gibi suçlamalara girmemesi gerekmektedir.

Kriz yönetim ekibinin süreklilik arz eden hedefleri; basınla ilişkilerin geliştirilmesi, basının yönlendirilmesi ve potansiyel krizlerin belirlenerek senaryoya dayalı bir planlamanın oluşturulması gerekmektedir (Pira, Sohodol, 2004: 214). Basın, en önemli unsur olmakla birlikte etkin olarak kullanıldığında krizlerin fırsata çevrilmesini sağlar. Kurumun şeffaf olarak olayları yakından birebir aktarmak için bütün basın mensuplarına eşit mesafede durması gerekmektedir.

Halkla ilişkiler uzmanı ise iç ve dış tehditlerin sesi olmalı, yönetime danışmanlık görevini yerine getirerek mesajları yönetimle paylaşabilmeli bunların önlenmesi için gerekli tedbirlerin alınmasını sağlaması gerekmektedir.

Kurumlar krizleri çok büyümeden veya en az zararla atlatabildikleri zaman bu krizden daha da çok güçlenerek çıkarlar. Göz ardı ettikleri bütün şeyleri tehlike olarak görerek tedbirlerini önceden almasını sağlarlar.

Kabul edilmesi gereken krizde olmak kavramının geçici olmadığı, çünkü krizde olmak artık normal bir durum. İnsanlık durumunun ayrılmaz bir parçası, dolayısıyla her örgütlenmenin siyasi partiler dahil, kurumlar dahil kendisini bu krizlere hazır tutacak yeni birimler oluşturması yani kalıcı kriz birimleri oluşturması gerekiyor (Yıldız ve Nuran, 2012: 54). Günümüz şartlarında da, rekabet koşulları, geniş pazar koşulları, haksız rekabet, benzer alternatif imkanları kurumların her an bir krizle karşılaşabileceği ihtimalini bulundurmaları gerekmektedir. Buna göre tedbirlerin alınması ve iyi bir halkla ilişkiler araçları, kurumsal iletişim yönetimini gerektirmektedir.

#### **2.2.3.4. Sponsorluk**

Sponsorlukla ilgili elde edilecek verilerde en önemli olan şey ilk önce sponsorluğun ne olduğunu düşünmektir. Literatürlerde sponsorluğun tanımına ilişkin birçok anlatım yer almaktadır. İlk olarak sponsorluk yardımseverlik ve hediye verme üzerinden gelişmiştir. Nitekim sponsorluğun iki şekli vardır. Bunlar yardımseverlik içeren sponsorluk ve ticari sponsorluk. Calderon Martinez (2005) yardımseverlik içeren sponsorluğu kurumsal bir imaj geliştirmek ve toplumu tanıma da bir araç olarak görmektedir. Diğer taraftan ticari sponsorluk ise farkındalık yaratarak satış ve iş elde etmede kullanılır. Meenaghan (1991) kurumsal sponsorluğu ticari uçları olan bir yatırım olarak görür ve bu maddeyi yardımseverlik içeren sponsorlukla bağlantılı olarak değerlendirir (Masterman, 2007: 28).

Son zamanlarda özel kurumların daha fazla kullandıkları etkili bir unsurunu da sponsorluk faaliyetleri oluşturur. Özellikle eğitim, spor, sağlık, toplumsal gelişim, sanat, kültür alanlarında devlet kurumlarının bütçe ayıramadığı projeler geliştirerek kamuoyuna faydalı hizmetler sunma amacını taşır.

Sponsorluk ne reklam, ne pazarlama ne de propaganda değil, bütün bu tekniklerden faydalanarak her iki tarafa da yarar sağlayan bir uygulamadır. Kuruluşların kendi sorumluluk alanları dışında kalan, planlı bir olay ya da etkinliğe kar ya da tanıtım amacıyla destek vermesi olarak tanımlanmaktadır. Sponsorlukta, hedef kitle özelliklerini gösteren izleyici-katılımcı grubun varlığı herhangi bir etkinliğe ortak başka bir ifadeyle destek olmanın esas gerekçesidir (Solmaz, 2007: 69).

Özüne indiğimizde kurumlar kendi paydaşlarına ve hedef kitlesine ortak değerlere inandıklarını anlatmanın yolu olarak görürler. Hedef kitlesiyle, onları seçenlerle ortak dili konuştukları mesajını vermeyi amaçlarlar.

Sponsorluğun yapılma amaçlarına baktığımızda üç farklı amacı vardır ve en başında da halkla ilişkiler amaçları gelmektedir. Burada halkın iyi niyetini kazanıp, kurum isminin değişik hedef gruplara yaymak, kimliği pekiştirmek, medyanın ilgisini çekmek gelmektedir. Reklam amaçlarında ise reklamı yasak ürünleri tanıtmak, ürünleri desteklemek yer alırken pazarlama amaçlarında ise pazarlama politikasında değişiklik yapmak, yeni ürün tanıtmak, satıcıları desteklemek, uluslararası pazarlama faaliyetlerine katkı sağlamak yer almaktadır (Okay ve Okay, 2013: 476).

Kurum tanıtımının farklı gruplara da bilinirliğinin sağlanması, kurum kimliğinin iletilmesi ve anlaşılmasının sağlanması ve bu sayede de basında yer almayı sağlamaya yarayan bir işlevi vardır. Sadece yerel ekonomik piyasa da değil küreselleşen pazarda dünya standartlarında yer almanın en faydalı yollarından birisidir. Verdiği mesaj detaylarında da bunu yakalamak mümkündür.

Sponsorluk etkinliği kullanılarak kuruluşun vitrine çıkması, tanınırlığın ve prestijinin artırılması, hedef kitlelerin haberdar edilmesi, sosyal sorumluluk anlayışının vurgulanması, farklılık yaratılması amaçları gerçekleştirilerek kurumsal imajın geliştirilmesi ve korunması sağlanabilir (Bakan, 2005: 131). Genel olarak sponsorluğun hedeflenen amaçları incelendiğinden kurumun tepeden tırnağa kadar bütün hedef grup ve paydaşlarca tanınması, kurumun iyi bir imaja sahip olmasını ve devamını sağlayacak pazar alanlarına ulaşmasını sağlamaktadır.

### **2.2.3.5. Basınla İlişkiler**

Bireyler arası iletişim doğrudan yüz yüze gerçekleşirken toplumsal diyaloglar kitle iletişim araçlarıyla gerçekleşir. Hedef kitleleri en yüksek seviyede ayrıcalık yaratacak haber ve medyayla ilişkiler, hiç reklam parası ödmeden medyayı kullanma yollarını planlama ve uygulamadır. Bu yolla, medya belli amaçlar doğrultusunda “yönetilir”. Medya sahipleri ve yöneticileri bu planı çok iyi bilirler; böylece karşılıklı çıkar, kullanma ve fayda ilişkisi kurulur ve sürdürülür (Erdoğan, 2008: 342).

Basında yer alma halkla ilişkiler uygulamanın yanında basında kurduğunuz kişisel ilişkilere de bağlıdır. Bundan dolayı basın bülteninin, haberin veya etkinliğin yer alması için yayın unsuru olan editör, genel köşe yazarları, muhabirler ile kişisel ilişkilerin gelişmiş olması gerekmektedir.

Halkla ilişkiler uzmanının aynı zamanda yayınlanmasının istediği kurum için yayın zamanı, hangi zamanlarda yayınlanacağı ve yayın politikasını çok iyi bilmesi gerekir. Halkla ilişkiler uzmanlarının basında çalışan personelin işini kolaylaştırması gerekir. Genelde kurum dışında, hızlı bir tempoda çalışan insanların işinin kolaylaştırılması basında çalışan içinde ayrıca tercih sebebi oluşturmaktadır. Habere ilişkin önceden hazırlanan cd veya basın kitleri, basın temsilcileri için hazırda bulunması gereken materyallerdir.

Medya mensupları editörlerinin basmayı veya yayınlamayı düşünecekleri bir olayı araştırırlar. Halkla ilişkiler uygulayıcısının burada yapacağı, ülke basınının özelliklerini araştırmak, hedef grubuna hitapta hangi basının daha uygun olduğunu saptayarak, basın mensuplarının buldukları ülkeden ötürü kültürel özelliklerini belirleyerek bir hareket yöntemi saptamaktır (Okay ve Okay, 2013: 437).

Basınla ilişkileri planlanması, etkinlik için basın bültenlerinin hazırlanması, basına iletilmesi, basın toplantısı şeklinin seçilmesi ve bildirilmesi, haber değeri taşıyan gelişmelerin basına aktarılması yine halkla ilişkiler uzmanlarının görevleri arasındadır. Kurumların, bültenlerinin ve haberlerinin medyada yayınlanabilmesi için medyanın izleyici kitlesine göre hazırlanması, yayınlanacağı kurumun özelliğine göre bir dil kullanmaları gerekmektedir. Burada önemli olan reklam kokmayan basın bültenlerinin hazırlanması ve en önemlisi bunların yayınlanması için basın ilişkilerinin gelişmiş olmasıdır. Halkla ilişkilerde, bir sürü insan tarafından emek verilerek hazırlanan bir etkinlik, bir sosyal sorumluluk projesi ve yeni bir ürünün tanıtımı eğer basında yer alamıyorsa amacına ulaşamamış demektir.

Medya, geniş kitlelere ulaşmak için en hızlı, güvenilir uzun soluklu bir ilişki kurmak için en etkili yoldur. Hedef kitleye ulaşabilmede için günümüzde de yeni ortaya çıkan birçok yöntemi de kullanabilmelidir. Son zamanlarda özellikle internet üzerinden iletişim, ucuz, az zaman alan, birçok yere aynı anda ulaşma fırsatı sağlayan yoldur. Günümüzde etkin olarak kurumsal kuruluşlar internet üzerinden iletme daha çok önem vermektedir.

Medya, izleyicinin kendini takip etmesi, izlemesi veya okuması için habere ihtiyacı vardır. Haberin gerçek olması, tutarlı olması, güncel olması, ilgi çekici olması gerekmektedir. Burada önemli olan bir diğer husus haberin etik ilkelerine bağlı olarak yapılmasıdır. Basın ilkeleri uygulanarak haber değeri oluşturulmalıdır. “Haberin güncel olması gerekir. Verilen haberin gerçek olması zorunludur.” (Cankaya ve Yamaner, 2012: 57) Haberin gerçek olmaması veya eksik olmaması için halkla ilişkiler uzmanı gereken hassasiyetle davranıp basın mensubunu yanlış veya olmayan bir şeyi olmuş gibi göstermemelidir.

Kurumsal iletişimde, basınla ilişkiler en önemli öğelerdendir. Yapılan bütün etkinlikler, hazırlanan organizasyonlar, kurumsal sosyal sorumluluklar eğer basında yer almıyorsa, haber hak ettiği değeri bulamıyorsa hepsi boşuna demektir. Kurumsal iletişim yöneticisinin etkin bir basın çevresinin olması gerekmektedir. Kendi kurumunun haberini ve haber değeri taşıyan etkinlik, organizasyon, olayları karşıdaki basının politikası ve değerlerine göre yayınlatabilecek ağının olması gerekmektedir. Bugün toplumları medyanın yönettiği düşünülürse algılarının oluşabilmesi, farklılık yaratılması, istenilen davranış değişikliği yazılı ve görsel medya sayesinde gerçekleşmektedir.

#### **2.2.4. Kurumsal İmaj**

İmaj, imgeleme yoluyla akılda beliren nesne, kavram, durum ve semboller olarak tanımlanmaktadır. Bu yönü ile imajı algıdan farklı kılmaktadır. Çünkü algı, duyu organlarıyla doğrudan nesnelere alınan sinyallerle zihinde beliren görüntüleri ifade etmektedir. Ancak imaj, algı vasıtasıyla elde edilerek zihinde depolanmış bilgilerin canlandırılmasıyla oluşmaktadır (Bakan, 2005: 11). İnsanların karşıya verdikleri hissiyattır. Sizin düşündüğünüz değil de karşınızdakinin sizin hakkında düşündüklerinden oluşmaktadır.

Paydaşların beyinlerinde oluşan imajı şekillendiren, onların örgütsel kimlik ipuçlarını algılama şekilleridir. Kurumsal imaj, örgütün kendini planlı ya da plansız gibi sunması sonucunda paydaşlarınca algılananların toplamı olarak açıklanabilir. Kurum imajı denilince, kişinin örgüt hakkındaki inançlarından ve algılarından bahsetmiş olmaktadır. Bazılarına göre imaj, örgütün özellikleriyle karşılaşılacak suretiyle her bir paydaşın örgüt hakkında taşıdığı ya da sahip olduğu tüm deneyimlerin, inançların, hislerin, bilgi ve izlenimlerin etkileşiminin net sonucudur (Sabuncuoğlu ve Gümüş,

2008: 168). İmaj, kurumların her zaman kontrolü halinde gelişemeyebilir. İstenmeyen durumlarda ortaya çıkacak olan kötü bir imaj için her zaman imaj çalışmalarını geliştirecek etkin iletişim yolları seçip yürütmeleri gerekir. Planlanan kurumsal imaj çalışmaları, her zaman istenmeyen veya kendiliğinden oluşan kötü bir imajın oluşmasını ve yerleşmesini engel olur.

Kurumsal imaj, kuruluşun hedef kitlelerin zihninde oluşturduğu resimdir (Peltekoğlu, 1997: 125). İmajın özellikleri arasında gerçek olması, manevi hissiyat değeri oluşturması, hedef kitlenin bir kısmında değil bütün paydaşlarda ortak olma özelliklerini taşıması yer almaktadır. Etkin, kurum kimliğini gerçek olarak yansıtan, güven veren kurumsal iletişim çalışmaları başarılı bir imaj oluşturulur. Olumlu bir imaj, saygınlık ve güven verdiği için kurum sermayelerinin büyümesinde, ekonomik değerlerinin yükselmesinde, müşterinin satın alma eylemi üzerinde, sadece kurum dışında değil çalışanlarının da memnuniyet sağlamasında, nitelikli eleman seçiminde, kriz dönemlerinde toplumda iyi niyetli yaklaşımın oluşmasını sağlamaktadır.

Çalışan memnuniyeti, personelin motivasyonunun yüksek olması, paydaşlarının kurum hakkındaki güvenini oluşturmasında ve sağlamlaştırmasında birinci derecede önemlidir. Kurum çalışanın memnuniyeti, müşteri için her zaman daha fazla tercih etme sebebidir. Kısacası imaj sadece görüntü değil kurumların gelecekte de varlığını sürdürmesi için gerekli ve zorunludur.

Kurumlar sadece görüntüleriyle değil toplumdaki olay ve olgulara karşı duruşu, çizgisi ve gösterdiği etkiye göre farklılığını resimleyerek kendilerine bir imaj yaratırlar. Toplumsal olaylara karşı tepkisini gösteren ve buna göre kurumsal bir davranış sergileyen bir kurum her zaman rekabetteki diğer kurumlardan kamuoyu önünde daha iyi bir imaj elde etmesini sağlar.

### **2.2.5. Kurumsal İtibar**

Kurumsal itibar, bir örgütün yaratmış olduğu güvenin ve toplam piyasa değeri içindeki katkı payı oluşturmaktadır. Örgütün elle tutulamayan değerlerinin taşıyıcısı durumundadır. Toplum tarafından 'beğenilen, takdir edilen' bir örgüt olmanın karşılığı olarak görülmektedir (Kadıbeşegil, 2013: 59). Kurumun yarattığı bütün somut davranış ve olaylarının sonunda elle tutulamayacak, gelecekte de varlığını devam ettirmesini sağlayan soyut bir değere sahip olmasıdır.

“Kurumsal itibar çalışan, müşteri, yatırımcı, medya ve kamuoyu gibi bir bütünü oluşturan ögeler için kurumun baştan aşağı çekiciliğine işaret eder. Kurumsal itibar, insanların kurumla ilgili kafalarında bulunan birçok imajı birleştirir ve kurumun statüsüne ve prestijine taşır” (Saydam, 2012: 132).

Kurumsal iletişim, “en önemli sermaye olan itibarın bekçiliğini” yapar. Şirketin yönetim kademelerindeki yöneticileri bu konuda daha duyarlı hale getirir, onları, asli işlerinin yanı sıra şirketin itibarıyla ilgili alanlarda performansla davet eder. Bu çalışmaları gereği gibi yapabilmek için ‘şeytanın avukatlığını’ yapar. “Ne olursa ne olur” onun ağzından çıkar. Şirketin en tepe yöneticisi adına, tüm bu konularla ilgili eylem planları hazırlar, ölçümler ve raporlar (Kadıbeşegil, 2012: 194). Somut olarak varlığını göremediğimiz itibar ancak yarattığı hissiyat ile varlığını gösterir ve değerinin karşılığını ile ölçülebilmek mümkün değildir.

Kurumların itibarını sağlamak için kurumların davranışlarının da birbiriyle tutarlı olması gerekmektedir. Öncelikle kuruluşlar, sundukları ürün ve hizmetlerle farklılıklarını ortaya koyarak ekonomik değer yaratmalıdırlar. Rekabette başarılı olmak, büyümek ve karlı olmak itibar kazanmanın önemli adımları olsa da, itibarlı olmak için yeterli değildir. Etik kurallara uymak, sorunların çözümü için gönüllü olarak harekete geçmek, müşteri memnuniyetini sürekli artırmak, çalışan, yatırımcılar, tedarikçiler ve çevre ile olan ilişkilerine önem vermek gibi faktörlere önem vermek ve dikkate almak gerekmektedir (Solmaz, 2007: 88). Kar eden bir kurum aynı zamanda personelini yasa dışı olarak fazla çalıştırıyor, sosyal güvence haklarını vermiyorsa bu kurumsal davranışının çelişkili olduğunu gösterir. Kurumların sadece para kazanması iyi bir itibar demek değildir.

Kurumsal itibar, kurumun kamuoyunun ihtiyaçlarına sergilediği davranış biçimidir. İtibar, kurumun personelinden başlar. Çalışanın iş kolaylığı, birbirleri arasındaki adalet, eşit iş dağılımı ve hakkaniyet gibi davranışlar çalışanın gözünde kurumun itibarını oluşturur. Her zaman itibar, çalışandan başlar ve müşterinin nazarında da esas çalışanın memnuniyetidir.

Kuruma ilk önce kendi çalışanı kurumunun değer ve çıkarlarına saygı duyması gerekir. Daha sonra diğer paydaşların değer verip saygıyı kazanması beklenir. İtibarın sağladıklarına baktığımızda nitelikli personelin kazanılmasına, kurumun eksiklikleri olduğunda çalışanın marka değerini benimseyip benimsememesi,

sektörde ekonomik hacminin büyümesi, kredi temininin kolay olması, toplum tarafından güvenilir kabul edilerek tüm paydaşlarına da bu güveni hissettirmeleri sağladıkları avantajlardandır. Önemli olan itibarın korunmasıdır. İyi bir itibarın oluşabilmesi çok uzun zaman alır fakat korunmazsa bir anda yok olur. Bu da kurumların sürekli olarak kendini yenilemesi, müşteri memnuniyetini sağlaması, çevrenin rekabet şartlarına uymasına daha fazla sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunmasını gerektirmektedir.

Kurumsal itibar örgütün stratejisini, kültürünü ve değerlerini yansıtmaktadır. İyi kurum itibarı firmaya güven olduğunu gösterir, çalışanlarla, hedef müşterilerle ve diğer önemli paydaşlarla hissi ve entelektüel bir bağ yaratır ve organizasyonun tüm uğraşları açısından bir otorite ve inandırıcılık kaynağı olarak işlev görür. Başarılı, olumlu ve profesyonel olarak yönetilen kurumsal iletişim ya da kurumsal iletişim kalitesi, bir firmanın itibar oluşturmada temel etkiye sahip olup, yatırımcıların ve tüketicilerin kararlarına, firma hakkındaki prestije, olumlu itibarın finansal performansa etkisi nedeniyle, dolaylı yönden ekonomik değer oluşturmaya katkısı bulunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008: 171).

“Müşteri odaklı olmak, kaliteli hizmet ve ürünler sunmak ve yönetim kalitesinin yüksek olması gibi üç kriter Türkiye’deki bir firmayı prestijli kılan en temel özellikler olarak kabul edilirken iletişim, halkla ilişkiler, stratejileri ve toplumsal sorumlulukta önem verilen ve yükselen değerler arasında sayılabilir (Kadıbeşegil, 2013: 106).

İtibarın en büyük faydalarından biri kriz dönemlerinde kamuoyunun kurum hakkında olumlu düşünmesini sağlayarak bu dönemin daha az zararlı geçmesini sağlar. Kurumun zor zamanlarında eksikliğini kapatacağı bir güven duygusudur. İyi bir itibar, sadık bir çalışan, memnun bir müşteri, geniş pazarlara sahip bir ekonomi, nitelikli eleman, ortağı olmaktan memnun bir paydaş kitlesi, o markaya ulaştığında mutlu bir tüketici demektir.

Kurumsal iletişimin ve diğer unsurlarıyla birlikte etkileşerek en nihayetinde oluşturmak istediği iyi bir itibarı oluşturmak, kurum lehine bir algı oluşturmaktır. Sonuçta, kamuoyunda yarattığı algıyı davranışa dönüştürmek sonuçtur.



Kurumsal iletişimin ve bu bölümde anlattığım bütün öğelerin hepsinin en nihai sonucu kurumsal itibar sağlamaktır. Küreselleşen dünyanın ve gelişen Türkiye'nin en önemli sorunu sürdürülebilir bir marka yaratmak için iyi bir itibar sağlanmış olması gerekmektedir. İyi bir itibarı sağlamak yıllarınızı alırken kazandığınız itibarı anında kaybetmeniz mümkündür.



### **3. MUTLAK MÜKEMMELLİK MODELİ**

Mutlak mükemmellik modeli, kurumların sahip olduğu bütün kaynakları fark etmesini, zayıf yönlerini geliştirmesini sağlayan, içinde bulunduğu durumla gelebileceği en iyi durum arasındaki süreçleri düzenlenip uygulama imkânı vererek kurumların kendini kontrol mekanizması görevini yerine getiren bir modeldir.

Bu bölümde mutlak mükemmellik modeli incelenerek araştırmamız öncesinde mükemmel örgütler hakkında ön bilgi verilmiş olacaktır.

