



**T.C.**  
**Marmara Üniversitesi**  
**Eğitim Bilimleri Enstitüsü**  
**Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı**  
**Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı**

**YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARI İÇİN KURUMSAL İLETİŞİM  
YÖNETİMİ MODELİ ÖNERİSİ: PAYDAŞ GÖRÜŞLERİNE  
DAYALI BİR KARMA YÖNTEM ARAŞTIRMASI**

**Cihan KOCABAŞ**  
**(Doktora Tezi)**

**İSTANBUL – 2022**

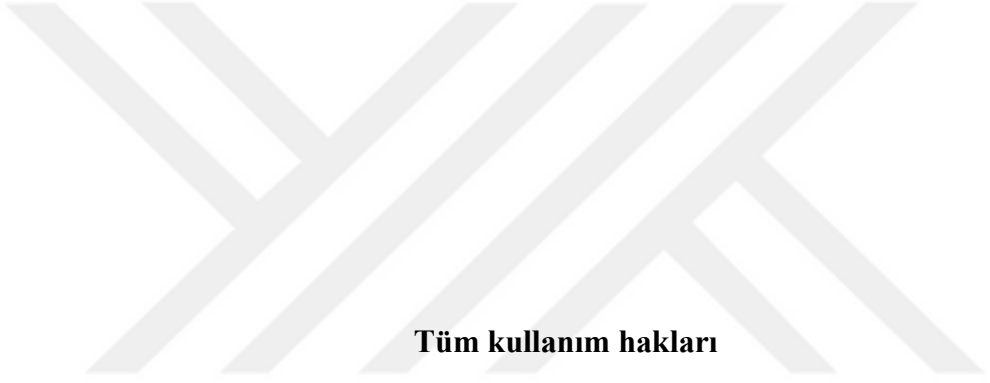
**T.C.**  
**Marmara Üniversitesi**  
**Eğitim Bilimleri Enstitüsü**  
**Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı**  
**Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı**

**YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARI İÇİN KURUMSAL İLETİŞİM**  
**YÖNETİMİ MODELİ ÖNERİSİ: PAYDAŞ GÖRÜŞLERİNE**  
**DAYALI BİR KARMA YÖNTEM ARAŞTIRMASI**

**Cihan KOCABAŞ**  
**(Doktora Tezi)**

**Danışman**  
**Doç. Dr. Yusuf ALPAYDIN**

**İSTANBUL – 2022**



**Tüm kullanım hakları**

**M.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü'ne aittir.**

**©2022**

## ETİK BEYAN

Bu çalışmanın, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmanın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallarına uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı beyan ederim.

Cihan KOCABAŞ

27/12/2022

## ONAY

Cihan KOCABAŞ tarafından hazırlanan "Yükseköğretim Kurumları İçin Kurumsal İletişim Yönetimi Modeli Önerisi: Paydaş Görüşlerine Dayalı Bir Karma Yöntem Araştırması" konulu bu çalışma 27/12/2022 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda jüri tarafından başarılı bulunmuş ve doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

### İmza

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Yusuf ALPAYDIN

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Münevver ÇETİN

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Hanifi PARLAR

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Ali ÖZDEMİR

Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Tuba AKPOLAT

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: Cihan KOCABAŞ

### EĞİTİM BİLGİLERİ

#### Doktora

2016 - Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı

#### Yüksek Lisans

2015 - 2016 Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı (Tez dönemi – Farabi değişim programı)

2014 - 2015 Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı (Ders dönemi)

#### Lisans

2016 - 2018 Anadolu Üniversitesi Açıköğretim İktisat Fakültesi Kamu Yönetimi Programı

2010 - 2014 İstanbul Üniversitesi Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Programı

#### Önlisans

2012 - 2014 Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Adalet Önlisans Programı

#### Ortaöğretim

2006 - 2010 Simav Anadolu Öğretmen Lisesi (EA)

## ÖNSÖZ

Doktora sürecinin başından sonuna kadar farklı çalışmalarda deneyim kazanmamıza vesile olan, önümüzü açan, bizlere ufuk çizen, yapıcı eleştirileri ile motivasyon kaybetmeden çalışmalarımızı yürütmememize katkı sağlayan çok kıymetli tez danışmanım Doç. Dr. Yusuf Alpaydın'a teşekkür ediyorum.

Başta Prof. Dr. Münevver Çetin olmak üzere Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümünün değerli hocalarına, tez izleme komitesinde ve savunma jürisinde bulunup, verdikleri dönütler ile daha nitelikli bir çalışma ortaya çıkmasına vesile olan saygıdeğer hocalarıma şükranlarımı iletiyorum.

Çalışmanın nicel ve nitel aşamalarında görüş sağlayarak katkı sağlayan her bir katılımcıya minnattarım. Çalışma kapsamında geliştirilen modelin nihai hale getirilmesinde geridönütleri ile katkı veren kıymetli uzmanlara ve yükseköğretim kurumlarının kurumsal iletişim birimi yöneticilerine de şükranlarımı ve iyi dileklerimi iletiyorum.

İş yerimde bana destek ve kolaylık sağlayan isimleri de zikretmem gerekir. Denetim ve Rehberlik Başkanı Sn. Osman Demirgöl'e, Denetçi Şeref Kaya'ya, Denetçi Rahmi Güler'e şükranlarımı sunuyorum. Ayrıca çalışmanın hazırlanma sürecinde yardımlarını esirgemeyen ve kendisinden çokça istifade ettiğim mesai arkadaşım Denetçi Dr. Ünal Deniz'e de özellikle teşekkür ediyorum.

Çalışmanın muhtelif aşamalarında gönüllü olarak yardımına koştukları için sevgili arkadaşlarım Esat Samet Altun'u, İlayda Ardaçoğlu'nu, Feyzi Buğday'ı ve değerli kuzenim Kamilcan Gülseren'i her zaman şükran ve minnetle zikredeceğim. Dostluk ve kardeşliğimizin baki kalmasını temenni ediyorum. Bana yol arkadaşlığı eden, kendi ağabeyim gibi gördüğüm Hasan Özdemir ve Lütfü Çakır'ın da çalışmama katkıları oldukça fazladır. Ağabeylerime ve ailelerine minnet, şükran ve iyi dileklerimi iletiyorum. Bilhassa çalışmanın her aşamasında istifade ettiğim çok değerli arkadaşlarım Erhan & Işıl Dönmez çiftine şükranlarımı; sevimli yavruları Atlas Deniz'e de sevgilerimi gönderiyorum.

Mensubu olduğum için daima şükrettiğim ailemin destekleri olmadan bu ęünlere gelmem mümkün olmazdı. şefkat timsali biricik anneme, cömertlik abidesi muhterem babama, motivasyonumu yüksek tutmamı sağlayan değerli ağabeyime ve her zaman derdimle dertlenen canım ablama sonsuz teşekkür ediyorum. Sevgili yeğerlerim Halil, Ömer, Yavuz ve Enfal'e de bu vesile ile sevgilerimi iletiyorum.

Küçükbakkalköy

Aralık, 2022



## ÖZET

Bu araştırmanın temel amacı Türkiye’de bulunan yükseköğretim kurumlarına yönelik kurumsal iletişim yönetimi modelinin geliştirilmesidir. Bu amaca hizmet etmek üzere öncelikle kurumsal iletişim ve yükseköğretim konuları çerçevesinde literatür taraması gerçekleştirilmiş ve çalışma konusu hakkında teorik arka plan bilgileri derlenmiştir. Paydaş görüşlerine dayalı derinlemesine analizlerin yer aldığı çalışmanın karma yöntemde kurgulanması ve çalışmanın birincil ve ikincil amaçlarına hizmet etmek üzere karma yöntemin çok aşamalı deseniyle yürütülmesi uygun görülmüştür.

Çalışmada tüm araştırma sorularına cevap bulmak üzere dördü nitel, ikisi nicel olmak üzere birbirini destekleyen sıralı empirik çalışmalar yürütülmüştür. Bu kapsamda yükseköğretim kurumların basılı tanıtım materyalleri, kurumsal sosyal medya hesapları incelenmiş ve kurumsal iletişim birimi çalışanları ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Buradan elde edilen verilere ek olarak literatür ve uzman görüşleri doğrultusunda ölçek geliştirme çalışması yürütülmüş, geçerlik ve güvenirlik çalışması tamamlanan ölçek, yükseköğretim kurumlarının akademik personellerine uygulanmıştır. Son aşamada hem nicel hem de nitel verilerin ışığında danışman ve araştırmacı tarafından taslak bir model çalışılmıştır. Taslak model içerik ve kapsam bakımından değerlendirilmek üzere alan uzmanlarına ve yükseköğretim kurumu kurumsal iletişim birimi yöneticilerinin görüşlerine sunulmuştur. Taslak modele ilişkin dönütler değerlendirilerek model taslağı revize edilmiş ve nihai hale getirilmiştir.

Araştırma kapsamında toplanan nicel verilerinin analizinde Açıklayıcı Faktör Analizi, Doğrulayıcı Faktör Analizi, Bağımsız Gruplar T-Testi ve ANOVA Testi kullanılmıştır. Nitel veriler ise içerik analizine tabi tutulmuş olup; örüntüler tespit edilerek kod, kategori ve temalar halinde bulgular bölümünde raporlanmıştır. Nicel verilerin analiz SPSS ve AMOS yazılımları ile nitel verilerin analizi ise QSR NVIVO ve MS Excel yardımıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında incelenen tanıtım materyallerinde aday öğrencilere yönelik içeriklerin yoğunlukta olduğu bulgulanmıştır. Resmi sosyal medya hesaplarında çoğunlukla tüm paydaşlara yönelik haber ve duyuru niteliğindeki paylaşımlara yer verildiği görülmektedir. Kurumsal iletişim birimi çalışanlarının ifadelerine göre kurumsal iletişim birimleri yükseköğretim paydaşları nezdinde muhatap kabul edilen ilk

birimlerdendir. Ayrıca uygulanan ölçekte akademik personelin kendi kurumlarının kurumsal iletişimine yönelik algılarının genellikle olumlu düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Geliştirilen model taslağına ilişkin uzmanların ve kurumsal iletişim yöneticilerinin geridönütlerinden nihai modelin kapsam ve içeriklerinin geliştirilmesinde istifade edilmiştir.

Bu araştırmanın sonuçları yükseköğretim yönetiminin önemli enstrümanlarından biri olan ve gün geçtikçe önemi daha da artan kurumsal iletişim birimlerinin yükseköğretim kurumlarındaki mevcut durumunu çoklu verilere dayalı olarak ortaya koymaktadır. Ayrıca yükseköğretim kurumlarının kurumsal iletişim birimleri için emprik veriler ışığında geliştirilen model önerisinin tüm yükseköğretim camiasına, kurumsal iletişim birimlerine, ilgili araştırmacılara ve politika yapıcılara fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmanın son bölümünde araştırmacılara ve uygulayıcılara yönelik önerilere yer verilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** *Yükseköğretim, Yükseköğretim Kurumları, Üniversite, İletişim, Kurumsal İletişim*

## **ABSTRACT**

The main purpose of this research is to develop a corporate communication management model for higher education institutions in Turkey. To accomplish this, a literature review was conducted within the framework of corporate communication and higher education issues, and theoretical background information about the study subject was compiled. It was deemed appropriate that the study, which included in-depth analysis based on stakeholder opinions, was designed using a mixed-method approach and carried out with a multi-stage design method to serve the primary and secondary purposes of the study.

In the study, sequential empirical studies (four qualitative and two quantitative) were conducted to find answers to all research questions. These studies supported one another. Printed promotional materials and corporate social media accounts of higher education institutions were examined and interviews were conducted with employees of the corporate communication unit. In addition, a scale development study was carried out in line with literature and expert opinions, and the scale, whose validity and reliability studies were completed, was applied to the academic staff of higher education institutions. In the last stage, a draft model was studied by a consultant and the researcher, taking into account both quantitative and qualitative data. The draft model was presented to field experts and corporate communication unit managers of higher education institutions for evaluation in terms of content and scope. The draft model was revised and finalized based on feedback received.

Exploratory Factor Analysis, Confirmatory Factor Analysis, Independent Groups T-Test, and ANOVA Test were used to analyze the quantitative data collected within the scope of the research. On the other hand, qualitative data were subjected to content analysis. Patterns were identified and reported in the findings section as codes, categories, and themes. The analysis of quantitative data was conducted using SPSS and AMOS software, and the analysis of qualitative data was conducted using QSR NVIVO and MS Excel.

In the promotional materials examined within the scope of the research, it was found that the content targeted towards candidate students was intense. The official social media accounts were found to mostly include news and announcements for all stakeholders. According to the statements of employees of the corporate communication unit, corporate communication units are often considered as the first point of contact by higher education

stakeholders. Furthermore, results from the scale applied indicated that the perceptions of the academic staff towards the corporate communication of their institutions were generally positive. The feedback received from experts and corporate communication managers regarding the developed draft model was used to develop the scope and content of the final model.

The results of this research reveal the current state of corporate communication units, which are an important aspect of higher education management and are becoming increasingly important in higher education institutions, based on multiple data sources. It is believed that the model proposal developed for the corporate communication units of higher education institutions using empirical data will benefit the entire higher education community, corporate communication units, relevant researchers, and policy makers. In the final part of the study, suggestions for future research and practitioners are provided.

**Key words:** *Higher Education, Higher Education Institiues, University, Communication, Corporate Communication*

## İÇİNDEKİLER

|                                                         |          |
|---------------------------------------------------------|----------|
| ETİK BEYAN.....                                         | i        |
| ONAY .....                                              | ii       |
| ÖZGEÇMİŞ .....                                          | iii      |
| ÖNSÖZ .....                                             | iv       |
| ÖZET.....                                               | vi       |
| ABSTRACT .....                                          | viii     |
| İÇİNDEKİLER .....                                       | x        |
| KISALTMALAR VE SEMBOLLER LİSTESİ.....                   | xv       |
| TABLolar LİSTESİ .....                                  | xvi      |
| GRAFİKLER LİSTESİ .....                                 | xx       |
| ŞEKİLLER LİSTESİ.....                                   | xxi      |
| <b>BÖLÜM 1 : GİRİŞ.....</b>                             | <b>1</b> |
| 1.1. Problem Durumu .....                               | 2        |
| 1.2. Amaç .....                                         | 6        |
| 1.3. Önem .....                                         | 7        |
| 1.4. Varsayımlar .....                                  | 8        |
| 1.5. Sınırlılıklar .....                                | 8        |
| <b>BÖLÜM 2 : ALAN YAZIN ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....</b> | <b>9</b> |
| 2.1. Teorik Arka Plan .....                             | 9        |
| 2.1.1. Organizasyon ve Yönetim .....                    | 9        |
| 2.1.2. Yönetim ve İletişim .....                        | 13       |
| 2.1.3. Örgütsel İletişim .....                          | 14       |
| 2.1.4. Yükseköğretim Yönetimi ve İletişim .....         | 17       |

|                                                                                                                 |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2.2. Kavramsal Çerçeve .....                                                                                    | 20         |
| 2.2.1. Kurumsal İletişimin Tanımı .....                                                                         | 20         |
| 2.2.2. Kurumsal İletişimin Gelişimi .....                                                                       | 22         |
| 2.2.3. Kurumsal İletişimin Amaçları ve İşlevleri .....                                                          | 25         |
| 2.2.5. Kurumsal İletişim Sınıflandırması .....                                                                  | 26         |
| 2.2.6. Kurumsal İletişimin Teori ve Uygulama Bileşenleri (Kurumsal iletişimin etkileşimde olduğu alanlar) ..... | 29         |
| 2.3. Yükseköğretim Kurumlarında Kurumsal İletişim.....                                                          | 46         |
| 2.3.1. Yükseköğretim Kurumlarında Kurumsal İtibar.....                                                          | 49         |
| 2.3.2. Yükseköğretim Kurumlarında Kurumsal İmaj.....                                                            | 52         |
| 2.3.3. Yükseköğretim Kurumlarında Kurumsal Marka.....                                                           | 55         |
| 2.3.4. Yükseköğretim Kurumlarında Kurumsal Kimlik.....                                                          | 58         |
| 2.3.5. Yükseköğretim Kurumlarında Paydaş Yönetimi.....                                                          | 60         |
| 2.3.6. Yükseköğretim Kurumlarında Kurumsal Kültür.....                                                          | 63         |
| 2.3.7. Yükseköğretim Kurumlarında Kurumsal İletişim Araçları Ve Etkinlikleri ..                                 | 65         |
| 2.4. İlgili Çalışmalar.....                                                                                     | 75         |
| <b>BÖLÜM 3 : YÖNTEM.....</b>                                                                                    | <b>83</b>  |
| 3.1. Araştırmanın Modeli ve Deseni .....                                                                        | 85         |
| 3.2.1. Çalışma Grubu .....                                                                                      | 87         |
| 3.2.2. Veri Toplama Araçları .....                                                                              | 95         |
| 3.2.3. Verilerin Toplanması .....                                                                               | 103        |
| 3.2.4. Verilerin Çözümlemesi .....                                                                              | 106        |
| 3.2.5. Geçerlik ve Güvenirlik.....                                                                              | 109        |
| <b>BÖLÜM 4 : BULGULAR.....</b>                                                                                  | <b>114</b> |

|                                                                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1. Yükseköğretim Kurumlarının Yayınladıkları Basılı Tanıtım Materyallerinin İncelenmesi (Doküman Analizi) .....       | 114 |
| 4.1.1. Genel tanıtım amaçlı bilgiler .....                                                                              | 114 |
| 4.1.2. Aday öğrenciler için bilgiler.....                                                                               | 118 |
| 4.1.3. Kurumsallık unsurları .....                                                                                      | 122 |
| 4.1.4. Etkinlik ve faaliyetler .....                                                                                    | 126 |
| 4.2. Yükseköğretim Kurumlarının Kurumsal İletişim Birimi Çalışanlarının Görüşleri .....                                 | 131 |
| 4.2.1. Yükseköğretim paydaşlarına göre kurumsal iletişim algısı.....                                                    | 131 |
| 4.2.2. Yükseköğretim kurumlarında kurumsal iletişim faaliyetleri.....                                                   | 135 |
| 4.2.3. Kurumsal iletişimin yükseköğretim kurumlarına katkıları.....                                                     | 137 |
| 4.2.4. Yükseköğretim kurumlarında kurumsal iletişimin yönetimi.....                                                     | 138 |
| 4.2.5. Yükseköğretim kurumlarının kurumsal iletişiminde tercih edilen mecralar.....                                     | 146 |
| 4.2.6. Kurumsal iletişim süreçlerinde yaşanan güçlükler.....                                                            | 149 |
| 4.2.7. Yükseköğretim kurumlarında kurumsal iletişim birimlerinin akademik yıl içerisinde takip ettikleri süreçler ..... | 150 |
| 4.3. Yükseköğretim Kurumlarının Sosyal Medya Hesaplarının İncelenmesi .....                                             | 151 |
| 4.4. Akademik Personele Uygulanan Ölçek Vasıtasıyla Elde Edilen Bulgular (Nicel Analiz).....                            | 158 |
| 4.4.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi .....                                                                                 | 158 |
| 4.4.2. Vardamsal İstatistikler .....                                                                                    | 161 |
| 4.5. Alan Uzmanlarının/Deneyimli Öğretim Üyelerinin Model Taslağına İlişkin Görüşleri (Nitel Analiz) .....              | 171 |
| 4.5.1. Temel Fonksiyonlar .....                                                                                         | 172 |
| 4.5.2. Amaç ve Hedefler .....                                                                                           | 173 |
| 4.4.3. İlkeler.....                                                                                                     | 174 |

|                                                                                             |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.4.4. Organizasyon Şeması .....                                                            | 175        |
| 4.4.5. Birim Yapılanması ve Sorumluluk Alanları.....                                        | 176        |
| 4.4.6. Birim İçi Bilgi Akışı / Etkileşim .....                                              | 177        |
| 4.4.7. Örgütlenme Modeli .....                                                              | 177        |
| 4.4.8. Birimin İç Organizasyonu İçin Yeterli İnsan Kaynağı.....                             | 178        |
| 4.4.9. Akademik ve İdari Birimlerle Bilgi Alış Verişi Şeması.....                           | 179        |
| 4.4.10. Diğer Birimlerin Kurumsal İletişim Bağlamındaki Görevleri.....                      | 180        |
| 4.4.11. Raporlama ve Denetleme .....                                                        | 181        |
| 4.4.12. Yıllık İş Akış Süreci .....                                                         | 182        |
| 4.4.13. Kurumsal İletişim Planı.....                                                        | 183        |
| 4.4.14. Kriz Yönetimi.....                                                                  | 184        |
| 4.4.15. Arşiv, Bilgi Yönetimi Ve Yazılımlar .....                                           | 185        |
| 4.4.16. Kapsam, İçerik ve Modelin Sunumuyla İlgili Değerlendirmeler Ve Diğer Katkılar ..... | 186        |
| 4.6. Yükseköğretim Kurumları İçin Kurumsal İletişim Yönetimi Model Önerisi....              | 186        |
| 4.6.1. Model Gerekçesi.....                                                                 | 186        |
| 4.6.2. Model Varsayımları.....                                                              | 187        |
| 4.6.3. Kurumsal İletişimin Temel Fonksiyonları.....                                         | 187        |
| 4.6.4. Kurumsal İletişimin Amaç ve Hedefleri.....                                           | 189        |
| 4.6.5. Kurumsal İletişimin İlkeleri .....                                                   | 191        |
| 4.6.6. Organizasyon ve Yapılanma .....                                                      | 192        |
| 4.6.7. Raporlama ve Geridönüt .....                                                         | 202        |
| 4.6.8. Planlama ve Süreç Yönetimi .....                                                     | 203        |
| <b>BÖLÜM 5: SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER .....</b>                                           | <b>209</b> |
| 5.1. Sonuç ve Tartışma.....                                                                 | 209        |

|                                                                                                                                                            |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.2. Öneriler .....                                                                                                                                        | 224        |
| 5.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler .....                                                                                                              | 224        |
| 5.2.2. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler .....                                                                                                               | 225        |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>                                                                                                                                       | <b>226</b> |
| <b>EKLER .....</b>                                                                                                                                         | <b>253</b> |
| EK 1. Araştırma ve Yayın Etik Kurul Kararı.....                                                                                                            | 253        |
| EK 2. Akademik Personelin Kurumsal İletişim Algısı Ölçeği .....                                                                                            | 254        |
| EK 3. Kurumsal İletişim Birimi Çalışanlarına Yönelik Görüşme Soruları .....                                                                                | 255        |
| EK 4. Yazar ve Danışman Tarafından Uzman Görüşüne Sunulmak Üzere Hazırlanan<br>Yükseköğretim Kurumları İçin Kurumsal İletişim Yönetimi Modeli Taslağı..... | 256        |
| EK 5. Benzerlik/Orijinallik Raporu .....                                                                                                                   | 266        |
| EK 6. Nicel Veri Analizi Çıktı Dosyaları (QR Kod ve Bağlantı).....                                                                                         | 267        |

## KISALTMALAR VE SEMBOLLER LİSTESİ

|         |                                                                  |
|---------|------------------------------------------------------------------|
| SBİİ :  | Sosyal, beşeri, iktisadi ve idari bilimler                       |
| FDMMMT: | Fen, doğa, mühendislik, mimarlık, matematik ve tasarım bilimleri |
| KIM:    | Kurumsal itibar ve marka altboyutu                               |
| BYM:    | Basın, yayın ve medya altboyutu                                  |
| KKu:    | Kurumsal kültür altboyutu                                        |
| Pi:     | Paydaş iletişimi altboyutu                                       |
| KKi:    | Kurumsal kimlik altboyutu                                        |
| TaOr:   | Tanıtım ve organizasyon altboyutu                                |
| İK:     | İşbirliği ve koordinasyon altboyutu                              |

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 2.1. Kurumsal İletişim Tanımları Tablosu .....                                                                                        | 21 |
| Tablo 2.2. Kurumsal İletişim Gelişim Süreci .....                                                                                           | 24 |
| Tablo 2.3. Örgütsel Kimlik, İmaj ve İtibar Arasındaki Farklar .....                                                                         | 38 |
| Tablo 3.1. Mevcut Araştırmada Kullanılan Karma Yöntem Modeline İlişkin Bilgiler..                                                           | 86 |
| Tablo 3.2. Çalışma Kapsamında İncelenen Yükseköğretim Kurumlarının Basılı Tanıtım Materyalleri.....                                         | 88 |
| Tablo 3.3. Çalışma Kapsamında Resmi Twitter Hesapları İncelenen Yükseköğretim Kurumları.....                                                | 89 |
| Tablo 3.4. Çalışma Kapsamında Mülakat Gerçekleştirilen Yükseköğretim Kurumları Kurumsal İletişim Birimi Çalışanları.....                    | 90 |
| Tablo 3.5. Akademisyenlerin Görev Yaptıkları Yükseköğretim Kurumlarına İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri .....                             | 90 |
| Tablo 3.6. Akademisyenlerin Görev Yaptıkları Yükseköğretim Kurumu Türüne İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri .....                           | 91 |
| Tablo 3.7. Akademisyenlerin Temel Bilim Alanlarına Göre Frekans ve Yüzde Değerleri .....                                                    | 91 |
| Tablo 3.8. Akademisyenlerin Hâlihazırda Görev Yaptıkları Yükseköğretim Kurumunda Çalışma Sürelerine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri..... | 92 |
| Tablo 3.9. Çalışma Grubuna Dahil Edilen Akademik Personelin Cinsiyet Dağılımlarına İlişkin Yüzde ve Frekans Bilgileri .....                 | 92 |
| Tablo 3.10. Çalışma Grubuna Dâhil Edilen Akademik Personelin Cinsiyet Dağılımlarına İlişkin Yüzde ve Frekans Bilgileri .....                | 93 |
| Tablo 3.11. Akademik Personelin Yaş Dağılımlarına İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri .....                                                  | 93 |

|                                                                                                                                               |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 3.12. Akademik Personelin İdari Görev Durumu Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri .....                                            | 94  |
| Tablo 3.13. Model Taslağına İlişkin Görüş Bildiren Yükseköğretim Yönetimi ve Kurumsal İletişim Yöneticileri .....                             | 94  |
| Tablo 3.14. Kaiser-Meyer-Olkin ve Barlett's Testi Değerleri.....                                                                              | 99  |
| Tablo 3.15. Akademik Personelin Kurumsal İletişim Algısı Ölçeğine Ait Özdeğerler ve Faktörlerin Açıkladıkları Varyans Oranları.....           | 101 |
| Tablo 3.16. Akademik Personelin Kurumsal İletişim Algısı Ölçeği Faktör Analizi Sonrası Döndürülmüş Temel Bileşenler Matrisi .....             | 102 |
| Tablo 3.17. Akademik Personelin Kurumsal İletişim Algısı Ölçeği Cronbach's Alpha Değerleri .....                                              | 102 |
| Tablo 3.18. Çalışma Grubuna Alınan Yükseköğretim Kurumlarının Temmuz 2019 – Ağustos 2020 Tarihleri Arasındaki Resmi Twitter Paylaşımları..... | 104 |
| Tablo 4.1. Genel Tanıtım Amaçlı Bilgiler Temasını Oluşturan Kategoriler .....                                                                 | 115 |
| Tablo 4.2. Aday Öğrenciler İçin Bilgiler Temasını Oluşturan Kategoriler .....                                                                 | 118 |
| Tablo 4.3. Kurumsallık Unsurları Temasını Oluşturan Kategoriler .....                                                                         | 122 |
| Tablo 4.4. Etkinlik ve Faaliyetler Temasını Oluşturan Kategoriler .....                                                                       | 127 |
| Tablo 4.5. Yükseköğretim Kurumlarının Paylaşımlarının Hedef Kitleye Göre Sınıflandırılması.....                                               | 155 |
| Tablo 4.6. Yükseköğretim Kurumlarının Paylaşımlarının Konularına Göre Sınıflandırılması.....                                                  | 156 |
| Tablo 4.7. Yükseköğretim Kurumlarının Paylaşımlarının Aylara Göre Konu Dağılımı .....                                                         | 157 |
| Tablo 4.8. Yükseköğretim Kurumlarının Paylaşımlarının Aylara Göre Hedef Kitle Dağılımı .....                                                  | 158 |
| Tablo 4.9. Doğrulyacı Faktör Analizi Uyum İyiliği İndeksleri ve Kabul Edilebilir Değerler .....                                               | 159 |

|                                                                                                                                                                                                                                                |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 4.10. Akademik Personelin Kurumsal İletişim Algısı Ölçeği Altboyutlarının Normal Dağılımının İncelenmesi.....                                                                                                                            | 161 |
| Tablo 4.11. Akademik Personelin Kurumsal İletişim Algısı Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri .....                                                                                        | 161 |
| Tablo 4.12. Akademik Personelin Kurumsal İletişim Algısı Ölçeği Puanlarının Akademik Personelin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları.....                           | 162 |
| Tablo 4.13. Akademik Personelin Kurumsal İletişim Algısı Ölçeği Puanlarının Akademisyenlerin Yaş Grubu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....                 | 163 |
| Tablo 4.14. Akademik Personelin Kurumsal İletişim Algısı Ölçeği Puanlarının Akademik Personelin İdari Görev Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları .....                | 165 |
| Tablo 4.15. Akademik Personelin Kurumsal İletişim Algısı Ölçeği Puanlarının Akademisyenlerin Görev Yılı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....                | 166 |
| Tablo 4.16. Akademik Personelin Kurumsal İletişim Algısı Ölçeği Puanlarının İşbirliği ve Koordinasyon Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tukey HSD Testi Sonuçları.....                          | 167 |
| Tablo 4.17. Akademik Personelin Kurumsal İletişim Algısı Ölçeği Puanlarının Akademisyenlerin Çalıştıkları Bilim Alanı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları ..... | 168 |
| Tablo 4.18. Akademik Personelin Kurumsal İletişim Algısı Ölçeği Puanlarının Tanıtım ve Organizasyon Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tukey HSD Testi Sonuçları.....                            | 169 |
| Tablo 4.19. Akademik Personelin Kurumsal İletişim Algısı Ölçeği Puanlarının Yükseköğretim Kurumu Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları .....                             | 170 |

|                                                                                                            |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 4.20. Alan Uzmanlarının/Deneyimli Öğretim Üyelerinin Model Önerisi Taslağına İlişkin Görüşleri ..... | 172 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|



## GRAFİKLER LİSTESİ

|                                                                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Grafik 4.1. Çalışma Grubuna Alınan Yükseköğretim Kurumlarının Tweet, Retweet ve Favori Sayıları.....        | 152 |
| Grafik 4.2. Çalışma Grubuna Alınan Yükseköğretim Kurumlarının Twitter Etkileşimi Performans Durumları ..... | 153 |
| Grafik 4.3. Çalışma Grubuna Alınan Yükseköğretim Kurumlarının Tweetlerinde Kullandıkları Medya Türü .....   | 154 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Şekil 2.1. Organizasyon ve Yönetim Teorileri .....                                                             | 11  |
| Şekil 2.1. Kültür Unsurlarının Düzey Derinlikleri .....                                                        | 45  |
| Şekil 2.2. Kurumsal Kimlik Alt Bileşenleri.....                                                                | 59  |
| Şekil 2.3. Yükseköğretimin Çoklu Paydaşları .....                                                              | 62  |
| Şekil 3.1. Araştırma Metodolojisi Özeti .....                                                                  | 84  |
| Şekil 3.2. Scree Plot.....                                                                                     | 100 |
| Şekil 4.1. Akademik Personelin Kurumsal İletişim Algısı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Path Diyagramı ..... | 160 |
| Şekil 4.2. Kurumsal İletişimin Temel Fonksiyonları.....                                                        | 187 |
| Şekil 4.3. Organizasyon Şeması .....                                                                           | 193 |
| Şekil 4.4. Birim Yapılanması.....                                                                              | 194 |
| Şekil 4.5. Birim İçi Bilgi Akışı / Etkileşim.....                                                              | 197 |
| Şekil 4.6. Birimler Arası Bilgi Alışverişi Şeması.....                                                         | 201 |
| Şekil 4.7. Kurumsal İletişim Birimi Yıllık İş Akış Süreci.....                                                 | 205 |

## BÖLÜM 1: GİRİŞ

Yükseköğretim kurumları eğitim-öğretim, araştırma ve kamuya hizmet olmak üzere temelde üç sorumluluk alanı bulunan kurumlardır (Arslan, 2019, s.4). Yükseköğretim kurumları bu fonksiyonları marifetiyle bilginin üreticisi ve aktarıcısı olarak toplumlara yön vermektedir. İnsan kaynağının niteliklerinin artırılması için akademik ve entelektüel birikimlerini aktarırken diğer taraftan emek talepleriyle iş gücü arzı arasında köprü vazifesi görür. Bölgesel kalkınmada olduğu kadar ulusal kalkınmada da önemli yer tutan yükseköğretim kurumlarının, ülkelerin refah düzeyini tayin ettiği söylenebilir. Dolayısıyla hem bireylerin hem de toplumun yükseköğretimden beklentileri oldukça yüksektir. Bu yüzden yükseköğretime talep gün geçtikçe artmaktadır. Çağdaş dünyada organizasyonları değişime zorlayan sebepler karmaşılaşıp çoğalırken yükseköğretim sistemi içinde de hem iç hem dış paydaşların bu talepleri ve beklentileri dünya koşullarıyla ilintili şekilde değişmektedir. Küreselleşme, neoliberalizm ve dijitalleşme ile şekillenen aktüel politikaların tüm sektörler üzerinde kurduğu hegemonya eğitim alanında da hissedilmektedir.

Küreselleşme, uluslararasılaşma, aday öğrenci çekme, fon bulma, itibar ve kriz yönetimi gibi konuların yükseköğretim sistemlerinin gündemini belirlediği şartlarda yükseköğretim kurumlarının iletişim faaliyetlerine daha fazla ağırlık verme ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bunlara ek üniversitelerin niceliksel ve niteliksel kapasitelerinin büyümesi, yükseköğretime talebin artışı, şeffaflık ve hesap verebilirliğe artan talepler, paydaş beklentileri ve rekabet gibi unsurlar yükseköğretim kurumları üzerinde yoğun baskı oluşturmaktadır (Mohamad, Bakar ve Rahman, 2007, s.81-83). Başkan (2001, s.28), üniversitelerin bu koşullarda birer işletme gibi verimli çalışması beklenen kurumlar haline geldiğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla kar amacı güden birçok sektördeki organizasyonlar gibi yükseköğretim kurumları da iletişim süreçlerini kurumsal düzeyde yapılandırmayı, paydaşlarıyla ve çevresiyle daha olumlu ve işlevsel ilişkiler kurup mesajlar paylaşmayı amaçlamaktadır.

Yükseköğretim kurumları temel fonksiyonları gereği toplumla ve farklı paydaş çevreleri ile sürekli etkileşim halinde bulunmaktadır. Kurumsal yapıları gereği ve geniş organizasyon şemalarına sahip olmalarından dolayı iletişim faaliyetlerinin sistematik

olarak düzenlenmesi gereklidir. Akademik ve idari faaliyetlerde verimlilik sağlanabilmesi, birimler ve bölümler arasında uyumun yakalanabilmesi için etkili iletişim kurma genelde tüm eğitim kademeleri için özelden ise yükseköğretim için önemlilik arz etmektedir.

Yükseköğretim kurumlarının içinde bulunduğu bu mevcut şartlar kapsamında araştırmada belirlenen problem durumu, araştırmanın birincil ve ikincil amaçlar, araştırmanın önemi, sayıltıları, sınırlılıkları ve tanımları bu bölümde ifade edilmeye çalışılmıştır.

### **1.1. Problem Durumu**

Modern üniversiteler ulus-devlet ideolojilerinin politik bir ürünü olarak kurgulanmışken 20. yüzyılın ortalarından itibaren daha geniş kitlelere hizmet sunmaya ve evrensellik kazanmaya başlamıştır. İsteyen herkes için yaşam boyu öğrenme fırsatları sunan bu kurumların evrensel düzeyde katılım modelini benimsemeye başlaması söz konusu olmuştur. Dolayısıyla yavaş yavaş ulus-devlet yöneliminden sapan yükseköğretim kurumlarının ontolojik olarak yeniden yorumlanmasına, sosyal ve sivil rollerinin gözden geçirilmesine ihtiyaç duyulmuştur (Kwiek, 2002, s.134). Bu bağlamda neoliberal paradigmanın etkisinde şekillenen sektörler arasından sayılabilecek yükseköğretimin devletin himayesinden ve finansmanından eskisi kadar faydalanamayacağı öngörülmektedir (Keller, 2007, s.231). Devletin fonlarından yararlanma imkanları sınırlanan yükseköğretim kurumları, faaliyetlerini sürdürülebilir bir zemine taşıyabilmek için tedbirler almak ve eyleme geçmek zorunda kalmaktadır. Yükseköğretim sistemleri bu ortamda varlıklarını devam ettirebilmek adına adeta bir şirket mantığıyla hareket etmek durumundadır.

Kamu kaynağı kullanmayan vakıf ve özel kurumların da hizmet vermeye başlaması yükseköğretim alanındaki dinamiklerin değişmesine sebep olan başka bir faktör olduğu söylenebilir. Birçok ülkede özel yükseköğretim kurumlarının açılması yükseköğretim öğrenci sayılarının artışının hem sebebi hem de sonucu olarak görülebilir. Bazı özel yükseköğretim kurumlarının devlet kurumlarından daha fazla öğrenci çekmeye başladığı durumlar görülmektedir. Özel girişimler öğrenci çekmek için rakiplerinden sıyrılmaya çalışırken, farklı sosyoekonomik ve sosyodemografik gruplardan öğrencileri bünyesine

katarak yükseköğretim sistemlerin çeşitlendirmektedir (OECD, 2020, s.22). Dolayısıyla kitlesel denilebilecek kadar yüksek sayılarda öğrencinin yükseköğretime katılımı, öğrencilerin altyapı ve hazır bulunuşlukları, muhtelif ihtiyaçları ve beklentileri göz önüne alınarak kurumsal stratejiler geliştirmek için üniversite yönetimlerini zorlamaktadır. Üniversiteler akademik ve idari faaliyetlerin tümünde başta öğrenciler olmak üzere paydaşlara karşı duyarlı süreçler formüle etme ve finanse etme baskısı altına girmektedir (Keller, 2007, s.249; McInnis, 1998, s.29-30).

Öte yandan bilişim teknolojilerinin sağladığı kolaylıklar bilim otoritelerinin birbirlerinden haberdar olmasına ve etkileşim kurmasına imkan sağlamaktadır. Üniversitelerin ve akademisyenlerin birbirlerine bağlı ve ulusal sınırların çok ötesinde ulus aşırı bir topluluğa dönüşmesi söz konusu olmuştur (Kwiek, 2002, s.134). Yükseköğretim kurumlarının ve akademiklerin geliştirdiği ulus aşırı ilişkiler yoluyla ortaya çıkan ürün ve hizmetler yalnızca yerel meselelerin çözümünden ziyade küresel ölçekte fayda sağlayabilecek potansiyel taşımaktadır. Dolayısıyla yükseköğretim kurumları için yalnızca kendi yerel toplulukları içindeki sivil ve sosyal rollerini gözden geçirmek artık yeterli değildir.

Giderek yaygınlaşan ve birbiriyle daha da entegre şekilde gelişen multimedya araçlarının kullanımına uyum sağlamak varlıklarının sürdürmek isteyen organizasyonlar için bir tercihten ziyade bir zorunluluk haline gelmiştir. Zira içinde bulunduğumuz çağda teknolojiye ve dijital araçların kullanımından soyutlanmak mümkün değildir. Kişilerin yalnızca bilgi tüketicisi olmadığı söz konusu araçlar vasıtasıyla duygu ve düşüncelerini aktarabildiği, sisteme doğru veya yanlış bilgi girişi yapabildiği bir zaman dilimini tecrübe edilmektedir (Wanler ve Blessinger, 2013, s.4). İş sektörlerinin dijital ve veri tabanlı yaklaşımları benimsemeye başlaması ve genç jenerasyonun -dijital yerlilerin- beklentilerine uyumun sağlanması için bu dönüşümü ve kitleyi analiz edip kurumun stratejik hedefleri doğrultusunda iç ve dış iletişim süreçlerini düzenleyebilecek profesyonel ekiplere ihtiyaç duyulmaktadır (KİD, 2021, s.7). Bu kapsamda yeni medya araçlarının dinamiklerinin anlaşılması ve hedef kitlenin eğilimlerinin analiz edilmesi ciddi bir çalışma alanı olarak yükseköğretim kurumlarının gündemindedir. Kurumsal iletişim birimlerinin sorumluluğunda yer alan söz konusu çalışmalar yükseköğretim yönetimlerine ciddi veriler sunmakta ve kurum yönetiminde karar verme süreçlerinde avantajlar sağlamaktadır.

Medya ve iletişim araçlarından pazarlama, reklam, halkla ilişkiler çalışmalarında faydalandığı, kurum ve kuruluşlar tarafından stratejik araçlar olarak işe koşulduğu görülmektedir (Ün ve Türkal, 2018, s.2821). Rekabetin bir sonucu olarak yükseköğretimin bir “pazar” niteliğinde algılanıyor olması üniversiteleri öğrenci ve akademisyenler arasından parlak zihinleri çekmek için pazarlama iletişimi çalışmaları yapmaya itmektedir. Daha çok potansiyel öğrenciyi çekebilmek için yükseköğretim kurumlarının yeni iletişim stratejileri bulmaya çalışmaktadır (Schüller ve Chalupský, 2012, s.61).

Çağdaş yükseköğretim kurumları misyon, vizyon ve değerlerini belirlerken uluslararası arenada ön plana çıkacak standartlar benimsemektedirler (McCaffery, 2018, s.500). İnsan kaynağının dolaşımını ve özellikle nitelikli beyinlerin hareketliliğini teşvik eden bu realite, yükseköğretim politikalarını uluslararasılaşma zemininde kurgulamaya itmektedir. Bu durum yükseköğretim kurumları için bir başka mücadele alanı olarak en başarılı öğrencilerin ve en muteber akademisyenlerin “pazardan” çekilmeye çalışıldığı bir rekabet ortamına zemin hazırlamaktadır. Öğrenciler ve akademik personel için giderek daha da küreselleşen bir sektörde yükseköğretim kurumları hem işbirliği ve hem de rekabet içerisindedirler. Öğrenci ve akademik personel bu işbirliği ve rekabet ortamında daha iyi fırsatlar ve altyapı arayışı motivasyonu ile genellikle güneyden kuzeye ve doğudan batıya doğru hareket etmektedirler (OECD, 2020, s.23). Öğrenci ve beyin göçüne kaynaklık eden ülkelerde ise nitelikli insan kaynağını ülkede istihdam etmek ve beyin göçünün önüne geçmek için teşvik ve yatırım odaklı politikalar hayata geçirilmektedir. Gelişmiş ülkelerin genç nüfus oranının toplam nüfus oranına göre gün geçtikçe azalması yükseköğretim kurumları için bir tehdit olarak görünse de piyasaların ihtiyaç duyduğu beceri ve niteliklerin oldukça hızlı değişmesi özellikle yükseköğretim kurumlarının sunduğu muhtelif programları ve eğitimleri çekici tutmaya devam etmektedir. Yükseköğretim kurumları uzaktan eğitim ve yaşam boyu öğrenme merkezleriyle bu ihtiyacı en iyi şekilde karşıladıklarını ispat etme eğilimi içerisindedirler (Atchoarena, 2021, s.312).

Yükseköğretim kurumlarını ve yönetimini zorlayan bu aktüel meseleler oldukça fazla çeşitlilik göstermektedir. Özetlenecek olursa bunlar arasında toplum ve paydaşlarının sürekli artan ve çeşitlenen talepleri, araştırma ve eğitim-öğretim yaklaşımlarının gelişimi, usul ve araçlardaki değişimler sayılabilir. Politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, çevresel

ve yasal değişimler de yükseköğretim kurumlarını doğrudan ve dolaylı olarak etkilemektedir. Bu minvalde yönetim, özerklik, şeffaflık, kalite, hesap verebilirlik, uluslararasılaşma ve dijitalleşme gibi sıkça dile getirilen kavramlar son yıllarda yükseköğretimin sistemlerinin gündemini belirlemektedir (Erdoğan, 2019, s.6).

Yükseköğretim kurumları ülkelerin insan kaynağının geliştirmek yoluyla beşeri ve ekonomik kalkınmada büyük rol oynamaktadır. Yükseköğretim kurumları vasıtasıyla çeşitli sosyal beklentilere cevap verilmekte, kültürel mirasın korunup aktarılması sağlanmakta, sosyal refah teşvik edilmekte ve kurumların verimliliği artırılmaktadır (Chhun, 2021, s.65). Ancak mevcut şartlar diğer tüm sektörleri etkilediği gibi yükseköğretim alanında da kurumlar çeşitli mücadelelere girmektedir. Yükseköğretim kurumları meşruiyetlerini kazanmak ve faaliyetlerini sürdürülebilir bir zemine oturtabilmek için yeni yollar bulmak, çağın şartlarına uyum sağlamak ve diğer kurumlarla rekabet etmek zorundadır (Manov, Mujkić, Husić-Mehmedović, 2020, s.265). Yükseköğretim yönetimlerini ilgilendiren bu zorlukların toplumdan ve yükseköğretim paydaşların izole şekilde aşılması mümkün değildir. Etkileşimlerin tam ortasında kurumları olarak yükseköğretim kurumlarının iletişim süreçlerini plan ve program dâhilinde düzenlemesi, kurumsal iletişim çalışmalarından azami derecede istifade etmesi gerekmektedir.

Kurumsal iletişim, tek taraflı bir iletişim faaliyetinden ziyade karşılıklı etkileşime dayalı dinamik bir sürecin yürütülmesini ifade etmektedir. Yükseköğretim kurumları açısından bakıldığında çeşitli paydaş gruplarıyla söz konusu etkileşimin niteliği, saygın bir kurum olarak algılanıp algılanmayışın bir belirleyicisidir (Gökler ve Onay, 2020, s.311). Bu bağlamda kurumsal iletişim çalışmalarının yükseköğretim yönetimine sağladığı faydalar göz ardı edilmemelidir. Zira önceki 20-30 yıl ile kıyaslandığında son yıllarda yükseköğretim kurumlarının yönetimi için daha fazla profesyonellik gerekmektedir (Gabriealla, 2011, s.1).

Yükseköğretim yönetimine halihazırda ciddi katkı sağlayan iletişim birimlerinin ve ilerleyen yıllarda yükseköğretim alanında gerçekleşmesi öngörülen değişimler çerçevesinde de katkılarının devam edeceği görülecektir. Yükseköğretim kurumlarında kurumsal iletişim birimlerinin madde ve insan kaynağı kapasitelerinin artırılması yoluyla kısa, orta ve uzun vadede kuruma ciddi faydalar sağlayacağı düşünülmektedir.

Yükseköğretim kurumunun ortaya koyacağı vizyon, misyon ve stratejik hedeflere ulaşma yolunda kurumsal iletişim çalışmalarının öneminin artacağı şimdiden öngürülebilmektedir. Bu mevcut durum karşısında hem iç paydaşları hem de dış paydaşları kapsayacak şekilde “yükseköğretim kurumları için ideal kurumsal iletişim yönetimi modeli nasıl olmalıdır?” sorusunun cevaplanması alanyazındaki önemli bir boşluğun doldurulması adına oldukça manidar görünmektedir.

## 1.2. Amaç

Bu araştırmada Türkiye’de yer alan yükseköğretim kurumları için kurumsal iletişim yönetimi modeli önerisi geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu genel amaç çerçevesinde araştırmada cevaplanması hedeflenen sorular şunlardır;

- Yükseköğretim paydaşlarına göre kurumsal iletişim kavramı neyi ifade etmekte ve nasıl algılanmaktadır?
- Yükseköğretim kurumlarında kurumsal iletişim faaliyetleri adı altında neler yapılmaktadır?
- Yükseköğretim kurumlarında kurumsal iletişimde hangi amaçlarla hangi mecralar tercih edilmektedir?
- Kurumsal iletişim yönetimi yükseköğretim kurumlarında nasıl gerçekleşmektedir?  
(insan kaynakları nasıl değerlendirilmekte?, organizasyonda nasıl bir yapılanma gerçekleştirilmekte?, ölçme-değerlendirme, raporlama kapsamında neler yapılmakta?, planlama ve özellikle kurumsal iletişim planı nasıl hazırlanmakta?, kurumsal iletişim çalışmalarında üniversite birimleri ile nasıl bir eşgüdümleme süreci yürütülmektedir? Bir eğitim-öğretim döneminde kurumsal iletişim birimleri nasıl bir süreç takip etmektedir?)
- Yükseköğretim kurumları için geliştirilecek kurumsal iletişim yönetimi modeli (kurumsal iletişimin temel fonksiyonları, amaçları, hedefleri, ilkeleri, kapsamı, bileşenleri, organizasyon şeması, yapılanması, diğer birimler ile etkileşimi, planlama, raporlama ve geridönüt süreçleri) nasıl olmalıdır?

Ayrıca akademik personelin kendi kurumlarına ilişkin kurumsal iletişim algılarının ölçülmesi için geçerlik ve güvenilirliği sağlanmış bir ölçek geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

### 1.3. Önem

Son yıllarda profesyonel dünyada herhangi bir organizasyonun geleceği paydaşlar tarafından nasıl görüldüğü ile belirlenmektedir. Kamu aktivizmi, küreselleşme ve hesap verebilir olma baskıları “*nasıl görülüyor / biliniyor / algılanıyor?*” kaygısını daha da belirgin kılmış, iletişimin önemini daha da artırmıştır (Cornelissen, Bekkum ve Van Ruler, 2006, s.114). Bu yüzden başta kamuya karşı büyük sorumlulukları olan ve geniş paydaş kitlelerine hitap eden yükseköğretim kurumlarının iletişim süreçlerini bir işletme gibi kurgulaması gerekmektedir.

Yükseköğretim Kurulu tarafından 2019-2023 yıllarını kapsayacak şekilde hazırlanan stratejik planda, yükseköğretim kurumlarının kurumsal kapasitelerinin ve işleyişlerinin artırılması amacıyla hem kurumsal düzeyde ve hem kurumlararası düzeyde iletişim ve işbirliğinin artırılması hedeflenmiştir (Yükseköğretim Kurulu, 2019, s.8). Bu bağlamda yükseköğretim kurumlarının kurumsal anlamda iletişimlerini profesyonel olarak düzenleyen halka ilişkiler veya kurumsal iletişim gibi birimlerinin işlev ve sorumlulukları gündeme gelmektedir.

Stratejik planın hedefleri doğrultusunda iletişimden sorumlu birimlerin etkililiğini ve verimliliğini artırma hususu, yükseköğretim kurumlarının kendi kurumsal stratejik planlarında ve eylem planlarında yer bulmaya başlamasına rağmen Türkiye’de yürürlükte olan 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ve 124 sayılı Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumlarının idari Teskilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname yükseköğretim kurumları teşkilatı içinde iletişim faaliyetlerini kurumsal olarak profesyonel düzeyde yürütecek bir birim ihdas etmemektedir. Bu eksiklik, makro düzeyde yükseköğretim kurumlarının kurumsal kimlik, itibar, imaj, marka ve paydaş yönetimi gibi alanlarda aleyhine sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Kurumsal iletişim birimlerinin cari yükseköğretim mevzuatında yer bulamayışı, mikro düzeyde ise kurumsal iletişim birimlerinin insan ve madde kaynağının geliştirilmesini olumsuz etkilemekte; kurumsal iletişimden sorumlu birimlerin teşkilat şeması oluşturma, görev tanımlarının belirleme, iş süreçlerinin yapılandırılma, personel istihdamı, çalışanların atanma, yükselme ve kariyer gelişimleri gibi hususlarda problemlere yol açmaktadır.

Yukarıda tanımlanan bu sorunlar çerçevesinde, mevcut araştırmada nitel ve nicel veriler ile çeşitlendirilen bulgulara dayalı sonuçlar vasıtasıyla yükseköğretim kurumlarına özgü

kurumsal iletişim yönetimi modeli geliştirilmesi hedeflenmektedir. Çoklu veri toplama süreciyle elde edilen görüşlere dayalı olarak geliştirilecek modelde yükseköğretim kurumu yönetimine ve ilgili birimlerine kurumsal iletişim yönetimi süreçlerinde rehberlik edebilecek kapsamlı ve detaylı bir model önerilmektedir. İlgili literatürden anlaşıldığı üzere kurumsal iletişim bir yönetim fonksiyonu olarak ele alınmalıdır. Bu yönü itibariyle eğitim kurumlarında günden güne yaygınlaştığı bilinen kurumsal iletişim birimlerinin, genelde eğitim yönetimi özelde eğitim kurumlarının yönetimi bağlamında akademik düzeyde çalışılmasının oldukça önemli olduğu düşünülmektedir. Eğitim araştırmacılarının henüz bu konuyla ilgili yeterli çalışmalarının bulunmaması dikkate alındığında, konuyla ilgili teorik ve pratik ihtiyaçlara cevap verebilecek çalışmalara talebin artacağı anlaşılmaktadır. Mevcut çalışmanın eğitim öğretim ve özellikle yükseköğretim alanında özgün bir çalışma olarak değerlendirilebileceği için bu araştırmanın önemli bir boşluğu dolduracağı ümit edilmektedir. Ayrıca araştırma sonucunda ortaya konan kapsamlı kurumsal iletişim yönetimi modelinin bir kılavuz olarak ilgili referans alınabileceği, yükseköğretim kurumlarının yöneticileri başta olmak üzere, kurumsal iletişim birimi yöneticilerinin ve personelinin faydalanabileceği özellikler taşıması açısından değerli olduğu düşünülmektedir.

#### **1.4. Varsayımlar**

Bu araştırma, nitel ve nicel aşamalarda görüş bildirerek katkı sağlayan yükseköğretim kurumlarının kurumsal iletişim birimi çalışanlarının, yöneticilerinin, akademik personelinin ve alan uzmanlarının doğruyu yansıtan, samimi cevaplar verdikleri varsayımına dayalı olarak yürütülmüştür. Ayrıca nicel araştırma örnekleminin evreni temsil ettiği varsayımıyla hareket edilmiştir.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

- Bu çalışmada elde edilen bulgulara 2019-2022 yılları arasında ulaşılmıştır.
- Bu çalışmada (ölçek geliştirme çalışması hariç) yalnızca İstanbul'da yer alan beş devlet ve beş vakıf yükseköğretim kurumunun yayınladıkları tanıtım materyalleri, kurumsal sosyal medya hesapları, akademik ve idari personeli üzerinden veri toplanarak bulgu ve sonuçlara ulaşılmıştır.

## **BÖLÜM 2: ALAN YAZIN ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

Araştırmanın bu bölümünde yükseköğretim kurumlarının yönetimi ve kurumsal iletişim alanlarının teorik arka planını oluşturan bilgilere yer verilerek başlangıç yapılmıştır. Kurumsal iletişimin kavramsal çerçevesi, tarihi gelişimi, amaçları, işlevleri ve ilgili olduğu önemli kavramlar hakkında yerli ve yabancı literatürden derlenen bilgiler sunulmuştur. Bu bölümde mevcut literatürdeki yoğun fakat dağınık bilgiler, açık ve anlaşılır vermeye çalışılmış, araştırmanın asıl odağı gözetilerek bağlam dışındaki bilgilerden arındırılarak konu nakledilmiştir. Bölümde kurumsal iletişim ile ilgili genel bilgiler, kurumsal iletişimin yükseköğretim bağlamında ele alınacağı sonraki kısma altyapı hazırlamak üzere kurgulanmıştır. Ayrıca yükseköğretim kurumlarının kurumsal iletişimlerinin ele alındığı çalışmaların ve ilgili araştırmaların konuyla ilintili temel bulgularına yer verilmiştir.

### **2.1. Teorik Arka Plan**

Yükseköğretim kurumlarının yönetimi ve kurumsal iletişimi, başta yönetim ve organizasyon disiplininin, örgüt kuramlarından ve örgütsel iletişim literatüründen hareketle ele alınması gereken konular olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda yönetim ve organizasyon alanyazınına, örgütsel iletişim alanına ve yükseköğretim yönetimine değinilerek çalışmanın teorik arka planı bu bölümde sunulmuştur.

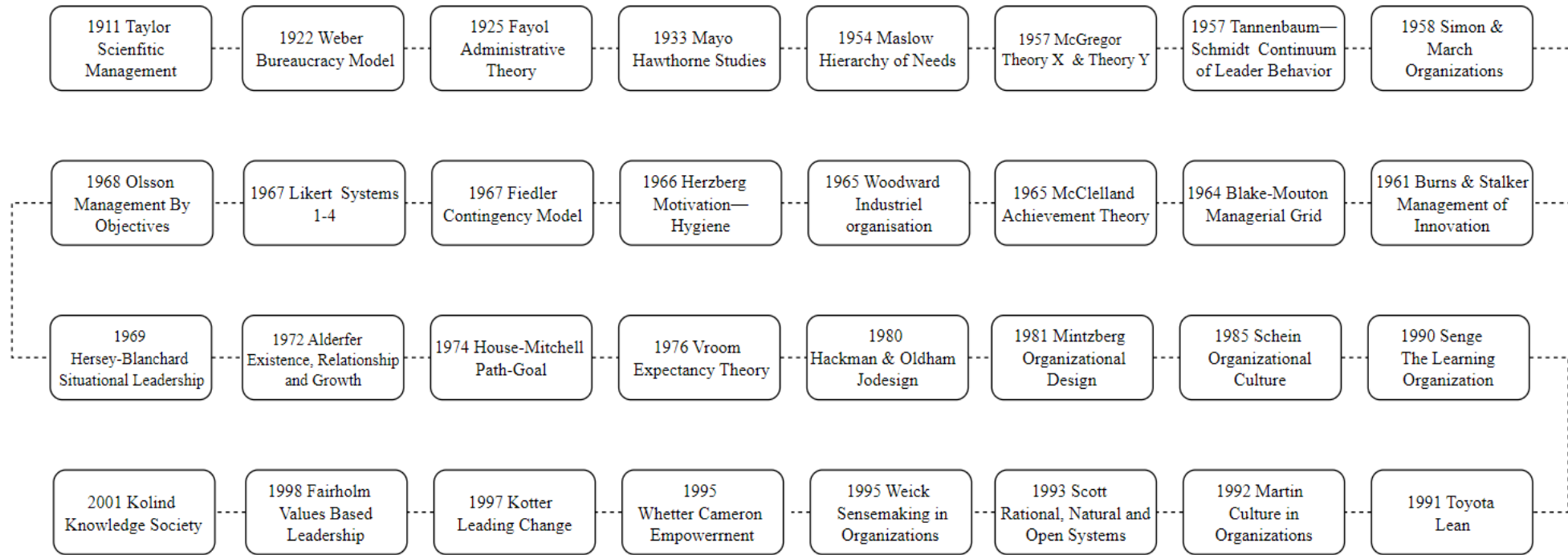
#### **2.1.1. Organizasyon ve Yönetim**

Organizasyon, belirlenmiş hedeflere ulaşmak amacıyla kurulmuş olan ve aynı zamanda bu hedeflere ulaşırken de insanların aktif bir biçimde rol oynadığı yapılar olarak tanımlanmaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2003, s.127). Bu sosyal yapıda ortak ihtiyaçları karşılamak veya ortak hedefleri takip etmek için insanlar bir araya gelmektedir (DuBrin, 2010, s.6). Kasıtlı olarak yapılandırılan bu sosyal yapı içerisinde insanların koordineli bir şekilde çalışmaları söz konusudur (Robbins ve Coulter, 2012, s.5). Organizasyon veya diğer bir ifade ile örgüt teorisi ise bu organizasyonların nasıl işlediğini ve içinde faaliyet gösterdikleri çevreyi nasıl etkilediklerini ve çevreden nasıl etkilendiklerini inceleyen sosyal bilim konusudur. Kurum veya kuruluşların nasıl çalıştığını anlamak, etkin bir şekilde kaynakları kullanmak veya geliştirebilmek için insan ve madde kaynağının nasıl

kontrol edileceğinin öğrenilmesini yolunda ortaya konan önermelerden oluşmaktadır (Jones, 2013, s.30). Örgüt teorileri özetle; örgütlerin nasıl çalıştığını, nasıl yapılandırılacaklarını ve etkili bir şekilde nasıl yönetilebileceklerini anlamak (Mintzberg, 1979, s.3) ve örgütsel davranış araştırmalarına bilgi sağlamak için (Burns ve Stalker, 1961, s.7) istifade edilen teorilerdir.

Örgüt teorileri, çok çeşitli bakış açılarını ve yaklaşımları kapsayan geniş bir alana yayılmıştır. Ayrıca örgüt teorisinin tarihi, çeşitli bakış açıları ve yaklaşımlarla şekillenmeye devam eden dinamik ve gelişen bir alanı yansıtmaktadır. Örgüt teorisine ilişkin bakış açıları 19. yüzyılın sonlarında ve 20. yüzyılın başlarında ortaya çıkmaya başlamıştır. Klasik bakış açısı olarak adlandırılan bu ilk yaklaşımda öncelikle verimlilikle ilgili meselelere değinilmiştir. Organizasyonlar, belirli hedeflere ulaşmak için tasarlanabilen ve yönetilebilen rasyonel, verimli yapılar olarak görülmüştür (Gouldner, 1954, s.4). Klasik perspektifin gelişimindeki önemli ilk isimler arasında Frederick Winslow Taylor, Henry Fayol ve Max Weber yer almaktadır (Mintzberg, 1979, s.14). Klasik örgüt teorisinin gelişiminde önemli figürler olan bu isimler, örgüt-insan ilişkisini mekanik bir biçimde tek yönlü ele alan ve bireyi makine konumuna indirgeyen varsayımlara sahip oldukları için eleştirilmişlerdir (Çetin, 2003, s.54).

1930'larda ve 1940'larda ortaya çıkan insan ilişkileri yaklaşımı ise, klasik bakış açısının varsayımlarının aksine, örgütlerin insan davranışının merkezi olduğu sosyal sistemler olduğunu savunmuştur (Mintzberg, 1979, s. 16). Bu bakış açısı, Elton Mayo'nun çalışmalarından, sosyal ve psikolojik faktörlerin örgütsel davranışı şekillendirmede önemli bir rol oynadığını ortaya koyan Hawthorne çalışmalarından etkilenmiştir (Katz ve Kahn, 1978, s. 3). 1950'lerde ve 1960'larda ise organizasyonları hem iç hem de dış faktörlerden etkilenen karmaşık, birbirine bağlı sistemler olarak gören sistem yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Mintzberg, 1979, s. 16). Örgütün faaliyet gösterdiği özel bağlamı içerisinde değerlendiren durumsallık yaklaşımı (Burns ve Stalker, 1961, s.8) ile geleneksel varsayımlara meydan okuyan postmodern perspektifler devam eden yıllarda örgüt teorisinin gelişimine katkı sağlamıştır (Bryman, 2012, s.16). Laegaard ve Bindsley, (2014, s.12) örgüt ve yönetim kurumlarının gelişimine katkı sağlayan bu teorisyenleri ve teorilerin isimlerini 20. yüzyılın başından itibaren kronolojik olarak aşağıdaki Şekil 2.1.'deki gibi derlemiştir.



Şekil 2.1. Organizasyon ve Yönetim Teorileri (Laegaard ve Bindsley, 2014, s.12)

1960'lar ve 1970'lerde bilim adamları ve uygulayıcılar örgütleri anlamaya ve geliştirmeye çalıştıkça, örgüt teorisi ve yönetim alanında da önemli gelişmeler yaşanmıştır. Bu zaman diliminde organizasyonun tecrübe ettiği duruma bağlı olduğunu öne süren durumsallık teorisinin ortaya çıkması önemli bir adım olarak değerlendirilmektedir. Bu yaklaşım ile her duruma uyan tek bir çözümün olmadığı ve farklı koşullarda farklı yaklaşımlara ihtiyaç duyulabileceği kabul edilmiştir. Ayrıca örgütleri birbiriyle ilişkili parçalardan oluşan karmaşık sistemler olarak gören sistem teorisinin ve insan kaynakları yönetiminin ayrı bir çalışma alanı olarak ortaya çıkması, liderliğin ve motivasyonun öneminin giderek daha fazla kabul edilmesi alandaki kayda değer gelişmeler olarak değerlendirilmektedir (Becker ve Huselid, 2006, s. 898).

1980'lerden itibaren ortaya konan post-bürokratik örgütler kuramı ve öğrenen örgütler kuramı bu alandaki önemli çalışmalar arasında yer almaktadır. Ayrıca paydaş yönetimi ve kurumsal sosyal sorumluluk yine giderek önemi artan konular arasındadır. Çağdaş örgütleri anlamak için ise bilgi yönetimi ve bilgi teknolojisinin gelişimine bağlı olarak ortaya çıkan örgüt perspektifleri işe koşulmaktadır. Çağdaş araştırmacı ve uygulayıcılar organizasyon teorileri için 1980'lerden bu yana ortaya çıkan bu temel tema ve fikirlerden istifade etmeye devam etmektedir (Hatch ve Cunliffe, 2013, s.530-534)

Her bir örgütün bağlamının ve özelliklerinin ayrıntılı bir analizini gerektireceğinden, belirli örgütsel teorileri kullanarak çağdaş örgütlerin kapsamlı bir açıklamasını yapmak ve etkili yönetimleri için belirli reçeteler çıkarmak oldukça güçtür. Çağdaş örgütlerin işleyişini açıklamanın ve etkili yönetilmesinin en iyi yolu olarak evrensel kabul edilen tek bir teorisinin olmadığı da söylenebilir. Ancak, burada değinilen farklı teorilerden, organizasyonların nasıl çalıştığına ve etkili bir şekilde nasıl yönetilebileceğine dair farklı bakış açıları ve öngörülerden faydalanmak mümkündür. Örgütlerin işleyişini anlamak ve iyileştirmek için farklı teori ve yaklaşımların sunduğu perspektiflerin kombinasyonundan istifade edilmesi gerektiği söylenebilir.

Örgüt teorilerinin en çok faydalanıldığı alanlardan birisi yönetim alanıdır. Bilindiği üzere yönetim, herhangi bir örgütün başarısı için çok önemlidir. Örgütlerde başarıya, yöneticiler tarafından hiyerarşiler ve roller tanımlanarak, amaç ve hedefler belirlenerek ve kaynaklarını etkili bir şekilde tahsis edilerek ulaşılabilir. Bu bağlamda yöneticiler, çalışanlarına nasıl liderlik edeceklerini ve onları nasıl motive edeceklerini (Hersey ve

Blanchard, 1988, s.9), ekiplerini ve departmanlarını nasıl yapılandıracaklarını (Katz ve Kahn, 1978, s.5) ve organizasyon üzerinde olumlu bir etki bırakacak kararları nasıl alacaklarını (Simon, 1997, s.7) örgüt teorilerinin bakış açılarından faydalanarak öğrenebilirler.

### 2.1.2. Yönetim ve İletişim

Belirli bir amaç için bir araya gelen insanlar, amaçlarını gerçekleştirebilmek için uyum içinde çalışmalıdır. Uyumu sağlayan temel unsur ise iletişim olarak karşımıza çıkmaktadır. İletişimin olmadığı durumlarda örgütler, faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde yürütemeyecekleri gibi birbirlerinin faaliyetlerinden haberdar olmayan kişi ve rollerin ortaya çıkması da muhtemeldir (Karasoy, 2021, s.82-83). Etkili iletişim, herhangi bir organizasyonun başarısı için kritik önem taşımaktadır. Çünkü bir organizasyon içinde bilgilerin paylaşıldığı ve kararların alındığı birincil araç olarak iletişimden istifade edildiği görülmektedir.

Robbins ve Judge'a (2017, s.459) göre, iletişim bir örgütün can damarıdır ve iletişim olmadan örgütün etkili bir şekilde çalışması mümkün değildir. Bir örgütte eğer örgütsel amaçlar yeterli bir düzeyde kavranmış ve anlaşılmış ise bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için birlikte hareket eden örgüt üyelerinin olması beklenir. Bu durum da ancak örgüt içerisinde kurulmuş olan doğru iletişim ile mümkündür (Aydın, 2000, s.149). Etkili iletişim yoluyla, çalışan memnuniyeti ve performansı artırılabilir, örgütsel hedeflere ulaşmak kolaylaştırılabilir (Lussier ve Hendon, 2015, s.270) ve karar verme süreçleri geliştirebilir (Daft ve Lengel, 1986, s.460).

Yöneticiler bir işletmede hedef, amaç ve değerlere ulaşma konusunda en başta sorumlu olan kişilerdir. Bu sorumluluk, yöneticileri çalışanları alınan kararlar doğrultusunda ikna etme, çalışanların isteklerini anlama ve alınan kararlar doğrultusunda yönlendirme, çalışanların beklentilerine cevap verme ve örgütün değerleri ve hedeflerine ilişkin gerekli olan bilgileri çalışanlara aktarma gibi etkinliklere yönlendirmektedir. Bu etkinlikler örgütteki iletişim için kritik önem arz etmektedir ve bu etkinlikler etkili bir iletişim ortamında çok daha verimli gerçekleşecektir. Etkili bir iletişim ortamının oluşturulabilmesi için ise yöneticilerin sahip oldukları iletişim becerileri oldukça

önemlidir. Öyle ki yönetici başarılarının değerlendirilmesinde bile iletişim becerilerinin etkin kullanımı belirleyicidir (Halis, 2000, s. 218).

İletişim, yöneticilerin ekip üyelerine beklentilerini ve hedeflerini net bir şekilde iletmelerine ve bu ekip üyelerinden geri bildirim almalarına olanak tanıdığı için yönetim biliminde özellikle önemlidir. Ayrıca yöneticilerin ekibinin çalışmaları takip etmelerinde ve ortaya çıkabilecek olası sorunları belirlemelerine yardımcı olan niteliktedir (Lussier ve Hendon, 2015, s.270). Bu bağlamda yöneticilerin, hiyerarşi içinde tüm alt ve üst çalışanların, bütünlük ve uyum içinde çalışabilmesi için gerekli planlama, koordinasyon ve eşgüdümün sağlayıcısı olarak yönetim iletişimin önemine vurgu yapılmaktadır (Savaş, 2015, s.155). Ayrıca yöneticiler, organizasyonlarda iletişimin marifetiyle şu faydaları sağlamaktadır (Luthans, 1992, s.7).

- Çalışanları motive etme ve çalışanlara yetki verme
- Örgüt içerisinde ortak bir tutum ve ortak bir anlayış oluşturarak bunları pekiştirme
- Değişim sürecini başlatarak bu süreci yönetme
- Ekip üyeleri ve informal lideri için güven oluşturma

İletişimin, yöneticiler için önemli olmasının yanı sıra, çalışanlar için de faydalarından bahsetmek mümkündür. Örgüt içinde iletişim, çalışanların organizasyon içindeki rollerini ve sorumluluklarını net bir şekilde anlamalarını, fikir ve endişelerini yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına iletmelerini sağladığı için önemlidir. Dolayısıyla sonuç olarak iletişimin, herhangi bir organizasyonun arzu edildiği gibi işlemesi için gerekli ve etkili bir yönetim aracı olduğu söylenebilir.

### 2.1.3. Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim kavramını tartışmaya başlamadan önce ilk aşamada örgüt kavramının tanımını yapmak gereklidir (Wrench ve Punyanunt-Carter, 2012, s.9). Gerçek bir örgüt temelde insan ilişkilerinin var olduğu ve sürekli hareket halinde bulunan dinamik bir varlıktır (Bilen, 2004, s.20). Örgüt, hedeflere ulaşmak için görev paylaşımı yapmış insanların hiyerarşi içerisinde etkin görev aldığı ve uyumlu etkinlikler yürüttüğü yapıdır (Altınbaş ve Çamur, 2001, s.33). İletişim faaliyetleri ise tanımlanan bu örgütsel yaşamın temel tanımlayıcı bileşenini oluşturmaktadır. İletişim olmadan, örgütler anlamlı insan topluluklarını oluşturamazlar. Bu anlamda örgütler, insanların içinde iletişim kurdukları

basit fiziksel yapılardan ziyade iletişim kurarak dinamik hale getirdikleri karmaşık anlam sistemleridir. Bu açıdan bakıldığında, iletişim, örgütsel yaşamdaki birçok faktör arasında çok önemli yer tutar ve örgütler temelde iletişimsel olgular olarak görülebilir. Bu perspektif üzerinden düşünüldüğünde, örgütler karmaşık iletişim alışkanlıklarının yerleştiği yapılar olarak değerlendirilebilir. Bireylerin günlük yaşam içerisinde alışılmış, rutin davranışlar geliştirmelerine benzer şekilde, örgüt içerisinde kolektif olarak hedefe yönelik faaliyetlere olanak sağlayan iletişim davranışı kalıpları geliştirdikleri ifade edilebilir (Mumby ve Kuhn, 2018, s.11).

Tutar ve Yılmaz'a göre (2003, s.127-130) örgütsel iletişim, örgütün içerisinde çalışanların hedeflerine ulaşmasını sağlama ve örgütün çevresinden bilgi edinerek bu bilgiyi de örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayacak şekilde ileti alışverişi yapma sürecidir. Kişilerin belirlenmiş olan örgüt amaçlarına ulaşmak için karşılıklı olarak hareket ettikleri süreç de örgütsel iletişimle tanımlanmaktadır. Örgütsel iletişim ayrıca yöneticilik fonksiyonlarının yerine getirilmesi için önemlidir. Zira yöneticiler günlük çalışma sürelerinin %90'lık bir kısmını iletişime ayırmaktadırlar. Örgütlerde çalışan insanların etkili çalışması, motivasyonu ve eğitimi de örgüt içi iletişim ortamı ile yakından ilgilidir. Bu nedenle örgütün hedefleri ve bu hedeflere ulaşmak için öngörülen politikanın kurulacak olan iletişim sistemiyle çalışanlara duyurulması da iletişim süreçlerini daha da önemli hale getirmektedir (Çetin, Akın ve Erol , 2001, s.132).

Örgütler iletişim süreçlerini doğal olarak barındıran yapılardır ve insanların organizasyon içindeki çeşitli konumlarından birbirlerine bilgi göndermeleri söz konusudur. Bu tasvir örgütsel iletişimin alanyazındaki belirgin modeli olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel iletişim bu yönüyle teknik bir konudur ve verimlilik odaklıdır. Bu doğrultuda örgütsel iletişimin odaklandığı bazı temel sorular şunlardır (Mumby ve Kuhn, 2018, s.10).

- İletişim nasıl daha doğru hale getirilebilir?
- İletişim kesintileri nasıl meydana gelir?
- Gönderilen mesajın alınan mesaj olduğundan nasıl emin olabiliriz?
- Mesaj göndermek için en uygun ortam hangisidir?

Türkmen'r (1992, s.50-52) göre örgütsel iletişim; amaçlarına göre örgütsel iletişim ve yapılarına göre örgütsel iletişim olarak alanyazında iki farklı türde ele alınmaktadır. Amaçlarına göre örgütsel iletişimde; yönlendirme, planlama, eşgüdüm sağlama, denetim

işlevleri ve karar verme gibi süreçler yerine getirilirken doğrudan bilgilere ve bu bilgilerin geri bildirimlerine dayana iletişim süreci bilgilendirici örgütsel iletişim sınıflandırması içerisinde yer almaktadır. Astların belirli konularda tutum ve davranışlarını değiştirmek ve bu yolla çalışanları örgüt amaçlarıyla uyumlu hale getirmek için kurulan iletişim ise örgütsel iletişimin eğitime ve öğretme işlevinin bir parçası niteliğindedir. Mesajların karşılıklı olarak hem astlar hem de üstler tarafından değerlendirilmeye tabi tutulacak şekilde paylaşılması ise amaçlarına göre örgütsel iletişimin değerlendirme sağlama boyutunu oluşturmaktadır. Çalışanların ikna edilmesi ve örgüt hedefleri bağlamında davranışlarının etkilenmesi örgütsel iletişimin etkileme ve motive etme işlevini oluşturmaktadır. İletişimin çalışan performansının artışına taalluk eden kısmı ise yüksek verimlilik ve performans sağlama işlevi olarak amaçlarına göre örgütsel iletişim altında değerlendirilen bir başka sınıflamadır (Paksoy, Acar ve Özalp, 2001, s.9). Yapılarına göre örgütsel iletişim ise formal ve informal olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu sınıflama ise iletişimin örgüt içinde belirlenmiş kurallarla göre veya biçimsel olmayan doğal yollarla gerçekleşmesini konu edinmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, s.122).

Sonuç olarak örgütsel iletişimin sağlıklı işlemesi durumunda oraya çıkacak faydalar şu şekilde ifade edilebilir (Ergeneli ve Eryiğit, 2001, s.168):

- Yönetici konumunda bulunan kişiler görevini yerine getiren kişilere karar alma sürecinde gerek duyacakları bilgiyi elde etmelerine imkân tanır.
- Yönetici konumunda bulunan kişilerin aldığı kararlar çalışanlar tarafından bilinir ve uygulanır.
- Çalışanların çalıştığı kuruma aidiyeti artar ve çalışanların gelişmesine katkı sağlayarak hizmet kalitesinin artmasına katkıda bulunur.
- Çalışanlardaki iş yeri performansı ve iş tatmini yükselir.
- Çalışanlar arasında paylaşımda bulunma duygusu yükselir.
- İş ortamındaki gerginlik azalır.
- Örgütsel değişime karşı duyulan kaygı azalır ve bu sayede güven ortamı oluşarak değişim süreci hızlanır.
- Örgüt içerisinde daha az hata yapılır.
- Verimlilik ve etkililik artar.

Son tahlilde örgütsel iletişim; çalışanlar, yöneticiler ve paydaşlar arasındaki iletişim de dahil olmak üzere bir örgüt içinde gerçekleşen her türlü iletişimi ifade etmektedir. Örgüt içinde bilgi, fikir ve mesaj alışverişi ile örgütün amaç ve hedeflerine iletişim yoluyla ulaşılmasını konu edinir. Örgütsel iletişim, resmi veya gayri resmi olabileceği gibi çeşitli kanallar aracılığıyla gerçekleşebilir. İletişimin etkili gerçekleşmesi herhangi bir organizasyonun sorunsuz çalışması için esas olarak kabul edilebilir. Ekip üyeleri arasında ortak bir anlayış oluşturulmasında, görevlerin verimli bir şekilde tamamlanmasında etkili örgütsel iletişim uygulamalarının katkısı söz konusudur (Zink, 2022, s.2).

#### **2.1.4. Yükseköğretim Yönetimi ve İletişim**

Yükseköğretim yönetimi, üniversitelerin ve üniversitelere bağlı her türlü akademik ve idari birimlerin yönetimini ve liderliğini ifade etmektedir. Yükseköğretim yönetimi, kurumun iç ve dış ilişkileriyle ilgilenmenin yanı sıra, faaliyetlerini planlama, organize etme, kadro belirleme, kontrol etme ve değerlendirme gibi konularda yükseköğretim kurumlarının sevk ve idaresini içerir. Ayrıca yükseköğretim yönetiminin odaklandığı birçok konu vardır ve konular kurumun kendi misyonu, vizyonu, değerleri ve öncelikleri bağlamında değişkenlik gösterse de bazı ortak başlıklar altında ele alınabilir. Bu bağlamda mali yönetim, akademik program geliştirme, öğrenci hizmetleri, fakülte ve personel yönetimi dahil olmak üzere çeşitli faaliyetler sayılabilir (Forest ve Van der Wende, 2004, s.1). Yükseköğretim yönetimi, çevre karmaşıklığını anlamaya, yetenekli insan kaynağına yatırım yapmaya, bilgiyi yönetmeye, araştırma kapasitesini geliştirmeye ve paydaşların gözünde olumlu bir mertebe yakalayarak rekabet avantajı sağlamaya odaklanmaktadır (Marić, 2013, s.218). Bu durum temelde yükseköğretimin etkileşimde oldukları çevrenin tatmin edilmesi olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla paydaşlarla iletişim yükseköğretim yönetiminin önemli bir parçası olarak ele alınmalıdır.

Üniversitelerin genel görevleri üç sınıfa ayrılmaktadır; birincisi eğitim-öğretim görevi, ikincisi araştırma yapma görevi ve üçüncüsü kamuya hizmet görevidir (Arslan, 2019, s.4). Bu görevler bağlamında yükseköğretim kurumlarının sorumlu olduğu paydaş sayısının da oldukça fazla olduğu görülmektedir. Astin, (1993, s.3-4) bu paydaşları şu şekilde tanımlamaktadır;

- Öğrenciler: Verilen eğitimden birincil olarak yararlanan bireylerdir.

- Fakülte üyeleri: Kurumda öğretim ve araştırma yapmaktan sorumlu kişilerdir.
- Yöneticiler: Kurumu yönetmekten ve yürütmekten sorumlu kişilerdir. Politikaların belirlenmesini, bütçelerin oluşturulması ve kurumun sorunsuz çalışmasının sağlanması gibi yükümlülükleri üstlenen kişilerdir.
- Mütevelli Heyeti: Kurumu denetlemekten ve politikaları hakkında önemli kararlar almaktan sorumlu kişilerdir.
- Finansman sağlayanlar: Bunlar, kuruma hibe veya kredi şeklinde fon sağlayan kuruluşlar olarak değerlendirilmektedir. Kamu üniversiteleri için finansman sağlayıcı çoğunlukla devlettir.
- Akreditasyon kuruluşları: Kurumun programlarının kalitesini değerlendiren ve belirli standartları karşılamasını sağlayan kuruluşlardır.
- Mezunlar: Mezun olan ve genellikle bağış yaparak veya mezun etkinliklerine katılarak kurumla ilişkisini sürdüren eski öğrencilerdir.
- Yerel topluluk: Kurumun yakın çevresi ile önemli etkileşimi söz konusudur. Bu nedenle, yerel topluluk üyeleri önemli paydaş olarak kabul edilmektedir.
- Hükümet: Hükümet, yüksek öğretim kurumlarının finanse edilmesinde ve düzenlenmesinde yüksek bir role sahiptir.

Gizir'e göre (2002, s.220) üniversitelerdeki iletişim süreçlerinin etkinliği, kurumun verimliliği üzerinde de doğrudan etkilidir. Kocabaş ve Alpaydın (2022, s.183) ise yönetim süreçleri bağlamında iletişim çalışmalarının kurumun yönetimine doğrudan veya dolaylı faydaları olduğunu ifade etmektedirler. Yönetim süreçlerinin karar verme boyutu açısından bakıldığında yükseköğretim kurumlarından kurumsal iletişim karara katılımının sağlanmasına aracılık etmekte, alınan kararların iç ve dış paydaşlara aktarılmasını sağlamaktadır. Yöneticiler iç ve dış paydaşların istek, beklenti ve eğilimlerinden haberdar oldukları için memnuniyeti artıracak kararların alınması mümkün olmaktadır. Planlamaya ilişkin hususlarda ise kurumun kısa, orta ve uzun vadede geleceği hakkında paydaşlara bilgi verilmesi önemlidir. Özellikle akademik takvimin birimler ile irtibat halinde oluşturulması kurumsal takvimin netleşmesine, idari ve akademik işlerin uyum içerisinde planlandığı gibi ilerlemesine olanak sağlamaktadır. Planlama, belirsizliğin verdiği rahatsızlıktan paydaşları kurtarır, çalışanların ve öğrencilerin daha motive bir şekilde günlük sorumluluklarını yerine

getirmesine katkı sağlamaktadır. Böylece gelecek kaygısının ve muhtemel olumsuz sonuçlarının belli ölçüde izale edilmiş olacaktır.

İletişim çalışmalarının önemli bir teori ve uygulama bileşeni olarak kurumsal kültürün aktarımı ve geliştirilmesi, yükseköğretim kurumu yönetiminin örgütlenme boyutunda önemli bir işlev kazanmaktadır. Davranışlar ve ritüeller gibi kurum kültürüne ait unsurların aktarımında iletişim çalışmalarının yükseköğretim yöneticilerine kolaylıklar sağladığı söylenebilir. Fakülte, enstitü ve uygulama merkezi gibi akademik birimlerin yanından muhtelif sayıda idari birimi bulunan yükseköğretim kurumlarının birimleri arasında kurulan kaliteli etkileşim, koordinasyon ve uyum içerisinde çalışma ve yönetilme imkânı sunar. Dış paydaşlar açısından bakıldığında ise basın ve medya, sponsorlar, sivil toplum kuruluşları vb. ile sürekli dirsek teması içinde ortaklıkların ve faaliyetlerin aksamadan ilerlemesinde iletişim çalışmalarının önemli katkısı bulunmaktadır (Kocabaş ve Alpaydın, 2022, s.183)

Sonuç olarak yükseköğretim yönetimi hem akademik hem de idari konuların yönetiminin bir arada yürütülmesi gibi kendine has dinamikleri olan bir yönetim alanı olarak değerlendirilebilir. Yükseköğretim kurumları, özgün örgüt yapısı ve uhdesindeki insan kaynağı bakımından sadece akademik temelli veya sadece işletme temelli yönetilmesi mümkün olmayan kurumlardır (Arslan, 2019, s.3). Ayrıca ulusal ve uluslararası düzeyde ortaya çıkan sosyoekonomik, politik ve teknolojik dönüşümler, diğer tüm organizasyonları etkilediği gibi yükseköğretim kurumlarını da etkilemektedir. Yükseköğretim kurumlarının akademik ve idari yönden yönetimi ve bu alanlarda yöneticilik yapacakların önemi her geçen gün daha da artmaktadır. Üniversitelerdeki akademik veya idari yöneticilerin liderlik yeterliklerinin geliştirilmesine yönelik yapılacak çalışmalara ve bu konularda yapılan bilimsel çalışmalardan istifade edilmesine ihtiyaç artmaktadır (Çetin, 2013, s.1).

Çağdaş yükseköğretim kurumlarının yönetiminin belli bir form kazandığı ve başta devletle olmak üzere paydaşlarla ilişkilerin kurumsallık kazandığı görülmektedir. Fakat tarihleri çok eskiye dayanmayan ve daha ziyade batı tarzında kurgulanmaya çalışan yükseköğretim kurumları için yönetim model arayışlarının devam ettiği söylenebilir. Türkiye'deki yükseköğretim kurumları için de arayış ve tartışmalar devam etmektedir (Arslan, 2019, s.1). Diğer kuruluşlar gibi, yükseköğretim kurumlarında da etkili iletişim

hayati bir rol oynamaktadır. Yükseköğretim kurumlarının çok karmaşık bir organizma olduğu dikkate alındığında ve açık sistem niteliği taşıdığı düşünüldüğünde, çevresi ile çok çeşitli ve çok yönlü etkileşimlere sahip olduğu ve zorunlu olarak iletişim kurması gerektiği belirgin olarak görülmektedir (Gizir ve Şimşek, 2005, s.197).

## **2.2. Kavramsal Çerçeve**

Kurumsal iletişim; iletişim, halkla ilişkiler, pazarlama ve işletme literatüründe ele alınan bir konudur. Dolayısıyla farklı alanlarda, farklı yaklaşımlar ile tanımlanmaya çalışılmış, amaçlarıyla ve işlevleriyle ilgili farklı araştırmacılar tarafından bağımsız çalışmalarda ele alınmıştır. Özellikle akademik düzeyde kurumsal iletişimle ilgilenenler farklı perspektiften kavramı tanımlamaya çalışmıştır (Mishra ve Mishra, 2020, s.66). Söz konusu çalışmalarda kurumsal iletişime ilişkin kavramsallaştırmalar çeşitli disiplinlerin bakış açılarından etkilenmiş görünmektedir. Konuyla ilgili alanyazında yer alan bilgiler aşağıdaki başlıklarda derlenmiştir.

### **2.2.1. Kurumsal İletişimin Tanımı**

Temel olarak kurumsal iletişim, tüm iletişim araçlarının etkin bir şekilde koordinasyonu yoluyla, kuruluşun bağlı olduğu paydaş grupları ile olumlu ilişkiler oluşturmak ve sürdürmek amacıyla genel bir çerçeve sunan bir yönetim işlevidir (Cornelissen, 2004, s.23). Shelby'e (1993, s.255) göre kurumsal iletişim, kuruluşların iç ve dış toplulukları ile ilgilenmektedir. Kurumsal iletişimin odak noktası, hem analiz hem de senteze dayalı geliştirilen kapsamlı yönetim planları ile müdahalelerde bulunmaktır. Bir başka tanımda kurumsal iletişim, iletişim faaliyetlerinin toplamı olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte, başlı başına bir alan, yani farklı bir mantık ve kimliğe sahip bir disiplin olarak kabul edilir. Güncel çalışmalarda kurumsal iletişim bir zihniyeti temsil eden, iletişimi stratejik bir yönetim işlevi olarak düşünmenin ve ona yaklaşmanın belirli bir yolu olarak anlaşılmaktadır (Christensen, Morsing ve Cheney, 2008, s.2). Kitchen ve Schultz ise (2001, s.106) kurumsal iletişimi, en basit şekliyle, genel performanslar üzerinde etkiye sahip paydaşlarla bir dizi ilişkiyi uzun vadede stratejik anlamda geliştirmek ve yönetmek için kurulan mekanizma olarak açıklamaktadır. Kurumsal iletişim, bir kurumun çeşitli izleyicileri/paydaşları ile hem menfaatler üzerinde iletişim kurduğu hem de gelişmiş

rekabet avantajı sağlamak için iletişim kurduğu stratejik yönetim sürecidir (Dolphin ve Fan, 2000, s.100).

Tanımlardan anlaşılacağı gibi kurumsal iletişimin temelde paydaşlarla ilişkileri hedef alan, kurum veya kuruluşun stratejik kurgulanan iletişim süreçlerinin hepsini bir bütün olarak kapsayan müstakil bir yönetim fonksiyonu olduğu söylenebilir. Mohamad, Nguyen, Melewar ve Gambetti'nin (2019, s.73) kurumsal iletişim tanımlarını derledikleri çalışmalarında da tanımlar arasındaki bu ortak yön ve benzerlikler açıkça görülebilmektedir. Söz konusu tanımlar Tablo 2.1.'de verilmiştir.

Tablo 2.1. Kurumsal İletişim Tanımları Tablosu

|                          |                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Jackson 1987             | <i>Kurumsal iletişim, planlanan hedeflerine ulaşmak için organizasyonun ürettiği toplam iletişim faaliyetidir.</i>                                                                                                                          |
| Shelby 1993              | <i>Kurumsal iletişim odağı, kurum içinde ve dışında var olan etkileşimlerdir. Odak noktası hem analiz hem de senteze dayalı bir müdahaledir.</i>                                                                                            |
| Blauw 1994               | <i>Bir kurum tarafından üretilen ve tüm ilgili hedef gruplara yönelik tüm iletişime ilişkin entegre bir yaklaşımdır. Her iletişim ögesi kurumsal kimliği taşımali ve vurgulamalıdır.</i>                                                    |
| van Riel 1995            | <i>Bilinçli olarak kullanılan tüm iç ve dış iletişim biçimlerinin, kurumun bağımlı olduğu gruplarla ilişkilerde elverişli bir temel oluşturmak için mümkün olduğunca etkin ve verimli bir şekilde birleştirildiği bir yönetim aracıdır.</i> |
| Gray 1995                | <i>Kurumun kendine özgü kimliğini ve markasını çeşitli kitlelere ilettiği kaynakların ve mesajların toplamıdır.</i>                                                                                                                         |
| Schmidt 1995             | <i>Kurumsal iletişim, algıları etkilemeyi amaçlayan dahili ve harici bilgi aktarımındaki araç ve önlemlerdir</i>                                                                                                                            |
| Goodman 2000             | <i>Kurumsal iletişim, güçlü iç ve dış ilişkilerin oluşturulması ve sürdürülmesi için bir kuruluştaki uygulanan stratejik bir eylemdir.</i>                                                                                                  |
| Balmer ve Greyser 2006   | <i>Kurumsal iletişim, kuruluşlar tarafından müşteriler ve diğer etkileşim alanlarıyla iletişim kurmak için oluşturulan iletişim kanalları ile ilgilidir.</i>                                                                                |
| Van Riel ve Fombrun 2007 | <i>Kurumsal iletişim, organizasyonun bağlı olduğu paydaşlarla güçlü iletişim yaratmayı amaçlayan tüm iç ve dış iletişimleri yönetmeye ve düzenlemeye yönelik faaliyetler kümesi olarak tanımlanabilir.</i>                                  |
| Cornelissen 2008         | <i>Kurumsal iletişim, kurumun bağımlı olduğu paydaş grupları algısında olumlu itibar oluşturma ve sürdürme amacı ile tüm iç ve dış iletişimin etkin koordinasyonu için çerçeve sunan bir yönetim işlevidir.</i>                             |

Tablo 2.1.'den anlaşıldığı gibi kurumsal iletişime yönelik tanımlamalarda belli farklılıklar görülse de bu tanımların büyük çoğunluğunun benzer noktalara işaret ettiği gözlenmektedir. Savaş, (2015, s.164) iletişim faaliyetlerinin tek bir merkez altında, planlı ve stratejik yaklaşımlarla ele alınan süreçlerle gerçekleştiğine vurgu yaparak bu benzerlikleri açıklamaktadır. Christensen, Morsing ve Cheney (2008, s.4) ise kurumsal iletişimi, bir zihniyet olarak ifade etmekte ve kurumdaki tüm iletişimleri tek bir bakış açısıyla kapsayacak bir unsur olduğuna dikkat çekmektedir.

### 2.2.2. Kurumsal İletişimin Gelişimi

Sanayi ve bilişim devrimlerinin iş süreçlerini radikal anlamda değiştirmesi kurum ve organizasyonların iletişim faaliyetlerine de yansımıştır. Niceliksel ve niteliksel anlamda kapasite artışı yaşayan örgütler, iletişim ritüellerini gözden geçirerek değişime uyum sağlamaya ve bulundukları çevrede faaliyetlerini sürdürmeye çalışmışlardır. Bu bağlamda bir ihtiyaç olarak iletişim disiplininin faydalanma gayesiyle iletişim profesyonellerini iş süreçlerine dahil etmeye başladıkları, örgütün içinden veya dış çevresinden gerçek ve tüzel kişilerle ilişkilerini olumlu yönde geliştirmeye yöneldikleri söylenebilir (Argenti, 1996, s.74-77). Christensen, Morsing ve Cheney (2008, s.15), bu faaliyetlerin 19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren başladığına işaret etmektedirler. Bu dönem itibarıyla büyük şirketlerin faaliyetlerini gerekçelendirmek için kamuoyuna yönelik mesajlar geliştirmeye ihtiyaç duydukları ifade edilmektedir.

Cornellissen'e (2010, s.12) göre örgütlerin toplumdaki bu ilgili kişi ve gruplarla ilişkilerini tanımlamak ve açıklamak için kullanılan iletişim disiplinlerinin ve tekniklerinin gelişimi yaklaşık 150 yıl önce başlamıştır. Ağırlıklı olarak seri üretim ve tüketim ile karakterize olmuş, takriben Sanayi Devrimi'nden 1930'lara kadar devam eden dönemde, kuruluşlar tarafından kullanılan iletişim türü büyük ölçüde reklam, tanıtım ve promosyonlar özelinde satış hedefli faaliyetlerden oluşmakta olduğu bilinmektedir. Özellikle ekonomik koşullar dolayısıyla 1930'lardan itibaren Batı'da birçok organizasyonda iletişim faaliyetlerinin kapsamının ve uygulamalarının yeniden gözden geçirilmesi ihtiyacı hissedilmiş ve bu faaliyetler yeniden tanımlanmıştır. İletişim uygulayıcıları, disiplinlerini yeniden düşünmek zorunda kalarak ve faaliyet gösterdikleri toplumlarda ve pazarlarda değişen koşullara tepki olarak yeni uygulamalar ve uzmanlık alanları geliştirmişlerdir. Halkla ilişkilerin bu uzmanlık alanlarından en önemlisi olduğu

söylenebilir. Edward L. Bernays öncülüğünde 20. yüzyılın başlarında konuşulmaya başlanan halkla ilişkiler kavramı ve uygulamaları, özellikle ABD'de ve İngiltere'de, Dünya Savaşları'ndan sonra ivme kazanmış, halkla ilişkiler birimleri de organizasyonlarda varlık göstermeye başlamıştır (Ihator, 2004, s.244).

Paydaşlarla iletişimin gittikçe öneminin arttığı bir çevrede halkla ilişkiler, birçok organizasyon tarafından benimsenmiş ve paydaşlarla iletişimin geliştirilmesine hizmet eden bir birim olarak faaliyetler göstermiştir. 1970'lere kadar uygulayıcılar “Halkla İlişkiler” terimini paydaşlarla iletişimi tanımlamak için kullanmışlardır. Halkla ilişkiler, büyük ölçüde basınla olan iletişimi kapsamaktayken organizasyonun diğer iç ve dış paydaşlar daha fazla bilgi talep etmeye başladığında, halkla ilişkilerin ötesinde uygulamalara ihtiyaç duyulmuştur. Bu durum, yeni kurumsal iletişim fonksiyonun köklerini oluşturmuştur (Cornellissen, 2010, s.2). 1980'lerden bu yana ise, daha bütüncül bakış açısı sunan kurumsal iletişim perspektifi yöneticiler ve iletişim uzmanları arasında popülerliğini artırmıştır. Örneğin, Hollanda'da, büyük şirketler ve büyük devlet kurumları bu dönemde danışmanlık firmalarından ilham alarak kurumsal imaj kampanyaları başlatmaya, reklamlarını güçlendirme ve yekpare bir kimlik benimseme amacıyla kurumsal iletişimden faydalanmışlardır (Van Riel ve Fombrun, 2007, s.22). Kurumsal iletişim teriminin ise ilk defa 1972 yılında kullanıldığı düşünülmektedir. Bu tarihten sonra 80'li ve 90'lı yıllarda halkla ilişkiler birimlerinin yerine kullanımı artan şekilde devam etmiştir (Yamauchi, 2001, 131-137).

Akademik bir disiplin olarak kurumsal iletişimin bilimden ziyade sanat olduğunu değinen Goodman (2000, s.69) kurumsal iletişimin entelektüel temellerinin ise Yunanlılar ve Romalılar ile retorikle başladığını ifade etmektedir Akademik çalışma alanı olarak bakıldığında kurumsal iletişimin, iş hayatında yer bulduğu kadar akademide belirginleşemediği, hangi disiplin altında uzmanlaşılacağı konusunda tartışmaları beraberinde getirerek gelişimine bir şekilde devam ettiği söylenebilir. Her ne kadar kurumsal iletişim yönetim veya işletme iletişiminde yeni yeni yer bulmaya başlasa da, çalışma alanı olarak iletişim ve gazetecilik okullarında (halkla ilişkiler veya kamuyla ilgilenilen alanlar altında) 20. yüzyıl boyunca geliştiği görülmektedir (Argenti, 1996, s.73). Kurumsal iletişimin 1970'lerden bu yana ise işletme ve ekonomi disiplinleri içerisinde yer aldığı görülmektedir. Özellikle pazarlama iletişimi ile ilgili ekonomi biliminin bir parçası olarak, daha sonra da işletme bilimi içerisinde ele alındığı

söylenebilir. Ancak daha sonra kurumsal kimlik ve kurumsal itibar konularıyla zenginleşmesi ve daha bütüncül bir yaklaşımla gelişmesi söz konusu olmuştur (Van Riel, 2003, s.163). Halkla ilişkilerden evrilip farklı disiplinler altında zenginleşerek kendine has kapsamlı bir çalışma alanı haline gelen kurumsal iletişimin gelişim süreci Bat'ın (2012 akt. Vural ve Bat, 2013, s.28) çalışmasında aşağıdaki Tabloda 2.2'deki gibi özetlenmiştir.

Tablo 2.2. Kurumsal İletişim Gelişim Süreci (Bat, 2012, akt. Vural ve Bat, 2013, s.28)

|                                  | <i>Geleneksel Kurumsal İletişim</i>                                                    | <i>21 .yy'da Kurumsal İletişim</i>                                                    |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>İletişimin temeli ve yönü</b> | <i>Her şey kurumun ihtiyaçlarını yansıtmaktadır.</i>                                   | <i>Paydaşlar arasında diyalog ve interaktiflik vardır.</i>                            |
| <b>Kanallar</b>                  | <i>Uzman kişiler ve planlama, geliştirme, uygulama modelini kullanmaktadır.</i>        | <i>Müşteri ihtiyaçlarına ve fonksiyonların bütünleştirilmesine odaklanılmaktadır.</i> |
| <b>İletişim Odağı</b>            | <i>Ulusal pazarlara hitap etme gerekliliği söz konusudur.</i>                          | <i>Uluslararası pazarlara hitap etme gerekliliği söz konusudur.</i>                   |
| <b>İletişimin İçeriği</b>        | <i>Kurumun finans gibi somut varlıklarının nasıl kullanıldığına odaklanılmaktadır.</i> | <i>Müşteri değeri önemlidir.</i>                                                      |
| <b>Farklılaşmanın Temeli</b>     | <i>Ürün ve hizmetlerin kendine özgü satış önermeleri vardır.</i>                       | <i>Müşteri değeri önemlidir.</i>                                                      |
| <b>Yapısal Faktörler</b>         | <i>İletişim kurumu tek parça olarak yansıtmaktadır.</i>                                | <i>İletişim, işbirliklerini, ortaklıkları ve içerikleri yansıtmaktadır.</i>           |
| <b>İletişimin Önemi</b>          | <i>İsteğe bağlı olarak kurumsal iletişim uygulamaları gerçekleştirilir.</i>            | <i>Temel stratejik bir faktör olarak kurumsal iletişim önemsenir ve uygulanır.</i>    |
| <b>Kurumsal Mesajların Önemi</b> | <i>İsteğe bağlı olarak kurumsal marka önemsenir.</i>                                   | <i>Kilit bir stratejik amaç olarak kurumsal marka önemsenir.</i>                      |

Türkiye'de ise 1960'larda kamu kurumlarında izleri görülmeye başlayan, 1970'lerde ise özel sektör içinde yaygınlaşan halkla ilişkiler çalışmalarının, 1990'lı yıllarda ABD ve Avrupa'daki gelişime benzer şekilde kurumsal iletişime evrilmeye başladığı görülmektedir (Tunçel, 2011, s.256). Elbette bu geçiş süresi zamana yayılmış ve geçiş süreci halkla ilişkiler veya kurumsal iletişim çalışmalarıyla ilgili birimlerin isimlerinde farklılıklar ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Kamuda ve özel sektörde Basın, Yayın, Halkla İlişkiler Daire Başkanlığı ve Halkla İlişkiler ve Reklam Departmanı gibi birim

isimlerinin yerini İletişim Daire Başkanlığı ve İletişim Merkezi-Kurumsal İletişim Birimi gibi isimler almaya başladığı gözlenmiştir (Yıldız, 2010, s. 26).

Son tahlilde halkla ilişkiler ve kurumsal iletişimle ilgili söylenebilir ki; halkla ilişkiler, çalışan iletişimi, pazarlama, kalite yönetimi ve organizasyonun iletişimiyle ilgili daha birçok alan, görünüşte net ve ayrık bir şekilde bulunsalar da hep birlikte organizasyon ve yönetim işlevine dönüştükleri durumda kurumsal iletişimden bahsedilmektedir. Kurumsal iletişim ve yönetimi, geleneksel olarak ayrı işlevlerin temel iş süreçleri etrafında birleşmesi yoluyla ortaya çıkan yeni bir alandır (Varey, 1997, s.68).

### **2.2.3. Kurumsal İletişimin Amaçları ve İşlevleri**

İlgili literatürde farklı araştırmacılar tarafından kurumsal iletişimin amaçlarının neler olduğu ortaya konmuştur. Buna göre kurumsal iletişimin, genel performanslarını artırmak, paydaşlar ve izleyiciler arasında imaj oluşturmak için kullanıldığının (Roy, 2018, s.4) yanısıra kuruluşun meşruiyetini muhafaza etme kabiliyetini arttırmak amacını güttüğü ifade edilenler arasındadır (Van Riel ve Fombrun, 2007, s.25). Steyn (200, s.21) ise kurumsa iletişimin amaç ve işlevlerini; ticari zorunluluklar ve sosyal olarak kabul edilebilir davranışlar arasında bir denge kurarak kuruluşun çevresine uyum sağlamasına yardımcı olmak; sorunları ve paydaşları/kamuoyunu belirlemek, yönetmek ve örgütün ekonomik ve sosyo-politik hedeflerine ulaşmaya bağlı olduğu kişi ve kurumlarla iletişim yoluyla sembolik ve davranışsal ilişkiler kurmak olarak açıklamaktadır.

Son yıllarda birçok kurumda tam teşekküllü işlevsel bir çalışma alanı olan kurumsal iletişim, çeşitli iletişim biçimleri için bir şemsiye kavram olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla kurumsal iletişimin birçok amaç ve işlevinden bahsetmek mümkündür. Fakat kurumsal iletişimin işlevlerinin doğası gereği organizasyondan organizasyona değişiklik gösterdiği de ifade edilmelidir. Kurumsal iletişim farklı fonksiyonları bir arada bulunduran bir süreçtir. Kurumsal imaj ve kimlik, kurumsal reklamcılık, medya ilişkileri, finansal iletişim, çalışan ilişkileri, kamu ilişkileri, kurumsal hayırseverlik, hükümet ilişkileri ve kriz iletişimi gibi birçok alanda kurumsal iletişimin ve profesyonellerinin aktif rol aldığı söylenebilir. Kurumsal iletişimin her organizasyonda her şeyi kapsayan kesin bir faaliyet listesi olmasa da, iletişim ve yönetimle ilgili önemli işlevlerin temsilcisidir (Argenti, 1996, s.77). Halkla ilişkiler, müşteri ve hissedar iletişimi bunlar

arasında sayılabileceği gibi kurumsal politik karar alma (sorun yönetimi), iletişim politikası ve stratejisi geliştirme ve uygulamasını da içerebilir (Shelby, 1993, s.255).

Temel olarak kurumsal iletişimin, gerçekleştirmesi beklenen dört işlevi bulunmaktadır (Goodman, 2000, s.71):

- *Kurum içi ve kurum dışı faaliyetleri desteklemek (düzenleme işlevi)*
- *Kurum ve ürün yönetimine kimlik oluşturmak (ikna etme işlevi)*
- *Kurum içi ve kurum dışı hedef kitleye bilgi vermek (bilgi verme işlevi)*
- *İyi bir kurum vatandaşı olarak bireyleri sosyalleştirmek (bütünleştirme işlevi)*

Kurumsal iletişim alanı, bir organizasyonun mesajını oluşturmaya, vizyonunu, misyonunu ve değerlerini birleştirmesine yardımcı olmakla beraber, faaliyetlerini ve uygulamalarını tüm paydaşlarına ileterek organizasyona destek verme işlevlerine de sahiptir (Guru, Sanjeevaraja, Gopala ve Parashivamurthy, 2013, s.121). Zerfass (2008, s.69-70), organizasyonun kurumsal iletişim yoluyla, devam eden mal veya hizmet sunumunu destekleyebileceğine, maddi olmayan varlıklarını (itibar, imaj, marka değeri vb.) güçlendirebileceğine işaret etmektedir. Bu yüzden kurumsal iletişimin; rekabet avantajı, maliyet etkinliği, karlılık, kısa ve uzun vadede kurumun meşruiyetini güvence altına alabilme gibi amaçlara ve işlevlere sahip olduğu söylenebilir.

#### **2.2.5. Kurumsal İletişim Sınıflandırması**

Kurumsal iletişim, bir bütün olarak kuruluş için entegre iletişim faaliyetleri olarak değerlendirilir. Fakat bu entegre faaliyetlerin kapsamında kuruluşların üç tipte iletişim kullandıkları görülebilir. Bunlar (Copley, 2004, s.262);

- Üst düzey yöneticiler tarafından hem iç hem de dış hedeflere ulaşmak için kullanılan yönetim iletişimi;
- Çoğunlukla pazarlama birimlerinin ilgilendiği pazarlama iletişimi;
- Kurumsal ilişkiler, medya, hissedarlar, topluluk vb. muhtemel hedef ve etkileşim grupları ile iletişimi kapsayan örgütsel iletişimidir.

Kurumların kendi varoluş amaçlarına göre kurumsal iletişimi bu sınıflamalar dahilinde işe koştugu söylenebilir. Bu yüzden kurumsal iletişim, pazarlama iletişimi, örgütsel

iletişim ve yönetim iletişimi olmak üzere üç sınıfta ele alınması gerekmektedir (van Riel, 2003, s. 163; van Riel ve Fombrun, 2007, s.22).

#### **2.2.5.1. Yönetim iletişimi**

Yönetim iletişimi, temelde etkilemeye yönelik bir iletişimdir (Reinsch, 1991, 308 akt. Shelby, 1993, s.245). Yöneticilerin, hiyerarşi içinde tüm alt ve üst çalışanların, bütünlük ve uyum içinde çalışabilmesi için gerekli planlama, koordinasyon ve eşgüdümün sağlayıcısı olarak yönetim iletişimin önemine vurgu yapılmaktadır (Savaş, 2015, s.155). Yönetim iletişimi; denetim, planlama, örgütleme, koordine etme ve kontrol etme gibi yönetim ve denetimin geleneksel yönlerini içerir. Bunun yanında liderlikle ilgili olan, ortak vizyon geliştirmek, güven ve güçlendirme yoluyla bu vizyona destek sağlamak gibi konularla ilgilenmektedir (Mohamad, Nguyen, Melewar ve Gambetti, 2019, s.74).

Örgütleme, yöneltme, eşgüdüm ve denetim gibi yönetimin temel fonksiyonları bağlamında kurumsal hedeflere ulaşmada kurumun i ve dış çevresiyle iletişimden faydalanılması olarak ifade edilebilecek yönetim iletişimi (Koçak, 2018, s.71) Melewar’a (2003, s.204) göre hem iç hem dış paydaşlara yönelik kurumsal itibar sağlama sürecidir. Bu bağlamda yönetim iletişimi, kurumun vizyonunun ve misyonunun arz edilmesinde faydalanılan araçlardan oluşmaktadır. Kurumun iiyle veya dışıyla mesajlar alıp vermesine yarayan toplantılar, bültenler, basın açıklamaları vb. faaliyetler yönetim iletişiminin unsurları olarak değerlendirilebilir.

#### **2.2.5.2. Pazarlama iletişimi**

Pazarlama fonksiyonlarının en belirgini olan pazarlama iletişimi, iş dünyası ve diğer kuruluşlar için toplumu etkilemede faydalanılan güçlü bir araç olarak kurumsal iletişimle yakın etkileşime giren bir alandır (Copley, 2004, s.1). Pazarlama iletişimi, özellikle ürün kullanicılarıyla / son kullanicılarla (end-users) ilgilidir. Bunun yanında satın alma işlemleri ve bu işlemlerden sorumlu kişilerin de çalışma alanındadır. Pazarlama iletişiminin temel amacı, bir kuruluşun ürün ve / veya hizmetleri hakkında farkındalık ve ilgi oluşturmaktır. Reklam, satış promosyonu, halkla ilişkiler, posta ve ambalaj gibi çeşitli kontrol edilebilir iletişim araçlarının düzenlenmesini içerir. Bu faaliyetler genellikle pazarlama departmanının geleneksel yetki alanına girmektedir (Balmer ve Greyser, 2003, s.144).

Pazarlama, organizasyonun kendine rekabet avantajı sağlayacak şekilde hedef kitleleriyle olumlu etkileşimler kurmasına yarayan, stratejiler geliştirerek hedef kitle üzerinden karlılık ve katma değer elde edilmesini sağlayan süreçlerdir. Ürün veya hizmetin hedef kitleye ulaşmasından önce ve sonra uygulanan politikaların toplamı olarak değerlendirilebilir. Bu süreçte, organizasyon tarafından arz edilenler vasıtasıyla ürün ve hizmet talep edenlerle karşılıklı ve çok yönlü iletişimin ortaya çıktığı söylenebilir (Doyle, 2003, s. 141). Pazarlama iletişimiyle; reklam, satış promosyonu, sponsorluk vb. gibi çok çeşitli harici iletişimler söz konusu olabilmektedir (Mohamad, Nguyen, Melewar ve Gambetti, 2019, s.74). Pazarlama iletişimleri, sınırlı sayıda paydaş grubuna odaklanan iletişim araçları kullanırken, bu paydaş grupları arasında özellikle işletmeler arası müşterilere ve ev tüketicilerine öncelikli vurgu yapıldığı ifade edilebilir (Balmer ve Greyser, 2003, s.145).

Pazarlama iletişimi, özellikle kar amacı güden organizasyonlarda ön plana çıkan kurumsal iletişim sınıfı olarak, tüketicilerin veya hizmet alanların beklentilerini iletişim yoluyla karşılama ve istenen mesajları yine istenen hedef kitleye ulaştırma süreci olarak açıklanabilir. Algılanabilecek mesajları hem ürün veya hizmetin tanıtılmasında, hem de ürün veya hizmetin tüketiciye ulaştıktan sonraki süreçte kontrol etmeyi amaçlar. Rekabet avantajı sağlayan pazarlama iletişimi böylelikle hedef kitleye arz edilen ürün veya hizmetin yeni ve sürdürülebilir kazanca dönüştürülmesine katkı sağlar. Çünkü tüketici ile güvene dayalı bir ilişkilerin kurulması bir bakıma ürün veya hizmet arz edenin varlığının ve gelecek faaliyetlerinin de teminat altına alınması anlamına gelmektedir.

### 2.2.5.3. Örgütsel iletişim

İletişimin ve örgütsel davranışın çalışma alanlarına konu olan örgütsel iletişim, dilin ve sembollerin örgütsel işlevleri ve amaçları nasıl etkilediğiyle ilgilenmektedir. Örgütlerin iç iletişimine ve iletişim süreçlerine odaklanmak, örgütsel iletişim disiplini ile ilgilidir. Hem örgüleri açıklama ve tanımlama, hem de örgütlerde iletişim yaklaşımı örgütsel iletişim tarafından açıklanabilmektedir (Mumby ve Stohl, 1996, s. 53-54). Kurumsal iletişim bağlamında ele alındığında ise örgütsel iletişimin, halkla ilişkiler, yatırımcı ilişkileri, çalışan ilişkileri, kurumsal reklamcılık gibi geniş bir odağa sahip olduğu ileri sürülebilir (Mohamad, Nguyen, Melewar ve Gambetti, 2019, s.74). Çünkü tipik olarak kuruluş ile paydaşlar arasında birbirine bağlı veya bağımlı ilişkiler ağı vardır. Örgütsel

iletişim bu noktada paydaşlar ile kurumsal düzeyde iletişim işlevlerinin birçoğunu kapsar. Örgütsel iletişim; yatırımcı ilişkileri, kurumsal halkla ilişkiler, çalışan ve işe alım iletişimi, iç iletişim, medya ilişkileri, kurumsal reklamcılık ve çevre iletişimi gibi bir çok alt alan ile birlikte ele alınmaktadır (Balmer ve Greyser, 2003, s.144). Fakat örgütsel iletişiminin odağının bu denli geniş olması, kurumsal iletişim ile kavramsal olarak sınırlarının nasıl belirleneceğı veya aralarındaki farkların neler olabileceğı konusunda bazı araştırmacıları (bkz. Argenti 1996; Shelby, 1993) bu konuyla ilgili hususi çalışmalar yapmaya itmiştir.

Çeşitli çalışmalarda görölmektedir ki örgütsel iletişim tanımları kurumsal iletişim ile birçok benzerlikler taşımaktadır. Fakat örgütsel iletişim alanı, iletişimden ziyade yönetim veya örgütsel davranış literatüründen büyüdüğü için (Argenti, 1996, s.85) örgütsel iletişimin, kurumsal iletişim sınıflandırılmasında pazarlama iletişimi ve yönetim iletişimi ile eşdeğer bir sınıfta değerlendirilmesi uygun bulunmuştur. Ayrıca örgütsel iletişimin, örgütsel yapıyı etkilemeyi (örneğin değıştirmeyi, yok etmeyi/devirmeyi/yıkmayı veya güçlendirmeyi) amaçlayan bir iletişim türü olarak (Reinsch, 1991, 308 akt. Shelby, 1993, s.245) kurumsal iletişime nazaran daha sınırlı sayıda paydaş ile iletişimi hedeflediğı ifade edilebilir. Örgütsel iletişimin, kurumsal iletişimin sınıflaması altında ele alınıyor olması bu sebeple izah edilebilir.

#### **2.2.6. Kurumsal İletişimin Teori ve Uygulama Bileşenleri (Kurumsal iletişimin etkileşimde olduğı alanlar)**

Hem niceliksel hem niteliksel anlamda kapasiteleri büyüyen çağdaş organizasyonlarda diğeri bütün süreçler gibi kurumsal iletişimin de kapsamı giderek genişlemiştir. İlgili literatürde de özellikle uygulama alanı anlamında kurumsal iletişimin birçok kavram ile birlikte ele alındığını söylenebilir. Kurum ve organizasyonların kurumsal iletişim bakış açıları, kurumsal iletişimin işe koşulma tarzının belirleyici olabilmekte ve uygulamalar değışkenlik gösterebilmektedir. Savaş'a (2015, s.152) göre kurumsal iletişim Amerika ve Avrupa bakış açılarına göre değışmektedir. Avrupalı araştırmacılar kurumsal iletişimi işlevsel perspektifle ele alarak yönetsel bir işlev olduğunun altına çizirken, Amerikalı araştırmacılar kurumsal iletişime finansla ilgili anlamlar yüklemekte, çabuk değışim gösteren çevrede stratejik iletişimin kritik önemine vurgu yapmaktadırlar. Dolayısıyla kurumsal iletişim sürecindeki uygulamaların farklı isimlerle yapılabildiğı

görülebilmektedir. Buna rağmen en çok bahse konu olan veya kurumsal iletişimde kilit pozisyona sahip olduğu düşünülen uygulamaların derlenmesi de mümkündür. Kurumsal iletişim alanına önemli katkıları olan Cornelissen, (2004, s.56) kurumsal iletişimin temelini üç kavramın oluşturduğunu ileri sürmektedir. Bunlar; paydaşlar, kimlik ve itibardır. Zira Balmer ve Gray de (2000, s.256) kurumsal iletişimi, paydaşlar gözünde organizasyonun kimliğinin, imajının ve itibarının olduğu algılanma süreci olarak tanımlamaktadır. Varey'e (1997a, s.120) göre kurumsal iletişim, bir dizi ilgili ve tamamlayıcı alandan meydana gelmektedir. Bu alanlar şunlardır;

- Örgütsel iletişim: Örgütsel ortamlarda insan iletişiminin incelenmesi
- Kitle iletişim araçları: mesaj oluşturmak, depolamak ve yaymak için görsel-işitsel teknolojilerin kullanımı
- Halkla ilişkiler: Olumlu bir kamu imajı oluşturmak için iletişim tekniklerinin kullanılması
- Bilgi bilimi: Bilgileri arşivlemek ve bilgilere erişmek için kataloglama ve erişim sistemlerinin kullanımı
- Eğitim teknolojisi: Medya ve tasarım sistemlerinin öğretime uygulanması
- Telekomünikasyon: Telefon ve bilgisayar sistemlerinin kullanımı
- Teknik yazı: Dokümantasyon ve talimatlar için yazma tekniklerinin uygulanması
- Örgütsel gelişim: Organizasyonun planlı değişim ve bireysel üyelerin mesleki gelişimi yoluyla geliştirilmesi

Kimlik, imaj ve itibar, kurumsal iletişim faaliyetleri aracılığıyla organizasyonun ana gündemidir. Ayrıca kurumsal iletişim reklam, medya ilişkisi, finansal iletişim, çalışan iletişimi ve kriz iletişimini kapsamaktadır (Mohamad, Bakar ve Rahman, 2007, s. 81). Bu bağlamda kurumsal iletişimi ele alırken kurumsal düzeyde kimlik, itibar, imaj ve paydaş kavramlarına değinmek ve bu alanlarla kurumsal iletişimin ilişkisini açıklamak gerekmektedir. İlgili literatürde bunlara ek olarak en çok atıf alan araştırmacılar (Lars Thøger Christensen, Mette Morsing, George Cheney, Sandra Oliver, Joep Cornelissen, Paul A. Argenti, Cees B. M. van Riel, Charles J. Fombrun, Michale B. Goodman, Peter B. Hirsch ve John M.T. Balmer) ve çalışmaları incelendiğinde kurumsal iletişim alanında ele alınan genel başlıklar şunlardır;

- Kurumsal İtibar

- Kurumsal Kültür
- Kurumsal Kimlik
- Kurumsal Marka
- Paydaş Yönetimi
- Kurumsal İmaj

Çalışmanın bu kısmında kurumsal iletişimin yakından etkileşimde olduğu bu alanlar hakkında bilgiler derlenmiştir.

#### 2.2.6.1. Kurumsal Kimlik

Kurumsal kimlik kavramı 1950'lerde ortaya çıkmıştır. İşletme yönetimi alanındaki çeşitli disiplinlerde ilgi gören konu pazarlama alanında çalışma yürütenlere ek olarak örgütsel davranış ve strateji disiplinlerindeki bazı akademisyenler tarafından çalışılmıştır (Bick, Jacobson, ve Abratt, 2003, s.835-836). Özelikle 1980'li yıllar sonrasında akademik camiada daha çok tartışılan kurumsal kimlik kavramı önceden kurumsal tasarım ve marka fonksiyonlarıyla ele alınırken günümüzde bunların ötesinde kurum kültürü, kurum davranışı ve özellikle kurumsal iletişimle birlikte geniş bir alanda çalışılmaktadır (Mert, 2016, s.319). Kurumsal kimliğin gelişimini dört aşamada inceleyen Zar bska, (2008 akt. Ragin-Skorecka, 2010, s.9) bu aşamaları aşağıdaki gibi açıklamaktadır.

1. *Geleneksel aşama:* 1. Dünya Savaşı'nın sonuna kadar süren bu aşamada organizasyonun merkezinde faaliyetleri belirleyen yalnızca bir (genellikle kurucu) kişi yer almaktaydı. Kararlar genellikle sadece bu kişi tarafından alınmaktaydı.
2. *Marka teknolojisi aşaması:* Birinci ve İkinci Dünya Savaşları arası dönemde kuruluşun imajını belirleyen teknoloji ve markaya odaklanılmıştır.
3. *Tasarım aşaması:* 70'li yıllarının sonuna kadar devam eden süreçtir. Bu dönemde ürün-imaj kavramı ile çevrenin etkilenmeye çalışıldığı gözlenmektedir.
4. *Stratejik aşama:* Günümüzün organizasyonlarını yansıtmaktadır. Bu aşamada kurumsal kimliğin strateji ve politika belirleme aracı haline geldiği ifade edilebilir.

Sın yıllarda strateji ve politika belirleme aracı haline gelen kurumsal kimlik, kurumsal iletişim çalışmalarının neredeyse hepsinde odaklanılan kilit bir kavram olarak karşımıza

çıkılmaktadır. Kurumsal kimlik de kendi içerisinde birçok unsuru barındıran, farklı alanlardan farklı araştırmacıların bakış açılarıyla gelişen bir çalışma alanı olarak kurumsal iletişim faaliyetlerinde rol almaktadır. Temelde kurumsal kimlik, organizasyonun kendine has gerçekliği ve benzersizliği olarak açıklanmaktadır. Başlıca bileşenleri ise organizasyonun stratejisi, felsefesi, kültürü ve organizasyonel tasarımıdır (Gray ve Balmer, 1998, s. 697-698). Vella ve Melewar, (2008, s.9) kimlik kavramını; organizasyondaki misyon, vizyon, iş tanımı, hedefler, stratejiler, yetenekler, yönetim ideolojisi, kurum kültürü, ritüeller, tarih, ve değerler gibi daha çeşitli bileşenlerle ilgili olduğuna işaret ederek açıklamakta ve kurumsal kimliğin kapsamına işaret etmektedirler. Kurumsal iletişimin önemli bileşenlerinden biri olan kurumsal kimlik stratejik olarak her organizasyonun misyonuna, değerlerine ve hedeflerine yansıyan kendine özgü kurumsal felsefesi tarafından yönlendirilmektedir. Organizasyonum hedeflerine bağlılığa yönelik motivasyonu yayan bir işleve de sahiptir (Simões, Dibb ve Fisk, 2005, s.162).

Kurumsal iletişimin yaygınlaşmasına paralel olarak kurumsal kimliğe olan ilgi son yıllarda akademisyenler ve özellikle işletmeler arasında önemli ölçüde artmıştır. Güçlü kimliğin işletmelerin pazarla uyum sağlamasına, yatırımcılar çekmesine, çalışanları motive etmesine ve ürün veya hizmetlerini ayırt etmesine yardımcı olduğuna inanılmasının sonucu olarak, birçok kuruluş rakiplerinden farklı ve tanımlanabilir bir kimlik geliştirmek için mücadele etmektedir (Mohamad, Bakar, Ismail, Halim ve Bidin, 2016, s.175). Kurumsal kimlik ve kurumsal iletişimin öneminin belirginleşmesine katkıda bulunan dış çevre faktörlerini Gray ve Balmer (2000, s. 256-257) şu şekilde sıralamaktadır;

- Ürün yaşam döngülerinin hızlanması
- Serbestleşme
- Özelleştirme programları
- Kamu ve kar amacı gütmeyen sektörlerde artan rekabet
- Hizmet sektöründe artan rekabet
- Küreselleşme ve serbest ticaret alanlarının oluşturulması
- Birleşme, devralma ve elden çıkarma
- Yüksek nitelikli veya kalifiye personel sıkıntısı
- Kurumsal sosyal duyarlılık için kamu beklentileri

- Örgütlerin iç ve dış yönleri arasındaki sınırların ortadan kalkması

Bu dış çevre faktörleri kurum ve kuruluşları kurumsal iletişim ve özellikle kurumsal kimlik çalışmaları yapmaya ve güçlü bir kimlik oluşturmaya yöneltmektedir. Güçlü bir kimlik, iç paydaşlar arasında olumlu imajlar elde etmeye ve işgücü piyasasında olumlu bir izlenim vermeye olanak sağladığı için rekabet avantajını güvence altına almak ve sürdürmek için kurumlar tarafından gün geçtikçe daha fazla önemsenmektedir (Vella ve Melewar, 2008, s. 3). Hem kamu hem de özel sektörde kar amacı güden veya gütmeyen kurum ve kuruluşların yukarıda bahsedilen çevre faktörlerine ve günümüz şartlarına uyum sağlamak, organizasyon hedeflerine ulaşmak için kurumsal iletişime bağlı ya da müstakil kurumsal kimlik çalışmaları yürüttükleri görülmektedir.

#### **2.2.6.2. Kurumsal İtibar**

İnsanların kurdukları sosyal ağlar ve geliştirdikleri olumlu ilişkiler kariyer gelişimlerine katkı sunan sosyal sermayeleridir. Organizasyonlar ve kurumsal yapılar bakımından düşünüldüğünde bu duruma benzer şekilde örgütün büyümesine ve hedeflerine ulaşmasında yardımcı bir unsur olarak itibar sermayeleri karşımıza çıkmaktadır. İtibar, bireyler için olduğu gibi iş dünyası, hükümetler ve kar amacı gütmeyen kuruluşlar için güçlü ve dinamik bir soyut varlıktır. Gerçek hayatta itibar kavramı çok belirleyici bir kavram olmasına rağmen, işletme ve toplum bilimi çalışanların kavram üzerine yeterince eğilmedikleri söylenebilir (Logsdon ve Wood, 2002, s.365).

Kurumsal itibar, bir organizasyonun nitelikleriyle ilgili değer yargılarını belirtmektedir. Genellikle etkili iletişim ile güçlendirilen tutarlı performansa bağlı olarak zaman içerisinde gelişmektedir (Gray ve Balmer, 1998, s.697). İtibar; paydaşların gözünde finans, insan kaynakları, sosyal sorumluluk veya ürün kalitesi gibi alanlarda organizasyonun faaliyetlerine atfedilen ayrı görüntülerin birleşik değerlendirmelerine dayanan saygınlık seviyelerini göstermektedir (van Riel, 1997, s.295). Bir başka tanımda ise kurumsal itibar; gözlemcilerin, zaman içinde organizasyona atfedilen mali, sosyal ve çevresel etkilerin değerlendirmelerine dayanan toplu yargılar olarak ele alınmaktadır (Barnett, Jermier ve Lafferty, 2006, s.34). Dolayısıyla kurumsal itibar, kuruluşun herhangi bir paydaşının gözündeki genel değerlendirmesi ile ilgilidir. Bu değerlendirme, paydaşın kuruluş ile ilgili deneyimlerine dayanmaktadır. Bunlar kuruluşun çalışanları ve temsilcileriyle ilişkilerini, marka topluluklarına üyeliğini, kuruluşun faaliyetleri ve / veya

kuruluşun rakipleriyle karşılaştırılmasını içerirken bütün bu süreçlerdeki iletişim ve sembolleştirmeleri de kapsamaktadır (Abratt ve Kleyn, 2012, s.1057).

Kurumsal itibar iyi kurgulanmış iletişim stratejileri ile şekillendirilmektedir (Gray ve Balmer, 1998, s.697). Paydaşlarla ilişkileri içeren görüntülerin ve algıların toplu bir temsili olan itibar, zamanla kazanılır, korunur, geliştirilir veya kaybedilir. Bir örgütün bütün üyeleri veya etkileşimde bulunduğu herkes tarafından inşa edilir ve algıların sürdürülmesi yoluyla devamlılık kazanır (Watson ve Kitchen, 2008, s. 121-122). Paydaşların, müşterilerin veya hizmet alıcıların organizasyon hakkında geliştireceği olumsuz algılar ise bu süreci aksi yöne çevireceğinden uzun süreleri kapsayan ciddi çalışmaların eseri olan itibar çok kısa bir zamanda zedelenebilmektedir. Bu yönüyle günümüz örgütleri için önemle üzerinde durulması gereken soyut bir sermayedir.

Bir organizasyon çeşitli paydaşlarıyla olağan şekilde etkileşim halindedir. Bu paydaşlar nezdinde kazanılacak itibar yoluyla, organizasyon faaliyetlerinin devamlılığına ve sürdürülebilirliğine katkı sağlamış olur. Çünkü iyi bir itibara sahip olma, hem maddi hem de manevi birtakım faydalar sunmaktadır. Çalışanlar, müşteriler, üyeler, sponsorlar ve daha birçok etkileşim grubu nezdinde elde edilen itibar, organizasyonun zor günlerinde yok olmasının önüne geçebilmekte, kendini toparlamasına yardımcı olabilmektedir. Ayrıca itibari yüksek kuruluşların nitelikli insan kaynağına erişimi kolaylaşmaktadır. Organizasyonlar itibarları sayesinde mali meseleleri için de daha makul fırsatlar elde edebilmektedir. İtibarın sağladığı bu kolaylıklar örgütün hedeflerine ulaşmasına ve devamlılığına ciddi katkılar sunmaktadır (Doorley ve Garcia, 2015, s.4).

Kurumsal itibarın faydalarını Feldman, Bahamonde ve Velasquez Bellido (2014, s.56) şöyle sıralamaktadır;

- Ürün veya hizmetlere ilişkin değer algısını artırma,
- Nitelikli personel istihdamı ve bu personeli elde tutma kapasitesinin iyileşmesi,
- Çalışanların moralinin ve dolayısıyla üretkenliğinin yükseltilmesi,
- Kriz veya rekabetçi saldırılarının etkisini azaltılması yoluyla organizasyonun değerinin korunması,
- Ulus ve uluslararası kapasite genişlemesi öncesinde yardımcı olmak,
- Daha fazla sayıda yatırımcıyı çekme (güvenilirliği yükseltme),

- Organizasyonun rakiplerinden ayırt edilebilmesine sağlama ve daha iyi pazar konumuna sahip olma,
- Daha ucuz kaynaklara erişim fırsatlarının artması

Bu faydalar sebebiyle kurumsal itibar, çağdaş organizasyonların iletişim stratejilerinde önemli bir yapı taşı haline gelmiştir. Bu minvalde meşru teşekküller olarak varlık göstermeye ve varlıklarını sürdürmeye çalışan kurumsal aktörler tarafından kurumsal itibar çalışmalarının yoğunluğu gün geçtikçe artmaktadır. İtibar, günümüz organizasyonlarında kurumsal düzeyde planlanmakta, yönetilmekte ve düzenlenmektedir (Christensen, Morsing ve Cheney, 2008, s.86).

### 2.2.6.3. Kurumsal İmaj

İmaj, gözlemcilerin zihninde beliren spesifik algılardan oluşurken kurumsal imaj ise kurumla ilişkisi bulunan herkesin kurum hakkındaki izlenimlerinden meydana gelmektedir (van Riel, 2007, s.39). Kurumsal imaj kavramı, 1950’lerde doğan ve gittikçe popülerleşen bir kavram olarak öne çıkmaktadır (Kennedy, 1977, s.150). Literatürde kurumsal imaj kavramının farklı tanımları yer almaktadır. Van Riel’e (2007, s.26) göre kurumsal imaj, kurumsal kimliği topluma yansıtan bir aynadır. Kurumsal imajı Gray ve Balmer (1998, s.696), kurum hakkında hedef kitlenin gözünde canlanan zihinsel bir resim olarak tanımlamaktadır. Tran, Nguyen, Melewar ve Bodob (2015, s.92) ise kurumsal imajı, kurum hakkında bireylerde var olan his, düşünce, inanç, bilgi, izlenim ve değerlerin toplamı şeklinde tanımlamaktadır. Gartner (akt. Uzoğlu, 2001, s.345) ise imajı “bir dizi bilgilenme süreci sonunda ulaşılan imge” olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla kurumsal imaj, bir defada oluşup sonrasında süregiden bir durum değildir. Bireylerin zaman içinde zihninde biriken imgelerin toplamıdır. van Riel’e (2007, s.26) göre kurumsal imajı etkileyen pek çok kurumsal faktör olmakla birlikte çoğunlukla hedef kitlenin kurumun gönderdiği sinyalleri hem rasyonel hem de mantık dışı yorumlaması belirleyici olmaktadır.

Kurumsal imaja sahip olmak, kurumlar için çeşitli açılardan önemlidir. Kennedy’e (1977, s.155-157) göre kurumlar, toplumda yaratmak istedikleri kurumsal yansımalarını imaj aracılığıyla olumlu şekilde yönlendirebilmektedir. Kurumsal imaj sayesinde ürünlerin satışı artmakta, tüketiciler markanın prestijine sahip olmak için tüketmeye başlamaktadır. Kurumlar, iyi bir imaja sahip olduklarında hem nitelikli çalışanlar kendilerini tercih

etmekte hem de hissedarların ve hükümetin desteğini arkalarına alabilmektedirler. Kurumsal imaj, kuruma karşı toplumda aşinalık hissi oluşturmakta, bu aşinalık zamanla kurum hakkında olumlu görüşler yaratmaktadır. Kurumsal imaj, çalışanlarının kurumla özdeşleşmelerine (identification) katkıda bulunmakta, bu durum iş verimliliğini arttırmaktadır (Rho ve Yun, 2015, s.8-9).

Literatürde kurumsal imaj kavramıyla ilintili, kurumsal imajın oluşmasında etkili kavramlar şu şekilde sıralanabilir: kurumsal kimlik (corporate identity), kurumsal kişilik (corporate personality), kurumsal itibar (corporate reputation), kurumsal iletişim (corporate communication) ve müşteri sadakati (consumer loyalty). Kurumsal kimlik, kurumun gerçekliği ve onu diğer kurumlardan ayıran özüdür. Kurumun stratejisi, felsefesi, kültürü ve örgütlenme biçimi kurumsal kimliği şekillendirmektedir (Gray ve Balmer, 1998, s.696-697). Kurumsal kimlik ile kurumsal imaj, birbirleri ile etkileşim halinde olan iki kavramdır. Uzoğlu'na (2001, s.341) göre kurumsal kimlik kurumların hem iç hem de dış hedef gruplarına görsel ve görsel olmayan yöntemlerle kurumsal kişiliklerini somutlaştırarak sunmaları şeklinde tanımlanabilir Kurumların iç ve dış görünümünün tutarlılığı kurumsal başarıda önemli bir rol oynamaktadır. Henüz kurumsal kimliğini oturtamamış diğer bir deyişle kurumsal iç görünümünü netleştirememiş bir kurumun kurumsal imajında olumlu bir profil çizmesi mümkün olmamaktadır (Uzoğlu, 2001, s.337).

Kurumsal kişilik, tüketicilere kurumun insanileştirilmesi için imkân tanımakta, insani kişilik özelliklerinin kuruma atfedilmesini sağlamaktadır (Keller ve Richey, 2006, s.74). Kurumsal itibar, kurumla ilişkisi bulunan bireylerin kuruma atfedilen değer yargıları ve takdirlerinden oluşmaktadır (Gray ve Balmer, 1998, s.696-697). Fombrun'a (akt. van Riel, 2007, s.41). göre kurumsal itibar; kurumun sosyal, finansal, ürün ve personel alımı imajlarının bütününden oluşmaktadır Kurumsal iletişim, kurumun hedef kitlesine medya kanalları aracılığıyla ulaşması ve kendi tanıtımını yapmasıdır. Kurumsal iletişim sayesinde kurumsal kimlikler kurumsal imaja yansıtılabilmektedir (Gray ve Balmer, 1998, s.696). Müşteri sadakati, müşterilerin önceki tüketimleri sonucunda oluşan memnuniyetinin yarattığı kurumsal bağlılıktır. Ürün ve hizmet kalitesi arttıkça kurumsal imaj da pozitif yönde yükselmektedir. Kurumsal imaj, işte bu müşteri sadakati üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Andreassen, 1998, s.83-88).

Kurumsal imajın oluşumunda rol oynayan unsurların bir kısmı şu şekilde sıralanabilir (Tran vd., 2015, s.93-95): g

- Görsel görünüm (visual appearance),
- Olumlu duygular (positive feelings),
- Sanal görünüm (online appearance) ve
- Çalışanların görünümü (staff appearance)

Kurumların logo, sembol ve sloganları onların görsel görünümlerini oluşturmakta ve kurumsal imajlarının oluşmasına katkıda bulunmaktadır (Grunig, 1993, s.127). Kurum hakkında kurumla ilişkisi olan herkesin pozitif hislerinin oluşmasını, bireylerin kuruma güven duymasını sağlamakta, bu durum kurumsal imaja olumlu katkılarda bulunmaktadır (Mayer vd., 1995, s.715). Tran'a (2015, s.102) kurumsal imaja olumlu katkıda bulunan ve bireylerin zihninde kuruma dair oluşan beş farklı imge ile kurumsal imaj başarısının izi sürülebilir:

- farkındalık (awareness),
- aşinalık (familiarity),
- olumlu görüş (favorability),
- güven (trust) ve
- taraftarlık (advocacy)

Yeni medyanın kullanımı (Balmer ve Greyser, 2002, s.72) ve çalışanların müşterilerle kurdukları iletişim de (Davies ve Chun, 2012, s.663) kurumsal imajı etkilemektedir. Bununla birlikte kurumsal imajın oluşum sürecine dair literatürde farklı açıklamalar bulunmaktadır. Shee ve Abratt'a (1989, s.71) göre kurumsal kişilik, kurumsal kimliğin oluşmasına sebep olmakta; kurumsal kimlik de kurumsal imajın oluşmasını sağlamaktadır. Kurumlar, kurumsal imajları sonucunda aldıkları geri bildirimlerle kurumsal kişiliklerinde dönüşüme gidebilmekte; bu durum da tekrar kurumsal imajı etkilemektedir. Gray ve Balmer (1998, s.696)) ise kurumsal kimliğin kurumsal iletişim üzerinden kurumsal imaj ve itibarı yarattığını; bu durumun da kurumlara rekabet avantajı sağladığını vurgulamaktadır. Kurumsal imaj ve itibardan alınan geri bildirimler, kurumsal iletişim ve kimliği dönüştürmektedir. Kurumsal itibar ve kurumsal kimlikle yakın ilişkisi bulunan kurumsal imajın bu iki kavramla arasındaki farkları aşağıdaki Tablo 2.4'te gösterildiği gibi belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 2.3. Örgütsel Kimlik, İmaj ve İtibar Arasındaki Farklar

|                               | Kurumsal Kimlik | Kurumsal İmaj | Kurumsal İtibar      |
|-------------------------------|-----------------|---------------|----------------------|
| <b>İç – Dış Paydaş</b>        | İç              | Dış           | İç ve dış            |
| <b>Algı: Gerçek - İstenen</b> | Gerçek          | İstenen       | Gerçek               |
| <b>Yayılma türü</b>           | İçeriden        | Dışarıdan     | İçerden ve dışarıdan |

Kaynak: Walker, (2010, s.367)

Sonuç olarak, kurumsal imajın günümüz rekabet ortamında kurumların kurumsal itibarlarını yönetmelerinde işe koştukları ve dolayısıyla güçlü kimlik ve itibarın elde edilmesi yoluyla kurumsal varlığın sürdürülmesine, pazar paylarının arttırmasına, nitelikli çalışanların kuruma çekilmesine sağlayan önemli bir unsur olarak değerlendirilmesi gerektiği söylenebilir

#### 2.2.6.4. Paydaş Yönetimi

Kurumsal iletişim, operasyon açısından çok geniş bir alanda faaliyet sürdürür. Öncelikle kuruluşlar ve çeşitli paydaş grupları arasında karşılıklı yarar sağlayan ilişkilerin geliştirilmesini içerdiğinden çalışan ilişkileri, yatırımcı ilişkileri, tedarikçi ilişkileri, tüketici ilişkileri, distribütör ilişkileri, medya ilişkileri, hükümet ilişkileri, toplum ilişkileri, uluslararası ilişkiler vb. gibi geniş kitleleri ilgilendiren gruplar ile sürekli etkileşim içiresinde olunmak zorundadır (Guru, Sanjeevaraja, Gopala ve Parashivamurthy, 2013, s.121).

20. yüzyıl boyunca hem akademik çevrelerde hem de yönetsel bağlamda paydaş kavramı ve paydaş ilişkileri organizasyon yönetimi açısından ciddi ilgi görmüştür. İlk olarak 1963 yılında Stanford Araştırma Enstitüsü'nde yayınlanan bir notta “*desteği olmadan örgütün varlığı sona erecek olan gruplar*” olarak tanımlanan paydaş kavramının özellikle organizasyon yönetiminde kapsam ve içeriği yıllar geçtikçe genişlemiştir (Perdini ve Ferri, 2019, s.44). Freeman ise (1984, s.4) “*Bir şirketin amacına ulaşmasını etkileyebilecek veya bunlardan etkilenen herhangi bir grup veya birey*” olarak paydaş kavramını tanımlamıştır. İlgili literatüre göre paydaşlar iki ana grupta tanımlanmaktadır;

- İç paydaşlar: Bir kuruluş içinde faaliyet gösteren kişi veya birimlerdir. Genel ekip üyeleri, proje yöneticileri, işletme sahipleri ve hissedarları içerir.

- Dış paydaşlar: Dış paydaşlar kuruluşun bir parçası değildir ancak kuruluşun eylemlerinden etkilenirler. Dış paydaşlara örnek olarak müşteriler, tedarikçiler, finansörler, yerel topluluklar, ticaret dernekleri, rakipler, hükümet ve toplum bulunmaktadır.

Paydaş yönetimi ise temel olarak iş ve toplum arasındaki ilişkiyi organize etmek için sistematik bir yaklaşım sunmaktadır. Organizasyonlar küreselleşme sürecinde, daha fazla heterojen aktörle etkileşime girme eğiliminde olduğundan sayısı belirsiz paydaşa ve birbirleriyle tutarsız beklentilere adapte olmak zorunda kalmıştır. Bu durumda paydaş yönetimi, değişen beklentileri öngörmek ve organizasyon için potansiyel risk ve çatışmaları tespit ederek organizasyon hedeflerinden sapmadan ilerleyebilme imkanı sunmaktadır. Böylece büyük bir pazarda faaliyet gösteren herhangi bir organizasyon paydaşlarının kim olduğunu, paydaşların taleplerini ve beklentilerini anlayabilmektedir. Dolayısıyla iletişimde kalma ve ilişkileri yönetme anlamında paydaş yönetiminin sağladığı avantajlardan yararlanılmaktadır (Roloff, 2008, s.246).

Son yıllarda profesyonel dünyada herhangi bir organizasyonun geleceği, hissedarlar, yatırımcılar, müşteriler, tüketiciler, çalışanlar ve içinde bulunduğu topluluk üyeleri gibi kilit paydaşlar tarafından nasıl görüldüğü ile belirlenmektedir. Kamu aktivizmi, küreselleşme ve hesap verebilir olma baskıları “*nasıl görülmüyoruz / biliniyoruz / algılanıyoruz?*” kaygısını daha da belirgin kılmış; stratejik iletişim yönetiminin önemini daha da artmıştır (Cornelissen, Bekkum ve Van Ruler, 2006, s.114). Özellikle faaliyet alanı gereği farklı sektörler ile temas kuran, kamuya yönelik hizmet sunan organizasyonların dikkate almaları gereken paydaşların nitelik ve nicelikleri gün geçtikçe değiştiğinden onlar ile kurulacak iletişimin stratejik olarak kurgulanması ve paydaşların stratejik olarak yönetimi bir gereklilik haline gelmiştir.

Bir organizasyon, paydaş yönetimi ile temelde paydaşları arasındaki ilişkiler tanımlanmaktadır. Bu ilişkiler, kişileri ve organizasyonları hem olumlu hem de olumsuz yönde etkileyebilecek türdedir. Paydaş yönetimi, organizasyonun aleyhine gerçekleşecek olası etkilerin en aza indirilmesi yoluyla organizasyon hedeflerine başarı ile ulaşılmasına katkı sağlamaktadır (Chinyio ve Olomolaiye, 2009, s.5). Paydaş yönetimi ile organizasyon çevresindeki gerekli bilgilerin önem sırasına göre alınması sağlanmakta; uygun kanallar ve iletişim süreçleri inşa edilmektedir (Chinyio ve Olomolaiye, 2009,

s.387). Ayrıca organizasyonun kendi lehine sonuçlara ulaşabilmesi için paydaşlarıyla ilişkileri geliştirirken uygulanması gereken stratejiler de belirlenmektedir (Eskerod ve Vaagaasar, 2014, s.71).

Paydaş yönetimiyle ilgili literatür incelendiğinde paydaşların organizasyon lehine sonuç verecek şekilde yönetilebilmesi için farklı araçlardan yararlanıldığı görülmektedir. Bunlar arasında en çok başvurulana paydaş analizidir. Paydaş analizi, paydaşların öznitelikleri, ilişkileri ve belirli bir sorun veya kaynağa ilişkin ilgi alanlarına dayanarak tanımlanması için kullanılan bir dizi enstrümanı temsil etmektedir (Ramirez, 1999, s.102). Paydaş analizi, bir politika veya program geliştirirken ve/veya uygularken öncelikli olarak kimin çıkarlarının dikkate alınması gerektiğini belirlemek için bilgileri sistematik olarak toplama ve analiz etme sürecidir. Analiz, politika bilgisi, pozisyonla ilgili çıkarlar, pozisyonla ilgili paydaş özelliklerini içerir. Paydaş analizi politika yapıcılarının ve yöneticilerin kilit paydaşlarla daha etkili bir şekilde etkileşime girmelerini ve belirli bir politika veya program için desteğin artırılmasını sağlar. Paydaş analizi bir politika veya program uygulanmadan önce yapıldığında uygulamaya yönelik doğacak muhalefetin ve potansiyel yanlış anlamalarını önüne geçilebilir. Uygulamaya rehberlik etmek için bir paydaş analizi ve diğer önemli araçlar kullanıldığında, politikanın veya programın başarılı olma olasılığı daha yüksektir (Schmeer, 1999, s. IV).

#### **2.2.6.5. Kurumsal Marka**

Kurumsal markanın (corporate brand) tanımına dair literatürde çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Ind'e göre (1997, s.2-13) kurumlar, bir grup insanın kâr getiren ya da getirmeyen ortak bir amaç etrafında bir araya gelmesiyle oluşan organizasyonlardır. Marka ise üründen farklı olarak bünyesinde bir değer barındıran ve müşterilerin ürünü satın alarak o değere sahip olmasını açıklayan bir kavramdır. Kurumsal marka; markanın ismi, logosu ve görsel sunumunun ötesinde markanın değerlerini, itibarını, gelecek stratejisini içeren ve bunları paydaşlara ulaştırmayı hedefleyen yapıya sahiptir. Balmer'e (2001, s.268) göre ise kurumsal marka kavramı, kurumsal kimlik üzerinden inşa edilmektedir. Argenti ve Druckenmiller'a (2004, s.369) göre kurumsal marka; organizasyonun ürün, hizmet ve müşteri deneyimi açısından neler sunacağına dair beklentilerini ileten ve tüm şirketi kapsayan bir marka olarak tanımlanabilir. Aaker (1997,

s.352) ise kurumsal markaları, insan psikolojisine benzer şekilde kişilikleri üzerinden ele almaktadır. Beş farklı kurumsal marka kişiliğinden bahsetmek mümkündür:

- *Samimiyet (sincerity),*
- *Heyecan (excitement),*
- *Yeterlilik (competence),*
- *Kapsamlılık (sophistication),*
- *Sağlamlık (ruggedness).*

Samimiyet, dürüstlük ve erdemliliği; heyecan, güncellik ve yaratıcılığı; yeterlilik, başarılı ve zeki olmayı; kapsamlılık, çekici ve üst sınıfa mensup olmayı; sağlamlık, çetin olma anlamlarını içermektedir (Aaker, 1997, s.352)

Marka kavramı, ürün markası ve kurumsal marka olarak ikiye ayrılmaktadır. Ind'e (1997, s.4-11) göre kurumsal markalaşma ürün markasından üç unsurla ayrılmaktadır: soyutluk, karmaşıklık ve sorumluluk. Kurumsal marka, ürün markasına kıyasla soyuttur. Müşteriler, ürünleri satın alırken dokunabilirler ama nadiren kurumun tarihini, stratejisini, kültürünü ve tarihini bilirler. Kurumsal marka, kurumsal ilişkilerin ve mesajların çeşitliliği sebebiyle yüksek derecede karmaşıklığa sahiptir. Son olarak kurumsal marka, çevre ve istihdam duyarlılığı gibi etik ve sosyal sorumluluk alanlarında öne çıkmaktadır. Urde (2013, s.746) ise kurumsal markalarda, ürün markalarından farklı olarak müşteriler, paydaşlar, ürünler, hizmetler, çalışanlar ve çözümler gibi birçok unsur bulunduğunu belirtmektedir. Bunların etkileşimi ve uyumu marka oluşumunda önemli rol oynamaktadır.