#### **3.1. Mutlak Mükemmellik Modeli Hakkında**

Avrupa Kalite Ödülü'nün ana amacı Avrupa firmalarında Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulanmasını ve desteklenmesini sağlamaktır. Bu ödülün kurumsallaştırılmasındaki güdüleyici faktör ise Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM)'nin Amerika'daki kalite hareketine rekabet edebilmektir. Bu ödül kuruluşundan bu yana Avrupalı kuruluşların global rekabet avantajını desteklemek amacıyla kullandıkları bir strateji olarak hizmet etmektedir (Halis, 2013: 102). Kuruluşların rekabeti kalite altına alma isteği, bir düzen içerisinde yol alma arzusundan dolayı modelin kuruluştan kuruluşa değişmeyen ortak bir tarzının gelişmesini sağlamıştır. EFQM, Amerika pazarına karşı Avrupa da rekabet eden kalite esasına dayalı bir piyasa yaratmaktadır.

EFQM Mükemmellik Modeli, işletmelerin mükemmellik seviyesine ulaşma düzeylerini ölçerek yönetim sistemlerini daha fazla geliştirme konusunda işletmelere destek sağlayan pratik bir araç olarak görülebilir. Bununla beraber işletmelere mükemmelliğe ulaşma hedefinde nereye vardıklarını saptayan, darboğazlarını saptamalarını olanaklı kılan ve bunlar için uygun çözüm yollarına teşvik eden araçlar olarak görülmektedir (Kuruşçu, 2003: 89).

EFQM Mükemmellik Modeli, işletmelerin özdeğerlendirme yapmalarını sağlamaktadır. Özdeğerlendirme, bir organizasyonun süreçlerinin ve sonuçlarının içerisindeki çalışanlar veya dışarıdan gelen gözlemciler tarafından sürekli olarak ve

sistemli bir şekilde gözden geçirilmesidir. Özdeğerlendirme, bir model çerçevesinde yapılmaktadır (Çoşkun, 2007: 21). Kalite ödülleri; karşılaştırma, uygulamaların işletmede gerçekleştirilmesi, özdeğerleme imkanı, ve kurumsal performansta ilerlemenin olması için model imkanı sunmaktadır. Kalite modellerinin başlıca amacı, iş mükemmelliğini sağlamaktır.

EFQM, ürünlerinin ticari kullanım haklarına sahip Türkiye’de etkinlik kazanması ve yaygınlaştırılması amacıyla 1991 de Türkiye Kalite Derneği kurulmuştur. KalDer’in misyonu, Mükemmellik kültürünü yaşam biçimine dönüştürerek, ülkemizin rekabet gücünün ve refah düzeyinin yükseltilmesine katkıda bulunmaktadır. KalDer, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM).’ nın Ulusal İşbirliği Ortağı, Amerika Kalite Derneği’nin küresel işbirliği ortağı (ASQ) ve aynı zamanda Orta Doğu Kalite Organizasyonu’nun (MEQA). Kurucu üyesidir. KalDer’in ana faaliyetleri arasında Türkiye Mükemmellik Ödülü, Kalite ve Yönetim alanındaki eğitimleri, Kalite Kongreleri, Kıyaslama çalışmaları, Ulusal Kalite Hareketi ve Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksi çalışması sayılabilir (KalDer, 2013: 1).

Kurumların sürekliliklerini sağlamaları, kendilerinin nerde olduklarını, çevrenin ve sektörün hangi aşamada olduklarını ve işletmenin bu sektörde nasıl bir işlevi yerine getirdiğini bilmeleri gerekiyor. Bu bilinç ise çevrelerine karşı geliştirebildikleri rekabet şartlarını etkilemekte ve bu rekabet şartlarından etkilenebilmektedirler. Kurumların bu kontrol güçleri yapılarına uygun yönetim organizasyonunu doğurmaktadır.

Mükemmellik modeli, herhangi bir şirkette verimliliği en yüksek seviyeye yükseltmek, sıfır hataya olabildiğince yaklaşmak ve maksimum müşteri memnuniyeti sağlama konusunda benimsenmesi gerekli olan ve işletme içi tam katılımın gerçekleştirildiği bir yönetim yaklaşımıdır (Herman ve Herman, 2004: 98).

Mükemmellik modeli, müşteri gereksinimlerinin ve iş amaçlarının ayrılmaz bir bütün olduğunu ifade eden katılımı ön planda tutan bir iş yönetim felsefesidir. Gerek ticaret gerekse de sanayi alanında kullanılır (Cima vd., 2011: 95). Örgütün her kademesi, her süreci ve her fonksiyonu müşteri beklentilerini karşılama konusunda bütün çalışanların bağlılığını ve katılımını içerir (Walumbwa, 2007: 213).

Mükemmellik modelinin temelini toplam kalite yönetiminin prensipleri oluşturmaktadır. EFQM Mükemmellik Modeli temel olarak, kalite yönetimini

kullanarak organizasyonların nasıl deęiŖeceęi konusunda yönetime yardım sağlama amacı ile kurulmuŖtur (TaŖkın, 2012: 46). Model, toplam kalitenin bakıŖ açısını geniŖleterek kuruluŖların aŖamalarına yardımcı olacak tarafsız davranıŖ geliŖtirmesini sağlamaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi ise sürekli iyileŖtirme yoluyla elde edilen mŖteri memnuniyet ve sorumluluğunun kültürel değeridir (Top, 2009: 280). Bu anlamda esas olan mŖteri memnuniyeti ve bunun sürekli farkındalığının hatırdakalarak felsefenin uygulama da yerini bulmasıdır. KuruluŖun bütün birimlerinde, ortaya çıkan iŖlerinde ve bütün alıŖanlarında olması için uęraŖılan kalitenin yönetim tarafından yönetilme iŖidir. KuruluŖun bütününde uygulanırsa baŖarılı olur.

Bir iŖletmenin alıŖmalarının ürün ve hizmetlerinde ortaya çıkan sorunları çözüme ulaŖtırmayı değil, alıŖma süreçleri içinde sorunları bularak çözüme ulaŖtırılması gerektiğini sylemiŖtir. Kalite unsurunu güvenceye alma konusunda ve iyileŖtirmede, üretim süreçlerinin denetiminin yapılması, son kontrol yerinden çok daha verimli olmaktadır (Foss, 2011: 1599). Mükemmellik geliŖmekte olan ülkelerde yani yüksek güç mesafesi bulunan bir ülkelerdeki iŖletmelerde karar alma konusunda merkezileŖmiŖ kontrole sahip olma daha olasıdır ve bu tip ülkelerde TKY sembolik ve gerçek g ve konum dağıtımında önemli deęiŖimlerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. İŖletmelerdeki yöneticiler, temel yönetsel otoriteyi görme noksanlığı hakkındaki algılamalarıyla rahatsızlık duyabilirler ve alıŖanlar yönetsel onay olmadan karar vermekten rahatsızlık duyar. Dolayısıyla da TKY uygulaması baŖarıya ulaŖamayabilir (Nowinski vd., 2007: 178).

Toplam kalite yönetimi, iŖletmenin ürettiği ürün ve hizmetlerdeki kalitenin kontrolünü sağlamak amacıyla kullanılan teknik, araç ve standartların haricinde kapsamlı ve çok boyutlu bir araçtır (Ortiz, Benito ve Galende, 2006: 1170). Toplam kalite yönetimi, ile ilgili Ŗunu sylemiŖlerdir “Toplam Kalite Yönetimi felsefesi, kalite yönetimi uygulamalarını iŖlemsel düzeyden stratejik düzeye taŖımaktadır (Prajogo ve Sohal, 2006: 36).

Grunig (2005)’in kalitenin önceliği kuramına göre, toplam kalite sadece Ŗirket felsefesinde yer alan kâğıt üzerindeki bir öncelik değildir; eylemlerin gerekleŖtirilmesi, kararların alınması ve kaynakların dağıtılması sırasında dikkate alınan bir önceliktir.

EFQM modeli, modern toplam yönetimi için Avrupa' da başvurulan en çok model olmuştur. Modelin ön planda tutulan teması, müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti ve toplumdaki etkileri ile beraber meydana gelen mükemmel iş sonuçları olmaktadır. Organizasyonun güçlü taraflarını görüp gelişme olanağı yaratmak adına öğrenme fırsatı sağlayan güçlü bir teşhis aracı olarak ifade edilmektedir (www.isgucdergi.org).

### 3.2. Mutlak Mükemmellik Modeli Kriterleri

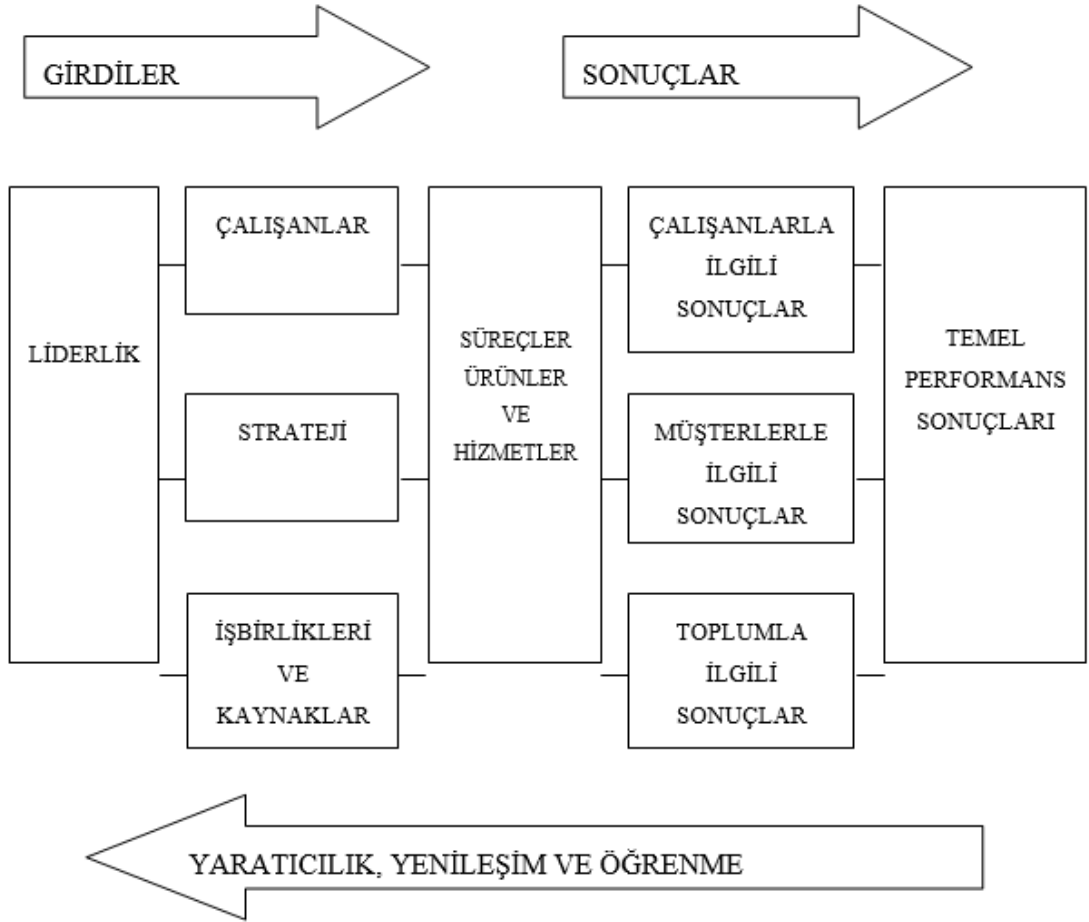
EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşlar tarafından çeşitli biçimlerde kullanılabilir pratik bir araçtır. Kullanım amaçları arasında; kurumsallığa mükemmelliğe giden yolda nerede olduğunun değerlendirilmesi, belirlenmiş vizyonu ve misyonu ile ilişkili olarak temel kuvvetli yönlerinin ve olası iyileştirme alanlarının farkına varılması için kuruluşa yardımcı olunması; kuruluşun, fikirleri kendi bünyesinde veya dışında etkili biçimde yayabilmesini kolaylaştırmak üzere ortak bir dil ve düşünce tarzının oluşturulması; mevcut ve planlanan girişimlerin bütünleştirilmesi, tekrarların önlenmesi ve yapılması gerekenlerin belirlenmesi; kuruluşun yönetim sistemi için temel bir yapının oluşturulması yer almaktadır (Türkiye Mükemmellik Ödülü Yürütme Kurulu, 2013: 34).

Model, kuruluşun değerlerini anlamlandırması, kuruluşa ortak bir anlayış getirmesi, kendini daha kolay ifade etmesi bakımından önemlilik arz eder.

Modele göre *çıktılar* ölçütlerindeki başarı, *girdiler* ölçütlerindeki yaklaşım ve yayılım derecesine bağlı olarak değişmektedir. Girdi ölçütleri kurumun neler yapması gerektiğini, çıktı ölçütleri de neleri başarması gerektiğini, içerir. Çıktılardan sağlanan geribildirim girdilerin iyileşmesini sağlar. Modelde, sonuçların sürdürülebileceğine dair güvence oluşturmak için kuruluşun işlemlerinin ve faaliyetlerinin sağlam bir temele dayandığına, sistematik olduğuna, sürekli gözden geçirildiğine ve iyileştirildiğine ilişkin kanıtlar gösterilmelidir (Halis, 2013: 103).

Model kriterleri aslında ne ekersen onu biçersen sözünün en güzel şeklidir. Mükemmellikte neyi ne zaman hedefleyen kuruluşlar ne kadar verdiyse mükemmellikte yol alabilecektir. Bu yüzden mükemmellikteki yolculukları verdikleriyle ilgilidir. Modelin en güzel yanı ise verilen hiçbir şeyin heba olmamasıdır.

EFQM Mükemmellik ödülünde 9 boyut vardır (Benchmarking, KalDer Yayını 2010, 12). Bunların yüzdelik payları incelendiğinde, liderlik %10, strateji %10, çalışanlar %10, işbirlikleri ve kaynaklar %10, süreçler, ürünler ve hizmetler %10, müşterilerle ilgili sonuçlar %15, çalışanlarla ilgili sonuçlar %10, toplumla ilgili sonuçlar%10 ve temel performans sonuçları %15 oranında pay almaktadır.



**Şekil 3.1 : Mutlak Mükemmellik Modeli Kriterleri**

**Kaynak:** KalDer, 2013, <http://www.KalDer.org/KalDerhakkinda.aspx?id=18>

Şekil 3.1.'deki gibi alt ve üst oklar EFQM modelinin dinamik yapısını ortaya çıkarır. Bu okların gösterilme amacı, girdilerde meydana gelen iyileştirmeleri gerçekleştiren ve dolayısıyla sonuçlarda meydana gelen iyileşmelere neden olan öğrenme ve yenilikçilik yaklaşımını ifade eder.

### **3.2.1. Girdiler**

Bu bölümde mutlak mükemmellik modelinin girdilerinden olan liderlik, çalışanlar, strateji, iş birlikleri ve kaynaklar ile süreçler, ürünler ve hizmetler kavramlarından bahsedilecektir.

#### **3.2.1.1. Liderlik**

Grunig (2005)'e göre örgütlerde otoriter sistemler yerine ağ ilişkilerinden oluşan sistemlerin mükemmel örgütleri oluşturmaktadır. Mükemmel liderler çalışanlara güç kazandırmaktadır.

Lider, insanların tutum ve davranışlarında istenilen değişikliği oluşturduğu zaman işlevini yerine getirmiş olur. Burada esas olan yapılması istenilen durumdur. Durumu oluşturabilecek her davranış amaca yöneliktir.

Liderliği belli bir konuda başkalarını etkileme hareketi olarak tanımlanırken, etkileme kaynağı olarak karşımıza güç sözcüğü çıkmaktadır. Başkalarını etkilemede dikkate alınacak güç kaynaklarını çeşitlilik göstermektedir. Yasal güç (biçimsel güç): Bir makamın sağladığı yetkilerin yönetici tarafından kullanılmasıdır. Başka bir deyişle bir yöneticiye verilen formel yetkidir. Astlar buna uyma konusunda kendilerini mecbur hisseder. Zorlayıcı güç: Bu güç, bireylerin istenilen yönde davranmaları için kullanılan maddi ve manevi zorlama ve korkutmaları içine alır. Karizmatik güç: Lideri başkalarının gözünde çekici yapan kişisel özellikleri sevgi, saygı ve güven yaratmayı ifade eder. Uzmanlık gücü: Liderin belli bir konuda uzman olması, bilgi beceri ve tecrübesinden doğan bir güç kaynağıdır. Ödüllendirme gücü: Liderin veya yöneticinin başkalarına her türlü ödül vermesi ile ilgili güç kaynağıdır. Buna göre ortaya çıkan sonuç ise lider daha çok karizmatik güç ile uzmanlık gücünü kullanmaktadır (Efil, 2010: 175).

Burada da toplumların özellikleri, liderin etkin olma gücünü de göstermektedir. Değere, sevgiye, saygıya değer veren toplumlarda karizmatik liderler daha etkili olurken sosyo ekonomik durumu daha yüksek toplumlarda ise liderin gerçekte uzmanlık bilgisi önemlidir.

Liderlik, mükemmelliğin önemli dinamiklerinden birini oluşturmuştur. Kurum içinde çalışanları kurum misyon ve vizyonunu içinde hareket etmesini sağlarken kurum dışında da kurum adına tüm iletişimi sağlamakla yükümlüdür. Bazı liderlere

baktığımızda kurumların da önüne geçtiğini görmekteyiz. İşte liderlerin karizmatik özelliği burada daha fazla etkilidir. Öyle ki bazı liderlerin isminden sonra kurumlar akıllara gelmektedir.

### **3.2.1.2. Çalışanlar**

Grunig (2005)'e göre mükemmel örgütler, çalışanlara özerklik sağlayarak ve stratejik kararlarda katılımlarını sağlayarak, insanları güçlendirmektedir. Bununla beraber çalışanların kişisel gelişimlerini olumlu yönde etkileyerek verimliliklerini arttırmaktadır.

Mükemmel kuruluşlar, çalışanlarının insan kaynakları politikalarını iyi geliştirmek zorundadır. Beceri ve performanslarına göre kariyer planlamasının yapılması, ödül ve teşvik unsurlarının uygulanması, çalışanların katılımını sağlaması gerekmektedir. Kurumun çalışanla diyaloga, kurduğu iletişim şekli, çalışanına ulaşmak için düzenlediği etkinlik çeşidi yine çalışan özelliklerine göre düzenlenmesi gereken unsurlardır.

1980 'li yıllarında egemen olan “ürün kalitesi”, 1990 'larda “yönetim kalitesi” ile yer değiştirmiştir. Bir kuruluşun yönetiminde kalite varsa zaten orada gerçekleştirilecek olan ürün ve hizmetlerin kalitesi kendiliğinden “var” olacaktır. Günümüzde, insan kaynaklarındaki niteliği ön plana çıkaran ve bunu bir kurum kültürü haline dönüştürüp toplumsal yaşamın içine konumlandıran Toplam Kalite Yönetimi anlayışı, bu düşüncelerin ürünü olarak benliğimizi sarmıştır (Kadıbeşegil, 2004: 94).

Kurumsal iletişimin sürdürülebilirliği açısından çalışanların önemi üçüncü faktör olarak belirlenmesi, çalışanların birer “marka” haline dönüştürülmesidir. Kendilerine daha iyi koşullarda iş ve olanak teklif edilse ve hatta kariyerleri için daha fazla seçenek sunulsa bile ait oldukları şirketleri terk etmeyecek bu çalışanlar aynı zamanda etkin birer şirket sözcüsü konumundadırlar. Çalışanlarını birer marka haline dönüştürecek şirkette etkin bir liderliğe gerek vardır (Kadıbeşegil, 2012: 162).

Salim Kadıbeşegil' e göre çalışanlarına sahip çıkamayan kurumların başlarına gelenleri şu şekilde özetlemekte: yüksek bir iş giriş-çıkışı yaşandığı, gidenler küs ayrılmışlar ise, bir süre sonra intikam almak için ayrıldıkları kurumun kirli çamaşırlarını kamuoyuyla paylaşarak kurum itibarına zarar getirebileceklerini, yeni gelenlerin kurumun değer ve kültürüne alışmakta zamanın geçeceğini, eski



kurumdaki kültürü beraberinde getirerek uyumu tehdit edeceğini, yüksek profile sahip gelenlerin de o şirket için uzun yıllar kullanılabilecek iş gücünü olumsuz etkileyeceğini belirtmektedir (Kadıbeşegil, 2012: 175).

Mükemmellik kriterinde yer alan çalışanlar kriteri zaten birinci bölümde de kurumsal iletişim öğelerinin içinde yer almıştır.

### **3.2.1.3. Strateji**

Grunig (2005)'e göre mükemmel örgütler, iç ve dış ortamdaki en önemli fırsat ve kısıtları saptayarak karlılıklarını en üst düzeye çıkarabilirler.

Strateji, kuruluşun içinde bulunduğu anı ve gelecekte nerede olacağını bilmesini sağlar. Gelecekte ekonomik paydanın nasıl olacağını bilmesi için bugün rakiplerinin ne yaptığını ve gelecekte de nerede olacağını stratejik olarak bilmek zorundadır. Kurum içi değerlendirme, insan kaynakları analizleri, teknolojik gelişmeler, sosyo-ekonomik, kültürel gelişmeler, ortak çalışılan kurumlarla kuruluşun uyumu, misyon ve vizyon, kuruluşun öncelikleri, piyasadaki diğer kurumların sürdürülebilir varlığı kuruluşun politika ve stratejisini oluşturur.

Mükemmel kuruluşlar, misyon ve vizyonlarını paydaş odaklı stratejiler oluşturarak gerçekleştirir. Stratejiyi yaşama geçirmek üzere; politikalar, planlar, amaçlar ve süreçler oluşturur ve uygulamaya alır (Türkiye Mükemmellik Ödülü Yürütme Kurulu, 2013: 36). Kuruluşlar, politikayı oluştururken bütün verileri değerlendirerek analizleri işlevselleştirmek zorundadır. Belirlediği politikayı stratejilerle uygulamak kurum içi ve paydaşlara bunun bilincini anlatmak mükemmel kuruluşların yapmak zorunda oldukları görevlerdendir.