Kurumsal markalaşma (corporate branding) ise 1970'li yıllarda kurumsal yönetim alanında ortaya çıkmıştır. 1977'de Margulies'in "Make the Most of Your Corporate Identity" isimli çalışması ile kurumsal kimlik ile kurum isminin farklılaşması vurgulanmıştır (Fetscherin ve Usunier, 2012, s.739). Kurumsal markalaşmanın kurumlar açısından pek çok faydası bulunmaktadır. Balmer ve Gray'e (2003, s.972-993) göre kurumsal marka, kurumun piyasada kendini farklılaştırmasını ve diğer kurumlarla rekabet edebilmesini sağlamaktadır. Kurumsal markalar; kurumların görünürlüklerini, tanınırlıklarını ve itibarlarını arttırmaktadır. Hatch ve Schultz'a (2001, s.7) göre kurumsal marka, kurumların masraflarını azaltır. Müşterilerinin marka ile özdeşleşmelerini ve kendilerini o topluluğun bir parçası gibi hissetmelerini sağlar. Güçlü kurumsal markalar,

kurumların müşterilerinin beklentilerini bilerek ürün yelpazesini geliştirmelerini sağlar. Kurumsal markalar, evrensel değerlerle her toplumda farklı anlamlara gelebilecek semboller üretir ve farklılıkları kucaklayan ortak bir zemin yaratırlar. Theng So, Grant Parsons ve Yap'a (2013, s.416) göre kurumsal markalaşma, müşterilerin markaya karşı duygusal bağlılıklarını dolayısıyla müşteri sadakatini arttırmaktadır. Lüks markalar, hem fonksiyonel hem de sembolik faydalar ile müşteri sadakati üzerinden güçlü duygusal bağlılıklar inşa etmektedir. Souiden, Kassim ve Hong (2006, s.835) kurumsal isim, imaj, itibar ve sadakat gibi kurumsal marka unsurlarının müşterilerin ürün değerlendirmeleri üzerinde oldukça etkili olduğunu vurgulamaktadır.

Kurumsal markalaşma sürecinin inşasına dair literatürde farklı açıklamalar bulunmaktadır. Bickerton (2000, s.42-43)'a göre kurumsal markalaşmayı açıklamak için temelde iki farklı yaklaşım vardır. Macrae (1999) ve Urde (1999)'un yer aldığı müşteri merkezli ilk yaklaşımda kurumsal markalaşmanın oluşum süreci, marka üzerinden tanımlanmaktadır. Markanın imajı ve kimliği kurumsal markalaşmayı etkilemekte ve oluşturmaktadır. Hatch ve Schultz'un (1997) yer aldığı ikinci yaklaşım ise kurumsal markalaşmanın başlangıç noktasını bizzat kuruluş olarak tanımlamaktadır. Kurumsal imaj, vizyon ve kişilik gibi özelliklerin etkileşiminden kurumsal markalaşma oluşmaktadır. Urde'a (2013, s.747-749) göre kurumsal marka kimliği, kurumun içsel mekanizmaları (kültür, misyon, vizyon, amaç, değerler) ile dışsal kimlik unsurlarının (imaj, müşteri değerleri, pozisyon, faydalar, tutumlar) dengesinden ve bu unsurların uyumundan meydana gelen bir özden oluşmaktadır. Muzellec ve Lambkin'e (2009, s.50) göre kurumsal markalaşma, üreticilerin tüketicilerin çalışanların ve medyanın; ürün ve hizmetlerin marka imajı ile kurumsal marka kimliği bağlamında tutarlı bir zeminde buluşmaları ile açıklanabilir.

Ghodeswar (2008, s.6-7), kurumların marka oluşturma sürecini dört unsurla açıklamaktadır: "Markayı konumlandırma", "marka mesajını iletme", "marka performansını dağıtma" ve "marka denkliliğini geliştirme". Markayı konumlandırma, potansiyel müşterinin zihninde marka hakkında olumlu bir izlenim yaratmaktır. Markanın özellikleri, somut-soyut nitelikleri, ürün fonksiyonları ve faydaları marka konumlandırma sürecinde önemli rol oynamaktadır. Markalar, imajlarını müşterilere ulaştırmak ve kendilerini diğer markalardan ayırmak için marka mesajını iletme sürecine ihtiyaç duymaktadır. Bu süreçte reklamlar, etkinlikler, şovlar ya da ünlüler aracılığıyla marka

mesajı müşterilere iletilmektedir. Marka performansını dağıtma sürecinde ise ürün ve hizmet performansı, müşteri hizmetleri ve müşteri memnuniyeti gibi unsurlar önemli rol oynamaktadır. Marka denkliği geliştirme sürecinde ise markaların diğer markalarla birlikte hareket etmesi ve marka ittifakı gibi faaliyetler kurumların markalaşma sürecine olumlu katkı yapmaktadır.

Hatch ve Schultz (2001, s.5) ise kurumsal markalaşma stratejisini şu üç unsurun uyumu üzerine inşa edildiğini vurgulamaktadır; vizyon, kültür ve imaj. Vizyon, kurum liderlerinin kurum için gerçekleştirmek istedikleri büyük hedefleridir. Kültür; çalışanlar ile güçlenen kurumun değerleri, davranışları ve tutumlarıdır. Çalışanların iletişim içinde olması, marka algılarının uyum içinde olması, marka mesajının hedef kitleye doğru bir şekilde aktarılabilmesi gibi faktörler kurum markalaşma sürecini doğrudan etkilemektedir (Harris ve Chernatony, 2001, s.447). İmaj ise kurumun dışarıdan (yatırımcılar, müşteriler, paydaşlar, medya) algılanan genel izlenimidir. Kurumların markalaşma süreçlerini başarılı bir şekilde yönetebilmeleri için vizyon-kültür, kültür-imag ve imaj-vizyon ilişkisini uyumlu bir şekilde üretip sürdürmeleri gereklidir. Kurumsal markalaşma, stratejik vizyon, örgütsel kültür ve kurumsal imajın etkileşiminin bütününden meydana gelmektedir (Hatch ve Schultz, 2001, s.4-6). Son tahlilde, rekabetçi piyasa ortamında kurumların, kendilerini diğer kurumlardan farklılaştırabilmek ve kurumsal kimliklerini potansiyel müşterilerine ulaştırmak için kurumsal marka oluşturmaya önem verdikleri görülmektedir.

#### **2.2.6.6. Kurum Kültürü**

Kültür, birçok farklı bakış açısıyla tanımlanabilen bir kavram olarak karşımıza çıksa da temelde her topluluğun yaşam yolculuğunda kaçınılmaz bir olgu halinde, insanın doğal çevre ve toplumla etkileşiminin bir sonucu olarak kendini göstermektedir. İnsanların ortaya koyduğu her türlü fiziksel ve zihinsel uğraşta, sanatsal ürünlerde, üretim araçlarında ve hatta günlük temel faaliyetlerde kültürün tesirleri olduğu görülmektedir. İnsan yaşamını tüm yönleriyle kapsayan kültür, toplulukların veya grupların yaşam tarzlarında sergiledikleri karakteristik özelliklerde gözlemlenmektedir (Minh ve Quang, 2020, s.774-775).

Kültür ile iletişim birbiriyle yakından ilişkili iki kavramdır. Kültürler insan etkileşimi ve sosyal iletişim yoluyla ortaya çıkarken iletişim faaliyetinin niteliği ve etkiliği büyük

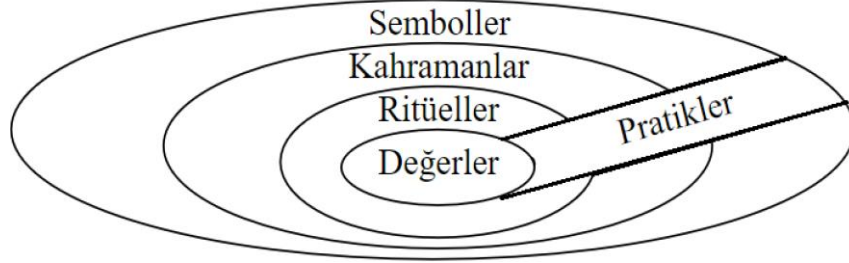
ölçüde kültür tarafından oluşturulur, şekillendirilir ve iletilir (Ruben, Brent, Stewart ve Lea, 1998'den akt. Björck ve Barthelmess, 2019, s.218). Herhangi bir organizasyon ele alındığında ortak amaçlar etrafında bir araya gelenlerin kuracakları en basit etkileşim için temel düzeyde bir iletişim süreci zorunludur. Organizasyon çatısı altında bir araya gelen bu insan topluluklarının bir işle ilgili veya işten bağımsız bir kültür oluşturup aktardıkları görülmektedir. Organizasyonda yazılı bir kural olmamasına rağmen mutabık kalınan değerler sistemini ve normları içerisinde barındıran kültür çalışanları bir araya getirici ve işyerinde kolektif davranışları yönlendirici özellikler taşır (Gorton ve Zentenis, 2020, s.1). Bu bağlamda kurum kültürü olarak ele alınan bu olgu bir kuruluşun temel kimliğini oluşturan değerler, inanç ve davranış kalıpları ile tanımlanmaktadır. Kuruluşun yeni üyelerine aktarılan baskın inanç ve değerlerin açıklanmasının yanında çalışanların sadakat düzeylerini ve ne kadar risk almaya hazır oldukları konusunda da çıkarım yapılmasına olanak sağlamaktadır (Belkaci ve Mekbel, 2021, s.862).

Maull, Brown ve Cliffe'e göre (2001, s.305-306) organizasyonları odağa alan çalışmalarda kültür, çoğunlukla dört ana tema üzerinden çalışılmaktadır. Bu bağlamda kültürün, öğrenilmiş soyut bir varlık olarak görülmesinin sebebi yeni çalışanların davranışlarını yönlendiren doğru yol olarak algılanması ve böylece çalışanın organizasyon içinde kendine yer edinmesini kolaylaştırmasıdır. Kültürün bir inanç sistemi olarak görülmesi ise yol gösterici inançlar, günlük yaşamın pratik inançları için bağlam sağlaması ve dolayısıyla yol gösterici inançların günlük inançlara yön vermesi ile açıklanmaktadır. Kültürün bir strateji unsuru olarak görülmesi kurum stratejisinin kültür içinde ve yönlendirmesinde şekillenmesinden kaynaklanmaktadır. Son olarak kültürün zihinsel programlayıcı olduğu varsayılmaktadır. Çalışanların zihinlerinin kolektif olarak diğer grup üyelerinden ayrılacak düzeyde hizalanması kültür yoluyla gerçekleşmektedir.

İlgili literatürde kurum kültürünün çalışma ortamında kendini gösterdiği unsurlar ile açıklandığı görülmektedir. Beranda ve Junior (2021, s.42) kurum kültürünün amaçlar, kurallar, ritüeller, mekanlar, hikayeler ve dil ile belirgin hale geldiğini ifade etmektedirler. Hofstede, G.J Hofstede ve Minkov ise (2010, s.8) kurumsal kültür bileşenlerini derinliğine göre aşağıdaki Şekil 2.1.'deki gibi şematize etmişlerdir. Burada dikkat çeken husus pratiklerin altında semboller, kahramanlar ve ritüellerin yer almasına rağmen değerlerin çekirdekte kalmasıdır. Değerler, belirli durumları diğerlerine göre

tercih etme eğilimini gösterdiğinden diğer düzeylere yön veren en derin kültür unsuru olarak varsayılmaktadır.

Şekil 2.2. Kültür Unsurlarının Düzey Derinlikleri



Kaynak: Hofstede, G.J Hofstede ve Minkov (2010, s.8)

Kurum kültürü, kuruluş üzerindeki etkileri anlaşılınca kadar önemsenmemiş ancak seksenli yılların başında örgütsel başarı üzerindeki potansiyel etkilerinin gündeme gelmesinin ardından akademi ve iş dünyasında oldukça fazla dikkat çekmiştir (Rashid, Sambasivan ve Johari, 2003, s.708). Çalışanların motivasyonu, refahı ve hatta sağlığı üzerinde belirleyici yönleri bulunan kurum kültürünün son yıllarda özellikle karlılık ve performans odaklı organizasyonlarda önemli bir konu olarak ele alındığı görülmektedir (Beranda ve Junior, 2021, s.43). Kurum kültürünün gönüllü katılım ve motivasyonu arttırdığı görülmektedir. Güçlü kültürlere sahip kuruluşlarda çalışan katılımının, zayıf kültürlere sahip kuruluşlara kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. İyi kurgulanmış kurum kültürü işbirlikçi ve destekleyici bir ortam gelişmesine katkı sağlamaktadır. Çalışanları birbiriyle rekabet etmek yerine işbirliğine kanalize eden kurum kültürü, aynı zamanda çalışanlara ekibin bir parçası olma hissini vererek de işle ilgili motivasyonu artırmaktadır (Beranda ve Junior, 2021, s.43).

### 2.3. Yükseköğretim Kurumlarında Kurumsal İletişim

Yükseköğretim kurumları temel fonksiyonları gereği toplumla ve farklı paydaş çevreleri ile sürekli etkileşim halinde bulunmak zorundadır. Mevcut kurumsal yapıları ve geniş organizasyon şemalarına sahip olmaları sebebiyle de iletişim faaliyetlerinin düzenlenmiş olması gereklidir. Hem akademik hem idari faaliyetlerde verimlilik sağlamak, birimler ve bölümler arasında koordinasyon elde edebilmek için etkili iletişim kurma ve bu hususta süreklilik sağlamak yükseköğretim kurumları için önemlilik arz etmektedir. Çünkü üniversitelerin niceliksel ve niteliksel kapasitelerinin büyümesi, yükseköğretime rağbetin artışı, şeffaflık ve hesap verebilirliğe artan talepler, paydaş beklentileri ve rekabet gibi unsurlar yükseköğretim kurumları üzerinde yoğun baskı oluşturmaktadır (Mohamad, Bakar ve Rahman, 2007, s. 81-83). Bu yüzden günümüzde yükseköğretim kurumlarının iletişim faaliyetlerine daha fazla ağırlık verme ihtiyacı hissettiği söylenebilir. Başkan, (2001, s.28) üniversitelerin mevcut koşullarda birer işletme gibi verimli çalışması beklenen kurumlar haline geldiğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla kâr amacı güden veya gütmeyen birçok sektördeki örgütler gibi yükseköğretim kurumları da iletişim süreçlerini kurumsal düzeyde yapılandırmayı, paydaşlarıyla ve çevresiyle daha olumlu ve işlevsel mesajlar paylaşmayı amaçlamaktadır. Bu yolla yükseköğretim kurumlarının kurumsal iletişimi, olumlu bir imaj oluşturarak üniversite ve paydaşları arasında olumlu ilişkiler yaratabilme ve sonuçta paydaşları arasında iyi bir ün ve itibar geliştirme olanağı sunmaktadır (Melewar, Foroudi, Dinnie ve Nguyen, 2018, s.16).

Yükseköğretim kurumlarında birimler arasından entegre bir iletişim sürecinin yürütülmesi, uygun iletişim kanallarının tesis edilmesi, açık, net ve anlaşılabilir mesajların iletilmesi, başta öğrenciler olmak üzere paydaşların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanmaya çalışılması gerekir. Bunun için geliştirilecek iletişim mekanizmasının ulusal ve uluslararası düzeyde olumlu etkileşimi sağlayacak bir fonksiyona bürünmesi beklenir (Iordache-Platis ve Josan, 2009, s.56). İletişim süreçlerinin stratejik olarak yönetilmesi uluslararası düzeyde faaliyet gösteren organizasyonların bir özelliğidir. Karmaşık ve dinamik bir ortam sunan 21. yüzyıl, tüm sektörlerde iletişim yönetimini ve bu alanda çalışacak rekabetçi iletişim profesyonellerinin yetiştirilmesini ve istihdamını zorunlu kılmaktadır (Jeffrey ve Brunton, 2011, s.57). Yükseköğretim sistemleri için gelecek senaryoları çalışılmakta ve değişimin doğru yönetilmesi muhtemel senaryolar bağlamında birçok öneri ortaya

konmaktadır. Bir yönetim fonksiyonu olarak kurumsal iletişimin gelecek yıllarda kurumların hedeflerini belirlemeye ve bu hedeflerin somutlaştırmasına daha çok katkı sağlayacağı, değerlerinin güncellenmesine öncülük edeceği beklenmektedir. Kurumun veya organizasyonun faaliyetlerinde devamlılık ve tutarlılık sağlanması için kurumsal iletişimin teori ve pratik unsurlarından daha fazla istifade edileceği öngörülmektedir (KİD, 2021, s.22) Bu doğrultuda yükseköğretim kurumlarında kurumsal iletişim birimlerinin ve profesyonellik gerektiren önemli bir ihtiyacı karşılamak üzere kurgulanması gerektiği kanaatine ulaşılmaktadır.

Giderek yaygınlaşan ve birbiriyle daha da entegre şekilde gelişen multimedya araçlarının kullanımına uyum sağlamak varlıklarının sürdürmek isteyen organizasyonlar için bir tercihten öte zorunluluk haline gelmiştir. Zira içinde bulunduğumuz çağda teknolojiden ve dijital araçların kullanımından soyutlanmak mümkün değildir. Kişilerin yalnızca bilgi tüketicisi olmadığı söz konusu araçlar vasıtasıyla duygu ve düşüncelerini aktarabildiği, sisteme doğru veya yanlış bilgi girişi yapabildiği bir zaman dilimini tecrübe edilmektedir (Wanler ve Blessinger, 2013, s.4). İş sektörlerinin dijital ve veri tabanlı yaklaşımları benimsemeye başlaması ve genç jenerasyonun -dijital yerlilerin- beklentilerine uyumun sağlanması için bu dönüşümü ve kitleyi analiz edip kurumun stratejik hedefleri doğrultusunda iç ve dış iletişim süreçlerini düzenleyebilecek profesyonel ekiplere ihtiyaç duyulmaktadır (KİD, 2021, s.7). Bu kapsamda yeni medya araçlarının dinamiklerinin anlaşılması ve hedef kitlenin eğilimlerinin analiz edilmesi ciddi bir çalışma alanı olarak yükseköğretim kurumlarının gündemindedir. Kurumsal iletişim birimlerinin sorumluluğunda yer alan söz konusu çalışmalar yükseköğretim yönetimlerine ciddi veriler sunmakta ve kurum yönetiminde karar verme süreçlerinde avantajlar sağlamaktadır.

Medya ve iletişim araçlarından pazarlama, reklam, halkla ilişkiler çalışmalarında faydalandığı, kurum ve kuruluşlar tarafından stratejik araçlar olarak işe koşulduğu görülmektedir (Ün ve Türkal, 2018, s.2821). Rekabetin bir sonucu olarak yükseköğretimin bir “pazar” niteliğinde algılanıyor olması üniversiteleri öğrenci ve akademisyenler arasından parlak zihinleri çekmek için pazarlama iletişimi çalışmaları yapmaya itmektedir. Daha çok potansiyel öğrenciyi çekebilmek için yükseköğretim kurumlarının yeni iletişim stratejileri bulmaya çalışmaktadır (Schüller ve Chalupský, 2012, s.61).

Yükseköğretim kurumlarının burada yer verilen saiklerle kurdukları kurumsal iletişim birimlerinin mevcut vizyon, misyon ve değerleri incelendiğinde ise şu hususlar ön plana çıkmaktadır;

- Kurum birimleri, akademik ve idari personeli arasından iletişim kanallarının kurulması, koordinasyonun sağlanması ve iletişim süreçlerinin etkililiğinin artırılması
- Daha hızlı ve etkili çalışmak için stratejilerin geliştirilmesi,
- Kurumun dış dünyayla kurduğu etkileşimlerin bir plan ve program dâhilinde yürütülmesi,
- Paydaş çevrelerinin istek ve beklentilerinin öğrenilmesi, memnuniyet düzeylerinin ölçülmesi ve analiz edilmesi,
- İç ve dış paydaşlar arasında köprü vazifesi üstlenerek etkileşimin artırılması
- Kurulacak ortaklıklar ve işbirlikleri ön ayak olunması,
- Potansiyel ve mevcut sponsorların güven ve teveccühünün kazanılması için çalışmalar yapılması,
- Kamuoyunun nezdinde saygın bir kurum olarak tanınmak için çalışmalar yapılması,
- Kurumun stratejik hedefleri doğrultusunda hedef kitleye yönelik uygun mesajlar geliştirilmesi,
- Kurum bünyesinde üretilen bilimsel ve akademik çalışmaların duyurulması, yaygınlaştırılması ve bu yolla hem ulusal hem de uluslararası katkısının görünür kılınması,
- Toplumla bütünleşmenin sağlanması,
- Kurum kültürü, kurumsal kimlik, marka değeri, itibar, tanınırlık, bilinirdik gibi soyut sermayenin geliştirilmesi,
- Hem ulusal hem de uluslararası düzeyde akademisyen ve öğrenciler için daha çok tercih edilen bir kurum olmak için çalışmalar yapılması,
- Belirsizlik ve kriz durumlarında hızlı, açık ve net resmi mesajlar ile paydaşların ve kamuoyunun bilgilendirilmesi,
- Kurum yönetiminin hedef kitleden ve eğilimlerinden haberdar olmasının sağlanması,

- Paydaş yönetimi sürecinde alınacak stratejik kararlar için veriye dayalı referansların sunulması,
- Rakip kurumlar arasından özgün yönleri ile farklılaşan bir kurum olmak için çalışmalar yapılması,
- Uluslararasılaşma sürecine uyum sağlama, evrensel mesajlar ile farklı dillerden kültürlerden gerçek ve tüzel kişilere hitap edilmesi,
- Kamuoyunun nabzının tutulması, üniversiteyi ilgilendirebilecek haber ve gelişmelerin takip edilerek yöneticilere bilgi sağlaması
- Sosyal sorumluk alanlarının belirlenmesi ve geliştirilecek projelerin duyurulmasına katkı sağlanması

### **2.3.1. Yükseköğretim Kurumlarında Kurumsal İtibar**

Bir kuruluşun itibarını zaman içinde kuruluşun birden çok bileşeni tarafından paylaşılan ve bunlar üzerine inşa edilen kamuoyu algısı oluşturmaktadır (Sung ve Yang, 2008, s.363). Bu yüzden kurumların paydaşlarıyla geliştirdikleri iletişim niteliği ile kurumsal itibarları da belirlenmektedir. Paydaşlarca tanınan, ne iş yaptığı bilinen ve paydaş beklentilerini karşılayan kurumlar, olumlu algılar ve değerlendirmelerle zihinler yer almaktadır (Gümüş ve Öksüz, 2010, s.122). Bu bağlamda yükseköğretim kurumlarının itibarları; eğitim ve kalkınma süreçlerinde üstlendiği rol üzerinden yerel ve ulusal düzeyde üretilir. Bunlara ek olarak yükseköğretim kurumlarının hükümetleri, sivil toplumu, özel sektörü, öğrencileri, aileleri, mezunları, ulusal ve uluslararası toplumu da kapsayan daha geniş kamuoylarıyla ilişkileri yoluyla kurumsal itibarları kurulur. Dolayısıyla yükseköğretim kurumlarının itibarını belirleyen ölçütlerin; uluslararası, bölgesel, yerel ve kurumsal ölçeklerde yorumlanabilecek çok sayıda etkileşimle şekillendiği söylenebilir (Collins ve Park, 2016, s.116).

İtibar, bir kurumun dış imaj yaratmak için üstlendiği çeşitli eylemlerin öznel bir yansımasıdır. Bir yükseköğretim kurumunun itibarı ise, kurumun başkalarının gözünde sahip olduğu imaj (kalite, etki, güvenilirlik) olarak tanımlanabilir (van Vught, 2008, s.168). Ayrıca bir yükseköğretim kurumunun itibarının, akademik performans göstergeleri, dış performans göstergeleri ve duygusal bağlılık göstergeleri bağlamında üç boyutta ele alınması da mümkündür. Akademik performans göstergeleri arasında eğitim

kalitesi, öğrenci kalitesi, fakülte kalitesi, kurum vizyonu ve liderliği yer almaktadır. Dış performans göstergeleri ise kurumun genel medya itibarı, görünürlüğü ve sosyal sorumluluklarına ilişkin algıları içermektedir. Son olarak, duygusal bağlılık göstergeleri yükseköğretim kurumu ile paydaşlarının kurdukları duygusal bağlarla kazanılan itibara işaret etmektedir (Alessandri, Yang ve Kinsey, 2006, s.264);

Reznik ve Yudina ise (2018 s.381) yükseköğretim kurumunun itibarını ikiye ayırmaktadır. Bu sınıflandırma, kurumun çevresinin dış ve iç çevreye bölünmesine dayanmaktadır. Dış itibar ile yükseköğretim kurumunun faaliyetlerinin dış çevre temsilcileri tarafından değerlendirilmesi kastediliyorken, iç itibar ile yükseköğretim kurumunun öğretim kadrosunun, personelinin, aday öğrencilerinin, mevcut öğrencilerinin vb. değerlendirmeleri kastedilmektedir. Yükseköğretim kurumu, faaliyetlerini bu iki sınıf arasındaki etkileşimin merkezinde, işgücü piyasası dâhil dış çevrenin ihtiyaçları ile kurumun içindeki fırsatların etkileşimi yoluyla gerçekleştirdiği için açık sistem özelliği göstermektedir. Yükseköğretim kurumunun hedefine ulaşması için yüksek kaliteli eğitim hizmetleriyle bireylerin ve toplumun ihtiyaçlarını karşılaması gerekir. Bunun için kurum çalışanlarının ve bölümlerinin bir bütün olarak etkili bir şekilde yönetilmesine ihtiyaç vardır. Hem dış hem de iç itibarın belirlendiği bu süreç istendiği gibi yürütülebiliyorsa belli bir oranda başarı elde edilecektir. Yükseköğretim kurumunun itibarı bir dereceye kadar subjektif özellik gösterse de tüm paydaşlar gözünde yüksek itibar kazanmak mümkündür ve bunun için itibar yönetimi mekanizmalarının kullanılması gerekmektedir. Bu minvalde Miotto, Del-Castillo-Feito ve Blanco-González (2020, s.346) yükseköğretimde kurumsal itibarın faydalarını şöyle sıralamışlardır;

- Adaylar için programların çekiciliğinin artması,
- Öğretim elamanı/üyesi istihdamlarının iyileşmesi,
- Akademik bilgi üretiminin, yayılımının ve aktarımının artması,
- Yükseköğretim paydaşlarının genel kabul düzeyinin artması,
- Öğrencilerin ve programların uluslararasılaşmasının teşvik edilmesi,
- Araştırma projeleri için kaynaklara ulaşımın kolaylaşması,
- Araştırma fonları için kurumsal ortaklığın geliştirilmesi
- Yükseköğretim kurumları arasında rekabet avantajı sağlaması

Sayıları ve program çeşitlilikleri gün geçtikçe artan yükseköğretim kurumları yoğunlaşan rekabet koşullarında faaliyetlerini sürdürmek durumundadır. Bu yüzden yükseköğretim kurumlarının diğer rakip kurumlardan farklılaşacak ve tercih edilebilirliğini artıracak birtakım niteliklere sahip olması gerekmektedir. Kurumsal iletişim kapsamında kurumsal itibar çalışmaları yükseköğretim kurumlarına bu süreçte çok ciddi katkılar sunmaktadır. Zira yükseköğretim sistemlerinin adeta bir “*itibar yarışı*” içerisinde olduğu ve yükseköğrenimin güncel dinamiklerini bu itibar rekabetinin belirlediği söylenebilir. Bu yarışta, yükseköğretim kurumları sürekli olarak, saygın üniversite olmak için mümkün olan en iyi imajı kendileri için ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. Yükseköğretim kurumları, çekici ve prestijli bir konum elde etmek için girdikleri bu yarışta yüksek miktarda kaynak harcayabilmektedir (Van Vught, 2008, s.168-169).

Başarılı öğretim üyeleri ve yetenekli öğrenciler, onların ortaya koydukları çalışmalar ve bunlardan üretilen akademik çıktılar yoluyla kurumsal çekiciliği ve prestiji şekillendirmektedir. Dolayısıyla yükseköğretim kurumlarının çekici ve prestijli bir konum elde etmek adına dünyanın her yerinden başarılı öğretim üyelerini ve yetenekli öğrencileri bünyelerine katmak için çaba ve kaynak sarfetmektedir (Volkwein ve Sweitzer, 2006, s.145). Bu durum yükseköğretimin uluslararasılaşma eğiliminin arkasındaki sebeplerden biri olarak görülebilir ve yükseköğrenimin gittikçe küreselleşen alanlarındaki itibar arzusu, yükseköğrenimin yeniden yapılandırılmasında temel itici güçlerden biri haline gelmiştir (Collins ve Park, 2016, s.127). Delgado-Márquez, Escudero-Torres, ve Hurtado-Torres’e (2013, s.630) göre uluslararasılaşma, yükseköğretim kurumlarının itibarı üzerinde de olumlu etki oluşturmaktadır. Öğrenci çekmek için girilen rekabet ve onun bir sonucu olan kalite kaygıları bir süre sonra yükseköğretim kurumlarına itibar olarak geri dönmektedir. Bu yüzden daha fazla nitelikli öğrenci ve kaliteli program için hükümetlerin uluslararasılaşma teşvikleri gün geçtikçe artmaktadır.

Yükseköğretim kurumları için muteber bir kurum olarak tercih ediliyor olmak elbette önemli bir meseledir. Bilindiği üzere uluslararası öğrenciler, eğitim “*endüstrisi*” için iyi kazanç sağlayan “*pazarı*” temsil etmektedir. Günümüzde uluslararası öğrenci sayılarını artırmak birçok yükseköğretim kurumunun stratejik kayıt planlarının temel bir parçası haline gelmiştir (Merchant, Rose, Moody ve Mathews, 2015, s.25-26). Bu sebeple bazı araştırmacıların yükseköğretim kurumu tercihlerini belirleyen itibarla ilişkili unsurları ortaya koymaya çalıştıkları araştırmalar yaptıkları görülmektedir. Munisamy, Jaafar ve

Nagaraj (2014, s.459) yükseköğretim kurumu seçimini etkileyen en önemli faktörlerin; istihdam edilebilirlik, kariyer beklentileri ve üniversitenin sunduğu programların itibarı olduğunu ifade etmektedirler. Conard ve Conard'ın (2000, s.69) araştırmasında da lise son sınıf öğrencilerinin çoğunun kariyerleri için akademik itibarı yüksek üniversiteleri tercih etme eğiliminde olduğu ifade edilmektedir.

Yükseköğretim kurumlarının itibarlarının farklı değişkenlerle ele alındığı çalışmalar da mevcuttur. Mohamad, Bakar ve Rahman'ın (2007, s.87) çalışmasında yükseköğretim kurumunun kurumsal kimliğinin kurumsal itibarı etkilemede önemli bir rol oynadığı bulgulanmıştır. Ayrıca iletişim ve görsel kimlik, davranış, kurum kültürü ve piyasa koşulları kurumsal itibar ile önemli bir ilişki göstermektedir. Yükseköğretim kurumlarının itibar yönetiminde ise; eğitim kalitesinin iyileştirilmesi, mezunların istihdamı ile ilgili çalışmaların güçlendirilmesi, üniversitenin itibar sorumluluğunun oluşturulması ve risklerin yönetilmesi öncelik alanlar olarak tanımlanmaktadır (Reznik ve Yudina, 2018, s.390). Yükseköğretim kurumlarının itibarını belirleyici unsurlar arasında çevrimiçi ve fiziksel ortamlarda, dijital veya geleneksel medya araçları yoluyla paylaşılan içerikler de önemli gösterilmektedir. Bu içerikler yoluyla yükseköğretim kurumlarının katma değer ürettikleri vurgulamaktadır (Carrillo-Durán ve García García, 2020, s.447). İcil'in (2008, s.59) araştırmasında ise akademik örgütlerde şeffaf, güvenilir ve görünür iletişim politikalarının kurumsal itibar üzerinde etkili olduğu bulgulanmıştır.

### **2.3.2. Yükseköğretim Kurumlarında Kurumsal İmaj**

İmaj, hedef kitlenin dikkatinin çekilmesini sağlayan bir araçtır. Bir ürünün ya da hizmetin müşteriler tarafından tercih edilme nedenleri gibi yükseköğretim kurumlarının öğrenciler tarafından tercih edilmesinin de farklı sebepleri bulunmaktadır. Günümüzün rekabetçi piyasa ortamında üniversiteler, potansiyel öğrencileri bünyelerine çekmek için kurumsal imaj (institutional image) oluşturma ve sürdürme işine önem vermektedir (Luque-Martínez ve Del Barrio-García, 2009, s.325; Wilkins ve Huisman, 2013, s.608). Yükseköğretim kurumlarının olumlu imajı, kurumların öğrenciler tarafından tercih edilirliliğini arttırmaktadır (Polat, Arslan ve Yavaş, 2016, s.1921-1922).

Öğrencilerin üniversite tercihinde rol oynayan üniversitelerin imajına olumlu katkıda bulunan çeşitli faktörler bulunmaktadır. Arpan, Raney ve Zivnуска'ya (2003, s.97) göre

üniversite imajını akademik faaliyetler, sportif faaliyetler ve kurum hakkındaki bilgilendirici yayınlar belirlemektedir. Öğrencilerin üniversite tercihlerinde; üniversitenin kalitesi, akademik saygınlığı (Briggs, 2006, s.717) ve üniversitenin prestiji önemli rol oynamaktadır (Wilkins ve Huisman, 2013, s.615). Bir diğer önemli unsur, üniversitenin konumudur (Briggs, 2006, s.717). Üniversitenin ulaşılabilir olması, çevresinde sosyalleşme mekânlarının bulunması (Moogan, Baron ve Harris, 1999, s.225), kampüs imkânları, spor, sanat ve eğlence seçenekleri, öğrenci kulüpleri de üniversite tercihlerinde belirleyici rol oynamaktadır (Absher ve Crawford, 1996, s.64). Üniversitelerin öğrencilere sağladığı ekonomik imkânlar, verilen burslar (Tatar ve Oktay, 2006, s.119) ve okul masrafı (öğrenim harçları) (Coccari ve Javalgi, 1995, s.34) üniversite tercihiinde önemli rol oynamaktadır.

Yeni medya kanalları aracılığıyla yapılan reklamlarla toplumda üniversite ile ilgili olumlu izlenim yaratmak ve üniversite hakkındaki farkındalığı arttırmak mümkün olmaktadır (Kittle, 2000, s.48). Üniversite hakkında bilgi alınabilen içeriği iyi hazırlanmış web siteleri, öğrenciler için temel bilgi kaynaklarından biri olmakta (Simões ve Soares, 2010, s.384), bu siteler okulların tercih edilirliliğini arttırmaktadır (Briggs ve Wilson, 2007, s.68). Öğrenciler, üniversite tercihiinde bulunurken çevrelerinden (ebeveynler, akrabalar, arkadaşlar) gelen bilgilerden (Absher ve Crawford, 1996, s.64) ve kulaktan kulağa yayılan söylentilerden etkilenmektedirler. Üniversiteler, web siteleri aracılığıyla üniversite öğrencilerinin kurum hakkındaki görüşlerini yayınlayarak kurumsal olarak bu söylentileri yönetme becerisi kazanabilmektedir (Briggs ve Wilson, 2007, s.69). Tercih tanıtım günlerinde üniversitelerin öğrencileri bilgilendirmesi (Moogan, Baron ve Harris, 1999, s.224), üniversite kampüsüne yapılan ziyaretler (Pampaloni, 2010, s.39) ve üniversite çalışanlarının tutumu da öğrencilerin üniversite tercihlerinde etkili olmaktadır (Absher ve Crawford, 1996, s.64).

Üniversitelerin kurumsal imajının potansiyel öğrencileri nasıl yönlendirdiğine dair literatürde çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Kotler ve Fox'a (1995 akt. Ivy, 2001, s.276) göre yükseköğretim kurumlarının imajı gerçeği yansıtmaya ve yanlış bilgiler içerse de öğrencilerin karar alma mekanizmalarında etkili olmaktadır ve öğretim elemanlarının üniversite tercihiinde, üniversitenin kurumsal imajı, üniversitenin gerçek kalitesinden daha belirleyici olmaktadır. Yükseköğretim kurumlarında kurumsal imaj ile öğrenci memnuniyeti ve sadakati arasındaki ilişkiye odaklanan araştırmada, üniversitelerin sahip

oldukları donanımın, algılanan kalite üzerinde zayıf ve belirsiz bir etkisi varken; algılanan kurumsal imajın öğrenci sadakati ve memnuniyeti üzerinde kuvvetli bir etkisi bulunduğu görülmektedir (Brown ve Mazzarol, 2009, s.91). Öğrenciler açısından, yükseköğretim kurumlarının kurumsal imajı üniversite öğrencilerinin okula devam etmelerine pozitif katkı yapmakta, okulu bitirmeden bırakma davranışının önünde koruyucu faktör olmaktadır (Angulo-Ruiz ve Pergelova, 2013, s.347). Üniversite imajı arttıkça öğrencilerin okula duydukları güven ve öğrenci sadakatini (student loyalty) artmaktadır (Hashim, Abdullateef ve Sarkindaji, 2015, s.125).

Ivy'nin (2001, s.280) İngiltere'deki köklü üniversiteler ve yeni kurulan üniversiteler ile Güney Afrika'daki teknik üniversiteler ve geleneksel üniversiteleri karşılaştırdığı araştırmasında, üniversite imajının öğrenci tercihini doğrudan etkilediği vurgulanmaktadır. Güney Afrika'daki üniversitelerde ekonomik olanaklar ve burs imkânları öğrenciler için cezbediciyken İngiltere'deki köklü üniversiteler, kaliteli eğitim ve nitelikli akademik kadro imajı ile ön plana çıkmaktadır. İngiltere'de yeni kurulan üniversitelere ise medya kanallarını kullanarak yaptıkları reklamların, tercih tanıtım günlerinin, öğrenci değişim programlarının imajları üzerinde olumlu katkıları olmaktadır. Üniversitelerin web sitelerinde kullandıkları fotoğraflar üzerine araştırma yapan Ramasubramanian, Gyure ve Mursi (2003, s.64-65), geleneksel mimarinin modern mimariye kıyasla aday öğrencilerin zihninde üniversitenin köklü ve akademik olarak prestijli olduğuna dair bir algı yarattığını ifade etmektedir. Ayrıca üniversitelerin yeşil mekân fotoğraflarının web sitesinde kullanılması, aday öğrencilerin zihninde üniversitenin sportif imkânlarının geniş olduğuna dair bir izlenim oluşturmaktadır.

Yükseköğretim kurumlarının kurumsal imajı kurum, öğrenciler ve insan kaynakları için önemli bir role sahiptir. Ayrıca tek bir üniversite imajı yerine üniversiteyle kurulan ilişkiye göre; akademik, idari personel ve öğrenciler için üniversitenin farklı imajları bulunmaktadır (Luque-Martínez ve Del Barrio-García, 2009, s.327).\_Treadwell ve Harrison'a (akt. Pérez ve Torres, 2017, s.128) göre çalışanlar açısından kurumsal imaj, çalışanların kurumsal bağlarını kuvvetlendirip iş verimliliğini arttırmaktadır.

Günümüzde yükseköğretim kurumlarının diğer özdeş kurumlar ile rekabet edebilmek, kurumsal varlıklarını sürdürebilmek, bünyelerine nitelikli öğrenciler çekebilmek için kurumsal imaj oluşturmaya önem verdikleri söylenebilir. Son tahlilde kurumsal olarak

üniversiteler, imaj sayesinde diğer üniversitelerle rekabet edebilmekte, onlardan ayrılmakta, prestijlerini ve eğitim kalitelerini arttırabilmektedir (Pérez ve Torres, 2017, s.128)..

### 2.3.3. Yükseköğretim Kurumlarında Kurumsal Marka

Kurumsal marka; markanın ismi, logosu ve görsel sunumunun ötesinde markanın değerlerini, itibarını, gelecek stratejisini içeren ve bunları paydaşlara ulaştırmayı hedefleyen yapıya sahiptir (Ind, 1997, s.13). Bennett ve Ali-Choudhury'a (2009, s.85) göre üniversite markası, üniversitenin kendini diğer üniversitelerden farklılaştıran, öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılama kapasitesini yansıtan, yüksek kalitede eğitim verme yeteneğine güvenen özelliklerinin bir tezahürü olarak tanımlanabilir.

Literatürde kurumsal marka ile üniversitelerin sahip olduğu markanın kültür, marka konsepti ve marka inşası açısından farklılaştığını savunan görüşler bulunmaktadır. Kurumsal markalaşma kavramı ile üniversitelerin markalaşma stratejilerinin birbirinin devamı olduğunu vurgulayan teorisyenler de bulunmaktadır (Chapleo, 2015b, s.156-157). Wæraas ve Solbakk (2009, s.458) üniversitelerin marka kimliğini oluşturacak tek bir öze sahip olmamaları sebebiyle hem üniversiteyi temsil edecek hem de üniversite içindeki farklılıkları kapsayacak bir marka değeri üretmenin zorluklarına dikkat çekmektedir. Yükseköğretimde kurumsal markalaşmanın öğrencileri yanlış bilgilendirip yönlendirdiğine ve gerçeği yansıtmadığına dair tartışmalar da mevcuttur (Chapleo, 2015a, s.6).

Opoku, Abratt ve Pitt (2006, s.26), Aaker'in (1997) kurumsal marka kişiliği teorisinin beş kişilik unsurunu (samimiyet, heyecan, yeterlilik, kapsamlılık ve sağlamlık) yükseköğretim kurumlarına uyarlamışlardır. Rutter, Lettice ve Nadeau (2016, s.14-15) İngiltere'deki en iyi 10 üniversitenin marka kişiliklerinin karşılaştırıldığı araştırmalarında, samimiyetin bu üniversitelerde ortak marka kişiliği olduğuna ulaşılmıştır. Cambridge Üniversitesi, sağlamlık; Oxford Üniversitesi heyecan ve Manchester Üniversitesi yeterlilik kişilik özellikleri ile ön plana çıkmaktadır. Aynı zamanda pek çok üniversite, iki ya da daha fazla marka kişiliğini bünyesinde barındırabilmektedir.

Anlaşıldığı üzere yükseköğretim kurumları, günümüz rekabet piyasasında kendilerini rakiplerinden farklılaştırabilmek için güçlü bir kurumsal marka oluşturmaya ihtiyaç duymaktadır. Üniversitelerin kurumsal markaları, kendi tanıtımlarını yapmalarını ve bünyelerine aday öğrencileri çekmelerini kolaylaştırmaktadır (Chapleo, 2015a, s.6). Çünkü üniversite marka algısı, üniversitenin tercih edilirliliğini arttırmaktadır. Üniversite tercihlerinde rol oynayan üniversitelerin kurumsal markalarına katkıda bulunan belirleyici faktörler mevcuttur. Brewer ve Zhao'ya (2010, s.43) göre üniversitenin itibarı; marka bilinirliği, üniversite tercihi ve marka görüşleri üzerinde etkilidir. Hem üniversitenin hem de markanın itibarını arttıran en önemli faktör ise üniversitenin öğretim kalitesidir.

Ali-Choudhury, Bennett ve Savani (2008, s.11) İngiltere'deki 25 üniversite yöneticisiyle yaptıkları araştırmada potansiyel öğrencilerin üniversite tercihini belirleyen unsurları şu şekilde sıralamışlardır: Üniversitenin eğitim kimliği, mezuniyet sonrası iş imkânı, görsel imajı, genel ortamının samimiyeti, eğitim ortamı, sosyal ve sportif imkânları. Üniversitenin kampüsünün genişliği, imkânları, konumu, üniversitenin ücreti, üniversite hakkında yakın çevrenin fikirleri de öğrencilerin marka tercihlerinde etkili olmaktadır (Stephenson, 2015, s.497-498). Buna ek olarak, uluslararası öğrencilerin üniversite tercihlerinde belirleyici rol oynayan unsurlar, yerli öğrenci tercihlerinden farklılaşabilmektedir. Heaney, Ryan ve Heaney (2010, s.9-11) Avustralya'daki özel üniversitelerin uluslararası öğrencileri bünyelerine çekmek için oluşturdukları kurumsal markaların üç aşaması olduğunu ifade etmektedir. Uluslararası aşamada, ülkenin kişisel ve entelektüel özgürlük ortamı, yaratıcılık ve demokrasi gibi unsurları; devlet bağlamında göçmen merkezleri ve danışmanlık hizmetleri; kurumsal anlamda ise akademik standart, değerler ve felsefe öğrencilerin Avustralya'yı tercih etmesini sağlamaktadır.

Üniversitelerin kurumsal markalaşması; hem dış markalaşma (external branding) kapsamında potansiyel öğrenci ve çalışanlara, hem de iç markalaşma bağlamında (internal branding) çalışanlarına ve öğrencilerine yönelik olarak gerçekleşmektedir. Kurumsal dış markalaşmada, üniversitelerin web-sitelerinin iyi hazırlanmış olması ve üniversiteyi istenilen şekilde yansıtabilmesi önemli olmaktadır. Kurumsal marka konumlandırma da kurumsal marka inşa sürecinde bir diğer önemli husustur. Bu süreçte üniversitelerin, kendilerini diğer üniversitelerden farklılaştıran ve varlıklarını belirginleştiren unsurları öne çıkartmaları gerekmektedir (Curtis vd., 2009, s.408).

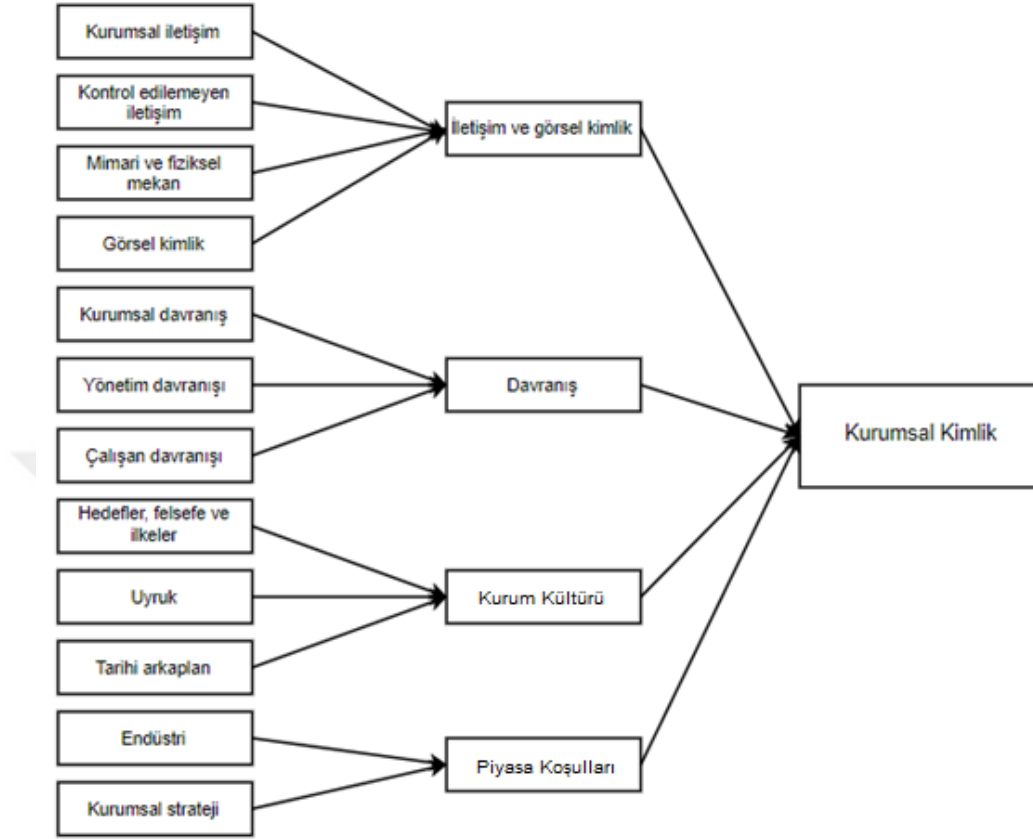
Kurumsal markalaşmada iç markalaşmanın sağlanması, kurum içinde çalışanların da kurumsal markayı içselleştirip ona sahip çıkması ile kurumsal markanın güçlenmesini beraberinde gerektirmektedir (Judson, Gorchels ve Aurand, 2006, s.100).

Yükseköğretimde başarılı bir marka olmak, hem çalışanlar açısından hem de öğrenciler açısından çeşitli faydalara sahiptir. Kurumsal marka, çalışanların söz konusu üniversite çalışmaktan öğrencilerin ise okumaktan gurur duymalarını sağlamaktadır (Chapleo, 2015a, s.6). Yükseköğretimde kurumsal markalaşma, marka bağlılığını yaratmakta, marka bağlılığı da öğrenciler için üniversiteye duydukları memnuniyet, güven, sadakat hissini arttırmakta ve marka değerini olumlu yönde etkilemektedir (Dennis vd., 2016, s.5). Balaji, Roy ve Sadeque (2016, s.1-7) göre, üniversitelerin markalaşması ve markanın prestiji beraberinde öğrenci-üniversite kimliğini (student-university identification) getirmektedir. Üniversite kimliği, okulla doğrudan ilişkisi bulunan öğrencilerin algıladıkları aidiyet ya da birlik duygusu olarak tanımlanabilir. Üniversite aidiyeti gelişen öğrenciler, müşterilerin ürün sadakati kapsamında aynı ürünü tekrar satın almasından farklı olarak tekrar üniversite tercihi yapmamaktadırlar. Ancak öğrenciler, üniversite gelişimi için tavsiyelerde bulunma, üniversite üyeliği, üniversiteyi savunma ve gelecek aktivitelere katılma gibi üniversitelerini destekleyici davranışlarda bulunmaktadır. Aynı şekilde üniversite marka prestiji sayesinde öğrencilerin kendilik algıları güçlenmekte ve özgüvenleri artmaktadır. Bu sebeple, üniversitelerin öğrenci-üniversite özdeşleşmesini sağlayacak güçlü birer marka olmak için çalışmaları gerekmektedir.

Erarslan'ın (2015, s.46) Türkiye'de 40 üniversite öğretim üyesiyle yaptığı çalışma, üniversitelerin bilimsel yayın ve akademik performansı ile marka değeri algısı arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır. Gürbüz, Bozkur ve Dal (2020, s.178) ise Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nin marka konumlandırması oluşturma sürecini incelemişlerdir. Sonuç olarak, yükseköğretimde kurumsal markalar, rekabet ortamında üniversitelerin kendilerini diğer üniversitelerden farklı şekilde konumlandırmalarına imkân vermesi, tanınırlıklarını arttırması ve potansiyel öğrencileri bünyelerine çekmeyi sağlaması açısından önemli bulunmuştur.

### 2.3.4. Yükseköğretim Kurumlarında Kurumsal Kimlik

Kimlik, bireyler ve toplum arasındaki diyalektikten doğar; özne ile bağlam arasındaki karşılıklı etkileşimle şekillenir (Steiner, Sundström ve Sammalisto, 2013, s.403). Kurumsal kimlik ise bir organizasyonun kendini davranış biçiminde, sembolizm yoluyla iç ve dış izleyicilere sunma şeklini göstermektedir (Van Riel, 1997, s.290). Bir başka tanımda kurumsal kimlik, kuruluşun stratejik tercihleri ve bunların ifadesi olarak ele alınmaktadır (Abratt ve Kleyn, 2012, s.1051). Yükseköğretimde kurum kimliği soyut karşılıkları olan bir alandır; kurumun vizyonu, hedefleri, kendilerini kim olarak tanımladıkları, ne yaptıkları ve uzmanlık alanları bunlar arasında yer alır (Melewar, Foroudi, Dinnie ve Nyugen, 2018, s.16). MacDonald'a göre (2013, s.154) üniversite kimliği, kendi kültürünün üyeleri ve bileşenleri tarafından şekillendirilen, karşılıklı ve dinamik bir etkileşimin sonucudur. Kurumsal kimlik, örgütün ne olduğu ve ne olmak istediği ile ilgilidir ve iki bölümden oluşur. Birincisi, kuruluşun misyonu, vizyonu, stratejik amacı, değerleri ve kurumsal kültürü dahil olmak üzere kuruluş tarafından yapılan stratejik seçimlerdir. İkinci olarak da kurumsal markanın bir parçası olan kurumsal ifade kurumsal kimliği oluşturmaktadır (Abratt ve Kleyn, 2012, s.1051). Bu yönleriye kimliğin hem kurum bağlamında tarihselliği olan bir kavram hem de yükseköğretim yönetimi için stratejik önemi olan bir fenomen olarak analiz edilmesi gerekir (Steiner, Sundström ve Sammalisto, 2013, s.402). Melewar ve Jenkins'in (2002, s.81) çalışmalarında ise kurumsal kimliğin bileşenleri daha detaylı olarak ele alınmıştır. Kurumsal kimlik; kurumun iletişim ve görsel kimliğinden, davranışsal özelliklerinden, kültüründen ve piyasa koşullarından oluşan bir sentez olarak sunulmaktadır. Aşağıdaki Şekil 2.2.'de söz konusu alt bileşenler sunulmaktadır.



Kaynak: Melewar ve Jenkins, (2002, s.81).

Şekil 2.3. Kurumsal Kimlik Alt Bileşenleri

Kuruluşların her birinin benzersizliğini oluşturan bir kimliği vardır. Kurumsal kimlik ve kimliğin yönetildiği süreç, rekabet ortamında sürdürülebilir bir avantaj sağlama aracı olarak karşımıza çıkmaktadır. Organizasyonların ürün ve/veya hizmetlere nazaran daha dayanıklı ve uzun ömürlü olduğu göz önüne alındığında, rakiplerin daha güçlü bir kimliği taklit etmeleri neredeyse imkansızdır (Simões ve Dibb, 2008, s.67). Bundan dolayı birçok üniversite, kurumsal kimliğini rakiplerden ayırmak için kalitenin artırılması, daha uygun çalışma ortamının sağlanması, paydaşlar için olanakların artırılması ve eğer ücretli ise daha uygun fiyatlar sunulması gibi politikalar ile benzersiz bir pozisyona ulaştırmaya çalışmaktadır (Mohamad, Bakar, Ismail, Halim ve Bidin, 2016, s.176).

Küreselleşen dünyada organizasyonlar, güçlü kurumsal kimliğin pazara uyum sağlamaya, yatırım çekmeye, çalışanları motive etmeye, ürün ve hizmetlerin diğerleri arasından ayırt edilebilmesine yardımcı olabileceğini fark etmişlerdir. Bu yüzden hem ticari hayatta hem de akademik çevrelerde kurumsal kimliğe atfedilen değer önemli ölçüde artmıştır (Mohamad, Bakar ve Rahman, 2009, s. 81). Bu ortamda yükseköğretim kurumları, kurumsal kimliğini, çalışanlarını misyon ve hedeflerine yönlendirmek için motive etmek ve bunu sürdürmek için bir araç olarak kullanmaya başlamıştır (Mwinzi, Mberia ve Ndati, 2016, s.2). Ayrıca artan rekabetle karşı karşıya kalan üniversiteler, iç ve dış paydaşlarına olumlu bir imaj yansıtma gayreti içine girmişlerdir. Bu nedenle, bu kurumlardan bazıları kurumsal stratejilerinin bir parçası olarak kurumsal kimlik programları geliştirmeye ve uygulamaya başlamıştır (Atakan ve Eker, 2007, s.55).

Yükseköğretim kurumlarının kurumsal kimlikleri üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde güçlü kurumsal kimliğin yükseköğretim kurumuna olumlu katkıları olduğu görülmektedir. Lee, Park ve Cameron'un (2018 s.13) çalışmalarında aday öğrencilerin ve velilerin üniversiteye ilişkin geliştirdikleri olumlu imaj ve tutumlar güçlü üniversite kimliğiyle ilişkilendirilmektedir. Alessandri, Yang ve Kinsey'in çalışmasında (2006, s.259-268) üniversitelerin görsel kimlikleriyle itibarları arasındaki güçlü bağlantı amprik olarak ortaya konmaktadır. Benzer şekilde Gümüşhane Üniversitesi'nden idari ve akademik personelinin katılımıyla toplam 237 kişiden elde edilen verilere göre üniversitenin kurumsal itibarı ile kurumsal kimliği arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre üniversitenin kurumsal itibar düzeyi arttıkça kurumsal kimliğinin de olumlu yönde değişeceği ifade edilmektedir (Bebek, 2022, s.58).

### **2.3.5. Yükseköğretim Kurumlarında Paydaş Yönetimi**

Organizasyonlarda uzun süreli ilişkiler tesis etmek ve ortaklıklar geliştirmek için kullanılan birincil araç iletişimdir. İletişim, bilgiyi kolayca anlaşılabilir şekilde düzenleme ve iletme işlevi görmektedir. Herhangi bir kuruluşun hayatta kalması, paydaşlarıyla etkili ilişkileri geliştirme ve sürdürme yeteneğine bağlıdır. Bu yüzden iyi planlanan bir iletişim süreci, organizasyon ile tüm paydaşları arasındaki iyi ilişkilerin sürdürülmesine yardımcı olabilmektedir (Al-Khafaji, Oberhelman, Baum ve Koch, 2009, s.159). Diğer sektörler gibi yükseköğretim sektörü de hayatta kalmak için paydaşlara bağımlıdır. Dolayısıyla paydaşlarının özelliklerini ve eğilimlerini anlamak için

paydaşlarını tanımlayarak paydaş analizi yapmak bir zorunluluktur (Khanyile,2018, s.144). Çünkü farklı beklentiler ve gereksinimlere sahip çeşitli paydaşlarla çevrili olan yükseköğretim kurumlarının bu gruplar arasında bir denge bulması gerekmektedir. Kaliteli yönetim sistemlerini seçerken veya geliştirirken paydaşların ihtiyaç ve beklentilerinin ortaya konduğu bu analizlerden hareket edilmelidir (Labanauskis ve Ginevičius, 2017, s.67).

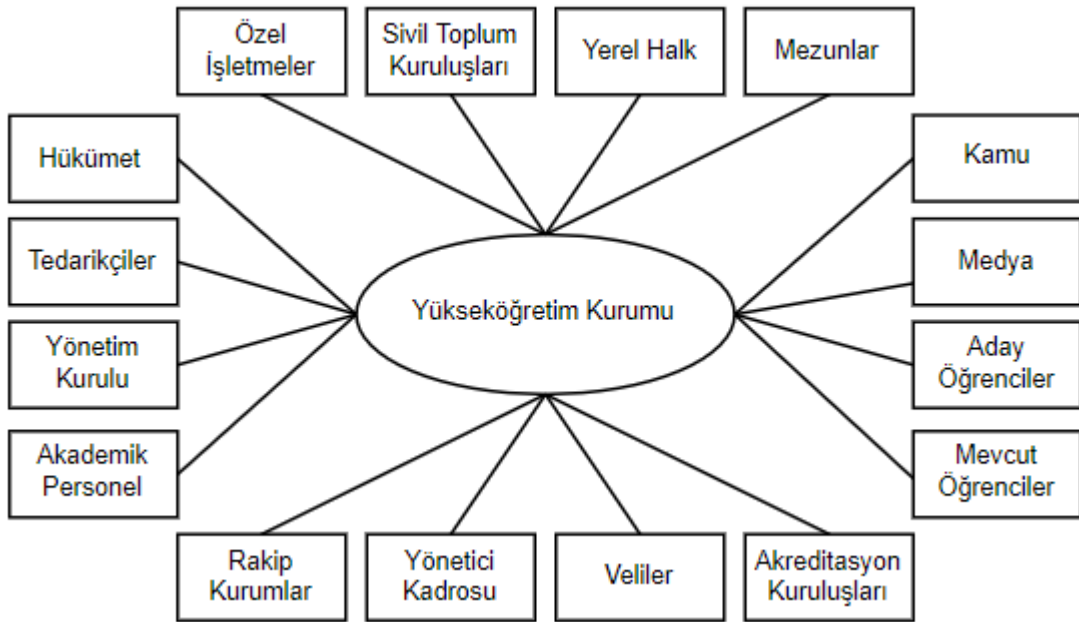
Yükseköğretim yönetimi, çevre karmaşıklığını anlamaya, yetenekli insan kaynağına yatırım yapmaya, bilgiyi yönetmeye, araştırma kapasitesini geliştirmeye ve paydaşların gözünde olumlu bir merteye yakalayarak rekabet avantajı sağlamaya odaklanmaktadır (Marić, 2013, s.218). Bu durum temelde yükseköğretimin etkileşimde oldukları çevrenin tatmin edilmesi olarak değerlendirilebilir. Bu perspektiften bakıldığında etkileşimde olunan çevrenin veya paydaşların istek ve beklentilerinin karşılanması yükseköğretim kurumlarının işlevselliği ve meşruiyetiyle ilgilidir. Zira paydaş yönetiminin temel işlevi, saha meşruiyeti ve ontolojik güvenliği sağlamaktır (Mampaey ve Huisman, 2016, s.2228). Öte yandan yükseköğretim kurumlarının etkililik ve verimlilikleriyle ilgili beklentiler gün geçtikçe artmakta, beklentileri karşılamayan kurumların varlık sebeplerinin tartışılmasına meydan veren gelişmeler yaşanmaktadır. Kendi paydaşları tarafından baskı altına alınan yükseköğretim kurumlarının bu zorlayıcı koşullarda varlıklarını devam ettirebilmek için paydaş olarak tanımladığı bu çevrenin beklenti ve isteklerini karşılamaları gerekmektedir. Yükseköğretim paydaşlarının değişken ve dinamik özellikler göstermesi hasebiyle sistematik olarak izlenmesi ve paydaş grupları ile planlı olarak etkileşime girilmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda yükseköğretim kurumlarının paydaş yönetimi çalışmalarına başvurdukları görülmektedir.

Son yıllarda bilgi, insan sermayesi ve öğrenme kuruluşları, mevcut küresel ilerlemenin kilit belirleyicileri haline gelirken yükseköğretim sektörü küreselleşme ve sert rekabet ortamı ile karşı karşıya kalmıştır. Bu nedenle profesyonel yönetim ve daha girişimci liderlik tarzı yükseköğretim sektöründe bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmıştır. Çeşitli paydaşlara ve sektörlere öncülük etme misyonunu üstlenen yükseköğretim kurumları, etkileşimde olduğu bu kitleleri iyi tanımak ve yönetmek için paydaş yönetimi ve paydaş analizi paradigması çerçevesinde etkileşimde olduğu tüm önemli oyuncuların veya paydaşların çıkarlarını, ihtiyaçlarını ve gereksinimlerini dikkate almak ve öngörmek durumundadır (Marić, 2013, s.217). Yükseköğretim kurumlarının iç paydaşları öğrenciler

ve personel içerirken, dış paydaşlar ortaklıkları içerir. Ortaklar finans, süreçler, işbirliği, dış etki ve örgütsel öğrenme gibi farklı perspektiflere göre sınıflandırılabilir. Bu perspektifler, bir kurumun gelecekteki başarısına ve kalite güvencesine katkı yapmaktadır (Kettunen, 2014, s.37).

Her ne kadar yükseköğretim kurumlarının paydaşlarını dış ve iç olarak sınıflandırılrsa da bu tasnif gerçek durumu tasvir etmek için yeterli değildir. Çeşitli araştırmalarda elde edilen bulgular, paydaşların öneminin ülkeye ve paydaş türüne göre değiştiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, farklı kurumlar, fakülte ve disiplin alanlarında sistemler içinde de paydaşların önem sırası farklılık göstermektedir (Leisyte ve Westerheijden, 2014, s.93). Bu nüansa dikkat edilerek yükseköğretim kurumlarının isabetli analizler yapmaları gerekmektedir.

İlgili literatürde paydaşları tanımlamaya yardımcı olan sınıflandırma şemaları vardır. Aşağıdaki Şekil 2.3.'te bir örneğine yer verilmiştir. Bu paydaşları üniversite düzeyinde tanımlayabilen ve anlayabilen yükseköğretim yöneticileri, bilgisini ve işteki performansını büyük ölçüde zenginleştirebilir. Bu nedenle, paydaşlar hakkında bilgi sahibi olmak her zaman yükseköğretim yöneticilerinin önemli bir sorumluluğu olarak karşımıza çıkmaktadır (Avcı, Ring ve Mitchell, 2015, s.53).



Şekil 2.4. Yükseköğretimin Çoklu Paydaşları

Kaynak: Kotler ve Fox (1984) akt. Akonkwa, (2009, s.322).

Sonuç olarak yükseköğretim kurumlarının faaliyetlerinde sürdürülebilirlik elde etmelerinin paydaşları ile ilişkilerini devam ettirebilmelerine, iç ve dış paydaş beklentileri ile kendi misyon ve vizyonlarını uyumlu hale getirmelerine bağlı olduğu söylenebilir. Bu bağlamda yükseköğretim kurumlarının paydaşlarının doğru tanımlanması ve isabetli paydaş analizi ve etkili stratejik iletişim politikalarıyla hareket edilmesi yükseköğretim yönetimlerinin paydaş yönetimi politikalarının odağını oluşturmaktadır.

### **2.3.6. Yükseköğretim Kurumlarında Kurumsal Kültür**

Kurumlar; demografik, ekonomik ve politik koşullar gibi dış faktörlerden etkilenirken aynı zamanda kurum için dinamikler tarafından da şekillenir. Bu iç dinamiğin o kurumun tarihiyle, değerleriyle ve hedefleriyle doğrudan ve dolaylı münasabetleri mevcuttur. Bir kuruluşun kültürünü meydana getiren bu dinamik; neyin yapıldığı, nasıl yapıldığı ve yapım aşamasına kimlerin dahil olacağı gibi konularda ortak fakat yazılı olmayan bir mutabakat ile kendini gösterir ve böylece kurum içerisinde alınan kararlar, eylemler ve iletişim süreçleri üzerinden araçlar ve semboller ile bir şablon ortaya koyar (Tierney, 1988, s.3). Her organizasyon bilinçli veya bilinçsiz olarak söz konusu şablonu oluşturmaktadır. Dolayısıyla yükseköğretim kurumları ele alındığında, kurumları özdeşlerinden ayıran, kendine has görünen ve görünmeyen belirleyici unsurlar ile ön plana çıktıkları söylenebilir. Yükseköğretim kurumunda insanların nasıl hissettikleri, değerlerinin, fikirlerinin ve inançlarının ne olduğu gibi görünmeyen belirleyicilerin yanı sıra fiziksel mekanlar, binalar, mimari özellikler, ürünler ve kimliğe ilişkin simgeler/semboller/renkler gibi görünür belirleyiciler yükseköğretim kurumun kültürünün oluşmasını ve sürdürülmesini sağlayan unsurlardır (Elena, 2017, s.775-776).

Günümüz yükseköğretim kurumları eğitim hizmeti sunulan pazar ortamında bir aktör olarak görülmektedir. Bu sebeple kar odaklı işletmeler gibi piyasa şartlarına karşı tedbirlerini almak durumundadır. Bu noktada çağdaş yükseköğretim yönetimlerinden bir gereklilik olarak hizmet kalitesini belirli standartlara yükseltmesi beklenmektedir. Bu da kurumsal hedefleri, değerleri ve etik hassasiyetleri yansıtan davranışların uygulanmasıyla mümkündür (Çetin ve Baş, 2021, s.8237). Rekabetçi bir ortamda yükseköğretim kurumunda güçlü ve özgün bir kültürün oluşumu, eğitim hizmeti sağlarken ekonomik

çıkarları gözetilmesine, geleneklerin ve değerlerin yaşatılmasına, personel niteliğinde ve performansından sürekliliğinin korunmasına katkı sağlayan iyi planlanmış politikaların hayata geçirilmesi ile sağlanabilir (Bayanova, Vodenko, Sizova, Chistyakov, Prokopyev ve Vasbieva, 2019, s.124-128).

Kurumun dış hedeflerine ulaşması için, önce iç hedeflerine ulaşması ve etkili bir iletişim ortamı sağlaması gerekir. Zira daha iyi bir paydaş ilişkisi olumlu bir kültürü teşvik eder. Kurum hedefleriyle tutarlı davranışların yönlendirilebilmesi de çalışanların kurumsal kültürün olumlu etkisine maruz kalmasıyla ilişkilidir (Sarraf, 2020, s.60-61). Kurumun kültürü, bir organizasyonun çalışanlarının ve yönetimin nasıl etkileşime girdiğini belirleyen, işlerini yerine getirirken sahip oldukları inançlar ve sergiledikleri davranışları temsil etmektedir (Sarraf, 2020, s.63). Modern organizasyonlarda kurum kültürü bir yönetimi aracı olarak ele alınmaktadır. Grupların veya kişilerin çıkarları, hedefleri ve eylemleri üzerinde etkiye sahiptir. Bu yönüyle kurum kültürü rekabet gücünün artması için yükseköğretim kurumlarının gelişimi için bir araç haline gelebilmektedir (Dadasheva, Efimov ve Lapteva, 2016, s.462). Masrafları azaltma, bürokratik hantallıktan kurtulma, adem-i merkezîyetçilik, pazarlama stratejileri geliştirme ve uluslararasılaşma gibi küresel eğilimler yükseköğretim kurumlarının kurumsal kültürlerini güçlendirme konusunda harekete geçiren faktörler arasında yer almaktadır (Lee, 2018, s.201-203). Ayrıca yükseköğretim kurumunun kültürü, kurumun yumuşak gücünü yansıtmaktadır. Kurum içerisindeki insan kaynağı potansiyelin doğru değerlendirilmesi yoluyla nitelik ve kalite kültürünün yerleşmesi kurum kültürü ile sağlanmaktadır (Wang, 2020, s.65).

Yükseköğretim kurumlarının en büyük paydaş kitlesini oluşturan öğrencileri aynı zamanda kurum içerisinde en çok vakit geçiren gruptur. Diğer iç paydaşlar da kampüs ortamından görece fazla vakit geçirmektedir. Bilgi ve beceri kazanımı veya akademik işler dışında farklı ihtiyaçları ve talepleri bulunan bu grupların tatmin edilmesi için yükseköğretim kurumunun kurum kültürü üzerinden ele alınabilecek bir takım faaliyetler ve ritüeller gerçekleştirilmektedir. Paydaşların sosyal ve manevi ihtiyaçlarının karşılayan bu faaliyetler ve ritüeller yoluyla kurum, kendi kimliğini yansıtmakta ve istikrarına katkıda bulunmaktadır. Kültür oluşumuna ve yaşatılmasına katkı sağlayan bu unsurlar ayrıca katılımcıların sosyalleşmelerine, adaptasyon sağlamalarına, aidiyet ve bağlılık hislerinin güçlenmesini sağlamaktadır (Chikaeva, Gorbunova, Vishnevskij, Fominykh,

Gluzman ve Odintsova, 2019, s.585). Dolayısıyla yükseköğretim kurumlarının güçlü kurumsal kültürlerinin yükseköğretim çıktıları üzerindeki mevcut ve potansiyel olumlu etkileri söz konusudur ve herhangi bir modern organizasyon gibi yükseköğretim kurumlarının ilerlemesi, büyük ölçüde kurum kültürü geliştirme seviyesine bağlıdır (Blynova vd., 2020, s.484). Bu yüzden yükseköğretim kurumlarında kurum kültürü çalışmalarına teori ve pratik düzeyde yer verilmesi önem arz etmektedir.

### **2.3.7. Yükseköğretim Kurumlarında Kurumsal İletişim Araçları Ve Etkinlikleri**

Bu bölümde yükseköğretim kurumlarının kurumsal iletişim çalışmaları çerçevesinde kullanılan araçlar ve etkinlikler hakkında bilgilere yer verilmiştir.

#### **2.3.7.1. Radyo**

Türkiye’de 1945 yılında İTÜ Radyosu ilk üniversite radyosu olarak düzenli yayına başlamıştır (İTÜ Radyosu, 2022, p.1). Ancak 1983 yılında kabul edilen TRT Kanunu ile Türkiye’deki tüm radyo ve TV yayınlarının TRT kurumuna verilmesi üzerine İTÜ Radyosu yayınlarını sonlandırmıştır. Ancak ilk olarak 1994 yılında kabul edilen 3984 sayılı Radyo ve Televizyon Kuruluş ve Yayınları Hakkında Kanun ardından 1995 yılında yayımlanan Radyo ve Televizyon Üst Kurulu tarafından yayımlanan Radyo ve Televizyon Yayın İzni ve Lisans Yönetmeliği ve 2011 yılında 3984 sayılı kanunun kaldırılması ve yerine 6112 sayılı Radyo ve Televizyonların Kuruluş ve Yayın Hizmetleri Hakkında Kanun’un kabulü ile radyo ve televizyon yayını yapmak için şebekelerin kurulması ve işletilmesi kurallarının belirlenmesi ile İTÜ Radyosu da yayın hayatına geri dönmüş, üniversite radyo istasyonlarının kuruluşu Türkiye’de hızlanmıştır.

Genellikle öğretim elemanları, öğrenciler, gönüllüler aracılığıyla gerçekleştirilen hem yerel halkın hem de üniversite öğrencilerin eğlence ve haber alma ihtiyacını karşılamayı amaçlayan yükseköğretim kurumları tarafından kurulmuş radyo istasyonları, tüm paydaşlara yönelik müzik yayını gerçekleştirmenin yanı sıra forumlar, söyleşiler, üniversite ve fakülteler hakkında güncel haber ve duyuruların verilmesi üzerine de programlar düzenlemektedir. Programlarda güncel ve aktüel haberlerden sağlığa, eğitimden teknolojiye, bilim ve sanata, kültüre dayalı birçok konuda bültenler sunulmaktadır. Kanallarda yapılan müzik yayınlarının ağırlıklı olarak yabancı müzik ve

Hit, Rock, R&B, Hip Hop, Pop ve Caz türlerinde olduğu ve gençlere hitap ettiği söylenebilmektedir. Bunun yanı sıra örneğin, üniversite yeni başlayacak adaylar için tercih dönemlerinde üniversite tanıtım faaliyetleri radyo kanalları aracılığıyla da yürütülmektedir. Güncelde 25 Temmuz – 5 Ağustos 2022 tarihleri arasında gerçekleştirilen Atatürk Üniversitesi Tanıtım Günleri etkinliği, üniversitenin 102.0 frekanslı Radyo Üniversite kanalından da yapılan yayınlarla desteklenmiş, tüm fakültelerin tanıtımı gerçekleştirilmiştir (Atatürk Üniversitesi İletişim Fakültesi, 2022, p.1).

Genel olarak internet üzerinden yayın hayatlarına devam eden üniversite radyo istasyonları dinleyici kitlelerini her geçen gün arttırmakta ve başarılar elde etmektedir. Örneğin, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Medya Koordinatörlüğü tarafından faaliyetlerine devam den 104.7 frekanslı Kampüs FM üniversite radyosu, 40 üniversite radyosunun katıldığı 4. ve 5. Sihirli Mikrofon Radyo Ödülleri kapsamında her iki seferde de “Türkiye’nin En İyi Üniversite Radyosu” olarak seçilmiştir. Ayrıca kurulan bu üniversite radyoları sayesinde özellikle iletişim fakültelerinde eğitim gören öğrenciler görev alarak sektörel tecrübelerini arttırmakta, programlar yaparak uygulama şansı elde etmektedir.

### **2.3.7.2. Televizyon Kanalları**

Türkiye’de ilk televizyon yayını bir üniversite televizyon kanalı olan İTÜ TV sayesinde başlamıştır. Ancak radyo yayıncılığında olduğu gibi televizyon yayıncılığı da 1983 yılında kabul edilen TRT kanunu ile sekteye uğramış, 1990 yılından itibaren hayata geçirilen değişimler ile üniversite radyo ve televizyon yayıncılığı tekrar hız kazanmıştır (Açık, Uslu ve Apaydın, 2016, s.258-259).

Günümüzde öğretim görevlileri, öğrenciler ve gönüllüler aracılığıyla yayın hayatlarına devam eden üniversite televizyon kanalları yayınlarına genel olarak web platformları üzerinden devam etmektedir. Üniversiteler tarafından gerçekleştirilen radyo yayınları gibi televizyon yayınları da bilimsel, kültürel, sosyal alanlarda hem üniversitenin paydaşlarını hem de yerel halkı bilgilendirme amacı taşımaktadır. Üniversiteler bilimsel bilginin üretildiği kurumlardır ve yükseköğretim kurumları tarafından yapılan yayınlar sayesinde tüm paydaşlar bilimsel bilgiye daha kolay şekilde ulaşabilecektir. Bu kapsamda yükseköğretim kurumları tarafından kurulan televizyon kanallarında genellikle akademik

görevli kadrolarından konuklar çağırılarak toplumu bilgilendiren, eğiten programlara yer verilmektedir.

Ayrıca radyo istasyonlarında olduğu gibi bir diğer amaç, iletişim fakültesi öğrencilerinin televizyon kanallarının çalışmalarında da yer alarak yayıncılık alanında deneyim elde etme imkânı kazanmalıdır. Bu kapsamda genellikle belirlenen programlarda kamera, rejî, prodüksiyon, sunuculuk, dış çekim gibi farklı yayıncılık alanlarında öğrenciler görev alarak süreci yürütmektedir. Süreç boyunca öğrencilerin deneyim kazanması esas olduğundan yapılan veya yapılabilecek hatalar seyirciler tarafından hoş karşılanmaktadır.

### 2.3.7.3. Kurumsal Web Siteleri

Değişen teknoloji ve kullanıcı talepleri internet sitelerinin kullanım trendlerini de dönüştürmüştür. Bu kapsamda yükseköğretim kurumlarının web sitelerinin işlevselliğinin üniversite başarısını ve görünürlüğü doğrudan etkilediği düşünülmektedir (Cevher, 2015 s.389). Bu kapsamda kamu kurumlarının web sitelerine yönelik bir standart oluşturmak adına TÜBİTAK ve Marmara Araştırma Merkezi tarafından “Kamu Kurumları İnternet Sitesi Kılavuzu” hazırlanmıştır (Resmî Gazete, 2007). Bu kapsamda üniversite web sitelerinde de kurumun adı ve logosunun, teşkilat yapısının, sorumluluk ve amaçlarının, birimlerinin, mevzuatlarının, açıklayıcı sayfaların, duyuruların, haberlerin ve basın açıklamalarının, erişim bilgilerinin, yardım sayfalarının bulunmasının gerekli olduğu belirtilmiştir.

Cevher (2015, s.399) devlete bağlı yükseköğretim kurumlarının web siteleri incelendiği araştırmasında yükseköğretim kurumlarının web sayfalarının belirtilen koşulları asgari düzeyde taşıdığını, kılavuza uygun içerikler doğrultusunda hazırlandığını tespit etmiştir. Çoban ve Tüfekçi (2015, s.399) ise Türkiye’deki devlet üniversitelerinin web sayfaları üzerine yaptıkları incelemede, yükseköğretim kurumlarının web sayfalarında öncelikli olarak kurumsal tarihçelerine yer verdiklerini, rektör mesajı, organizasyon yapısı ve kampüs haritası sekmelerinin ise yeteri kadar yer almadığını tespit etmiştir. Vakıflara bağlı yükseköğretim kurumlarının web sayfaları incelendiğinde ise belirtilen başlıklara ek olarak özellikle burs ve ücretler konusunda da bilgilerin yer aldığı ve verilen hizmetlerin daha detaylı şekilde açıklandığı gözlemlenmektedir. Aydın’ın (2020, s.299) yaptığı yükseköğretim kurumu web sitelerinin ziyaretçi verisi analizine göre de yükseköğretim kurumu web sitelerinin tekil kullanıcı çekme kapasitesinin oldukça

yüksek olduğu ve bu kapsamda web sitelerinin teknik ve bakım ihtiyaçlarının buna göre planlanması gerektiği, sitede bulunan içeriklerin kullanıcıların değişen ihtiyaçlarına göre güncellenmesi gerektiği söylenebilmektedir.

#### **2.3.7.4. Sosyal Medya**

Yükseköğretim kurumlarının web sitelerini kullanımında olduğu gibi gelişen teknoloji trendleri ile sosyal medya kanallarını da etkili şekilde kullanmaları, kurumsal görünürlüklerin ve kimliklerinin güçlenmesi, paydaşlarıyla etkin iletişim ağını kurabilmesi ve kurum başarısını ileriye taşıyabilmesi için kilit unsurdur. Sosyal medya hesaplarının etkin şekilde kullanımı, paydaşlar arasındaki iletişimi arttırmakta, paydaşların etkileşim kurmasını sağlamakta, kurumsal iletişimi güçlendirmektedir (Seçkiner Bingöl ve Tahtalıoğlu, 2017: 2405). Özmutlu ve Kandemir’de (2021, s. 112-113) yükseköğretim kurumlarının öğrencilere en hızlı ve maliyetsiz ulaşabileceği yolun sosyal medya platformları olduğunu belirtmiştir.

Günümüzde yükseköğretim kurumlarının sosyal medya hesapları incelendiğinde Instagram, Facebook ve Twitter gibi sosyal medya kanalları üzerinden kurum hakkında güncel haber, bilgi ve tanıtım içeriklerini paylaştıkları görülmektedir. YouTube ve Tiktok gibi görsel içeriğe dayalı sosyal medya platformlarında ise kurumlar kendi görünürlük ve tanıtım faaliyetlerini barındıran içeriklerin yanı sıra paydaşları kültürel, sosyal ve bilimsel yönden destekleyecek içeriklere de yer vermektedir. Bu kapsamda yapılan çalışmalara bakıldığında Çoban ve Tüfekçi (2015, s.400) yükseköğretim kurumları tarafından Facebook ve Twitter’a olan ilginin daha yüksek olduğunu, YouTube’a olan ilginin ise nispeten düşük kaldığını tespit etmişlerdir. Ün ve Türkal (2018, s.2829) ise yükseköğretim kurumlarının YouTube kullanımları üzerine yaptıkları araştırmada, YouTube’un yükseköğretim kurumları için tanıtım aracı olarak değerlendirilebileceğini ve kurum içerisinde gerçekleştirilecek bilimsel, sosyal, kültürel ve sanatsal tüm faaliyetlerin YouTube paylaşımları üzerinden sergilenebileceğini ifade etmiştir. Ayrıca hazırlanan içerikler sayesinde YouTube videoları öğrenciler için bir başvuru kaynağı olabileceğini ve yükseköğretim kurumuyla alakalı çeşitli bilgilendirmelerle öğrencilerin oryantasyonunu kolaylaştırabileceğini belirtmiştir.

Gökler ve Onay (2020, s.331-332) yaptıkları araştırmada vakıf üniversitelerin Instagram kullanımını incelemişlerdir. Bu kapsamda Türkiye’de vakıf üniversitelerinin Instagram

kullanımını önemsediklerini, düzenli olarak paylaşımlarda bulunduklarını, paydaşlarla Instagram hesabı aracılığıyla anlık iletişim kurduklarını ancak gönderileri gelen yorumları cevaplama konusunda zayıf kaldıklarını tespit etmiştir. Instagram sosyal medya platformu kapsamında ücretsiz sosyal medya ölçümleme, raporlama, analiz ve istatistik programı olan BoomSocial'in verilerine de bakıldığında en fazla takipçiye sahip yükseköğretim kurumu hesabının İstanbul Üniversitesi AUZEF (243.082) olduğu, bunu sırasıyla Anadolu Üniversitesi (235.841), Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Sistemi (216.491), İstanbul Teknik Üniversitesi (111.791), Boğaziçi Üniversitesi (111.374) takip etmektedir. En az takipçiye sahip yükseköğretim kurumu hesabı ise Nuh Naci Yazgan Üniversitesi (3711)'dir. Bunu sırasıyla Konya Gıda ve Tarım Üniversitesi (3800), Mudanya University (3960), İzmir Kavram MYO (4119) takip etmektedir.

Yükseköğretim kurumlarının kurum bazlı oluşturdukları sosyal medya platformlarının yanı sıra kimi zaman üniversitelerin fakülteleri içinde ayrı ayrı hesaplar oluşturulduğu ve fakülteler özelinde bilgilerin daha yoğun şekilde verildiği de görülmektedir. Bunun yanı sıra genellikle öğrenciler tarafından belli etkinliklerin daha yoğun şekilde tanıtılması amacıyla etkinliklere özel sosyal medya hesapları da açılabilmektedir. Bu hesaplar genellikle etkinlik sonunda pasif duruma düşmektedir.

Sosyal medya kanalların yükseköğretim kurumları için oluşturduğu faydaların yanı sıra bu kanalların yanlış kullanımı kurumların zarar görmesine de neden olabilecektir. Bu kapsamda dünyada Oxford Üniversitesi ve Cincinatti Üniversitesi gibi yükseköğretim kurumları sosyal medya stratejilerini oluşturmak için kendi bünyelerinde sosyal medya birimleri oluşturmuştur (Seçkiner Bingöl ve Tahtalıoğlu, 2017, s.2421). Türkiye'de de yükseköğretim kurumlarının sosyal medyayı kullanma şekilleriyle ilgili stratejilerin ve prensiplerin belirlenebileceği birimlerin oluşturulmasının faydalı olabileceği düşünülmektedir.

#### **2.3.7.5. Basılı Materyaller**

Yükseköğretim kurumları tarafından oluşturulan katalog, broşür, bülten gibi basılı materyaller incelendiğinde kurumların bu ürünleri genellikle tanıtım amaçlı kullandığı görülmektedir. Kurumlar tarafından oluşturulan katalog ve broşürlerde öğrencilerin neden belirtilen üniversiteyi seçmeleri gerektiği, bu üniversitenin onlara hangi fırsatları sunacağı, akademik gelişimlerine nasıl katkı da bulunacağı açıklanmaktadır. Ana tanıtım

kataloglarında üniversitenin genel yapısı, birimleri, öğretim elemanları, istatistiki bilgileri, fakülte ve enstitüleri, kampüs ve burs olanakları, öğrenci kulüpleri, yurt olanakları, kütüphaneleri ve araştırma merkezleri hakkında bilgi verilirken ayrı ayrı her bir fakültenin yapısı, bölümleri, taban puanları, başarıları ve iş olanaklarını da anlatan katalog ve broşürler oluşturulmaktadır. Özellikle yurtdışındaki yükseköğretim kurumlarının kataloglarında öğrencilerin ilgisini çekmek için kampüste yaşam ve olanaklar hakkında daha çok bilgi verildiği görülürken Türkiye’de hazırlanan kataloglarda üniversite hakkında genel bilgiler kısmına daha çok yer verildiği gözlemlenmektedir.

Yükseköğretim kurumlarının genel tanıtımının yapıldığı katalog ve broşürlerin yanı sıra üniversite içerisindeki araştırma merkezlerinin, öğrenci kulüplerinin, laboratuvarların özel olarak tanıtımının yapıldığı broşürler de bulunmaktadır. Bu birimler oluşturdukları katalog, broşür ve bültenler sayesinde içerisindeki öğrenci, mezun, öğretim görevlisi ve gönüllü sayılarını arttırmaya, yapılan işleri daha büyük kitlelere duyurmaya çalışmaktadır.

Bunun yanı sıra yükseköğretim kurumları oluşturdukları aylık, haftalık veya günlük bültenler aracılığıyla paydaşları okul içerisinde yaşanan gelişmeler ve etkinlikler hakkında bilgilendirilmektedir. Örneğin, Marmara Üniversitesi İç Denetim Başkanlığı tarafından hazırlanan İçDen Bültenleri ile Resmî Gazete, mevzuat, ulusal ve uluslararası akademik haberlerden tüm paydaşlar haberdar olabilmektedir. Bu bültenlerin çevrim içi ortamlarda da takip edilmesini kolaylaştırmak adına Marmara Üniversitesi tarafından internet sayfası da kurulmuştur.

#### **2.3.7.6. E-Kataloglar ve E-Bültenler**

Teknolojinin gelişimi ile her alanda olduğu gibi haberleşme alanında birçok değişim yaşanmıştır. Yükseköğretim kurumları tarafından hazırlanan basılı materyallerde yerini web platformları üzerinden incelenebilen içeriklere bırakmıştır. Yükseköğretim kurumları ve birimleri tarafından hazırlanan e-kataloglar ile birimlerin yapısını, özelliklerini, katılımcıya katkılarını, partnerlerini, istatistiklerini, etkinliklerini ve konuyla alakalı haberleri sunmaya başlamıştır. Aynı birimler tarafından hazırlanan günlük, aylık veya yıllık bültenler birimler hakkında haberleri, etkinlikleri, güncel bilgileri ve basın açıklamalarını içermektedir. E-posta yoluyla birçok paydaşa ulaştırılan

bu bültenler, konu ile ilgilenen paydaşlar arasında bir ağ oluşturma görevini üstlenmektedir. Örneğin bu kapsamda Boğaziçi Üniversitesi, üniversite içerisinde bulunan akademik ve idari bilimlerin e-bültenler oluşturulması için bir uygulama oluşturmuştur.

#### **2.3.7.7. Duyuru Panoları, Poster, Pankart ve Afişler**

Yükseköğretim kurumu içerisinde paydaşların ilgisini çekmek ve bilgisini arttırmak amacıyla oluşturulan duyurular, posterler, pankartlar ve afişler üniversite yetkililerin onayı dahilinde duyuru panolarına asılabilmektedir. Bu durumda kişilerin öncelikli olarak hazırlayacakları poster, pankart ve afişlerin içeriği hakkında onay alması gerekmektedir. Her poster, pankart ve afişin duyuru panosunda sergilenebileceği süre belirli ve sınırlıdır. Bu süreç içerisinde sergilenen duyuru, poster, pankart ve afişler sayesinde üniversite içerisindeki paydaşlar bilgi sahibi olabilir. Bu duyuru, poster, pankart ve afişler genel olarak ders içerikleri, ders çizelgeleri, üniversite etkinlikleri, akademik etkinlik haberleri, yarışmalar, projeler, iş ilanları hakkında olabilmektedir.

#### **2.3.7.8. Dilek / Öneri / Şikâyet Kutuları**

Yükseköğretim kurumları içerisinde oluşturulan dilek / öneri / şikâyet kutuları sayesinde paydaşların düşünce ve görüşlerinin yetkililere ulaştırılması amaçlanmaktadır. Bu kutular, kurumlar içerisinde fiziki olarak bulunmakla birlikte zamanın koşullarına uygun olarak web platformlarına da taşınmıştır. Üniversiteler oluşturdukları dijital formlar veya dilek, öneri ve şikâyetleri almak için oluşturdukları e-posta adresleri aracılığıyla toplamaktadırlar.

Ancak Çoban ve Tüfekçi (2015, s.400) yaptıkları çalışma sonucunda Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarının web sitelerinde şikâyet ve öneri gibi geri bildirim almayı kolaylaştıran iletişim unsurlarına yeteri kadar yer verilmediğini ve bu durumun yükseköğretim kurumlarının çift yönlü iletişimi önemsemediğini düşündürdüğünü belirtmişlerdir. Soru, şikâyet, dilek ve öneri gibi paydaşlardan geri bildirim almayı kolaylaştıran formların ve yazılımların daha pratik ve ihtiyaca yönelik tasarlanması ve web sitelerinde öncelikli olarak yer bulması gerekmektedir.

### 2.3.7.8. Öğrenci Kulüpleri

Öğrencilerin ders dışı zamanlarında ilgi alanlarına uygun olarak dahil oldukları öğrenci kulüpleri, farklı sosyal, kültürel, bilimsel, sportif, sanatsal ve beceri alanlarında oluşturulmuş; etkinlikler, programlar, faaliyetler düzenleyen topluluklar olan öğrenci kulüpleri, öğrencilerin gelişmesini sağlamaktadır. Öğrenci kulüpleri, öğrencileri sosyal açıdan geliştirme, farklı konularda yetkinlik ve beceri kazandırma işlevi ile yükseköğretim kurumlarının öğrenciyi geliştirme ve yetiştirme misyonuna hizmet etmektedir (Eskici ve Aktaş, 2014, s.32). Bunun yanı sıra yükseköğretim kurumları içerisinde gerçekleştirilen ders dışı etkinlikler hem paydaşların motivasyonunu arttırmakta hem de kurumun görünürlüğüne ve itibarına olumlu yönde katkı sağlamaktadır (Al Ansari, Al-Harbi, AbdelAziz, AbdelSalam, El Tantawi ve Elrifae 2016, s.38; Köse, 2013, s.340).

Eskici ve Aktaş (2014, s.39) kulüp çalışmalarına yönelik öğrenci görüşlerini ilişkin görüşlerini inceledikleri çalışmada öğrencilerin sosyalleşmek için bu kulüplere katıldıkları, bu kulüplerin öğrencilere keyifli zaman geçirme olanağı sunduğu, kendilerini geliştirme konusunda desteklediği, sosyal çevrelerini geliştirdiğini ve yeni fırsatlar oluşturduğu hakkında veriler elde etmiştir. Buna rağmen Türkiye’de yurtdışındaki yükseköğretim kurumlarına göre kulüp çalışmalarının yeterli düzeyde gerçekleştirilemediği görülmektedir. Harvard Üniversitesi öğrenci kulüpleri ile ilgili oluşturduğu içerikte üniversite içerisinde 450’den fazla öğrenci kulübü bulunduğundan bahsetmiştir (Harvard College, 2022, p.1). Ancak Boğaziçi Üniversitesi’ne bakıldığında öğrenci kulübü sayısının 52 olduğu görülmektedir (Boğaziçi Üniversitesi, 2022, p.3).

Yükseköğretim kurumlarında öğrenciler tarafından kurulan bu kulüpler rektörlüğe bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Kulüpler akademik eğitim döneminin başından sonuna kadar farklı konular ve alanlarda etkinlikler düzenlemekte ve üye sayılarını arttırmaya çalışmaktadır. Eğitim-öğretim yılı içerisinde yönetime karşı olan sorumluluklarını yerine getirmeyen kulüpler, pasif duruma düşmektedir.

### 2.3.7.8. Planlı Etkinlikler

Yükseköğretim kurumlarında düzenlenen etkinlik günleri hem kurum içi paydaşlar arasındaki bağı güçlendirmekte hem de kurumun tanıtımını ve görünürlüğünü

arttırmaktadır. Bu kapsamda yükseköğretim kurumları tarafından akademik açılış törenleri, mezuniyet törenleri, oryantasyon günleri, mezun günleri, özel gün kutlamaları, fuarlar ve tanıtım günleri ve bahar şenlikleri düzenlendiği görülmektedir.

#### **2.3.7.8.1. Akademik Açılış Törenleri**

Yükseköğretim kurumları her yıl yeni eğitim-öğretim döneminin başlangıç tarihinde akademik açılış törenleri düzenlemektedir. Genellikle tören programı, katılımı arttırmak amacıyla web sitelerinde dikkat çekecek şekilde paylaşılır. Tören, rektörün açılış konuşmasıyla başlamaktadır. Açılış konuşmasında yeni eğitim-öğretim yılının verimli ve etkin geçmesine yönelik temenniler dile getirilir, tatil sürecinde ayrı kalmış olan paydaşlar arasında kurum kültürü yine canlandırılmaya çalışılır. Yükseköğretim kurumu rektörünün açılış konuşmasının ardından davetli hocalar konuşmalarını yapmaktadır. Bu konuşmalarda yükseköğretim kurumlarının toplum içerisindeki önemi gibi kitlelerin ilgisinin çekilmesi istenen konulara, kurumun hedeflerine ve başarılarına değinilmektedir. Törenlerde, konuşmaların yanı sıra konserlere, sergilere, sportif faaliyetlere ve gösterilere yer verilmektedir. Yeni dönemde tüm alanlarda yaşanan dijitalleşme, bu törenlere de yansımış, törenlerin çevrim içi platformlar üzerinden de yayınlanması söz konusudur. Törenler öğretim görevlilerin yanı sıra öğrencilerin, mezunların ve velilerin de katılımı mümkündür.

#### **2.3.7.8.2. Mezuniyet Törenleri**

Her yıl eğitim-öğretim döneminin kapanış tarihinde, akademik eğitim sürecini tamamlayan öğrenciler için yükseköğretim kurumları tarafından mezuniyet törenleri düzenlenmektedir. Bu törenler, kurumun öğrenci sayısına uygun olarak belirlenen özel mekanlarda gerçekleştirilmektedir. Törenlerde öğretim görevlileri, öğrenciler ve aileler bir arada bulunur. Törenlerde sırasında öğrencilerin geçit törenine, öğretim görevlilerinin ve öğrencilerin konuşmalarına, etkinliklere ve keş törenlerine yer verilmektedir. Bu törenler, tüm paydaşlar için bir birliktelik etkinliğine dönüşmekte ve paydaşların hafızasında ortak bir anı oluşturmaktadır.

#### **2.3.7.8.3. Oryantasyon Günleri**

Her yıl eğitim döneminin başında kuruma yeni kaydolun öğrenciler için oryantasyon günleri düzenlenmektedir. Bu programlarda, yeni öğrenciler için kurum hakkında bilgiler

verilmekte, kurum birimleri tanıtılmaktadır. Öğrencilerin kampüs içerisinde ihtiyaç duyabileceği hizmetler hakkında bilgi verilmektedir. Ayrıca bu günlerde öğrenci kulüpleri kurdukları standlarda yeni kaydolun öğrencilere kendilerini ve etkinliklerini tanıtmaya imkanı bulmakta ve üye sayılarını arttırabilmektedir.

#### **2.3.7.8.4. Mezun Günleri**

Yükseköğretim kurumları, kurumlarından mezun olan öğrencilerle iletişimlerini arttırmak, mezunlar arasında bir ağ oluşturmak ve bağı güçlendirmek, mezunları üniversite faaliyetlerine dahil etmek ve onlarla yeni projeler üretmek, mezunların yeni öğrencilere mentorlük yapmasını sağlamak, mezunların ve yeni öğrencilerin istihdam edilebilme imkanlarını arttırmak ve veri bankası oluşturabilmek için üniversite içerisinde Mezun Ofisleri kurmaktadır. Bu ofisler tarafından her yıl, mezunların kurum ile bağı güçlendirmek ve eğlenceli bir ortam oluşturmak adına mezun günleri düzenlenmektedir. Bu günlerde, mezunlar hep birlikte etkinliklerde bulunmakta ve iletişimlerini arttırmaktadır.

#### **2.3.7.8.5. Özel Gün Kutlamaları**

Toplumlar için önemli olan özel günlerde, toplumların kültürel değerlerini, izlerini ve belleklerini hep birlikte anımsamaları, yaşanan anları daha güçlü kılmaktadır (Çelepi, 2020,s. 42). Bu kapsamda yükseköğretim kurumları da her bir özel günler için kutlamalar düzenlemekte ve programlar oluşturulmaktadır. Kutlama programları, web sitelerinde yayınlanarak, e-bültenler ile öğrencilere, mezunlara ve öğretim görevlilerine duyurularak gerçekleştirilir. Kutlama törenlerde genellikle rektör ve öğretim görevlilerinin günün anlamına uygun milli birlik ve beraberliği arttıran konuşmalara yer verildikten sonra fotoğraf sergileri, dans gösterileri, belgesel gösterimleri, paneller, konserler, forumlar ve yürüyüşler düzenlenmektedir.

#### **2.3.7.8.6. Fuarlar ve Tanıtım Günleri**

Fuarlar ve tanıtım günlerinde yükseköğretim kurumları, hizmetlerini ve etkinliklerini tüm iç ve dış paydaşlarına tanıtmaya ve duyurma olanağı yakalamaktadırlar. Bu sayede paydaşlar arası iletişim kanallarını da güçlendirmekte, potansiyelini dış kaynaklara da göstermektedir.

Akademik dönemin başlangıcından önce yapılan tanıtım günlerinde kurumlar, yeni kaydolacak öğrencilere ve velilere hizmetlerinden ve olanaklarından bahsetmektedir. Özellikle tercih dönemlerinde gerçekleştirilen bu tanıtım günlerinde aday öğrenciler, yükseköğretim kurumlarının kampüslerini gezme, zaman geçirme şansı bulmaktadır.

Bunun yanı sıra kurumlarda farklı alan ve konulardaki paydaşlara da hitap eden fuar etkinlikleri de düzenlenmektedir. Örneğin, Gebze Teknik Üniversitesi tarafından düzenlenen Kariyer Fuarı, öğrencilerin ve firmaların yoğun ilgisini çekmiştir. Bu fuar da gerçekleştirilen seminerler, vaka çalışmaları, atölyeler, koçluk çalışmaları, mülakatlar sayesinde öğrenciler kariyer gelişimi adına önemli bir fırsat elde etmiştir. Fuarla katılan firmalar ve öğrenciler arasında iletişim ağı oluşması sağlanmıştır. Etkinlik, kurumun görünürlüğü için olumlu bir etki oluşturmanın yanı sıra öğrencilerinde kendilerini geliştirmeleri için bir alan açmıştır.

#### **2.3.7.8.7. Bahar Şenlikleri**

Yükseköğretim kurumları tarafından düzenlenen bahar şenlikleri, kurumlar için bir haber ve tanıtım unsuruna dönüşerek hem iç paydaşların hem de dış paydaşların ilgisine çeken etkinlikler olmaktadır. Özellikle akademik yıl boyunca çalışmalarına devam eden öğrenciler için akademik dönem sonu yaklaşırken bahar şenlikleri düzenlenmektedir. Bu şenliklerde öğrenciler, öğretim görevlileri ve diğer paydaşlar coşku içerisinde gösterilere ve konserlere katılmaktadır. Şenliklerde yükseköğretim kurumu yönetimi ve öğrencilerin kurduğu iş birlikleri ile sektörel markalar, mezunlar ve öğrenciler tarafından düzenlenen atölyeler, etkinlikler ve deneyim alanları oluşturulmaktadır. Etkinliklere katılan öğrenciler ve mezunlar gün boyu keyifli vakit geçirme şansı yakalamaktadır. Etkinliklerin bitiş saatinde ise herkesin bir arada olup eğlenebileceği konserler düzenlenmektedir. Tüm bu etkinlikler sayesinde öğrencilerin kuruma olan bağlılıkları artmakta, motivasyonları yükselmektedir.

#### **2.4. İlgili Çalışmalar**

Dünya genelinde ve Türkiye'deki üniversitelerde kurumsal iletişim faaliyetlerinin öneminin gittikçe artmasına paralel olarak alanla ilgili çeşitli araştırmaların yapıldığı da görülmektedir. Türkiye'de yükseköğretim kurumlarının kurumsal iletişim birimlerinin incelendiği Sezgin'in (2016, s.438-439) çalışmasında yükseköğretim kurumlarında

iletişim faaliyetlerini düzenleyen birimlerin farklı isimler altında çalışmalarını yürüttükleri ifade edilmektedir. Büro, birim, müdürlük, daire başkanlığı veya müşavirlik gibi adlar ile kurumsal iletişimden sorumlu birimler ve kişiler organizasyon şemasında yer almaktayken bazı üniversitelerde doğrudan rektörlüğe bağlı çalışan bu birimlerin bazı üniversitelerde genel sekreterliği bağlı olarak görevlerini yürüttükleri görülmüştür. Bu birimlerin görev tanımlamaları içinde sıkça vurgulanan unsurların genel olarak basınla ilişkiler çalışmaları altında ele alınabilecek faaliyetlerden oluştuğu ifade edilmektedir.

Emrah Anabal (2019) “Yükseköğretimde Akademik ve İdari Personelin Kurumsal İletişim Uygulamalarına Bakış Açısı” isimli yüksek lisans tezinde Türkiye’de bulunan yükseköğretim kurumlarında çalışan idari ve akademik personelin kurumları tarafından gerçekleştirilen kurumsal iletişim uygulamalarına yönelik bakış açılarını incelemek ve aynı zamanda da bu kurumlardaki uygulamaların devlet-vakıf  niversitesi ve idari-akademik personel farklarını ortaya koymaktır (Anabal, 2019, s.60). Araştırmanın  rneklemine çeşitli yükseköğretim kurumlarında çalışan 352 akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak  evrimi i anket uygulanmıştır (Anabal, 2019, s. 62-63).

Araştırmanın literatürünün ilk bölümünde kurumsal iletişim kavramının tanımına, kapsamına, gelişimine, amaçlarına ve işlevlerine yer verilmiştir. Bunların yanında yönetim iletişimi, örgütsel iletişim ve pazarlama iletişimi kavramlarına da yer verilmiş ayrıca kurumsal iletişim kavramlarına da değinilmiştir. Kurumsal iletişimin etkileşim içinde olduğu alanlar ve kurumsal iletişimde kullanılan teknik ve araçlara da yer verilmiştir. Literatürün ikinci bölümünde Türkiye’de yükseköğretim ve kurumsal yapısından bahsedilmiş bu başlık altında da yükseköğretim kavramı, yükseköğretim kurumları, Türkiye’de yükseköğretimin yapısı, Yükseköğretim kurumları ve Yükseköğretim kurumlarında iletişimden bahsedilmiştir. Son olarak üçüncü b l m de ise Yükseköğretimde akademik ve idari personelin kurumsal iletişim uygulamalarına bakış açısı değerlendirilmiştir (Anabal, 2019, s.3-60) Türkiye’de devlet ve vakıf yükseköğretim kurumlarında kurumsal iletişim biriminin önemine yönelik yapılan başka bir araştırmada ise, katılımcıların yaklaşık yüzde doksanlık bir kısmının kurumsal iletişim uygulamaları yürüten biriminin olmazsa olmaz olduğunu ifade ettiği görülmektedir. Oranları devlet üniversiteleriyle yakın olmakla beraber vakıf üniversitelerindeki katılımcıların kurumsal iletişime daha fazla önem atfettiği bulgulanmıştır (Anabal, 2019, s.71). Araştırmanın

temel bulguları ele alınacak olursa vakıf ve devlet üniversitelerinde personellerin personel motivasyonu ve kurumsal kimlik değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Aynı zamanda idari ve akademik yükseköğretim personellerinin kurum dışı uygulamalar, kurumsal kimlik ve personel motivasyonu alt boyutlarında da anlamlı bir farka rastlanmamıştır (Anabal, 2019, s. 78-84).

Güven İçel (2004, s.103-115) tarafından “Üniversitelerin Kurumsal İletişim Yönetimi: Anadolu Üniversitesi Örnek Olay Çalışması” ismiyle yazılmış olan yüksek lisans tezinde üniversitelerin var olan itibarlarının ve imajlarının artırılması, üniversitelerin paydaşlarıyla kurdukları iletişimin simetrik, çift yönlü ve demokratik bir çerçevede geliştirilmesi ve üniversitelerin iletişim yöntemlerinin verimliliğinin ve etkililiğinin artırılması amaçlanmıştır. Araştırmada örnek olay (durum çalışması) modeli kullanılmıştır. Araştırmada arşiv kayıtları incelenmiş ve aynı zamanda da zincir (kartopu) yönetimiyle belirlenmiş kişiler ile açık uçlu görüşmeler yapılmıştır. Araştırmanın literatürü toplamda iki ana başlıktan oluşmaktadır. İlk başlık olan kurumsal iletişim başlığı altında kurumsal iletişim ve yönetimi ile kurumsal iletişim süreci ve öğeleri tartışılmış ikinci bölüm olan üniversiteler ve iletişim başlığı altında ise Amerika ve Türkiye’de yapılmış olan iletişim çalışmalarından bahsedilmiştir (İçel, 2004, s. 3-101). Araştırmanın sonuç bölümünde Anadolu Üniversitesi kurum kimliği, kurum imajı ve kurumsal iletişimi önceden belirlenmiş kriterler bazında incelendiğinde Üniversitenin iyi yönetilen, iyi hizmetler ve ürünler üreten iyi finansal yönetime sahip, kaynaklarını iyi kullanan ve uzun dönemli bir yatırım izlenimi veren, sosyal sorumluluk bilinci bulunan, kalifiye iş gücüne sahip, yenilikçi, etik değerlere ve bunlara duyulan hizmetlere önem veren, kriz yönetimi konusunda başarılı, şeffaf ve stratejik uygulamaları gerçekleştiren vb. yönlerinden bahsedilmiştir (İçel, 2004, s.147-149).

Şenay Görkem (2013) tarafından yapılmış olan “Kuram ve Uygulamada Kurumsal İletişim” başlıklı doktora tezinde Türkiye’de bulunan büyük ölçekli kurumlarda kurumsal iletişim alanında hangi faaliyet alanlarının ön plana çıktığı, kurumsal iletişimin nasıl yapılandırıldığı, hangi bütünleştirme süreçlerinin ve araçlarının kullanıldığı ve kurumsal iletişim çalışmalarının ne düzeyde uyum içinde olduğunun tespiti amaçlanmıştır (Görkem, 2013, s. 124). Çalışmada betimleyici araştırma yöntemi olan amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Çalışma evreninde büyük ölçekli kurumlar kullanılmıştır ve rasgele örneklem yöntemi ile kurum seçilerek çalışma yapılmıştır (Görkem, 2013, s. 125-

126). Çalışmanın literatüründe kurumsal iletişim üzerine kavramsal yaklaşım ve tanımlamalara yer verilmiştir. Bu başlık kapsamında kurumsal iletişimin tanımı, tarihsel gelişimi, önem kazanmasının nedenleri ve konuyla ilgili alanlara yer verilmiştir Aynı zamanda geçmişten günümüze kurumsal iletişim teorileri de geniş ölçekte açıklanmıştır (Görkem, 2013, s. 10-121). Araştırma sonucunda Türkiye’de bulunan büyük ölçekli kurumlarda iletişim konusunda verilen hizmet içi eğitimlerin yeterli düzeyde olmadığı görülmüştür. Ayrıca Türkiye’deki kurumsal iletişim uygulamaları ile kurumsal iletişim teorisinin örtüştüğü sonucuna da ulaşılmıştır. Kurumlarda iletişimi yönetmekten sorumlu olan bölümlerin kurumsal iletişim ve pazarlama bölümleri olduğu da dikkat çekici sonuçlardandır. Kurumlarda kurumsal iletişim yetki ve görev bağlamında düzenlenmiş ve mesajların nasıl olması gerektiği ile ilgili talimatların ve yönetmeliklerin bulunduğu da görülmektedir (Görkem, 2013, s. 209-211).

Ayşe Aslı Sezgin (2016) tarafından yapılmış olan “Türkiye’deki Üniversitelerde Halkla İlişkiler - Kurumsal İletişim” isimli araştırmada amaç olarak üniversitelerin kurumsal iletişim faaliyetlerini gerçekleştirme süreçlerinde yaşanan sorunların tespiti ve bu sorunların vurgulanması belirlenmiştir (Sezgin, 2016, s. 425). Araştırmanın örnekleminin Türkiye’nin yedi farklı bölgesinden toplamda 14 üniversitenin kurumsal iletişim birimleri oluşturmaktadır (Sezgin, 2016, s. 430). Çalışmanın literatüründe ele alınan başlıklar kurumsal iletişim çalışmalarında halkla ilişkiler, kurumsal iletişim ve etik ve son olarak Türkiye’deki üniversiteler ve halkla ilişkiler- kurumsal iletişim faaliyetleridir. Bu başlıkların yeterli düzeyde açıklandığı görülmektedir (Sezgin, 2016, s. 421-430). Çalışma sonucunda çalışma boyunca incelenen üniversiteler dikkate alındığında bu üniversitelerden özellikle vakıf üniversitelerinin logo, kurumsal kimlik, tanıtım filmi ve tanıtım dokümanları gibi konularda reklam ajanslarından destek aldığı yönündedir. Bu üniversiteler daha yakından incelendiğinde üniversitelerin bünyesinde iletişim fakültelerinin bulunmadığı görülmektedir. Ortaya çıkan bir başka sonuç ise üniversitelerin iletişim faaliyetlerini yürüten birimlerinin birbirinden farklı isimlere sahip oldukları yönündedir (Sezgin, 2016, s. 438-440).

Yusuf Yüksel (2019) tarafından “Kurumsal İletişim Üzerine: Geçmişi, Bugünü ve Geleceği” başlıklı çalışmada kurumsal iletişim alanının tarihçesi, alandaki teorik yaklaşımlar, kurumsal iletişimin sınırları ve teorik yaklaşımların gelecek eğilimlerinin incelenmesi amaçlanmıştır (Yüksel, 2019, s. 13). Araştırma boyunca kurumsal iletişim

kavramının tarihçesine ve kurumsal iletişime getirilmiş olan farklı yaklaşımlara yer verilmiştir. Bu yaklaşımlar işlevsel, yorumlayıcı ve eleştirel yaklaşımlar olmak üzere üç başlıkta ele alınmıştır. Bu konuların yanında iletişimin kurumlardaki rollerinden bahsedilmiş ve alandaki güncel konular ele alınmıştır. Aynı zamanda alandaki boşluklardan ve gelecek eğilimlerinden de söz edilmiştir (Yüksel, 2019, s. 19-32). Araştırma sonucunda araştırma boyunca ele alınmış olan üç yaklaşımın da alanın tamamını temsil etmediği söylenmektedir. Bu yaklaşımlardan her biri sadece kurumları anlamak için özgün bakış açısı geliştirmeye yardımcı olmaktadır. Bundan dolayı kurumsal iletişim yaklaşımlarında farklı bakış açılarının geliştirilmesi oldukça önemlidir (Yüksel, 2019, s. 32).

Nurcan Yılmaz (2020) tarafından “Kurumsal İletişimde Diyalojik Sosyal Medya Kullanımı: Vakıf ve Devlet Üniversiteleri Açısından Karşılaştırmalı Bir Değerlendirme” başlığı ile yazılmış olan doktora tezinde amaçlanan Orta Doğu Teknik Üniversitesi Enformatik Enstitüsü URAP Araştırma Laboratuvarı aracılığıyla hazırlanmış olan 2017-2018 eylül raporlarında Türkiye’de bulunan ve ilk onda yer alan hem devlet hem de vakıf üniversitelerinin üç ay süreyi kapsayan zaman diliminde Twitter hesaplarında neler paylaştıklarını değerlendirerek diyalojik iletişim ilkeleri açısından hangi şekillerde kullanıldığına ilişkin veriyi ortaya koymak amaçlanmaktadır (Yılmaz, 2020, s. 113). Araştırmada nicel içerik analizi yöntem olarak benimsenmiştir (Yılmaz, 2020, s. 122). Araştırmanın literatüründe ilk bölümde kurumsal iletişim kavramı ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır. Burada kurumsal iletişim kavramının tanımı, kapsamı, amacı, işlevi, sınıflandırılması, etkileşim içerisinde olduğu alanlar vb. birçok özelliğine geniş kapsamda yer verilmiştir. İkinci bölümde ise sosyal medya ve diyalojik iletişim kavramları ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır (Yılmaz, 2020, s. 5-105). Araştırma sonucunda üniversitelerin hafta içi daha yoğun bir biçimde Twitter’da içerik paylaştıkları ve araştırmanın yapıldığı Temmuz, Ağustos ve Eylül aylarından en yoğun paylaşımların Ağustos ve Eylül aylarında yapıldığı görülmüştür. Bu üç ayda devlet üniversitelerinde paylaşılan Tweet sayısı toplamda 1070 iken vakıf üniversitelerinde 677’dir. Dalayışıyla buradan devlet üniversitelerinin daha fazla içerik paylaştığı-ı sonucuna ulaşılabilir. Paylaşımların ana temasının genellikle duyuru içerikli olduğu görülmektedir. Ayrıca üniversitelerin kurumsal sosyal sorumluluk teması ile ilgili herhangi bir içerik paylaşmadığı görülmektedir (Yılmaz, 2020, s. 200-203).

Aslı Kasar (2020) tarafından “Kurumsal İletişim Yönetiminde İleribildirim” başlıklı doktora tezinde amaçlanan sosyal bilimlerde daha önce araştırılmamış ve sadece tanımı yapılmış bir kavram olan ileribildirim kavramını kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler literatürüne kazandırarak günümüzde değişen paradigmaya kurumların uyum sağlaması ve bu şekilde de iletişim süreçlerinde başarılı ve etkili olmalarıdır (Kasar, 2020, s. 128). Bu çalışmada nitel çalışma yöntemlerinden durum çalışması kullanılmıştır (Kasar, 2020, s.131). Araştırmanın literatüründe iletişim kavramı açısından ileribildirim ve geribildirim sürecinin işleyişinden bahsedilmiş ve geribildirim ve ileribildirim kavramlarının temelleri ve kurumsal iletişim yönetimi yaklaşımı açısından ileribildirim kullanımının açıklaması yapılmıştır. Bu başlıklar altında iletişim ve kurumsal iletişim kavramlarının tanımları yapılarak bu konular geniş bir perspektifte ele alınmıştır. Ayrıca geribildirim ve ileribildirim tanımı, türlerinden, özelliklerinden, temellerinden ve sürecinden bahsedilerek bu konular geniş perspektifle ele alınmıştır (Kasar, 2020, s. 4-128).

Araştırmada ileribildirim kavramının kurumlar tarafından kullanılması onların hedef kitleleri ile çift yönlü ve daha hızlı iletişim kurmasını sağlayacağı sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırma sayesinde ileribildirim kullanılmasıyla kişilerin gündemleri önceden sezebileceği ve bu sayede de sorunların tehlide dönüşmeden çözebileceği, sorunları görerek toplumsal ve görev ortamları ile ilgili değişikliklerden haberdar olabileceği yönündeki önermeler doğrulanmıştır (Kasar, 2020, s. 194).

Hasan Alpay Karasoy (2021) “Yönetim Fonksiyonları Ekseninde Örgütsel İletişimin Önemi” başlıklı çalışmada örgüt etkinliklerinde önemli bir yeri olan iletişim unsurunu yönetimin hangi yollarla gerçekleştirdiğini açıklamak üzere geliştirilen yönetim fonksiyonları ekseninde incelemektir. Araştırma doküman incelemesi yöntemi ile gerçekleştirilmiştir (Karasoy, 2021, s. 81). Araştırmada iletişim ve örgütsel iletişim kavramlarının açıklaması yapılmış, örgütsel iletişimin amacı, faydaları ve öneminden bahsedilmiş ve örgütsel iletişim türleri açıklanmıştır. Örgütsel iletişim türleri biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim türleri şeklinde iki başlık altında incelenmiştir. Aynı zamanda örgütsel iletişim ve yönetim fonksiyonlarının ilişkisi ele alınmıştır (Karasoy, 2021, s. 83-90).

Araştırma sonuçları bize göstermektedir ki iletişim başlı başına bir yönetim fonksiyonudur. İletişim olmadan yönetim fonksiyonları olmaz. Yönetim fonksiyonları olmadan da yönetim olgusunun varlığından bahsedilemez. Birtakım bürokratik uygulamalar yüzünden birimler arasında iletişim geç bir şekilde gerçekleşir ve bundan dolayı da sorunlara zamanında ve yerinde müdahale edilemez. Bundan dolayı özel sektör örgütlerinde dikey iletişimin yanında kamu örgütlerinde yatay iletişime de yer verilmesi önemlidir (Karasoy, 2021, s. 90-91).

İbrahim Hakkı Seydioğulları (2022) tarafından yazılmış olan “Kamusal Hizmetlerin Etkinliğini Artırmada Kurumsal İletişimin Stratejik Önemi: Emniyet Genel Müdürlüğü Narkotik Suçlarla Mücadele Birimleri” başlıklı doktora tezinde amaçlanan 2015 yılı Kasım ayında taşrada grup amirlikleri ve şube müdürlükleri olarak teşkilatlanmış olan narkotik suçlarla mücadele birimlerinde merkezde ise Narkotik Suçlarla Mücadele Daire Başkanlığı (NDB)’de, halkla ilişkiler ve kurumsal iletişim çalışmalarının incelenip detaylı bir biçimde analiz edilmesi, birimlerin yaptığı çalışmaların kurumsallaşabilmesi ve çalışanların olguya bakışının tespiti için öneriler geliştirmektir (Seydioğulları, 2022, s.5). Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır (Seydioğulları, 2022, s. 108).

Araştırmada kurumsal iletişimin olgusal ve kavramsal temelleri ele alındıktan sonra spesifik olarak kamu kurumları, emniyet genel müdürlüğü ve narkotik suçlarla mücadele birimlerinde kurumsal iletişim konusuna odaklanılmıştır. Bu başlıklar altında kurumsal iletişimin önemi, sınıflandırılması, kurumsal iletişimde kullanılan yöntem ve araçlar, kurumsal iletişim uygulamalarında hedef ve sonuçlar, narkotik suç mücadelesinde yapılan alan araştırmaları, narkotik suç mücadelesi alanında yapılan pratik çalışmalar ve narkotik suç mücadelesi alanında kullanılan kurumsal iletişim araçları vb. unsurlardan bahsedilmiştir (Seydioğulları, 2022, s. 9-107). Araştırma sonuçları incelendiğinde araştırmaya katılan kişiler narkotik suçlarla mücadele biriminin güçlü ve deneyimli bir departman olduğunu ifade etmişlerdir. Bu durum narkotik suçlarla mücadele birimlerinin dışsal ve içsel kurumsal iletişim çalışmalarının etkin olmasından kaynaklanabilir. Aynı zamanda araştırmaya göre çalışanlar görev yaptıkları birimin kurumsal itibarının yüksek olduğunu düşünmektedir (Seydioğulları, 2022, s. 147-148).

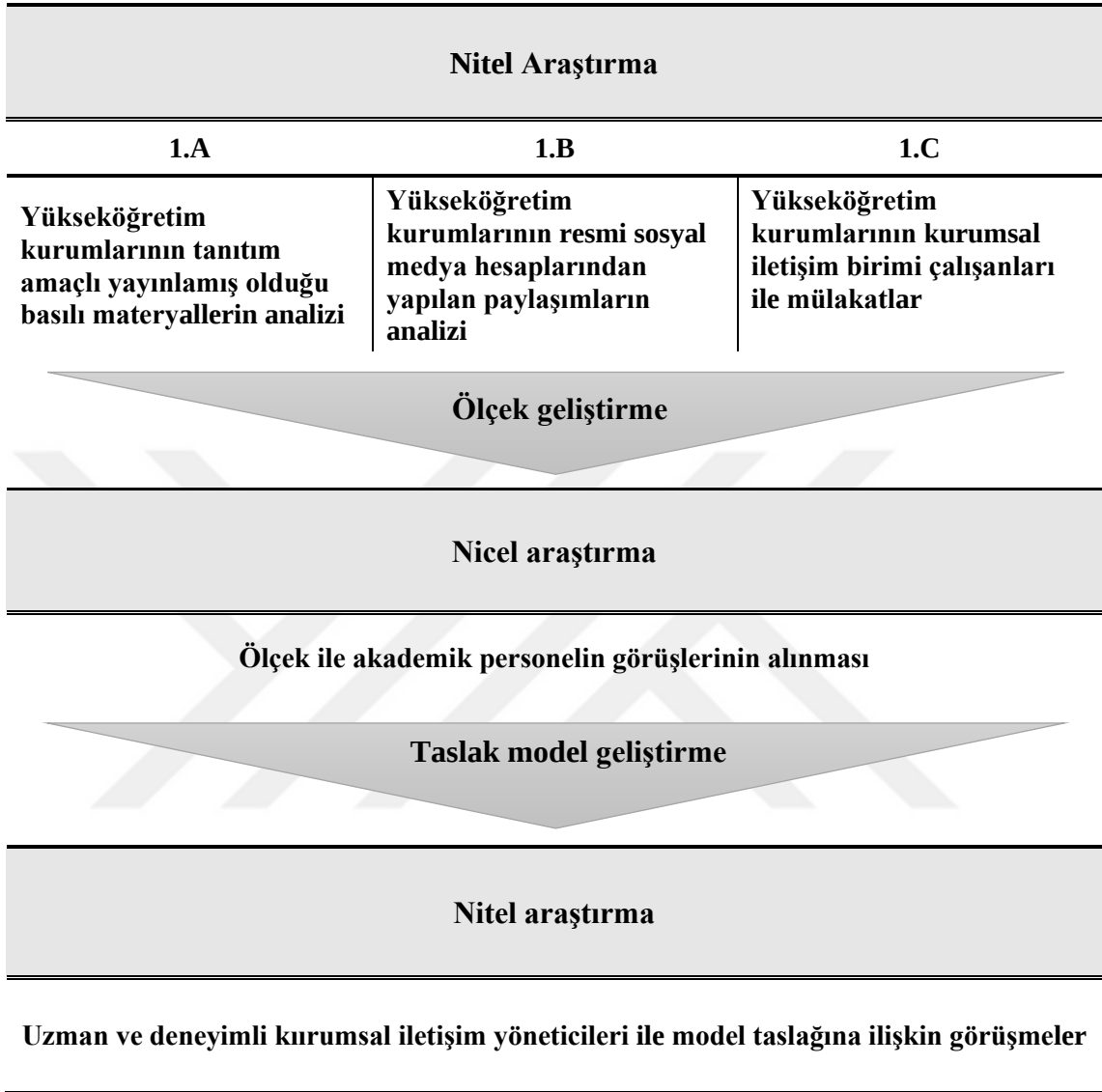
İlgili literatür incelendiğinde yükseköğretim kurumlarının doğrudan kurumsal iletişimlerine odaklanan çalışmaların sayıca azlığı dikkat çekmektedir. Kurumsal

iletişimin uygulama alanlarının genişliği, araştırmacıları bütünden ziyade parçalara odaklanarak alanla ilgili çalışmalara yöneltmiş görünmektedir. Yükseköğretim kurumlarının kurumsal kimlik, kurumsal imaj, kurumsal itibar ve kurumsal marka bağlamında daha çok çalışıldığı görölmektedir. Kurumsal iletişimin teori ve pratik bileşenleri olarak saydığımız bu alanlarda yükseköğretim kurumlarının bütünden ziyade spesifik olarak mercek altına alındığı söylenebilir.



### BÖLÜM 3 : YÖNTEM

Çalışmanın üçüncü bölümü olan yöntem başlığı altında araştırmanın modeli, katılımcılar, araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği, araştırmacının rolü, verilerin toplanması ve verilerin çözümlenmesinden bahsedilmiştir. Araştırmada karma yöntemin çok aşamalı deseni ile kurgulanan dördü nitel, ikisi nicel olmak üzere birbirini destekleyen sıralı empirik çalışmalar yürütülmüştür. Bu kapsamda yükseköğretim kurumların basılı tanıtım materyalleri, kurumsal sosyal medya hesapları incelenmiş ve kurumsal iletişim birimi çalışanları ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Buradan elde edilen verilere ek olarak literatür ve uzman görüşleri doğrultusunda ölçek geliştirme çalışması yürütülmüş, geçerlik ve güvenilirlik çalışması tamamlanan ölçek, yükseköğretim kurumlarının akademik personellerine uygulanmıştır. Son aşamada hem nicel hem de nitel verilerin ışığında danışman ve araştırmacı tarafından taslak bir model çalışılmıştır. Taslak model içerik ve kapsam bakımından değerlendirilmek üzere alan uzmanlarına ve yükseköğretim kurumu kurumsal iletişim birimi yöneticilerinin görüşlerine sunulmuştur. Metodolojinin daha iyi anlaşılabilmesi süreci özetleyen aşamalar Şekil 3.1.'de gösterilmiştir.



Şekil 3.1. Araştırma Metodolojisi Özeti

### 3.1. Araştırmanın Modeli ve Deseni

Bu araştırmanın birincil ve ikincil amaçlarına hizmet etmek üzere karma yöntemin çok aşamalı deseni ile yürütülmesi uygun görülmüştür. Yıllardan beri süregelen nicel ve nitel araştırmaların sınırlılıkları tartışması, son yıllarda bu iki araştırma paradigmasının uzlaştırıldığı karma yöntem adıyla yeni bir araştırma metodolojisinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Özdemir ve Aslan, 2022, s.1). Karma yöntem araştırmalarının neden gerekli olduğuna ilişkin en çarpıcı gerekçe çevremizdeki olay ve olguların karmaşık ve çok boyutlu olmasına dayanmaktadır. Gerçeğin doğasına ilişkin olarak pozitivist ve yorumlamacı paradigmların işe koşulduğu yöntemlerin birlikte kullanılarak daha sağlam sonuçlara ulaşılması hedeflenmektedir. Yorumlamacı paradigmanın varsayımına benzer bir varsayım da karma yöntem araştırmalarına temel oluşturmaktadır. Olay ve olgular basit ve tek boyutlu değildir ve onları algılamak için çoklu yöntemler kullanılmalıdır. Özellikle sosyal bilimlere ait problemlerin anlaşılabilmesi için farklı yöntemlerin bir arada kullanılması gereklidir. Karma yöntem yaklaşımına göre her olay ve olgunun (ya da gerçeğin) hem nitel hem de nicel boyutu vardır. Eğer gerçeği bütüncül ve zengin bir çerçevede anlamak istiyorsak hem nitel hem de nicel boyutunu incelememiz gerekmektedir. Mason (2006, akt. Yıldırım ve Şimşek, 2005, s. 351-352) sosyal deneyimlerin ve gerçeklerin çok boyutlu olduğunu ve bunların tek bir boyutuyla incelememiz halinde ortaya çıkan algının eksik olacağını vurgulamaktadır. Karma yöntem araştırması yaklaşımı bu ilkeye dayanarak farklı yöntemlerin aynı araştırmada bir arada kullanılmasının gerektiğini savunmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2005, s. 351-352).

Karma yöntem araştırması araştırmacının tek bir çalışma veya araştırma programında hem nitel hem de nicel yaklaşımlar kullanarak verileri topladığı ve analiz ettiği, bulguları bütünleştirdiği ve çıkarımlarda bulunduğu araştırma olarak ve nicel ve nitel yaklaşımların soru tiplerinde, araştırma yöntemlerinde, veri toplama ve veri analizi işlemlerinde ve/veya çıkarımlarda kullanıldığı bir araştırma türü olarak tanımlanabilir (Tashakkori ve Teddlie, 2003, akt: Dede ve Demir, 2015, s. 8). Karma araştırma ile araştırmacı araştırmasını bir diğer yöntem ile güçlendirmekte, araştırmasını daha tutarlı hale getirerek hem daha gerçekçi verilere ulaşmakta hem de araştırmasının genelliğini artırarak teori oluşturmaktadır (Kıral ve Kıral, 2011, s. 298).

Baki ve Gökçek (2012, s.3) karma araştırma yöntemlerinin avantajlarını şu şekilde sıralamıştır:

- *Araştırmacı aynı çalışma içerisinde bir yöntemin zayıf yönlerini kapatmak için başka bir yöntemin güçlü taraflarını kullanabilir.*
- *Araştırmacı tek bir yöntemle sınırlanmadığı için daha geniş ve eksiksiz bir biçimde araştırma sorularını cevaplayabilir*
- *Kelime, resim ve olaylar sayısal verilere anlam katmak için kullanılabilir.*
- *Sayısal veriler kelime, resim veya olaylara açıklık getirmek için kullanılabilir.*
- *Sonuçların genellenebilirliğini artırmak için kullanılabilir.*
- *Yalnız tek yöntemin kullanıldığı bir çalışmada gözden kaçabilecek farklı görüş ve anlayışları açığa çıkarır.*
- *Geniş çaplı ve karmaşık araştırma sorularına cevap aramak için uygundur*
- *Bulguların yakınlığına ve doğruluğuna bakarak, sonuçlar için güçlü deliller sunabilir.*
- *Nitel ve nicel araştırmaların birlikte kullanımı, teori ve uygulamaya ilişkin daha kesin ve tam bilgiler üretir.*

Karma yöntem araştırmasının en önemli avantajlarında birisi, farklı yöntemlerle toplanan verilerin birbirini teyit etmesi amacıyla kullanılması ve bu şekilde sonuçların inandırıcılığının daha güçlü olmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2005, s. 352). Leech ve Onwuegbuzie (2009, akt. Baki ve Gökçek, 2012, s. 13) karma yöntem tasarımlarında üç boyutlu bir tipoloji önermektedir. Söz konusu üç boyutlu tipoloji ve tipoloji üzerinden bu araştırmada tercih edilen yol aşağıdaki Tablo 3.1.'deki gibi özetlenebilir.

Tablo 3.1. Mevcut Araştırmada Kullanılan Karma Yöntem Modeline İlişkin Bilgiler

|              | Karma araştırma |        |        |        |               |        |        |        |
|--------------|-----------------|--------|--------|--------|---------------|--------|--------|--------|
| Karma boyutu | Kısmen karma    |        |        |        | Tamamen karma |        |        |        |
| Zaman boyutu | Eşzamanlı       |        | Sıralı |        | Eşzamanlı     |        | Sıralı |        |
| Vurgu boyutu | Eşit            | Baskın | Eşit   | Baskın | Eşit          | Baskın | Eşit   | Baskın |

### ***Çok Aşamalı Desen***

Karma araştırma desenlerinin “gelişmiş” veya “genişletilmiş” türü olarak da bilinen çok aşamalı karma desen, çoğunlukla en az üç aşamanın birleşiminden oluşan, her aşamanın bir diğer aşamayı bulgularıyla besleyen ve sonunda tüm sonuçların birleştirilerek yorumlandığı bir araştırma örgüsüdür (Ayhan, 2022, s.40). Çok aşamalı desen, temel desenlerin (yakınsayan, açımlayıcı, keşfedici ve iç içe) de ötesine geçen bir karma yöntemidir. Çok aşamalı desen, bir veya bir grup araştırmacının merkezi bir program hedefinin irdelemek üzere problemi veya konuyu ardışık bağlantılanmış, önceden öğrenilenlerin üzerine inşa edilen her yeni yaklaşımla sıralı olarak hizalanmış nicel ve nitel araştırmaların döngüsü yoluyla incelemesine dayanır. Bu desenin amacı, tek bir program hedefini geliştirmeye odaklanmış birbiri üzerine formüle edilen bir dizi araştırma sorusunu ele almaktır. Genel bir araştırma veya değerlendirme programı geliştirme amaçlı, çok fazla sayıda aşama içeren ve uzun zamana yayılmış proje için kapsayıcı bir yöntembilim çerçevesi sunar (Creswell ve Clark, 2014, s.108).

Bu kapsamda bu çalışmada öncelikle yükseköğretim kurumlarının basılı tanıtım materyalleri, resmi sosyal medya hesapları incelenmiş ve akabinde yükseköğretim kurumlarının kurumsal iletişim birimlerinde çalışanlar ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Bu süreçte elde edilen bilgi ve bulgulardan istifade edilerek ölçek geliştirme çalışması yürütülmüştür. Geliştirilen ölçeğin geçerlik ve güvenirliği sınanarak yükseköğretim kurumlarında çalışan akademik personele uygulaması gerçekleştirilmiştir. Buradan elde edilen bulgular daha önceki veri toplama sürecindeki bilgi ve bulgularla sentezlenerek taslak modelin oluşturulmasında kullanılmıştır. En son aşamada ise elde edilen bulgular, taslak modelin içeriği, kapsamı ve sunumuyla ilgili uzmanlara başvurularak sonuç bölümü yazılmış ve örnek modele nihai hali verilmeye çalışılmıştır.

#### **3.2.1. Çalışma Grubu**

Mevcut çalışma karma yöntemin çok aşamalı deseninde tasarlandığından farklı çalışma grupları oluşturulmuştur. Bu kısımda araştırma kapsamına dahil edilen bu çalışma grupları hakkında detaylı bilgilere yer verilecektir.

### 3.2.1.1. Yükseköğretim Kurumlarının Basılı Tanıtım Materyalleri

Çalışma kapsamında temin edilen yükseköğretim kurumlarının yayınladıkları basılı tanıtım materyallerine ilişkin bilgiler aşağıdaki Tablo 3.2.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.2. Çalışma Kapsamında İncelenen Yükseköğretim Kurumlarının Basılı Tanıtım Materyalleri

| Kod | Tanıtım materyalinin ait olduğu kurum | Türü    | Tarih     |
|-----|---------------------------------------|---------|-----------|
| D1  | 29 Mayıs Üniversitesi                 | Katalog | 2020-2021 |
| D2  | Boğaziçi Üniversitesi                 | Katalog | Tarihsiz  |
| D3  | İstanbul Medeniyet Üniversitesi       | Broşür  | Tarihsiz  |
| D4  | İstanbul Teknik Üniversitesi          | Broşür  | Tarihsiz  |
| D5  | İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi | Katalog | Tarihsiz  |
| D6  | Maltepe Üniversitesi                  | Katalog | Tarihsiz  |
| D7  | Marmara Üniversitesi                  | Broşür  | Tarihsiz  |
| D8  | İstanbul Ticaret Üniversitesi         | Broşür  | 2020-2021 |
| D9  | Üsküdar Üniversitesi                  | Katalog | Tarihsiz  |
| D10 | Yıldız Teknik Üniversitesi            | Katalog | Tarihsiz  |

### 3.2.1.2. Yükseköğretim Kurumlarının Resmi Twitter Hesapları

Çalışma kapsamına alınan yükseköğretim kurumlarının Temmuz 2019 – Ağustos 2020 tarihleri arasında resmi Twitter hesaplarında paylaşılan içerikler yazılım yardımıyla temin edilmiştir. Basılı tanıtım materyalleri toplanan yükseköğretim kurumlarıyla tutarlık sağlama adına bu süreçte de aynı yükseköğretim kurumlarının kurumsal hesaplarından veri toplanmasına karar verilmiştir. Söz konusu kurumsal hesapları aşağıdaki Tablo 3.3.'de gösterildiği gibi kod numaraları verilerek analize alınmıştır.

Tablo 3.3. Çalışma Kapsamında Resmi Twitter Hesapları İncelenen Yükseköğretim Kurumları

| Resmi hesap kullanıcı adı | Twitter hesabının ait olduğu kurum |
|---------------------------|------------------------------------|
| ist29mayisuni             | 29 Mayıs Üniversitesi              |
| UniBogazici               | Boğaziçi Üniversitesi              |
| istmedeniyet              | İstanbul Medeniyet Üniversitesi    |
| itu1773                   | İstanbul Teknik Üniversitesi       |
| zaimuniv                  | İstanbul Sabahattin Zaim           |
| MaltepeEduTr              | Maltepe Üniversitesi               |
| marmara1883               | Marmara Üniversitesi               |
| ticaretedutr              | İstanbul Ticaret Üniversitesi      |
| uskudaruni                | Üsküdar Üniversitesi               |
| YildizEdu                 | Yıldız Teknik Üniversitesi         |

### 3.2.1.3. Yükseköğretim Kurumlarının Kurumsal İletişim Birimi Çalışanları

Eylül 2020 – Ocak 2021 tarihleri arasında İstanbul’da bulunan beş devlet ve beş vakıf yükseköğretim kurumunun kurumsal iletişimlerinden sorumlu birimlerinin yöneticileri ve çalışanları ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Kişilerin anonimleştirilmesi adına isim, unvan ve çalıştıkları pozisyonlar gizli tutulmuştur. Mülakat yoluyla katkı sağlayan bu katılımcılardan elde edilen veriler aşağıdaki kodlar ile bulgular kısmında sunulmuştur.

Tablo 3.4. Çalışma Kapsamında Mülakat Gerçekleştirilen Yükseköğretim Kurumları Kurumsal İletişim Birimi Çalışanları

| Kod | Kurumsal iletişim birimi çalışanının çalıştığı kurum |
|-----|------------------------------------------------------|
| K1  | Vakıf Üniversitesi, İstanbul                         |
| K2  | Devlet Üniversitesi, İstanbul                        |
| K3  | Devlet Üniversitesi, İstanbul                        |
| K4  | Devlet Üniversitesi, İstanbul                        |
| K5  | Vakıf Üniversitesi, İstanbul                         |
| K6  | Vakıf Üniversitesi, İstanbul                         |
| K7  | Devlet Üniversitesi, İstanbul                        |
| K8  | Vakıf Üniversitesi, İstanbul                         |
| K9  | Vakıf Üniversitesi, İstanbul                         |
| K10 | Devlet Üniversitesi, İstanbul                        |

#### 3.2.1.4. Yükseköğretim kurumlarının akademik personeli

İstanbul’da bulunan beş devlet ve beş vakıf üniversitesinde görev yapan akademik personelden araştırma kapsamında gönüllülük esasına dayalı nicel veri toplanmıştır. Söz konusu akademisyenlerin görev yaptıkları ilişkin niceliksel bilgiler aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3.5. Akademisyenlerin Görev Yaptıkları Yükseköğretim Kurumlarına İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

| Gruplar                             | <i>f</i> | %     | % <sub>gec</sub> | % <sub>yig</sub> |
|-------------------------------------|----------|-------|------------------|------------------|
| DÜ1 - Devlet Üniversitesi, İstanbul | 22       | 5,0   | 5,0              | 5,0              |
| VÜ1 - Vakıf Üniversitesi, İstanbul  | 17       | 3,8   | 3,8              | 8,8              |
| DÜ2 - Devlet Üniversitesi, İstanbul | 40       | 9,0   | 9,0              | 17,9             |
| VÜ2- Vakıf Üniversitesi, İstanbul   | 35       | 7,9   | 7,9              | 25,8             |
| DÜ2 - Devlet Üniversitesi, İstanbul | 31       | 7,0   | 7,0              | 32,8             |
| VÜ3 - Vakıf Üniversitesi, İstanbul  | 30       | 6,8   | 6,8              | 39,6             |
| DÜ3 - Vakıf Üniversitesi, İstanbul  | 38       | 8,6   | 8,6              | 48,2             |
| DÜ4 - Devlet Üniversitesi, İstanbul | 171      | 38,7  | 38,7             | 86,9             |
| VÜ5 - Vakıf Üniversitesi, İstanbul  | 18       | 4,1   | 4,1              | 91,0             |
| DÜ5 - Devlet Üniversitesi, İstanbul | 40       | 9,0   | 9,0              | 100,0            |
| Toplam                              | 442      | 100,0 | 100,0            |                  |

Ölçek vasıtasıyla veri sağlayarak katkı veren akademisyenlerin görev yaptıkları yükseköğretim kurumları yukarıdaki Tablo 3.5.’te verilmiştir. Buna göre %39 (171 kişi)

oran ile en çok Marmara Üniversitesi'nden; %4 (17 kişi) oran ile en az İstanbul 29 Mayıs Üniversitesi'nden akademisyenin çalışma grubunda yer aldığı görülmektedir.

Tablo 3.6. Akademisyenlerin Görev Yaptıkları Yükseköğretim Kurumu Türüne İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

| Gruplar | <i>f</i> | %     | % <sub>gec</sub> | % <sub>yig</sub> |
|---------|----------|-------|------------------|------------------|
| Devlet  | 304      | 68,8  | 68,8             | 68,8             |
| Vakıf   | 138      | 31,2  | 31,2             | 100,0            |
| Toplam  | 442      | 100,0 | 100,0            |                  |

Tablo 3.6.da görüldüğü üzere çalışmaya nicel veri sağlayarak katkı sağlayan akademisyenlerin yaklaşık %70'i (304) devlet yükseköğretim kurumlarında görev yapmaktadır. Geri kalan yaklaşık %30 (138) oranındaki akademik personelin ise vakıf yükseköğretim kurumlarında görev yaptıkları görülmektedir.

Tablo 3.7. Akademisyenlerin Temel Bilim Alanlarına Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

| Gruplar                                      | <i>f</i> | %     | % <sub>gec</sub> | % <sub>yig</sub> |
|----------------------------------------------|----------|-------|------------------|------------------|
| Eğitim Bilimleri Temel Alanı                 | 81       | 18,3  | 18,3             | 18,3             |
| Fen Bilimleri ve Matematik Temel Alanı       | 7        | 1,6   | 1,6              | 19,9             |
| Filoloji Temel Alanı                         | 10       | 2,3   | 2,3              | 22,2             |
| Güzel Sanatlar Temel Alanı                   | 8        | 1,8   | 1,8              | 24,0             |
| Hukuk Temel Alanı                            | 5        | 1,1   | 1,1              | 25,1             |
| İlahiyat Temel Alanı                         | 14       | 3,2   | 3,2              | 28,3             |
| Mimarlık, Planlama ve Tasarım Temel Alanı    | 18       | 4,1   | 4,1              | 32,4             |
| Mühendislik Temel Alanı                      | 66       | 14,9  | 14,9             | 47,3             |
| Sağlık Bilimleri Temel Alanı                 | 100      | 22,6  | 22,6             | 69,9             |
| Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Temel Alanı | 116      | 26,2  | 26,2             | 96,2             |
| Spor Bilimleri Temel Alanı                   | 3        | ,7    | ,7               | 96,8             |
| Belirtilmemiş                                | 14       | 3,2   | 3,2              | 100,0            |
| Toplam                                       | 442      | 100,0 | 100,0            |                  |

Akademisyenlerin temel bilim alanlarının gösterildiği yukarıdaki Tablo 3.7.'den anlaşıldığı üzere 116 kişiyle (%26,2) en çok sosyal, beşeri ve idari bilimler temel alanında çalışan akademisyenlerin veri sağladığı görülmektedir. Spor bilimleri, hukuk ve güzel sanatlar temel alanlarından ise az sayıda dönüş alınabilmıştır.

Tablo 3.8. Akademisyenlerin Hâlihazırda Görev Yaptıkları Yükseköğretim Kurumunda Çalışma Sürelerine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

| Gruplar     | <i>f</i> | %     | % <sub>gec</sub> | % <sub>yig</sub> |
|-------------|----------|-------|------------------|------------------|
| 1-5 yıl     | 164      | 37,1  | 37,1             | 37,1             |
| 6-10        | 97       | 21,9  | 21,9             | 100,0            |
| 11-15       | 49       | 11,1  | 11,1             | 48,2             |
| 16-20       | 40       | 9,0   | 9,0              | 57,2             |
| 21- 25      | 45       | 10,2  | 10,2             | 67,4             |
| 26-30       | 22       | 5,0   | 5,0              | 72,4             |
| 31 ve üzeri | 25       | 5,7   | 5,7              | 78,1             |
| Toplam      | 442      | 100,0 | 100,0            |                  |

Araştırma kapsamında nicel veri ile katkı sağlayan akademik personelin hâlihazırda görev yaptıkları yükseköğretim kurumunda çalışma sürelerine ilişkin bilgiler yukarıdaki Tablo 3.8.'te sunulmuştur. Buna göre akademisyenlerin yaklaşık %40'ının (164) görev yaptıkları yükseköğretim kurumunda 1 ile 5 yıl arasında görev yaptıkları görülmektedir. Yaklaşık %5'inin ise 26 yıl ile 30 yıl arasında ve yine yaklaşık %5'inin ise 31 yıl ve üzerinde görev süresine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3.9. Çalışma Grubuna Dahil Edilen Akademik Personelin Cinsiyet Dağılımlarına İlişkin Yüzde ve Frekans Bilgileri

| Gruplar | <i>f</i> | %     | % <sub>gec</sub> | % <sub>yig</sub> |
|---------|----------|-------|------------------|------------------|
| Erkek   | 207      | 46,8  | 46,8             | 46,8             |
| Kadın   | 235      | 53,2  | 53,2             | 100,0            |
| Toplam  | 442      | 100,0 | 100,0            |                  |

Katkı sağlayan akademik personelin cinsiyet dağılımına bakıldığında Tablo 3.9.'da gösterildiği gibi %46,8 ve %53,2 ile oranların birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 3.10. Çalışma Grubuna Dâhil Edilen Akademik Personelin Cinsiyet Dağılımlarına İlişkin Yüzde ve Frekans Bilgileri

| Gruplar              | <i>f</i> | %     | % <sub>gec</sub> | % <sub>yig</sub> |
|----------------------|----------|-------|------------------|------------------|
| Araştırma Görevlisi  | 109      | 24,7  | 24,7             | 24,7             |
| Doçent               | 106      | 24,0  | 24,0             | 49,3             |
| Doktor Öğretim Üyesi | 81       | 18,3  | 18,3             | 67,6             |
| Öğretim Görevlisi    | 39       | 8,8   | 8,8              | 76,5             |
| Profesör             | 104      | 23,5  | 23,5             | 100,0            |
| Diğer                | 3        | ,7    | ,7               | 25,3             |
| Toplam               | 442      | 100,0 | 100,0            |                  |

Katkı sağlayan akademik personelin unvan değişkeni dağılımlarının verildiği Tablo 3.10.'a bakıldığında ise tüm grubun yaklaşık dörtte birine tekabül edecek şekilde araştırma görevlisi, doçent ve profesörün görüş bildirdiği görülmektedir.