### **3.2.1.4. İş Birlikleri Ve Kaynaklar**

Grunig (2005)'e göre işbirliğini, katılımcılığı, güveni ve karşılıklı sorumluluğu vurgulayan bir kültüre sahip toplumlarda mükemmel örgütler daha sık ortaya çıkmaktadır.

Mükemmel kuruluşlar, kuruluş dışı işbirliklerini, tedarikçilerini ve iç kaynaklarını strateji ve politikalarını ve süreçlerinin etkili çalışmasını destekleyebilecek biçimde planlar ve yönetir ve iyileştirir (Türkiye Mükemmellik Ödülü Yürütme Kurulu, 2013: 36).

Kuruluşlar, mükemmellik yolunda ilerleyebilmeleri için işbirlikçilerini, tedarikçilerini de içine alabilecek stratejilerle ilerlemelidir. Gerçekleşecek hedefler bu stratejilerle işlevselleştirildiğinde başarılı olur. Kuruluşun çevresinde sağlayacağı itibar ve güven kuruluşun finansal olarak zor zamanlarında da rahat geçirmesini sağlar. Bütün süreçleri sadece kuruluşu ayakta tutabilmek için uygulanan bir yönetim sistemi yakın zamanda rakiplerinin geliştirdiği yeni piyasaların çok ötesinde kalarak varlığını devam ettiremeyecektir. Bunun bilincinde olan kuruluşlar süreçlerinde paydaş ve tedarikçilerini de içine alan bir stratejiyle mükemmellik yolunda ilerleyebilirler.

Toplumun temel ekonomik birimi olan işletmelerin, yaşayabilmesi ve varlığını devam ettirebilmesi için daima değişen ve gelişen çevrede büyümesine, büyümesi için de karlı çalışmasına bağlı kılınmıştır. Kısacası her kurumun, toplumsal refah ve sürdürülebilir kalkınma adına çevresine ve tüm paydaşlarına karşı olan sorumluluklarını yerine getirmesi gerekmektedir. Sosyal sorumluk bilincine sahip şirketler, bu kültürün gerektirdiklerini yerine getirdiklerinde toplumun takdirini kazanacak, toplum ile aralarında güçlü bir köprü oluşturacaklardır. Bu da doğrudan kurumun saygınlığını ve imajını daha üst seviyelere çekecektir (Uzunoglu ve diğerleri, 2009: 59). Kurumlar, kendisi ve çalışanlarından sonra paydaşlarının da faydasını gözetmek zorunda ve kurum olarak elinden geleni yapması gerekmektedir. Kendini var eden, her türlü bilgi, hizmet ve materyal alışverişinde buldukları paydaşlarına karşı yerine getirmeleri gereken yükümlülükleri vardır. Bu paydaşlara karşı gelişmelerini sağlayacak, ihtiyaçlarına cevap verebilecek politikalar geliştirilerek uygulanmalıdır.

### **3.2.1.5. Süreçler, Ürünler Ve Hizmetler**

Mükemmel kuruluşlar müşterilerine ve diğer paydaşlarına artan bir değer üretmek üzere süreçler, ürünler ve hizmetler tasarlar, bunları yönetir ve iyileştirir (Türkiye Mükemmellik Ödülü Yürütme Kurulu, 2013: 36).

Sürecin hem incelenmesinde hem de planlanması sürecinde gerçekleşen faaliyetleri, olayları ve aşamaları bir şema şeklinde ifade ederler. Verilen kararların kayda alınmasını, anlaşılmasını, gelişmelerin ilave edilmesini, sürecin açık ve doğru bir şekilde ifade edilmesini ve sözü edilen faktörler arasında bağlantının kurulmasını sağlamaktadırlar (Mohamed ve YuanJian, 2008: 388).

Kurumlar, müşterilerinin gözünde bir yer edinebilmek için süreçler geliştirmesi ve bu süreçleri de stratejik planlarla yönetebilmesi gerekir. Süreçlerin gelişim aşamaları, her bir sürecin geçireceği sıkıntıların ve önceden planlanması gerekir.

Kurumların ürettikleri ürünler ve hizmetler müşteri için tek kriter olabilmektedir. Ürünün kullanılabilirliği, vaat ettiği garantiyi sunması, mutlu müşteri profili edinebilmesi için temel nitelikleri taşımaktadır.

Ürün ve hizmetler müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak tasarlanır ve geliştirilir. Müşterilerin mevcut ürün ve hizmetler hakkındaki algılarını öğrenmek amacıyla pazar araştırması, müşteri memnuniyet anketleri gibi geri bildirim araçlarından yararlanılması, yeni ürün ve hizmetlerin müşterilerle ve işbirliği yapan kuruluşlarla birlikte tasarlanması ve geliştirilmesi, teknolojinin ürün ve hizmetler üzerindeki mevcut etkisinin anlaşılması, rekabet gücü olan ürün ve hizmetler geliştirmek için hem kuruluştaki çalışanların hem de işbirliği yapılan kuruluşların temel yetkinliklerin, yenilikçilik ve yaratıcılıktan yararlanılması önemlidir (Emanet, 2007: 74).

Ürün ve hizmetin sadece üretilmesi yetmez servis ve satışından sonra müşteri ilişkilerinin yönetilmesi gerekir. Müşterilere güncel iletişim gereksiniminin karşılanması, müşterilerin ürün, hizmet ve servis süreçlerinin memnuniyet derecelerini belirlemek amacıyla satışların, servis hizmetlerinin ve diğer ilişkilerin izlenmesi gerekir. Süreçlerle ilgili genelde ölçü unsuru, zamanında müşteriye ulaşım ulaşmamak, çözüm sürecinde geçen zamanın süresi, hatalı ürün tedariki gibi konulardan oluşmaktadır.

### **3.2.2. Sonuçlar**

Bu bölümde mutlak mükemmellik modelinin çıktularından olan hedef kitle, çalışanlar, toplum ve temel performans sonuçlarına ilişkin bilgilere yer verilecektir.

#### **3.2.2.1. Hedef Kitleyle İlgili Sonuçlar**

Kuruluşlar, hedef kitlelerini çok iyi tanımak zorundadır. Hedef kitlesinin yapısını, sosyo-ekonomik durumunu, yaşam tarzını, yaş aralığını, kültürel özelliklerine çok iyi bilmelidir. Bunu tespit edemeyen kuruluşun varlığını devam ettirmeleri mümkün değildir.

Kuruluşun gelecekte nerede olacağını ve kuruluşun hangi sonuçları elde ettiğini gösterir. Günümüzde hedef kitleye göre ürün üreten kuruluş, hedef kitlenin değişebilen her bir özelliğine göre beklentiyi karşılayacak hedefleri belirler ve stratejilerle uygular. Mükemmellikte devam edebilmenin en önemli ögesi hedef kitleye tanımak, istek ve beklentisini kısa zaman içerisinde rakiplere göre en ucuz maliyetle gerçekleştirmektir (Türkiye Mükemmellik Ödülü Yürütme Kurulu, 2013: 36).

### **3.2.2.2. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar**

Mükemmel kuruluşlar çalışanlarının gereksinimlerini ve beklentilerini karşılayan veya aşan mükemmel sonuçlara ulaşır ve bu sonuçları sürdürür (Türkiye Mükemmellik Ödülü Yürütme Kurulu, 2013: 36).

Mükemmelliğin ana anahtarı aslında burada yatmaktadır. Kurumsal iletişim içinde de işlediğimiz çalışan memnuniyeti asıl mükemmelliği sağlayandır. Bir kurumun asıl sözcüsü çalışandır. Bunu anlayan kuruluş yöneticileri ne zaman uygularsa başarılı olur.

Çalışanın beklentilerine göre belirlenen stratejiler, bununla örtüşen hedefler, objektif performans değerlendirmeleri çalışan memnuniyetinin oluşması için bir süreçtir. Bu sürecin yönetim tarafından çok iyi yönetilmesi gerekir. Liderin süreçlerde, çalışanını dahil etmesi ve duygusal bağ kurması ise son derece önemlidir. Birçok müşteri satın alacakları ürünün, kurum liderin ve çalışanın kullanıp kullanmasıyla ilgilidir. Motosiklet firması dünyaca ünlü Harley Markası çalışanlarının fabrikanın bahçesinde hepsinin birer motosikleti olduğunu ve araba kullanmadığını görmekteyiz. Çalışan, kurumuyla ilgili bir bağ kurabilmişse, kurumuyla övündüğü bir özelliği varsa mükemmellikte ilerlemeye her zaman hazırdır.

### **3.2.2.3. Toplumla İlgili Sonuçlar**

Mükemmel kuruluşlar toplumla ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler. Toplumun algılamasına ilişkin ölçümler, kuruluşun amacına bağlı olarak çeşitli konuları içerir. Genel imaj; Kuruluş dışından yapılan başvuru ve aramalara karşı; bir iş veren veya toplumun sorumluluk bilincinde bir üyesi olarak yanıt verebilme, sorumluluk sahibi kurumsal bir vatandaş olarak performans; toplum açısından gerekli bilgilerin açıklanması, fırsat eşitliği

uygulamaları, yerel, bölgesel, ulusal ve dünya ekonomisi üzerindeki etki, ilgili yetkililerle ilişkiler, etik davranış, faaliyetlerin yürütüldüğü yerdeki topluma katılım; Eğitim ve öğretim faaliyetlerine katılım, yerel toplum kuruluşlarında yer alma, muhtaç durumda olanlara sağlık ve maddi konularda destek, spor ve eğlence faaliyetlerine destek, hayır işleri, sağlık riskleri ve kazalar, kirlilik ve zehirli atıklar, çevresel performansın değerlendirilmesi; kaynakların korunması ve sürdürülebilir biçimde kullanıma yardımcı olmak için faaliyetlerin raporlanması; nakliye biçiminin seçimi, ekonomik etki, atıkların ve ambalajlanmanın azaltılması ve kaldırılması, hammadde ve diğer girdilerin ikamesi, geri dönüşümlü malzemelerin kullanılması şeklinde konuları kapsamaktadır (Emanet, 2007: 74).

Kuruluşların toplumla ilgili sonuçları katma değerdedir. Toplum karşısında olaylara, olgulara davranışlarıyla bir duruş sergiler. Bu duruş topluma cesaret verir. Bunun farkında olan toplumlar, kuruluşları kendi faydalarında kullanabilirler. Topluma faydalı olan doğal, yerel, genel, maddi, manevi, insani geliştirilebilir bütün olgularda faydalanma imkânına sahiptirler. Günümüzde gelişmek ve büyümek için birçok kuruluş suya sabuna dokunmadan ilerlemeye çalışmaktadır. Toplumun faydasına olan bir davranış hükümet veya eş güdümlü başka bir kuruluşa zarar verecekse birçok kuruluş finansal süreçler nedeniyle bunu göze alamamaktadır.

#### **3.2.2.4. Temel Performans Sonuçları**

Mükemmel kuruluşlar iş paydaşlarının gereksinimlerini ve beklentilerini karşılayan veya aşan çarpıcı sonuçlara ulaşır ve bu sonuçlara sürdürür (Türkiye Mükemmellik Ödülü Yürütme Kurulu, 2013: 37).

Uzun süreden beri var olan kuruluşlara bakarsak bir değil birçok kurumdan da oluştuğunu görebiliriz. Hep birlikte var oluruz anlayışını benimseyen kuruluşlar hep var oldukları gibi kriz anlarında da ortak tavırla varlığını devam ettirebilirler. Burada, kuruluşların performanslarının gerçekte ne kadar değerinin olup olmayacağı daha net olarak görünür.

Buna göre sadece stratejik hedeflerin değil hedef sonundaki sonuçların da belirlenmesi ve gerçekleşip gerçekleşmediğinin sorgulanması gerekmektedir. Sonuçlar, belirlenen stratejinin gerçekleşmesi ve ortaya çıkması aslında hedeflerle ilgili eş değerlere bağlıdır. Stratejiler, uygulanabilir gerçekçi hedeflerle

gerçekleştirilebilir. Birbirinden daha az alakalı olması ya da birinin diğerinden daha az veya daha çok uygulanabilir olması sonuçların başarılı olmasında etkilidir.

Temel Stratejik Çıktılar, kuruluşun stratejisinin yaşama geçirilmesinde ne ölçüde başarılı olduğunu gösteren finansal olan ve finansal olmayan temel çıktılardır.

Kuruluşun amacına bağlı olarak; finansal çıktılar, bütçe performansı, sunulan temel ürün ve hizmetlere ilişkin çıktılar, temel süreç çıktıları olarak yer alır.

Kuruluşların performansları, finansal olarak var olup olamayacaklarına ve buradaki istikrara bağlıdır. Bu performanslar bütçelerini iyi yönetip yönetemediklerine, zamanı tasarruflu kullanmalarına dayanır. Kuruluşlar finansal olarak sadece kendilerinin değil paydaşlarının da finans durumuna katkısından veya süreçlerinin yönetilmesinden sorumludur. Mükemmellik yolculuğunda tek başına var olunamayacağı gibi paydaşlarının da finansal anlamda desteklenmesi süreçlerine katkıda bulunulması gerekmektedir.

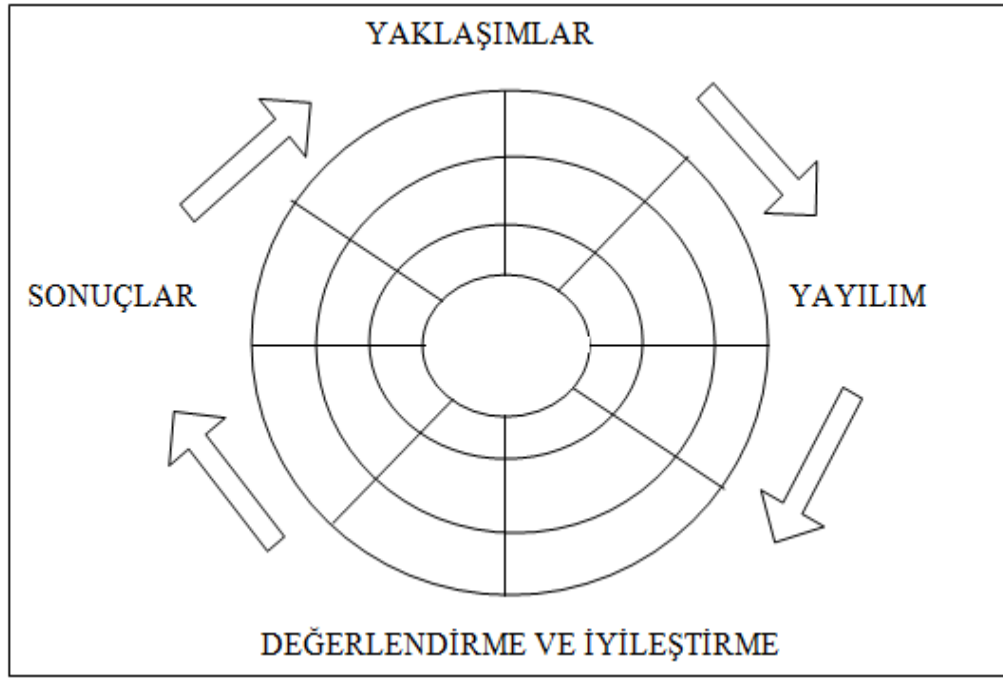
EFQM kriterlerinden biri de Radar' dır. Radar işletme performansına önemli katkılar sağlamaktadır. Mükemmelliğin sağlanmasında Radar önemli bir performans göstergesidir. Radar, herhangi bir kuruluşun performansını sorgulamak amacıyla yapısal bir yaklaşım sağlayan dinamik bir değerlendirme çerçevesi ve güçlü bir yönetim aracıdır (KalDer, 2013: 5).

Radar, planlamanın bir bölümü olan sonuçların seçilmesini, bu sonuçları gerçekleştirmek için stratejik planlamaları meydana getirmek, ortaya çıkan sonuçların takibini ve geliştirilmesini göz önünde bulundurmaya zorundadır. Efqm' un bütün aşamalarında ve kriterlerinde denge görevindedir.

Radar, bir kurumun performansını araştırmak için yapısal bir yaklaşım gerçekleştiren dinamik bir değerlendirme yapısı ve kuvvetli bir yönetim tekniğidir.

Stratejisinin bir kısmı şeklinde gerçekleştirilmesi gerekli kılınan sonuçları saptamak, Gerekli sonuçları gerek var olan durumda gerekse de gelecek dönemde gerçekleştirmek için birbirleri bütünleşik yaklaşımlar planlamak ve meydana getirmek, Uygulama kısmını güvenceye almak amacıyla yaklaşımları yaymak, Edinilen sonuçların takip edilmesine, analizine ve devamlı öğrenme faaliyetlerine yönelik olarak değerlendirmede bulunmak ve iyileştirmek, Radar kapsamında

kurumun göz önünde bulundurması gereken boyutlardır (KalDer 2013, <http://www.kalder.org/kalderhakkinda.aspx?id=583>).



Şekil 3.2 : EFQM Kriteri RADAR

**Kaynak:** KalDer, 2013, <http://www.kalder.org/kalderhakkinda.aspx?id=18>

### 3.3. Mükemmelliğin Temel Kavramları

Bu bölümde mükemmelliğin temel kavramları yer almaktadır. Örgütler mükemmelliğe ulaşmak için bazı kavramlar göz önünde bulundurmalıdırlar. Bu kavramlar örgütü mükemmellik düzeyine taşıyacaktır.

#### 3.3.1. Müşteriler İçin Değer Katma

Mükemmel kuruluşlar, gereksinimleri, beklentileri ve fırsatları anlayarak, tahmin ederek ve karşılayarak müşterilerine sürekli değer katar.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar; mevcut ve potansiyel müşteri gruplarının kimler olduğunu bilir ve bu müşteri gruplarının farklı gereksinim ve beklentilerini tahmin eder; bütün müşteriye açıklık ve şeffaflığa dayalı iletişim kurar ve iletişimini sürdürür; müşterilerin deneyim ve algılamalarını sürekli olarak izler, gözden geçirir ve müşteri geribildirimine uygun bir biçimde yanıt verir (KalDer, 2013: 5).

Kuruluşlar ne zaman müşterileriyle karşı karşıya gelme cesareti gösterirler o zaman şeffaf olma ilkesini harekete geçirmeye başlamış demektir. Müşterisinin yapısını bilen bunun dinamiklerini bilen kuruluşlar var olmayı hak eder. Teknolojinin gelişmesiyle çok çabuk sonuç alınabilen geri bildirimler kısa zamanda her yere yayılabilmektedir. Bir ürünün veya hizmetin satın alınabilmesi için bütün sonuçları satın almadan öğrenebilme imkanı kuruluşların attıkları adımları bir kez daha gözden geçirmesi için yeterli bir sebeptir.

Mükemmel kurumlar müşterilerini iyi tanırlar ve onları çok iyi şekilde anlarlar. Hizmet ve ürün kalitesinin son denemesinin müşteriler tarafından gerçekleştirildiğinin farkındadırlar. Müşteri bağlılığının, pazar payı elde etmenin, müşteriye elde tutmanın maksimum seviyeye yükseltilmesinin yolunun potansiyel ve güncel müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine açık bir şekilde odaklanma olduğunun bilincindedirler (Denizhan, 2008: 56).

Müşteri memnuniyeti, müşteri şikayetleri, müşteri isteklerini ortalama yerine getirme süresi ve her bir kanalının satış miktarı, müşterilerle ilgili performans ölçütlerinden en fazla önem verilen beşi arasında yer almaktadır (Coşkun, 2007: 126).

Kurumun varlığını sağlayan müşteri ve müşterinin satın alma davranışı yine müşteriden kaynaklı etkenlerle şekillenmektedir. Memnuniyet, yeni satın alma davranışları geliştirirken şikâyetlerin karşılanması hatta çözümün gerçekleşme süresi bile bir daha ki satın alma davranışının gerçekleşmesi veya gerçekleşmeme sebebidir. Kurumun yaptığının veya yapmadığının en büyük maliyeti bir sonraki davranışı oluşturur.

### **3.3.2. Sürdürülebilir Bir Gelecek Yaratma**

Mükemmel kuruluşlar performanslarını geliştirirken aynı zamanda ilişki içindeki oldukları toplum kesimlerinin ekonomik, çevresel ve toplumsal koşulları iyileştirerek çevrelerinde olumlu etki yaratır.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar; Sürdürülebilirlik kavramlarını temel stratejileriyle, değer zinciriyle ve süreç tasarımlarıyla bütünleşir ve bu hedeflere ulaşmak için gereken kaynakları tahsis eder ve faaliyetlerinin, ürün yaşam çevrimlerinin ve hizmetlerinin toplum sağlığına, güvenliğe ve çevreye olan etkisini ölçer ve optimize eder.



Sektöründe ekonomik, çevresel ve sosyal standartların geliştirilmesine aktif biçimde destek olur (KalDer, 2013: 5).

Bugün aslında bütün problem sürdürülebilirliktir. Mutlak Mükemmelliğin ve bütün kalite modellerinin amacı kuruluşları geleceğe taşımaktır. Varlığını uzun süre devam ettirebilmek amacıyla içindeki toplumun ve paydaşlarının finansal, fiziksel ve sosyal şartların ve durumların geliştirilmesine katkıda bulunur.

Mükemmel kurumlar paydaşlarına yönelik, sorumluluk sahibi kurumlar şeklinde hesap verilebilir ve şeffaf olarak maksimum seviyede bir etik anlayışı benimsemişlerdir. Günümüz ve gelecek açısından, ekolojik sürdürülebilirliğe ve sosyal sorumluluğa önem göstermekte ve bu doğrultuda bir gayret göstermektedirler (Peközcan, 2011: 42).

### **3.3.3. Kurumsal Yetenekleri Geliştirme**

Grunig (2005)'e göre mükemmel örgütlerde çalışanlar kararlara katılmakta ve bu durum çalışanların yeteneklerini geliştirmektedir.

Mükemmel kuruluşlar organizasyonel sınırlarının içindeki ve ötesindeki değişimi etkin bir şekilde yöneterek yeteneğini geliştirir.

Uygulamada mükemmel örgütler; mevcut ve potansiyel becerisini ve kapasitesini anlamak maksadıyla operasyonel performans eğilim durumlarını analiz eder; stratejik hedeflere ulaşabilmek adına gereken gelişim ihtiyacını saptarlar, etkili ve verimli bir değer zinciri yapısı oluşturarak söz verilen değer ile ilgili olarak önermesinin tutarlı bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamakta ve değer zincirinin tamamında işbirliği ve ekip çalışmasının etkililiğini sürekli artırmaya çalışan bir kültür geliştirir, kurumsal gelişimi desteklemek üzere gerekli finansal, fiziksel ve teknolojik kaynakları sağlar (KalDer, 2013: 6).

Kurumun yapacağı ve yapamayacağı işleri bilmesi buna göre insan kaynakları gücünü geliştirmesi gerekir. İnsan kaynaklarının beceri ve yeteneğini ölçerek uygun stratejik programlarla kurumsal beceriler geliştirilir. Kurumun büyümesi birimlerin hepsinin ekonomik, teknolojik, güvenli çalışma ortamlarıyla bütün olarak yeteneklerini geliştirmesine bağlıdır.

Mükemmel kurumlar, küreselleşen dünyada devamlı değişen ve beklentilerin her geçen gün arttığı bir ortamda, başarının yapabilecekleri işbirliklerine bağlı bulunduğunun farkında olmaktadır (Denizhan, 2008: 58-59).

#### **3.3.4. Yaratıcılık ve Yenileşimden Yararlanma**

Grunig (2005)'e göre mükemmel örgütler çalışanları kararlara katarak, onların yaratıcılıklarından yararlanmaktadır. Bu durum yenileşmeyi de beraberinde getirmektedir.

Mükemmel kuruluşlar; paydaşlarının yaratıcılıklarını harekete geçirerek sürekli iyileştirme ve sistematik yenileşimle artan değer ve performans düzeyleri yaratır.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar: ilgili paydaşlarının katkılarını almak için gerekli yaklaşımları oluşturur ve ortak bilgi birikimlerini yeni fikirler yaratmak ve yenileşimi geliştirmek için kullanılır, yaratıcılık, yenileşim ve iyileştirme ağırları kurar ve yönetir (KalDer, 2013: 6).

Kurumlar, paydaşlarını da kendine faydalı olması için sürekli olarak yeniler. Karşılıklı büyüme için beraber yeni fikirler oluşturmak bu yeni fikirlerden yenilenmek gerekir. Kurum, yeniliklere ne kadar açık ve büyümeye hazır ise aynı derecede paydaşlarına güven verir. Güvene değer veren paydaşlar ortak deneyim ve bilgiden hareketle yenilikler oluşturarak yaratıcılıklarını geliştirir ve karşılıklı olarak faydalanırlar.

Mükemmel kurumlar gerek kendi performans ve faaliyetlerinden gerekse de diğer kurumlarınınkinden devamlı öğrenirler. Kuvvetli bir şekilde hem iç hem de dış tarafta kıyaslama yoluna giderler. Öğrenmeyi kurum içinde her yönüyle en üst seviyede gerçekleştirmek amacıyla çalışanlarının sahip oldukları bilgiyi paylaşırlar (Denizhan, 2008: 58).

#### **3.3.5. Vizyoner, Esin Veren ve Bütünsel Liderlik**

Grunig (2005)'e göre mükemmel örgütler geleceği şekillendiren ve gerçekleştiren, kuruluşun değerleri ve etik anlayışı doğrultusunda örnek olan liderlere sahiptir.

Uygulamada mükemmel kuruluşların liderleri: çalışanlarına esin verir; davranışları, faaliyetleri ve deneyimleri aracılığıyla, sahiplenme, yetkilendirme, iyileştirme ve hesap verebilirlik kültürü yaratır, kuruluşun itibarını artırmak amacıyla kuruluş

içinde ve dışında kuruluşun değerlerinin yaşama geçirilmesinde öncülük eder; bütünsellik, toplumsal sorumluluk ve etik davranış konusunda örnek olur (KalDer, 2013: 7).

Lider, gerçek anlamda kurumu sürekli ileri taşıyan kişidir. Otorite unsuruyla değil de öncülükle ve çalışanın dahil olduğu her bir kampanya ve süreçlerin her bir gelişim sürecinin etkili sonuçlara ulaştığını görebilmek mümkündür. Liderin vizyonu çalışanın bakış açısını değiştirir, her şeyi liderin baktığı dünyadan görür. Çalışan için lidere inanmak çok önemlidir. Bunun gücüne inanan bir lider için kurumu daima ileriye taşımak daha kolaydır. Günümüzde de son derece gelişmiş kurumlara baktığımızda öncelikle kurumun lideri akla gelir.

Mükemmel kurumlar açısından açık bir taraf saptayan ve bunu iletim gücüne sahip liderler mevcuttur. Bu şekilde davranarak kurumda yer alan diğer liderleri de çalışanlarını hareketlendirmeleri için birleştirerek motivasyonu sağlarlar. Kurumlarına, paydaşları açısından çekicilik ve seçkin bir kimlik meydana getirecek değerleri, kültürü, etiği ve yönetim alt yapısını meydana getirirler. Bu kurumlardaki her seviyedeki lider diğer çalışanları mükemmelliğe doğru yön verir ve kendisini örnek gösterirken kendi performans ve davranışlarıyla rol model oluşturur (Peközcan, 2011: 35).

Mükemmel kurumlarda yönetimin başarılı kararlar alması önemlidir. Kazancı (2013: 167)'e göre Yönetimin hem danışması hem de danışmasının somut sonuçlarını kararlarına aktarıp bir uzlaşma sağlaması, ona desteği, güveni artırabileceği gibi kararlarında uygulanabilirlik şansını da olabildiğince fazlaştıracaktır. Baskı kümelerinin yönetim üzerinde baskıları olduğu açıktır. Bu gruplar yönetimin kararlarını kendi çıkarları doğrultusunda oluşturmaya çalışırlar. Varoluş nedenleri bu etki içindir. Yönetimin tanıma çabası ve bu amaçla açık ve kurallara uygun yöntemlere başvurması baskı kümeleri ile olan ilişkilerine düzenlilik getirebilecek nitelikte bir girişimdir ya da olmalıdır. Danışan yönetim, çıkar kümelerinin isteklerini öğrenmiş, bunun sonucu olarak da kararların uygulanabilirliğini sağlamış ve örgütlü kuruluşların tepkilerini en aza indirmiş yönetimdir. Yönetmek önce tanımak yani danışmak sormak demektir.

### **3.3.6. Çeviklikle Yönetme**

Mükemmel kuruluşlar fırsatları ve tehditleri belirler ve bunlara etkili ve verimli bir şekilde yanıt verme becerisiyle tanınır.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar: dış çevredeki değişimleri belirleyecek yöntemler kullanır ve bunları potansiyel gelecek senaryolarına yansıtır, temel süreçlerinin etkililiğini, verimliliğini ve stratejik amaçlara katkısını değerlendirmek üzere anlamlı süreç performans göstergelerini ve ilgili çıktı ölçümlerini tanımlar, stratejileri birbiriyle uyumlu hale getirilmiş süreçlere, projelere ve kurumsal yapılara yansıtır; değer zinciri boyunca değişikliklerin uygun hızda uygulanmasını sağlar (KalDer, 2013: 7).

Kurumlar çevresindeki tehdit ve gelişmeleri algılayarak tedbirlerini alır. Bu tedbirleri uygulamaya çevirmesi gerekir. Tedbirlerin sadece algılanması yetmez tedbirlerin de her an uygulanacak bir işlevselliğe sahip olması gerekir. İşte burada kurumların çeviklik kriterini uygulayıp uygulayamadığı ölçülür. Değişen gelişmelere göre kurum, dinamik ivmelerle çeviklik özelliği gösterir. Günümüzde ise son gelişen teknolojik özellikler, piyasa genişliği, rekabet koşullarından dolayı kurumların varlığını devam ettirebilmesi çeviklik ilkesini uygulayıp uygulamamasıyla ilgilidir. Mutlak Mükemmellik yolculuğunda ise karşılaşılabilecek her tehdit tedbire çevrilerek uygulamada dinamik bir çeviklik olması gerekmektedir.

### **3.3.7. Çalışanların Yetenekleriyle Başarma**

Mükemmel kuruluşlar, çalışanlarına değer verir; kurumsal ve bireysel amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik bir yetkelendirme kültürü yaratır.

Misyon, vizyon ve stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için gereken becerileri, yetkinlikleri ve çalışan performans düzeylerini tanımlar. Bu gereksinimleri karşılamak için gerekli olan yetenekleri cezbetmek, geliştirmek ve elinde tutmak için etkin planlama yapar (KalDer, 2013: 6).

Globalleşen dünya ile birlikte yaşam koşullarını dikkate alarak çalışanların daha modern iş ortamlarında çalışabilmesini sağlaması gerekir. Çalışanlarıyla her türlü dili konuşarak ne dediğini anlamak zorunda olduğu için her türlü iletişim yolunu geliştirmesi gerekmektedir. Çalışanları her sürece ortak etmeli ki bunun savunucusu önce çalışanı olsun. Çalışanın kabul etmediği hiçbir süreç, yenilik ve gelişim

doğmadan ölmeye mahkumdur. Kurumlar çalışanın yetenek, bilgi, performansına göre uzun vadede geliştirmeye yönelik planlamalarda geliştirmek zorundadır.

Çalışanların meydana getirdiği entelektüel sermayenin ve yine çalışanların elde ettikleri bilginin kurumun faydasına kullanılabilmesinin git gide artan öneminin farkında olmaktadırlar (Peközcan, 2011: 37).

### **3.3.8. Mükemmel Sonuçları Sürdürme**

Mükemmel kuruluşlar, faaliyet alanlarında, tüm paydaşlarının kısa ve uzun vadeli gereksinimlerini karşılayan sürdürülebilir mükemmel sonuçlar elde eder.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar: paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini toplar; bunları stratejilerini ve stratejiyi destekleyen politikalarını oluşturma ve gözden geçirme sürecinde girdi olarak kullanır ve değişikliklere karşı sürekli hazır olur. Misyonlarını gerçekleştirmek için hangi temel sonuçların gerekli olduğunun farkındadır; vizyon ve stratejik amaçlarına yönelik ilerlemeyi anlar (KalDer, 2013: 6).

Kurumlar varlığını devam ettirebilmesi için paydaşlarının gereksinimlerinin ve beklentilerini karşılayabilmesi gerekir. Kendi performansı ile başka kurumların performansını kıyaslanarak diğer kurumların sonuçlarını stratejik planlamaya alır. Kurumun gelecekte var olup olmayacağını bilmek için ekonomi piyasasına hakim olmak ve yön verebilme gücüne sahip olmak tedarikçileri ve paydaşları arasında itimat oluşturur. Bu itimat ise kurumun rahat hareket edebilmesini sağlar. Kurumun varlığını devam ettirebilmesi ise sürdürülebilirlik ilkelerini gerçekleştirilmesine bağlıdır. Rekabetçilerinin neler yaptığını, sektörel gelişmelerinin ivmesini bilmesi, çevresel analizi gelecekte nerede olacağını veya olmayacağını gösterir.

Mükemmel kurumların bütün paydaşlarının ihtiyaç ve isteklerini temel kabul eden ve bunları karşılamak için tasarlanmış etkin yönetim yapıları mevcuttur. Kurumun amaç, hedef, politika, strateji ve planlarının sistematik bir biçimde uygulanabilmesi bütünleşik ve açık bir süreçle olası olur ve garantilenir (Şimşek, 2007: 54).

### **3.4. Mutlak Mükemmellik Model'inin Kurumsal İletişimde Önemi**

Kuruluşların varlığını geleceğe taşımaları bugünden yaptıklarına bağlıdır. İçinde bulunduğu durumun farkında olmak bu durumu çevredeki rakiplerle analiz etmek,

paydaşların, müşterinin ve çalışanın memnuniyetini sağlayacak organizasyon sistemine ulaşabilmesini sağlar. Bu durum ise kuruluşların mevcudiyeti, bugünün gereksinimi ve gelecekte zirvenin neresinde olacağını bilen yönetim anlayışının gelişmesini sağlar.

Model kriterlerinin her zaman daha fazla yenilenmeye ihtiyacı vardır. Kriterlerin devamını ve hepsinin kendi içlerinde birbirleriyle daha işlevsellik kazanmasını sağlamak kuruluşların yönetim anlayışları ve işletme şekliyle ilgilidir. Bu da kurumdaki bütün unsurların, kurumun belirlediği hedeflere ulaşması için geliştirilen stratejik planlamanın tüm iletişim araçlarıyla uygulanması yani kurumsal iletişim ile mümkündür.

Kurumsal iletişim, kurumun tüm çabalarını ve hedeflerini iç ve dış hedef kitleye aktarmada en etkili araçtır. Burada önemli olan kurumun iletişimde hangi araçları nasıl kullanacağını bilmesidir. Kuruluşun kendini en iyi ifade edebildiği dili kurumsal iletişim olduğundan hangi hedeflere hangi stratejiyle ulaşacağını kurumsal iletişimle gerçekleştirir.

Kadıbeşegil, hedef kitlesi yerine “paydaş yapılanması” kavramını kabul ederek sosyal paydaşların tanınması gerektiğini, her birinin kurumdan beklentilerinin farklı olduğunu belirtir. Buradaki muhatapı kuruluşun var olmasını sağlayan, sağlamış ve sağlayacak olan tüm paydaşları ortak memnuniyet, karşılıklı fayda sağlayacak tüm süreç ve hizmetlerin stratejik planlanması ve yönetilmesidir. Kurumsal, iletişim öğelerine ve öğelerin işlevlerine baktığımızda EFQM Modeli kriterleri ve Mükemmelliğin Kavramları benzer ve iç içe geçmiş hali görülmektedir.

Kurumsal İletişim, kurumun varlığının daim olması için tüm çabaları kurumun dili ile ileterek kurumun iyi bir itibarının oluşmasını sağlar. Kurumsal iletişimin, bütün faaliyetlerinin sonucunu somut olarak ölçmek mümkün değildir. Stratejik planlamayla, analiz ve çözümleme süreciyle ilerleyen kurumsal iletişimin çalışmalarının tüm kriterlere göre not verecek bir sisteme ihtiyacı vardır. EFQM Mutlak Mükemmellik Modeli, kurumsal iletişimin öğelerini işlevselleştirirerek somut verilerle kurumun analizini ortaya koyarak nereden nereye geldiğini veya gelemediğini ölçebilen bir modeldir.

Mutlak Mükemmellik Modelinin girdilerine baktığımızda en başta lider ve kurum çalışanları gelir. 1.Bölümde kurumsal iletişim öğelerinden en çok Kadıbeşegil'in

üzerinde durduğu CEO, modele göre lider kurumun geleceğini belirleyen en önemli kişidir. Çalışan memnuniyeti ise kurumsal iletişim içerisinde en çok geliştirilmesi ve üzerinde durulması gereken organizasyonlar arasında yer almaktadır. Hatta bu doğrultuda analiz çalışmaları ve yapılacak çalışmalar kurumsal iletişimin içerisinde bir alt birim haline gelebilecek şekilde oluşturulabilmektedir. Birer kurum sözcüsü olarak kabul edilen kurum çalışanları kurumsal iletişimin en önemli ögesini oluştururken EFQM' in de girdileri arasında 2. sırayı almaktadır. Modelin strateji, iş birlikleri, hizmet kriterleri, kurumsalın en önemli ögesi stratejik planlama, paydaş ve tedarikçiler, kurum kültürü ve toplum memnuniyetiyle eşleşmektedir. Girdiler, kurumun ne yapması gerektiğini anlatarak tam bir yol haritası çizmektedir.

Model, sonuçları kurumsal iletişimin öğelerinden müşteriye, çalışana, topluma göre ayırırken reel de ölçülebilecek iş sonuçlarına göre de sınıflandırmıştır. EFQM, burada diğer sonuçlarından somut bir veri çıkararak bir kurumun kendini görmesini sağlamaktadır. Kurumsal iletişim, rakip analizini, stratejiyle işlevselleştirirken bu stratejinin işe yarayıp yaramadığını ise Mutlak Mükemmellik Modeli ölçer. Değerlendirilemeyen, formüle edilip analizle ortaya koyulamayan hiç bir sistem yönetimin varlığını sağlayamaz. Kurumlar soyut olarak ürettiklerini somut olarak tartabildikleri zaman nerede olduklarını görür nereye varacaklarını tahmin ederler. Modelin çıktılardan sağladığı geri bildirimler girdi kriterlerinin daha da güçlenmesini sağlar. Kurumların her zaman sağlaması olan yönetim sistemlerine ihtiyacı vardır. Sistemin ürettiği sonuçlar, sebeplerden ölçülebiliyor ise kurum varlığını devam ettirip mükemmellik yolunda ilerleyebilirler. Bütün girdileri ölçülebilen ve sonucu değiştirilebilen yönetim sistemleri mükemmel yönetimler haline gelebilir.

Grunig (2005) tarama sonuçları itibariyle, bir kısmı mükemmel halkla ilişkiler departmanlarının özelliklerine işaret eden, bir kısmı da iletişimin genel anlamda yönetim mükemmelliğine nasıl katkıda bulunduğunu gösteren 12 özellik ortaya çıkarmıştır. Bunlar alt başlıklar halinde açıklanmıştır (Grunig, 2005: 26-32).

### **3.4.1. İnsan Kaynakları**

Mükemmel örgütler, çalışanlarına özerklik sağlayarak ve stratejik kararlar almalarına izin vererek insanları güçlendirirler (Grunig, 2005). Aynı zamanda çalışanların kişisel gelişimine ve iş kalitesine ilgi gösterirler. Çalışanların

bağımsızlığı yerine çalışanlar arasındaki karşılıklı bağımlılığı öne çıkarırlar. Çalışanlar aynı amaç için birlikte hareket ederler.

İnsan kaynaklarının mükemmelliğinde eğitim önemli olmaktadır. Eğitim, çalışanların verimliliğine etki eden en önemli faktörlerden bir tanesidir. Gelişen teknolojiyle birlikte, artan rekabet şartları her derecedeki çalışanın eğitim gereksiniminin devamlılığını zorunlu kılmaktadır (Jebakumar vd., 2014: 32)

### **3.4.2. Organik Yapı**

İnsanlar emirle güçlendirilemez. Örgütler, bürokratik ve hiyerarşik örgütsel yapıları ortadan kaldırarak insanlara güç kazandırır (Grunig, 2005). Örgütsel kuramcılar organik yapı adını verdikleri bir yapı yaratırlar. Kararları merkezîleştirir, yönetimi yönetici sayısını olabildiğince azaltarak gerçekleştirirler. Tüm örgüt kararlara katılır ve bu sayede örgüt içi tümlük sağlanmış olur. Bu sayede her çalışanın fikrinden faydalanılmış olur.

Mükemmel örgütlerde beyin fırtınası yapılarak çalışanların görüşleri alınmaktadır. Özel bir sorun ya da konu üzerinde fikirler listesi yaratmak amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Beyin fırtınası örgüt içindeki herkesin düşüncelerini ortaya koyup, grubun diğer fertlerine uyumlu bir biçimde sunması amacıyla kullanılan bir tekniktir (Talib vd., 2011: 235).

### **3.4.3. Girişimcilik**

Mükemmel örgütlerin yenilikçi ve girişimci bir ruhu vardır. Girişimcilik de mükemmel örgütlerin diğer özellikleriyle ilişkilidir (Grunig, 2005): Organik yapılar geliştiren ve insan kaynaklarını besleyip güçlendiren örgütlerde örgüt içi bir girişimcilik ruhu ortaya çıkar. Mükemmel örgütler çalışanları kararlara katarak, onların yaratıcılıklarından yararlanmaktadır. Bu durum girişimciliği de beraberinde getirmektedir.

### **3.4.4. Simetrik İletişim Sistemleri**

Örgütsel mükemmellik çalışmalarında simetrik iletişim terimi kullanılsa da, hem iç hem dış kamularla ilgili olarak hepsinde simetrik iletişimin tanımı yapılır (Grunig, 2005). Mükemmel örgütler müşterilerine, çalışanlarına ve diğer stratejik unsurlara "yakın dururlar".



### **3.4.5. Liderlik**

Mükemmel örgütlerde, otoriter sistemler yerine ağ ilişkilerinden ve "gezerek yönetim" den yararlanan liderler vardır (Grunig, 2005). Mükemmel liderler insanlara güç kazandırır ama politik güç çekişmelerini en aza indirirler. Mükemmel örgütler geleceği şekillendiren ve gerçekleştiren, kuruluşun değerleri ve etik anlayışı doğrultusunda örnek olan liderlere sahiptir.

### **3.4.6. Güçlü, Katılımcı Kültürler**

Mükemmel örgütlerin çalışanları bir misyon duygusunu paylaşırlar (Grunig, 2005). İnsan kaynaklarına, organik yapılara, yeniliklere ve simetrik iletişime değer veren güçlü bir kültür onları bir araya getirir.

### **3.4.7. Stratejik Planlama**

Mükemmel örgütler, kârlılığını artırmak için kendi ortamlarındaki en önemli fırsat ve sınırlamaları ortaya çıkarmaya çalışırlar (Grunig, 2005). Mükemmel örgütler en iyi stratejik planlamayı sağlayarak karlılıklarını artırırlar.

### **3.4.8. Sosyal Sorumluluk**

Mükemmel örgütler, kararlarının hem toplum hem de örgüt üzerindeki etkilerini gözden kaçırmamaya dikkat ederler (Grunig, 2005). Mükemmel örgütler, sosyal sorumluluk kapsamında toplum çıkarlarını da göz önünde bulundurmaktadırlar.

### **3.4.9. Kadınlara ve Azınlıklara Destek**

Mükemmel örgütler, kadınları ve azınlık gruplarının üyelerini işe alarak ve onların kariyerini destekleyici adımlar atarak çeşitliliğin değerini bildiklerini gösterirler (Grunig, 2005). Kadınlar ve azınlıkların desteklenmesi, onların verimliliklerini arttırarak örgüt mükemmelliğini olumlu yönde etkilemektedir.

### **3.4.10. Kalitenin Önceliği**

Toplam kalite sadece şirket felsefesinde yer alan kâğıt üzerindeki bir öncelik değildir; eylemlerin gerçekleştirilmesi, kararların alınması ve kaynakların dağıtılması sırasında dikkate alınan bir önceliktir (Grunig, 2005). Mükemmel örgütlerde arzu edilen hedeflere ulaşmak için çalışılır ve tüm faaliyetlerle ilgili kalite öncelikli olarak ele alınır.