Tablo 3.11. Akademik Personelin Yaş Dağılımlarına İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

| Gruplar         | <i>f</i> | %     | % <sub>gec</sub> | % <sub>yig</sub> |
|-----------------|----------|-------|------------------|------------------|
| 21-25 yaş       | 7        | 1,6   | 1,6              | 1,6              |
| 26-30 yaş       | 65       | 14,7  | 14,7             | 16,3             |
| 31-35 yaş       | 56       | 12,7  | 12,7             | 29,0             |
| 36-40 yaş       | 74       | 16,7  | 16,7             | 45,7             |
| 41-45 yaş       | 92       | 20,8  | 20,8             | 66,5             |
| 46-50 yaş       | 38       | 8,6   | 8,6              | 75,1             |
| 51-55 yaş       | 50       | 11,3  | 11,3             | 86,4             |
| 56-60 yaş       | 31       | 7,0   | 7,0              | 93,4             |
| 60 yaş ve üzeri | 29       | 6,6   | 6,6              | 100,0            |
| Toplam          | 442      | 100,0 | 100,0            |                  |

Nicel veri sağlayan akademik personelin yaş dağılımları Tablo 3.11.'de sunulmuştur. Buradan anlaşıldığı üzere 41-45 yaş ve 31-35 yaş grubundaki akademisyenler mevcut çalışmanın çalışma grubu içerisinde en kalabalık grubu oluşturmaktadır. 21-25 yaş aralığındaki akademisyenlerin az sayıda olması ise mesleğe giriş yaş ortalamasının daha yüksek olması ile açıklanabilir.

Tablo 3.12. Akademik Personelin İdari Görev Durumu Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

| Gruplar          | <i>f</i> | %     | % <sub>gec</sub> | % <sub>yig</sub> |
|------------------|----------|-------|------------------|------------------|
| İdari görevi var | 136      | 30,8  | 30,8             | 30,8             |
| İdari görevi yok | 306      | 69,2  | 69,2             | 100,0            |
| Toplam           | 442      | 100,0 | 100,0            |                  |

Mevcut çalışma kapsamında ölçek vasıtası ile katkı sağlayan akademik personelin idari görev durumu olup olmadığı sorulduğunda ise Tablo 3.12.'de verildiği gibi yaklaşık %70'inin (306 kişi) idari görevi olmadığı yönünde cevap verdiği kaydedilmiştir.

### 3.2.1.5. Model Taslağına İlişkin Görüş Bildiren Yükseköğretim Yönetimi ve Kurumsal İletişim Yöneticileri

Araştırma kapsamında ilgili literatür ve daha önce elde edilen veriler ışığında yazar ve danışmanı tarafından hazırlanan model taslağı yükseköğretim yönetimi alanında çalışmaları bulunan ve/veya yükseköğretim alanından kurumsal iletişim birimi yöneticiliği yapmış akademisyenlerin/uzmanların görüşlerine sunulmuştur. İsimleri anonim tutulmakla beraber bu akademisyenlere/uzmanlara ait bazı bilgiler aşağıdaki Tablo 3.13.'te verilmiştir.

Tablo 3.13. Model Taslağına İlişkin Görüş Bildiren Yükseköğretim Yönetimi Uzmanları ve Kurumsal İletişim Yöneticileri

| Kod | Uzmanın Kurumu                | Bilim Dalı / Birim | Unvan           |
|-----|-------------------------------|--------------------|-----------------|
| U1  | Vakıf Üniversitesi, İstanbul  | Halkla İlişkiler   | Doçent          |
| U2  | Devlet Üniversitesi, İstanbul | Eğitim Yönetimi    | Doçent          |
| U3  | Devlet Üniversitesi, Ankara   | Kurumsal İletişim  | Yönetici        |
| U4  | Devlet Üniversitesi, Ankara   | Kurumsal İletişim  | Dr. / Yönetici  |
| U5  | Devlet Üniversitesi, Ankara   | Medya ve İletişim  | Doçent          |
| U6  | Devlet Üniversitesi, Adana    | İletişim Bilimleri | Doç. / Yönetici |
| U7  | Vakıf Üniversitesi, Hong Kong | Eğitim Yönetimi    | Doçent          |
| U8  | Devlet Üniversitesi, İstanbul | İşletme            | Profesör        |
| U9  | Devlet Üniversitesi, İstanbul | Eğitim Yönetimi    | Doçent          |

### **3.2.2. Veri Toplama Araçları**

Bu bölümde araştırma kapsamında kullanılan veri toplama araçlarına ve özelliklerine yer verilmiştir.

#### **3.2.2.1. Çalışma Grubuna Alınan Yükseköğretim Kurumlarının Basılı Materyalleri**

Çalışma kapsamında; 29 Mayıs Üniversitesi, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul Medeniyet Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul Sabahattin Zaim, Maltepe Üniversitesi, Marmara Üniversitesi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Üsküdar Üniversitesi ve Yıldız Teknik Üniversitesi'nin basılı tanıtım materyalleri veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Daha önce Tablo 3.14.'de özellikleri verilen bu materyallerin altısı katalog; dördü ise broşür türünde basılı materyallerdir.

#### **3.2.2.2. Çalışma Grubuna Alınan Yükseköğretim Kurumlarının Resmi Twitter Hesaplarında Yapılan Paylaşımlar**

Çalışma kapsamında Temmuz 2019 – Ağustos 2020 tarihleri arasında; 29 Mayıs Üniversitesi, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul Medeniyet Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul Sabahattin Zaim, Maltepe Üniversitesi, Marmara Üniversitesi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Üsküdar Üniversitesi ve Yıldız Teknik Üniversitesi'nin resmi Twitter hesaplarında paylaşılan içerikler yazılım yardımıyla bir Excel dosyasında derlenmiştir.

#### **3.2.2.3. Kurumsal İletişim Birimi Çalışanları İçin Yarı-Yapılandırılmış Görüşme Formu**

Yarı-yapılandırılmış görüşme metodunda araştırmacı tarafından görüşme soruları önceden hazırlanır. Ancak görüşme sırasında araştırılan kişilere kısmi esneklik sağlayarak oluşturulan soruların yeniden düzenlenmesine, tartışılmasına izin verir. Bu tür bir görüşmede, araştırılan kişilerin de araştırma üzerine kontrolleri söz konudur. Yarı-yapılandırılmış görüşmenin bu esnekliğinden dolayı nitel araştırma içerisinde görülür (Ekiz, 2003, s.62). Mevcut araştırmada araştırma soruları ve veri toplanacak kişiler dikkate alınarak araştırmacı ve danışmanı tarafından yarı yapılandırılmış görüşme formu taslağı hazırlanmıştır. Bu taslak, alanda çalışmaları bulunan 2 Doçent, 2 Doktor Öğretim

üyesi ve 3 doktora uzman görüşü almak üzere iletilmiştir. Uzman geridönütlerinde istenen revizyonların yapılması neticesinde nihai forma kavuşturulan görüşme formu, kurumsal iletişim birimi çalışanlarından veri toplamak üzere kullanılmıştır. Bu form EK 3.'te sunulmuştur.

#### **3.2.2.4. Akademik Personelin Kurumsal İletişim Algısı Ölçeği**

Mevcut çalışmada yükseköğretim kurumlarında çalışan akademik personelin hâlihazırda görev yaptıkları yükseköğretim kurumunun kurumsal iletişim yönetimi süreçleri hakkındaki algılarının ölçülmesi için bir ölçek geliştirme çalışması yürütülmüştür. Bu kapsamda ölçek geliştirme çalışmalarında yaygın olarak izlenen adımlar takip edilmiştir. Carpenter (2018, s.26) ölçek geliştirme sürecinde izlenen bu adımları şu şekilde özetlemiştir;

- Teorik arkaplanın incelenmesi ve madde yazımı
- Örneklem belirlenmesi
- Veri setinin incelenmesi
- Faktörlenebilirliğin incelenmesi
- Faktör analizi
- Faktör çıkarma metodunun belirlenmesi
- Faktör sayısının belirlenmesi
- Döndürmeler
- Madde eleme
- İşlem sonuçlarını sunulması

Ölçek geliştirme çalışmalarında birçok kritere ve standarda dikkat edilerek sürecin yürütülmesi gerekir. Ölçeğe ilişkin geçerlik ve güvenilirliğin sağlanabilmesi için gerekli prosedürler hassas şekilde takip edilmelidir (Karakoç ve Dönmez, 2014, s.40). Akademik personelin çalıştıkları yükseköğretim kurumunun kurumsal iletişim yönetimi süreçlerine ilişkin algılarının ortaya konması için geliştirilen ölçek için yukarıda adımları verilen prosedür takip edilmiştir.

##### **3.2.2.4.1. Teorik arka planın incelenmesi ve madde yazımı**

Kurumsal iletişim, başta iletişim bilimlerinin ilgilendiği bir konudur. Bununla birlikte iktisadi ve idari bilimlerin de kurumsal iletişime odaklanan çalışmalarının sayıca çokluğu

görülmektedir. Madde yazımı, kapsam geçerliğinin sağlanabilmesinde oldukça önemli bir adım olduğundan dolayı (Hinkin, 1995, s.969) çalışmanın hem kavramsal çerçevesi çalışılırken hem de ölçek geliştirme sürecinde madde yazılırken bu alanlardaki muhtelif yayınlardan yeterince istifade edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca mevcut araştırma yükseköğretim kurumlarının iletişim yönetimlerini incelendiği için konuyu yükseköğretim bağlamında ele alan tezler, kitaplar, makaleler okunmuş, yükseköğretim kurumlarının bu alandaki mevzuatları taranmış, faaliyetleri gözden geçirilmiş ve notlar çıkartılmıştır. Bunlara ek olarak araştırmanın nitel boyutunda elde edilen verilerden yeterince yararlanılmış, kapsam ve içerik bakımından yükseköğretim kurumlarının kurumsal iletişimlerinin değerlendirilebilmesi için en uygun görülen ve ilgili altboyutu en iyi temsil edeceği düşünülen hususlar madde olarak yazılmaya çalışılmıştır. Bilgilendirme, koordinasyon, işbirliği, kurumsal marka, kurumsal itibar, kurumsal imaj, kurum kültürü, kurumsal kimlik, tanıtım ve organizasyon, paydaş yönetimi, kriz iletişimi, basın, yayın ve medya temalarında yükseköğretim kurumlarının kurumsal iletişimlerini çok iyi temsil edecek maddelerin yazılmasına karar verilmiştir. Bu aşamada toplamda 53 madde yazılmıştır. Yazılan maddelerin dahil olacakları potansiyel altboyutlar için teori ve uygulama odaklı öngörülerde bulunulmuştur.

Kapsam geçerliğinin sağlanabilmesi için geliştirilecek ölçekle ilgili konunun uzmanlarına başvurulması gerekmektedir. Bu kapsamda uzmanlardan her bir maddeyi değerlendirip maddelerin ölçülmek isteyen konuyu temsil edip etmediği, ifadelerin doğru anlaşılıp anlaşılmadığı gibi hususlarda geri dönüt vermesi istenir (Boateng, Neilands, Frongillo, Melgar-Quinonez ve Young, 2018, s7). Belirlenen madde havuzu danışman onayı ile uzman görüşüne sunulmuştur. 2 doçent, 5 doktor ve 3 doktorağtan alınan geri dönütler doğrultusunda 18 maddenin nihai formdan çıkartılmasına ve 10 maddenin revize edildikten sonra forma eklenmesine karar verilmiştir. Ayrıca likert tarzında ölçme aracı ile akademisyen algılarının ölçülebileceği yönünde onay alınmıştır.

#### **3.2.2.4.2. Örneklemin belirlenmesi**

Ölçek geliştirme çalışmalarında madde sayısının on katı kadar katılımcıya ulaşılması önerilmekle beraber daha yüksek sayılarda katılımcıya ulaşmanın daha nitelikli sonuçların alınmasında önemli olduğu kabul edilmektedir (Alpar, 2013, s.290). Bu

doğrultuda mevcut çalışmanın ölçek geliştirme aşamasında da en az 350 akademisyene ulaştırılması hedeflenmiştir.

Araştırmanın çalışma grubu İstanbul’da yer alan beş devlet ve beş vakıf üniversitesini kapsamaktadır. Bununla birlikte ölçme aracının akademik personele yönelik geliştirilmesi hasebiyle diğer illerde de bulunan devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademik personelin ölçek geliştirme aşamasında uygulamaya katılmasında teknik olarak problem görülmemektedir. Yükseköğretim Kurumu’nun sunduğu akademik personelin kurumsal iletişim bilgilerinin bulunduğu <https://akademik.yok.gov.tr/> adresinden tesadüfi e-posta adresi listesi derlenmiş ve bu adreslere gönüllü katılım esasına dayalı olduğu belirtilerek dijital form ulaştırılmıştır.

Ölçek taslağına geri dönüş sağlayan ilk 50 akademisyenin yorum/görüş ve önerilerini iletebilmeleri için çevrim içi formda açık uçlu bir alan bırakılmıştır. Bu kısımdan alınan geri dönütler danışman ile birlikte incelenmiş; muhtemel hatalar, ifade bozuklukları ve maddelerin kastedildiği gibi anlaşılıp anlaşılmadığı hususunda değerlendirme yapılmıştır. Değerlendirme neticesinde taslak formun değişiklik yapılmadan uygulanmasına karar verilmiştir. Türkiye’nin farklı illerinde bulunan yükseköğretim kurumlarında görev yapan 611 akademik personelden gönüllü katılım esasına bağlı veri toplanmıştır. Madde sayısı dikkate alındığında veri sağlayan katılımcı sayısı ölçek geliştirme çalışması için yeterli kabul edilmektedir.

#### **3.2.2.4.3. Veri setinin incelenmesi**

Yazılım yardımıyla veri setinin çoklu bağlantı probleminin, eksik ve/veya hatalı verisinin olup olmadığı kontrol edilmiştir. Uç değerlere sahip olduğu tespit edilen 30 veri anizlere dahil edilmeyerek 581 veri ile Açıklayıcı Faktör Analizine geçilmiştir (Beavers, Lounsbury, Richards, Huck, Skolits ve Esquivel, 2013, s.3).

#### **3.2.2.4.4. Faktörlenebilirliğin incelenmesi**

Toplanan verilerin faktörlenebilirliğinin sınanması için korelasyon matrisi, Bartlett’in küresellik testi ve Kaiser-Meyer-olkin (KMO) değerleri incelenmektedir (Carpenter, 2018, s.35) Birbirleri ile düşük ilişki gösteren maddeler veya ilişkisiz olan maddelerin bir araya getirilmesiyle oluşturulan bir ölçeğin geçerliği ve güvenilirliği düşük olacaktır (Tezbaşaran, 1996, s.29). Bu yüzden öncelikle korelasyon matriksinde her maddenin tek

tek diğer maddeler ile olan ilişkisi incelenmiş ve diğer maddeler ile düşük ilişki gösteren madde bulunmadığı için madde çıkartılmadan analize devam edilmesine karar verilmiştir ( $r > ,30$ ). Sonrasında Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği ve Bartlett Küresellik Testi hesaplanmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin değeri ,97; Bartlett Küresellik Testi ise anlamlı bulunmuştur ( $< ,05$ ). Bu değerlerin faktör analizi için yeterli olduğu görülmektedir.

Tablo 3.15. Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett's Testi Değerleri

|                                         |                |          |
|-----------------------------------------|----------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği |                | ,976     |
|                                         | Ki-kare değeri | 16840,86 |
| Bartlett Küresellik Testi               | S.Derecesi     | 595      |
|                                         | p              | ,00      |

#### 3.2.2.4.5. Açıklayıcı faktör analizi

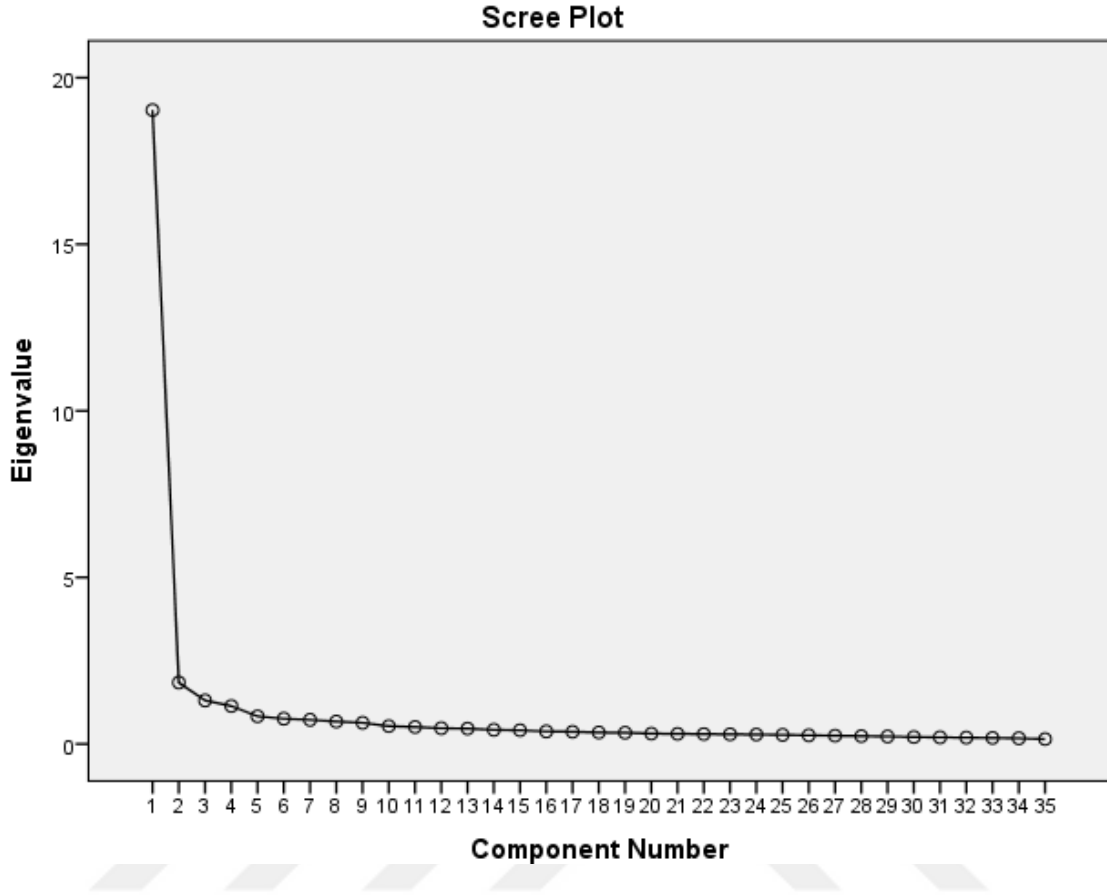
Açıklayıcı faktör analizinde birbiriyle ilişkisi bulunan değişkenler korelasyon veya kovaryans matrisi yardımıyla gizil değişkenleri ortaya çıkarmaktadır. Böylece çok sayıdaki maddenin daha az sayıda değişkeni (faktörü) birlikte ölçme durumları hesaplanmaktadır (Özdamar, 2013, s.210).

#### 3.2.2.4.6. Faktör çıkarma metodunun belirlenmesi

Açıklayıcı faktör analizinde faktör çıkarma açısından farklı yollar izlenebilse de hesaplama basitliğinden dolayı temel bileşenler analizi sıkça kullanılmaktadır (Alpar, 2013, s. 275). Bu yüzden mevcut çalışmada temel bileşenler analizi ile faktör analizine devam edilmiştir.

#### 3.2.2.4.7. Faktör sayısının belirlenmesi

Faktör sayısı, hem ölçülecek fenomenin altında yatan teoriye hem de nicel analiz sonuçlarına bağlı olarak belirlenmelidir (Hinkin, 2005, s.170). Bu doğrultuda Scree Plot, araştırmacıların faktörlerin sayısını tahmin etmelerini sağlayan bir grafikdir. Faktörlerden türetilen özdeğerin birden büyük olma şartına ve teorinin de belirlenen faktörleri destekleme durumuna bakıldığında 3.1.'de verildiği gibi 7 faktörlü yapının uygun olacağı değerlendirilmiş ve döndürme işlemine geçilmiştir.



Şekil 3.2. Scree Plot

#### 3.2.2.4.8. Döndürmeler

Faktörlerin yorumlanmasını kolaylaştırdığı Varimax döndürme tekniğinin için tercih edilmesi önerilmektedir (Field, 2009, s. 644). Bu doğrultuda mevcut ölçek geliştirme sürecinde Varimax döndürmesinden faydalanılmıştır.

#### 3.2.2.4.9. Madde eleme

Varimax döndürme tekniği ile elde edilen sonuçlarda 0,45'ten fazla yük alan maddeler arasında yük farkının miktarına bakılmış, bu farkın %10'dan daha düşük olduğu maddeler silinmiştir (Büyüköztürk, 2010, s.116). Sırasıyla m29, m9, m30, m24, m20, m10, m16, m22 ve m4 kodlu maddeler analiz dışında bırakılmış ve analiz tekrarlanmıştır.

### 3.2.2.4.10. İşlem sonuçları

Aşağıdaki Tablo 3.15.'te görüldüğü üzere yedi faktörlü yapının toplam varyansın %77'ini açıkladığı görülmektedir. Sosyal bilimlerde çok yüksek varyans oranlarına ulaşmak mümkün olmamakla birlikte, tek faktörlü yapılarda en az %30; çok faktörlü ölçeklerde ise %40 ile %60 arasında değişen varyans oranları yeterli kabul edilmektedir (Tavşancıl, 2014, s.48).

Tablo 3.16. Akademik Personelin Kurumsal İletişim Algısı Ölçeğine Ait Özdeğerler ve Faktörlerin Açıkladıkları Varyans Oranları

| Faktörler | Başlangıç Özdeğerleri Toplamları |           |             | Toplam Faktör Yükleri |           |             | Döndürülmüş Toplamlar |           |             |
|-----------|----------------------------------|-----------|-------------|-----------------------|-----------|-------------|-----------------------|-----------|-------------|
|           | Toplam                           | Varyans % | Kümülatif % | Toplam                | Varyans % | Kümülatif % | Toplam                | Varyans % | Kümülatif % |
| 1         | 14,12                            | 54,31     | 54,31       | 14,12                 | 54,31     | 54,31       | 4,17                  | 16,06     | 16,06       |
| 2         | 1,65                             | 6,34      | 60,65       | 1,65                  | 6,34      | 60,65       | 3,09                  | 11,88     | 27,94       |
| 3         | 1,19                             | 4,58      | 65,23       | 1,19                  | 4,58      | 65,23       | 3,09                  | 11,88     | 39,82       |
| 4         | 1,04                             | 3,99      | 69,21       | 1,04                  | 3,99      | 69,21       | 2,88                  | 11,08     | 50,90       |
| 5         | 0,76                             | 2,92      | 72,13       | 0,76                  | 2,92      | 72,13       | 2,29                  | 8,79      | 59,69       |
| 6         | 0,71                             | 2,74      | 74,87       | 0,71                  | 2,74      | 74,87       | 2,26                  | 8,70      | 68,39       |
| 7         | 0,55                             | 2,13      | 77,00       | 0,55                  | 2,13      | 77,00       | 2,24                  | 8,61      | 77,00       |
| ...       |                                  |           |             |                       |           |             |                       |           |             |
| 26        | 0,15                             | 0,59      | 100,00      |                       |           |             |                       |           |             |

Tablo 3.17. Akademik Personelin Kurumsal İletişim Algısı Ölçeği Faktör Analizi Sonrası Döndürülmüş Temel Bileşenler Matrisi

|     | 1. Faktör | 2. Faktör | 3. Faktör | 4. Faktör | 5. Faktör | 6. Faktör | 7. Faktör |
|-----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| m13 | ,777      |           |           |           |           |           |           |
| m14 | ,758      |           |           |           |           |           |           |
| m12 | ,751      |           |           |           |           |           |           |
| m15 | ,718      |           |           |           |           |           |           |
| m11 | ,706      |           |           |           |           |           |           |
| m26 |           | ,821      |           |           |           |           |           |
| m27 |           | ,784      |           |           |           |           |           |
| m28 |           | ,693      |           |           |           |           |           |
| m25 |           | ,568      |           |           |           |           |           |
| m7  |           |           | ,710      |           |           |           |           |
| m6  |           |           | ,693      |           |           |           |           |
| m8  |           |           | ,674      |           |           |           |           |
| m5  |           |           | ,657      |           |           |           |           |
| m32 |           |           |           | ,708      |           |           |           |
| m31 |           |           |           | ,673      |           |           |           |
| m23 |           |           |           | ,659      |           |           |           |
| m21 |           |           |           | ,580      |           |           |           |
| m2  |           |           |           |           | ,838      |           |           |
| m1  |           |           |           |           | ,725      |           |           |
| m3  |           |           |           |           | ,585      |           |           |
| m33 |           |           |           |           |           | ,734      |           |
| m34 |           |           |           |           |           | ,684      |           |
| m35 |           |           |           |           |           | ,554      |           |
| m19 |           |           |           |           |           |           | ,722      |
| m18 |           |           |           |           |           |           | ,657      |
| m17 |           |           |           |           |           |           | ,550      |

Tablo 3.18. Akademik Personelin Kurumsal İletişim Algısı Ölçeği Cronbach's Alpha Değerleri

| Faktör ismi               | Madde Sayısı | Cronbach's Alpha |
|---------------------------|--------------|------------------|
| Kurumsal İtibar ve Marka  | 5            | ,93              |
| Basın, Yayın ve Medya     | 4            | ,92              |
| Kurumsal Kültür           | 4            | ,90              |
| Paydaş İletişimi          | 4            | ,92              |
| Kurumsal Kimlik           | 3            | ,82              |
| Tanıtım ve Organizasyon   | 3            | ,86              |
| İşbirliği ve Koordinasyon | 3            | ,85              |
| Ölçek Toplam              | 26           | ,96              |

### **3.2.2.5. Yükseköğretim Yönetimi ve Kurumsal İletişim Alanı Uzmanlarının Görüşlerini Almak Üzere Hazırlanan Taslak Model Önerisi**

İlgili literatür ve araştırma kapsamında elde edilen veriler ışığında yazar ve danışmanı tarafından hazırlanan model taslağı uzman görüşlerine sunulmuştur. EK 4.'de sunulan bu taslağın kapsamına, içeriğine, kurgusuna ve bileşenlerine ilişkin görüşler söz konusu taslakta yer alan başlıkları bağlamında uzmanların geridönütleri alınmıştır.

### **3.2.3. Verilerin Toplanması**

Bu kısımda mevcut araştırma kapsamında ihtiyaç duyulan verilerin toplanma süreci hakkın detaylı bilgilere yer verilmiştir.

#### **3.3.3.1. Yükseköğretim Kurumlarının Basılı Tanıtım Materyalleri**

Çalışma kapsamına alınan yükseköğretim kurumlarının yayınladıkları basılı tanıtım materyalleri Ocak 2020 – Ağustos 2020 tarihleri arasında fiziksel ya da dijital ortamda erişim sağlanmıştır. Bu dokümanlar kurum ziyaret edilerek veya dijital kopyasına kurumsal web sayfa üzerinden erişilerek temin edilmiştir. İlgili materyallerin basılı versiyonlarının kapak başlıkları bulunmamakla birlikte bazılarında tanıtım kataloğu, tanıtım broşürü, tanıtım kitapçığı gibi isimlerle kurumsal web adreslerinden de erişilmektedir.

#### **3.3.3.2. Yükseköğretim Kurumlarının Resmi Twitter Hesapları**

Ağustos 2020 tarihinde çalışma grubuna alınan 10 üniversitesinin resmi Twitter hesapları tespit edilmiştir. <https://www.vicinitas.io/> adlı web sitesinde yer alan web yazılımı aracılığı ile bahsi geçen 10 üniversitesinin Temmuz 2019 – Ağustos 2020 tarihleri arasında resmi hesaplarında yapılan toplam 4783 tweet paylaşımı analiz edilmek üzere Excel ortamında arşivlenmiştir. Bu kapsamda derlenen tweet sayılarına ilişkin bilgiler aşağıdaki Tablo 3.18.'de gösterilmektedir.

Tablo 3.19. Çalışma Grubuna Alınan Yükseköğretim Kurumlarının Temmuz 2019 – Ağustos 2020 Tarihleri Arasındaki Resmi Twitter Paylaşımları

| Yükseköğretim Kurumu                  | Tweet Sayısı |
|---------------------------------------|--------------|
| 29 Mayıs Üniversitesi                 | 181          |
| Boğaziçi Üniversitesi                 | 516          |
| İstanbul Medeniyet Üniversitesi       | 216          |
| İstanbul Teknik Üniversitesi          | 534          |
| İstanbul Ticaret Üniversitesi         | 856          |
| İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi | 550          |
| Maltepe Üniversitesi                  | 660          |
| Marmara Üniversitesi                  | 544          |
| Üsküdar Üniversitesi                  | 512          |
| Yıldız Teknik Üniversitesi            | 214          |
| Genel Toplam                          | 4783         |

### 3.3.3.3. Yükseköğretim Kurumlarının Kurumsal İletişim Birimi Çalışanları İle Mülakatlar

Yarı yapılandırılmış görüşmeler hem sabit seçenekli cevaplamayı hem de ilgili alanda derinlemesine gidebilmeyi birleştirir. Bu nedenle bu tür görüşmelerde; analizlerin kolaylığı, görüşülene kendini ifade etme imkanı tanınması, gerektiğinde derinlemesine bilgi sağlama gibi avantajlar bulunur (Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2013, s.151). Mülakat ya da görüşme, araştırmacılar için güçlü bir araçtır. Veri toplamaya yönelik esneklik sağlaması ve duyuşsal kanalların kullanılması yoluyla samimi görüşlerin alınmasına yardımcı olur. Görüşme esnasında karmaşık ve derin konular hakkında yanıt alabilmek için de esneklikler taşır (Cohen, Manion ve Morrison, 2007, s.349). Mevcut araştırmada sağladığı bu kolaylıklar dolayısıyla görüşme-mülakat yoluyla veri toplanması tercih edilmiştir.

Araştırmanın mülakatlar ile veri toplama kısmı COVID-19 pandemisi sürecinde gerçekleştiği için katılımcıların dokuzu telefonla görüşmeyi, biri ise yüz yüze görüşmeyi kabul etmiştir. Gün ve saat randevusu alınan katılımcılarla belirlenen zamanda görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme esnasında yarı-yapılandırılmış görüşme formuna sadık kalınmış, lüzumlu noktalarda derinlemesine bilgi almak veya karanlık kalan alanların daha iyi açıklanabilmesi için farklı sorular da sorulmuştur. Görüşmedeki amaç bireyin belirli bir konu hakkındaki düşüncesini kesintisiz ifade etmesidir. Görüşmede görüşülen kişiye düşüncelerini açması, açıkça ifade etmesi ve

değerlendirmesi istenir. Ayrıca ilgisiz konular yerine eldeki konuya odaklanması için katılımcı yönlendirilir (Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2013, s.161). Bu minvalde yürütülmeye çalışılan görüşmeler 40 ile 70 dakika arasında sürmüştür. Daha sonra transkript edilmek üzere katılımcıların onayı ile ses kaydı alınmıştır.

#### **3.3.3.4. Ölçek Geliştirme ve Uygulama Süreci**

Ölçme aracının akademik personele yönelik geliştirilmesi Türkiye’de bulunan devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademik personelin ölçek geliştirme aşamasında uygulamaya katılmasında teknik olarak problem görülmemektedir. Yükseköğretim Kurumu’nun sunduğu akademik personelin iletişim bilgilerinin bulunduğu <https://akademik.yok.gov.tr/> adresinden tesadüfi örnekleme yöntemi ile e-posta adresi listesi derlenmiş ve bu adreslere gönüllü katılım esasına dayalı olduğu belirtilerek dijital form ulaştırılmıştır. Türkiye’nin farklı illerinde bulunan yükseköğretim kurumlarında görev yapan 611 akademik personelden gönüllü katılım esasına bağlı veri toplanmıştır. Ölçek geliştirme sürecinde elde edilen bu veriler çevrim içi form yardımıyla ile toplanmış ve buradan analizlerin yapılacağı yazılıma aktarılmıştır.

Ölçek geliştirme aşamasında takip edilen adımlar ölçeğin uygulanması, modelin sınanması ve vardamsal istatistiklere ulaşılması sürecinde de takip edilmiştir. Çalışma kapsamına dahil edilen 10 yükseköğretim kurumunun akademik personeline ait e-posta adresi listesine gönüllü katılım esasına dayalı olduğu belirtilerek dijital form ulaştırılmıştır. Söz konusu 10 yükseköğretim kurumunun akademik personeline toplam 422 kişinin dönüş sağlandığı görülmüş olup, elde edilen veriler analizlerin yapılacağı yazılıma aktarılmıştır.

#### **3.3.3.5. Yükseköğretim Yönetimi ve Kurumsal İletişim Uzmanlarından Taslak Modele İlişkin Görüşlerin Alınması**

Yazar ve danışmanı tarafından hazırlanan model taslağı; kapsam, içerik, kurgu ve bileşenleri yönünden uzmanların görüşlerine sunulmuştur. Daha önceden randevu alınan uzmanlar ile çevrim içi ortamda gerçekleşen bu görüşmeler 40 ile 60 dakika arasında sürmüş olup, daha sonra transkript edilmek üzere katılımcıların bilgisi dahilinde ses kaydı alınmıştır.

### 3.2.4. Verilerin Çözümlemesi

Bu bölümde araştırma kapsamında elde edilen nitel ve nicel verilerin çözümleme sürecine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

#### 3.2.4.1. Nitel Verilerin Çözümlemesi

Araştırma kapsamında toplamda dört farklı süreçte nitel veriler analize edilmiştir. Bu nitel verilerin çözümleme sürecine ilişkin detaylar aşağıdaki başlıklarda aktarılmıştır.

##### 3.2.4.1.1. Yükseköğretim Kurumlarının Basılı Tanıtım Materyalleri İçin Doküman Analizi

Doküman inceleme yöntemi, araştırma amacına hizmet eden olgular ile ilişkili bilgileri içeren materyallerin incelenmesi ve analizi olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s.191). Bu doğrultuda mevcut çalışmada çalışma grubuna dahil edilen yükseköğretim kurumlarının basılı materyalleri içerik analizine tabi tutulmak üzere bir araya getirilmiştir. Doküman analizi, sıklıkla içerik analizi yardımıyla ana temalar, kategoriler ve vaka örnekleri gibi araştırma sorularına cevap vermeye yaracak verilerin toparlanmasında kullanılmaktadır (Labuschagne, 2003, s.101). Nitel veri analizinde, anlatı içeriklerinin temalara göre sınıflandırılması gerektiğinden araştırmacılar, verileri organize etmek ve ayrıca verileri anlamak için kodlar kullanır. Kodlar, araştırmacının verileri anlamlandırması için verilerin anlamlı parçalara (tanımlayıcı anlatı etiketleri) ayrılmasına ve kategoriler halinde birbirine bağlanmasına (kavramsal anlatı etiketleri) izin verir. Kod kullanmak, küme analizi ve faktör analizi gibi nicel araştırmalarda kullanılan istatistiksel tekniklere benzer bir işlev görür (Thyer, 2009, s.366) Bu minvalde araştırma kapsamında incelenecek ilgili dokümanlar bilgisayar ortamına aktarılmış ve analizin yapılacağı QSR NVIVO programının 12. versiyonu ile işlenmiştir. Öncelikle tümevarımsal bir süreç takip edilerek kodlar oluşturulmuştur. Kodlar kendi aralarında kategorilere ayrılmış ve bu kategoriler ise temalar halinde tasnif edilmiştir (Çelik, Baykal ve Memur, 2020, s.392). Danışman ve nitel araştırma deneyimli üç doktoranttan mevcut çalışmanın kod-kategori-tema uyumu hakkında teyit alınarak nihai halinin raporlanmasına geçilmiştir.

### 3.2.4.1.2. Yükseköğretim Kurumlarının Kurumsal Twitter Hesaplarındaki Paylaşımların Analizi

Mevcut araştırmanın çalışma grubuna dahil edilen 10 üniversitesinin resmi hesaplarında yapılan toplam 4783 tweet paylaşımı içerik analizine tabi tutulmak üzere MS Office Excel ortamında arşivlenmiştir. Medya ortamları, kişisel röportajlar veya doküman fark etmeksizin her türlü yazılı materyalle içerik analizi yapılması mümkündür. İçerik analizinin sistematik, kurallı doğası, özellikle bilgisayar yardımıyla analizin sağladığı avantajla beraber büyük miktarda metnin analizi için kullanılmaktadır (Cohen, Manion ve Morrison, 2007, s.475). Bu avantajlar kapsamında içerik analizinin işe koşulduğu bu aşamada Excel dosyasında içeriklerin hedef kitle ve konu kodlaması yapılmak üzere hücreler eklenmiş ve tüm içerikler dikkatle okunarak analiz süreci yürütülmüştür. Tespit edilen hedef kitle ve konu kodları şöyledir;

#### ***Hedef kitle***

- Kayıtlı (Mevcut) Öğrenciler
- Akademik Birimler veya Akademik Personel
- İdari Birimler veya İdari Personel
- Aday Öğrenciler
- Sponsorlar
- Sivil Toplum Kuruluşları
- Devlet Birimleri
- Uluslararası Kuruluşlar
- Özel Sektör
- Düzenleyici Kuruluşlar
- Medya Kuruluşları
- Araştırma Merkezi
- İç Paydaşlar
- Dış Paydaşlar
- Tüm Paydaşlar

#### ***Konu***

- Bilimsel Etkinlik veya Toplantı
- Davet
- Dilek-İstek-Temenni
- Duyuru / Haber / Bilgilendirme
- Hizmet
- Kutlama-Tebrik
- Sağlık-Spor-Kültür-Sanat Etkinliği veya Toplantısı
- Tanıtım

- Taziye-Anma
- Tercih - Yerleştirme
- Toplantı-Görüşme
- Ziyaret
- Diğer

Yapılan kodlamanın tutarlılığını sınamak amacıyla araştırmada analiz edilen veriler arasından tesadüfi olarak belirlenen 50’şer adet içerik nitel araştırma deneyimli üç doktorantta kodlama yapması için gönderilmiştir. Yazarın kodlaması ve doktorantların kodlaması arasında %98’lik tutarlık sağlanmıştır.

#### **3.2.4.1.3. Yükseköğretim kurumlarının kurumsal iletişim birimi çalışanları ile yapılan mülakatların analizi**

Fenomonoloji araştırmacısının amacı, incelediği sosyal sürecin/olgunun “ne olduğu”, “nasıl olduğu”, “ne anlama geldiği” ve “deneyimleyenler tarafından hangi ortak anlamlarla temsil edildiğini” anlamaya çalışmaktır (Çelik, Baykal ve Memur, 2020, s.383). Bu doğrultuda kurumsal iletişim birimi çalışanlarından alınan görüşler araştırma sorularına hizmet edecek şekilde içerik analizine tabi tutulmuştur. Ses kayıtlarından hareketle oluşturulan transkripsiyonlar QSR NVIVO programının 12. versiyonu ile işlenmiştir. İçerikler dikkatlice kategorilere ayrılmış ve aralarında örüntü bulunanlar ortak başlıklar altında toplanarak yorumlanmış ve raporlanmıştır (Günbayı, 2019, s.1; Mayring 2004, s.266).

#### **3.2.4.1.4. Yükseköğretim yönetimi ve kurumsal iletişim uzmanlarının taslak modele ilişkin görüşlerinin analizi**

Araştırmacı ve danışman tarafından geliştirilen taslak model hakkındaki uzman görüşleri transkripsiyon edilerek QSR NVIVO yazılımına aktarılmıştır. Kurumsal iletişim birimi çalışanlarından alınan görüşlerin analiziyle benzer bir süreç yürütülmüş olup, taslak modelde yer alan başlıklar hakkında onay, itiraz, revizyon önerisi gibi geridönütler detaylı şekilde doğrudan alıntılar ile bulgular kısmında raporlanmıştır.

#### **3.2.4.2. Nicel verilerin çözümlenmesi**

Ölçek geliştirme sürecinde elde edilen veriler çevrim içi form yardımıyla ile toplanmış ve buradan analizlerin yapılacağı yazılıma aktarılmıştır. Nicel veri analizi için sosyal

bilimler alanında yaygın olarak tercih edilen IBM firmasının Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) ve Amos isimli yazılımlarının 20. versiyonları kullanılmıştır.

Ölçek geliştirme sürecinde Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Cronbach's Alpha Güvenirlik hesaplamaları yapılmıştır. Faktör yapılarına karar verilen ölçek yeniden uygulanarak Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) prosedürleri izlenmiştir. Vardamsal istatistiklerde ise altboyutların ve ölçek toplam puanlarının ortalamaları, standart sapmaları ve standart hata değerleri hesaplanmıştır. Gruplar arasındaki istatistiksel farklılığı sınamak için T-Test ve ANOVA işlemleri gerçekleştirilmiştir. Analiz ve hesaplamalar, yazım kılavuzuna uygun şekilde tablolar kullanılarak raporlanmıştır.

### **3.2.5. Geçerlik ve Güvenirlik**

Bu kısımda mevcut çalışmanın nitel ve nicel boyutlarına ilişkin geçerlik ve güvenilirlik bilgilerine yer verilmiştir.

#### **3.2.5.1. Nitel Boyut Geçerlik ve Güvenilirliği**

Karma yöntem araştırmalarında veri toplama sürecinde kullanılan araçlar, verilerin nasıl toplandığı ve nasıl çözümlendiği araştırma problemleriyle ilişkilendirilerek ayrıntılı olarak raporlandığında araştırmanın geçerlik ve güvenilirlik düzeyi yükselmektedir (Tanoba, 2022, s.189). Bu minvalde mevcut çalışmanın hem nicel hem de nitel boyutları için geçerlik ve güvenilirliğe katkı sağlayacak hususları ilgili kısımlarda detaylıca açıklanmıştır.

Nitel boyut özelinde ele alındığında geçerliğin her ne kadar nicel araştırma yöntemindekine benzer değerlendirilmemesi gerektiği kanaati yerleşmiş olsa da nitel araştırmanın geçerliğinin bir şekilde kontrol edilmesi veya ölçüme tabi tutulması ihtiyacı devam etmektedir (Golasfhani, 2003, s.602). Nitel araştırmada geçerlik, araştırma sonuçlarının doğruluğunu veya araştırma kapsamında belirlenen problemin çözümünü konu edinmektedir. Nitel araştırmada geçerlik, bu problemi yansız olarak çözüme ulaştırma derecesi olarak yorumlanmaktadır. Dolayısıyla verilerin gerçekte var olan durumu ne derece yansıttığı sorgulanmaktadır. Veriler üzerinde farklı bir uzmanın inceleme yapması, meslektaşların ya da uzmanlarının teyidinin alınması geçerliğe katkı sağlamaktadır (Baltacı, 2019, s.380). Bu anlamda mevcut çalışmanın problem durumu ve

araştırma soruları için hangi metodolojinin izleneceği istişareler ile belirlenmiştir. Ayrıca mevcut araştırmada sürekli olarak danışmandan ve üç alan uzmanından destek alındığı için araştırmacının verileri ve analizlerini ilgilendiren tüm aşamalarda subjektif yaklaşım ve değerlendirmelerden kaçınılmaya çalışılmıştır. Çıkarımların yansız olarak yapılıp yapılmadığı ve raporlama esnasında gerçeğin olduğu gibi yansıtılıp yansıtılmadığı hususu uzmanlar ile istişare edilmiştir. Çalışma sürecine ilişkin her ayrıntı açıklanmaya çalışılmış ve elde edilen bulgularda doğrudan alıntılar kanıtlar niteliğinde sunulmuştur.

Nitel araştırmalarda geçerlik, iç ve dış geçerlik olarak iki şekilde incelenmektedir. İç geçerlik: Araştırma sonuçlarına ulaşırken izlenen sürecin, çalışılan gerçekliği ortaya çıkarmadaki yeterliliğidir. Elde edilen sonuçların benzer gruplara ya da ortamlara aktarılabilirlik veya transfer edilebilirlik derecesi ise dış geçerlik kavramıyla ifade edilmektedir (Baltacı, 2019, s.380). Bu bağlamda mevcut araştırmada izlenen tüm süreçler detaylı bir şekilde çalışmada yansıtılmış olup ve ses kayıtları, transkripsiyonlar, ham analiz dosyaları ve analiz çıktıları tekrar tekrar incelenebilmesi için arşivlenmiştir.

Nitel araştırmalarda güvenilirlik ise tekrar edebilecek özellikleri tanımlamaya ve belgelemeye odaklanmaktadır (Labuschagne, 2003, s.103). Bu anlamda nitel araştırmalarda güvenilirliği artırmanın bir yolu araştırmanın her bir aşamasının ve izlenen yolun detaylı olarak tanımlanmasıdır. Verilerin kaydedilmesinde, gözlenmesinde birden fazla araştırmacının, veri kaynağının kullanılması ve gözlemler arası tutarlılığın incelenmesi sonuçların güvenilirliğine ilişkin bilgi verecektir (Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2013, s.245). Bu bağlamda mevcut çalışmada nitel olarak yürütülen tüm aşamaların çalışma grubu, veri toplama araçları, veri toplama süreci ve verilerin çözümlenmesi detaylı olarak açıklanmıştır.

Nitel araştırmalarda yapılan gözlemin gerçeği doğru yansıtıp yansıtmadığına bakılmaktadır. Bu nedenle, veri toplanan ortamda meydana gelen her şey veri olarak kaydedilmektedir. Nitel bir çalışmada detaylı alan kayıtlarının alınması, araştırma ekibi tarafından doğru ve kapsamlı bilgi sağlaması, doğruluk için alan notlarının katılımcılar tarafından incelenmesi, ses ve görüntü kayıtlarının tutulması, katılımcılardan alıntılarının yapılması ve alıntılarının ekleme yapılmadan olduğu gibi verilmesi güvenilirliği aramaktadır (Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2013, s. s245). Bu doğrultuda mevcut araştırmada toplanan nitel verilerin ses kayıtları, transkripsiyonları ve

analiz dosyaları arşivlenmiştir. Çalışmanın ilgili kısımlarında söz konusu veriler içerisinden doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Doküman analizi esnasında çeşitli görseller kesit alınarak raporlama aşamasında bağlamına göre kanıtlayıcı içerik olarak yer verilmiştir.

Nitel araştırmalarda güvenilirliği değerlendirmek için Miles ve Huberman (1994, s. 278) bazı hususlar önermektedir. Bu hususlar çevresinde mevcut araştırmanın nitel boyutunun güvenilirliği hakkında çıkarım yapılması mümkündür;

*1. Araştırma soruları açık mı ve çalışma tasarımının özellikleri birbiriyle uyumlu mu?*

Araştırma soruları ve hangi araştırma sorusuna hangi veri ile cevap verileceği çalışmada açık olarak ifade edilmiştir. Araştırmanın amacı ve bu amaca hizmet eden tüm aşamalar Tez İzleme Komitesi tarafından incelenmiş ve uygunluk görüşü verilmiştir.

*2. Araştırmacının rolü ve statüsü açıkça tanımlanmış mı?*

Araştırmacı literatür taraması, veri toplama aracı geliştirme, veri toplama, verilerin analizi ve raporlama aşamalarında danışman yönlendirmeleriyle aktif olarak yer almıştır. Araştırmacı Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında bilim uzmanlığı derecesine sahiptir. Lisansüstü eğitiminin ilk yıllarından itibaren farklı bilimsel çalışmalarda ve bunlardan ortaya çıkan yayınlarda aktif olarak yer almıştır. Araştırmacı bilimsel araştırma prosedürlerinin uygulanması ve özellikle nitel, nicel ve karma yöntem araştırmalarının yürütülmesinde yeterli deneyime sahiptir. Mevcut araştırmada araştırmacı veri toplama ve analizinde mümkün olduğunca tarafsız olmaya özen göstermiş ve etik ilkelere uymaya dikkat etmiştir.

*3. Bulgular, veri kaynakları arasında anlamlı bir paralellik gösteriyor mu?*

Araştırma kapsamında elde edilen nitel bulguların birbirlerini teyit eden noktaları tartışma bölümünde yer verilmiştir. Ayrıca ilgili literatürle benzerlik gösteren noktalara da temas edilerek mevcut çalışmanın bulguları ve sonuçları ile tutarlık gösteren çalışmalara da yer verilmiştir.

*4. Temel paradigmlar ve analitik yapılar açıkça belirtilmiş mi?*

Araştırmanın metodolojik altyapısı hakkında detaylı tafsilata yöntem bölümünde yer verilmiştir. Bu doğrultuda araştırma modeli ve deseni gerekçeleriyle birlikte açıkça ifade edilmiştir.

*5. Veriler, araştırma sorularının etkin ve doyurucu şekilde cevaplanabilmesi için uygun zamanda uygun katılımcı gruplarından mı toplandı?*

Mevcut araştırmada en başta planlanan sıralama ile veriler toplanmıştır. Gerçekleşen mülakatlarda katılımcılar gönüllülük esasına dayalı katılım göstermişlerdir. Dolayısıyla rahat cevap verebilecekleri gün ve saatlerde randevular oluşturulmuştur. Sosyal medya analizi için ilgili kurumsal hesaplardan yapılan ve tam bir yılı kapsayan tüm paylaşımların toplanmasına dikkat edilmiştir. Doküman analizleri için çalışmanın yürütüldüğü tarih itibarıyla en güncel kurumsal tanıtım materyalleri analiz edilmek üzere derlenmiştir.

*6. Birden çok saha çalışması için içindeyse, karşılaştırılabilir veri toplama protokolleri var mı?*

Araştırmacı tüm verileri bizzat toplamıştır.

*7. Kodlama kontrolleri yapıldı mı ve yeterli uyum gösterdiler mi?*

Analiz sürecinde danışmanın geri dönütleriyle oluşturulan kod, kategori ve temalar uzman değerlendirmesine sunulmuş ve uygunluk onayı alınmıştır.

*8. Veri kalitesi kontrolleri yapıldı mı?*

Mülakat esnasındaki tüm konuşmalar ses kayıt cihazıyla kaydedilmiştir. İfadelerde hiç bir değişiklik yapılmadan transkript edilmiş ve içerik analizi bu transkripsiyonlar üzerinden yapılmıştır. Dokümanlar ve sosyal medya paylaşımı olarak analize alınan veriler ise erişime açık, teyit edilebilir kaynaklardan elde edilmiştir.

*9. Çoklu gözlemcilerin ifadeleri benzerlik gösteriyor mu?*

Danışman, Tez İzleme Komitesi ve uzman görüşü bildirenlerin diğer kişiler genel itibarıyla mevcut çalışma kapsamında yürütülen veri toplama ve analizi süreçleri hakkında benzer geri dönütler vermişlerdir.

*10. Herhangi bir akran veya meslektaş değerlendirmesi mevcut mu?*

Araştırmanın nitel verilerinin analizinde ve raporlanmasında üç doktoranttan sürekli olarak görüş alınmıştır. Tez İzleme Komitesi'nin de değerlendirmesine tabi olarak süreç yürütülmüştür.

### 3.2.5.2. Nicel Boyut Geçerlik ve Güvenilirliği

Nicel araştırmalarda geçerliğin sağlanmasında kapsam geçerliği, yapı geçerliği ve görünüş geçerliği gibi geçerlik türleri sorgulanmaktadır (Heale ve Twycross, 2015, s.66)

- Kapsam geçerliği ölçülecek özelliğin ne düzeyde doğru ölçüldüğünü;
- Yapı geçerliği teorik arkaplanı yansıtma durumunu;
- Görünüş geçerliği ise aracın amacının, cevaplanma şeklinin ve teknik özelliklerinin açıklanmasını konu edinmektedir.

Mevcut çalışmada kapsam geçerliğinin sağlanabilmesi için literatür taraması yapılmış, oluşturulan madde havuzu danışman ve ölçek geliştirme deneyimli dokuz uzmanla istişare edilmesi akabinde pilot uygulamaya tabi tutulmuştur. Gönüllü katılımcıların ölçme aracını cevaplarken faydalanacakları yönergeler forma eklenerek görünüş geçerliği sağlanmaya çalışılmıştır. Yapı geçerliği ise açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ile sınanmıştır. Bu analizlerin sonuçları mevcut çalışmanın ilgili kısımlarında detaylıca verilmiştir.

Nicel araştırmalarda güvenilirliğin sınanması için Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısının hesaplanması yaygın olarak kullanılmaktadır. Mevcut araştırmada ölçme aracının hem altboyutlarının hem de toplam puanlarının Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısının oldukça iyi düzeyde olduğu görülmektedir. Güvenirlik ölçümlerine ilişkin detaylı bilgiler veri toplama araçları başlığında detaylıca ele alınmıştır.

## **BÖLÜM 4 : BULGULAR**

Bu kısımda aşamalı olarak toplanan verilerin analizleri sırasıyla verilmiştir. İlk olarak yükseköğretim kurumlarının kurumsal iletişim birimlerince hazırlanan basılı tanıtım materyallerinin analizinden elde edilen bulgular raporlanmıştır.

### **4.1. Yükseköğretim Kurumlarının Yayınladıkları Basılı Tanıtım Materyallerinin İncelenmesi (Doküman Analizi)**

Çalışma grubunu oluşturan yükseköğretim kurumlarının tanıtım materyali olarak yayınladıkları basılı dokümanlar araştırma sorularının cevaplanmasına katkı sağlayacak mahiyette incelemeye tabi tutulmuştur. Bu kapsamda analizler esnasında tanıtım materyallerinde yer verilen hususların dört tema altında değerlendirilebileceği kanaatine ulaşılmıştır. Bu temaların altında kategorilere yer verilerek detaylandırma yapılmıştır. Kategorilerde yer alan içerikler kanıt niteliği kazanması bakımından ilgili dokümandan doğrudan görsel alıntılar yardımıyla örnekler ile sunulmuştur.

#### **4.1.1. Genel tanıtım amaçlı bilgiler**

Yükseköğretim kurumlarının tanıtım materyali olarak yayınladıkları basılı dokümanlar incelendiğinde büyük çoğunluğunda kurumun genel tanıtımıyla ilgili içeriklere rastlanmıştır. Bunlar arasında yükseköğretim kurumunun ana bileşenlerini oluşturan akademik birimler hakkında bilgilere daha çok değinilirken şehir ve ulaşım imkânları hakkında daha az içeriğin bulunduğu görülmektedir. Genel tanıtım amaçlı bilgiler temasını oluşturan kategoriler ve bu kategorilerde içeriğe sahip doküman kodu aşağıdaki Tablo 4.1.'de sunulmuştur.

Tablo 4.1. Genel Tanıtım Amaçlı Bilgiler Temasını Oluşturan Kategoriler

| Kategori                                                          | Kaynak | Frekans |
|-------------------------------------------------------------------|--------|---------|
| Akademik birimler<br>(D1, D2, D3, D4, D5, D7, D8, D9, D10)        | 9      | 23      |
| Sosyal imkânlar ve hizmetler<br>(D1, D2, D4, D5, D7, D8, D9, D10) | 8      | 26      |
| Teknoloji geliştirme bölgeleri<br>(D2, D5, D8, D10)               | 4      | 7       |
| Şehir hakkında bilgiler ve ulaşım<br>(D4, D5, D9, D10)            | 4      | 5       |

#### 4.1.1.1. Akademik birimler

Yükseköğretim kurumlarının tanıtım materyali olarak yayınladıkları basılı dokümanların neredeyse tamamında akademik birimlerle ilgili bilgilerin oldukça fazla yer ayrıldığı görülmektedir. Fakülteler, enstitüler, yüksekokullar ve araştırma uygulama merkezlerinin yer aldığı listeler dokümanların ilk sayfalarında konumlandırılmıştır. Akademik birimlerin sayısı, akademik kadro, lisans ve lisansüstü program sayıları, program kapsamında verilen dersler ve program çıktıları gibi bilgilere tanıtım materyallerinde rahatça ulaşılmaktadır. Araştırma kapsamında incelenen dokümanlardan örnek kesitler aşağıda gibidir.



(D1)

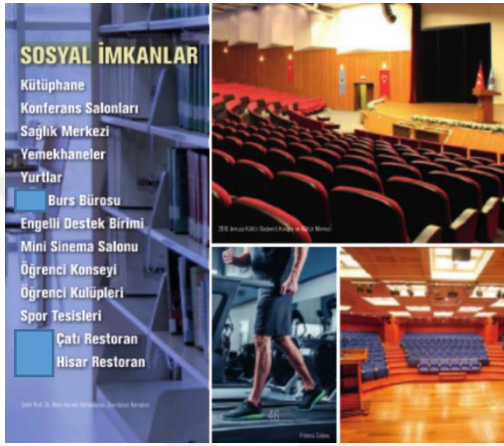


(D7)

#### 4.1.1.2. Sosyal imkânlar ve hizmetler

Yükseköğretim kurumlarının tanıtım materyali olarak yayınladıkları basılı dokümanlarda çokça değinilen bir diğer husus sosyal imkanlar ve özellikle kampüs dâhilinde sunulan

hizmetlerdir. Yemekhane, yurt, konukevi, kütüphane, kafeterya, spor salonu, simülasyon/uygulama için tahsis edilen mekanları, kulüpler vb. olanaklar bunlar arasında yer almaktadır. Bu imkanlar hakkında niceliksel ve niteliksel bilgilere yer verilmekte, bazı dokümanlarda ise bu imkanların öğrencilerin sosyal ve akademik gelişimlerindeki katkıları vurgulanmaktadır. Araştırma kapsamında incelenen dokümanlardan örnek kesitler aşağıda gibidir.



(D10)



(D5)

#### 4.1.1.3. Teknoloji geliştirme bölgeleri

İncelenen dokümanların yaklaşık yarısında teknopark veya teknokentlere özel başlık açıldığı görülmektedir. Yükseköğretim kurumlarının tanıtım materyallerinde ar-ge, inovasyon, yeni teknoloji ve katma değer üreten birimler olarak tanıtılan teknoloji geliştirme bölgelerinin birçok alanda faaliyet gösteren şirketi bünyesinde barındırdığı ve endüstri-üniversite işbirliğinin sağlanmasındaki katkılarına değinilmiştir. Fikir ve projelerin ticarileşerek teknoloji yoğun sektörlerin geliştirilmesinin ve yükseköğretim kurumunun potansiyelin bu süreçte değerlendirilmesinin önemine sıkça vurgu yapıldığı görülmektedir. Ayrıca teknoloji geliştirme bölgesindeki şirketlerde kurumun kendi öğrencilerinin değerlendirebileceği staj ve yarı zamanlı çalışma olanakları da bir avantaj olarak sunulmaktadır. Araştırma kapsamında incelenen dokümanlardan örnek kesitler aşağıda gibidir.



Tanıtım materyallerinin yine yaklaşık yarısında yükseköğretim kurumunun bulunduğu şehir hakkında bilgiler yer almaktadır. Mevcut çalışma kapsamında İstanbul’da yer alan vakıf ve devlet yükseköğretim kurumlarının yayınladıkları dokümanlar incelendiğinden İstanbul şehrinin tarihi, kültürel ve sosyal yaşam olanaklarının sunulduğu görülmektedir. Buna ek olarak kurumun kampüslerine ulaşımın hangi güzergâhlardan nasıl sağlanacağına yönelik bilgilerin de verildiği görülmektedir. Aşağıdaki örneklerde ilgili dokümanlardan kesitler sunulmuştur.



#### 4.1.2. Aday öğrenciler için bilgiler

Yükseköğretim kurumlarının tanıtım materyali olarak yayınladıkları basılı dokümanlarda özellikle aday öğrencilere yönelik hazırlanmış başlıklar yer almaktadır. Değişim programları bunlar arasında en çok tekrar edilen başlık olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle vakıf yükseköğretim kurumlarının burs ve indirim olanakları hakkında detaylı bilgiler aktardıkları bölümler de mevcuttur. Aday öğrencilerin muhtemel sorularına yanıt vermek üzere “*neden tercih etmeliyim?*” başlığına benzer başlıklarda kurumda öğrenci olmanın kazandıracacağı avantajlara yer verilmektedir. Kurumun özellikle lisans ve lisansüstü programlarına kabul şartlarına ve tüm düzeylerde okutulan ortak seçmeli dersler hakkında bilgilere ise daha az yer verildiği görülmektedir. Aday öğrenciler için bilgiler temasını oluşturan kategoriler ve bu kategorilerde içeriğe sahip doküman kodu aşağıdaki Tablo 4.2.’de sunulmuştur.

Tablo 4.2. Aday Öğrenciler İçin Bilgiler Temasını Oluşturan Kategoriler

| Kategori                                                 | Kaynak | Frekans |
|----------------------------------------------------------|--------|---------|
| Değişim programları<br>(D1, D2, D4, D5, D6, D8, D9, D10) | 8      | 9       |
| Burslar ve indirimler<br>(D1, D2, D4, D5, D6, D8, D9)    | 7      | 8       |
| Neden tercih etmeliyim?<br>(D1, D2, D3, D4, D6)          | 5      | 5       |
| Kabul şartları<br>(D10)                                  | 1      | 1       |
| Ortak seçmeli dersler<br>(D5)                            | 1      | 1       |

##### 4.1.2.1. Değişim programları

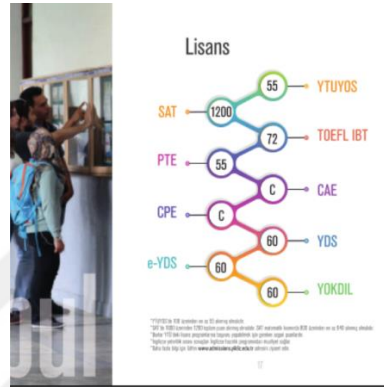
Yükseköğretim kurumlarının tanıtım materyali olarak yayınladıkları basılı dokümanlarda yurtiçi ve yurtdışı öğrenci değişim programları için geniş yer ayrıldığı görülmektedir. Özellikle Erasmus+ programı ve bu program kapsamında protokol yapılan ülkelerin listesi ve yükseköğretim kurumlarına yer verildiği görülmektedir. Programlara kabul şartları ile kabul durumunda elde edilebilecek burs ve harç karşılama oranları için bilgiler de sunulmaktadır. Bazı dokümanlarda ise uluslararası işbirliklerinin devam ettiği ve





#### 4.1.2.4. Kabul şartları

Analiz edilen dokümanlar arasından yalnızca bir tanesinde yükseköğretim kurumun lisans ve lisansüstü programlarına kabul şartlarının yer aldığı görülmektedir. Bu bilgiler arasında yükseköğretime geçiş sınavlarının ve dil sınavlarının isimleri verilmiştir. Ayrıca lisans ve lisansüstü için asgari puan şartlarının verildiği görülmektedir. Tanıtım dokümanının ilgili içeriği aşağıdaki örnek kesitte sunulmuştur.



(D5)

#### 4.1.2.5. Ortak seçmeli dersler

Okutulan ortak seçmeli dersler hakkında bilgilere yalnızca bir dokümanda değinilmiştir. Tanıtım dokümanının ilgili içeriği aşağıdaki gibidir.

| Ortak Seçmeli Dersler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Bilim Tarihi ve Felsefesi</li> <li>Dünya Kenti İstanbul</li> <li>Dünya Klasikleri I (İstemi)</li> <li>Dünya Medeniyetleri ve Küreselleşme</li> <li>Estetik ve Sanat</li> <li>Etik ve Sağlık İlişkisi</li> <li>Fizik ve Evreni Anlamak</li> <li>Girişimcilik ve İnnovasyon</li> <li>Halen-Hat</li> <li>İslam Düşüncesi ve Medeniyeti</li> <li>Mantık ve Matematiksel Düşünme</li> <li>Matematik ve Doğayı Anlamak</li> <li>Medya ve Hukuk Düşüncesi</li> <li>Medya ve İletişim</li> <li>Osmanlı Medeniyeti ve Kurumları</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Osmanlı Türkçesi'ne Giriş</li> <li>Osmanlıca Arşiv Uygulamaları</li> <li>Sağlık, Koruma ve Geliştirme</li> <li>Siyaset, Ekonomi ve Kültür</li> <li>Sosyal Sorumluluk ve Etik</li> <li>Türk Müziği</li> <li>Uygulamalı Girişimcilik</li> <li>Üniversiteyi Anlamak ve Eleştirel Düşünme</li> <li>İngilizce</li> <li>İspanyolca</li> <li>İspanyolca</li> <li>Ruca</li> </ul> |

(D10)

#### 4.1.3. Kurumsallık unsurları

Yükseköğretim kurumlarının tanıtım materyali olarak yayınladıkları basılı dokümanlar incelendiğinde kurumsal yapılarını farklı açılardan yansıtan bilgi ve mesajların yer aldığı görülmektedir. Kurumun geçmişi, yöneticilerinin mesajları, değerler ve politikalar kurumsallık unsurları adı altında toplanabilecek kategoriler olarak değerlendirilmiştir. Kurumsallık unsurları temasını oluşturan bu kategoriler ve bu kategorilerde içeriğe sahip doküman kodu aşağıdaki Tablo 4.3.'te sunulmuştur.

Tablo 4.3. Kurumsallık Unsurları Temasını Oluşturan Kategoriler

| Kategori                                           | Kaynak | Frekans |
|----------------------------------------------------|--------|---------|
| Tarihçe ve kurumsal hafıza<br>(D2, D4, D5, D6, D9) | 5      | 5       |
| Rektörün mesajı<br>(D1, D3, D5, D8, D9)            | 5      | 5       |
| Vizyon, misyon ve değerler<br>(D1, D3, D5, D9)     | 4      | 5       |
| Mütevelli heyeti mesajı<br>(D1, D5, D8)            | 3      | 3       |
| Kurucu vakıf<br>(D5, D9)                           | 2      | 3       |
| Yönetim politikası<br>(D5)                         | 1      | 1       |
| Kalite politikası<br>(D9)                          | 1      | 1       |

##### 4.1.3.1. Tarihçe ve kurumsal hafıza

Çalışma grubuna dâhil edilen yükseköğretim kurumlarının yarısının yayınladıkları tanıtım dokümanlarında kurumun, kampüslerinin ve birimlerinin tarihçeleri, fiziksel ortamlarının dünden bugüne değişimi ve rektörlük yapmış akademisyenlerin isimlerinin zikredildiği görülmektedir. Ayrıca mezun olmuş önemli isimlerin ve bilim insanlarının da kurumun geçmişiyle ilgili içerikler arasında paylaşıldığı örnekler de mevcuttur. Aşağıda verilen örneklerde ilgili dokümanlardan kesitler sunulmuştur.



(D2)

#### 4.1.3.2. Rektörün mesajı

Çalışma grubuna dâhil edilen yükseköğretim kurumlarının yarısının yayınladıkları tanıtım dokümanlarında rektörlerinin mesajlarına yer verdikleri görülmektedir. Rektörlerin mesajlarının genellikle genç kitleye hitaben yazıldığı fark edilmektedir. 21. yüzyılda gerekli bilgi, beceri ve tecrübelerin kazandırılması için yükseköğretime ve özellikle kendi kurumlarının eğitim kalitesine dikkat çeken rektörler, çoğunlukla dünya standartlarında nitelikli bir eğitim için kendi kurumlarını tavsiye etmektedir. Kurumun mevcut akademik ve idari birimleri, sosyal kültürel olanakları faaliyete yeni başlayan birimleri veya merkezleri hakkında da bilgilerin rektörler tarafından paylaşıldığı görülmektedir. Mesajlar başarı temennileriyle bitirilmektedir. Aşağıda verilen örneklerde ilgili dokümanlardan kesitler sunulmuştur.



(D9)



(D5)



(D3)

#### 4.1.3.3. Vizyon, misyon ve değerler

Çalışma kapsamındaki yükseköğretim kurumlarının az bir kısmının belirledikleri vizyon, misyon ve değerleri tanıtım materyallerinde müstakil bir bölüm olarak paylaştıkları görülmektedir. Genellikle misyon ifadelerinde evrensel fayda sağlayacak nesillerin yetiştirilmesine katkı sağlamayla ilgili hususlara değinilirken vizyon ifadelerinde gelecek yıllarda uluslararası itibara sahip bir kurum olma hususu öne çıkmaktadır. İlgili içeriklerde ilke ve değerlerin ise listeler halinde sıralandığı görülmektedir. Etik, bilimsellik, duyarlılık ve sorumluluk gibi hususların değer ve ilkeler kapsamında ele alınan ortak kavramlar olduğu söylenebilir. Aşağıda verilen örneklerde ilgili dokümanlardan kesitler sunulmuştur.



(D5)



(D1)

#### 4.1.3.4. Mütevelli heyeti başkanı mesajı

Çalışma grubuna dâhil edilen vakıf yükseköğretim kurumlarının üçünün yayınladıkları tanıtım dokümanlarında mütevelli heyeti başkanının mesajlarına yer verdikleri görülmektedir. Mütevelli heyeti başkanları yeni akademik yılla ilgili konuları hususiyetle aday öğrencilere hitaben iletmektedir. Bu kapsamda genellikle yeni akademik yılla ilgili gelişmeleri aktardıkları, aday öğrencilerin kurumları bünyesinde eğitim öğretime başlamaları durumunda elde edecekleri kazanımlara değindikleri görülmektedir. Aşağıda verilen örneklerde ilgili dokümanlardan kesitler sunulmuştur.



#### 4.1.3.7. Yönetim politikası

Bir yükseköğretim kurumunun benimsediği yönetim politikasına hedefleri, değerleri ve ilkeleri bağlamında detaylandırarak müstakil olarak tanıtım dokümanında yer verdiği görülmüştür. İlgili dokümandaki kesit aşağıdaki sunulmuştur.



(D5)

#### 4.1.3.8. Kalite politikası

Bir yükseköğretim kurumunun benimsediği eğitimde kalite politikasına uluslararası akredite kriterler ve kalite kılavuzlarına atıfla tanıtım dokümanında yer verdiği görülmüştür. İlgili dokümandaki kesit aşağıdaki sunulmuştur.



(D9)

#### 4.1.4. Etkinlik ve faaliyetler

Yükseköğretim kurumlarının tanıtım materyali olarak yayınladıkları basılı dokümanlar incelendiğinde kurum bünyesinde gerçekleştirilen faaliyetler ve muhtelif etkinliklere görsel yoğun içeriklerle yer verildiği görülmektedir. Kültür-sanat ve spor başta olmak üzere mezunlarla devam ettirilen ilişkiler, Ar-Ge çalışmaları, sosyal sorumluluk çalışmaları, basın ve yayın gibi çeşitli alanlarda faaliyet ve etkinliklerin dokümanlarda ön

plana çıkarıldığı görülmektedir. Etkinlik ve faaliyetler temasını oluşturan kategoriler ve bu kategorilerde içeriğe sahip doküman kodu aşağıdaki gibi Tablo 4.4'te sunulmuştur.

Tablo 4.4. Etkinlik ve Faaliyetler Temasını Oluşturan Kategoriler

| Kategori                          | Kaynak | Frekans |
|-----------------------------------|--------|---------|
| Spor<br>(D2, D4, D5, D7, D9)      | 5      | 5       |
| Kültür-sanat<br>(D1, D5, D9, D10) | 4      | 5       |
| Mezunlarla ilişkiler<br>(D4, D8)  | 2      | 2       |
| Ar-Ge çalışmaları<br>(D4, D10)    | 2      | 4       |
| Basım ve yayın<br>(D2, D9)        | 2      | 5       |
| Sosyal sorumluluk<br>(D9)         | 1      | 1       |

#### 4.1.4.1. Spor

Çalışma grubuna dahil edilen beş yükseköğretim kurumunun tanıtım materyalinde müstakil bir başlık olarak spor bulunmaktadır. Spor yapılabilen mekânlar, spor türleri ve spor kulüpleri hakkında bilgilerin yer aldığı bu bölümde ayrıca kampüs içinde ve kurumu temsilen çeşitli organizasyonlarda spor müsabakalarının düzenlendiği ifade edilmektedir. Bu kategoriye ilişkin örnek dokümanlardan kesitler aşağıdaki gibi sunulmuştur.



##### spor

Her yarıyıl Üniversitemiz Eğitim Bölümü tarafından 1000'li sınıfta öğrenciler için toplam 18 spor dalında dersler açılmaktadır. Yaklaşık 150 yıllık bir geçmişe sahip Üniversitemizde sporla verilen önem kuruluştundan bu yana bir Üniversitemiz geleceğidir. Üniversitemiz okul içi spor etkinlikleri ve bu faaliyetlere katılan öğrencilerin sayısı bakımından Türkiye'de ilk sırada yer almaktadır.

Fakülteler arası turnuvalar, atletizm yarışlarının yapıldığı "field day" ve ulusal yarışlar "sports fest" gibi organizasyonlar her yıl yapılmaktadır. Üniversitemizde

öğrencilerimiz; akvito, amerikan futbolu, atletizm, badminton, basketbol, beyzbol, eskrim, futbol, hentbol, judo, kayak, kürek, masa tenisi, okçuluk, snowboard, steg, surf board, sudaş, taekwondo, tenis, ultimate frisbee, voleybol, yelken ve yüzme başta olmak üzere 25 spor dalında faaliyetlere katılma olanağı bulunmaktadır. Ayrıca dağcılık, madencilik, tırnak, havacılık ve suatı kulları da aktif olarak faaliyetlerini sürdürmektedir.

Üniversitemizin spor tesisleri dört kampüsümüzde yer almaktadır. Akademi binaları barajı kıyısında da köre ve su sporları için bir kayışhanemiz bulunmaktadır. Tesislerimiz arasında 1500 kişilik kapalı tribüne sahip yapışkaner stadımız

##### TEKNİK ÜNİVERSİTE'NİN AYRILMAZ PARÇASI: SPOR

Öğrencilerimiz, sporu yaşam biçimi haline getirmişlerdir. Çoğu öğrencimiz, bu konuda meraklıdır ve aktif olarak sporla ilgilenmektedir. Spor, öğrencilerimizin hayatlarında önemli bir yer tutmaktadır. Üniversitemiz, öğrencilerimizin spor tesisleri bulduğu 42 bin metrekare alan ve 1500 kişilik kapalı tribüne sahip yapışkaner stadımız

Moda Tesisleri'nde 1 ve 2. Taha her cinsiyet için 1000 kişiye kadar 11 tane sahne. Ayrıca her cinsiyet için 1000 kişiye kadar 11 tane sahne. Ayrıca her cinsiyet için 1000 kişiye kadar 11 tane sahne. Ayrıca her cinsiyet için 1000 kişiye kadar 11 tane sahne.



• KUTUP, 2012

(D2)

(D4)

#### 4.1.4.2. Kültür-sanat

Çalışma kapsamında incelenen tanıtım dokümanlarının dördünde kültür sanat etkinlikleri için başlık açılmıştır. Çeşitli toplantılar, konserler, yarışmalar ve sanat faaliyetlerinin gerçekleştiği vurgulanarak bu faaliyetlerden görseller ile faaliyetin içeriği ve katılımcıları hakkında detaylı bilgilerin verildiği görülmektedir. Kültür-sanat kategorisine ilişkin doküman kesitleri aşağıdaki gibidir.