### **3.4.11. Etkin Operasyon Sistemleri**

Mükemmel örgütler, yukarıda sayılan özellikleri örgütün gündelik yönetiminde hayata geçirmeye yönelik yönetim sistemleri geliştirirler (Grunig, 2005). Mükemmel örgütler sadece belli dönemlerde değil, tüm faaliyetleri boyunca yukarıda bahsedilen sistemleri en iyi şekilde uygulamaya koymaktadırlar.

### **3.4.12. İşbirlikçi Bir Toplumsal Kültür**

İşbirliğini, katılımcılığı, güveni ve karşılıklı sorumluluğu vurgulayan bir kültüre sahip toplumlarda mükemmel örgütler daha sık ortaya çıkmaktadır (Grunig, 2005). Mükemmel örgütler, çalışanları ve toplumla işbirliği halindedir. Bu durum toplumsal kültürün oluşmasını sağlamaktadır.

## **3.5. Dünyada Ve Türkiye’de Kalite Modelleri Ve Ödülleri**

Dünya’da ve Türkiye’de kalite ödülleri ve modelleri şu şekildedir: Deming Ödülü (1951) Japonya, Toplam Kalite Faaliyetinde Mükemmellik Ödülü (Kanada) 1984, Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (1988) ABD, Avrupa Kalite Ödülü (1992) Avrupa, KalDer Ulusal Kalite Ödülü (1993). Türkiye (2013 yılında Türkiye Mükemmellik Ödülü adını almıştır).

### **3.5.1. Deming Modeli ve Ödülü**

Deming, kalite hususundaki en önemli uzmanlardan bir tanesidir ve “Deming Döngüsü”nü tanımlayarak kalitede devamlılık ilkesini oluşturmuştur. Deming’de göre kalite kontrol faaliyetleri dört aşamalı (Planlamak (P), Yapmak (Y), Denetlemek (D), Harekete Geçmek (H)) bir süreçten meydana gelmektedir.

Kalite Deming’e göre bir yönetim sistemi şeklinde düşünülmelidir. Deming kalite hakkında oluşturduğu düşüncelerini 14 başlıkta toplamıştır (Deming, 1996: 20). Gerçekleştirilen işi yalnızca para ile ödüllendirmeyi sonlandırmak, İyi bir eğitim ve kendini yenileme programı oluşturmak, yeni bir toplam kalite ve devamlı gelişim felsefesi anlayışında olmak, kaliteyi oluşturmak için bütün şeklinde teftiş bağımlılığını sonlandırmak, bölümler arasındaki engelleri ortadan kaldırmak, slogan ve nasihatler kullanmamak, çalışanların başarılarından ötürü gurur duymalarını önleyen faktörleri ortadan kaldırmak, sistemi sürekli geliştirmek, liderliği kurmak, iş

kıtalarını kaldırmak, korkuyu yenmek, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi için amaçlarda devamlılık, değişim sağlayacak önlemleri almak, ele alınan 14 başlıktır.

1970 senesinde bahsedilen bu ödüllere Japon Kalite Kontrol Ödülü de dâhil edilmiştir. Aynı zamanda Deming uygulama ödülünün 10 tane kriteri bulunmaktadır. Bunlar (Denizhan, 2008: 29-31):

Şirket politika ve planlaması politikası; yönetim anlayışı, kalite ve kalite kontrole ilişkin politikalar, politika oluşturmada kullanılan teknikler, amaçların uygunluğu ve tutarlılığı, istatistiksel yöntemlerde yararlanma, politikaların yayılma ve benimsenmesi, politikaların ve uygulamaların basarım kontrolü, uzun ve uzun vadeli planlarla ilişkilerini kapsamaktadır.

Organizasyon ve yönetimi politikası; yetki ve sorumlulukların dağılımı, yetki delegasyonunun uygunluğu, bölümler arası işbirliği, komite çalışmaları, kalite çemberi çalışmalarının kullanımı, kalite kontrol ve yönetim teşhisi ilişkilerini kapsamaktadır.

Eğitim ve yaygınlaştırılması politikası; eğitim planı ve sonuçlar, kalite kontrol bilinci, nasıl yönetildiği ve kalite kontrol anlayışı, istatistiksel kavram ve yöntemlerle ilgili eğitim ve benimsenme derecesi, etkileri kavrama yeteneği, yan sanayi ve bağlantılı kuruluşlar, kalite çemberi faaliyetleri, öneri sistemi ve durumu ilişkilerini kapsamaktadır.

Kaliteye ilişkin bilginin toplanması ve kullanılması politikası; Dışarıdan bilgi toplama, Bölümler arası bilgi akışı, İletişimde hız, Enformasyon işleme, analiz ve enformasyondan yararlanma ilişkilerini kapsamaktadır.

Analiz politikası; Önemli sorun ve iyileştirme konularının seçimi, Analitik yaklaşımın kullanımı, İstatistiksel yönetmelerden yararlanma, Uygun teknolojidenden yararlanma, Kalite ve proses analizleri, Analiz sonuçlarından yararlanma, İyileştirme için getirilen önerilerin üzerine girilen faaliyetler ilişkilerini kapsamaktadır.

Standardizasyon politikası; Standartlar sistemi, Standart oluşturma, yenileme ve iptal uygulamalarının sonuçları, Standartların kapsamı, İstatistiksel yöntemlerden yararlanma, Teknoloji birikimi, Standartlardan yararlanma ilişkilerini kapsamaktadır.

Kontrol politikası; Kalite ve maliyet, dağıtım miktarı gibi bağlantılı konularda kontrol sistemleri, Kontrol noktaları ve kontrol maddeleri, Kontrol çizelgesi gibi

istatistiksel yöntemlerden yararlanma, Kalite çemberi çalışmalarının katkıları, Kontrol uygulamalarının gerçekleşen durumları, Kontrolün sağlandığı durumlar ilişkilerini kapsamaktadır.

Kalite Güvence politikası; Yeni ürün ve hizmet geliştirme yöntemleri, Güvenlik ve ürün sorumluluğu konuları için önleyici faaliyetler, Müşteri tatmin derecesi, Proses tasarımı, proses analizi, kontrolü ve iyileştirilmesi, Proses yetenekleri, Ölçüm ve muayene, Tesis ve ekipman, yan sanayi bağlantıları, satın alma ve servis yönetimi, Kalite güvence sistemi ve tanısı, İstatistiksel yöntemlerden yararlanma, Kalite değerlendirme ve denetimi, Kalite güvenliğinin uygulamadaki durumu ilişkilerini kapsamaktadır.

Sonuçlar politikası; Etkilerin ölçümü, Görünen etkileri, kalite, servis, teslim tarihi, maliyet, kar, güvenlik, çevre, Görünmeyen etkiler, Öngörülen etkilerin gerçekleşen değerlerler uygunluğu ilişkilerini kapsamaktadır.

Gelecek için planlama, politikası; İçinde bulunulan durumun sert ve açık şekilde anlaşılması, Hatalı üretimi çözmek için ölçümler, Geleceğe yönelik terfi planları, Kuruluşun gelecek planlarıyla uzun vadeli planların ilişkisi ilişkilerini kapsamaktadır.

### **3.5.2. Kanada, Toplam Kalite Faaliyetlerinde Mükemmellik Ödülü**

CABE (The Canada Awards Business Excellence in Kanada Total Quality Award) bütün sanayi dallarında mevcut olan olağanüstü kaliteyi onurlandırmak amacıyla özel sektörün de fikri alınarak Kanada Hükümeti'nce meydana getirilmiştir.

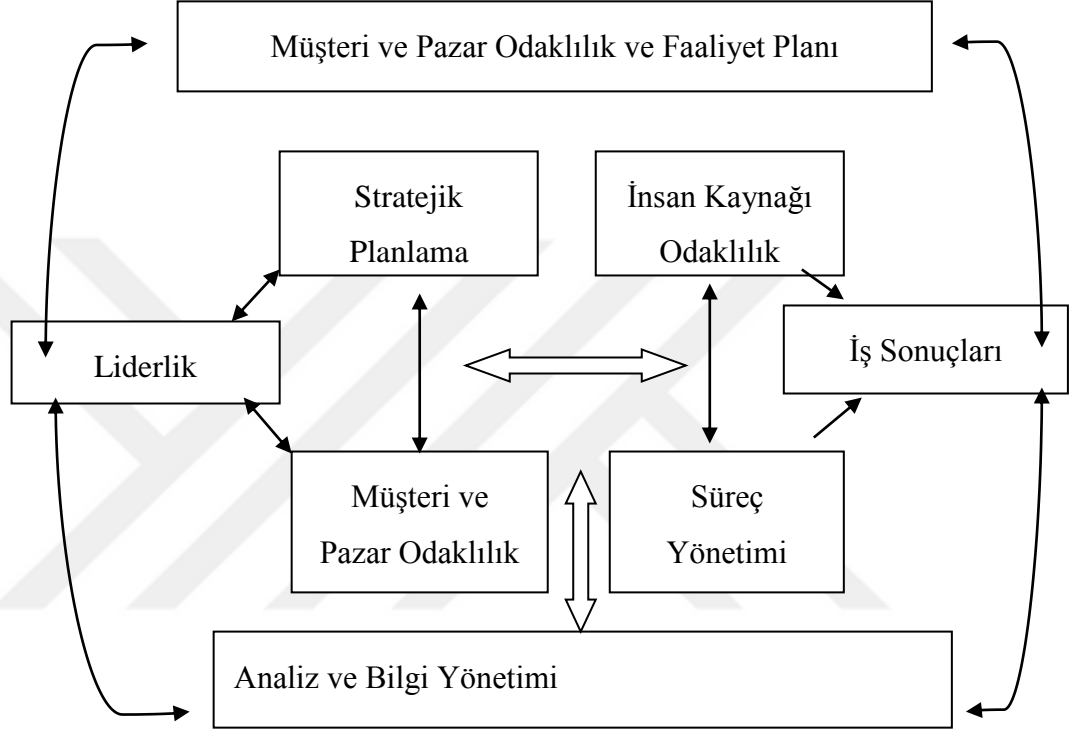
1984 senesinden itibaren CABE ödülleri verilmektedir. Bu ödülde 8 kategori (müteşebbislik, çevre, endüstriyel tasarım, yenilik, icat, pazarlama, küçük iş yerleri, toplam kalite) mevcuttur (Alptekin, 1993: 38).

### **3.5.3. Amerikan Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü**

Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü 1987 senesinde ABD'de verilmeye başlanmıştır. Kalite yönetimi açısından verilen en önemli ve en yüksek onurlandırma biçimidir. Bu ödül, ismini eski ticaret bakanından almıştır. Amacı, kalite bilinci aşlamak, kalite ile alakalı başarıları onurlandırmak ve başarılı kalite politikalarını kamuoyunda yaygın hale getirmektir (Aksu, 2000: 130).

Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü senede bir kez olmak üzere üç kategoride verilmektedir. Bunlar; küçük işyerleri, büyük üreticiler ve hizmet şirketleridir (Denizhan, 2008: 32)

Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü'nün üç esas elemandan meydana gelmektedir Strateji ve faaliyet planlarının gerçekleştirilmesidir. Sistemin oluşturulması ve enformasyon ve analizin gerçekleştirilmesi temel planlardır (Sarıkaya, 2003: 15).



Şekil 3.3 : Müşteri ve Pazar Odaklılık Faaliyet Planı

**Kaynak:** Dale, H. Besterfield, "Quality Control" 3 rd. Ed. New Jersey, 2003: 33.

Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü'nün karşılaştırılan 7 esas değeri vardır. Bu değerler; liderlik 90 puan, bilişim ve çözümlenme 80 puan, stratejik kalite planlaması 60 puan, insan kaynakları gelişimi 150 puan, süreç kalitesi yönetimi 140 puan, kalite ile ilgili ve işlemsel sonuçlar 180 puan ve müşteri odaklılık ve müşteri tatmini 300 puan şeklinde puanlanmaktadır (Dale, 2003: 32).

#### 3.5.4. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Kalite Ödülü (EFQM).

Avrupa Komisyonu ve Avrupa Kalite Örgütü'nün sağladığı katkılarla 1992 senesinde Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nca kurulmuştur. Bu model, çalışanların ve tüketicilerin memnuniyetleri ve toplum nezdinde etki konularında sağladığı başarının

strateji ve politikaların, süreçlerin ve kaynakların uygun bir liderlik yaklaşımıyla beraber yönlendirmesi ile elde edilebileceği ve dolayısıyla iş sonuçlarında mükemmel seviyeye erişilebileceği temeline dayanmaktadır (2000 Ulusal Kalite Ödülü, 2000: 1).

### **3.6.5. TUSİAD-KALDER Ulusal Kalite Ödülü (Türkiye Mükemmellik Ödülü)**

Kurumsal Mükemmellik yaklaşımının Türkiye’de yaygınlık kazandırılması ve bu anlamda başarı örneklerinin verilerek elde edilen tecrübenin paylaşılması amacı ile 1993 senesinden itibaren yürütülen Ulusal Kalite Ödül süreci, Türkiye açısından sağlanan katkılardaki rolü oldukça fazladır. Avrupa Kalite Ödülü’nde de kullanımda olan EFQM Mükemmellik Modeli temel kabul edilerek ve bu konu üzerinde özel olarak yetiştirilmiş değerlendiricilerden meydana gelen ekiplerce yapılmaktadır (Özveren, 1997: 42).

Ulusal Kalite Ödülü 3 kategoride dağıtılmaktadır (Denizhan, 2008: 25). Bunlar; işletme kategorileri, kamu kategorileri ve sivil toplum kuruluşları kategorileridir.

İşletme kategorilerinin şu alt kategorilere ayrılmaktadır; büyük ölçekli kuruluşlar (çalışan sayısı 250'nin üstünde), operasyonel birimler, bağımsız KOBİ (çalışan sayısı 250'den az, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler), bağlı KOBİ (çalışan sayısı 250'den az ve hisselerinin %25 veya daha fazlası bir holding veya gruba ait olan küçük ve orta büyüklükteki işletmeler). Kamu şu alt kategorilere ayrılmaktadır; sağlık hizmetleri kategorisi, eğitim hizmetleri kategorisi, kamu yönetimi ve hizmetleri kategorisidir.

### **3.5.6. Türkiye Mükemmellik Ödülü Kazanan Kuruluşlar**

Çizelge 3.1’de Türkiye Mükemmellik Ödülü kazanan kuruluşlar yer almaktadır. Türkiye Mükemmellik Ödülü kazanan kuruluşlar incelendiğinde çoğunun üretim işletmesi olduğu görülmektedir. Bununla beraber sağlık sektöründe ödül alan şirket sayısı diğerlerine göre fazladır.

Çizelge 3.1’de dikkat çeken kurum Sakarya Üniversitesi’dir. Sakarya Üniversitesi 2010 yılında Türkiye Mükemmellik Ödülü kazanmıştır. Yıllar itibariyle Türkiye Mükemmellik Ödülü kazanan tek üniversitedir.

**Çizelge 3.1 : Türkiye Mükemmellik Büyük Ödülü Kazanan Kuruluşlar**

<b>Kuruluşlar</b>	<b>Yıl</b>
<b>BRİSA</b>	1993
<b>TEI</b>	1994
<b>NETAŞ</b>	1995
<b>KORDSA</b>	1996
<b>ARÇELİK</b>	1997
<b>ECZACIBAŞI-VİTRA</b>	1998
<b>BEKOTİCARET (KOBİ)</b>	1998
<b>ECZACIBAŞI KAYNAK TEKNIĞI (KOBİ)</b>	1999
<b>EMAR (KOBİ)</b>	2001
<b>ECZACIBAŞI BANYO KÜVETLERİ (KOBİ)</b>	2001
<b>KOCAELİ SANAYİ ODASI (KAMU SEKTÖRÜ)</b>	2002
<b>SKF-TÜRK (KOBİ)</b>	2002
<b>ECZACIBAŞI – BAXTER HASTANE ÜRÜNLERİ</b>	2003
<b>BALNAK NAKLİYAT VE LOJİSTİK HİZMETLER (KOBİ)</b>	2003
<b>UND – ULUSLARARASI NAKLİYECİLER DERNEĞİ (STK)</b>	2004
<b>T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI ESKİŞEHİR DOĞUM VE ÇOCUK HASTALIKLARI HASTANESİ (KAMU SEKTÖRÜ)</b>	2006
<b>BİLİM İLAÇ A.Ş.</b>	2006
<b>REXAM PAKETLEME SAN. A.Ş. (Operasyonel Birim Kategorisi)</b>	2007
<b>AKSA AKRİLİK KİMYA A.Ş.</b>	2008
<b>SIEMENS A.Ş. SAĞLIK SEKTÖRÜ (Operasyonel Birim Kategorisi)</b>	2008
<b>T.C. MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI ANTALYA AYTEN ÇAĞIRAN ANAOKULU (KAMU SEKTÖRÜ)</b>	2009
<b>ÖZEL KADIKÖY ŞİFA HASTANESİ (KAMU SEKTÖRÜ)</b>	2009
<b>BORUSAN LOJİSTİK A.Ş.</b>	2009
<b>T.C. SAKARYA ÜNİVERSİTESİ (KAMU SEKTÖRÜ)</b>	2010
<b>İSTANBUL DENİZ OTOBÜSLERİ A.Ş.</b>	2010
<b>COCOLAİÇECEK A.Ş. ANKARA FABRİKASI (Operasyonel Birim Kategorisi)</b>	2011
<b>İSTANBUL GAZ DAĞITIM A.Ş.</b>	2011
<b>T.C. TARSUS BELEDİYESİ</b>	2013
<b>METHOD RESEARCH COMPANY (KOBİ)</b>	2014

Sakarya Üniversitesi EFQM Türkiye Mükemmellik Ödülü kazanan tek üniversitedir. Sakarya Üniversitesi etkin kurumsal iletişim yapısıyla, ödülü kazanmıştır. Üniversitenin kurumsal iletişime yönelik olarak öğrencilere ve çalışanlara çeşitli hizmetler sunmaktadır (Elmas, 2014: 16-20).

Sakarya Üniversitesinin öğrencilere sunduğu hizmetler: 30 saniye içinde Sakarya Üniversitesi'nin öğrencisi olunabilmektedir (İlk kayıtlar randevulu sistemde ve

toplamda 30 saniye içinde tamamlanmaktadır). Ara sınıflarda internet üzerinden ders kayıtları yapılmaktadır. Önceden kazanılmış yeterlikler varsa bunları ders yerine sayılmaktadır. Üniversitenin farklı birimlerinden ders alınabilmektedir. Yükseköğretim Kurumları Arasında Farabi, Erasmus Öğrenci Değişim Programı'na ve Erasmus staj hareketliliği programları sunulmaktadır. Çift Anadal Programı (ÇAP) dahilinde iki diploma alınabilmektedir. Mezuniyetinizde AKTS etiketine sahip transkrip ve "Diploma Eki" alınabilmektedir. Alınan diplomalar uluslararası tanınırlığa sahiptir. Öğrenciler üniversite kütüphanelerinin doğal üyesidir. 24 saat merkez kütüphaneden yararlanılabilmektedir. Raflar arasında veya internette dolaşarak kitaplar incelenebilmektedir. Ödünç kitap alınabilmektedir. Zengin elektronik kaynağı bulunmaktadır. DVD ve CD (belgesel, film vb) arşivine ulaşılabilen ve izlenebilmektedir. Kütüphanede bulunmasını istenilen kitaplar temin edilebilmektedir. Ödünç dizüstü bilgisayar alınabilmektedir. Öğrenciler internet, yazıcı ve fotokopi hizmetlerinden faydalanabilmektedir. Sorun ve öneriler kutuphane@sakarya.edu.tr adresine iletilebilmektedir. Bilgi İşlem; Esentepe kampüsünde 298 noktadan, yan kampüslerde 187 noktadan kablosuz internete erişim mümkündür. Sürekli Eğitim; Düzenlenen kurslara katılım mümkündür. İhtiyaç duyulduğunda alanlarda sertifika programı veya kurs düzenlenmesini istenebilmektedir. Kariyer ve Yetenek Yönetimi; Kariyer planlaması ile ilgili danışmanlık hizmeti alınabilmektedir (Elmas, 2014: 16-20).

Sakarya Üniversitesinin çalışanlarına sunduğu hizmetler: Bilimsel Araştırma Projesi (BAP) yapma imkanına sahiptirler. Yılda en az 1 kez yurt dışı konferans, sempozyum veya çalışmaya katılmak mümkündür. Dünya'nın istediği ülkesinde üniversite/araştırma merkezi/laboratuvarlarda 3 veya 6 ay süresince bulunabilir ve maaş+ek ödemeli olarak desteklenmektedirler. Yabancı Dilde Hazırlanan yayınlar için Tercüme-Edit biriminden ücretsiz olarak faydalanabilmektedirler. Yurt içi ve yurt dışı aktivitelerde kullanılacak posterler üniversitenin matbaasında ücretsiz olarak bastırılabilir. Bilimsel aktiviteler (Kongre, Sempozyum, Seminer vb.) düzenleyebilir ve bunlar için destek alabilirler. Bilimsel yayınlar için maddi teşvik, yurt dışı seyahat veya deneysel sistemlerin alımında desteklenirler. Sanayi kuruluşları ile işbirliği çerçevesinde yapılmış olan faaliyetlerde ayrıca desteklenirler. Fikirler ve projeler konusunda eğitim (patent alma, proje yazma, girişimcilik vb.) hizmetlerinden ücretsiz yararlanabilirler. Kütüphaneden araştırmalar için 24 saat



yararlanabilir, istediğiniz sayıda kitap ve dergi sipariği verebilirler (Elmas, 2014: 16-20).



## **4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ARAŞTIRMA BULGULARI**

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın yöntemi, veri toplama aracı, evren ve örneklem, veri analizi ve araştırma bulgularına yer verilmiştir.

### **4.1. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın yöntemi başlığı altında veri toplama aracı, evren ve örneklem ile veri analizi yer almaktadır.