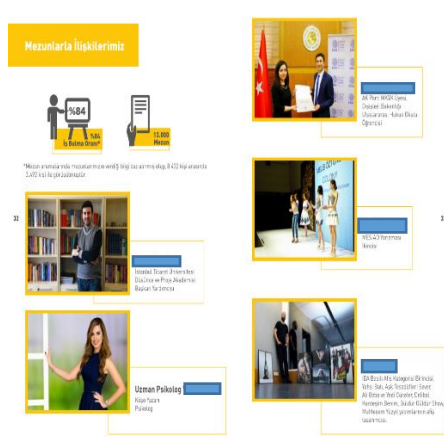
(D10)



(D9)

#### 4.1.4.3. Mezunlarla ilişkiler

Çalışma kapsamında incelenen dokümanlardan ikisinde kurumun mezunlarıyla ilişkileri hakkında bilgilerin verildiği görülmektedir. Bunlardan birinden mezunlar ile ilişkilerin bir platform üzerinden yapılandırıldığı, mezunların mevcut öğrenciler ile etkileşim kurabildiği, staj ve çalışma imkânları için fonksiyonel bir nitelik kazandığı görülmektedir. Diğer dokümanda ise mezun sayılarına ve mezunların iş bulma oranlarına yer verildiği görülmektedir. Ayrıca kurumun mezunları arasından başarılı kişilere de dokümanda mezunlarla ilişkiler bölümü altında yer ayrıldığı görülmektedir. Bu kategoriye ilişkin doküman kesitleri aşağıdaki gibidir.



(D8)



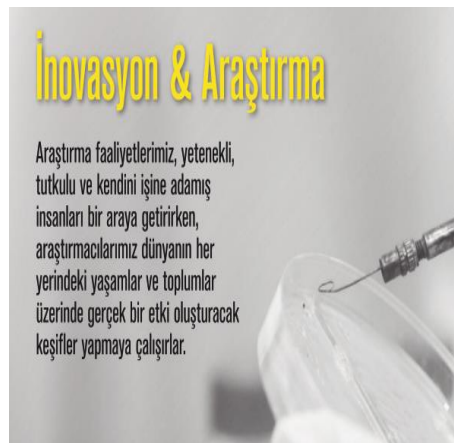
(D4)

#### 4.1.4.4. Ar-Ge çalışmaları

Çalışma kapsamına alınan iki teknik üniversite niteliğindeki yükseköğretim kurumunun ar-ge çalışmaları hakkında bilgiler paylaştıkları bölümlere basılı tanıtım materyallerinde yer verdikleri görülmektedir. Laboratuvarların ve inovasyon çalışmalarının yapıldığı mekan sayılarının yanında ar-ge proje takımlarına yapılan teşviklere ve üniversite-endüstri işbirliğine yapılan katkılara bu bölümde değinildiği görülmektedir. Ar-Ge çalışmaları kategorisinde yer alan örnek içerikler aşağıdaki gibidir.



(D4)



(D10)

#### 4.1.4.5. Basım ve yayın

Çalışma kapsamında incelenen biri vakıf diğeri devlet üniversitesine ait iki dokümanda kurumunun yayınevi veya uhdesinde bulunan süreli yayınlar ile özellikle akademik çalışmaları okurlar ile buluşturdukları vurgulanmıştır. Çıkarılan yayınların amacıyla, hedef kitleleriyle ve içeriğiyle ilgili de bilgilerin yer aldığı bu bölüm ilgili dokümanlardan örnek kesitler aşağıdaki gibidir.



(D2)



(D9)

#### 4.1.4.6. Sosyal sorumluluk

Bir vakıf yükseköğretim kurumunun tanıtım materyali olarak yayınladığı dokümanında sosyal sorumluluk projelerine de yer verdiği görülmüştür. Ancak söz konusu projelerle ilgili logo görselleri dışında detay paylaşılmamıştır. İlgili içerikler aşağıdaki gibi sunulmuştur.



(D9)

## 4.2. Yükseköğretim Kurumlarının Kurumsal İletişim Birimi Çalışanlarının Görüşleri

Yükseköğretim kurumlarının kurumsal iletişim birimi çalışanlarıyla yapılan mülakatlardan elde edilen verilerin araştırma sorularının cevaplanmasına hizmet edecek şekilde yedi temada ele alınması uygun görülmüştür. Bu temaların altında kategorilere yer verilerek gerekli hususlarda detaylandırma yapılmıştır. Kategorilerde zikredilen görüşler için mülakat transkripsiyonlarından direkt alıntılar ile örnekler sunulmuştur.

### 4.2.1.Yükseköğretim paydaşlarına göre kurumsal iletişim algısı

Yükseköğretim kurumlarının kurumsal iletişim birimi çalışanlarının görüşlerine göre kurumsal iletişim algısının ne olduğuna ilişkin alınan cevaplar iki kategoride değerlendirilmiştir. İlk kategoride kurumsal iletişim birimi çalışanlarının kendi algılarına yer verilmiş, ikinci kategoride ise paydaşlar nezdindeki algının ne olduğuna yönelik görüşler ele alınmıştır. Böylece hem birim çalışanlarının hem de üniversitenin paydaşlarının algısının hangi yönde olduğu ve birim çalışanları ile üniversitenin diğer paydaşlarının görüşlerinin benzeşen ve farklılaşan yönleri belirlenmeye çalışılmıştır.

#### 4.2.1.1. Kurumsal iletişim birim çalışanlarına göre kurumsal iletişim

Yükseköğretim kurumlarının kurumsal iletişim birimi çalışanlarına göre kurumsal iletişimin kurumun iç ve dış paydaşlarına yönelik kapsamlı iletişim etkinliklerini içerisinde barındıran bir fonksiyona karşılık geldiği anlaşılmaktadır. Bu fonksiyonun üniversitenin vizyon, misyon ve ilkelerine hizmet ederek, olumlu algı oluşturma, kurumsal kimliği koruma, itibar, imaj ve marka değeri oluşturma gibi çalışmalar ile iç içe algılandığı görülmektedir. Görüş bildiren kurumsal iletişim birimi çalışanlarının bir kısmı ise kurumsal iletişimi kurumun dış dünyaya açılan yüzü olarak, kurumun kartviziti ve tüm paydaşlar arasında köprü vazifesi gören bir konumda algıladıklarını belirtmişlerdir. Görüş bildiren bazı kurumsal iletişim birimi çalışanlarının ifadeleri şöyledir;

*Biz üniversitenin görünen vitriniz, yani bizim yaptığımız çalışmalarda özellikle üniversitem özelinde söylüyorum, dış faaliyetleri dış paydaşlarıyla resmi kurum ve kuruluşlarla Milli Eğitim gibi belediyeler gibi bu tarz kurumların iletişimini sağlıyoruz. Üniversitenin bizim işimiz aslında bizim için kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler ve dışardan görünümü... Üniversitesinin iç ve dış paydaşlarıyla iletişimi sağlamak ve aynı*

*zamanda da aday öğrencilere tanıtım yapmak yani üniversitenin dışardaki itibarını yükseltmek ve şu anki durumdan daha ileri konuma getirmek (K6).*

*Biz daha çok üniversitenin dışarıdaki imajı üzerine ve algısının oluşması vizyon ve Misyonu doğrultusunda Bu anlamda üniversitenin görünürliğini oluşturmak için gayret ediyoruz (K9).*

#### **4.1.1.2. Yükseköğretim kurumlarında kurumsal iletişimin diğer sektörlerle benzeşen ve farklılaşan yönleri**

Birim çalışanlarının az bir kısmı yükseköğretim kurumlarında yapılan kurumsal iletişim çalışmalarının diğer sektörlerde yapılan kurumsal iletişim çalışmalarıyla benzerlik gösterdiğini ifade etmektedir. Kurumsal iletişimde amaçlar ve bu amaçlara yönelik kullanılan araçların benzerliğinin altı çizilerek yapılan işlerin örtüştüğüne dikkat çekilmektedir. Birim çalışanlarının yarısı ise yükseköğretim ile diğer sektörlerde yapılan kurumsal iletişim çalışmalarının farklılıklarından bahsetmektedirler. Yükseköğretimin paydaşlarının özellikleri, hedef kitlesi ve öncelikli amaçları bağlamında diğer sektörlerden kurumsal iletişim çalışmaları anlamında farklılaştığı belirtilmiştir. Devlet veya vakıf yükseköğretim kurumlarında kamu yararı gözetildiğinden özellikle kar amacı güden organizasyonlardan farklı kurumsal iletişim çalışmalarının yapıldığı ifade edilmiştir. Bu kategoride temsil oluşturan kurumsal iletişim birimi çalışanlarının görüşleri şöyledir;

*Yani çok da farklılaşıyor diyemeyiz. Aslında iş aynı iş. Yaptığınız işin dışına çok fazla çıkamıyorsunuz. Bunu hangi birimde, hangi kurumda, hangi mecrada yaparsanız yapın yaptığınız iş aynı. Sadece şu olabilir; işine kadar değiştirirsiniz değiştirin, işi yapan kişinin yani işi yapan kişi değiştiriyor. Yükseköğretime çıktığınız zaman en fazla değişen bu olabilir. Yani işi yapan kişi ne kadar değişirse fotoğrafındaki ya da çerçevesindeki resim de o kadar değişiyor. Değişiklik sadece bundan ibaret iş aynı gösterilen farklı (K3).*

*Kesinlikle çok çok farklı bizimki çok daha şeye yönelik akademik etkinliklere ve üniversitelere yönelik oluyor ama özel firmaların birazcık ticari anlamda para kazanmak, ticari kaygıları olduğu onların çalışma şeyleri bizimkinden daha farklı. Bizimki ticari kazanmaktan çok itibar kazanmaya yönelik olduğu için yani diyelim maddi diyelim manevi diyelim. Amaçlarımız farklı o yüzden de farklı olduğunu kesinlikle düşünüyorum. ...Bizimki biraz daha öğrenci memnuniyetine çalışan, memnuniyete dayalı bir çalışma*

*oluyor. Çünkü işlerin kolaylaştırıcısı olmak, köprü kurmak diyoruz ama firmalar da özel sektörde bu tabi ki onların da yaptığı işlere göre ticari kaygıya dönüşmüş oluyor. Yani mesela kalitede biz öğrenci diyoruz ama onlar müşteri diyor, biz memnuniyet diyoruz yani. ... Amacımız da farklı dolayısıyla (K10).*

#### **4.1.1.3. Devlet ve vakıf üniversitelerinde kurumsal iletişimin benzeşen ve farklılaşan yönleri**

Kurumsal iletişim birimi çalışanlarının kurumsal iletişim çalışmaları bağlamında devlet ve vakıf üniversitelerini karşılaştırırken çok az bir kısmının iş ve işlemlerde benzerliklere, son yıllarda ise kapasite anlamında vakıf üniversiteleri ile devlet üniversiteleri arasında farkın kalmadığına atıf yaptığı görülmüştür. Birim çalışanlarının neredeyse tamamı vakıf ve devlet üniversitelerinde kurumsal iletişimin farklarına değinmişlerdir. Devlet üniversitelerinin kurumsal iletişim birimlerinin öğrenci çekmeye veya pazarlama strateji geliştirmeye ihtiyaçlarının olmadığı ifade edilmektedir. Bunun bir avantaj olduğu ve devlet üniversitelerinde daha çok itibar çalışmalarına ve üniversitenin akademik değerini yükseltecek çalışmalara odaklanılabildiği belirtilmektedir. Ancak devlet üniversitelerinin kurumsal iletişim birimlerinin yeterli bütçeye ve insan kaynağına ulaşma anlamında vakıf üniversiteleri kadar esnek ve rahat olamadıkları önemli bir fark olarak ifade edilmektedir. Özellikle devlet üniversitelerinin çalışanları vakıf üniversitelerinin öncelikleri arasında ticari kaygılar olabildiği ve dolayısıyla pazarlama stratejileri ve tanıtımla ilgili işlerine daha çok yoğunlaştıkları ifade etmekteyken, bazı vakıf üniversitelerinin çalışanları bunun her zaman doğru olmadığına işaret eden görüşler bildirmişlerdir. Kar elde etme amacıyla kontenjan doldurmanın vakıf üniversitelerinin önceliği olmadığı, nitelikli öğrenciye ulaşmanın ve beklentilerinin karşılanmasının daha önemli olduğu vurgulanmıştır.

*Bence bu özel üniversiteler ve devlet üniversiteleri arasında da fark vardır. Şöyle diyebilirim; sonuçta biz bir müşteriye veya bir para kazanma kaygısı olmadan sadece başarı, akademik kariyer, akademik başarı üzerinden ilerlediğimiz bir algı yönetiyoruz aslında. Ama diğer kurumlar, kurumsal firmalar, özel üniversiteler daha çok müşteri, para kazanma, tercih edilme hedefleri üzerinden ilerliyor. Ancak biz başından beri zaten tercih edilen zaten kontenjanı dolan veya işte dış tarafta da dünyanın herhangi bir yerinde olumlu algıları olan bir kurumuz. O yüzden çok fazla nasıl diyeyim, bunu yapmalıyız işte bunu yapmazsak öğrenciler azalır gelmez vs. bir şeye girmedikimiz için*

*daha rahat hareket ediyoruz diyebilirim. Ama tabi ki bu demek değil daha az çalışıyoruz veya işte daha az iş yapıyoruz falan. Nasıl diyeyim kaygılı ilerlemiyoruz. Yani bu olmalı kaygısında ilerlemiyoruz. Ama benim tahminim emin olmamakla beraber diğer kurumlardan devlet üniversiteleri farklılaşıyor diye düşünüyorum (K4).*

*Kısmen farklı yürür diye düşünüyorum. Şöyle devlet üniversiteleri belli bir yapısı olduğu için kurumsal iletişim tanıtım ve reklam açısından biraz daha ihtiyaç duymayabilirler. Ama vakıf üniversitelerinin kontenjanlarının özellikle açıklanmaması için biraz daha çaba sarf etmeleri gerekiyor. Bizim üniversitemizi diğer vakıf üniversitelerinden ayıran şöyle bir özellik var. Bizim üniversitemiz de kurumsal iletişim tanıtım departmanının yaptığı işler reklama yönelik çalışma olmuyor da aday öğrenciye yönelik çalışma yapıyoruz. Şu kontenjanı dolduralım da nasıl olursa olsun gibi değil. Üniversitemiz X vakfının kurmuş olduğu bir vakıf üniversitesi, dolayısıyla önceliğimiz buraya alacağımız öğrencinin nitelikli olması lazım. Öğrencilerimizi çoğunu burslu okutuyoruz. Büyük bir emek harcanıyor, Y fakültesinden örnek verecek olursak Y fakültesinin tamamı burslu. Dolayısıyla geniş imkanlar sunuluyor. Biz de istiyoruz ki nitelikli öğrenci kabul edelim. Kaygımız bu yönde. Aday öğrencilerimize buradaki eğitimin sıkı ve yoğun olduğu noktasında hatırlatmalarda bulunuyoruz. Çünkü öğrenci bir şekilde üniversiteli olacak diye yanlış tercih yapmamalı. Kadroyu dolduracak diye, kontenjanı dolduracak diye bizim hedefimize, projeksiyonumuza uymayan öğrenciyi kabul ettiğimiz zaman sıkıntı yaşıyoruz. Öğrenci biraz daha eğlence beklerken yoğun bir eğitim ile karşılaşınca sıkıntı oluyor. Aday öğrencilerimize yaptığımız mülakatlarda seminerlerde söylüyoruz. Evet sizler üniversite aday öğrencileri olarak bir talebiniz var ama bizim de bir beklentimiz var öğrencilerden. Dolayısıyla öğrencilerin de burada bizim kriterlerimize uygun olacak ki biz neticede başarı elde edelim (K1).*

#### **4.1.1.4. Yükseköğretim paydaşlarına göre kurumsal iletişim**

Yükseköğretim kurumlarının kurumsal iletişim birimi çalışanlarına kurumsal iletişimin paydaşlar arasında nasıl algılandığı sorusu yönetilmiştir. Bu soruya mukabil alınan cevaplar incelendiğinde kurumsal iletişim birimi çalışanlarının bir bölümünün, üniversite paydaşlarının üniversitenin kurumsal iletişim birimiyle ilgili bilgi eksikliğine veya yanlış algılarına dikkat çektiği görülmektedir. Üniversitenin kurumsal iletişimin biriminin ne iş yaptığının veya görev/sorumluluklarının neler olduğunun paydaşlarca tam olarak bilinmediği, görev alanlarının çok dar ve basit olarak görüldüğü ifade edilmiştir. Kurumsal iletişim birimi çalışanlarının bir bölümü ise kurumsal iletişimin üniversiteyi

temsil eden bir birim olarak paydaşlar ile üniversite arasında *muhatap* kabul edilen ve irtibat hususunda akla gelen ilk birim olarak algılandığına değinmiştir. Paydaşlar arasında kurumsal iletişim algısına ilişkin görüş bildiren bazı kurumsal iletişim birimi çalışanlarının ifadeleri şöyledir;

*Kurumsal iletişim adında bir iletişim olduğu için öğrenciler ve dış paydaşlar bizi şey zannediyor biraz call center, ya da çağrı merkezi ile karıştırıyorlar ve bu durum bizim farklı algılanmamıza sebep oluyor. Mesela bizim amacımız iletişim sağlamak değil bizim amacımız aslında orda teknik iletişimi sağlamakta, her soruna call centerlık yapmak değil. Ama o ayrımı bir türlü çözemiyorlar (K7).*

*Şöyle ki diğer birimlere baktığımızda zaman bizim yaptığımız iş çok basit zannediliyor. Çoğu insan sadece 3-5 tane fotoğraf çektiğimizi ya da 1-2 metin karaladık diye çok zor bir iş yaptığımızı falan zannediyorlar. Onlar öyle zannediyor. Halbuki aslında yaptığımız işin çok fazla detaylı olması işin içerisinde olmayan bir insanın bunu bilmesi pek mümkün değil. Öğrencilerde sadece şöyle değerlendiriyorlar, a sosyal medya internet sayfalarını üretiyorlar ne kadar havalı bir iş olarak görüyorlar ama öyle bir şey yok yani burada yaptığımız minik bir noktalama hatası bize çok büyük sıkıntı geri dönüş olarak dönebilir. Ama bunların hiç kimse farkında değil dışarıdan baktığınızda çok havalı çok basit görünen bir iş gibi oluyor. Ama işin içine girdiğinizde apayrı bir durum söz konusu (K3).*

*İş ve işlemlerin bu noktada bizim kendi dış paydaşlarımız bizleri üniversitenin muhatabı olarak görüyorlar. Yani bir problem olduğu zaman veya aktarılması gereken bir bilgi akışı olduğu zaman direkt rektör veya rektör yardımcısı ya da genel sekreter yerine önce bizimle iletişime geçer. Yani bizi üniversitenin bir temsilcisi olarak görür üniversitenin yetkilisi olarak görür. Biz de bize verdiği bilgiyi ilgili yetkili mercilere aktarmakla mükellefiz. Yani tekrar etmek gerekirse bu noktada dış paydaşlarımız bizi üniversitenin yetkilisi olarak görüyor (K6).*

#### **4.2.2. Yükseköğretim kurumlarında kurumsal iletişim faaliyetleri**

Yükseköğretim kurumlarının kurumsal iletişim birimi çalışanlarına üniversitelerinin kurumsal iletişimin faaliyetlerinin neler olduğu sorusu yöneltildiğinde en çok tanıtım ve aday bilgilendirme, etkinlik düzenleme, içerik üretimi (haber, duyuru vb. için), tasarım işleri ve dijital ve geleneksel medya için medya iletişimi faaliyetleri dile getirilmiştir. Bunlara ek olarak daha az zikredilmekle beraber muhtelif faaliyetler sayılmıştır. Sponsor

bulma, hizmet alımı gerçekleştirme, mezunlar ile ilişkiler, birimler arası iletişimi sağlama, oryantasyon hizmeti sağlama, çağrı merkezi görevi üstlenme ve kriz yönetimi gibi alanlarda yükseköğretim kurumlarının kurumsal iletişim birimlerinin faaliyetler gösterdiği anlaşılmaktadır. Görüş bildiren bazı kurumsal iletişim birimi çalışanlarının ifadeleri şöyledir;

*Bir tanesi etkinlikler birimi altında yer alır. İşte bunlardan etkinlikler birimi normal etkinlik alt yapısını sağlaması yanı sıra kendi oluşturduğumuz etkinliklerdir. Bunlar belirli periyotlarla kamuoyuna açık ya da içeriye açık şekilde yürütülen çeşitli konferanslar konuşmacılar yurtdışından getirdiğimiz ya da yurtdışıyla bağlantılı oluşturduğumuz etkinlikler oluyor genellikle. Üniversitemizin öğretim üyelerinin gönüllü olarak oluşturduğu yani gönüllü olarak ders verdiği açık derslerimiz var. Diğer tarafı medya iletişimi medya iletişimde bize bağlı. Bir diğer tarafı mezunlardır. Mezunlar üniversitemize bağlı bu da üniversitenin kendi mezunlarının her türlü gelişimini sağlayıp oradan da uzun vadeli yani üniversiteye bağlılığı artırmak ve üniversiteye bağlı yapılmasını sağlamak hedefiyle ilerliyor. Mezunların farklı üst gruplarına göre bir araya getirmek sektörel gruplara aynı birime getirmek ve kendi araların da geçişi sağlamak bir yandan da üniversite ile iletişimi artırmak gibi bir hedefimiz var. Bide şunu söyleyeyim atlamış olmayayım üniversitenin belirlediği periyotlar için de yapacağı büyük faaliyetleri biz yürütüyoruz. Mesela mezunlarda mezuniyet töreni gibi onlar içinde kaynak çeşitlendirmesi gerekiyor. Onlara sponsor bulmamız gerekiyor. Zaman zaman farklı kaynaklara başvurmak gerekiyor. Yani kaynak deyince bütün hepsini düşünmek lazım. Mezuniyet törenleri falan çok ciddi harcamalar gerektiren şeylerdir bunlar. ...Kriz yönetimi nerdeyse bizim işlerimizin yarısından fazlasını alıyor genel anlamda. Üniversitemizi sadece tatili açısından değil. Üniversitemiz oldukça dikkat çekici en küçük bir konu bile krize dönüşme riski taşıyor öyle söyleyeyim. Siz de takip ediyorsunuzdur. Tek bir hareket bile üniversitenin adına algılanınca tabi kriz yönetimi önemli hale geliyor. Bu tür durumlarda öncelikle takip önemli sonuçta biz hem sosyal medya hem de diğer mecralarda hani sürekli takip halindeyiz. Gerekli aksiyonları almak içinde sürekli politika yönetiyoruz (K2).*

*Sosyal medya hesaplarının yönetilmesi ortak bir dil oluşturarak sosyal mecradaki takipçilere ve görenlere bilgileri aktarma. Yani öğrenci tarafından daha dinamik şeyler. Mezunlarla direkt olarak iletişimde kalma çok başarılı mezunlardan veya siyasetçilerden de dahil ve yeni mezun olanlarla iletişimde kalma... Üniversitemize dair yani rektörlük*

*tarafından yapılan tüm basılı veya dijital yayınların tasarımlarının hazırlanması afişler olabilir, tanıtım kitapçıkları olabilir. Onların tüm metinlerinin Türkçe - İngilizce çevirileri yazılıp tasarımlarının görsel İletişim tasarımı açısından yapılması yine kurumsala bağlıdır. Aday öğrencisinin tanıtım açısından direkt olarak bölümlerin tanıtıktıkları işte akademisyenlerle aday öğrencileri buluşturan işte bu tercih zamanı veya sınav zamanı motivasyonu sağlayacak etkinliklerin düzenleyen burada şu an ekibi olmayan ama olmak isteyen aday öğrencilerle birebir iletişimde kalma ve onları bilgilendirme yaptığımız bir alan yani genel olarak bu şekilde bahsedebilirim (K4).*

#### **4.2.3. Kurumsal iletişimin yükseköğretim kurumlarına katkıları**

Yükseköğretim kurumlarının kurumsal iletişim birimi çalışanlarına birim olarak üniversitelere hangi alanlarda katkı sağladıkları sorusu yöneltilmiştir. Alınan cevaplar incelendiğinden birim çalışanlarının üniversiteye katkılarını genel itibariyle farklı kavramlar ile değerlendirdikleri görülmüştür. Görüş bildiren birim çalışanlarının yarısı üniversitenin görünürlüğünü sağlama ve marka yönetimi anlamında katkıları olduğunu belirtmiştir. İtibar yönetimi, farklı kurumlar ile işbirliği ve üniversitede yapılan işleri/faaliyetleri iyi ve güzel gösterme anlamındaki katkıların üçer birim çalışanı tarafından zikredildiği görülmektedir. Görüş bildiren birim çalışanlarının çok az bir kısmı ise algı yönetimi, rektörlüğün işlerine yardımcılık anlamında katkıları dile getirmiştir. Bu temayı temsil eden kurumsal iletişim birimi çalışanlarının bazı örnek ifadeleri şöyledir;

*Marka yönetimine ciddi manada katkı sağlayan bir birim olduğumuzu düşünüyoruz. Toplamda bu markayı yukarı taşıyacak iyileştirecek faaliyetlerin hemen hemen hepsi hepsinin tanıtımı kurumsal iletişimden geçiyor. Olaya böyle bakıyoruz. Yani hem marka değerini yükseltmek hem itibar yönetimi bizim üzerimizde. Bunun bizim üzerimizde yükümlülüğü diye düşünerek perspektifimizi bu şekilde oluşturuyoruz (K5).*

*Kurumumuz üniversitemizin dışında nasıl algılanması gerekiyor, nasıl tanınması gerekiyor çalışması noktasında da adaylar veya kişiler nasıl diyeceğimiz noktasında da ajansla alakalı süreçlerimizi yürütüyoruz. Onun dışında üniversitemizin lisans ve lisansüstü programlarının doluluğu ile alakalı yine işbirlikleri örnek veriyorum firmalarla anlaşmalar yaparak onlara özel indirimler sağlıyoruz. ... Burada da nasıl yapmış oluyoruz katkı olarak söylüyorum bunu üniversitemizin doluluğuna etki etmiş oluyoruz üniversitemizin tanınırlığına, bilinirliğine etki etmiş oluyoruz (K8).*

#### 4.2.4. Yükseköğretim kurumlarında kurumsal iletişimin yönetimi

Kurumsal iletişim birimi çalışanlarının üniversitelerindeki kurumsal iletişim yönetimi süreçlerine ilişkin değerlendirmeleri insan kaynağı, organizasyon, ölçme ve değerlendirme, planlama ve eşgüdüm olmak üzere beş kategoride ele alınmaktadır. Bu kategorilere ilişkin bulgular aşağıda detaylarıyla sunulmuştur.

##### 4.2.4.1. İnsan kaynağı

Üniversitelerin kurumsal iletişim birimi çalışanları üniversite içindeki insan kaynağının bazı katkıları üzerine durmaktadırlar. Bunun yanında birim özelindeki istihdamda mevcut durum ve istihdam süreçleriyle ilgili birtakım hususlar ele alınmıştır. Birim çalışanları insan kaynağını üniversite içinden potansiyel olarak kurumsal iletişim çalışmaları üzerinde etkili kişiler boyutuyla ve istihdam edilmiş/edilecek kişiler boyutuyla değerlendirmişlerdir.

##### 4.2.4.1.1. Kurumsal iletişim çalışmaları üzerinde etkili kişiler

Görüş bildiren kurumsal iletişim birimi çalışanlarına göre üniversitelerinin akademik kadroları ve yine bunlar içinden özellikle belli alanlarda çalışmalarıyla tanınmış akademisyenler kurumsal iletişim çalışmalarına önemli katkılar sağlamaktadır. Kurumsal iletişim birimi çalışanlarının bir bölümü, tanınmış akademisyenler veya onların çalışmaları yoluyla kurumlarının görünürlüğünün ve marka değerinin arttığını ifade etmektedir. Ayrıca az sayıda birim çalışanı akademisyenlerin kurumsal iletişim birimi için belli noktalarda içerik üretilmesi yoluyla katkı verdiklerine değinmektedir. Bu kodu temsil eden örnek ifadeler ise şöyledir;

*Yani kurumsal iletişime katkı anlamında web sayfalarının bilgi içerikleri hocalarımızdan geliyor. Netice de burada fakülte ve bölümlerin sayfaları var bunların içerikleri onlardan geliyor. Tasarımı dizaynı zaman zaman betimsel bazı dokunuşlar. Hocalarımız akademik yaklaştığı için bazı metinlerde mesela haber içerikli olması gereken metinler oluyor onlara göre ufak ufak dokunuşlar biz yapıyoruz hocalarımızdan tabi bu anlamdan katkı alıyoruz tabi (K1).*

*Şimdi insan kaynakları şöyle kurumsal iletişimde asıl gayemiz kurumun değişimi temsil etmek yani görünürlüğü olan tüm platformlarda onu çeşitlendirmek mümkün, üniversitenin asıl görünen yüzü olan birim olarak destekleyici iyi çalışmalar yapmış*

*kişilerin istihdam edilmesi anlamında önemsiyoruz. Mesela star isimler var bizde S.A. bunlardan biri, N.T., S. C. hocalarımız, bunların sayılarını birkaç kişi arttırmak istiyoruz. Bu tarz insan kaynağı söz konusu olduğunda kurumsal iletişim çalışmalarının elini güçlendiren çalışmalar. Aslında bu durum işimizi de kolaylaştırmış oluyor. Örnek vereceğim eğitim kurumları rehberlik hizmetleri ayağında bize desteği şu oluyor, bütün okullar bu hocalarımızla çalışmak istiyor. Medya PR alanında bunu örneklendirecek olursam birçok gazeteci, ajans ve televizyoncu bu hocalarımızın engin görüşlerinden kamuoyunun bilirkşi olarak görüp takdir ettiği kişi olarak aydınlatmalarını istiyorlar. Alanlarında otorite olan isimler bunlar görüş almak istiyorlar. Aynı şekilde televizyon yapılanmamız, yayınevi üzerinden baktığımız zaman makaleler ve sempozyumlarda onların kitaplaştırılması anlamında ayrıca hocalarımızın kendi kitapları da var ve kalifiye insan bizim elimizi güçlendiriyor (K9).*

#### **4.2.4.1.2. İstihdam**

Kurumsal iletişim birim çalışanları birimlerinin mevcut istihdamları ve istihdam politikalarıyla ilgili bilgiler paylaşmışlardır. Vakıf veya kamu yükseköğretim kurumu fark etmeksizin neredeyse tüm kurumsal iletişim birimlerinin öğrenci asistan çalıştırarak hem öğrencilerin tecrübe kazanmalarını sağladıkları hem de birimin muhtelif iş ve işlemlerinde bu öğrencilerden istifa ettikleri görülmektedir. Öğrenci asistan seçiminde veya birime tam zamanlı idari personel atanacak kişilerin seçiminde belli nitelikler aranmaktadır. Medya veya iletişimle ilgili bir eğitim geçmişi ve uzmanlığın yanında kurumsal iletişimin farklı işlerinde de çalışabilme yeterlikleri arandığı anlaşılmaktadır. Görüş bildiren kurumsal iletişim birimi çalışanlarının bir kısmı kendi üniversitelerinin mezunları arasından yapılan istihdamların daha isabetli olduğu yönünde kanaate sahiptir. Ancak devlet ve vakıf üniversitelerinin istihdam süreçlerinin benzer şartlarda ilerlemediği söylenebilir. Devlet üniversitelerinin kurumsal iletişim birimlerinde çalışanlar devlet memuriyeti için şartların karşılanması gerekliliği ve yeteri kadar kadro verilmemesi hususlarından dolayı yeni istihdam ve atamalarda kendi tabirleriyle ellerinin rahat olmadığını, güçlük yaşadıklarını ifade etmektedirler. Vakıf üniversitelerinde ise bu sürecin daha kolay gerçekleştiği kurumsal iletişim birimi çalışanlarıyla yapılan görüşmelerin çoğunda ifade edilmiştir. Örnek teşkil eden ifadeler aşağıda sunulmuştur.

*Özellik gerektiren bir birim olduğu için personel alınacağı zaman belli başlı bölümlerden mezun belli başlı nitelikleri olan belli başlı programları kullanabilen adayları seçmeye*

*özen gösteriyoruz. Durum bundan ibaret ama bu da tabii zor oluyor. Diğer bir yüzü kısmi zamanlı öğrenci alıyoruz. Alabildiğimiz öğrenci sayısı birim bazında konuşuyorum 5... Bugün herhangi bir özel üniversiteye gittiğiniz zaman onların yani vakıf üniversitelerinin aldığı öğrenci sayısı 30... Şimdi bunlara kıyasladığımız zaman bile arada uçurum var (K3).*

*Şimdi bahsettiğiniz konu istihdamımızsa eğer birini almak, birini göndermek gibi tercih etmekse bunu biz zaten yapmıyoruz, Hani biliyorsunuz memur olarak atanması gerektiği için. Biz kadroyu açıyoruz geliyor. Hem bizim isteklerimiz oluyor. Mesela şunu bilen olsun, şu eğitimi alan olsun mesela. Ama devlet üniversitesi zaten öyle kafanıza göre herkesi alamıyorsunuz. YÖK'ün ya da Cumhurbaşkanlığı'nın bir kadro açması lazım. Ona başvuru olacak. Hani özel üniversitelerin tam nasıl olduğunu bilmiyorum ama yani kadro olmasa bile normal memur kadrosu olmasa bile ilan veriyorsunuz onlar başvuruyor. Onların arasından seçiyorsunuz. O işlere biz karışmıyoruz. Biz sadece şunları şunları, şu tarz olsun diyoruz yani. Nasıl diyim ilan bilgilerini biz veriyoruz. Şunları bilen olsun, şu eğitimi almış olsun tercih yapıyoruz. O gerekli şeylerle personel başkanlığı ilgileniyor (K7)*

#### **4.2.4.2. Organizasyon yapılanması, alt birimler, roller ve sorumluluklar**

Yükseköğretim kurumlarının kurumsal iletişim birimlerinin müdürlük, koordinatörlük, iletişim direktörlüğü vb. gibi farklı isimler altında yapılandıkları bilinmektedir. Ancak detayında birimlerin ve çalışanların rolleri, sorumlulukları ve birim bünyesinde yer alan alt birimlere veya ofislere ilişkin özellikler niceliksel ve niteliksel anlamda değişkenlik göstermektedirler. Kurumsal iletişim birimi çalışanlarının ifadeleri doğrultusunda çalışma grubunu oluşturan üniversiteler kıyas edildiğinde, mevcut organizasyon yapıları da tutarlık göstermemekte, kurumun kendi ihtiyaçları ve imkânları çerçevesinde yapılandırılmakta olduğu anlaşılmaktadır. Kurumsal iletişim birimi çalışanları, birimlerinin doğrudan genel sekreterliğe, rektör yardımcısına veya rektörlüğe bağlı olarak çalıştıklarını ifade etmektedirler. Organizasyon şeması betimlenirken birçok alt birim (ofis, ekip, müdürlük, koordinatör gibi nitelemeler bu alt birimler için yaygın kullanılmakta) zikredilmektedir. Alt birimlerin başında ise daire başkanı, koordinatör, müdür, direktör gibi unvanlara sahip kişiler görevlendirilmektedir. En çok dile getirilen alt birimlerin tanıtım, etkinlik, medya ve grafik tasarım işlerinden sorumlu alt birimler oldukları görülmüştür. Bunlara ek olarak bazı üniversitelerde kurumsal iletişim altında;

mezunlarla ilişkilerden sorumlu, halkla ilişkilerden sorumlu, radyodan sorumlu, protokolden sorumlu altyapı ve salonlardan sorumlu alt birimlerin yer aldığı belirtilmiştir. Alt birim çalışanlarıyla ilgili dikkat çekici bir husus olarak sorumluluk alanlarının keskin çizgilerle ayrılmayışı ifade edilebilir. Birim çalışanlarına göre kurumsal iletişim çalışanlarının bir kısmı mensubu olduğu alt birimin sorumluluk alanı dışında da işlerde görevlendirilmektedir. Kurumsal iletişim çalışanlarının bu kategoriye temsil eden ifadeleri aşağıdaki gibidir;

*İletişim direktörlüğü adı altında rektörlüğe bağlı bir birimiz. Direkt olarak rektöre bağlıyız. İletişim direktörlüğü altında altı tane birim var. Medya ve iletişimi, mezunlarla iletişim, tanıtım ofisi ve bunlar hepsi ofis bu arada. Görsel tasarım ofisi ve üniversite radyosu bir de protokol müdürlüğü... O da dış ilişkilerde ilgilenen birim. Bütün bu birimlerin tek sorumlusu ve iletişim direktörüne A. Bey'e bağlı. O şekilde altı tane ofis var (K4).*

*Şimdi şöyle bir durum var bizim yapımız biraz daha farklı bir yapı aslında yani bizim evet birlikte çalıştığımız aday ilişkileri uzmanımız var. Bu liselerle olan iletişimi sağlıyor aynı zamanda ilçe milli eğitim ile ilgili de işleri sağlıyor olabiliyor. Etkinlik koordinatörümüz var bir tane. Bu da aslında çevrimiçi etkinliklerden önce üniversitede fiziki olarak yapılan etkinliklerde koordinasyonu sağlıyor. Örneğin ikramlar bizim bir otelimiz var otelden bir ikram gelecek mi etkinliğe kim gelecek bunu kim karşılayacak bu tarz plaket verilecek mi... aklıma gelenleri sıralıyorum bunlarla ilgileniyordu. Grafikerimiz var 2 tane onun dışında da basınla ilişkilerimizi yürüten bir arkadaşımız daha var. Unvan olarak soracaksanız örneğin basınla ilişkilerini yürüten arkadaşımızın unvanı kurumsal iletişim direktörü. Aday ilişkiler uzmanımız var. 1 tane etkinlik koordinatörümüz var, 1 tane grafikerimiz var, 2 tane etkinlik koordinatörü arkadaşımızın yanında çalışan da bir arkadaşımız var daire memuru olarak (K6.)*

*Şöyle bir tane koordinatörümüz var onun altında biz 20 kişiyiz ama 20 kişinin görevleri mesela 3-4 fotoğrafçı arkadaş var 1 tane kameramanımız var, işletme ile ilgilenen arkadaş var. Üniversite tanıtımını yapan var, liselilere tanıtım... bunlar aslında kesin çizgilerle birbirinden ayrılmış değil ama organizasyon modelinde görsel tasarım, üniversite tanıtımı, halkla ilişkiler ve teknik 4 bölüme ayrılmış olarak gösteriyoruz. Kalite gereği de yani kendi içimizde biz aslında tamamen kopuk değiliz. Çünkü üniversite tanıtım materyallerini grafik tasarımdaki arkadaşlar hazırlıyorlar. Tasarımları onlar yapıyorlar*

*fotoğrafçı arkadaşlar fotoğraf çekiyor. Halkla ilişkiler deki arkadaşlar birimlerden bilgileri topluyor ve üniversite tanıtım bölümündekiler de bunları gittikleri fuarlarda dağıtıyorlar. Dediğim gibi birbirimizden çok ayrı değiliz ama organizasyon modelimizde koordinatörün altında 4 ayrı birim olarak bu şekilde ayırdık (K10).*

#### **4.2.4.3. Tabi olunan mevzuat**

Üniversitelerin kurumsal iletişim birimi çalışanları kurumsal iletişim biriminin tabi olduğu mevzuat bağlamında yönerge veya kılavuzlar hakkında bilgiler paylaşmışlardır. Görüş bildiren birim çalışanların az bir kısmı belli başlı yönetmeliğin veya yönergenin olmadığını fakat kendi oluşturdukları iş akış süreçlerine ve planlarına uygun olarak faaliyet ve sorumluluk alanlarının belirlediklerini ifade etmiştir. Bir kurumsal iletişim çalışanı ise senato kararlarına bağlı olduklarını belirtmiştir. Geri kalan kurumsal iletişim birimi çalışanları bir mevzuata tabi olarak çerçevesi belli yönerge veya kılavuzlar ile birimlerinin işleyişinin gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

*Bir yönergemiz yönetmeliğimiz yok. İş akış süreçlerimiz var. İş akış süreçleri doğrultusunda işlerimizi yapıyoruz. Bir de KVKK mensup olduğumuz için kullanıyoruz. Kişisel Verilerin Korunması Kanunu... İnsanların bazı görsellerini paylaşıyoruz, yapılan toplantıların bir kısmını paylaşıyoruz. Onların hep onayları doğrultusunda KVKK yapıyoruz (K1).*

*Tabi ki, yani kendi hem üniversite üst yönetiminin belirlediği bir yönerge var bu yönergenin dışına çıkmıyoruz. Aynen öyle, yani şöyle ki iş akışından tutunda hassas ürünlere kadar kurumsal iletişimin de kendine ait hazırlanmış bir anketi var, o yönergelerin dışına çıkmıyoruz (K2).*

*Elektronik belge yönetim sistemimiz var oradaki görev dağılımları, her birimin görev dağılımları var. Kurumsal iletişim birimleri çatısı altında oluşturulmuş bir yönergemiz var. Aslında iç yapılanma bağlamında onlar doğrultusunda işlemlerimizi yürütüyoruz. Yani bir yapılanmamız var. İçeride bu aynı zamanda yükseköğretim kurumları tarafından da denetlenme boyutuyla da var tabi iç yönerge bizde var dediğim gibi (K9).*

#### **4.2.4.4. Ölçme-değerlendirme ve raporlama**

Yükseköğretim kurumlarının kurumsal iletişim birimlerinde faaliyetlerin etkililiği ve performansını ölçmek üzere yapılan çalışmalar ve bunların raporlanması hakkında birim

çalışanlarının görüşleri analiz edilmiştir. Birim çalışanlarının ifadeleri karşılaştırıldığında üç üniversitede iç paydaşlara ve aday öğrencilere uygulanan anketlere yaygın olarak başvurulduğu görülmüştür. Yine üç üniversitenin medya takip hizmeti satın alarak geleneksel ve dijital medyada kendi üniversiteleriyle ilgili analizlere hazır olarak ulaşabildikleri görülmektedir. Bazı üniversitelerin Bilgi İşlem Daire Başkanlığı kanalıyla dijital mecralardaki etkileşim istatistiklerini elde edebildikleri anlaşılmaktadır. Gerekli durumlarda dijital mecralar için günlük veya haftalık değerlendirme yapılabilirdiği anlaşılmaktadır. Kurumsal iletişim birimlerinin tümünde faaliyetlerin etkililiği ve performansı ortaya koymak üzere kısa ve uzun vadeli hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının ve performans raporlarının incelendiği belirtilmiştir. İki kurumsal iletişim çalışanı kalite yönetimi veya kalite kontrol sistemi kapsamında bu raporların hazırlandığını ifade etmektedir. Bazı üniversitelerin kurumsal iletişim birimlerinde genel bir raporun, bazılarında ise her alt birimin hazırladığı raporlar söz konusudur. Bu raporlar öncelikle birimden sorumlu kişiye (koordinatör, müdür veya direktör) sunulmakta daha sonra kendi organizasyon yapılanmalarına göre strateji daire başkanlığına, genel sekreterliğe, rektör yardımcısına veya rektörlüğe ulaştırılmaktadır. Çalışma grubunu oluşturan kurumsal iletişim birimlerinin tümünün altı aylık veya yıllık raporlamalar yaptıkları görülmektedir. Birim çalışanlarına ait ifadeler şöyledir;

*Üniversitede yapılan her şeyi biz burada yayınlıyoruz bu yayınlamalarımız sonucunda Bilgi İşlem Daire başkanlığında üniversitemizin ana sayfasına hem günlük hem haftalık hem de aylık olarak rapor geliyor kaç kişi girdi kaç kişi ziyaret etti ne kadar kaldı İşte buna geri dönüşlerini bu şekilde topluyoruz. Aynı zamanda sosyal mecralarda kendi istatistiklerimizi oluşturuyoruz birim içerisinde hangi videomuz ne kadar izlenmiş ne kadar yorumu almış ne kadar paylaşılmış vs. gibi fotoğraflarımız ne kadar beğeni almış gibi bunları topladıktan sonra tabi ki kendi aramızda bir toplantı yapıp yaptığımız şeyi beğenildiği bunun üzerine gidelim gibi bir seçenek yapıyoruz. Şöyle birim değil ama direkt Genel Sekretere bağlı bir birim olduğumuz için bizim yaptığımız işler genel sekreterlik bünyesinde oluyor yaptığımız işlerin hepsini genel sekreter yardımcısına ya da genel sekretere ya da direkt rektöre sunuyoruz bizimki tamamen üst yönetime bağlı oluyor (K3).*

*Şimdi az önce bahsettiğim gibi kalite kontrol sistemi çalışmaları kapsamında belirlenen her sene hatta her 6 ayda bir güncelleme performans ölçümlerimiz ve performans izleme*

*değerlendirmelerimiz var. 6 ayda bir güncellenen bu bilgiler ışığında kendimizi değerlendiriyoruz ama bunun ötesinde bizim her ay yaptığımız raporlamalarımız var bu raporlama sosyal medya etkinlik, artık onu güncelledik çevrimiçi etkinlik ve grafikerlerimizin ve grafikerlerimizden aldığımız raporlarımız var her ayın 3. haftası özellikle belli bir günümüz yoktur. Ama 3. haftası içerisinde herhangi bir gündür birlikte toplanırız ve biz bir ay boyunca ne yaptık bizim ölçütlerimizi açarız. KYS'deki (Kalite Yönetim Sistemi) ölçütümüzü açarız, performans değerlendirmemizi bunlar biliyorsun yıllıktır KYS'dekiler. Biz bunları daire özelinde aylığa çevirdik. Örneğin sosyal medyadaki etkileşim sayısı şu an farazi konuşuyorum yıl boyunca 150 bin etkileşim alacağız diyorsak biz bunu aylık 1200 altına düşmemiz gerektiğini algılayıp bunun üzerinde çalışmalar yapıyoruz. Sosyal medyada mesela bu bizim bir ölçütümüz içerdeki özelleştirdiğimiz ölçütümüz eğer ilgili birim herhangi bir hedefin altında kaldıysak bunun neden olduğunu anlamaya çalışırız yani bu hata nerden kaynaklanıyor onun üzerine çalışmalar yapar iyileştirmeye çalışırız. ...Şöyle dışarıya basın olarak düşünüyorsak eğer basına açık ya evet şeffaflık ilkesi doğrultusunda YÖK'e bildiriyoruz. Biz bunları basına değil yani her sene tablo 18'di yanılmıyorsa YÖK'ün bir üniversitelerle ilgili rapor istiyor. Hatta yayınla üniversitelerin genel durumu aynı, başlığı budur yanlış hatırlamıyorsa. O rapora biz bilgiler göndeririz veriler göndeririz yani basına değil YÖK'e aslında veriyoruz. Aynı zamanda yine içerden bahsedecek olursak 6 ayda bir dairenin bütün raporunu rektör hocamıza, rektör ve rektör yardımcımıza sunarız (K6).*

#### **4.2.4.5. Planlama**

Birim çalışanlarının kurumsal iletişim faaliyetleri için birimlerinde yaptıkları planlama çalışmaları hakkındaki bilgileri bu kategoride ele alınmıştır. Birim çalışanlarının az bir kısmı kurumsal iletişim biriminin münferit bir planının olmadığını ifade ederken; çoğunluğu akademik takvime göre kurumsal planlarının şekillendiğini belirtmişlerdir. Buna ek olarak üniversitelerin etkinlik takvimlerinin belirlenmesinde söz sahibi daire başkanlıklarının veya rektörlüğün talepte bulunduğu hususlar çerçevesinde kurumsal iletişim birimlerinin planlama çalışmaları yaptığı anlaşılmaktadır. Genellikle gelecek akademik yıla ilişkin yıllık planlamaların yapıldığı ifade edilse de bazı kurumsal iletişim birimlerinin dijital medya mecraları özelinde daha kısa vadeli planlamalar yaptıkları da dile getirilenler arasındadır. Tanıtım ve tercih günleri, akademik yıl açılış toplantısı, mezuniyet töreni gibi etkinliklerinin rutin olarak tanımlandığı ve bunlar için yapılan planların ve çalışmaların daha erken netlik kazanabildiği, bunlar dışında kalan özellikle

diğer birimlerin ve kişilerin talepleriyle yıl içinde yapılan etkinliklerin ise yüksek oranda önceden planlanamadığı vurgulanmıştır. Örnek teşkil eden ifadeler aşağıda sunulmuştur.

*Stratejik plana, akademik takvime uygun olarak planlıyoruz. Herhangi bir ayriyeten planımız yok (K1).*

*Kendi planımız var. İkisini birleştirerek bir şey oluşturuyoruz yani akademik takvime ve rektörlüğün gündemlerine göre ekleyerek ve çıkararak kendi planımızı uyguluyoruz. Şöyle her senenin sonunda bir sonraki senenin planlamasını yapmaya çalışıyoruz. Ama ne kadar örtüşüyor, ne kadar örtüşmüyor onlara bakıyoruz. Yani şöyle bir şey akademik etkinlikler açısından mesela baktığımızda klinik etkinliklerin hepsini bir sene önceden bilmek mümkün olmayabiliyor. Hocalarımızla ne yapmışlardı, ne edecekler bir kısmı belli ama bizim kendi yaptığımız etkinlikler az çok belli oluyor (K2).*

#### **4.2.4.6. Diğer birimlerle eşgüdüm**

Kurumsal iletişim birimi ile diğer birimler arasında kurulan eşgüdüme ilişkin kurumsal iletişim birimi çalışanlarının görüşleri bu kategoride incelenmiştir. Çalışma grubunu oluşturan tüm üniversitelerde kurumsal iletişim birimlerinin diğer birimlerle sürekli irtibat halinde kaldıkları ancak bu sürecin farklı yaklaşımlarla gerçekleştiği söylenebilir. Diğer birimlerle eşgüdüm sağlamak için üniversitelerin kurumsal iletişim birimlerinin standart yöntemlerden ziyade farklı yaklaşımlar sergiledikleri, daha çok kendi kurumlarının kültürünün belirlediği iletişim ve etkileşim kurma veya haberleşme süreçleriyle eşgüdüm sağladıklarını ifade ettikleri görülmektedir. Bazı kurumlarda zaman zaman hiyerarşik, formal veya resmi iletişim kanallarının tercih edildiği görülürken bazı kurumlarda güven ve samimiyet temelinde ikili ilişkiler ile eşgüdüm çalışmalarının gerçekleştiği bulgulanmıştır. Bu bağlamda birim çalışanlarının bir kısmı üniversitelerinin elektronik belge yönetim sistemleri, iş takip sistemleri, ilgili yazılımları veya portalları üzerinden diğer birimlerle etkileşim kurularak eşgüdüm sağlandığını ifade etmiştir. Bir kısmının ise diğer birimlerde tanışıklıklarının ve yakınlıklarının olduğu kişiler ile telefon veya e-posta yoluyla kolayca iletişim kurarak eşgüdüm sağlayabildikleri anlaşılmaktadır.

*Tamamdır, yani aslında kağıt üzerinde pek bir şeyimiz yok yani birimle nasıl iletişime geçerim. Bir standartta aslında bir uygulamamız yok bahsettiğim gibi sadece ikili ilişkiler ve burada sürekli ikili ilişkiden bahsediyorum ama ikili ilişkilerin aslında tetikleyicisi tamamen kurum kültürü ve kurumun iyiliğine yönelik çalışmalar kurumu iyileştirmeye*

yönelik yapılan çalışmalar. Ama biz burada şuna dikkat ediyoruz bizim bağlı olduğumuz bir rektör yardımcısı aynı zamanda yine diğer rektör yardımcımızın da bağlı olduğu altında bulunduğu birimler vardır. Örneğin kaliteyle ilgili kalite yönetim sistemi ile bir çalışma yapacağım zaman direkt birimle irtibata geçmeyi çok istemem. Yani diğer rektör yardımcısının sorumluluğu altındaki bir alan olduğu zaman önce kendi rektör yardımcıyla konuşurum konuyu daha sonrasında ilgili rektör yardımcısıyla görüştükten sonra şahsen veya yazılı da olabilir bu bunun illa yazılı olacak diye bir bizim bir yazılı kuralımız yok şahsen de olabilir. İlgili bir rektör yardımcısıyla görüştükten sonra diğer birimle idari birimle veya merkezle görüşüyoruz. Burada bu ayırım belki dikkatinizi çekebilir bunun dışındaki aynı ekip, aynı rektör yardımcısına bağlı olduğumuz bölümlerle direkt temasa geçebiliyoruz. Onda hiçbir şeyimiz yok kaldı ki diğer rektör yardımcımızın sorumluluğu altındaki birimle direkt irtibata geçebiliriz. Bunun önünde aslında bir şey yok sınırları çok bulanıklaştırmamak adına bizim uyguladığımız bir yöntem (K6).

IT portalımız var. IT portalından akademik etkinlik formlarımız var bir talepleri olacağı zaman bu bağlamda oradan, EBS üzerinden akademik etkinlik formu bize düşer. Çünkü bu formda pek çok kriter vardır. Pek çok birimden talepleri vardır. Biz afişleri yapıp sadece yayınlama dışında bir de oradaki yapılacak etkinliklerden talep edilen destek birimlerini ilgilendiren birimler vardır. Biz onlarla pas ederiz onlarda yine bize iç portaldan, iş takip süreçlerinden onlar da bu ihtiyaçları karşılarlar. ... Genelde iş takip sistemi üzerinden yapıyoruz, oradan bir talepte bulunuyorlar. Biz de o talep doğrultusunda bir planlama yapıp o ihtiyaçlarını karşılamaya çalışıyoruz. Tabi bu şöyle bir şey değil illa o portaldan yazacaksınız, gibi bir şeyimiz yok hocamız Whatsapp'tan yazıyor, mail atıyor, telefonla arıyor, EBS'den imzadan takılmış olanlar oluyor. Biz genelde diyoruz ki iş süreç aksamassın. Biz mail yoluyla da etkinlik formlarını istiyoruz önceden biz hazırlığımızı yapıyoruz evrakımız geldiği zaman hem dosyamıza koyuyoruz evrakımızı, hem de resmi olarak yayınlarımızı yapmış oluyoruz (K1).

#### **4.2.5. Yükseköğretim kurumlarının kurumsal iletişimde tercih edilen mecralar**

Yükseköğretim kurumlarında kurumsal iletişim birimlerinin iç ve dış paydaşlar üzerinden mesajlarını yayma ve etkileşim kurma amacıyla birçok mecra da içerik paylaşımı yaptığı bilinmektedir. Birim çalışanlarının ifadelerine göre kurumsal iletişimde hangi amaçlarla hangi mecraların tercih edildiği burada analiz edilmeye çalışılmıştır. Genel hatlarıyla geleneksel mecralar ve dijital mecralar olarak iki kategorinin söz konusu olduğu

görülmektedir. Bu kategorilere ilişkin detaylar aşağıdaki başlıklarda sunulmaya çalışılmıştır.

#### 4.2.5.1. Geleneksel mecralar

Birim çalışanlarının kurumsal iletişim faaliyetleri için geleneksel olarak tanımladıkları mecralar; basın bülteni, broşür, dergi/kitap, katalog, outdoor (açık hava reklam mecraları), radyo, gazete veya gazete ilanı ve TV reklamı türlerindedir. Basın bültenleri kamuoyu bilgilendirmesi için basında yer alması istenen haber veya duyurularla ilgili basına gönderilen bültenler olarak tanımlanmıştır. Dergi ve kitaplar da kamuoyu için fayda sağlayan, kurumsal iletişim biriminin katkılarıyla oraya çıkan önemli araçlar olarak görülmektedir. Aday öğrencilere yönelik hazırlanan tanıtım amaçlı kataloglar ve broşürler de zikredilenler arasındadır. Bazı üniversitelerin kendi gazetelerinin olduğu görülmektedir. Buna ek olarak ulusal basının gazeteleri aracılığıyla reklam amaçlı, özellikle aday öğrencilere yönelik tercih dönemlerinde tanıtım içeriklerinin paylaşıldığı ifade edilmektedir. Bir kurumsal iletişim çalışanı kendi radyo ve TV stüdyolarının olduğunu belirtirken, iki birim çalışanı ise etkili kanallarda TV reklamlarının tanıtım ve tercih dönemlerinde kullanıldığını belirtmiştir. Birim çalışanlarından biri TV’de yer alırken organik reklam olarak tanımlanan reklam türünü tercih etmeye çalıştıklarını, sosyal sorumluluk çalışması olarak hazırlanan filmler ile dikkat çekebildiklerini dile getirmiştir.

*Basılı yani günümüzde çok fazla kullanılmıyor ancak ne diyebilirim kataloglar yani tanıtım katalogları bu tanıtım tercih günlerinde gelen öğrencilere verilir ilgilenen öğrencilere bölümlerin veya web sitelerin tanıtımlarının olduğu kataloglar uluslararası öğrencilere özel olarak hazırlanan veya yüksek lisans bölümlerine gerekli dersler vs. içeriklerin yer aldığı bir katalog birkaç katalog oluyor. Gelen raporların arşivlenmesi için faaliyet raporları elimizdeki raporların arşivlenmesi için basılı katalog yayını çıkarılıyor. Ama bu kurum içinde arşivleniyor o şekilde (K4).*

*Radyo televizyon stüdyolarımız var. Kurumsal iletişime bağlı burada da üniversitemiz bünyesindeki hocalarımızla, dışarıdan konukların da olduğu, üniversite etkinliklerimizin düzenlendiği profesyonel çalışmalar bu televizyon üzerinden canlı olarak an be an yapılıyor. ...televizyon kanallarımız daha çok uzman katılımları ile uzmanlık gerektiren alanlarda bilirkişilik yaptıkları platformlar olarak kullanıyoruz. Şu an çok kısa bir örnek*

*vereceğim, örneğin Covid aşısı ile ilgili tartışmalar var, Çin aşısı geldi, SMA hastalığı tartışılıyor... (K9)*

#### 4.2.5.2. Dijital mecralar

Kurumsal iletişim birimi çalışanlarının kurumsal iletişim faaliyetleri için dijital olarak tanımladıkları mecraların sosyal medya, kurumsal web site ve elektronik bültenler olduğu söylenebilir. En çok zikredilen mecra olarak sosyal medya, çeşitli platformlarıyla üniversitelerin yer aldığı bir mecradır ve hedef kitle ile etkileşimin en çok buradan kurulduğu görülmektedir. Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Youtube ve hatta Tik Tok platformları, çalışma grubunu oluşturan kurumsal iletişim birimlerinin üniversiteleri adına kurumsal hesaplarının olduğu platformlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir diğer dijital mecra olarak kurumsal web sitelerin haber ve duyuru amacıyla sıkça tercih edildiği anlaşılmaktadır. Kimi zaman sosyal medya hesaplarıyla paralel içerikler paylaşılsa da ayrı ayrı içeriklerin paylaşılabilirdiği de belirtilmiştir. Elektronik bültenler ise düzenli aralıklar ile hem iç hem de dış paydaşlara yine web site ve sosyal medya üzerinden erişim sağlanabilen haber, duyuru ve güncel konuların derlendiği bültenler olarak oluşturulmaktadır. Kurumsal iletişim birimi çalışanlarının dijital mecralara ilişkin örnek temsil eden ifadeler aşağıdaki gibidir.

*Bizim elektronik bültenlerimiz var. Bu elektronik bültenlerimizi hem üniversite paydaşlarımızla hem de üniversitenin dışındaki üniversite ile alakası olmasa bile işte diğer kamu kurumları ile diğer üniversiteler ile paylaşıyoruz (K3).*

*Web sayfamızı özellikle kullanmaya çalışıyoruz. Yani sosyal medya iletişim web sayfamız paralel gidiyor ama bazı haberler var ki diyoruz ki web sayfasından duyurmamıza gerek yok (K10).*

*Burası tam benim alanım benim alanından bir soru geldi, şimdi şöyle sosyal medya dediniz biz sosyal medyayı nasıl kullanıyoruz. Bir aday ile iletişim için kullanıyoruz iki yapmış olduğumuz bilimsel birçok çalışmalarımızın duyurulması için kullanıyoruz örnek veriyorum kamu yararına olan bilgileri aktarmak için kullanıyoruz yapmış olduğumuz haberlerin oradan yayılımını sağlıyoruz. Aynı zamanda sosyal medya platformlarını yine geri bildirim kanalı olarak da kullanıyoruz. Oradan da bize sorular yöneltilebilir işleyişi öğrenmek üniversiteyi tanımak üniversite ile ilgili bilgi almak için tamamen. Bizim sosyal medya platformlarını kullanmamızın asıl amacı kamu yararına olan o bilgilendirme*

*aslında yapmak. Üniversitenin eğitim kadar öğretim kadar kamuoyunu bilgilendirme ayağı da var, bu bağlamda oraya kullanıyoruz (K9).*

#### **4.2.6. Kurumsal iletişim süreçlerinde yaşanan güçlükler**

Kurumsal iletişim birimi çalışanlarının bazıları kendi üniversitelerde kurumsal iletişim süreçlerinde yaşanan güçlüklerle ilişkin görüşlerini bildirmişlerdir. Özellikle devlet üniversitelerinin kurumsal iletişim birimi çalışanlarının maddi kaynak ve personel eksikliğinden yakındıkları görülmektedir. Bu birimlere yeterli maddi kaynak ve insan kaynağı sağlanması durumunda işlerin istenen hızda ve kalitede yürütülebileceği belirtilmektedir. Bir başka devlet üniversitesinde ise üniversite yaşanan herhangi bir problemin çözümünün kurumsal iletişim biriminin sorumluluğunda olduğunun zannedilmesi yaşan güçlük olarak ifade edilmiştir. Bir birim çalışanı özellikle görsel içerik paylaşımlarında Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'nun kendileri için zorluklar ortaya çıkarabildiğini belirtmektedir. Çalışma gurubunu oluşturan kurumsal iletişim birimi çalışanlarının bir bölümü ise yapılan işi beğendirememesi, birlikte çalışılan diğer birimlerden bazı personelin veya akademisyenlerin kişisel beklentileri/beğenileri ile kurumsal iletişim biriminin tercihlerinin örtüşmemesi hususlarında sorunlar yaşanabildiğini ifade etmektedir. Örnek teşkil eden bazı alıntılar aşağıdaki gibidir.

*Bizim en büyük sıkıntımız KVKK şu anda. Yani etkinliklerden önce kamera, fotoğraf çekimleri çok rahat yapabiliyorduk. İnsanlarda bunu zaten görebiliyordu. Gizli kamera ve gizli fotoğraf da çekmiyoruz açık açık fotoğraf çekiyoruz. Fotoğraf görüntüsü vermek isteyenler durup veriyor, vermek istemeyenler elini yüzüne tutuyor. Bir şekilde bu fotoğraflamayı yapabiliyorduk. Şimdi KVKK kapsamında hepsinden bir rıza almamız gerekiyor. İster istemez bu bizi zorluyor. Ayrıca işin süreci, doğası doğrultusunda her hocanın kendine göre farklı hassasiyetleri olabiliyor. Yapılan tasarımlar kullanılan objeler bunu kullanmasaydık, şunu kullansaydık diye bazı önerileri oluyor (K1).*

*Kendi içimizde bazen zaman zaman bir akademisyenle bir program yapacağımız vakit onlarla bazen senkron ilerleyemeyebiliyorsunuz. Bir akademisyenin hayata bakışı ile kurumsal iletişim çalışanından hayata bakışı bazen aynı olmayabiliyor veya sizin hız limitinize ayak uyduramayabiliyorlar. Hem yaşı itibariyle, mesela bu dönemde birçok platformlar üzerinden canlı ders anlatmaya geçtik vesaire birçok platform kullanıyorduk yaşı itibariyle bu süreci ayak uyduramayan akademisyenlerimiz olabiliyor. Yeniliğe*

*kapalı demeyeceğim ama orada bazen akademisyenlerle ilgili çalışmalarını zorluklar yaşıyabiliyoruz. Şimdi söyle biz aslında her dönem her yılın başında oryantasyon programları yapıyoruz. Oryantasyon programlarımızda gelen öğrencilerimize bilgilendiririz. Akademisyenlerimizle de kurumsal bir hafıza oluşturmak için bilgilendirmeler yapabiliyoruz. Kurumsal iletişim şudur, işimiz budur, bunları bunları yapıyoruz. Çıkıp her birim aynı anlatımı yapıyor. Öğrenci işleri direktörlüğü çıkıp aynı açıklama yapıyor bilgi işlem direktörü insan kaynakları birimi hepsi tek tek çıkıp hafıza tazeleme ve oryantasyon çalışmaları yapıyor. Ama onların motivasyonları biraz daha farklı olduğu için mesela akademik çalışmaları biraz daha ağırlık veriyorlar. Makale yazmak vesaire daha önemli olabiliyor. Dolayısıyla bazen onlarla senkron ilerleyemeyebiliyoruz. Uyum noktasında problemler yaşıyabiliyoruz (K9).*

#### **4.2.7.Yükseköğretim kurumlarında kurumsal iletişim birimlerinin akademik yıl içerisinde takip ettikleri süreçler**

Kurumsal iletişim birimi çalışanlarının akademik yıl içerisinde takip ettikleri süreçlerin genellikle Mayıs ve Ekim ayları arasından benzerlikler gösterdiği söylenebilir. Eylül ve Ekim aylarına tekabül eden akademik yıl açılış etkinlikleri üniversitelerin kurumsal iletişim birimlerinin katkılarıyla hayata geçirilmektedir. Ayrıca bu dönemde yeni kayıt öğrenciler için tanışma etkinlikleri konusunda kurumsal iletişim sorumluluklar alabilmektedir. Çalışma grubunu oluşturan üniversitelerin kurumsal iletişim birimlerinin Mayıs ayına kadar muhtelif çalışmalar (kurumsal iletişim biriminin faaliyetlerine yönelik müstakil bir tema verildiği için burada tekrar edilmesine lüzum görülmemiştir) yürüttükleri ancak bunların kendi kurumlarına özgü planlamaları gereğince zaman olarak örtüşmediği söylenebilir. Mayıs ve Haziran ayları tanıtım/tercih günleri çalışmalarının başladığı ve bunun için etkinlik planlanmalarının yapıldığı aylar olarak karşımıza çıkmaktadır. Mayıs ve Haziran ayları genellikle SKS birimleri ile birlikte düzenlenen bahar şenlikleri ve mezuniyet törenlerinin de yapıldığı aylardır. Temmuz ve Ağustos aylarının ise tanıtım/tercih günleri etkinliklerinin düzenlendiği aylar olmasından dolayı kurumsal iletişim birimlerinin yoğun çalıştıkları bir dönem olduğu görülmektedir. Bu temada örnek teşkil eden alıntılar şöyledir;

*Tabi Eylül'de sektörün başlaması Eylülde hani ders seçimlerinin takvimde veya derslerin başlaması takviminden başlayarak ara tatil işte dönem arası ara tatil sömestr tatili o*

*aralarda yine dersler Mayıs - Haziran gibi mezuniyete kadar en yoğun olduğumuz zaman. Pandemi şartları değil de normal zamanlarda üniversitemizin günü oluyordu. O daha çok mezunların hani. Haziranda mezuniyet veya Temmuzda tüm fakültelerin ve yüksek lisans lisansüstü dönemleri... Aslında bu akademik takvim içerisindeki plana göre işlem yapıyoruz ama özel günler dediğim gibi mezuniyet tercih zamanı (üniversite ismi) günü gibi zamanlarda ekstra çalışma ve ekstra proje üzerinden şey yapıyoruz, odaklanıyoruz. Tüm birimler olarak onun dışında yaz tatilinde arada yine tercih zamanı oluyor o sırada aday öğrenciye daha çok yoğunlaşıyor. Zaten yine Eylül ayına dönüyoruz. Bu şekilde bilmem daha anlaşılabilir oldu mu? İşte onun dışında bazı dönemler oluyor daha stabil dönem. Mesela tercih zamanı bitiyor ama Ağustos ayı mesela en sakin geçen zaman. Ama tabii ki de hiçbir zaman kesintiye uğratmadan haberleri, işte yayınları, duyuruları, sosyal medyaya kullanımına kesintisiz yapmaya çalışıyoruz (K4)*

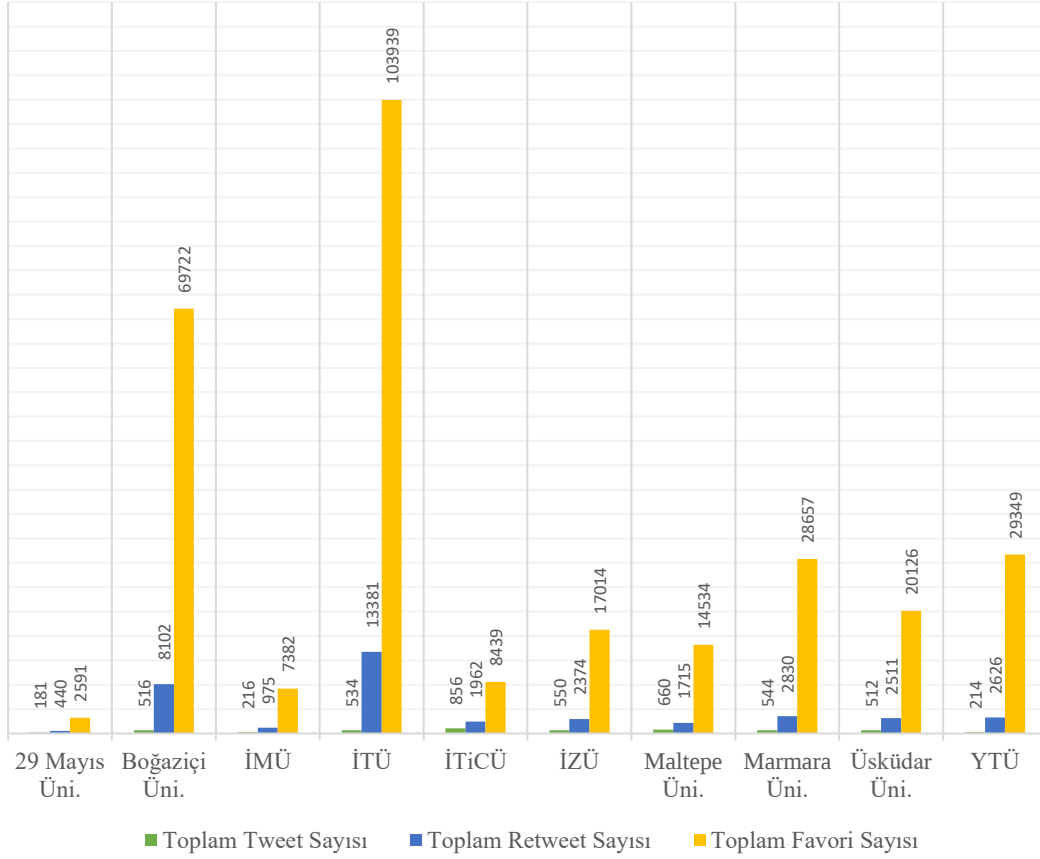
*Biz akademik takvime uygun olarak çalışıyoruz. Burada sınavlar gibi veya kayıt dönemleri olsun, başvuru süreçleri olsun, bunların hepsi zaten tarih olarak belirlenmiş şekilde. O tarihlere uygun olarak akışlarımızı alıyoruz. Örnek veriyorum lisans tarafında başvuru süreci başladığı zaman orada yapılması gerekenler. Kurumlarla iletişimler... ne gibi, hangi dili kullanılacak gibi ajansla çalışıyorsak ajansla beraber ortak bir dil oluşturularak bu planlama oluşturuluyor. Bu da biraz sene yıl bazlı tabii ki alışma oluyor ama dönemsel de değişiklik arz edebiliyor. Yani yıllık olarak yapmış olduğumuz bir plan. Örnek veriyorum güz ana dönemdir ama bahar döneminde farklı bilgiler söz konusu olabiliyor. Bu anlamda esnekliğimiz var tabi. Yani nasıl diyeyim size akademik takvime bağlı kalarak yıllık planlamamız çıkıyor tabi ki (K8).*

#### **4.3. Yükseköğretim Kurumlarının Sosyal Medya Hesaplarının İncelenmesi**

Araştırma kapsamına dahil edilen yükseköğretim kurumlarının kurumsal Twitter hesaplarından 1 Ağustos 2019 ile 30 Temmuz 2020 tarihleri arasında yapılan paylaşımlar incelenmiştir. Bu paylaşımlar hakkındaki niceliksel bilgilere bakıldığında 856 paylaşım ile İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin araştırmaya dahil edilen kurumlar arasında Twitter'da en çok paylaşım yapan kurum olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamında kurumsal hesapları incelenen devlet üniversiteleri arasında en çok paylaşımın 544 tweet ile Marmara Üniversitesi'nden yapıldığı görülmektedir. Bahsi geçen zaman aralığında en az paylaşım yapılan devlet üniversitesi hesabının ise 214 tweet ile Yıldız Teknik Üniversitesine; en az paylaşım yapılan vakıf üniversitesi hesabının 29 Mayıs

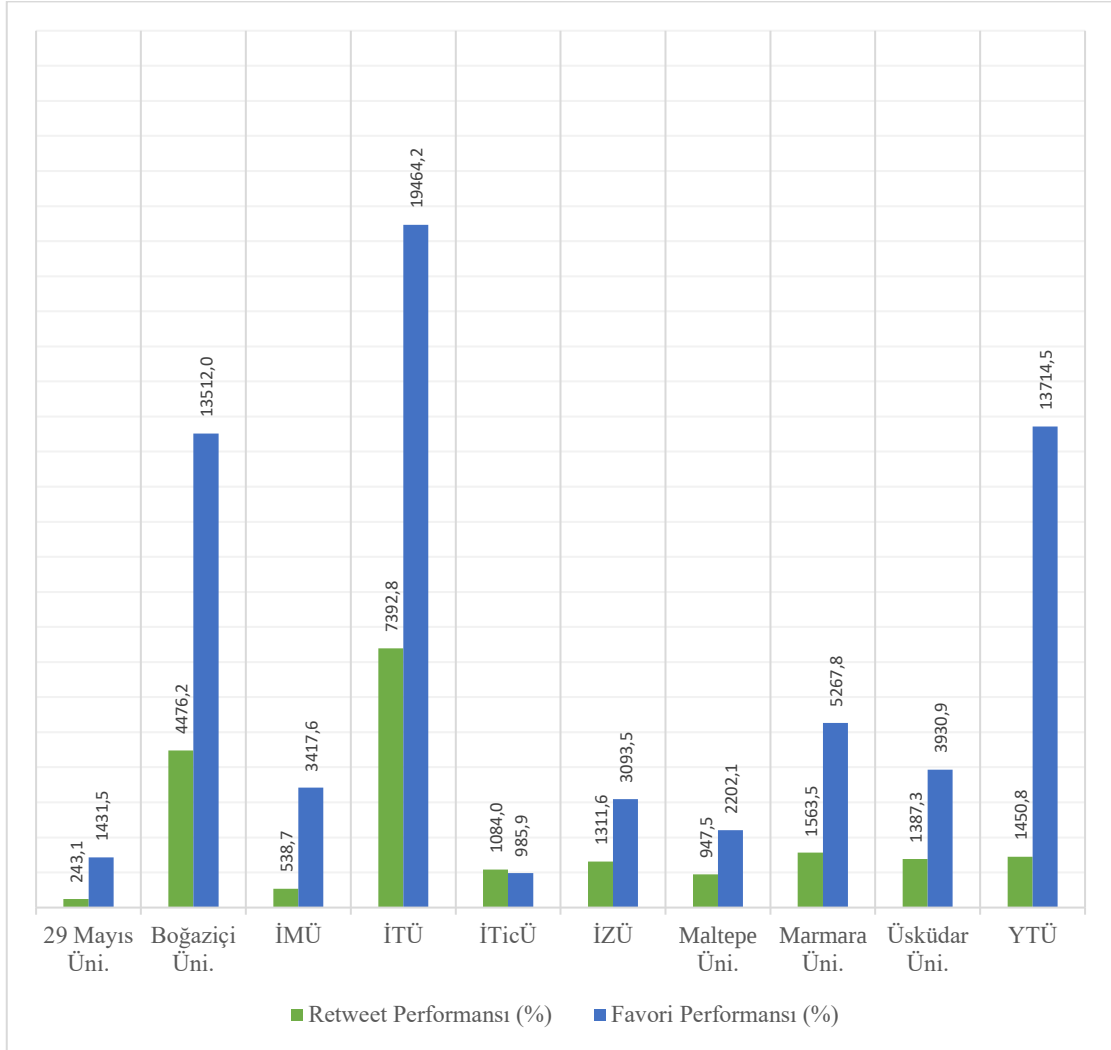
Üniversitesine ait olduğu görülmektedir. Twitter paylaşımlarına ilişkin niceliksel detaylar aşağıdaki Grafik 4.1.'de sunulmuştur.

Grafik 4.1. Çalışma Grubuna Alınan Yükseköğretim Kurumlarının Tweet, Retweet Ve Favori Sayıları



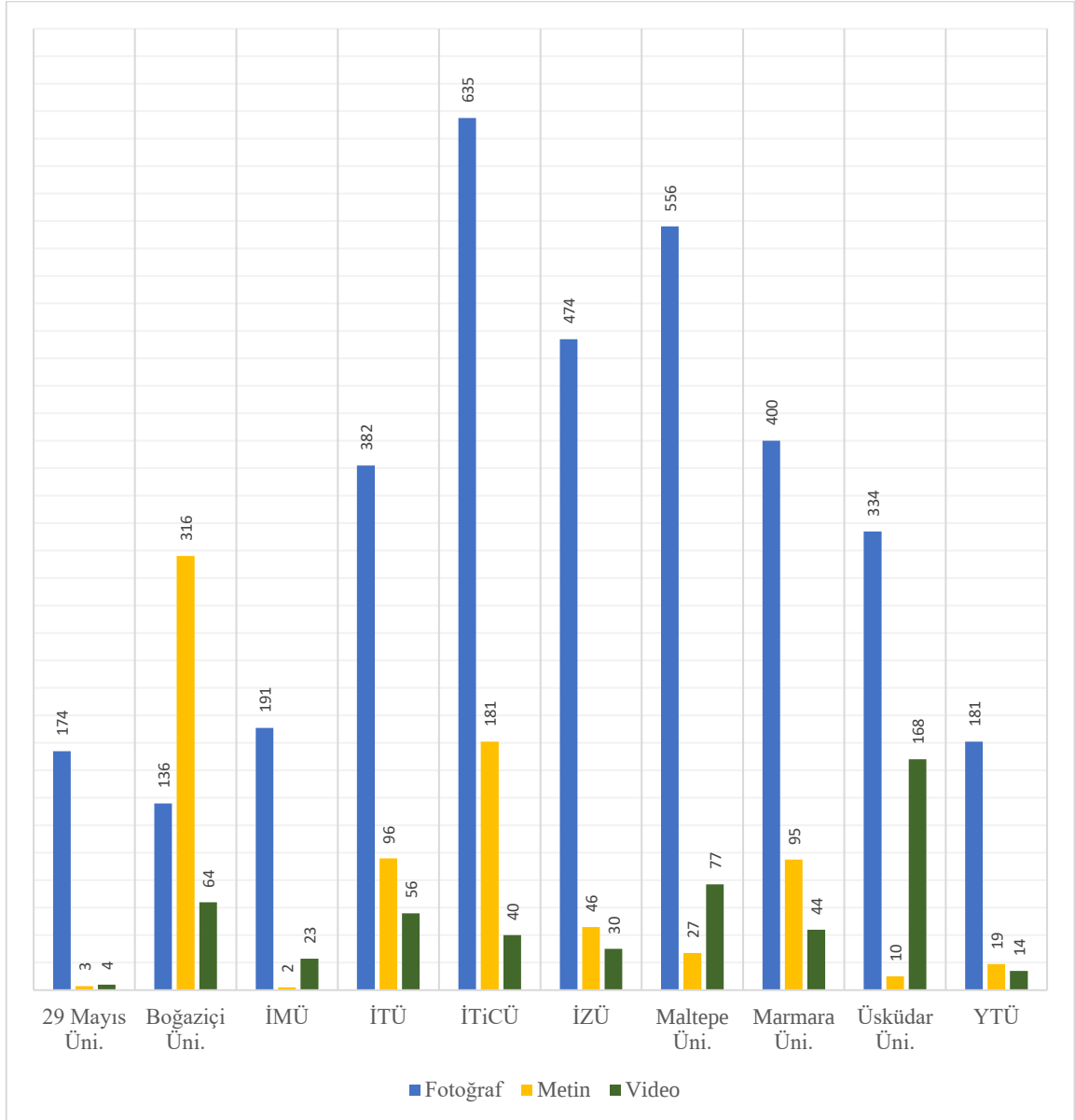
Araştırma kapsamına alınan yükseköğretim kurumlarının kurumsal Twitter hesaplarında yapılan paylaşımlara ilişkin etkileşimler incelendiğinde 13381 retweet ve 103939 favori ile İstanbul Teknik Üniversitesi'nin araştırmaya dahil edilen diğer yükseköğretim kurumlarının aldıkları etkileşimlere göre niceliksel olarak ciddi oranda önde olduğu görülmektedir. İkinci olarak Boğaziçi Üniversitesi'nin 8102 retweet ve 69722 favori ile diğer kurumlara nazaran önemli derece fazla etkileşim aldığı tespit edilmiştir. 856 tweet ile en çok paylaşımı yapan İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin bu niceliksel performansı etkileşim alırken gerçekleşmemiş görünmektedir. Twitter etkileşimlerine ilişkin detaylar aşağıdaki Grafik 4.2.'de sunulmuştur.

Grafik 4.2. Çalışma Grubuna Alınan Yükseköğretim Kurumlarının Twitter Etkileşimi Performans Durumları



Araştırma kapsamına dahil edilen yükseköğretim kurumlarının kurumsal Twitter hesaplarında yaptıkları paylaşımlarda tercih ettikleri medya türleri incelendiğinde en çok fotoğrafın tercih edildiği tespit edilmiştir. Boğaziçi Üniversitesi hariç araştırma kapsamında kurumsal Twitter hesabı incelenen tüm yükseköğretim kurumlarının hesaplarında en çok fotoğraflı paylaşımlara yer verdiği görülmektedir. Bununla birlikte Üsküdar Üniversitesi'nin söz konusu zaman aralığında araştırma kapsamına alınan diğer yükseköğretim kurumlarına nazaran daha fazla video paylaştığı tespit edilmiştir.

Grafik 4.3. Çalışma Grubuna Alınan Yükseköğretim Kurumlarının Tweetlerinde Kullandıkları Medya Türü



Araştırma kapsamına alınan yükseköğretim kurumlarının kurumsal Twitter hesaplarında yaptıkları paylaşımların hangi hedef kitleye hitap ettiği analiz edilmiştir. Buna göre %76 oran ile tüm paydaşlara yönelik paylaşımlara en çok yer verildiği görülmüştür. Aday öğrencilere yönelik yapılan paylaşımların, %11; kayıtlı (mevcut) öğrencilere yapılan paylaşımların %6 ve iç paydaşlara yönelik yapılan paylaşımların ise %4'lük bir dağılımın olduğu görülmüştür. Uluslararası kuruluşlar, düzenleyici kuruluşlar, Sivil Toplum Kuruluşları ve Medya Kuruluşları ise hedef kitle analizinde en az frekans veren gruplar

olarak görülmektedir. Yükseköğretim kurumlarının hedef kitleye göre tasnif edilen paylaşımlarına ilişkin sayısal veriler aşağıdaki Tablo 4.5.'te ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 4.5. Yükseköğretim Kurumlarının Paylaşımlarının Hedef Kitleye Göre Sınıflandırılması

|                                    | 29 Mayıs Üni. | Boğaziçi Üni. | İTÜ        | İTÜ        | İTİCÜ      | İZÜ        | Maltepe Üni. | Marmara Üni. | Üsküdar Üni. | YTÜ        | Toplam      | Oran(%)    |
|------------------------------------|---------------|---------------|------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|--------------|------------|-------------|------------|
| Aday öğrenciler                    | 60            | 10            | 22         | 15         | 239        | 58         | 87           | 18           | 15           | 13         | 537         | 11,23      |
| Akademik birimler                  |               |               |            | 3          | 2          |            | 9            |              |              | 1          | 15          | 0,31       |
| Dış Paydaşlar                      |               | 2             | 2          |            |            |            | 18           | 6            | 33           | 2          | 63          | 1,32       |
| Düzenleyici Kuruluşlar             |               |               |            |            |            |            | 1            |              |              |            | 1           | 0,02       |
| İç Paydaşlar                       | 27            | 11            | 23         | 3          | 18         | 15         | 57           | 29           |              | 17         | 200         | 4,18       |
| İdari birimler veya idari personel |               |               |            |            |            |            | 6            |              |              |            | 6           | 0,13       |
| Kayıtlı (mevcut) öğrenciler        | 3             | 1             | 9          | 11         | 34         | 30         | 96           | 76           | 15           | 14         | 289         | 6,04       |
| Medya Kuruluşları                  |               |               |            |            |            |            | 2            |              |              |            | 2           | 0,04       |
| STK'lar                            |               |               |            |            | 3          |            |              |              |              |            | 3           | 0,06       |
| Tüm Paydaşlar                      | 91            | 492           | 160        | 502        | 560        | 447        | 384          | 415          | 449          | 166        | 3666        | 76,65      |
| Uluslararası Kuruluşlar            |               |               |            |            |            |            |              |              |              | 1          | 1           | 0,02       |
| <b>Toplam</b>                      | <b>181</b>    | <b>516</b>    | <b>216</b> | <b>534</b> | <b>856</b> | <b>550</b> | <b>660</b>   | <b>544</b>   | <b>512</b>   | <b>214</b> | <b>4783</b> | <b>100</b> |

Araştırma kapsamında kurumsal Twitter hesapları incelenen yükseköğretim kurumlarının paylaşımlarının konuları tasnif edildiğinde duyuru/haber niteliğindeki paylaşımların %52 oran ile en çok frekansa sahip olduğu görülmektedir. Tanıtım niteliğinde paylaşımların ise yaklaşık %9'luk oran ile ikinci sırada en çok frekansa sahip olan grup olduğu bulgulanmıştır. Ziyaret, hizmet ve dilek/istek konulu paylaşımları ise en az frekansa sahip konular olarak tespit edilmiştir. Aşağıdaki Tablo 4.6.'da paylaşımların konu dağılımlarına ilişkin niceliksel bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 4.6. Yükseköğretim Kurumlarının Paylaşımlarının Konularına Göre Sınıflandırılması

|                                 | 29 Mayıs Üni. | Boğaziçi Üni. | İMÜ        | İTÜ        | İTİCÜ      | İZÜ        | Maltepe Üni. | Marmara Üni. | Üsküdar Üni. | YTÜ        | Toplam      | Oran (%)   |
|---------------------------------|---------------|---------------|------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|--------------|------------|-------------|------------|
| Bilimsel Etkinlik veya Toplantı | 10            | 27            | 17         | 27         | 55         | 115        | 31           | 53           | 27           | 16         | 378         | 7,9        |
| Davet                           | 4             | 3             | 12         | 1          | 13         | 2          | 18           | 48           | 18           | 4          | 123         | 2,57       |
| Diğer                           | 4             | 33            | 14         | 25         | 5          | 16         | 54           | 49           |              | 10         | 210         | 4,39       |
| Dilek-İstek                     | 2             | 7             | 5          | 8          | 2          | 14         | 10           | 8            | 8            | 9          | 73          | 1,53       |
| Duyuru-Haber                    | 66            | 294           | 105        | 381        | 452        | 223        | 347          | 231          | 300          | 96         | 2495        | 52,1       |
| Hizmet                          | 7             |               | 4          | 1          | 7          | 20         | 2            | 16           | 6            | 6          | 69          | 1,44       |
| Kutlama                         | 11            | 18            | 27         | 44         | 18         | 31         | 57           | 25           | 26           | 24         | 281         | 5,88       |
| Sağlık-Spor-                    | 1             | 4             | 3          | 2          | 20         | 16         | 58           | 50           | 3            | 2          | 159         | 3,32       |
| Tanıtım                         | 49            | 34            | 12         | 8          | 222        | 30         | 45           | 12           | 27           | 5          | 444         | 9,28       |
| Taziye - Anma                   | 8             | 10            | 10         | 28         | 10         | 22         | 17           | 18           | 26           | 25         | 174         | 3,64       |
| Tercih - Yerleştirme            | 9             | 1             | 6          | 5          | 6          | 14         | 7            | 1            | 31           | 3          | 83          | 1,74       |
| Toplantı - Görüşme              | 1             | 84            |            |            | 29         | 42         | 9            | 23           | 38           | 6          | 232         | 4,85       |
| Ziyaret                         | 9             | 1             | 1          | 4          | 17         | 5          | 5            | 10           | 1            | 8          | 61          | 1,28       |
| <b>Toplam</b>                   | <b>181</b>    | <b>516</b>    | <b>216</b> | <b>534</b> | <b>856</b> | <b>550</b> | <b>660</b>   | <b>544</b>   | <b>511</b>   | <b>214</b> | <b>4783</b> | <b>100</b> |

Araştırma kapsamında kurumsal Twitter hesapları incelen yükseköğretim kurumlarının 1 Ağustos 2019 ile 30 Temmuz 2020 tarihleri arasında yaptığı paylaşımlar incenmiş ve paylaşım konuları aylık bazda tasnif edilmiştir. Buna göre en çok aralık ayında tweet paylaşıldığı ve bu tweetlerin büyük bölümünün duyuru-haber niteliğinde olduğu görülmüştür. En çok tweet atılan ikinci ay olarak temmuz görünmekte ve duyuru-haber niteliğindeki paylaşımlar kadar tanıtım sınıfına giren paylaşımlara da bu ayda yer verildiği görülmektedir. En az tweet atılan ayın ise yaklaşık %5 oran ile ağustos olduğu görülmektedir. Buna rağmen tanıtım niteliğindeki paylaşımların görece fazla olduğu

tespit edilmiştir. Paylaşımlarının aylara göre konu dağılımları aşağıdaki Tablo 4.7.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.7. Yükseköğretim Kurumlarının Paylaşımlarının Aylara Göre Konu Dağılımı

|                    | Ağustos     | Eylül       | Ekim        | Kasım       | Aralık      | Ocak       | Şubat      | Mart       | Nisan      | Mayıs       | Haziran    | Temmuz      |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|------------|-------------|------------|-------------|
| Bilimsel Etkinlik  | 8           | 15          | 52          | 42          | 59          | 25         | 20         | 18         | 30         | 21          | 68         | 20          |
| Davet              | 1           | 10          | 31          | 11          | 22          | 7          | 18         | 7          | 6          | 4           | 2          | 4           |
| Diğer              | 11          | 21          | 14          | 28          | 15          | 15         | 9          | 27         | 22         | 13          | 20         | 15          |
| Dilek-İstek        | 5           | 8           | 4           | 3           | 7           | 1          | 1          | 5          | 7          | 10          | 19         | 3           |
| Duyuru-Haber       | 97          | 193         | 191         | 236         | 255         | 167        | 164        | 262        | 284        | 288         | 186        | 172         |
| Hizmet             | 1           | 10          | 7           | 8           | 1           | 6          | 3          | 3          | 14         | 9           | 3          | 4           |
| Kutlama            | 34          | 11          | 25          | 25          | 26          | 6          | 7          | 24         | 34         | 57          | 15         | 17          |
| Sağlık-Spor-       |             |             |             |             |             |            |            |            |            |             |            |             |
| Kültür-Sanat       | 3           | 8           | 15          | 30          | 37          | 3          | 17         | 13         | 11         | 10          | 5          | 7           |
| Etkinliği          |             |             |             |             |             |            |            |            |            |             |            |             |
| Tanıtım            | 49          | 21          | 4           | 18          | 76          | 7          | 8          | 7          | 4          | 23          | 58         | 169         |
| Taziye-Anma        | 8           | 5           | 7           | 20          | 15          | 17         | 28         | 22         | 5          | 4           | 10         | 33          |
| Tercih-Yerleştirme | 18          | 21          | 3           |             | 1           |            | 1          | 1          | 1          | 3           | 9          | 25          |
| Toplantı-Görüşme   | 3           | 10          | 12          | 23          | 31          | 14         | 15         | 21         | 27         | 36          | 13         | 27          |
| Ziyaret            | 3           | 8           | 9           | 11          | 13          | 5          | 6          | 5          |            | 1           |            |             |
| <b>Toplam</b>      | <b>241</b>  | <b>341</b>  | <b>374</b>  | <b>455</b>  | <b>558</b>  | <b>273</b> | <b>297</b> | <b>415</b> | <b>445</b> | <b>479</b>  | <b>408</b> | <b>496</b>  |
| <b>Oran (%)</b>    | <b>5,04</b> | <b>7,13</b> | <b>7,82</b> | <b>9,51</b> | <b>11,7</b> | <b>5,7</b> | <b>6,2</b> | <b>8,6</b> | <b>9,3</b> | <b>10,0</b> | <b>8,5</b> | <b>10,4</b> |

Araştırma kapsamında kurumsal Twitter hesapları incelen yükseköğretim kurumlarının 1 Ağustos 2019 ile 30 Temmuz 2020 tarihleri arasında yaptığı paylaşımlar incenerek söz konusu paylaşımların hedef kitlesi aylara göre tasnif edilmiştir. Buna göre en çok tweet paylaşılan aralık ayında tüm paydaşlara yönelik olarak servis edilen paylaşımların aralık ayındaki toplam sayının çok büyük bir kısmını teşkil ettiği görülmüştür. Ağustos ve temmuz aylarında da yapılan paylaşımların en çok tüm paydaşlara yönelik olduğu fakat aday öğrencilere doğrudan hitap eden paylaşımların sayısının da ciddi oranda yükseldiği bulgulanmıştır. Yükseköğretim kurumlarının paylaşımlarının aylara göre hedef kitle dağılımı aşağıdaki Tablo 4.8.'de verilmiştir.

Tablo 4.8. Yükseköğretim Kurumlarının Paylaşımlarının Aylara Göre Hedef Kitle Dağılımı

|                                          | Ağustos     | Eylül       | Ekim        | Kasım       | Aralık      | Ocak        | Şubat       | Mart        | Nisan       | Mayıs       | Haziran     | Temmuz      |
|------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Aday öğrenciler                          | 78          | 42          | 10          | 14          | 81          | 28          | 12          | 11          | 6           | 36          | 83          | 136         |
| Akademik birimler veya akademik personel |             |             | 1           | 1           | 2           | 1           | 4           | 1           | 2           |             | 1           | 2           |
| Dış Paydaşlar                            | 2           | 1           | 2           |             | 8           | 7           | 2           |             | 3           | 2           | 13          | 23          |
| Düzenleyici Kuruluşlar                   |             |             |             |             |             | 1           |             |             |             |             |             |             |
| İç Paydaşlar                             | 2           | 27          | 23          | 25          | 23          | 11          | 22          | 30          | 15          | 13          | 6           | 3           |
| İdari birimler veya idari personel       |             |             | 1           |             |             |             |             | 3           | 1           |             |             | 1           |
| Kayıtlı (mevcut) öğrenciler              | 12          | 20          | 17          | 19          | 48          | 25          | 28          | 39          | 22          | 29          | 19          | 11          |
| Medya Kuruluşları                        |             |             |             | 1           | 1           |             |             |             |             |             |             |             |
| STK'lar                                  |             | 1           | 1           |             |             |             |             |             |             | 1           |             |             |
| Tüm Paydaşlar                            | 147         | 250         | 319         | 395         | 395         | 201         | 229         | 331         | 395         | 398         | 286         | 320         |
| Uluslararası Kuruluşlar                  |             |             |             |             |             |             |             |             | 1           |             |             |             |
| <b>Toplam</b>                            | <b>241</b>  | <b>341</b>  | <b>374</b>  | <b>455</b>  | <b>558</b>  | <b>274</b>  | <b>297</b>  | <b>415</b>  | <b>445</b>  | <b>479</b>  | <b>408</b>  | <b>496</b>  |
| <b>Oran (%)</b>                          | <b>5,04</b> | <b>7,13</b> | <b>7,82</b> | <b>9,51</b> | <b>11,6</b> | <b>5,73</b> | <b>6,21</b> | <b>8,68</b> | <b>9,30</b> | <b>10,0</b> | <b>8,53</b> | <b>10,3</b> |

#### 4.4. Akademik Personele Uygulanan Ölçek Vasıtasıyla Elde Edilen Bulgular (Nicel Analiz)

Bu bölümde araştırma kapsamında geliştirilen ve uygulanan nicel ölçme aracı vasıtasıyla elde edilen bulgular sunulmuştur. Öncelikle Doğrulayıcı Faktör Analizine ilişkin sonuçlara ardından vardamsal istatistiklere yer verilmiştir.

##### 4.4.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi, faktör yapısının varsayılan modellerinin spesifikasyonunu ve tahminlenmesini için yapılmaktadır (Doll, Raghunathan, Lim ve Gupta, 1995, s.178). Başka bir deyişle Doğrulayıcı Faktör Analizi ile mevcut bir teorik perspektifin veya

yapının sınaması yapılmaktadır. Daha önce Açımlayıcı Faktör Analizi ile ortaya konan yapının yeni bir popülasyonla ile test edilmesi söz konusudur (DiStefano ve Hess, 2005, s.226). Bir modelin kabul edilebilir olması için, modelde yer alan ilişkilerin veri ile ne kadar tutarlı olduğunu ortaya koyan ve Tablo 4.9.'da gösterilen uyum iyiliği indeksleri hesaplanmaktadır (Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008, s.58-59).

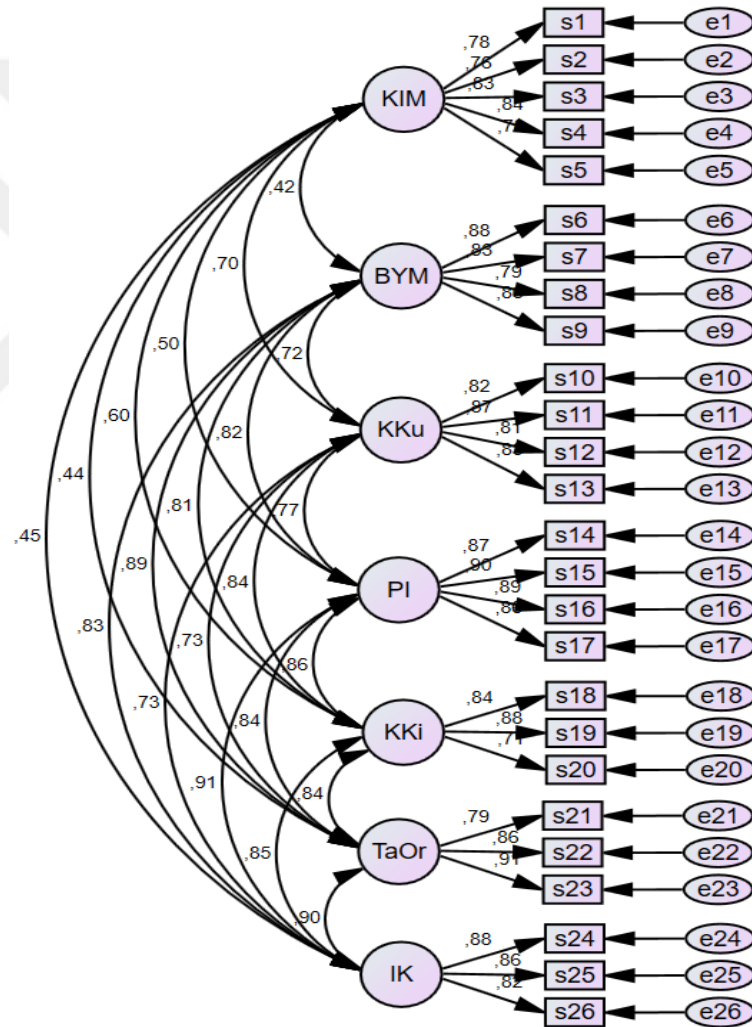
Tablo 4.9. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği İndeksleri ve Kabul Edilebilir Değerler

| Uyum İyiliği İndeksleri | Kabul Edilebilir Değerler |
|-------------------------|---------------------------|
| p                       | $0 \leq p \leq ,05$       |
| $\chi^2/sd$             | $<3$                      |
| GFI                     | $,90 \leq GFI \leq ,95$   |
| AGFI                    | $,90 \leq AGFI \leq ,95$  |
| CFI                     | $,90 \leq CFI \leq ,97$   |
| RMSEA                   | $0 \leq RMSEA \leq ,10$   |
| SRMR                    | $0 \leq SRMR \leq ,05$    |
| NFI                     | $,90 \leq NFI \leq ,95$   |

Mevcut araştırma kapsamında bu değerlerin hesaplanması için 5 vakıf ve 5 devlet yükseköğretim kurumundan 442 akademisyen toplanan veriler Doğrulayıcı Faktör Analizine tabi tutulmuştur. Doğrulayıcı Faktör Analizi ile daha önce Açımlayıcı Faktör Analizi ile çıkartılan yedi altboyut ile kurulan modelin uygunluğunun değerlendirilmiştir. Bu kapsamda;

- Ki kare ( $\chi^2$ ) sonucunun 792,25 ( $p = ,00$ ) anlamlı olduğu,
- Ki kare serbestlik derecesi ( $\chi^2/sd$ ) değerinin 2,85 olduğu,
- Goodness of Fit Index (GFI) değerinin ,87 olduğu,
- Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) değerinin ,84 olduğu,
- Comparative Fit Index (CFI) değerinin ,95 olduğu
- SRMR değerinin ,04 olduğu
- Normal Fit Index (NFI) değerinin ,92 olduğu
- Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) değerinin ,06 olduğu hesaplanmıştır.

Bu sonuçlara göre Ki Kare ( $\chi^2$ ) Uyum İyilik Testi, RMSEA, RMR, CFI ve NFI değerlerinin kabul edilebilir değerlerde olduğu görülmektedir. Bununla birlikte GFI ve AGFI değerlerinin de ,90 üzerinde değer alması istense de söz konusu değerlerin ,80 eşiğini geçmesi durumunda da kabul edilebilir olduğua işaret eden çalışmalar (Doll, Xia ve Torkzadeh, 1994, s.456) mevcuttur. Dolayısıyla modifikasyon işlemine gerek kalmadan ölçeğin beklenen standartları karşılayan bir ölçme aracı olduğu söylenebilir. Ölçeğe ait path diagramı ise aşağıdaki Şekil 4.1.'de gösterilmektedir.



Şekil 4.1. Akademik Personelin Kurumsal İletişim Algısı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Path Diyagramı

#### 4.4.2. Vardamsal İstatistikler

Tablo 4.10. Akademik Personelin Kurumsal İletişim Algısı Ölçeği Altboyutlarının Normal Dağılımının İncelenmesi

| Boyutlar                  | <i>N</i> | $Sh_{\bar{x}}$ | Çarpıklık | Basıklık |
|---------------------------|----------|----------------|-----------|----------|
| Kurumsal itibar ve marka  | 422      | ,03            | -1,20     | 1,50     |
| Basın, yayın ve medya     | 422      | ,04            | -,44      | -,39     |
| Kurumsal kültür           | 422      | ,04            | -,54      | -,20     |
| Paydaş iletişimi          | 422      | ,05            | -,22      | -,61     |
| Kurumsal kimlik           | 422      | ,04            | -,75      | ,28      |
| Tanıtım ve organizasyon   | 422      | ,04            | -,39      | -,57     |
| İşbirliği ve koordinasyon | 422      | ,05            | -,26      | -,61     |
| Ölçek toplam              | 422      | ,03            | -,35      | -,18     |

Normallik varsayımının karşılanıp karşılanmadığı çarpıklık ve basıklık değerlerine göre tespit edilmiştir. George ve Mallery (2019, s.115) çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ve +2 aralığında olduğunda tek değişkenli normallik varsayımının kabul edilebileceğini belirtmektedir. Yukarıdaki Tablo 4.10.'da görüldüğü üzere ölçeğin altboyutlarının çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ve +2 değerleri arasında olduğu görüldüğünden tek değişkenli normallik varsayımının karşılandığı görülmüştür. Ölçek altboyutlarına ilişkin bu sonuçlar, yapılacak analizlerde parametrik testlerin kullanılması için referans niteliği taşımaktadır.

Tablo 4.11. Akademik Personelin Kurumsal İletişim Algısı Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri

| Boyutlar                  | <i>N</i> | $\bar{x}$ | <i>ss</i> | $Sh_{\bar{x}}$ |
|---------------------------|----------|-----------|-----------|----------------|
| Kurumsal itibar ve marka  | 422      | 4,29      | ,04       | ,74            |
| Basın, yayın ve medya     | 422      | 3,56      | ,05       | 1,02           |
| Kurumsal kültür           | 422      | 3,65      | ,05       | 1,00           |
| Paydaş iletişimi          | 422      | 3,35      | ,05       | 1,07           |
| Kurumsal kimlik           | 422      | 3,87      | ,04       | ,92            |
| Tanıtım ve organizasyon   | 422      | 3,59      | ,05       | 1,03           |
| İşbirliği ve koordinasyon | 422      | 3,48      | ,05       | 1,05           |
| Ölçek toplam              | 422      | 3,71      | ,03       | ,81            |

Tablo 4.11.'de görüldüğü üzere akademik personelin görev yaptıkları yükseköğretim kurumuna ilişkin kurumsal iletişim algıları 3,71 genel ortalama ile “iyi” düzeyde gözlenmektedir. Ayrıca;

- Kurumsal itibar ve marka algılarının  $\bar{x}=4,29$  ortalama ile “çok iyi”,
- Basın, yayın ve medya algılarının  $\bar{x}=3,56$  ortalama ile “iyi”,
- Kurumsal kültür algılarının  $\bar{x}=3,65$  ortalama ile “iyi”,
- Paydaş iletişimi algılarının  $\bar{x}=3,35$  ortalama ile “orta”,
- Kurumsal kimlik algılarının  $\bar{x}=3,87$  ortalama ile “iyi”,
- Tanıtım ve organizasyon algılarının  $\bar{x}=3,59$  ortalama ile “iyi”,
- İşbirliği ve koordinasyon algılarının  $\bar{x}=3,48$  ortalama ile “iyi” düzeyine tekabül ettiği tespit edilmiştir.

Tablo 4.12. Akademik Personelin Kurumsal İletişim Algısı Ölçeği Puanlarının Akademik Personelin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

| Puan                      | Gruplar | N   | $\bar{x}$ | ss   | Sh $\bar{x}$ | t Testi |       |     |
|---------------------------|---------|-----|-----------|------|--------------|---------|-------|-----|
|                           |         |     |           |      |              | t       | Sd    | p   |
| Kurumsal itibar ve marka  | Kadın   | 235 | 4,35      | 0,76 | 0,05         | 1,88    | 440   | ,06 |
|                           | Erkek   | 207 | 4,22      | 0,71 | 0,05         |         |       |     |
| Basın, yayın ve medya     | Kadın   | 235 | 3,71      | 0,99 | 0,06         | 3,49    | 440   | ,01 |
|                           | Erkek   | 207 | 3,38      | 1,02 | 0,07         |         |       |     |
| Kurumsal kültür           | Kadın   | 235 | 3,76      | 1,01 | 0,07         | 2,61    | 440   | ,00 |
|                           | Erkek   | 207 | 3,51      | 0,98 | 0,07         |         |       |     |
| Paydaş iletişimi          | Kadın   | 235 | 3,44      | 1,09 | 0,07         | 2,05    | 436,  | ,04 |
|                           | Erkek   | 207 | 3,24      | 1,04 | 0,07         |         |       |     |
| Kurumsal kimlik           | Kadın   | 235 | 3,99      | 0,93 | 0,06         | 2,86    | 435,5 | ,00 |
|                           | Erkek   | 207 | 3,74      | 0,90 | 0,06         |         |       |     |
| Tanıtım ve organizasyon   | Kadın   | 235 | 3,64      | 1,08 | 0,07         | 1,11    | 440   | ,26 |
|                           | Erkek   | 207 | 3,53      | 0,98 | 0,07         |         |       |     |
| İşbirliği ve koordinasyon | Kadın   | 235 | 3,59      | 1,06 | 0,07         | 2,37    | 440   | ,01 |
|                           | Erkek   | 207 | 3,36      | 1,03 | 0,07         |         |       |     |
| Ölçek toplam              | Kadın   | 235 | 3,81      | 0,82 | 0,05         | 2,81    | 440   | ,00 |
|                           | Erkek   | 207 | 3,60      | 0,79 | 0,05         |         |       |     |

Akademik personelin kurumsal iletişim algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Tablo 4.12.'de detayları verilen Bağımsız Grup T Testi Sonuçlarına göre kurumsal itibar ve marka altboyutu ( $p>,05$ ;  $t=1,88$ ) ile tanıtım ve organizasyon altboyutunda ( $p>,05$ ;  $t=1,11$ ) cinsiyet grupları arasında istatistiksel olarak

manidar bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Ancak diğer altboyutlarda ve ölçek toplam puanlarında cinsiyet grupları arasında istatistiksel olarak manidar farkın olduğu görülmektedir. Buna göre;

- Basın, yayın ve medya altboyutunda farkın kadınlar lehine ( $\bar{x}=3,71$ ;  $p<,05$ ;  $t=3,49$ ),
- Kurumsal kültür altboyutunda farkın kadınlar lehine ( $\bar{x}=3,76$ ;  $p<,05$ ;  $t=2,61$ ),
- Paydaş iletişimi altboyutunda farkın kadınlar lehine ( $\bar{x}=3,71$ ;  $p<,05$ ;  $t=2,05$ ),
- Kurumsal kimlik altboyutunda farkın kadınlar lehine ( $\bar{x}=3,99$ ;  $p<,05$ ;  $t=8,86$ ),
- İşbirliği ve koordinasyon altboyutunda farkın kadınlar lehine ( $\bar{x}=3,59$ ;  $p<,05$ ;  $t=2,57$ ),
- Ölçek toplam puanlarında ise farkın yine kadınlar lehine ( $\bar{x}=3,81$ ;  $p<,05$ ;  $t=2,81$ ) olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.13. Akademik Personelin Kurumsal İletişim Algısı Ölçeği Puanlarının Akademisyenlerin Yaş Grubu Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

| <i>f</i> , $\bar{x}$ ve ss Değerleri |              |    |           |      | ANOVA Sonuçları |        |     |      |      |     |
|--------------------------------------|--------------|----|-----------|------|-----------------|--------|-----|------|------|-----|
| Puan                                 | Grup         | N  | $\bar{x}$ | ss   | Var. K.         | KT     | Sd  | KO   | F    | p   |
| Kurumsal itibar ve marka             | 21-25 yaş    | 7  | 4,40      | ,61  | G.Arası         | 5,72   | 8   | ,71  |      |     |
|                                      | 26-30 yaş    | 65 | 4,15      | ,70  | G.İçi           | 234,31 | 433 | ,54  |      |     |
|                                      | 31-35 yaş    | 56 | 4,32      | ,74  | Toplam          | 240,03 | 441 |      |      |     |
|                                      | 36-40 yaş    | 74 | 4,47      | ,54  |                 |        |     |      |      |     |
|                                      | 41-45 yaş    | 92 | 4,29      | ,75  |                 |        |     |      | 1,32 | ,23 |
|                                      | 46-50 yaş    | 38 | 4,17      | ,85  |                 |        |     |      |      |     |
|                                      | 51-55 yaş    | 50 | 4,36      | ,71  |                 |        |     |      |      |     |
|                                      | 56-60 yaş    | 31 | 4,18      | ,96  |                 |        |     |      |      |     |
|                                      | 60 yaş üzeri | 29 | 4,11      | ,78  |                 |        |     |      |      |     |
| Basın, yayın ve medya                | 21-25 yaş    | 7  | 4,14      | ,74  | G.Arası         | 12,85  | 8   | 1,60 |      |     |
|                                      | 26-30 yaş    | 65 | 3,57      | ,98  | G.İçi           | 441,72 | 433 | 1,02 |      |     |
|                                      | 31-35 yaş    | 56 | 3,30      | 1,11 | Toplam          | 454,58 | 441 |      |      |     |
|                                      | 36-40 yaş    | 74 | 3,82      | ,89  |                 |        |     |      |      |     |
|                                      | 41-45 yaş    | 92 | 3,58      | ,96  |                 |        |     |      | 1,57 | ,13 |
|                                      | 46-50 yaş    | 38 | 3,36      | 1,03 |                 |        |     |      |      |     |
|                                      | 51-55 yaş    | 50 | 3,52      | 1,10 |                 |        |     |      |      |     |
|                                      | 56-60 yaş    | 31 | 3,47      | 1,07 |                 |        |     |      |      |     |
|                                      | 60 yaş üzeri | 29 | 3,49      | 1,04 |                 |        |     |      |      |     |

Tablo 4.13. (devamı)

|                           |              |    |      |      |         |        |     |      |      |     |
|---------------------------|--------------|----|------|------|---------|--------|-----|------|------|-----|
| Kurumsal kültür           | 21-25 yaş    | 7  | 3,89 | 1,01 | G.Arası | 11,80  | 8   | 1,47 |      |     |
|                           | 26-30 yaş    | 65 | 3,48 | ,91  | G.İçi   | 430,27 | 433 | ,99  |      |     |
|                           | 31-35 yaş    | 56 | 3,56 | 1,10 | Toplam  | 442,07 | 441 |      |      |     |
|                           | 36-40 yaş    | 74 | 3,88 | ,78  |         |        |     |      |      |     |
|                           | 41-45 yaş    | 92 | 3,72 | ,92  |         |        |     |      | 1,48 | ,16 |
|                           | 46-50 yaş    | 38 | 3,48 | 1,21 |         |        |     |      |      |     |
|                           | 51-55 yaş    | 50 | 3,77 | 1,12 |         |        |     |      |      |     |
|                           | 56-60 yaş    | 31 | 3,51 | 1,15 |         |        |     |      |      |     |
|                           | 60 yaş üzeri | 29 | 3,37 | ,90  |         |        |     |      |      |     |
| Paydaş iletişimi          | 21-25 yaş    | 7  | 3,42 | ,82  | G.Arası | 4,54   | 8   | ,56  |      |     |
|                           | 26-30 yaş    | 65 | 3,35 | ,97  | G.İçi   | 499,39 | 433 | 1,15 |      |     |
|                           | 31-35 yaş    | 56 | 3,25 | 1,21 | Toplam  | 503,92 | 441 |      |      |     |
|                           | 36-40 yaş    | 74 | 3,54 | 1,07 |         |        |     |      |      |     |
|                           | 41-45 yaş    | 92 | 3,31 | 1,01 |         |        |     |      | ,49  | ,86 |
|                           | 46-50 yaş    | 38 | 3,17 | 1,10 |         |        |     |      |      |     |
|                           | 51-55 yaş    | 50 | 3,35 | 1,15 |         |        |     |      |      |     |
|                           | 56-60 yaş    | 31 | 3,33 | 1,06 |         |        |     |      |      |     |
|                           | 60 yaş üzeri | 29 | 3,35 | 1,02 |         |        |     |      |      |     |
| Kurumsal kimlik           | 21-25 yaş    | 7  | 4,38 | ,78  | G.Arası | 8,86   | 8   | 1,10 |      |     |
|                           | 26-30 yaş    | 65 | 3,80 | ,83  | G.İçi   | 367,86 | 433 | ,85  |      |     |
|                           | 31-35 yaş    | 56 | 3,81 | 1,10 | Toplam  | 376,73 | 441 |      |      |     |
|                           | 36-40 yaş    | 74 | 4,04 | ,81  |         |        |     |      |      |     |
|                           | 41-45 yaş    | 92 | 3,92 | ,76  |         |        |     |      | 1,30 | ,23 |
|                           | 46-50 yaş    | 38 | 3,70 | 1,04 |         |        |     |      |      |     |
|                           | 51-55 yaş    | 50 | 3,96 | ,92  |         |        |     |      |      |     |
|                           | 56-60 yaş    | 31 | 3,67 | 1,14 |         |        |     |      |      |     |
|                           | 60 yaş üzeri | 29 | 3,65 | 1,01 |         |        |     |      |      |     |
| Tanıtım ve organizasyon   | 21-25 yaş    | 7  | 3,76 | 1,18 | G.Arası | 8,87   | 8   | 1,11 |      |     |
|                           | 26-30 yaş    | 65 | 3,48 | ,98  | G.İçi   | 460,60 | 433 | 1,06 |      |     |
|                           | 31-35 yaş    | 56 | 3,49 | ,99  | Toplam  | 469,48 | 441 |      |      |     |
|                           | 36-40 yaş    | 74 | 3,85 | 1,00 |         |        |     |      |      |     |
|                           | 41-45 yaş    | 92 | 3,57 | 1,01 |         |        |     |      | 1,04 | ,40 |
|                           | 46-50 yaş    | 38 | 3,35 | 1,24 |         |        |     |      |      |     |
|                           | 51-55 yaş    | 50 | 3,60 | 1,06 |         |        |     |      |      |     |
|                           | 56-60 yaş    | 31 | 3,59 | ,89  |         |        |     |      |      |     |
|                           | 60 yaş üzeri | 29 | 3,63 | 1,08 |         |        |     |      |      |     |
| İşbirliği ve koordinasyon | 21-25 yaş    | 7  | 3,42 | 1,24 | G.Arası | 6,29   | 8   | ,78  |      |     |
|                           | 26-30 yaş    | 65 | 3,51 | ,87  | G.İçi   | 483,84 | 433 | 1,11 |      |     |
|                           | 31-35 yaş    | 56 | 3,53 | 1,03 | Toplam  | 490,13 | 441 |      |      |     |
|                           | 36-40 yaş    | 74 | 3,60 | 1,04 |         |        |     |      |      |     |
|                           | 41-45 yaş    | 92 | 3,46 | 1,02 |         |        |     |      | ,70  | ,68 |
|                           | 46-50 yaş    | 38 | 3,14 | 1,22 |         |        |     |      |      |     |
|                           | 51-55 yaş    | 50 | 3,54 | 1,12 |         |        |     |      |      |     |
|                           | 56-60 yaş    | 31 | 3,48 | 1,15 |         |        |     |      |      |     |
|                           | 60 yaş üzeri | 29 | 3,40 | 1,11 |         |        |     |      |      |     |
| Ölçek toplam              | 21-25 yaş    | 7  | 3,94 | ,66  | G.Arası | 6,14   | 8   | ,76  |      |     |
|                           | 26-30 yaş    | 65 | 3,64 | ,73  | G.İçi   | 283,71 | 433 | ,65  |      |     |
|                           | 31-35 yaş    | 56 | 3,64 | ,86  | Toplam  | 289,85 | 441 |      |      |     |
|                           | 36-40 yaş    | 74 | 3,91 | ,68  |         |        |     |      |      |     |
|                           | 41-45 yaş    | 92 | 3,72 | ,75  |         |        |     |      | 1,17 | ,31 |
|                           | 46-50 yaş    | 38 | 3,52 | ,97  |         |        |     |      |      |     |
|                           | 51-55 yaş    | 50 | 3,75 | ,89  |         |        |     |      |      |     |
|                           | 56-60 yaş    | 31 | 3,63 | ,95  |         |        |     |      |      |     |
|                           | 60 yaş üzeri | 29 | 3,59 | ,79  |         |        |     |      |      |     |

Akademisyenlerin kurumsal iletişim algılarının yaş grubu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre akademisyenlerin yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir. Tablo 4.13.'te görüldüğü üzere tüm altboyutlarda ve ölçek toplam puanlarında  $p>,05$  olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4.14. Akademik Personelin Kurumsal İletişim Algısı Ölçeği Puanlarının Akademik Personelin İdari Görev Durumu Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

| Puan                      | Gruplar          | N   | $\bar{x}$ | ss   | Sh $_{\bar{x}}$ | t Testi |        |     |
|---------------------------|------------------|-----|-----------|------|-----------------|---------|--------|-----|
|                           |                  |     |           |      |                 | t       | Sd     | p   |
| Kurumsal itibar ve marka  | İdari görevi var | 136 | 4,35      | ,75  | ,06             | 1,26    | 440    | ,20 |
|                           | İdari görevi yok | 306 | 4,26      | ,73  | ,04             |         |        |     |
| Basın, yayın ve medya     | İdari görevi var | 136 | 3,61      | 1,08 | ,09             | ,79     | 440    | ,42 |
|                           | İdari görevi yok | 306 | 3,53      | ,98  | ,06             |         |        |     |
| Kurumsal kültür           | İdari görevi var | 136 | 3,78      | 1,05 | ,09             | 1,91    | 440    | ,05 |
|                           | İdari görevi yok | 306 | 3,59      | ,97  | ,06             |         |        |     |
| Paydaş iletişimi          | İdari görevi var | 136 | 3,44      | 1,19 | ,10             | 1,15    | 225,62 | ,24 |
|                           | İdari görevi yok | 306 | 3,31      | 1,01 | ,06             |         |        |     |
| Kurumsal kimlik           | İdari görevi var | 136 | 3,90      | 1,05 | ,09             | ,45     | 218,8  | ,64 |
|                           | İdari görevi yok | 306 | 3,86      | ,86  | ,05             |         |        |     |
| Tanıtım ve organizasyon   | İdari görevi var | 136 | 3,64      | 1,20 | ,10             | ,633    | 213,64 | ,52 |
|                           | İdari görevi yok | 306 | 3,57      | ,95  | ,05             |         |        |     |
| İşbirliği ve koordinasyon | İdari görevi var | 136 | 3,57      | 1,18 | ,10             | 1,14    | 223,51 | ,25 |
|                           | İdari görevi yok | 306 | 3,44      | ,99  | ,06             |         |        |     |
| Ölçek toplam              | İdari görevi var | 136 | 3,79      | ,91  | ,08             | 1,24    | 221,48 | ,21 |
|                           | İdari görevi yok | 306 | 3,68      | ,76  | ,04             |         |        |     |

Akademisyenlerin kurumsal iletişim algılarının idari göreve sahip olma durumu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Bağımsız Gruplar T-Testi sonuçlarına göre gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir. Tablo 4.14.'te görüldüğü üzere tüm altboyutlarda ve ölçek toplam puanlarında  $p>,05$  hesaplanmıştır.

Tablo 4.15. Akademik Personelin Kurumsal İletişim Algısı Ölçeği Puanlarının Akademisyenlerin Görev Yılı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

| $f$ , $\bar{X}$ ve $SS$ Değerleri |             |     |           |      | ANOVA Sonuçları |        |      |      |      |     |
|-----------------------------------|-------------|-----|-----------|------|-----------------|--------|------|------|------|-----|
| Puan                              | Grup        | $N$ | $\bar{X}$ | $SS$ | Var. K.         | $KT$   | $Sd$ | $KO$ | $F$  | $P$ |
| Kurumsal itibar ve marka          | 1-5 yıl     | 164 | 4,29      | 0,69 | G.Arası         | 3,79   | 6    | ,63  | 1,16 | ,32 |
|                                   | 6-10 yıl    | 97  | 4,25      | 0,73 | G.İçi           | 236,23 | 435  | ,54  |      |     |
|                                   | 11-15 yıl   | 49  | 4,42      | 0,57 | Toplam          | 240,03 | 441  |      |      |     |
|                                   | 16-20 yıl   | 40  | 4,43      | 0,81 |                 |        |      |      |      |     |
|                                   | 21- 25 yıl  | 45  | 4,29      | 0,76 |                 |        |      |      |      |     |
|                                   | 26-30 yıl   | 22  | 4,19      | 0,99 |                 |        |      |      |      |     |
|                                   | 31 ve üzeri | 25  | 4,02      | 0,92 |                 |        |      |      |      |     |
| Basın, yayın ve medya             | 1-5 yıl     | 164 | 3,68      | 0,98 | G.Arası         | 8,12   | 6    | 1,35 | 1,31 | ,24 |
|                                   | 6-10 yıl    | 97  | 3,45      | 1,01 | G.İçi           | 446,46 | 435  | 1,02 |      |     |
|                                   | 11-15 yıl   | 49  | 3,56      | 1,01 | Toplam          | 454,58 | 441  |      |      |     |
|                                   | 16-20 yıl   | 40  | 3,71      | 1,01 |                 |        |      |      |      |     |
|                                   | 21- 25 yıl  | 45  | 3,43      | 1,07 |                 |        |      |      |      |     |
|                                   | 26-30 yıl   | 22  | 3,36      | 1,23 |                 |        |      |      |      |     |
|                                   | 31 ve üzeri | 25  | 3,29      | 0,95 |                 |        |      |      |      |     |
| Kurumsal kültür                   | 1-5 yıl     | 164 | 3,72      | 0,91 | G.Arası         | 9,55   | 6    | 1,59 | 1,60 | ,14 |
|                                   | 6-10 yıl    | 97  | 3,6       | 1,04 | G.İçi           | 432,53 | 435  | 0,99 |      |     |
|                                   | 11-15 yıl   | 49  | 3,6       | 1,03 | Toplam          | 442,08 | 441  |      |      |     |
|                                   | 16-20 yıl   | 40  | 3,97      | 0,97 |                 |        |      |      |      |     |
|                                   | 21- 25 yıl  | 45  | 3,46      | 0,98 |                 |        |      |      |      |     |
|                                   | 26-30 yıl   | 22  | 3,57      | 1,33 |                 |        |      |      |      |     |
|                                   | 31 ve üzeri | 25  | 3,33      | 1,04 |                 |        |      |      |      |     |
| Paydaş iletişimi                  | 1-5 yıl     | 164 | 3,46      | 1,05 | G.Arası         | 11,52  | 6    | 1,92 | 1,69 | ,12 |
|                                   | 6-10 yıl    | 97  | 3,23      | 1,06 | G.İçi           | 492,42 | 435  | 1,13 |      |     |
|                                   | 11-15 yıl   | 49  | 3,40      | 1,09 | Toplam          | 503,94 | 441  |      |      |     |
|                                   | 16-20 yıl   | 40  | 3,61      | 1,12 |                 |        |      |      |      |     |
|                                   | 21- 25 yıl  | 45  | 3,03      | 1,06 |                 |        |      |      |      |     |
|                                   | 26-30 yıl   | 22  | 3,16      | 1,23 |                 |        |      |      |      |     |
|                                   | 31 ve üzeri | 25  | 3,31      | 0,87 |                 |        |      |      |      |     |
| Kurumsal kimlik                   | 1-5 yıl     | 164 | 4,00      | 0,83 | G.Arası         | 9,98   | 6    | 1,66 | 1,97 | ,06 |
|                                   | 6-10 yıl    | 97  | 3,73      | 1,01 | G.İçi           | 366,76 | 435  | 0,84 |      |     |
|                                   | 11-15 yıl   | 49  | 3,98      | 0,90 | Toplam          | 376,74 | 441  |      |      |     |
|                                   | 16-20 yıl   | 40  | 4,03      | 0,91 |                 |        |      |      |      |     |
|                                   | 21- 25 yıl  | 45  | 3,68      | 0,98 |                 |        |      |      |      |     |
|                                   | 26-30 yıl   | 22  | 3,59      | 1,19 |                 |        |      |      |      |     |
|                                   | 31 ve üzeri | 25  | 3,72      | 0,70 |                 |        |      |      |      |     |
| Tanıtım ve organizasyon           | 1-5 yıl     | 164 | 3,67      | 0,97 | G.Arası         | 8,52   | 6    | 1,42 | ,13  | ,23 |
|                                   | 6-10 yıl    | 97  | 3,47      | 1,09 | G.İçi           | 460,97 | 435  | 1,06 |      |     |
|                                   | 11-15 yıl   | 49  | 3,68      | 0,99 | Toplam          | 469,49 | 441  |      |      |     |
|                                   | 16-20 yıl   | 40  | 3,83      | 1,07 |                 |        |      |      |      |     |
|                                   | 21- 25 yıl  | 45  | 3,41      | 1,11 |                 |        |      |      |      |     |
|                                   | 26-30 yıl   | 22  | 3,27      | 1,10 |                 |        |      |      |      |     |
|                                   | 31 ve üzeri | 25  | 3,59      | 0,95 |                 |        |      |      |      |     |
| İşbirliği ve koordinasyon         | 1-5 yıl     | 164 | 3,60      | 1,00 | G.Arası         | 13,99  | 6    | 2,33 | 2,13 | ,04 |
|                                   | 6-10 yıl    | 97  | 3,29      | 1,09 | G.İçi           | 476,15 | 435  | 1,09 |      |     |
|                                   | 11-15 yıl   | 49  | 3,62      | 1,01 | Toplam          | 490,13 | 441  |      |      |     |
|                                   | 16-20 yıl   | 40  | 3,74      | 1,06 |                 |        |      |      |      |     |
|                                   | 21- 25 yıl  | 45  | 3,24      | 1,03 |                 |        |      |      |      |     |
|                                   | 26-30 yıl   | 22  | 3,20      | 1,31 |                 |        |      |      |      |     |
|                                   | 31 ve üzeri | 25  | 3,41      | 0,98 |                 |        |      |      |      |     |
| Ölçek toplam                      | 1-5 yıl     | 164 | 3,80      | 0,74 | G.Arası         | 7,07   | 6    | 1,18 | 1,81 | ,09 |
|                                   | 6-10 yıl    | 97  | 3,61      | 0,84 | G.İçi           | 282,78 | 435  | 0,65 |      |     |
|                                   | 11-15 yıl   | 49  | 3,78      | 0,78 | Toplam          | 289,86 | 441  |      |      |     |
|                                   | 16-20 yıl   | 40  | 3,93      | 0,85 |                 |        |      |      |      |     |
|                                   | 21- 25 yıl  | 45  | 3,54      | 0,84 |                 |        |      |      |      |     |
|                                   | 26-30 yıl   | 22  | 3,52      | 1,02 |                 |        |      |      |      |     |
|                                   | 31 ve üzeri | 25  | 3,54      | 0,80 |                 |        |      |      |      |     |

Akademisyenlerin kurumsal iletişim algılarının görev yılı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan ve detayları Tablo 4.15’te verilen Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre işbirliği ve koordinasyon altboyutu dışında görev yılı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir. İşbirliği ve koordinasyon altboyutunda tespit edilen farkın hangi gruplar lehine olduğunu öğrenmek için Levene Testi sonuçları referans alınarak Tablo 4.16.’da verilen tamamlayıcı Post-Hoc testlerine başvurulmuştur.

Tablo 4.16. Akademik Personelin Kurumsal İletişim Algısı Ölçeği Puanlarının İşbirliği ve Koordinasyon Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tukey HSD Testi Sonuçları

| Gruplar (i)     | Gruplar (j) | $x_1 - x_2$ | $Sh_{\bar{x}}$ | p    |
|-----------------|-------------|-------------|----------------|------|
| 1-5 yıl         | 6-10 yıl    | ,31         | ,13            | ,23  |
|                 | 16-20 yıl   | -,14        | ,18            | ,99  |
|                 | 21- 25 yıl  | ,36         | ,18            | ,39  |
|                 | 26-30 yıl   | ,41         | ,24            | ,61  |
|                 | 11-15 yıl   | -,02        | ,17            | 1,00 |
|                 | 31 ve üzeri | ,19         | ,22            | ,98  |
| 6-10 yıl        | 1-5 yıl     | -,31        | ,13            | ,23  |
|                 | 11-15 yıl   | -,33        | ,18            | ,56  |
|                 | 16-20 yıl   | -,45        | ,20            | ,25  |
|                 | 21- 25 yıl  | ,05         | ,19            | 1,00 |
|                 | 26-30 yıl   | ,10         | ,25            | 1,00 |
|                 | 31 ve üzeri | -,12        | ,23            | 1,00 |
| 11-15 yıl       | 1-5 yıl     | ,02         | ,17            | 1,00 |
|                 | 6-10 yıl    | ,33         | ,18            | ,56  |
|                 | 16-20 yıl   | -,12        | ,22            | 1,00 |
|                 | 21- 25 yıl  | ,37         | ,22            | ,59  |
|                 | 26-30 yıl   | ,42         | ,27            | ,70  |
|                 | 31 ve üzeri | ,21         | ,26            | ,98  |
| 16-20 yıl       | 1-5 yıl     | ,14         | ,18            | ,99  |
|                 | 6-10 yıl    | ,45         | ,20            | ,25  |
|                 | 11-15 yıl   | ,12         | ,22            | 1,00 |
|                 | 21- 25 yıl  | ,50         | ,23            | ,30  |
|                 | 26-30 yıl   | ,54         | ,28            | ,44  |
|                 | 31 ve üzeri | ,33         | ,27            | ,88  |
| 21- 25 yıl      | 1-5 yıl     | -,36        | ,18            | ,39  |
|                 | 6-10 yıl    | -,05        | ,19            | 1,00 |
|                 | 11-15 yıl   | -,37        | ,22            | ,59  |
|                 | 16-20 yıl   | -,50        | ,23            | ,30  |
|                 | 26-30 yıl   | ,05         | ,27            | 1,00 |
|                 | 31 ve üzeri | -,17        | ,26            | 1,00 |
| 26-30 yıl       | 1-5 yıl     | -,41        | ,24            | ,61  |
|                 | 6-10 yıl    | -,10        | ,25            | 1,00 |
|                 | 11-15 yıl   | -,42        | ,27            | ,70  |
|                 | 16-20 yıl   | -,54        | ,28            | ,44  |
|                 | 21- 25 yıl  | -,05        | ,27            | 1,00 |
|                 | 31 ve üzeri | -,22        | ,31            | ,99  |
| 31 yıl ve üzeri | 1-5 yıl     | -,19        | ,22            | ,98  |
|                 | 6-10 yıl    | ,12         | ,23            | 1,00 |
|                 | 11-15 yıl   | -,21        | ,26            | ,98  |
|                 | 16-20 yıl   | -,33        | ,27            | ,88  |
|                 | 21- 25 yıl  | ,17         | ,26            | 1,00 |
|                 | 26-30 yıl   | ,22         | ,31            | ,99  |

Tukey HSD Testi sonuçlarının anlamlılık değerleri incelendiğinde gruplar arasında anlamlı farkın olmadığı görülmektedir. İlgili literatürde ANOVA ve Post-Hoc testleri

arasındaki bu durumun zaman zaman ortaya çıkabileceği ifade edilmektedir (Howell, 2010, s.372-373).

Tablo 4.17. Akademik Personelin Kurumsal İletişim Algısı Ölçeği Puanlarının Akademisyenlerin Çalıştıkları Bilim Alanı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

| <i>f</i> , $\bar{x}$ ve ss Değerleri |                  |     |           |      | ANOVA Sonuçları |        |     |      |      |     |
|--------------------------------------|------------------|-----|-----------|------|-----------------|--------|-----|------|------|-----|
| Puan                                 | Grup             | N   | $\bar{x}$ | ss   | Var. K.         | KT     | Sd  | KO   | F    | p   |
| Kurumsal itibar ve marka             | SBİİ             | 222 | 4,29      | ,72  | G.Arası         | 2,17   | 3   | ,72  | 1,33 | ,26 |
|                                      | FDMMMT           | 86  | 4,19      | ,82  | G.İçi           | 230,04 | 424 | ,54  |      |     |
|                                      | Sanat ve spor    | 26  | 4,52      | ,53  | Toplam          | 232,21 | 427 |      |      |     |
|                                      | Sağlık bilimleri | 94  | 4,26      | ,75  |                 |        |     |      |      |     |
| Basın, yayın ve medya                | SBİİ             | 222 | 3,60      | 1,00 | G.Arası         | 8,02   | 3   | 2,67 | 2,61 | ,05 |
|                                      | FDMMMT           | 86  | 3,66      | 1,02 | G.İçi           | 433,20 | 424 | 1,02 |      |     |
|                                      | Sanat ve spor    | 26  | 3,35      | ,99  | Toplam          | 441,22 | 427 |      |      |     |
|                                      | Sağlık bilimleri | 94  | 3,31      | 1,04 |                 |        |     |      |      |     |
| Kurumsal kültür                      | SBİİ             | 222 | 3,64      | 1,02 | G.Arası         | ,70    | 3   | ,26  | ,23  | ,87 |
|                                      | FDMMMT           | 86  | 3,63      | 1,08 | G.İçi           | 125,35 | 424 | 1,00 |      |     |
|                                      | Sanat ve spor    | 26  | 3,74      | ,86  | Toplam          | 426,06 | 427 |      |      |     |
|                                      | Sağlık bilimleri | 94  | 3,57      | ,93  |                 |        |     |      |      |     |
| Paydaş iletişimi                     | SBİİ             | 222 | 3,39      | 1,05 | G.Arası         | 1,90   | 3   | ,63  | ,56  | ,63 |
|                                      | FDMMMT           | 86  | 3,29      | 1,12 | G.İçi           | 473,56 | 424 | 1,11 |      |     |
|                                      | Sanat ve spor    | 26  | 3,27      | 1,07 | Toplam          | 475,46 | 427 |      |      |     |
|                                      | Sağlık bilimleri | 94  | 3,24      | 1,01 |                 |        |     |      |      |     |
| Kurumsal kimlik                      | SBİİ             | 222 | 3,93      | ,89  | G.Arası         | 4,63   | 3   | 1,54 | 1,81 | ,14 |
|                                      | FDMMMT           | 86  | 3,88      | ,93  | G.İçi           | 360,85 | 424 | ,85  |      |     |
|                                      | Sanat ve spor    | 26  | 3,78      | ,75  | Toplam          | 365,49 | 427 |      |      |     |
|                                      | Sağlık bilimleri | 94  | 3,67      | 1,02 |                 |        |     |      |      |     |
| Tanıtım ve organizasyon              | SBİİ             | 222 | 3,63      | 1,02 | G.Arası         | 9,17   | 3   | 3,05 | 2,90 | ,03 |
|                                      | FDMMMT           | 86  | 3,72      | ,97  | G.İçi           | 446,51 | 424 | 1,05 |      |     |
|                                      | Sanat ve spor    | 26  | 3,47      | ,87  | Toplam          | 455,69 | 427 |      |      |     |
|                                      | Sağlık bilimleri | 94  | 3,32      | 1,12 |                 |        |     |      |      |     |
| İşbirliği ve koordinasyon            | SBİİ             | 222 | 3,52      | 1,02 | G.Arası         | 5,34   | 3   | 1,78 | 1,63 | ,18 |
|                                      | FDMMMT           | 86  | 3,54      | 1,05 | G.İçi           | 462,31 | 424 | 1,09 |      |     |
|                                      | Sanat ve spor    | 26  | 3,42      | ,88  | Toplam          | 467,65 | 427 |      |      |     |
|                                      | Sağlık bilimleri | 94  | 3,26      | 1,13 |                 |        |     |      |      |     |
| Ölçek toplam                         | SBİİ             | 222 | 3,74      | ,80  | G.Arası         | 2,30   | 3   | ,76  | ,18  | ,31 |
|                                      | FDMMMT           | 86  | 3,72      | ,84  | G.İçi           | 275,75 | 424 | ,65  |      |     |
|                                      | Sanat ve spor    | 26  | 3,69      | ,70  | Toplam          | 278,06 | 427 |      |      |     |
|                                      | Sağlık bilimleri | 94  | 3,56      | ,83  |                 |        |     |      |      |     |

Akademisyenlerin kurumsal iletişim algılarının çalıştıkları bilim alanı değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan ve detayları Tablo 4.17’te verilen Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre tanıtım ve organizasyon altboyutu dışında bilim alanı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir. Tanıtım ve organizasyon altboyutunda tespit edilen farkın hangi gruplar lehine

olduğunu öğrenmek için Levene Testi sonuçları referans alınarak Tablo 4.18.'de verilen tamamlayıcı Post-Hoc testine başvurulmuştur.

Tablo 4.18. Akademik Personelin Kurumsal İletişim Algısı Ölçeği Puanlarının Tanıtım ve Organizasyon Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tukey HSD Testi Sonuçları

| Gruplar (i)      | Gruplar (j)      | $x_1 - x_2$ | $Sh_{\bar{x}}$ | $p$ |
|------------------|------------------|-------------|----------------|-----|
| SBİİ             | FDMMMT           | -,09        | ,13            | ,91 |
|                  | Sanat ve spor    | ,16         | ,21            | ,88 |
|                  | Sağlık bilimleri | ,32         | ,13            | ,06 |
| FDMMMT           | SBİİ             | ,09         | ,13            | ,91 |
|                  | Sanat ve spor    | ,25         | ,23            | ,71 |
|                  | Sağlık bilimleri | ,40         | ,15            | ,04 |
| Sanat ve spor    | SBİİ             | -,16        | ,21            | ,88 |
|                  | FDMMMT           | -,25        | ,23            | ,71 |
|                  | Sağlık bilimleri | ,16         | ,23            | ,90 |
| Sağlık Bilimleri | SBİİ             | -,32        | ,13            | ,06 |
|                  | FDMMMT           | -,40        | ,15            | ,04 |
|                  | Sanat ve spor    | -,16        | ,23            | ,90 |

Tukey HSD Testi sonuçları incelendiğinde FDMMMT ve Sağlık bilimleri grupları arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Farkın hangi grup lehine olduğunu öğrenmek için ortalama değerlere bakıldığında FDMMMT puanlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ( $3,72 > 3,32$ ;  $p < ,05$ ;  $x_1 - x_2 = ,40$ ).

Tablo 4.19. Akademik Personelin Kurumsal İletişim Algısı Ölçeği Puanlarının Yükseköğretim Kurumu Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

| Puan                             | Gruplar | N   | $\bar{x}$ | ss   | Sh <sub><math>\bar{x}</math></sub> | t Testi |        |     |
|----------------------------------|---------|-----|-----------|------|------------------------------------|---------|--------|-----|
|                                  |         |     |           |      |                                    | t       | Sd     | p   |
| <b>Kurumsal itibar ve marka</b>  | Devlet  | 304 | 4,28      | ,76  | ,04                                | -,37    | 440    | ,70 |
|                                  | Vakıf   | 138 | 4,31      | ,69  | ,06                                |         |        |     |
| <b>Basın, yayın ve medya</b>     | Devlet  | 304 | 3,37      | 1,01 | ,06                                | -5,81   | 440    | ,00 |
|                                  | Vakıf   | 138 | 3,96      | ,90  | ,08                                |         |        |     |
| <b>Kurumsal kültür</b>           | Devlet  | 304 | 3,57      | 1,01 | ,06                                | -2,27   | 440    | ,02 |
|                                  | Vakıf   | 138 | 3,81      | ,97  | ,08                                |         |        |     |
| <b>Paydaş iletişimi</b>          | Devlet  | 304 | 3,18      | 1,07 | ,06                                | -5,01   | 440    | ,00 |
|                                  | Vakıf   | 138 | 3,72      | ,97  | ,08                                |         |        |     |
| <b>Kurumsal kimlik</b>           | Devlet  | 304 | 3,75      | ,95  | ,05                                | -4,63   | 311,70 | ,00 |
|                                  | Vakıf   | 138 | 4,15      | ,80  | ,07                                |         |        |     |
| <b>Tanıtım ve organizasyon</b>   | Devlet  | 304 | 3,43      | 1,05 | ,06                                | -5,44   | 308,12 | ,00 |
|                                  | Vakıf   | 138 | 3,95      | ,89  | ,08                                |         |        |     |
| <b>İşbirliği ve koordinasyon</b> | Devlet  | 304 | 3,29      | 1,04 | ,06                                | -6,05   | 440    | ,00 |
|                                  | Vakıf   | 138 | 3,92      | ,95  | ,08                                |         |        |     |
| <b>Ölçek toplam</b>              | Devlet  | 304 | 3,59      | ,82  | ,05                                | -4,85   | 440    | ,00 |
|                                  | Vakıf   | 138 | 3,98      | ,71  | ,06                                |         |        |     |

Akademisyenlerin kurumsal iletişim algılarının çalıştıkları yükseköğretim kurumu türü değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan ve detayları Tablo 4.19.'da verilen Bağımsız Grupla T Testi sonuçlarına göre kurumsal itibar ve marka altboyutunda istatistiksek olarak manidar bir fark tespit edilmemiştir ( $p>,05$ ;  $t=-,37$ ) Bununla birlikte;

- Basın, yayın ve medya altboyutunda Vakıf yükseköğretim kurumları lehine ( $\bar{x}=3,96$ ;  $p<,05$ ;  $t=-5,81$ ),
- Kurumsal kültür altboyutunda Vakıf yükseköğretim kurumları lehine ( $\bar{x}=3,81$ ;  $p<,05$ ;  $t=-2,27$ ),
- Paydaş iletişimi altboyutunda Vakıf yükseköğretim kurumları lehine ( $\bar{x}=3,72$ ;  $p<,05$ ;  $t=-5,01$ ),
- Kurumsal kimlik altboyutunda Vakıf yükseköğretim kurumları lehine ( $\bar{x}=4,15$ ;  $p<,05$ ;  $t=-4,63$ ),

- Tanıtım ve organizasyon altboyutunda Vakıf yükseköğretim kurumları lehine ( $\bar{x}=3,95$ ;  $p<,05$ ;  $t=-5,44$ ),
- İşbirliği ve koordinasyon altboyutunda Vakıf yükseköğretim kurumları lehine ( $\bar{x}=3,92$ ;  $p<,05$ ;  $t=-6,05$ ),
- Ölçek toplam puanlarında ise yine Vakıf yükseköğretim kurumları lehine ( $\bar{x}=3,98$ ;  $p<,05$ ;  $t=-4,85$ ) istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir.

#### **4.5. Alan Uzmanlarının/Deneyimli Öğretim Üyelerinin Model Taslağına İlişkin Görüşleri (Nitel Analiz)**

İlgili literatür ve araştırma kapsamında elde edilen veriler ışığında yazar ve danışmanı tarafından hazırlanan model taslağı uzman görüşlerine sunulmuştur. EK 4.'te sunulan bu taslağın kapsamına ve bileşenlerine ilişkin görüşler söz konusu taslakta yer alan başlıklarına göre tasnif edilerek burada aktarılmıştır. Uzmanların taslağına ilişkin onayları, itirazları, revize istekleri ve katkıları değerlendirilerek nihai modelin temellendirilerek hazırlanması için kullanılmıştır. Uzmanların taslak modele ilişkin geridönütleri aşağıdaki Tablo 4.20.'de özetlenmiştir.