#### **4.1.1. Veri Toplama Aracı**

Çalışmamızda veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anketler literatür taraması sonucunda mutlak mükemmellik modeline uygun şekilde araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

#### **4.1.2. Evren ve Örneklem**

Çalışmamızın evrenini oluşturan İstanbul, 39 ilçesinde 11 Devlet Üniversitesi, 41 Vakıf Üniversitesi ile Türkiye'nin en çok öğrencisine sahip ili konumundadır. Bu nedenle çalışmamızda görüşülecek kişi ve çalışmanın yürütüleceği ilçeler ile ilgili birtakım sınırlılıklara gidilmiştir. Bu sınırlılıklardan biri çalışmanın yürütüleceği ilçeler ile ilgili sınırlılıktır. Geçmişten gelen bilim yuvası olması sebebiyle Fatih İlçesi tercih edilmiştir. Bu nedenle çalışmamız Fatih ilçesi ile sınırlandırılmıştır. Örneklemimizi ise Fatih İlçesindeki Devlet ve Vakıf Üniversiteleri oluşturmaktadır. Fatih İlçesinde, 2015 yılı kayıtlarına göre toplam 80.000 öğrencisi vardır. Bu öğrencilerden rastlantısal örnekleme yöntemi ile Devlet Üniversitelerinde 202, Vakıf Üniversitelerinde belirlenen 238 öğrenci araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Toplamda 440 öğrenciyle araştırma yürütülmüştür. Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004: 50)'a göre sınırsız örnekleme 384 örneklem sayısı %5 örneklem hatasında evreni en iyi şekilde temsil etmektedir.

#### 4.1.3. Veri Analizi

Elde edilen veriler SPSS 16 paket programında analiz edilmiştir. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır.

#### 4.2. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde anket sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

##### 4.2.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular

**Çizelge 4.1 : Cinsiyete İlişkin Bulgular**

		<b>Frekans</b>	<b>%</b>
<b>Devlet Üniversitesi</b>	Erkek	104	51,5
	Kadın	98	48,5
	Toplam	202	100,0
<b>Vakıf Üniversitesi</b>	Erkek	97	40,8
	Kadın	141	59,2
	Toplam	238	100,0

Araştırmaya katılan devlet üniversitesinde okuyan öğrencilerin %51,5'i erkek ve %48,5'i kadın; vakıf üniversitesinde okuyan öğrencilerin %40,8'i erkek ve %59,2'si kadındır.

**Çizelge 4.2 : Yaşa İlişkin Bulgular**

		<b>Frekans</b>	<b>%</b>
<b>Devlet Üniversitesi</b>	18-20	83	41,1
	21-23	87	43,1
	24-26	2	1,0
	27-29	23	11,4
	30 ve üstü	7	3,5
	Toplam	202	100,0
<b>Vakıf Üniversitesi</b>	18-20	73	30,7
	21-23	128	53,8
	24-26	26	10,9
	27-29	3	1,3
	30 ve üstü	8	3,3
	Toplam	238	100,0

Araştırmaya katılan devlet üniversitesinde okuyan öğrencilerin %43,1'i 21-23 yaş, %41,1'i 18-20 yaş; vakıf üniversitesinde okuyan öğrencilerin %53,8'i 21-23 yaş ve %30,7'si 18-20 yaş arasındadır.

**Çizelge 4.3 : Mezun Olunan Lise Türüne İlişkin Bulgular**

		<b>Frekans</b>	<b>%</b>
<b>Devlet Üniversitesi</b>	Anadolu Lisesi	138	68,3
	Fen Lisesi	53	26,2
	Meslek Lisesi	3	1,5
	İmam Hatip Lisesi	6	3,0
	Özel Anadolu Lisesi	2	1,0
	Toplam	202	100,0
<b>Vakıf Üniversitesi</b>	Anadolu Lisesi	117	49,2
	Fen Lisesi	19	8,0
	Meslek Lisesi	15	6,3
	İmam Hatip Lisesi	12	5,0
	Özel Anadolu Lisesi	48	20,2
	Özel Fen Lisesi	17	7,1
	Toplam	238	100,0

Araştırmaya katılan devlet üniversitesinde okuyan öğrencilerin %68,3'ü Anadolu, %26,2'si Fen, %3'ü İmam Hatip, %1,5'i Meslek ve %1'i Özel Anadolu lisesi; vakıf üniversitesinde okuyan öğrencilerin %49,2'si Anadolu, %20,2'si Özel Anadolu, %8'i Fen, %7,1'i Özel Fen, %6,3'i Meslek ve %5'i İmam Hatip lisesi mezunudur.

**Çizelge 4.4 : Program Türüne İlişkin Bulgular**

		<b>Frekans</b>	<b>%</b>
<b>Devlet Üniversitesi</b>	Ön lisans	4	2,0
	Lisans	180	89,1
	Yüksek lisans	18	8,9
	Toplam	202	100,0
<b>Vakıf Üniversitesi</b>	Ön lisans	26	10,9
	Lisans	193	81,1
	Yüksek lisans	19	8,0
	Toplam	238	100,0

Araştırmaya katılan devlet üniversitesinde okuyan öğrencilerin %2'si ön lisans, %89,1'i lisans ve %8,9'u yüksek lisans; vakıf üniversitesinde okuyan öğrencilerin %10,9'u ön lisans, %81,1'i lisans ve %8'i yüksek lisans okumaktadır.

**Çizelge 4.5 : Üniversite İsmi Duyma Durumuna İlişkin Bulgular**

		<b>Frekans</b>	<b>%</b>
<b>Devlet Üniversitesi</b>	Kendi okulu	47	23,3
	Arkadaş	36	17,8
	Web sitesi	9	4,5
	Okula gelme	20	9,9
	Eğitim fuarları	9	4,5
	Dershane	45	22,3
	TV yayınları	21	10,4
	İnternet reklamları	1	0,5
	Afiş ve panolar	5	2,5
	Diğer	9	4,5
	Toplam	202	100,0
<b>Vakıf Üniversitesi</b>	Kendi okulu	28	11,8
	Arkadaş	62	26,1
	Web sitesi	32	13,4
	Okula gelme	19	8,0
	Eğitim fuarları	7	2,9
	Dershane	18	7,6
	Açık hava reklamları	3	1,3
	TV yayınları	3	1,3
	İnternet reklamları	9	3,8
	Afiş ve panolar	4	1,7
	Diğer	53	22,2
	Toplam	238	100,0

Araştırmaya katılan devlet üniversitesinde okuyan öğrencilerin %23,3'ü kendi okulundan, %17,8'i arkadaştan, %4,5'i web sitesinden, %9,9'ı okula gelmeden, %4,5'i eğitim fuarından, %22,3'ü dershaneden, %10,4'ü TV yayınlarından, %0,5'i internet reklamlarından, %2,5'i afiş ve panolardan ve %4,5'i diğer; vakıf üniversitesinde okuyan öğrencilerin %11,8'i kendi okulundan, %26,1'i arkadaştan,

%13,4'ü web sitesinden, %8'i okula gelmeden, %2,9'u eğitim fuarından, %7,6'sı dershaneden, %1,3'ü TV yayınlarından, %1,3'ü açık hava reklamlarından, %3,8'i internet reklamlarından, %1,7'si afiş ve panolardan ve %22,2'si diğer iletişim araçlarından üniversitenin ismini duymuştur.

Devlet üniversitelerindeki öğrencilerin, üniversitelerinin ismini daha çok kendi lise ve dershanesinden duyması rehber öğretmenlerin devlet üniversitelerini tercih etmelerini tavsiye ettiklerini göstermektedir. Diğer en çok arkadaşlarından duymaları ise hedef kitlenin olumlu ve olumsuz durumlarda birbirlerini ne kadar çabuk etkilediklerini ifade etmektedir. TV yayınlarında önemli olduğunu buna göre devlet üniversitelerinin görsel medyaya ağırlık vermesi gerektiğini görmekteyiz.

Vakıf üniversitelerinde, öğrencilerin üniversitelerinin ismini arkadaşlarından öğrenmesi ise bu yaş grubunun birbiriyle etkileşimde bulunduğu, hayatlarıyla ilgili kararı verirken bile birbirlerinin görüş ve düşüncelerine ne kadar önem verdiğini göstermektedir. Bu sonuç üzerine vakıf üniversitelerinin, mevcut öğrencisini süreç ve hizmet, sosyal imkân, burs, eğitim, fiziki koşullar gibi unsurlarla memnuniyeti sağlaması ve öğrenci adaylarına hitap ederken yine kendi öğrencisi ile yaklaşması gerekmektedir. Vakıf üniversitelerindeki kurumsal iletişim departmanları tanıtımlarındaki mesajını öğrenci diliyle verebilmeli, günümüz koşullarında teknolojiyi de kullanarak enerjik bir sloganı yansıtabilmelidir. Öğrenci arasına inmeyen, üstten takılan bir kurumsal iletişim stratejisi sadece öğrenci velilerine ulaşır ve asıl ulaşması gereken genç kitleye hitap edemez.

TV yayınları, reklam, afiş ve panolar gibi unsurlar öğrenci tercihlerinde düşük bir yere sahipken vakıf üniversitelerini tercih eden öğrencilerin devlet üniversitesi öğrencilerine göre okullarını web sitelerinden öğrenmeleri de dikkat çekicidir. Bu veriye dayanarak vakıf üniversitelerinin web sitelerinin aday öğrencilerin merak ettiği ve sorabileceği bütün soruların cevabını alabileceği bir içeriğe sahip olarak hazırlanması gerekirken tasarımı, kurumsal dizaynı, mesajı ile öğrencinin enerjisini yakalayabilmelidir.

**Çizelge 4.6 : Üniversite Tercih Nedenine İlişkin Bulgular**

		<b>Frekans</b>	<b>%</b>
<b>Devlet Üniversitesi</b>	Arkadaş tavsiyesi	38	18,8
	Fiyatların uygunluğu	10	5,0
	Ulaşım kolaylığı	25	12,4
	Akademisyen kadrosunun iyi olması	43	21,3
	Teknolojik imkanlar	16	7,9
	İşe yerleştirme imkanları	30	14,9
	Yerinde uygulama ve staj imkanı	2	1,0
	Mezun öğrenci tavsiyesi	14	6,9
	Diğer	24	11,9
	Toplam	202	100,0
<b>Vakıf Üniversitesi</b>	Arkadaş tavsiyesi	29	12,2
	Fiyatların uygunluğu	26	10,9
	Ulaşım kolaylığı	33	13,9
	Akademisyen kadrosunun iyi olması	59	24,8
	Teknolojik imkanlar	8	3,4
	İşe yerleştirme imkanları	4	1,7
	Yerinde uygulama ve staj imkanı	8	3,4
	Mezun öğrenci tavsiyesi	5	2,1
	Diğer	66	27,7
	Toplam	238	100,0

Araştırmaya katılan devlet üniversitesinde okuyan öğrencilerin %18,8'i arkadaş tavsiyesinden, %5'i fiyatların uygunluğundan, %12,4'ü ulaşım kolaylığından, %21,3'ü akademisyen kadrosundan, %7,9'u teknolojik imkanlardan, %14,9'u işe yerleştirme imkanlarından, %1'i yerinde uygulama ve staj imkanlarından, %6,9'u mezun öğrenci tavsiyesinden ve %11,9'u diğer; vakıf üniversitesinde okuyan öğrencilerin %12,2'si arkadaş tavsiyesinden, %10,9'u fiyatların uygunluğundan, %13,9'u ulaşım kolaylığından, %24,8'i akademisyen kadrosundan, %3,4'ü teknolojik imkanlardan, %1,7'si işe yerleştirme imkanlarından, %3,4'i yerinde uygulama ve staj imkanlarından, %2,1'i mezun öğrenci tavsiyesinden ve %27,7'si diğer iletişim araçlarından etkisiyle beraber üniversiteyi tercih etmiştir.

Vakıf ve devlet üniversitelerindeki öğrencilerin, en fazla tercih sebebi akademisyen kadrosunun iyi olmasıdır. Bu sonuç, gerçekten önemlidir. Eğitimin yegâne temeli olan akademisyenlerin niteliği öğrenciler için birinci öncelik olmaktadır. Son yıllarda sayıları hızla artan vakıf üniversitelerinin maddi imkanlarının devlet üniversitelerinden iyi olması akademisyenlerin vakıf üniversitelerini tercih etmesine neden olması vakıf üniversitelerindeki niteliğin de artmasını sağlamıştır. Devlet üniversitesinde arkadaş tavsiyesi ve işe yerleştirme imkânları önem sırasına göre sıralanırken vakıf üniversitesinde ise ulaşım kolaylığı ve arkadaş tavsiyesi yerini almıştır. Burada da bir önceki okulunu öğrenme bulgularındaki sonuç akran etkileşiminin ne kadar önemli olduğunu bir kez daha göstermektedir. Bulgularda vakıf üniversitesi öğrencileri için fiyat uygunluğuna önemli tercih sebepleri arasında yer almakta iken kurumsal iletişim stratejisinin de buna göre planlanması gerekmektedir.



#### 4.2.2. Eğitimle İlgili Değerlendirme

Çizelge 4.7 : Eğitimle İlgili Değerlendirme

	Devlet Üniversitesi		Vakıf Üniversitesi		Yüksek Ortalamaya Sahip Üniversite Türü
	Ortalama	Std hata	Ortalama	Std hata	
1-Hocaların akademik niteliği yeterlidir.	4,62	1,441	4,88	1,171	Vakıf
2-Öğrencilerin hocalarına ulaşması kolaydır.	4,52	1,393	4,93	1,115	Vakıf
3-Hocalar öğrencilere her zaman yardım eder.	4,32	1,356	4,76	1,134	Vakıf
4-Üniversite, akademisyenleri bilimsel çalışma için destekler.	4,25	1,545	4,52	1,402	Vakıf
5-Üniversitede eğitim kalitesi yüksektir.	4,42	1,508	4,74	1,153	Vakıf
6-Eğitimde not sistemi adaletlidir.	4,24	1,477	4,25	1,326	Vakıf
7-Okuldaki sınav sistemi adaletlidir.	3,95	1,116	4,24	1,365	Vakıf
8-Üniversiteden mezun olan öğrencinin iş bulma imkânı vardır.	4,61	1,323	4,24	1,696	Devlet
9-Üniversitenin, diğer üniversitelere göre eğitim üstünlüğü vardır.	4,36	1,306	4,32	1,501	Devlet
10-Üniversitede eğitimde kaynak kullanımı yeterlidir.	4,35	1,486	4,39	1,324	Vakıf
11-Derslikler teknolojik alt yapıya sahiptir.	4,33	1,430	4,49	1,296	Vakıf
12-Uygulama dersliklerinin alt yapısı yeterlidir.	4,59	1,135	4,39	1,392	Devlet
13-Derslikler her zaman temizdir.	4,41	1,103	5,01	1,140	Vakıf

Devlet ve vakıf üniversitelerinin eğitim algısında almış oldukları ortalamalar incelendiğinde, ortalamaların 5'e yakın oldukları görülmektedir. Bu durum hem

devlet hem de vakıf üniversitelerinin eğitim konusunda yüksek algıya sahip olduklarını göstermektedir.

Eğitimle ilgili değerlendirmeler hem devlet hem de vakıf üniversiteleri için incelendiğinde, vakıf üniversitelerinin daha başarılı olduğu görülmektedir. Vakıf üniversitelerinin eğitim alanında sunmuş olduğu algı, devlet üniversitesine göre daha yüksektir. Bu durum aslında vakıf üniversitelerinin eğitim alanında yaptığı kurumsal iletişim faaliyetlerinin daha başarılı olduğunu göstermektedir.

Günümüzde öğrenciler tercih edecekleri üniversitelerin akademik kadrosunu incelemekte ve daha önceki bulgulara baktığımızda da buna göre tercih yapmaktadır. Son yıllarda vakıf üniversitesinin sayısının artması ve devlet üniversitelerinde akademisyen imkânlarının yetersiz olması, akademisyenleri vakıf üniversitesine yönlendirmiştir. Devlet üniversitesinden mezun olacak öğrenci diğer üniversitelere göre eğitim üstünlüğü olduğunu ve iş imkânına sahip olduğunu düşünmüştür. Buna göre vakıf üniversiteleri iş imkânlarını oluşturarak kurumsal iletişim stratejisini planlaması gerekirken devlet üniversiteleri de akademisyen imkânlarını düzelterek eğitime yönelik stratejiler planlanmalıdır.

Mutlak mükemmellik modeline göre mükemmel örgütler temel stratejik çıktılarda başarılı olurlar. Üniversitelerin temel stratejik çıktıları eğitim olduğuna göre vakıf üniversitelerin mutlak mükemmellik modeline göre mükemmel örgüte devlet üniversitelerine göre daha yakın olduğu söylenebilir. Mükemmel örgütler mevcut ve potansiyel müşterilerinin kimin olduğunu bilir ve ona göre planlarını geliştirirler. Burada vakıf üniversitelerinin müşterisi olan öğrenciler için eğitim stratejilerini devlet üniversitelerine göre daha iyi planladığı söylenebilir.

Mükemmel örgütler, asıl faaliyetleri hakkında yürüttükleri halkla ilişkiler faaliyetleri kapsamında başarılı olmaktadır. Bu nedenle vakıf üniversitelerinin halkla iletişim faaliyetlerini asıl faaliyetlerinde başarılı bir şekilde yürüttüğünü göstermektedir. Eğitim konusunda vakıf üniversiteleri devlet üniversitelerinde göre mükemmel örgüt formuna daha yakındır. Vakıf üniversiteleri devlet üniversitelerine göre stratejik unsurlarla iletişimi daha etkin kurmaktadır. Grunig (2005)'e göre mükemmel örgütler, stratejik unsurları en iyi şekilde kullanarak halkla ilişkiler faaliyetlerini yürütmekte ve etkinlik sağlamaktadırlar. Buradan da anlaşılacağı üzere vakıf üniversiteleri devlet üniversitelerine göre halkla ilişkiler faaliyetlerini daha etkin bir

şekilde stratejik unsurları kullanarak yürütmekte ve bu durum vakıf üniversitelerinin etkinliğini arttırmaktadır.

#### 4.2.3. Kampüse İlgili Değerlendirme

Çizelge 4.8 : Kampüse İlgili Değerlendirme

	Devlet Üniversitesi		Vakıf Üniversitesi		Yüksek Ortalamaya Sahip Üniversite Türü
	Ortalama	Std hata	Ortalama	Std hata	
1-Kampüse ulaşım kolaydır.	4,71	1,327	4,94	1,227	Vakıf
2-Dinlenme alanları yeterlidir.	4,88	1,226	3,69	1,374	Devlet
3-Kampüs, engelli öğrenciler için kullanıma elverişlidir.	4,56	1,449	3,67	1,476	Devlet
4-Kampüste beslenme imkânları yeterlidir.	4,86	1,110	3,93	1,343	Devlet
5-Kampüsteki gıda ürünlerinin fiyatı uygun seviyededir.	4,54	1,172	3,61	1,409	Devlet
6-Kampüste spor imkânları yeterlidir.	4,52	1,575	3,42	1,430	Devlet

Devlet ve vakıf üniversitelerinin kampüs algısında almış oldukları ortalamalar incelendiğinde, ortalamaların devlet üniversitelerinde 5'e yakın, vakıf üniversitelerinde 4'e yakın olduğu görülmektedir. Bu durum devlet üniversitelerinin kampüs algısında hem de vakıf üniversitelere göre daha yüksek algıya sahip olduğunu göstermektedir. Devlet üniversitelerinin vakıf üniversitelere göre genellikle daha büyük ve fiziki şartları daha iyi olan kampüse sahip olmaları bu durumun bir nedeni olabilir. Devlet üniversitelerinde kampüs algısı toplum nezdinde daha yüksektir. Devlet üniversitelere ait tanıtımlarda kampüs olanaklarının sıklıkla verilmesi de bu algıyı yükseltmektedir.

Kampus ilgili değerlendirmeler hem devlet hem de vakıf üniversiteleri için incelendiğinde, devlet üniversitelerinin daha başarılı olduğu görülmektedir. Devlet üniversitelerinin kampus imkanları alanında sunmuş olduğu algı, vakıf üniversitesine göre daha yüksektir. Bu durum aslında devlet üniversitelerinin eğitim alanında yaptığı kurumsal iletişim faaliyetlerinin daha başarılı olduğunu göstermektedir.

Vakıf üniversitelerinin ulaşım kolaylığı olması nedeniyle şehir merkezlerinde yapılanmaları bir alana sıkışmalarına yol açmakta ve geniş kampüs alanlarından mahrum bırakmaktadır. Şehir merkezlerinde kampüs ve fiziki imkânları genişletmek maliyetli olduğundan arka planda kalmıştır. Özellikle vakıf üniversitelerini tercih eden öğrenciler için ulaşım kolaylığı ikinci sırada yer almaktadır. Vakıf üniversitelerinin stratejik planlaması, ulaşımın yanında kampüs imkânlarının genişletilmesiyle daha başarılı olacaktır.

Mutlak mükemmellik modeline göre örgütlerin varlığını sağlayan müşteri ve müşterinin satın alma davranışdır. Satın alma davranışı da yine müşteri kaynaklı etkenlerle şekillenmektedir. Kurumun yaptığı veya yapmadığı stratejiler, bir sonraki davranışın maliyetini oluşturmaktadır. Üniversitelerin müşterisi olan öğrencilerin, satın alma davranışlarında yani üniversite tercih algılarında, üniversitelerin strateji olarak yürüttüğü kampüs imkanları önemli olmaktadır. Burada devlet üniversitelerinin vakıf üniversitelere göre süreci daha iyi yönettikleri söylenebilir.

Toplum algısında devlet üniversitelerinin kampüs imkanları vakıf üniversitelere göre daha yüksektir. Günümüzde sadece bir bina içinde eğitim sunan vakıf üniversiteleri bulunmaktadır. Bu durum vakıf üniversitelere ilişkin kampus algısını düşürmektedir. Üniversiteler için kampus algısını onların kurum kimliklerinin bir parçası olarak görebiliriz. Bu durumda devlet üniversitelerinin kampus alanında kurum kimliğinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Grunig (2005)'e göre mükemmel örgütlerde kurum kimliği algısı yüksektir. Örgütlerin kurum kimliklerini en iyi şekilde yansıtabilecek halkla ilişkiler faaliyetleri yürütmeleri, örgüt mükemmelliğini arttırmaktadır. Bu durumda devlet üniversitelerinin kampüs alanındaki kurum kimliklerinin vakıf üniversitelerinde göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Devlet üniversitelerinin köklü yapıları ve geçmişten gelen organizasyon yapıları, kampüs alanında daha etkin olmalarını sağlamaktadır.

#### 4.2.4. Öğrenciye Hizmet Veren Diğer Birimler Ve Yönetim Süreçleriyle İlgili Değerlendirme

Çizelge 4.9 : Öğrenciye Hizmet Veren Diğer Birimler Ve Yönetim Süreçleriyle İlgili Değerlendirme

	Devlet Üniversitesi		Vakıf Üniversitesi		Yüksek Ortalamaya Sahip Üniversite Türü
	Ortalama	Std hata	Ortalama	Std hata	
1-Üniversite yönetimi öğrenci sorunlarına karşı duyarlıdır.	4,41	1,340	3,91	1,410	Devlet
2-Öğrenci kulüplerinin gerçekleştirdiği etkinlikler yeterlidir.	4,83	1,028	3,69	1,477	Devlet
3-Öğrenci işleri kaliteli ve hızlı hizmet vermektedir.	4,15	1,331	4,18	1,288	Vakıf
4-Muhasebe Birimi kaliteli ve hızlı hizmet vermektedir.	3,99	1,508	3,87	1,610	Devlet
5-Kütüphanedeki yazılı kaynak ve veri tabanları yeterlidir.	4,77	1,378	4,07	1,591	Devlet
6-Üniversitemizin öğrenci kariyer planlama hizmetleri yeterlidir.	4,67	1,207	3,68	1,710	Devlet
7-Öğrenci işleri bilgi sistemi yeterlidir.	4,31	1,426	3,92	1,453	Devlet
8-Web sitesindeki bilgiler yeterlidir.	4,36	1,263	4,13	1,385	Devlet
9-Öğrenciye sunduğu sağlık hizmetleri yeterlidir.	4,53	1,401	4,00	1,673	Devlet
10-Burs olanakları yeterlidir.	4,14	1,943	3,95	1,574	Devlet

Devlet ve vakıf üniversitelerinin öğrenciye hizmet veren diğer birimler ve yönetim süreçleri algısında almış oldukları ortalamalar incelendiğinde, ortalamaların devlet üniversitelerinde 5'e yakın, vakıf üniversitelerinde 4'e yakın olduğu görülmektedir. Bu durum devlet üniversitelerinin öğrenciye hizmet veren diğer birimler ve yönetim

süreçler algısında hem de vakıf üniversitelerine göre daha yüksek algıya sahip olduğunu göstermektedir. Sadece “öğrenci işleri kaliteli ve hızlı hizmet vermektedir” olgusunda vakıf üniversitesinin daha yüksek puan aldığı görülmektedir. Bu durum aslından devlet üniversitelerinin öğrenci işlerinin hantal yapısını gösteren sonuçlardan biridir.

Yönetimin öğrenci sorunlarına devlet üniversitesinde daha duyarlı olması, vakıf üniversitelerinin kendi öğrencisine uzak olduğunu göstermektedir. Devlet üniversitelerindeki öğrenci kulüp etkinliklerinin de yeterli görülmesi bu sonucun sebebini açıklamaktadır.

Hedef kitle tarafından öğrenciye hizmet veren birimlerin, vakıf üniversitelerinde daha hızlı olduğu düşüncesi hâkimdir. Vakıf üniversitesindeki bu anlayış sadece öğrenci işleri olarak algılanmış diğer süreç ve hizmetlerde arka planda kalmıştır. Vakıf üniversitelerinin, öğrenci hizmetlerinin kolay ve erişilebilir hale getirmesi gerekmektedir. Öğrencilerin bu süreçlerdeki yaşadığı sıkıntılardan dolayı memnuniyetsizliği hedef kitle kaybına yol açabilmektedir. Bu hizmet ve süreçler vakıf üniversitelerinde, ekonomik kaygılar nedeniyle geri planda düşünülse de öğrencinin yaşamını kolaylaştıracak bilgi sistemi ve web sitesindeki bilgilerinin de yeterli görülmemesi gibi sonuçlar vakıf üniversitelerinin mevcut öğrenciye karşı daha fazla görev ve sorumluluğunun olduğunu göstermektedir.

Mutlak mükemmellik modeline göre mükemmel örgütler mevcut ve potansiyel yeteneğini ve kapasitesini anlamak amacıyla operasyonel performans eğilimlerini analiz eder; stratejik hedeflere ulaşmak için gereken gelişim ihtiyacını belirler, etkili ve verimli bir değer zinciri yapısı geliştirerek söz verilen değer önermesinin tutarlı bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlar değer zincirinin tamamında işbirliği ve ekip çalışmasının etkililiğini sürekli artırmaya çalışan bir kültür geliştirir. kurumsal gelişimi desteklemek üzere gerekli finansal, fiziksel ve teknolojik kaynakları sağlar (KalDer, 2013: 6). Bu bağlamda devlet üniversiteleri öğrenciye hizmet veren diğer birimler ve yönetim süreçlerinde etkin performans yapısını geliştirmiştir. Bu açıdan bakıldığında devlet üniversiteleri vakıf üniversitelerine göre mükemmelliğe daha yakındır.

Grunig (2005)’e göre mükemmel örgütler, yönetim süreçlerini en iyi şekilde organize etmektedirler. Müşterilerin gereksinimlerine göre yönetim ve hizmet süreçlerini

geliştirirler. Bu açıdan bakıldığında devlet üniversitelerinin bu konuda vakıf üniversitelerine göre daha mükemmel olduklarını göstermektedir.

#### 4.2.5. Kurum İmaj Ve İtibarı İlgili Değerlendirme

Çizelge 4.10 : Kurum İmaj Ve İtibarı İlgili Değerlendirme

	Devlet Üniversitesi		Vakıf Üniversitesi		Yüksek Ortalamaya Sahip Üniversite Türü
	Ortalama	Std hata	Ortalama	Std hata	
1-Üniversitenin iyi bir imajı vardır.	5,27	1,131	4,38	1,382	Devlet
2-Üniversitenin imaj çalışmalarını yönetim planlamaktadır.	4,64	1,453	3,49	1,855	Devlet
3-Üniversitenin imajından memnunum.	5,11	1,072	4,30	1,443	Devlet
4-Üniversitenin tanıtım çalışmalarına katılmak isterim.	5,00	1,096	3,98	1,462	Devlet
5-Üniversitenin medyada görünürlüğü yeterlidir.	4,57	1,323	3,80	1,511	Devlet
6-Üniversitenin itibarının yönetiminde kurum liderinin rolü fazladır.	4,17	1,712	3,76	1,741	Devlet
7-Üniversitenin diğer üniversiteler içerisinde itibarı daha fazladır.	4,60	1,561	3,90	1,584	Devlet
8-Üniversite öğrencilerinin diğer üniversite öğrencilerine göre itibarı yüksektir.	4,73	1,427	4,02	1,542	Devlet
9-Üniversitenin eğitim kalitesi, itibarı yüksek olmayı hak etmektedir.	4,59	1,223	4,52	1,468	Devlet

Devlet ve vakıf üniversitelerinin kurum imaj ve itibar algısında almış oldukları ortalamalar incelendiğinde, tüm ortalamalarda devlet üniversitelerinin daha yüksek puana sahip oldukları görülmektedir. Devlet üniversitelerinin diğer üniversitelere

göre itibarı yüksektir. Aynı zamanda eğitim kalitesi ve öğrenci gözünde itibarı yüksektir.

Kurum imaj ve itibar ilgili değerlendirmeler hem devlet hem de vakıf üniversiteleri için incelendiğinde, devlet üniversitelerinin daha başarılı olduğu görülmektedir. Devlet üniversitelerinin kurum imaj ve itibar alanında sunmuş olduğu algı, vakıf üniversitesine göre daha yüksektir. Bu durum aslında devlet üniversitelerinin kurum imaj ve itibar alanında yaptığı kurumsal iletişim faaliyetlerinin daha başarılı olduğunu göstermektedir.

Son yıllarda vakıf üniversitelerindeki eğitim kalitesinin artması tercih edilme nedenlerini artırmaktadır. Bu algı vakıf üniversitelerinin imaj ve itibarını daha da artırdığını düşünmesine sebep olsa da sonuçlar bunun hiç te öyle olmadığını göstermiştir. Tanıtım faaliyetlerine katılmak isteyen öğrencilerin bile ağırlıkta devlet üniversitesinden olması öğrencilerin kurum aidiyeti kazandığını göstermektedir. Devlet üniversitesindeki öğrenciler, üniversitelerinin imaj ve itibarını oldukça iyi görmelerinin sebebini eğitimlerinin kaliteli olmasına dayandırmaktadırlar.

Mutlak mükemmellik modeline göre mükemmel örgütler müşterileri üzerinde manevi hassasiyet oluşturmakta, hedef kitlenin bir kısmına değil tüm paydaşlara hitap etmekte, müşterilere güven vermekte, çalışan memnuniyetini sağlamakta, toplumda iyi niyetli yaklaşımını oluşturmakta ve ekonomik değerini yükseltmektedir. Bu olgular örgütlerin kurum imaj ve itibarı üzerinde etkilidir. Örgütlerin bu olgularda başarılı olmaları kurum imaj ve itibarını arttırmaktadır. Bu durumda devlet üniversitelerinin vakıf üniversitelere göre bu olgularda daha başarılı olduğu ve bu sayede kurum imaj ve itibarının daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

Grunig (2005)'e göre kurum imaj ve itibarının kurumsal iletişimin ve diğer unsurlarıyla birlikte etkileşerek en nihayetinde oluşturmak istediği iyi bir itibarı oluşturmak, kurum lehine bir algı meydana getirmektedir. Sonuçta, kurumun yaratmış olduğu itibar ve imaj, kamuoyunda davranışa dönüşmektedir. Devlet üniversiteleri için kurum itibar ve imajı kamuoyu algısında bir davranışa dönüşmüştür. Bu durum devlet üniversitelerinin halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkinliğini arttırmaktadır.



#### 4.2.6. Toplumsal Bilinçle İlgili Değerlendirme

Çizelge 4.11 : Toplumsal Bilinçle İlgili Değerlendirme

	Devlet Üniversitesi		Vakıf Üniversitesi		Yüksek Ortalamaya Sahip Üniversite Türü
	Ortalama	Std hata	Ortalama	Std hata	
1-Üniversite, toplumun bilgileneşine yönelik seminer ve etkinlik düzenler.	4,60	1,322	4,00	1,569	Devlet
2-Üniversite, toplumdaki sosyal sorumluluk bilincini önemseyerek faydalı projeler hazırlar.	4,56	1,527	4,25	1,459	Devlet
3-Üniversite, hedef kitlesi ile yakın ilişki içerisindedir.	4,87	1,096	4,03	1,560	Devlet
4-Üniversite, çevreyi korumak ve iyileştirmek amacıyla bilimsel ve uygulamalı faaliyetler düzenler.	4,75	1,376	4,02	1,625	Devlet
5-Üniversite, toplumla ilişkilerinde şeffaf ve adil bir yönetim sergiler.	4,68	1,068	3,81	1,680	Devlet
6-Üniversitede, ırk ve cinsiyet ayrımcılığı yoktur.	4,84	1,195	4,61	1,615	Devlet
7-Üniversitenin mezunları, alanlarında yeterli bilgi ve beceriye sahiptir, davranışları ile toplum içerisinde örnek kişilik sergiler.	4,91	1,239	3,82	1,840	Devlet
8-Üniversiteye iletilen istek, öneri, şikâyetler dikkate alınır.	4,84	1,489	3,63	1,656	Devlet

Devlet ve vakıf üniversitelerinin toplumsal bilinç algısında almış oldukları ortalamalar incelendiğinde, tüm ortalamalarda devlet üniversitelerinin daha yüksek puana sahip oldukları görülmektedir. Devlet üniversiteleri, toplumu bilgilendirmede, toplumdaki sosyal sorumluluk bilincinin oluşturulmasında, hedef kitle ile yakın ilişkide, toplumla şeffaf ve adil bir ilişkide, ırk ve cinsiyet ayrımcılığı konusunda vakıf üniversitelerine göre daha iyi konumdadır. Ayrıca devlet üniversiteleri istek, öneri ve şikâyetlerin dikkate alınması konusunda daha etkin çalışmaktadırlar.

Toplumsal bilinç ile ilgili değerlendirmeler hem devlet hem de vakıf üniversiteleri için incelendiğinde, devlet üniversitelerinin daha başarılı olduğu görülmektedir. Devlet üniversitelerinin toplumsal bilinç alanında sunmuş olduğu algı, vakıf üniversitesine göre daha yüksektir. Bu durum aslında devlet üniversitelerinin toplumsal bilinç alanında yaptığı kurumsal iletişim faaliyetlerinin daha başarılı olduğunu göstermektedir.

Üniversiteler bireyi de toplumu da eğiten bilgi yuvalarıdır. Çevresinden bağımsız, etrafına faydası olmayan üniversiteler düşünülemez. Grunig' in ırk ve cinsiyet ayrımcılığına karşı olan mükemmel departman özelliğine üniversitelerin gösterdiği davranış, toplumsal bilinçle ilgili üniversitenin duruşunu gösterir ve diğer kuruluşlara örnek olur. Yönetimlerin şeffaf olması üniversiteye iletilen istek ve şikâyetlerin dikkate alınması da öz eleştiri yapabilen kendini sorgulayabilen ve bu anlamda kendini yenileyen kurumlar mükemmellik yolunda ilerleyebilirler. Bu özelliklere sahip üniversitelerin mezunlarının kendilerini yeterli donanıma sahip hissetmeleri en tabii sonuçtur.

Mutlak mükemmellik modeline göre kuruluşların toplumla ilgili sonuçları katma değerdedir. Örgütler yürüttükleri faaliyetler doğrultusunda toplum karşısında yaşanan olaylara, olgulara davranışlarıyla bir duruş sergiler. Bu duruş topluma cesaret sağlar. Bunun farkında olan toplumlar, kuruluşları kendi faydalarında kullanabilirler. Topluma faydalı olan doğal, yerel, genel, maddi, manevi, insani geliştirilebilir bütün olgularda faydalanma imkânına sahiptirler (Emanet, 2007: 74). Burada devlet üniversitelerinin vakıf üniversitelerine göre toplumsal bilinç algısının daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Bu durumda devlet üniversitelerinin vakıf üniversitelerine göre mükemmelliğe daha fazla yaklaştığını söyleyebiliriz.

Grunig (2005)'e göre işbirliğini, katılımcılığı, güveni ve karşılıklı sorumluluğu vurgulayan bir kültüre sahip toplumlarda mükemmel örgütler daha sık ortaya çıkmaktadır. Mükemmel örgütler, çalışanları ve toplumla işbirliği halindedir. Örgütler toplum algısına göre hareket etmekte ve toplumla bütünleşmektedirler. Bu açıdan bakıldığında devlet üniversitelerinin vakıf üniversitelerine göre daha fazla toplumla işbirliği halinde olduğu ve toplum ihtiyaçlarına daha fazla cevap verdiği görülmektedir.



## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

EFQM Mükemmellik Modeli, sistematik bir yapıya sahip olmakla birlikte hem özel sektör hem de kamuda yer alan tüm kurumlar açısından uygulanabilecek bir değerlendirme çalışması şablonu ortaya koymaktadır. Modelin temelinde, çalışanların kabiliyetlerinin farklı süreçlerle beraber iş sonuçlarına çevrildiği anlayışı görülmektedir. Modelde, çalışanlar ve süreçler, iş hayatında sonuçları ortaya koyan girdiler biçiminde ifade edilmektedirler. EFQM, Mükemmellik Modelini ortaya koyarken kuruluşların sürdürülebilir mükemmellik durumuna erişmelerini gerçekleştirecek bir yönetim yaklaşımına dayanmaktadır.

Mükemmel kurumlar, kurum çevresi işbirliklerini, iç kaynaklarını ve tedarikçilerini stratejilerine destek olacak biçimde, süreçlerinin etkin çalışması yönünde plan oluşturur ve bunu en iyi şekilde yönetir. Toplumsal ve çevresel etkilerinin etkin bir şekilde yönetilmesini koruma altına alır. Liderlerin mükemmelliği, misyon ve vizyonlarının gelişim düzeyi ile doğru orantılı olarak işlemektedir. Başarının kalıcılığının sağlanabilmesi açısından gerekli kılınan kurumsal sistem ve değerleri geliştirirler ve aynı zamanda davranışları ve faaliyetleri ile hayata adapte ederler.

Mükemmel kurumlar, süreçleri en iyi şekilde yönetebilmek için kurumsal iletişimi etkin bir şekilde yönetmektedirler. Mükemmel kurumlar, etkin kurumsal iletişim politikaları ile paydaş temelli strateji meydana getirerek vizyon ve misyonlarını gerçekleştirirler. Kurumsal iletişim faaliyetlerini yürütebilmek için planlar, amaçlar, politikalar ve süreçler yaratırlar ve uygulamaya koyarlar. Mükemmel kurumlar paydaşlarına ve müşterilerine yükselen bir değer yaratmak amacıyla iletişim araçlarını etkin bir şekilde yürütürler.

Mükemmel örgütler halkla ilişkiler faaliyetleri kapsamında en iyi stratejiyi belirlerler ve bu durum örgütlere avantaj sağlar. Doğru stratejinin belirlenmesi mükemmel örgütlerin yol haritası niteliğindedir. Yol haritasını önceden belirleyen örgütler, paydaşlarını ve müşterilerini tatmin ederek örgüt kimliğine değer katarlar. Bu değer ise örgüte olan tercihi üst düzeye çıkarır.

Bu çalışmada mükemmel kurum çerçevesinde üniversitelerin kurumsal iletişim faaliyetleri incelenmiş ve devlet üniversiteleri ve vakıf üniversiteleri karşılaştırılmıştır. Araştırma kapsamında eğitimle ilgili değerlendirmede vakıf üniversitelerinin kurumsal iletişim faaliyetleri devlet üniversitelerine göre daha etkinken; kampüs, öğrenci hizmetleri, kurum imaj itibar ve toplumsal bilinçle ilgili değerlendirmede devlet üniversitelerinin kurumsal iletişim faaliyetleri vakıf üniversitelerine göre daha etkindir. Toplu olarak değerlendirildiğinde devlet üniversitelerinin vakıf üniversitelerinde göre kurumsal iletişim faaliyetlerini daha etkin yürüttüğü ve bunun devlet üniversitelerini mükemmel örgüt formuna daha fazla yaklaştırdığı göstermektedir. Devlet üniversitelerinin mükemmel örgüte daha yakın olması, toplum algısından kaynaklanmaktadır. Toplumun devlete olan güveni ve devlet üniversitelerinin yıllar itibariyle ülke ekonomisindeki yeri, toplum algısını olumlu yönde etkilemektedir. Halkla ilişkiler ve iletişim kavramlarına bakış açısıyla bu analizin sonuçları değerlendirildiğinde, devlet üniversitelerinin halkla ilişkiler faaliyetlerini daha iyi yürüttüğü saptandı.

Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar çerçevesinde öneriler şu şekildedir:

Devlet üniversitelerindeki öğrencilerin, üniversitelerinin isimlerini en çok okuduğu lise ve dershaneden duyması öğretmenlerin görüşlerinin önemli olduğu fikrini verirken, vakıf üniversitelerinde ise arkadaş unsuru yer almaktadır. Bu da vakıf üniversitelerinin kurumsal iletişim çalışmalarında iç hedef kitleye yönelik çalışmalarına önem vermesini gerektiğini gösterir.

Üniversiteler için işe yerleştirme imkânları önemlidir. Bu çalışmada devlet üniversitesi tercihinde işe yerleştirme durumu vakıf üniversitesine göre daha yüksek çıkmıştır. Bu nedenle üniversitelerin kurumsal iletişim faaliyetlerinde işe yerleştirme imkânlarını ön planda tutmaları etkili olacaktır.

Vakıf üniversiteleri eğitim alanında özellikle akademisyen kadrosuyla devlet üniversitelerine göre daha fazla tercih edilmektedir. Son yıllarda birçok akademisyen devlet üniversitesinden vakıf üniversitesine geçmiştir. Bu durum vakıf üniversitelerinin eğitim algısını yükseltmektedir. Üniversitelerin akademisyenlere önem vermesi ve akademisyenlere ayrıca değer katmaları hem kendi imajları için hem de toplumun gelişmesi için önemlidir.

Vakıf üniversitelerinin varlığını devam ettirebilmesi için ekonomik kaygıya girmesi fiziki imkân maliyetlerinden kaçınması da hedef kitlenin tercihleri arasında yer alırken buna önem veren vakıf üniversitesi yönetimleri kimliklerini oluşturabilecektir.

Vakıf üniversiteleri, öğrenciye hizmet veren birimler ve yönetim süreçleriyle ciddi bir sıkıntı içindedir. Eğitimi sadece akademisyen niteliği ile ölçmemelidir. Mükemmel kuruluşlar hedef kitlesine, diğer paydaşlarına süreçleri, ürünleri ve hizmetleri tasarlayıp iyileştirebildiği sürece bu yolda ilerleyebilir.

Vakıf üniversiteleri, imaj çalışmalarına daha fazla önem vermelidir. Uzun yıllardan beri var olan devlet üniversitelerine karşı model içerisinde strateji olarak imaj ve itibar çalışmalarını gerçekleştirmelidirler. İyi bir imaj ve olumlu bir itibar somut olarak satın alma davranışına dönüştüğü için vakıf üniversitelerinin kurumsal iletişim çalışmalarının bu stratejiyi içine alması gerekir.

Vakıf üniversitelerinin, toplumsal bilinçte başarısız olduğu görülmektedir. Üniversiteler bireyi de toplumu da eğiten bilgi yuvalarıdır. Çevresinden bağımsız, etrafına faydası olmayan üniversiteler düşünülemez. Vakıf üniversitelerin kurumsal iletişim çalışmalarının tam anlamıyla stratejisini tekrar gözden geçirmesi gerekmektedir. Üniversitelerin, toplum karşısında olaylara, olgulara davranışlarıyla bir duruş sergiler. Bu duruş topluma cesaret verir. Grunig'in ırk ve cinsiyet ayrımcılığına karşı olan mükemmel departman özelliğine üniversitelerin gösterdiği davranış, toplumsal bilinçle ilgili üniversitenin duruşunu gösterir ve diğer kuruluşlara örnek olur.

Devlet üniversitelerine yönelik olan algı daha olumludur. Bu durum devlete olan güvenden kaynaklanmaktadır. Vakıf üniversitelerinin de toplum algısını yükseltmek adına toplum güvenini kazanacak iletişim faaliyetleri yürütmeleri önemli olacaktır.

Bu çalışmada yalnızca nicel veri analizi yapılmıştır. İleride yapılacak olan çalışmalarda nitel veri analizi de uygulanabilir.

Bu çalışma sadece İstanbul ilinde yapılmıştır. İleride yapılacak olan çalışmalarda Türkiye genelinde bir çalışma yürütülerek kırsal ve kentsel bölgelerdeki üniversitelerin kurumsal iletişim faaliyetleri karşılaştırılabilir.

## KAYNAKLAR

- Alptekin, T.** (1993). Kalite Yönetimi ve Toplam Kalite Kontrol, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Altıntaş, E.** (2001). Camur, D. Sözsüz İletişim ve Beden Dili, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Argüden, Y.** (2003). İtibar yönetimi, 1.Basım, İstanbul, Arge Danışmanlık A.Ş.
- Asna, A.** (2006). Halkla İlişkiler, Pozitif Yayınları.
- Bakan, I., Büyükbese, T.** (2004). “Orgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler için Bir Alan Araştırması”, Akdeniz IIBF Dergisi, 4.
- Bakan, İ., Büyükbese, T., Bedestenci. H.Ç.** (2004). Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım. Bursa: Aktüel Yayıncılık.
- Bakan, Ö.** (2005). Kurumsal İmaj, Konya, Tablet Kitabevi.
- Balmer, John M.T.** (1998). Journal of Marketing Management, Academy of marketing.
- Baysal, A.C., Tekarslan, E.** (2004). Davranış Bilimleri, İstanbul: Avcıol Basım Yayım.
- Chandler, D.** (2015). Corporate Social Responsibility A Strategic Perspective, Business Expert Press.
- Cima, R. R., Brown, M. J., Hebl, J. R., Moore, R., Rogers, J. C., Kollengode, A., Amstutz, G. J., Weisbrod, C. A., Narr, B. J. & Deschamps, C.** (2011). Use of lean and six sigma methodology to improve operating room efficiency in a high-volume tertiary-care academic medical center. J Am Coll Surg, 213, 83-92; discussion 93-4.

- Coombs, W. Timothy,** (2006). Code Red in the Boardroom: Crisis Management as Organizational DNA.
- Çağlar, İ., Kılıç, S.** (2011). Kalite güvence Standartları, 3.Basım, Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Çetin, C., Özcan E.** (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Beta Basım A.Ş.
- Çoşkun, A.** (2007). Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi, 2.Baskı, İstanbul, Literatür Yayıncılık.
- Dale, H. Besterfield,** (2003). "Quality Control" 3 rd. Ed. New Jersey.
- Denizhan D.,** (2008). EFQM Mükemmellik Modeli Ve Kocaeli Sanayi Odası'nda Uygulanması, Yüksek Lisans Projesi, Kocaeli.
- Efil, İ.** (2010). Toplam Kalite Yönetimi, 7.Baskı, Bursa, Dora Yayın-Basım Dağıtım Ltd Şti.
- EFQM** (2000). Özdeğerlendirme Yöntemleri Ve Uygulama Rehberi, Kal-Der Yayınları, İstanbul.
- Erdoğan, İ.** (2009). Halkla İlişkiler Teori ve Pratikte, Ankara, Erk Yayınları.
- Eren, E.** (2004). Stratejik Yönetim, Ed: Timur, Necdet, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Erengül, B.** (1997). Kültür Sihirbazları, İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Ertürk, S.** (1994). Eğitimde Program Geliştirme, 8.Baskı, Meteksan Yayınevi, Ankara.
- Ertürk, Y.** (2007). Halkla İlişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları, İstanbul, Nobel Yayıncılık.
- Foss, M. L., Stubbs, J. R. & Jones, G.** (2011). Integrating quality, education, lean, and performance management into a culture of continuous improvement. Transfusion, 51, 1598-603.
- Görpe, S.** (2007). Halkla ilişkiler Roller ve Yansımaları, Nobel Basımevi.
- Grunig, J.E.** (2005). Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik, Çev: Serra Görpe, İstanbul, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Ştd.



- Güçlü, N.** (2003). “Stratejik Yönetim”, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, , Cilt 23, Sayı 2, S: 61-85
- Gümüş, M., Öksüz B.** (2009). Çalışanların kurumsal itibar sürecinde katılımlarında içsel iletişimin rolü, Yaşar Üniversitesi.
- Gürgen, H.** (1997). Örgütlerde İletişim Kalitesi. İstanbul: Der Yayınları.
- Herman, J. J., Herman, J. L.** (2004). Education Quality Management. Effective Schools Through Systematic Change. Basel: Technomic Publishing..
- Jebakumar, A.Zechariah, Samuel K. Sarfo, Hassan S. Nondo,** (2014). A Review On Nursing Education And Management, International Journal of Nursing Education & Research. 1(1): 30-35.
- Kadıbeşegil, S.** (2004). Halkla ilişkilere Nereden Başlamalı? 2.Baskı, İstanbul, MediaCat Kitapları.
- Kadıbeşegil, S.** (2013). İtibar Yönetimi, 7.Baskı, İstanbul, MediaCat Kitapları.
- Kadıbeşegil, S.** (2012). Şimdi Stratejik iletişim Zamanı, 2.Baskı, İstanbul, MediaCat Kitapları.
- KalDer** (2013). <http://www.kalder.org/kalderhakkinda.aspx?id=583>
- KalDer** (2013). <http://www.KalDer.org/KalDerhakkinda.aspx?id=18>
- KalDer** (2003). EFQM Mükemmellik Modeli El Kitabı, KalDer Yayınları, İstanbul.
- KalDer** (2013). EFQM Mükemmellik Modeli El Kitabı, KalDer Yayınları, İstanbul.
- Karamehmet, B.** (2012). Kurumsal İletişimde Metafor,1.Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Kazancı, M.** (2013) Kamuda ve Özelde Halkla İlişkiler, 10.Baskı, Ankara, Turhan Kitabevi Yayınları.
- Ker, M.** (1998). Örgütsel İletişim. Pazarlama Dünyası Dergisi (Mayıs-Haziran). 69, 38.
- Kotler, L., Philip, N.** (2008). Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Çev: Sibel Kaçamak, 2.Baskı, İstanbul, MediaCat Kitapları.

- Kuruşçu, M.** (2003). Toplam Kalite Yönetimi Ve Kalite Ödülleri, Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.
- Masterman, G.** (2007). Sponsorship For a return on investment, Butterworth-Heinemann.
- Mohamed, S.S., YuanJian, Q.** (2008). The impact of the Organizational Culture on the implementation of TQM Programs. ISECS International Colloquium on Computing, Communication, Control, and Management, 386-389.
- Nowinski, C.J., Becker, S.M., Reynolds, K.S., Beaumont, J.L., Caprini, C.A., Hahn, E.A., Peres, A., Arnold, B.J.** (2007). The impact of converting to an electronic health record on organizational culture and quality improvement. International Journal Of Medical Informatics, 76, 174-183.
- Okay, A.** (2005). Kurum Kimliği, İstanbul, MediaCat Kitapları.
- Okay, A.** (2009). Kurumsal İletişimde Stratejik Yönetim ve Planlama, Kurumsal İletişim Yönetimi, Rüveyda Akyürek Ed.3.Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web Ofset Tesisleri.
- Okay, A., Okay, A.** (2013). Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları, 5.Baskı, İstanbul, Der Yayıncılık.
- Oliver, Sandra M.** (2004). Handbook Of Corporate Communication And Public Relations, Routledge yayınları.
- Ortiz, J. P. Ve Benito, J. G. Ve Galende, J.** (2006). Total Quality Management As A Forerunner F Business Innovation Capability, Technovation Magazine, No: 26.
- Özveren, M.** (1997). Toplam Kalite Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Peközcan, A., G.** (2011). EFQM Mükemmellik Modelinin Çalışanların Psikolojik İyi Oluş Ve İş Tatminleri Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Peltekoğlu, F. B.** (1997). “Kurumsal İletişim Sürecinde İmaj’ın Yeri”, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, s. 125-145.

- Pira- Sohodol, Aylın, Ç.** (2004). Kriz Yönetimi,1.Baskı, İstanbul, İletişim Yayınları.
- Prajogo, D. I. Ve Sohal, A.S.** (2006). The Relationships Between Organization Strategy, Total Quality Management (Tqm), And Organization Performance – The Mediating Role Of Tqm, European Journal Of Operational Research, No: 168.
- Sabuncuoğlu, Z., Gümüş, M.** (2008). Örgütlerde İletişim, İstanbul, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd Şti.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M.** (2008). Örgütsel Psikoloji, Bursa.
- Sarıkaya, N.** (2003). Toplam Kalite Yönetimi, Sakarya Kitabevi, 1. Baskı, Sakarya.
- Solmaz, B.** (2007). Kurumsal İletişim Yönetimi, Konya, Tablet Yayınevi.
- Şimşek, A.** (2007). Sağlık Hizmetlerinin, EFQM Mükemmellik Modeli İle Değerlendirilmesi Ve Gazi Üniversitesi Hastanesi Uygulaması, Yüksek Lisans Tez, Ankara.
- Şimşek, M.** (2004). Toplam Kalite Yönetimi, 4.Basım, İstanbul, Alfa Yayınevi..
- Şimşek, M.** (2007). Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul.
- Şimşek, M.S.** (2008). Yönetim ve Organizasyon, Konya: Adım Ofset ve Matbaacılık.
- Talib, F., Rahman, Z. & Azam, M.** (2011). Best practices of total quality management implementation in health care settings. Health Mark Q, 28, 232-52.
- Taşkın, E.** (2012). Toplam Kalite Yönetimini Uygulayan Denizcilik İşletmelerinde EFQM Mükemmellik Modeli ve İDO Örneği, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tikveş, Ö.** (2003). Halkla ilişkiler ve Reklamcılık, İstanbul, Beta basım.
- Top, S.** (2009). Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Sürekli İyileştirme Anlayışı, 1.Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Tutar, H.** (2004). Kriz ve Stres Yönetimi,2.Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık.

- Türkmen, I.** (2000). Yöneticileri için Etkin İletişim Modeli, Ankara.
- Vural, B.A.** (2003). Kurum Kültürü, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Vural, Z. B. A.** (2010). Kurum Kültürü, 3.Baskı, İstanbul, İletişim Yayınları.
- Walumbwa, Fred O. John J. Lawler and Bruce J. Avolio** (2007). Leadership, Individual Differences, and Work-related Attitudes: A Cross-Culture Investigation, Volume 56, Issue 2, pages 212–230.
- Yavuz T.** (2008). Örgütsel İletişim Sürecinde Yöneticilerin Duygusal Zeka Yeterlilikleri, Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S.** (2004). Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldırım, I.** (2001). Kamu yöneticisinin iletişim yeterlilikleri, Türk İdare Dergisi.

## EKLER

### Ek-1: Anket Formu

#### ANKET FORMU

Bu anket “ Kurumsal İletişimin Mutlak Mükemmellik Modeli’ ne göre İncelenmesini” ölçmek amacıyla İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Yüksek Lisans programında yürütülmekte olan bilimsel bir çalışma için hazırlanmıştır. Soruların doğru ya da yanlış yanıtları yoktur, önemli olan sizin bu konudaki kişisel görüşünüzdür. Lütfen ankete kimliğiniz ile ilişkili herhangi bir bilgi yazmayınız. İlginiz ve yardımınız için teşekkür ederiz.

Hatice Kabul

haticekabul@hotmail.com

#### 1-Cinsiyet

(1)Erkek (2)Kadın

#### 2-Yaşınız

(1)18-20 (2)21-23 (3)24-26 (4)27-29 (5)30 ve üstü

#### 3-Mezun Olunan Lisenin Türü Nedir?

(1)Anadolu Lisesi (2) Fen Lisesi (3) Meslek Lisesi (4) İmam Hatip Lisesi (5) Özel Anadolu Lisesi (6) Özel Fen Lisesi

#### 4-Program veya Bölümünüzün Türü Nedir?

(1)Ön Lisans (2)Lisans (3) Yüksek Lisans

#### 5-Üniversitenin İsmi Nereden Duydunuz?

(1) Kendi Okulumdan(2) Arkadaşımdan (3) Web Sitenizden (4) Okuluza Geldiğimde

(5) Eğitim Fuarlarından (6)Dershaneden (7)Gazete Reklamları (8)Açık Hava Reklamları

(9)TV Yayınları (10)İnternet Reklamları (11)Afiş ve Panolar (12)Diğer

#### 6-Üniversitenizi Neden Tercih Ettiniz?

(1) Arkadaşım tavsiye etti  
(2) Fiyatları uygun olduğu için  
(3) Ulaşımı kolay olduğu için  
(4) Akademisyen kadrosu iyi olduğu için  
(5)Teknolojik imkânlarının iyi olması  
(6) İşe yerleştirme imkânının olması  
(7)Yerinde uygulama ve staj imkânlarının olması  
(8) Mezun öğrenci tavsiye etti  
(9)Diğer

#### 7-Üniversiteniz aşağıdakilerden hangi gruba aittir?

(1)Devlet Üniversitesi  
(2) Vakıf Üniversitesi

<b>EĞİTİM İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRME SORULARI</b>						
	<b>Eikrim Yok</b>	<b>Kesinlikle</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kısmen Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
İfadelerin karşısındaki kutucuklardan sizce uygun olan bir tanesini seçerek işaretleyiniz. Kutucuklar "FİKRİM YOK" 'seçeneğinden başlayarak, 'KESİNLİKLE KATILMIYORUM' 'seçeneğinden "KESİNLİKLE KATILYORUM" seçeneğine doğru sıralanmıştır.						
1-Hocaların akademik niteliği yeterlidir.						
2-Öğrencilerin hocalarına ulaşması kolaydır.						
3-Hocalar öğrencilere her zaman yardım eder.						
4-Üniversite, akademisyenleri bilimsel çalışma için destekler.						
5-Üniversitede eğitim kalitesi yüksektir.						
6-Eğitimde not sistemi adaletlidir.						
7-Okuldaki sınav sistemi adaletlidir.						
8-Üniversiteden mezun olan öğrencinin iş bulma imkânı vardır.						
9-Üniversitenin, diğer üniversitelere göre eğitim üstünlüğü vardır.						
10-Üniversitede eğitimde kaynak kullanımı yeterlidir.						
11-Derslikler teknolojik alt yapıya sahiptir.						
12-Uygulama dersliklerinin alt yapısı yeterlidir.						
13-Derslikler her zaman temizdir.						
<b>KAMPUSLE İLGİLİ DEĞERLENDİRME SORULARI</b>						
	<b>Eikrim Yok</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kısmen Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
İfadelerin karşısındaki kutucuklardan sizce uygun olan bir tanesini seçerek işaretleyiniz. Kutucuklar "FİKRİM YOK" 'seçeneğinden başlayarak, 'KESİNLİKLE KATILMIYORUM' 'seçeneğinden "KESİNLİKLE KATILYORUM" seçeneğine doğru sıralanmıştır.						
1-Kampüse ulaşım kolaydır.						
2-Dinlenme alanları yeterlidir.						
3-Kampüs, engelli öğrenciler için kullanıma elverişlidir.						
4-Kampüste beslenme imkânları yeterlidir.						
5-Kampüsteki gıda ürünlerinin fiyatı uygun seviyededir.						
6-Kampüste spor imkânları yeterlidir.						
<b>ÖĞRENCİYE HİZMET VEREN DİĞER BİRİMLER VE YÖNETİM SÜREÇLERİYLE İLGİLİ DEĞERLENDİRME SORULARI</b>						
	<b>Eikrim Yok</b>	<b>Kesinlikle</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kısmen Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
İfadelerin karşısındaki kutucuklardan sizce uygun olan bir tanesini seçerek işaretleyiniz. Kutucuklar "FİKRİM YOK" 'seçeneğinden başlayarak, 'KESİNLİKLE KATILMIYORUM' 'seçeneğinden "KESİNLİKLE KATILYORUM" seçeneğine doğru sıralanmıştır.						

1-Üniversite yönetimi öğrenci sorunlarına karşı duyarlıdır.						
2-Öğrenci kulüplerinin gerçekleştirdiği etkinlikler yeterlidir.						
3-Öğrenci İşleri kaliteli ve hızlı hizmet vermektedir.						
4-Muhasebe Birimi kaliteli ve hızlı hizmet vermektedir.						
5-Kütüphanedeki yazılı kaynak ve veri tabanları yeterlidir.						
6-Üniversitemizin öğrenci kariyer planlama hizmetleri yeterlidir.						
7-Öğrenci işleri bilgi sistemi yeterlidir.						
8-Web sitesindeki bilgiler yeterlidir.						
9-Öğrenciye sunduğu sağlık hizmetleri yeterlidir.						
10-Burs olanakları yeterlidir.						

### KURUM İMAJ VE İTİBARI İLGİLİ DEĞERLENDİRME SORULARI

İfadelerin karşısındaki kutucuklardan sizce uygun olan bir tanesini seçerek işaretleyiniz. Kutucuklar "FİKRİM YOK" 'seçeneğinden başlayarak, 'KESİNLİKLE KATILMIYORUM' 'seçeneğinden "KESİNLİKLE KATILYORUM" seçeneğine doğru sıralanmıştır.	Fikrim Yok	Kesinlikle	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1-Üniversitenin iyi bir imajı vardır.						
2-Üniversitenin imaj çalışmalarını yönetim planlamaktadır.						
3-Üniversitenin imajından memnunuz.						
4-Üniversitenin tanıtım çalışmalarına katılmak isterim.						
5-Üniversitenin medyada görünürlüğü yeterlidir.						
6-Üniversitenin itibarının yönetiminde kurum liderinin rolü fazladır.						
7-Üniversitenin diğer üniversiteler içerisinde itibarı daha fazladır.						
8-Üniversite öğrencilerinin diğer üniversite öğrencilerine göre itibarı yüksektir.						
9-Üniversitenin eğitim kalitesi, itibarı yüksek olmayı hak etmektedir.						


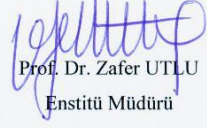
### TOPLUMSAL BİLİNÇLE İLGİLİ DEĞERLENDİRME SORULARI

İfadelerin karşısındaki kutucuklardan sizce uygun olan bir tanesini seçerek işaretleyiniz. Kutucuklar "FİKRİM YOK" 'seçeneğinden başlayarak, 'KESİNLİKLE KATILMIYORUM' 'seçeneğinden "KESİNLİKLE KATILYORUM" seçeneğine doğru sıralanmıştır.	Fikrim Yok	Kesinlikle	Katılmıyorum	Kısmen	Katılıyorum	Kesinlikle
1-Üniversite, toplumun bilgilenmesine yönelik seminer ve etkinlik düzenler.						
2-Üniversite, toplumdaki sosyal sorumluluk bilincini önemseyerek faydalı projeler hazırlar.						
3-Üniversite, hedef kitlesi ile yakın ilişki içerisinde.						
4-Üniversite, çevreyi korumak ve iyileştirmek amacıyla bilimsel ve uygulamalı faaliyetler düzenler.						
5-Üniversite, toplumla ilişkilerinde şeffaf ve adil bir yönetim sergiler.						
6-Üniversitede, ırk ve cinsiyet ayrımcılığı yoktur.						
7-Üniversitenin mezunları, alanlarında yeterli bilgi ve beceriye sahiptir, davranışları ile toplum içerisinde örnek kişilik sergiler.						
8-Üniversiteye iletilen istek, öneri, şikâyetler dikkate alınır.						





## Ek-2: Etik Komisyon Kararı

TÜRKİYE CUMHURİYETİ İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ		THE REPUBLIC OF TURKEY ISTANBUL AYDIN UNIVERSITY
<b>SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ</b>		
Sayı: B.30.2.AYD.0.41.00.00/0 20-2233	05.12.2015	
Konu: ANKET		
<b>Sayın Hatice KABUL</b>		
<p>Enstitümüz Y1312.140021 numaralı Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı Halkla İlişkiler ve Tanıtım Tezli Yüksek Lisans programı öğrencilerinden Hatice KABUL'un "KURUMSAL İLETİŞİMDE EFQM MUTLAK MÜKEMMELLİK MODELİNİN ÖNEMİ: VAKIF ÜNİVERSİTELERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA" adlı tez çalışması gereği "Demografik Bilgiler Anketi", "Eğitim ile İlgili Değerlendirme Soruları" ve "Kurum İmaj ve İtibarı İlgili Değerlendirme Soruları" ile ilgili anket ve ölçeği 16.11.2015 tarih ve 2015/13 İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyon Kararı ile etik olarak uygun olduğuna karar verilmiştir.</p>		
Bilgilerinize rica ederim.		
 Prof. Dr. Zafer UTLU Enstitü Müdürü		
<small>Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy, 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL</small>		
<small>www.aydin.edu.tr   444 1 428</small>		



## ÖZGEÇMİŞ

Hatice Kabul, 1981 de İskenderun'da doğmuştur. Liseyi Payas Lisesi'nde bitirmiş, Üniversiteyi 2004 yılında Gaziosmanpaşa Üniversitesi Tarih Bölümü'nde tamamlamıştır. Milli eğitim ve özel sektörde öğretmenlik yapmıştır. Uzun yıllar bir vakıf üniversitesinde Basın, Tanıtım Halkla İlişkiler Daire Başkanlığı'nda çalışmış iki dönem daire başkanlığı yapmıştır. Bu dönemde tanıtım planlamasını yapmış, üniversitenin aktif olarak sahada tanıtımında yer almıştır. Tanıtımın sadece bölgesel değil ulusal ve uluslararası platformlardaki faaliyetlerinde görev almıştır. Vakıf ve Devlet Üniversitelerinin tanıtım stratejilerini incelemiş, kurumsal iletişim faaliyetlerini değerlendirmiştir. Eğitim, tercih, kariyer, sınav sistemleri, iletişim sistemleri üzerine birçok seminer ve programa katılmıştır. Son bir yıldır Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi Kurumsal İletişim Direktörlüğü'nde Kurumsal İletişim Sorumlusu olarak çalışmaktadır. Evli ve bir çocuk annesidir.