Tablo 4.20. Alan Uzmanlarının/Deneyimli Öğretim Üyelerinin Model Önerisi Taslağına İlişkin Görüşleri

|                                                                  | U1 | U2 | U3 | U4 | U5 | U6 | U7 | U8 | U9 |
|------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| <b>Temel fonksiyonlar</b>                                        | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ⊖  | ✓  |
| <b>Amaç ve Hedefler</b>                                          | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ⊖  | ⊖  | ⊖  | ✓  |
| <b>İlkeler</b>                                                   | ✓  | ⊖  | ✓  | ✓  | ✓  | ⊖  | ✓  | ⊖  | ✓  |
| <b>Organizasyon şeması</b>                                       | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ⊖  | ⊖  | ⊖  | ✓  | ⊖  |
| <b>Birim yapılanması ve sorumluluk alanları</b>                  | ⊖  | ⊖  | ⊖  | ⊖  | ✓  | ⊖  | ⊖  | ⊖  | ⊖  |
| <b>Birim içi bilgi akış / etkileşim</b>                          | ✓  | ⊖  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  |
| <b>Örgütlenme modeli</b>                                         | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ⊖  | ✓  |
| <b>Birimin iç organizasyon için yeterli insan kaynağı</b>        | ⊖  | ⊖  | ⊖  | ⊖  | ⊖  | ⊖  | ⊖  | ⊖  | ⊖  |
| <b>Akademik ve idari birimlerle bilgi alış verişi şeması</b>     | ⊖  | ✓  | ⊖  | ✓  | ⊖  | ⊖  | ✓  | ⊖  | ⊖  |
| <b>Diğer birimlerin kurumsal iletişim bağlamındaki görevleri</b> | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ⊖  | ✓  | ✓  | ⊖  | ⊖  |
| <b>Raporlama ve denetleme</b>                                    | ✓  | ⊖  | ✓  | ⊖  | ⊖  | ✓  | ⊖  | ⊖  | ⊖  |
| <b>Yıllık iş akış süreci</b>                                     | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  |
| <b>Kurumsal iletişim planı</b>                                   | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  |
| <b>Kriz yönetimi</b>                                             | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ⊖  | ⊖  |
| <b>Arşiv yönetimi, bilgi yönetimi ve yazılımlar</b>              | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ⊖  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  |
| ✓ = Uygun ⊖ = Revize edilmeli                                    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |

#### 4.5.1. Temel Fonksiyonlar

Araştırma kapsamında geliştirilen model taslağının yükseköğretim kurumlarında kurumsal iletişimin temel fonksiyonlarıyla ilişkili başlığı için verdikleri geri bildirimler dikkate alındığında uzmanlarının büyük çoğunluğu temel fonksiyonları taslakta sunulduğu şekilde nihai modelde verilmesini uygun görmüşlerdir. Kurumsal iletişimin yükseköğretim kurumunda hem teorik hem de pratik olarak temsilinin taslakta tanımlanan fonksiyonlar üzerinden yapılabileceği noktasında genel bir kanaatin var olduğu söylenebilir. Bununla birlikte geri dönüt alınan bir uzman, temel fonksiyonlarda yer alan “artırılması” ve “oluşturulması” ifadelerinin “yönetilmesi” şeklindeki değiştirilebileceğine dikkat çekmiştir. Uzmanların yükseköğretim kurumlarında kurumsal iletişimin temel fonksiyonları için hazırlanan taslağa ilişkin örnek ifadeleri aşağıdaki gibidir;

*Evet. Tamam. Şimdi kurumsal kimliğin oluşturulması... Evet temel fonksiyonlar içerisinde itibarın ve marka değerinin artırılması, imaj ve algı yönetimi. Halkla ilişkiler ve paydaş yönetimi hani bu paydaş yönetimi altında siz mutlaka iç ve dış paydaş şeklinde açılıyorsunuz zaten. Kurum kültürünün güçlendirilmesi noktasında da temel fonksiyonlar bana göre yeterli görünüyor. Aslında hepsi ana başlıklar içerisinde pek çok şeyi yerleştirebilecek şekilde. Bu başlıklar yeterli görünüyor (U6).*

*Önce temel fonksiyonlar olarak ne olabilir diye şey yapıyorum. Şimdi kurumsal kimliğin oluşturulması... Bu bir şey temel fonksiyon olarak olması gereken bir fonksiyon. Bu net. İtibar ve marka değerinin artırılması mesela burada. Artırmak mı, yönetmek mi demek lazım bunu belki şey yapılabilir. Şimdi fonksiyon olunca zaten şeydir içinde artırma vs .olur mu? Belki onu söyleyebilirim. Kurumsal imaj ve algı yönetimi diğerlerini zaten büyük ölçüde yönetim demişti. Şeyde kurumsal kimliğin oluşturulması yerine yönetilmesi denir mi? Onu bir daha düşünebilirsin ama hepsi yönetim denilebilir. Bir bakarsın yine de (U8).*

#### **4.5.2.Amaç ve Hedefler**

Yükseköğretim kurumlarında kurumsal iletişim birimlerinin amaç ve hedeflerinin ortaya konması için taslak modelde dört ana amaca hizmet etmek üzere 23 adet hedef belirlenmiştir. Bu kapsamda oluşturulan taslak içerik hakkında uzman görüşlerine başvurulduğunda çoğunluğun taslağa ilişkin olumlu geri dönüş sağladığı görülmektedir. Ancak üç uzmanın minör revizyon ile taslağın modele aktarılması gerektiği yönündeki tavsiyeleri de dikkate alınmıştır. Birinci amaç ifadesi altında şehir ile bütünleşme, bölgesel kalkınma, kalkınma ajansı ile işbirliği ve hayat boyu öğrenimle alakalı hedeflerin yer alması tavsiye edilmiştir. Bir başka uzman “akademik ve idari imkanların belirgin ve cazip kılınması” ifadesinin kurumsal iletişimin hedeflerini aşacağından dolayı ifadenin değiştirilmesi gerektiğine dikkat çekmiştir. Diğer bir uzman ise “uygun araçlarla etkin yönetimi sağlamak” hususunda bir amacın da modelde yer almasının faydalı olacağına ilişkin geri dönütleri dikkate alınmıştır. Taslak modelde yer alan amaçlar ve hedefler başlığına ilişkin geri dönütlere ait bazı örnekler şu şekildedir;

*Burada benim söyleyeceğim çok bir şey yok bunlar zaten güzel şeyler bu amaçlar, hedefler zaten güzel. Mesela bilim toplum bütünleşmesine katkı sağlamak. Bu iyi bir hedef keşke bu amaç gerçekleşse. Orada bizim amaçlarla ilgili olarak çok tartışacağımız bir*

*şey olduğunu düşünmüyorum ya da yükseköğretim kurumunun tanınırlığını, saygınlığını, tercih edilebilirliğini arttırmak. ... Dediğim gibi bu model çalışmaları, model yani birtakım olması gerekenleri normatif olarak sıralanmış, benim söyleyeceğim çok bir şey yok (U5).*

*Bu amaçlar çok iyi. Şey için hem yönetime veri sağlıyor hem kurum kültürünü oluşturuyor hem yükseköğretim kimliğini markasını yükseltiyor hem de bilim ve toplum arasında iş yükü kuruyor. Fakat şöyle bir şey var burada; kurumsal iletişimin gücü aslında üniversitenin vizyonu ve stratejileri ile çok ilişkili. Yani üniversitenin üst yönetimi, ara kademeleri bu noktada öncelikleri belirleyici duruşları vs. varsa o zaman bunun yürütebileceğini düşünüyorum (U2).*

#### **4.4.3. İlkeler**

Yükseköğretim kurumlarında kurumsal iletişim biriminin faaliyetlerini ve projelerini yürütürken sahip olması gereken ilkeler yazar ve danışman tarafından istişare edilerek model taslağına eklenmiştir. Şeffaflık, hesap verebilirlik, toplumsal faydanın öncelenmesi olarak belirlenen bu ilkelerin nihai modelde yer alıp almaması yahut hangi yaklaşımla sunulacağı uzman görüşüne başvurularak değerlendirilmiştir. Bir uzmana göre toplumsal duyarlılık ilkesi hem iç hem de dış paydaşları kapsayacak şekilde ifade edilen bir ilke olarak modelde yer almalıdır. Geri dönüt alınan bir başka uzman, yükseköğretim kurumunun kurumsal iletişiminin diğer sektörlerden ayıran ilke olarak bilimselliğin ve akademik değerlerin iletişim süreçlerinde yer alması gerektiğini ifade etmiştir. Başka bir uzman ise doğru bilgi paylaşma, kamuyu bilgilendirirken dürüst ve tarafsız olma, ayrımcılık ve nefret dili yerine kapsayıcı ve yapıcı mesajların/içeriklerin oluşturulmasının ilke olarak benimsenmesine dikkat çekerek katkıda bulunmuştur. Görüşünün uzmanların çoğunluğu tarafından uygun görülen taslak ilkeler geri dönütler ışığında değerlendirmeye alınarak nihai modele aktarılmıştır. Taslakta yer alan ilkeler başlığına ilişkin örnek geri dönütler aşağıdaki gibidir.

*Kesinlikle, toplumsal faydanın öncelenmesi... Ben öyle kendimiz söyleyip kendimiz dinlediğimiz durumların kimseye bir faydasının olduğunu görmedim. Ama çoğu yerde bu yapılıyor maalesef. Tabi ki sosyal sorumluk projelerinin basımı ve halkla ilişkiler üzerinden ilerlemesine çok inanırım. Bir katkısının olması lazım, akademik camia tabi ki %100 karşılığı olabilen, sahada uygulaması olabilen alanlar olmuyor bazı alanlar ama*

*pek çok alan da topluma bir fayda için araştırma yapıyor. Toplumun biraz daha ilerlemesi için o yüzden kurumsal iletişimin en çok sahip olması gereken ilkelerden biri bence de (U3).*

*Doğru bilgi vermeyi koymak lazım buraya. Kamuya doğru bilgi vermek, paylaşmak onu diyebilirsin. Doğru, doğru, güvenilir belki şey yapılabilir. Güvenilir bilgi dedik. Başka orada ne olabilir? Ya şimdi gelmiyor herhalde aklıma. Onu ilave edebiliriz belki (U8).*

#### 4.4.4. Organizasyon Şeması

Kurumsal iletişim koordinatörünün rektöre bağlı çalışması ve rektörün iletişim danışmanlığını yapması uzmanların büyük çoğunluğu tarafından en işlevsel kurgu olarak görülmekte ve önerilmektedir. İşletme literatüründe kurmay yetki olarak ele alınan bu yetkinin danışmanlık vazifesi olmasına rağmen karar yetkisi bulunmamaktadır. Dolayısıyla kurumsal iletişimin danışmanlık rolünde rektörlük, senato ve yönetim kurulu düzeyinde de karara katılımı açısından hiyerarşik olarak rektör yardımcılığına bağlı olmasında bir mahsur görülmeyeceğini ifade eden bazı görüşler alınmıştır. Diğer yandan bazı uzmanlar rektör yardımcılığı ve genel sekreterlik gibi ara yönetim kademelerinin kurumsal iletişim biriminin üzerinde bulunuşunu çağımız şartlarının bir gereği olan hızlı iletişim ve tepki sürecini akamete uğratan ve bürokratik hantallığa sebep olan bir kurgu olarak değerlendirilmektedir. Uzmanlar arasında kurumsal iletişim biriminin rektörlüğe bağlı bölümler arasında yer almasının uygun olacağına işaret eden görüşler de yer almaktadır. Görüş birliği sağlanamayan bu başlık için örnek temsil eden uzman ifadeleri aşağıdaki gibidir.

*Üst düzey yönetimde temsil edilmesi şart ama ben şuna çok inanıyorum, benim tezimde de vardır aslında. Ben kurumsal iletişim biriminin üst yönetimde temsil edilmesi evet öneriliyor ama onun bir taktiksel elemanı haline geliyor genelde. O yanlış bir şey. O zaman rektör yardımcısının vizyonu sınırlı kalıyor kurumsal iletişim. O rektör yardımcısı da ne bileyim tıp fakültesinden olabilir, mühendislikten olabilir yani iletişimi anlamayan biri olabiliyor ve çok yanlış kararlar alabiliyor (U1).*

*Bunu bak Milli Eğitimi ne yapmış. (MEB Teşkilat şemasını kastederek) Onu oradan götürmüş yan üstten oraya bağlamış. Yani bunu direkt genel sekretere bağlayan lazım. Bir de rektörle şöyle de olabilir bu hani genel sekreter üzerinden bağlantı da kurulabilir.*

*Direkt rektöre bağlı bir kesik çizgi de olabilir. Yani kurmay yetkili dediğimiz. Ama sonuçta ne olursa olsun ya şey olmalı rektörlüğe bağlı bölümler diye bir kavram var. Mesela genel sekreterinde dışında bilmem ne merkezi direkt rektörlüğe bağlanıyor. Bunlar mesela ayrılıp direkt rektörlüğe kurmay yetki ile bağlı mesela. Ben ordayım kalite komisyonu... Kalite koordinatörüne bağlı kalite komisyonu. Biz direkt rektöre bağlıyız. Komisyona başkanlık eden rektör yardımcısı olabiliyor ama...(U9).*

#### **4.4.5. Birim Yapılanması ve Sorumluluk Alanları**

Taslak modelde web, medya ve basın ilişkileri bölümü, organizasyon ve tanıtım bölümü, kurum kültürü ve iç iletişim bölümü ve görsel prodüksiyon bölümü olmak üzere dört alt bölümün kurumsal iletişim koordinatörüne bağlı olarak çalışmasının uygun olacağı önerilmiştir. Bu yapılanmanın uzmanların katkıları doğrultusunda daha işlevsel hale getirilebileceği düşünülerek uzmanlardan geridönütler alınmıştır. Bu bağlamda web, medya ve basın ilişkileri bölümünde web ve sosyal medya yönetiminin basın ilişkilerinden ayrı tutulması gerektiği üç uzman tarafından ifade edilmiştir. Farklı iki uzman, kurum kültürü ve iç iletişim bölümünün sadece iç iletişime yönelmiş olmasını eleştirmiş ve dış paydaşlara da odaklanması gerektiğini vurgulamıştır. Bir başka uzman alanda iç iletişim bölümü kavramının kullanılmadığını bunun yerine dış halkla ilişkiler yahut dış paydaşlar kavramlarının daha uygun düşeceğini belirtmiştir. Bir başka uzman ise yapılanmanın kurum ölçeği ile orantılı olarak bölüm sayısı hususunda bölünme ve birleşme gibi yollara gidilebilmesine müsaade eden esnek bir yapıda sunulmasının faydalı olacağı yönündeki tavsiyesi de dikkate alınmıştır. Uzmanların birim yapılanması ve sorumluluk alanları başlığına ilişkin örnek ifadeleri aşağıdaki gibidir;

*Bir de kurum kültür ve iç iletişim bölümü... böyle alanda iç iletişim bölümü kavramı çok kullanılmaz. Daha çok böyle iç halkla ilişkiler, dış halkla ilişkiler kavramları daha geçerli belki orada bir değerlendirmede bulunabilirsiniz. Buraya belki bir de -şimdi üniversiteler için yükseköğretim kurumları için yaptığınız bir çalışma bu- aday ve mezun öğrencilerle ilgili bir iç iletişim bölümü olabilir. Çünkü sizin bir ayağınız da aday ve mezun öğrenciler belki onunla ilgili bir alan olabilir. Bir de bu bizde en çok zorlandığımız konulardan birisi içerik üretimi ve yönetimidir. İçerik üretimi ve yönetimiyle ilgili bir şey eklenebilir ya da bunların içerisinde onlar yenilenebilir. Eminim ki bu tanımlamalar altında bunlara değinmişsinizdir. O zaten vardır. Bu şekilde de değerlendirilebilir (U4).*

*Benim burada önerim web ve sosyal medya yönetimi şeklinde ayrı bir birim. Medya basını ilişkilerini çünkü o apayrı bir birim. Organizasyon ve tanıtıma da belki yine ben herhalde bu konuda çok çekmiştim. Protokol birimi olsanız iyi olabilir. İl protokolü kadar sıkıntılı bir şey yoktur yani. Burada da hani birim altında yazmazsanız çatışma özellikle il birimiyle yaşıyor (U6).*

#### 4.4.6. Birim İçi Bilgi Akışı / Etkileşim

Taslak modelde kurumsal iletişim koordinatörlüğünün bölümleri arasında bilgi akışının ve etkileşimin nasıl gerçekleşeceğini ortaya koyan bir şema sunulmuştur. Bu şema üzerinden alınan geridönütlerin hepsi olumludur ve modelde yer almasının faydalı olacağı yönündedir. Bir uzman bu şemanın iş akışları altında değerlendirebileceğini ifade etmiştir. Uzmanların birim içi bilgi akış / etkileşim başlığı için dönütlerinden bazı örnekler aşağıdaki gibidir;

*Evet yani burada yapılması gereken şey kurumun iş akışının belirlenmesi ve o iş akışından nerede ne zaman kime ne görev düşüyorsa oradan şey gelecektir yani (U2).*

*Aslında hepsinin birbiriyle mutlaka iletişimi var. İletişim kurulmama gibi bir durumumuz yok. Realite bu (U3).*

#### 4.4.7. Örgütlenme Modeli

Taslak modelde yükseköğretim kurumlarının kurumsal iletişim birimlerinin örgütlenme modellerinin çağımızın değişen çalışma koşullarına uygun olarak sanal örgütlenme ya da görevsel/yatay örgütlenme ile kurgulanabileceği önerilmiştir. Bu kapsamda uzmanlardan alınan geridönütler olumlu olmakla birlikte bazı uzmanların katkıları da modelin nihai halinde dikkate alınmıştır. Bir uzmanın, çevik ve organik organizasyon modellerinden de faydalanılması gerektiğine dair önerileri dikkate alınmıştır.

*Tabi ki kurumların kaynaklarının sürdürülebilirliği açısından sürkli istihdam en sıkıntılı şeylerden birisi o yüzden bundan sürekli kaçan ve mümkün olduğunca beyin takımı diyebileceğimiz insan kaynağının olması diğerlerinin de outsource edilmesi en doğru yöntem bunun da kaç kişiye kaç personel düşecek bunu bilemem ama kurumun kullandığı teknolojiyi stratejiyi ya da öncelikleri ve amaçları itibariyle değişebilir o yüzden de burdaki şeyin esnek bir anlayışla gerçekleşmesi (U2)*

*Şimdi tabi kurum örgütlenmesi fonksiyon temelli. Daha hiyerarşik temelleme burada birimle ilgili özellikle yatay örgütlenme modeli çok hiyerarşik olsun istenmiyor. Doğru ama orada şey var. Mesela bu örgütlemenin organik olması vurgusu yapılabilir. Çevik ve organik ona bakılabilir. Yani şey değil çok birimlerin arasında duvarların olmadığı. Hiyerarşinin daha az olduğu, geçirgenin arttığı biraz ETOK diye de bazen isimlendiriliyor. Anlık bir iletişime geçebilirler. Bunlar kullanılabilir ama özellikle çevik ve şeyi organik... Organik derken de kurallar, mutlaka işleyiş falan belirlense de insan ilişkilerinin öne çıktığı bir şey. Etkileşim türü. Bir de çevikliğe vurgularsan iyi olur burada. Buranın çevik yapılanması gerektiği vurgusu... (U8)*

#### **4.4.8. Birimin İç Organizasyonu İçin Yeterli İnsan Kaynağı**

Model taslağında akademik ve/veya idari birim sayısı üzerinden kurumsal iletişim birimi çalışanı sayısının belirlenebilmesi için bir taslak bir ölçek hazırlanmıştır. Ayrıca haftalık ortalama çalışması süresi 35 saati aşan personelin işlerine yardımcı olmak üzere benzer niteliklere sahip yeni personel istihdamı yapılabileceği önerilmiştir. Bu bağlamda uzmanlardan alınan geridönütler incelendiğinde birim çalışanı sayısı için modelde kesin bir hesaplamanın yapılamayacağı, kurumun kendi dinamikleri, iş yükü ve kapasitesi nispetinde gerekli çalışan sayısı ile ilgili çıkarım yapılabileceği görüşünün hakim olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla hem vakıf hem devlet ayrımını hem de nicelik ve nitelik farklılıkları göz önünde bulundurulduğunda yükseköğretim kurumlarına önerilebilecek bir modelde kurumsal iletişim biriminde çalışacak personel sayısı için ölçek belirlemenin manidar olmayacağı ifade edilebilir. Konuyla ilgili uzmanların görüşlerinden bazı örnekler şunlardır;

*...Teknik bağlamda dediğiniz gibi eğer çok yüklü bir işi varsa bir iki yıllık bir üniversiteyse mesela kaç tane mezun vermiş olacak ki onlardan sorumlu olacak? Ya da ne kadar bir iş? Ama ne bileyim işte bir İstanbul üniversitesi gibi büyük bir kurumsa o zaman mezunlarla iletişim için ayrı bir işi tek bir kişi bundan belki sorumlu olabilir. Ama onun hani teknik bağlamda sadece görevlendirmek ve ayırmak bana göre yeterli. ...Hiç ben oturup öyle bir hesap yapmadım ama mantiken tabi iş yüküne de bakmak lazım. Bence gene büyük belirleyici iş yükü (U1).*

*Şöyle yani yukarıda modelin diğer kısımları da zaten bir şekilde esnetilebilir. Uygulamada esnetilir zaten. Böyle çok yüzde yüz uygulanacak şeyler değil ama birim*

*sayısı üzerinden çalışan sayısı belirlemek. Bir de bunu neye göre belirlediniz? Niye böyle? Niye dört artı bir? Niye beş artı bir değil de dört artı bir? Ya da kurumun diğer özellikleri? Sadece birim sayısı değil her birimdeki öğrenci öğretim üyesi sayısı kurumun kaç yıllık bir kurum olduğu kurumdaki çalışanların özelliklerini, kurumun İstanbul'da mı? Hakkari'de mi? Yani bir sürü denge mekanizması var. Dolayısıyla hani böyle bir sayı belirlemek çok da makul gelmiyor bana da açıkçası. Bence hiç o sayı belirleme işine girmek lazım. Çok böyle böyle aşırı sert sınırlar çizmemek lazım. Diğer kısımlarda da muhtemelen esnetilebilecek yerler var ama sonuçta model oluşturuyorsun. Sayıya döndüğünde çok sert sınırlar çizmiş oluyorsun. Böyle hesaplamalara girmiş oluyorsun. Bu çok da gerekli bir şey değil bence (U7).*

#### **4.4.9. Akademik ve İdari Birimlerle Bilgi Alış Verişi Şeması**

Model taslağında yükseköğretim kurumlarının akademik ve idari birimleri ile kurulacak etkileşimin işlevsel ve sürekli halde yürüyebilmesini sağlamak adına bir şema hazırlanarak hiyerarşinin en alt düzeyindeki birimlerden kurumsal iletişim birimine doğrudan bilgi akışının sağlanmasının en uygun olacağı düşünülmüştür. Çünkü gelecek bilginin daha az filtreye maruz kalması için operasyona en yakın birimin (bölüm başkanlıkları, enstitü müdürlükleri, merkez müdürlükleri ve koordinatörler) bilgileri ulaştırmasının tercih edilmesi gerekmektedir. Ancak bu düşünce uzmanların bir bölümü tarafından eleştirilmiş ve mevcut yükseköğretim kurumlarının gerçekliği ile uyumlu olmayacağı, bürokratik teamülleri aykırı olabileceği ifade edilmiştir. Ayrıca kurumsal iletişim koordinatörünün rektör yardımcılığı aracılığı ile rektöre bilgi sunuyor olması da taslak modelin eleştirilen başka bir noktasıdır. Uzmanlara ait örnek ifadelere aşağıda yer verilmiştir.

*Şöyle haklısınız ama dekanlık da rektörlüğün bir alt küçük yöneticisi ve diyor ki ‘‘burası benim cumhuriyetim, benim onayım olmadan sen benim öğretim görevlimden nasıl açıklama aldın?’’ diyor. Ya da öğretim görevlisine diyor ki ‘‘sen benden izinsiz gittin de nasıl basına açıklama verdin?’’ diyor. Maalesef öyle. Yani orda bir filtreleme olmasın deseniz de oldururlar. Yani bölüm başkanı mecburen bilgi vermek durumunda hisseder dekana. Bölüm başkanı olarak orada duramaz (U3)*

*Yok orada zaten bürokratik teamüller işler yani. Hani diyelim ki mesela buradaki bir bölüm başkanının doğrudan kurumsal iletişimle temas kurması demokratik teamüller*

*açısından uygun mu? Hani dekanlık diyebilir ki dekanlık üzerinden gitsin yani. Dolayısıyla orada dekanlığa atlamadan, bölüm üzerinden gitmesi daha gerçekçi bir şey. ...yani dediğim gibi ben bürokratik teamüller açısından hani doğrudan bölüm üzerinden gitmesi kriz olabilir. Çünkü dekan diyecek ki “kardeşim bana göstermeden gitmesin.” diyecek. Haklı yani (U5).*

#### **4.4.10. Diğer Birimlerin Kurumsal İletişim Bağlamındaki Görevleri**

Model taslağında yükseköğretim kurumlarındaki birimlerin kurumsal iletişim birimi bağlamındaki görevlerine yer verilmiştir. Sürekli haber akışı sağlama ve düzenli olarak faaliyetlerin ve projelerin detaylarıyla bildirilmesi fikri uzmanlarca desteklenmiştir. Bununla beraber birimlerden seçilecek iletişim temsilcilerinin bu süreçte görevlendirilerek mensubu oldukları birimle ilgili bilgi akışını kurumsal iletişimin beklentilerine uygun içerik ve destekleyici multimedya paylaşımları ile sağlaması düşüncesi üzerinde fikir birliği sağlandığı söylenebilir. Ayrıca iletişim temsilcilerinin üniversite yönetimini bilen, üniversitede olan bitenden haberdar, iletişim alanına yatkınlığı olan, kurumsal iletişim stratejisini içselleştirmiş kişilerden seçilebileceği bazı uzmanlar tarafından ifade edilmiştir. Konuyla ilgili örnek geridönütler aşağıdaki gibi sunulmuştur;

*Yani işte öyle. Muhtemelen mevcut haliyle birçok birimde iletişim temsilcisi olmayabilir. Yani dekanlıktan bilgi isteniyordur. O arada o istenen bilgiye göre birileri görevlendirilip bilgi toplayıp gönderiyor olabilir. Bu da süreci daha yavaşlatıyor olabilir. Her birimde bir iletişim temsilcisi olması bu açıdan makul olabilir. Sadece belki tek başına bu işi yapan biri değil ama. Çalışanlardan birine ek olarak bu görev de verilebilir (U7).*

*Burada da belki bir kişi falan görevlendirmek yerine bu konulara yakın, biraz olan biten haberdar, üniversite yönetimini bilen dekan yardımcılarının görevlendirilmesi gibi yollar tercih edilebilir. Dekanlıklarda birim oluşturmak hem istihdam bakımından biraz zor hem de başka sorunlar getirebilir. O elemanı aşan bir şey. İletişim, muhasebe gibi falan değil. Ya onun baktığı yerden o süreç yönetilemez. Yönlendirmesi eksik olacak. Dolayısıyla belki dekanlık ya da dekan yardımcılarının birisinin bundan sorumlu olması gibi yollarla aşılabılır (U8).*

#### 4.4.11. Raporlama ve Denetleme

Taslak modelde kurumsal iletişim birimi koordinatörü ve alt bölümlerin aylık olarak raporlar hazırlayıp yöneticilere sunmaları önerilmiştir. Koordinatörün ve bölümlerin müstakil olarak hazırlayacakları bu raporların içerikleri hakkında da önerilerde bulunulmuştur. Denetleme sürecinin ise bu raporlar üzerinden gerçekleşebileceği düşünülmüştür. Uzman görüşlerine başvurulduğunda aylık raporlama yapılması fikri desteklenmekle birlikte çalışanlar üzerinde ciddi iş yükü oluşturacağı için uygulanabilirlik noktasında sorunlar ile karşılaşacağına değinilmiştir. Dolayısıyla yıllık raporlamanın modelde değerlendirilmesi önerilmiştir. Ayrıca bir uzman tarafından denetleme sürecinin de bağımsız değerlendirilmesi gerektiği, burada hazırlanan raporlar üzerinden bir geridönüt sisteminin hayata geçirilmesinin daha anlamlı olacağı vurgulanmıştır. Raporlama ve denetleme başlığında uzmanlardan çoğu raporların işlevsellik kazanması ve içeriklerinde bulunması gerekenler bağlamında geridönütler alınmıştır. Uzmanların örnek ifadeleri şöyledir;

*Evet. Bu raporları aynı zamanda kurumun hafızasını oluşturuyor aslında. Arşiv niteliğinde. Kurumsal hafızada da önemli bir yere sahip. Kurumsal İletişim Birimi'nin hazırladığı raporlar aylık olarak yapılmalı bana göre. evet iş yoğunluğu var ancak ayrıntılı olarak özellikle bir ay içerisinde gerçekleştirilen çalışmalar bu sadece kurumsal iletişimin, iletişim biriminin çalışmaları da olmuyor aslında. O ay içerisinde bir idari birimi ya da bir akademik birimin gerçekleştirdiği çalışmaları da içeriyor. Çünkü sizin bu konunuz içerisinde ki biz brifing veriyorduk. Her ayda her ay sonunda rektör Ya da rektör yardımcısına. Burada yaptığımız şey bir sunum hazırlıkmaktı. Sunumun belirli başlıkları vardı. İşte bir tarih atıyorsunuz, ayı belirtiyorsunuz. Yapılan çalışmaları, organizasyonlar, organizasyon çıktıları. Örneğin bir konuk gelmiş. Konuğun yaptığı sunum. Bunu işte özellikle alıyorsunuz. Hafıza arşiv oluşturma konusunda bu önemliydi. Biz bunları tarih tarih depoluyor idik. İşte etkinliğe ait görseller, görsel hafıza. Daha sonra bu görsellerden, bu afişlerden biz bir sergi açmıştık hani. Kurumsal hafıza şeklinde. Nereden nereye geldik, neler yaptık, kimler geldi, üniversitemize neler konuşuldu. bunları aktarıyor idik. Ya da işte bir akademik birimde yapılan bir çalışma. Bir proje başarısı. O aya yapılmış. Üniversitenin işte atıyorum 2010 yılının Şubat ayında şu organizasyonlar yapıldı. Bu organizasyonlarda şöyle şu kadar kişi katıldı ya da katılmadı. Katılmadıysa neden? Çünkü bu brifinglerin sonunda örneğin diyelim ki bir Ankara'dan bir konumuz var konuşmacı. Başka bir üniversiteden hocanız geliyor. Bir konferans var ama çok az*

*katılım gerçekleşmiş. Hani bunun sebebi ne olabilir? Bundan sonra buna nasıl bir çözüm üretilebilir? Raporlar sadece rapor olarak değil de Kurumun kurumsal gelişimini sağlamak adına da önemli veriler toplama araçları olarak da değerlendirilebilir diyebilirim. Kesinlikle aylık olarak yapılmalı. Hatta keşke haftalık olarak yapılabilse. Ne kadar sık yapılırsa o kadar iyi. Tabii bunun için de birimde yeterli personel olması gerekiyor. Biz bunu düzenli çalışarak çözmüştük. Her günün sonunda bir dosya hazırlıyorduk. Ay sonunda da o dosyaları birleştirdiğimizde bizim brifingimiz içeriğimiz hazır oluyodu. Diğerleri konuştuğumuz her şeyde zaten görüliyor burada (U6).*

*Denetleme böyle olmamalı da çünkü denetleme işi üniversitenin kendisine ait bir şeydir. Bir şekilde denetleme arası kurumsal iletişim kurulabilir. Kendisine doğrudan bağlı birimlerde bunu yapabilir. Yönetim, planlama vs. ama diğer birimlerde denetleme zaten hiyerarşik olarak daha girmesi zor olur akademik birimlere. Orada denetleme değil de belki izleme ve geliştirmeye yönelik toplantılar vs. yapılabilir. Evet yani belirli dönemlerde belki tümünü toplayarak diğer bölümlerle görüşerek izleme ve geliştirme gibi bir şey yapmak lazım. Denetleme orada biraz fazla olur gibi. Geri bildirim olabilir. Orada ilk bölümde geçen danışmanlık falan tam danışmanlık denmez ama o tip destekler verilebilir (U8).*

#### **4.4.12. Yıllık İş Akış Süreci**

Taslak modelde yükseköğretim kurumlarının kurumsal iletişim birimlerinin yıllık faaliyetlerine yer verilmiştir. Yapılan işlerin başta planlama olmak üzere yönetim süreçleri bağlamında sağlayacağı faydalar düşünülerek zaman çizelgesiyle gösterilmeye çalışılmıştır. Yapılan görüşmelerde uzmanların bu bilgilerin modelde yer alması gerektiği hususunda fikir birliğine sahip oldukları anlaşılmıştır. Özellikle birim yöneticiliği yapmış çalışanlar göz ardı edilmemesi gereken hususları hatırlatarak katkı sağlamışlardır. Uzmanların görüşlerinden örnekler aşağıdaki gibidir;

*Yani burada zaten belirtmişler. Şeyde de hani siz belirtmişsiniz. Review kısmında da orada belirtilmiş. önemli olan; üniversitelerde aylara göre baktığımızda bir akademik açılış ve mezuniye ve bahar şenliği. Benim gördüğüm. Yıllarca da yapmış olduğumuz üç önemli dönem oldukça önemli. Kayıt dönemi oldukça önemli. Tercih ve tanıtım. Bunların hepsine yer verilmiş. Bunun dışında zaten akademik takvime bağlı olarak her üniversitenin küçük oynamalarla da olsa pek çok üniversitenin aynı takvimi yapılacaktır. Bölgelere göre de değişiyor bu. Yani farklı bölgelerde farklı önemli günler olabiliyor.*

*Tarihi önemli dönemler olabiliyor. Bunlar işte kurtuluş günleri vs. gibi. Bizim için çok önemliydi bunlar. İşte Bahar Şenliği, açılış ve mezuniyet ama mezuniyet de açılış oldukça önemli çok da zorlayan etkinlikler kurumsal iletişimlerinin (U6)*

*Temmuz, Ağustos tanıtım geçiyor. Eylül açılışla geçiyor diyorsun. Yani bu etkinlik yönetimi iş akış sürecidir, etkinlik yönetimi takvimi de olabilir. Artık tekrar eden şeylerle ilgili yoğunluklar. Böyle bir takvim oluşturulabilir. Yani normal rutin belli dönemler (U9).*

#### **4.4.13. Kurumsal İletişim Planı**

Araştırma kapsamında daha önce kurumsal iletişim birimi çalışanlarıyla yapılan görüşmelerde bazı katılımcıların müstakil bir planlarının olmadığı yönünde bilgi edinilmiştir. İlgili literatürde kurumsal iletişim planı üzerinde çokça durulmasına rağmen kurumsal iletişim birimlerinin kendi planlarına sahip olmayışları bir eksiklik olarak değerlendirildiğinden taslak modelde bu planın çerçevesinin ortaya konması anlamlı bulunmuştur. Taslak model üzerinden yorumlarını aktaran uzmanlara göre kurumsal iletişim planları yükseköğretim kurumunun stratejik planına ve akademik takvimine entegre şekilde hazırlanmalıdır. Birimin yıllık eylem planı şartlara bağlı olarak amaç ve hedeflerin yeniden tanımlanmasıyla ortaya konmalı, bu aşamada Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun belirlediği standartlara göre bir süreç izlenmelidir. Bazı uzmanların görüşlerinden kesitler aşağıdaki gibidir;

*Tabi yani kurumsal iletişim planı. Tabi buna başka bir şey de diyebilirsiniz, kurumsal iletişim planı da diyebilirsiniz. Tabi bir departmanın bir yıl boyunca yapacağı işlerin haritası vardır. Biraz önce yukarıda sunduğunuz aslında şu tarih aralığında neler yapılmalı ile ilgili tabi ki bizim de kurumsal iletişim stratejisi vardır. Her kurumun kurumsal iletişim stratejileri benzerlikleri de gösterebilir ama farklılıkları da vardır. Yani kurumun misyon ve vizyonunu en etkin bir şekilde tanıtımını imajını itibarını en etkin bir şekilde yaptığımız bir stratejimiz var. İşte kurumsal iletişim stratejimiz içerisinde web sayfasında haber kullanımı nasıl olur hangi haberin kullanılacağı fotoğraf kullanımı nasıl olacağı işte dergilerimizde o logolarımız yani kurumsal kimliğimizin bu kurumsal iletişim stratejimiz içerisinde de bulundurulur. Atıyorum birisi vefat ettiği zaman nasıl bir strateji belirlenir. Buradaki iletişim stratejimiz ne? Hangi haberi web sayfasını koyacağız hangi fotoğrafı web sayfasına koyacağız işte özel günlerde nasıl bir çalışma yapacağız gibi*

*belirlediğimiz stratejiler. Bilirsin yani açarsın taziye ile ilgili ne yapacağını bilirsin web sayfasına ne koyacağını bilirsin (U4).*

*Şimdi kurumsal iletişim planları evet kesinlikle gerekli. Siz zaten birçok hususu yer vermişsiniz. Uygulamada ne derece uygulanabilir? Bu tartışmalı. Ama şu an artık neden önemli? Pek çok üniversite akreditasyon süreciyle, özellikle kalite konusunda, YÖK'ün yeni uygulamalarına baktığımızda işte YÖKAK'ın da önerdiği, bizim de şu anda üzerinde kafa yordığımız bir akreditasyon süreci var. Kalite standartları gereği de kanıtlar oluşturabilmek adına da. Kesinlikle bu önemli. Hani bunu YÖKAK'ın çalışmalarına bakarak da belki oraya da birkaç küçük ifade ekleyebilirsiniz. Çünkü YÖKAK bu konuda önemli çalışmalar yapıyor. YÖKAK çalışmalarına da baktığınızda artık pek çok üniversite kalite çalışmalarına çok fazla önem verdi ve bu da kurumsal iletişim planları da kalite çalışmaları başlığı altında önemli bir nitelik taşıyor bana göre. Bu mutlaka oluşturulması gerekiyor. Yani burada oraya bir atıf yapabilirsiniz, vurgulayabilirsiniz. İhtiyaç duyulacak şeyler için (U6).*

#### **4.4.14. Kriz Yönetimi**

Hazırlanan taslak modelde yükseköğretim kurumlarında yaşanabilecek kriz durumlarında yürütülecek iletişim stratejileri kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası aşamaları üzerinden ele alınmıştır. İlgili literatürden istifade edilerek kriz ekibi ve kriz planı hazırlanması önerilmiştir. Taslak modelle ilgili alınan geridönütlerde kurumsal iletişim birimleri için kriz yönetiminin çok önemli bir sorumluluk alanı olarak değerlendirildiği görülmektedir. Uzmanlar taslak modeldeki içeriğe ek olarak kriz yönetimi ve kriz iletişimi ile ilgili katkılar sağlamışlardır. İtibar ve imaj yönetiminde kriz iletişimin yeri ve önemi, kriz senaryolarının çalışılması, temsil, doğru ve ivedi kurumsal bilgi paylaşmanın önemi gibi hususlara kriz yönetimi başlığı altında uzmanlar tarafından dikkat çekilmiştir. Bazı örnek ifadeler aşağıdaki gibidir;

*Baktığınız zaman krizin türüne göre farklı departmanları ilgilendirebilir ama her kriz kurumsal iletişim koordinatörlüğünü ilgilendirir. Ama kriz... Dediğiniz gibi öncesi, sonrası ve kriz anında yapılması gereken çalışmalar var. Yani sizi burada en çok ilgilendiren kısmı kamuoyunu yönlendiren ve yöneten mekanizma sizsiniz. Sizi ilgilendiren kısmı burası zaten. Yani bilgi sizden çıkacak. Topluma bilgiyi siz paylaşacaksınız (U4).*

*Kriz yönetimi çünkü üniversitenin geneli ilgili bir şey. Bu süreçlerdeki iletişimi sağlamak kurumsal iletişimin görevi. Sağlıklı, efektif, etkili, hızlı ve esnek iletişim... (U9).*

*Evet. Bu makul. Hani bir kriz yönetimi ekibi oluşturulması. Ekibin bir üyesinin de kurumsal iletişim koordinatörü olması zaten doğrudan iki birim iki ekibi arasındaki iletişimi de kurmuş olur (U7).*

#### **4.4.15. Arşiv, Bilgi Yönetimi Ve Yazılımlar**

Model taslağında kurumsal iletişim birimi açısından büyük önem arz eden bilgi yönetimi ve arşivleme sistemleri için ideal araçların ve yöntemlerin belirlenebilmesi adına müstakil bir başlığa yer verilmiştir. Uzmanların bu başlıkta geridönütleri incelendiğinde yazılım sistemlerinin iletişim ve koordinasyonu kolaylaştırıcı taraflarını değinildiği hem akademik birimlerden hem de idari birimlerden bilgi akışının sağlanması için önemli olduğunu vurguladıkları görülmektedir. Pratiklik, kullanışlılık, kolay ulaşılabilirlik gibi faydalarından bahsedilmiştir. Bilgi yönetim sistemlerinin ve ortak erişimli arşivlerin kurumsal hafızanın korunmasında ve kurumsal bilgilere kolay erişiminin sağlanmasında ciddi kolaylıklar sağladığı ifade edilmiştir. Uzmanların örnek teşkil eden ifadeleri şöyledir;

*Sistemler var bir de yönetim sistemleri de var. Hatta bize de alındı o hayatı kolaylaştırıyor gerçekten. Şimdi normalde herkes sadece kendi elinin altındaki bilgiye ulaşabiliyor ya bir de o bağlamda da iyi bir arşivci değilseniz böyle bir şey vardı ama neredeydi diye kırk saat debeleniyorsunuz. Onun yerine bu tip bilgilerin düzenli olarak girildiği ve ilgili herkesin ulaşımına açık veri tabanları tabi hayat kurtarıyor gerçekten. Artı bu dönemde de şart, kalite sistemleri bağlamında da şart (U1).*

*Burada yapılan etkinlikler, geçmişte yapılmış iyi iletişim örnekleri ya da iyi uygulamalar bir de yapacakları çalışmaları bir yerde burada bir veritabanında üniversitenin yani yapmış olduğu faaliyetleri etkinlikleri toplantıları, bir veritabanında toplamak zaten kurum kültürünü besleyici bir şey aynı zamanda (U9).*

#### **4.4.16. Kapsam, İçerik ve Modelin Sunumuyla İlgili Değerlendirmeler Ve Diğer Katkılar**

Görüşmeler ile katkı sağlayan uzmanlar, taslak modelde belirlenen başlıklar dışında da değerlendirmelerde bulunarak modelin kapsam, içerik ve sunumuyla ilgili geridönütlerini iletmışlerdir. Uzmanlar, yükseköğretim kurumları mevzuatında kurumsal iletişim birimlerinin açıkça tanımlanması ve daha işlevsel bir idari birim haline getirilmesi, ortaya konan modelde gerekçenin iyi tanımlanması, model varsayımlarının belirlenmesi ve belli başlıkların birleştirilerek sunulması yönünde tavsiyelerde bulunmuşlardır. Bu bağlamda nihai modelde; modelin varsayımları, gerekçesi ve önemine yer verilmesi anlamlı bulunmuştur. Son olarak yükseköğretim kurumlarında kurumsal iletişim birimlerinin işlevselliğini artırmaya yönelik mevzuat düzenleme önerilerinin de yer almasının gerekli olduğu kanaatine ulaşılmıştır.

#### **4.6. Yükseköğretim Kurumları İçin Kurumsal İletişim Yönetimi Model Önerisi**

Çalışmanın bu bölümünde yazar ve danışmanı tarafından araştırma bulgularına dayalı olarak geliştirilen ve daha sonra uzman geridönüteri ile revize edilen modelin nihai hali sunulacaktır. Taslak model ve nihai model arasında karşılaştırma yapılabilmesi adına uzman görüşlerini sunulmadan önceki taslak model versiyonu EK 4.'te verilmiştir.

##### **4.6.1. Model Gerekçesi**

Yükseköğretim kurumları çağın şartlarına uyum sağlayabilmek için paydaşlarıyla güçlü etkileşim kurması gereken açık sistem özelliği gösteren örgütlerdir. Bu anlamda hem iç hem de dış paydaşlarla iletişimde etkililik ve verimlilik yakalayabilmek adına bir strateji çerçevesinde iletişim profesyonellerinden oluşan bir ekiple iletişim süreçlerinin yönetilmesi gerekmektedir. Çağdaş organizasyonlarda günden güne yaygınlaştığı bilinen kurumsal iletişim çalışmalarının, genelde eğitim yönetimi özelde ise yükseköğretim kurumlarının yönetimi bağlamında akademik düzeyde çalışılmasının oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.

Eğitim araştırmacılarının henüz bu konuyla ilgili yeterli çalışmalarının bulunmayışı dikkate alındığında, konuyla ilgili teorik ve pratik ihtiyaçlara cevap verebilecek çalışmaların ortaya konması gerekmektedir. Bu minvalde yükseköğretim kurumlarında

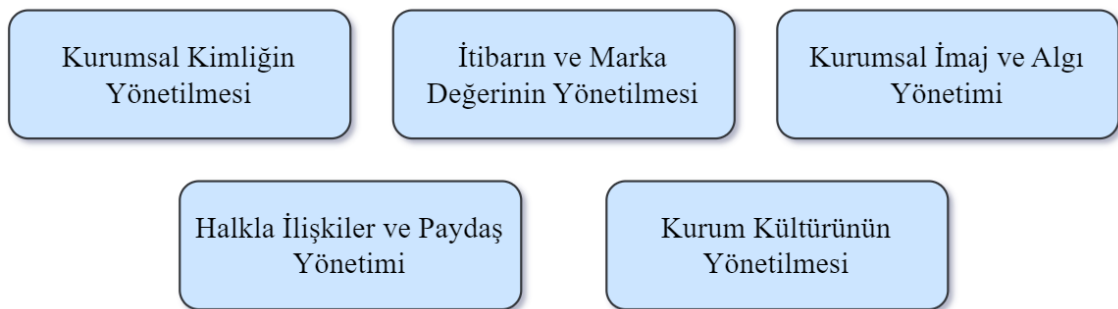
hem iç paydaşları hem de dış paydaşları kapsayacak şekilde “*ideal kurumsal iletişim yönetimi modeli nasıl olmalıdır?*” sorusunun cevaplanması alanyazındaki önemli bir boşluğun doldurulması adına oldukça manidar görünmektedir.

#### 4.6.2. Model Varsayımları

Mevcut çalışmada ortaya konan model önerisinin;

- Yükseköğretim kurumları yöneticileri başta olmak üzere, yükseköğretim kurumlarının kurumsal iletişim birimi yöneticilerinin ve çalışanlarının faydalanabileceği bir model olduğu,
- Hem vakıf hem devlet yükseköğretim kurumları için geçerli önermeler sunduğu,
- Niceliksel kapasitesi fark etmeksizin tüm yükseköğretim kurumlarının yöneticilerinin faydalanabileceği bir model olduğu,
- Yeni kurulacak kurumsal iletişim birimleri için bir kılavuz olarak değerlendirilebilecek bir model olduğu,
- Hali hazırda kurumsal iletişim birimi bulunan yükseköğretim kurumlarının ilgili birimlerinin daha etkili ve verimli çalışma sağlaması adına faydalanabileceği bir model olduğu varsayılmaktadır.

#### 4.6.3. Kurumsal İletişimin Temel Fonksiyonları



Şekil 4.2. Kurumsal İletişimin Temel Fonksiyonları

Kurumsal iletişimin kendisi bir yönetim fonksiyonu olmakla birlikte yükseköğretim kurumlarında faaliyetlerini ve projelerini hayata geçirirken şu temel fonksiyonları üstlenmektedir;

- **Kurumsal kimliğin yönetilmesi:** Yükseköğretim kurumunun kendine has misyon, vizyon ve değerleriyle diğer kurumlardan ayrılan yönlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Yükseköğretim kurumunun kendine has felsefesi, gerçekliği ve benzersizliği kurumsal kimlik ile ortaya konmaktadır. Kurumsal iletişim birimi kurumun ne olduğunu ve neye hizmet ettiğini açık ve net olarak kurumsal kimlik ile ifade etme fonksiyonunu üstlenmektedir.
- **İtibarın ve marka değerinin yönetilmesi:** Yükseköğretim kurumunun geniş gözlemci ve paydaş kitlelerinin kurumun ürettiği hizmete, çıktı ve ürünlerine atfettiği değer kurumun meşruiyetini ve faaliyetlerinin devamlılığını etkilemektedir. Bu yüzden kurumun sahip olduğu kalite, etki ve güvenilirliğinin kamuoyu ve paydaşlar nezdinde olumlu algılanması gerekmektedir. Kurumsal iletişimde itibar ve marka çalışmalarıyla kurumun saygınlığının devamlılığı sağlanmaktadır.
- **Kurumsal imaj ve algı yönetimi:** Günümüzün rekabetçi “pazar” ortamında yükseköğretim kurumlarının en başta nitelikli öğrencileri ve öğretim elemanlarını bünyelerine çekebilmeleri için hem kamuoyunda hem de diğer tüm paydaşların zihninde olumlu bir imaj oluşturmalarını sağlaması gerekmektedir. Bu imajı oluşturmak ve sürdürmek yükseköğretim kurumlarında kurumsal iletişim birimlerinin üstlendiği fonksiyonlar arasından yer almaktadır.
- **Halkla ilişkiler ve paydaş yönetimi:** Yükseköğretim kurumlarının faaliyetlerinde sürdürülebilirlik elde etmeleri paydaşları ile ilişkilerini devam ettirebilmelerine, iç ve dış paydaş beklentileri ile kendi misyon ve vizyonlarını uyumlu hale getirmelerine bağlıdır. Bu bağlamda yükseköğretim kurumlarının paydaşlarının doğru tanımlanması ve isabetli paydaş analizi ile etkili stratejik iletişim politikalarının hayata geçirilmesi için kurumsal iletişim birimleri görevler üstlenmektedir.
- **Kurum kültürünün yönetilmesi:** Yükseköğretim kurumu çalışanlarının ve öğrencilerinin kurumun amaç ve hedefleriyle bütünleşmelerini sağlamak için iç iletişimin düzenlenmesi gerekmektedir. Ritüeller, seremoniler, kutlamalar vs. ile özellikle iç paydaşların aidiyet, bağlılık ve motivasyonlarını artırıcı etkinlikler yoluyla birimlerin ve kişilerin birbirinden haberdar olmalarını sağlayacak ve

bunların kurumsal hafızada korunmasını sağlayacak çalışmalarda kurumsal iletişim biriminin fonksiyonları öne çıkmaktadır.

#### 4.6.4. Kurumsal İletişimin Amaç ve Hedefleri

Bu kısımda kurumsal iletişimin yükseköğretim kurumu bağlamındaki amaçları ve bu amaçlara hizmet edecek hedeflere yer verilmiştir.

##### **Amaç 1:** Bilim-toplum-kurum bütünleşmesine katkı sağlamak

Hedef 1.1. Kurum bünyesinde üretilen bilimsel ve akademik çalışmaların duyurulması, yaygınlaştırılması ve bu yolla hem ulusal hem de uluslararası katkısının görünür kılınması

Hedef 1.2. İç ve dış paydaşlar arasında köprü vazifesi üstlenerek etkileşimin artırılması, diğer sektörlerin tecrübelerinden faydalanılması ve üretilen bilimsel bilgilerin katma değere dönüşebileceği işbirliklerine zemin hazırlanması

Hedef 1.3. Akademik iletişim konseptinin yerleşmesinin ve yaygınlaşmasının sağlanması

Hedef 1.4. Sanayi başta olmak üzere tüm sektörlerin yükseköğretim kurumunda üretilen bilimsel bilgiden azami derece faydalanabilmesi için karşılıklı faydaya dayalı etkili iletişim kanallarının kurulması

Hedef 1.5. Kurum bünyesinden hayata geçirilen/geçirilecek sosyal sorumluluk projelerine katılım ve desteğin artırılması

##### **Amaç 2:** Yükseköğretim kurumunun tanınırlığını, saygınlığını ve tercih edilebilirliğini artırmak

Hedef 2.1. Aday öğrencilere, velilere ve eğitimcilere yükseköğretim kurumu hakkında doğru ve güncel bilgilerin ulaştırılması

Hedef 2.2. Nitelikli öğretim elemanları tarafından tercih edilen bir kurum olmak için akademik ve idari imkanların belirgin kılınması

Hedef 2.3. Hem ulusal hem de uluslararası düzeyde rekabet edebilen bir kurum olmak için iletişimde kalite standartlarının geliştirilmesi ve görünürlüğünün artırılması

Hedef 2.4. Uluslararasılaşma sürecine uyum sağlama adına evrensel mesajlar ile farklı dillerden kültürlerden gerçek ve tüzel kişilere hitap edilmesi

Hedef 2.5. Potansiyel ve mevcut sponsorların güven ve teveccühünün kazanılması için çalışmalar yapılması

Hedef 2.6. Kurum imajı ile ilgili araştırma ve ölçümlerin dönemsel olarak yapılması ve raporlanır

**Amaç 3:** Yükseköğretim yönetimi süreçlerinin iletişimle ilintili hususlarında üst yöneticilere ve karar alıcılara rehberlik ve danışmanlık yapmak

Hedef 3.1. İç ve dış paydaşları kapsayacak şekilde formal ve informal iletişim süreçlerinin düzenlenmesi

Hedef 3.2. Rektörün iletişim danışmanlığının yapılması ve tüm organizasyonda bütüncül, tutarlı mesajların paylaşılmasının sağlanması

Hedef 3.3. Yükseköğretim kurumunun misyonu, vizyonu, değerleri, ilkeleri ve stratejik planı ile uyumlu iletişim politikasının/stratejinin belirlenmesi için katkı sağlanması

Hedef 3.4. Paydaş çevrelerinin istek ve beklentilerinin öğrenilmesi, kuruma yönelik algılarının ölçülmesi ve analiz edilmesin

Hedef 3.5. Paydaş yönetimi sürecinde alınacak stratejik kararlar için yükseköğretim yönetimine veriye dayalı referansların sunulması

Hedef 3.6. Kurum yönetiminin paydaş gruplarından, hedef kitlelerden ve bu toplulukların eğilimlerinden haberdar olmasının sağlanması

Hedef 3.7. Kamuoyunun nabzının tutulması, kurumu ilgilendirebilecek haber ve gelişmelerin takip edilerek yöneticilere bilgi sağlaması

Hedef 3.8. Belirsizlik ve kriz durumlarında hızlı, açık ve net resmi mesajlar ile paydaşların ve kamuoyunun bilgilendirilmesi

**Amaç 4:** Kurumsal kimliğin ve kurum kültürünün güçlendirilmesini sağlamak

Hedef 4.1. Kurum birimleri, akademik ve idari personeli arasından etkili iletişim kanallarının kurulması, koordinasyonun sağlanması ve yükseköğretim kurumu birimleri arasında iletişim süreçlerinin etkililiğinin artırılması

Hedef 4.2. Akademik birimlerin disiplinler arası çalışmalar yürütebilmesi için uygun etkileşim zemininin hazırlanması

Hedef 4.3. Kurum kültürü, kurumsal kimlik, marka değeri, itibar, tanınırlık, bilinirlik gibi soyut sermayenin geliştirilmesi

Hedef 4.4. Rakip kurumlar arasından özgün yönleri ile farklılaşan bir kurum olmak için çalışmalar yapılması

**Amaç 5:** İletişim süreçlerinin etkililik ve verimliliğinin artırılması için uygun yöntem ve araçların kullanılmasını sağlamak

Hedef 5.1. Paydaşlar açısından pratik, kullanışlı ve kolay ulaşılabilir bilgi yönetim ve geridönüt sistemleri kurulmasına katkı sağlanması

Hedef 5.2. Hem akademik birimlerden hem de idari birimlerden sürekli bilgi akışının sağlanması için çağdaş sistemlerin kullanımının teşvik edilmesi

Hedef 5.3. Kurumun stratejik hedefleri doğrultusunda uygun hedef kitleye yönelik uygun araçlar ile mesajlar geliştirilmesi

Hedef 5.4. Kurumsal hafızanın korunmasına ve aktarılmasına katkı sağlayacak ortak erişimli arşivlerin oluşturulması

#### 4.6.5. Kurumsal İletişimin İlkeleri

Bu kısımda yükseköğretim kurumlarının kurumsal iletişim çalışmalarında benimsemesi beklenen ilkeleri açıklamalarıyla birlikte verilmiştir.

**Şeffaflık ve dürüstlük:** Paydaşlarla ile güvene dayalı ilişkilerin geliştirilebilmesi için kurum hakkındaki doğru ve güncel bilgilerin tamamının sürekli ulaşılabilir olması ile sağlanabilmektedir. Bu bağlamda yükseköğretim kurumlarda kurumsal iletişim biriminden, paydaşların ilgilenebileceği her türlü bilgiyi güvenilir kaynaklardan kolay ulaşılabilir hale getirmesi beklenmektedir.

**Hesap verebilirlik:** Yükseköğretim kurumları meşruiyetlerini güvenceye almak için çeşitli vesilelerle sorumlu oldukları kamuoyu başta olmak üzere tüm paydaşlara karşı faaliyetlerinden haberdar etme ve bu faaliyetlerinde ortak kabul görmüş değer ve normlara göre hareket etme güvencesini vermek durumundadır.

**Toplumsal faydanın öncelenmesi ve toplumsal duyarlılık:** Yükseköğretim kurumlarının temel fonksiyonlarında arasında topluma hizmet gelmektedir. Bu minvalde vakıf ya da devlet kurumu fark etmeksizin kurumsal iletişim birimleri yükseköğretim kurumlarının beşeri sermayeyi işleyen ve topluma kazandıran, yerel ve uluslararası kalkınmayı destekleyen, refah ve huzur ortamının temin edilmesine katkı sağlayan, insani değerlerin yükseltilmesine vesile olan her türlü faaliyet ve projesini ön plana çıkarmalıdır.

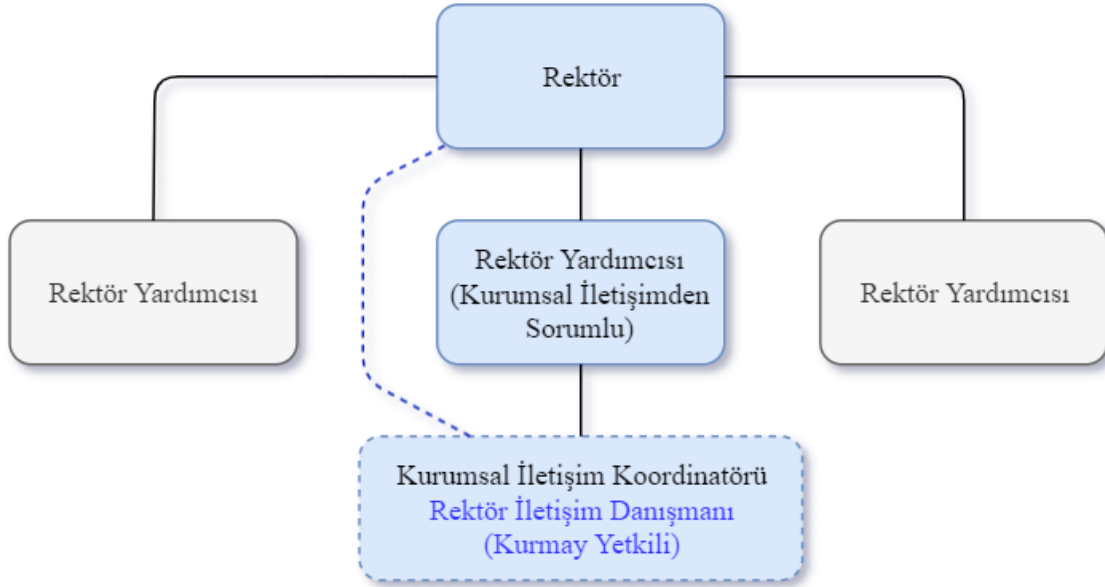
**Bilim ve akademik değer odaklı iletişim:** İlim geleneğini, kültürü ve birikimini temsil eden bir kurum olmanın bilincinde hareket edilmesi ve bu doğrultuda ilişkiler tesis edilmesi kurumsal iletişim süreçlerinde dikkat edilmesi gereken bir husustur. Bilimin itibarını koruyacak ve yükseltecek içeriklerin yaygınlaşmasına katkı sağlanmalıdır. Kamuoyu nezdinde bilimsel araştırma süreçlerinde ortaya konan çabanın ve çalışkanlığın değerinin bilinerek doğru anlaşılmasını sağlayacak iletişim çalışmalarının hayata geçirilmesi için adımlar atılmalıdır. Bu yapılırken ehliyet ve liyakat hususunda gerekli özen gösterilmeli, içinde bulunan toplumun tüm kesimlerini ve tüm insanlığı kapsayacak şekilde yapıcı, kucaklayıcı, ötekileştirmeyen mesajlar ile kurumun sesi duyurulmalıdır.

#### 4.6.6. Organizasyon ve Yapılanma

Modelin bu kısmında yükseköğretim kurumlarının kurumsal iletişim birimleri için organizasyon şeması, birim yapılanması, sorumluluk alanları, birim içi bilgi akışı, örgütlenme modeli, insan kaynağı, diğer birimler ile bilgi alışverişi ve birimlerin kurumsal iletişim bağlamındaki görevlerine yer verilmiştir. Burada öncelikle Türkiye'de yürürlükte olan 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ve 124 sayılı Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teskilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname'nin yükseköğretim kurumları teşkilatı içinde iletişim faaliyetlerini kurumsal olarak profesyonel düzeyde yürütecek bir birim ihdas etmediği hususu dikkate alınmalıdır. Kurumsal iletişim birimlerinin cari yükseköğretim mevzuatında yer almayışı bu birimlerinin insan ve madde kaynağının geliştirilmesini olumsuz etkilemektedir.

Kurumsal iletişimden sorumlu birimlerin teşkilat şeması oluşturma, bütçe ve insan kaynağı belirleme ve sorumluluklarıyla alakalı diğer birçok hususta problem yaşamamaları için öncelikle yükseköğretim kurumlarının idari teşkilatını düzenleyen mevzuatta değişikliğe gidilmesi uygun olacaktır.

#### 4.6.6.1. Organizasyon Şeması



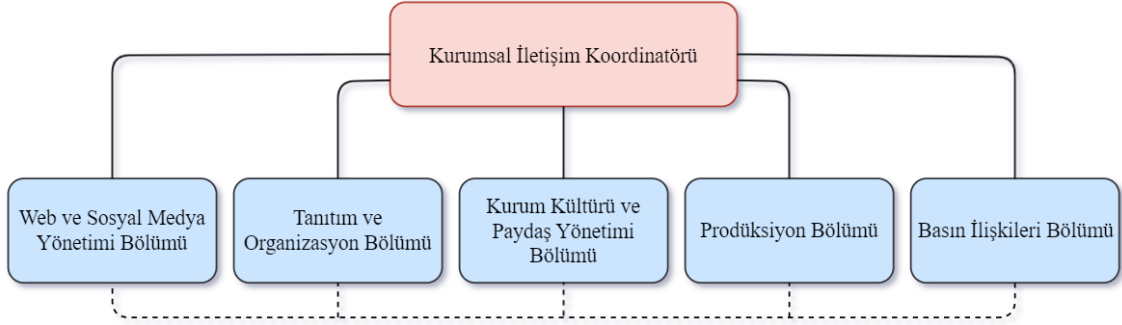
Şekil 4.3. Organizasyon Şeması

İlgili literatür ve mevcut araştırma kapsamında elde edilen bulgularda kurumsal iletişimin üst düzey yönetimde temsil edilmesi bir şart olarak görülmektedir. Fakat kurumsal iletişimin rektörün veya rektör yardımcısının taktiksel elemanı düzeyinde algılanması doğru değildir. Aksi takdirde rektörün veya rektör yardımcısının kurumsal iletişimle ilgili uzmanlık düzeyi ile sınırlı bir perspektiften ötesine geçilemeyecektir. Bu yüzden kurumsal iletişim koordinatörünün rektöre iletişim danışmanlığı yapmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

Kurumsal iletişim koordinatörünün rektöre kurmay yetkilendirme ile bağlı çalışması ve rektörün iletişim danışmanlığını yapması en işlevsel kurgu olarak görülmekte ve önerilmektedir. Kurumsal iletişim birimi hiyerarşide rektör yardımcısına yahut genel sekretere bağlı olsa dahi kurmay yetkilendirme yoluyla doğrudan rektöre danışmanlık vazifesi yürütebilir. Bu yolla kurumsal iletişim ile üst yönetim arasında hızlı iletişim ve

tepki sürecini akamete uğratan ve bürokratik hantallığa sebep olan hiyerarşik yapının esnetilmesi sağlanmış olacaktır.

#### 4.6.6.1. Birim Yapılanması



Şekil 4.4. Birim Yapılanması

Kurumsal iletişim kapsamına giren işlerin doğası gereği birden fazla alt bölümün görev ve sorumluluk alanlarında yer bulabileceği söylenebilir. Ancak alt bölüm sayısının artırılması organizasyon yönetimini zorlaştıracığından bölümler arasındaki işlerin esnekliği bir avantaj olarak ele alınmalı ve yalın bir yapılanma tercih edilmelidir. Bununla beraber yükseköğretim kurumlarındaki mevcut yapı ve bu araştırmanın bulgularına göre web ve sosyal medya yönetimi bölümü, basın ilişkileri bölümü, tanıtım ve organizasyon bölümü, kurum kültürü ve paydaş iletişimi bölümü ve prodüksiyon bölümü olmak üzere beş alt bölümün yükseköğretim kurumlarının kurumsal iletişim birimlerinde yer alması gereken alt bölümler olduğu kanaatine ulaşılmıştır. Bu bölümlerin kurumsal iletişim koordinatörüne karşı sorumlu olduğu bir yapılanma tercih edilmelidir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nüans, kurumun kendi kapasitesi ve iç dinamiklerine göre bu bölümleri kurgulaması gerektiğidir. Örneğin henüz yeni kurulan bir yükseköğretim kurumunun tam teşekküllü bir kurumsal iletişim birimine ne derece ihtiyacı olduğuna kurumun kendi misyon ve vizyonu ile örtüşür şekilde karar verilmelidir.

#### 4.6.1.3. Koordinatör ve Bölümlerin Sorumluluk Alanları

Bu kısımda model içerisinde kurumsal iletişim birimi için ihdas edilen bölümler ve kurumsal iletişim koordinatörünün sorumluluk alanlarına yer verilmiştir.

#### *Kurumsal İletişim Koordinatörü*

- Birim mevzuatında belirlenen her türlü işin icra ve koordinasyonundan sorumludur.
- Belirlenen iletişim stratejisinin hayata geçirilmesini sağlar. Sürecin yönetiminden ve denetiminden sorumludur.
- Üst yönetime iletişim danışmanlığı yapar.
- Birimin çalışmalarıyla ilgili raporlar hazırlar ve yükseköğretim yönetimine sunar.
- Birimde istihdam edilen insan kaynağının uyum içerisinde çalışmasını sağlar.
- Daha hızlı ve etkili iletişim için stratejilerin geliştirilmesine öncülük eder.
- Yıllık iletişim planını ve bütçelerini oluşturur.
- Yükseköğretim kurumunun karşılaşacağı herhangi bir kriz durumunda kriz iletişimi prosedürlerini işletir.

#### ***Web ve Sosyal Medya Yönetimi Bölümü***

- Yükseköğretim kurumunun çıktılarının, hizmet ve ürünlerinin görünür kılınması için dijital medya mecralarında çalışmalar yürütür. Dijital medya mecralarında kurum adına yayın/paylaşımlar yapar/organize eder.
- Sosyal medya ve web sitede kullanılmak üzere ihtiyaç duyulan içerikleri temin eder, derler veya kendi bünyesinde oluşturur. Farklı dillere çevirisini yapar veya tercüme hizmet alır.
- Medya mecraları üzerinden hedef kitle analizleri yapar sonuçları ilgili bölümler ile paylaşır.

#### ***Prodüksiyon Bölümü***

- Kurum kimliği ile tutarlı tasarımların oluşturulmasını ve teminini sağlar.
- Yükseköğretim kurumunun etkinliklerinde kurumsal kimlikle tutarlı görsel ürünlerin yer almasını sağlar.
- TV programı, radyo programı veya podcast yayınları gibi çalışmalarda prodüksiyon desteği sağlar.
- Animasyon film üretimi, fotoğraf ve video çekim gibi görsel içerikleri üretir.
- Tanıtım, etkinlik ve organizasyonlar için tasarımı materyallerin üretilmesine, tanıtım filmlerinin hazırlanmasına katkı verir. Tanıtım ve organizasyon

bölümünün ihtiyaç duyacağı içerik ve materyallerin temininde yahut hizmet alınmasında destek sağlar.

- Kurum adına çalışılan tasarımların ve üretilen içeriklerin etiketlenerek arşivlemesini yapar.

#### ***Tanıtım ve Organizasyon Bölümü***

- Yükseköğretim kurumunun resmî törenlerini düzenler. Varsa protokol ağırlama süreçlerine katkı verir.
- Tanıtım ürünlerinin yayımlanması ve dağıtılması vazifesi üstlenir.
- Akademik açılış töreni, mezuniyet töreni, bahar şenliği gibi etkinliklerin planlamasını ve organizasyonunu gerçekleştirir.
- Öğrenci kulüplerinin faaliyetleri için SKS birimleriyle koordinasyon halinde salon, ekipman vs. temini sağlar.
- Kurumun temsil edileceği her türlü fuarlara katılım gerçekleştirir.

#### ***Basın İlişkileri Bölümü***

- Yükseköğretim kurumunun çıktılarının, hizmet ve ürünlerinin görünür kılınması için görsel, işitsel ve yazılı medya mecralarında çalışmalar yürütür. Özellikle geleneksel medya mecralarında kurum adına yayınlar yapar ve takibini yapar.
- Üst yönetim için konuşma metinleri ve sunumlar hazırlar.
- Paydaşlardan ve basından gelen bilgi edinme taleplerini karşılar.
- Kurum hakkında dezenformasyonu önlemek için medya ve basın takibi yapar. Kurum hakkında güncel ve doğru bilginin yayılmasını sağlar.
- Kurum hakkında basın bültenleri hazırlar.

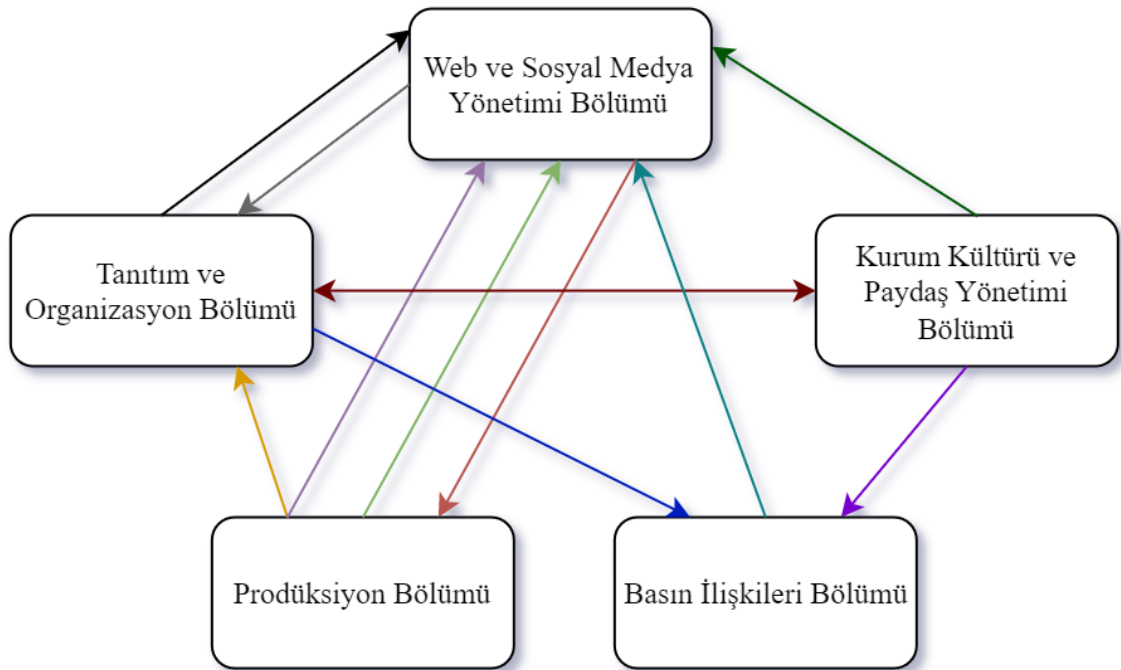
#### ***Kurum Kültürü ve Paydaş Yönetimi Bölümü***

- Kurum kültürünün güçlendirilmesi için faaliyetler yapar, dönemsel projeler üretir. (Ritüeller, akademisyenlere cübbe takdimi, kimlik kartı, kartvizit, hoş geldin partisi, terfi partisi, promosyon ürünlerinin temini ve dağıtımı, kupa ajanda vs kurumsal kimlik ürünleri, açılış dersi, seremoni faaliyetler bayramlaşma, iftarlar, aşure günü vb.)
- Hem akademik hem de idari birimler arasında iletişim kanalları inşa ederek “biz” duygusu ve “birliktelik” bilincini geliştirir.

- İç paydaşlardan sürekli bilgi akışı ve geridönüt alınabilmesi için çözümler geliştirir.
- Dekanlar ve bölüm başkanları için kurum kültürü yönetimi rehberi hazırlar.
- Yükseköğretim kurumu yöneticilerinin kurumsal kültür çalışmalarında daha aktif rol alabileceği etkinlikler düzenler.
- Bilimsel çalışmalarıyla başarı gösteren proje ekipleri ve öğretim elemanlarının rektörlük, dekanlık ve veya bölüm başkanlığı tarafından ödüllendirilmesi için gerekli organizasyonu sağlar.
- Tüm paydaşların kararlara katılımını sağlamak amacıyla karar alma ya da uygulama öncesinde değerlendirilmek üzere paydaşların görüşlerinin alınmasını sağlar.

#### 4.6.1.4. Birim İçi Bilgi Akışı / Etkileşim

Kurumsal iletişim birimi için ihdas edilen bölümlerin kendi aralarındaki etkileşimin nasıl gerçekleşebileceğine aşağıdaki Şekil 4.5.'te yer verilmiştir.



Şekil 4.5. Birim İçi Bilgi Akışı / Etkileşim

→ Açık yeşil: Prodüksiyon bölümü, web ve sosyal medya yönetimi bölümünün geleneksel veya dijital mecralardaki faaliyetlerinin özellikle

görsel ve işitsel içerikleri için destek verir. Kurum kimliğini yansıtacak her türlü grafik, tasarım, animasyon veya videonun oluşturulmasını ve/veya teminini sağlar.

- Açık kahverengi: Prodüksiyon bölümü çeşitli etkinliklerde ve tanıtım ürünlerinde kullanılacak görsellerin ve kurumsal kimliği yansıtan backdrop, roll-up, afiş, broşür vb. materyaller için grafik ve tasarım çalışması yapar. Gerekli durumlarda uzmanlık görüşü verir.
- Lila: Grafik tasarıma veya görsele dayalı içeriklerin oluşturulmasında web ve sosyal medya yönetimi bölümü prodüksiyon bölümünden destek alır.
- Gri: Web ve sosyal medya bölümü tanıtım materyalleri oluşturulurken ihtiyaç duyulan içerikleri temin eder, derler veya prodüksiyon bölümünün desteği ile kendi bünyesinde oluşturur. Tanıtım ve organizasyon bölümüyle irtibat halinde beklentilere ve standartlara göre içerikleri hazırlayarak tanım ve organizasyon faaliyetlerine/projelerine katkı verir
- ↔ Bordo: Paydaşların katılımı ile organize edilecek etkinliklerde tanıtım ve organizasyon bölümü kurum kültürü ve paydaş yönetimi bölümüne planlama, duyuru, kurumsal kimlik ürünlerinin temini, protokol vb. hususlarda aktif destek verir. İç paydaşlara yönelik yapılacak etkinliklerde ise kurum kültürü ve paydaş yönetimi bölümünün uzman görüşü ile planlama yapılır.
- Siyah: Tanıtım ve organizasyon bölümünün faaliyetleri, projeleri ve hazırladıkları tanıtım materyalleri web ve sosyal medya bölümü marifetiyle hedef kitleye duyurulur.
- Koyu yeşil: Kurum kültürü ve paydaş yönetimi bölümü paydaşlara ilişkin haber niteliği taşıyan gelişmelerin hedef kitleye duyurulması için web ve sosyal medya bölümünün desteğini alır.

- Mavi: Tanıtım ve organizasyon bölümünün faaliyetleri, projeleri ve hazırladıkları tanıtım materyalleri basın ilişkileri bölümü marifetiyle basınla paylaşılır.
- Mor: Paydaşlardan gelen bilgi edinme talepleri karşılanır.
- Turkuaz: Basın ilişkileri bölümünün hazırladığı basın bültenlerinin dijital mecralarda da yayınlanması sağlanır.

#### 4.6.1.5. Örgütlenme Modeli

Kurumsal iletişim birimleri organizasyonlar içinde yapılan işlerin doğası gereği farklı türde örgütlenme modeli tercih edebilirler. Kurumsal iletişim birimlerinin yükseköğretim kurumları içinde de sanal örgütlenme, görevsel/yatay örgütlenme uzmanlar tarafından tavsiye edilmekte, çevik ve organik organizasyon modellerinin de faydalı olabileceği düşünülmektedir. Özellikle kamu yükseköğretim kurumlarının kurumsal iletişim birimlerinde insan kaynağının yetersiz olduğu görüldüğünden, işlerin dış kaynaklardan temin edilmesine ve hizmet alınmasına daha çok müsaade eden sanal örgütlenme modelinde yapılar kurulabilir. Bu modeller vasıtasıyla işler daha hızlı yürütülebilmekte, daha hızlı ve etkili iletişim sağlanabilmekte ve ayrıca hiyerarşik yapıların ortaya çıkardığı bürokrasi yükü hafifletilmektedir.

#### 4.6.1.6. Birimin İç Organizasyonu İçin Yeterli İnsan Kaynağı

Uzmanlar arasında kurumsal iletişim birimi çalışanı sayısı için modelde kesin bir hesaplamanın yapılamayacağı, kurumun kendi dinamikleri, iş yükü ve kapasitesi nispetinde gerekli çalışan sayısı ile ilgili çıkarım yapılabileceği kanaati yaygındır. Dolayısıyla hem tür hem de nicelik ve nitelik farklılıkları göz önünde bulundurulduğunda yükseköğretim kurumlarının kurumsal iletişim biriminde çalışacak personel sayısı için mutlak bir ölçek belirlemenin manidar olmayacağı ifade edilebilir. Buna rağmen kurumsal iletişim birimi çalışanı sayısı için haftalık ortalama çalışması süresi 35 saati aşan personelin işlerine yardımcı olmak üzere özdeş niteliklere sahip yeni personel istihdamının yapılabilmesi gerektiği söylenebilir.

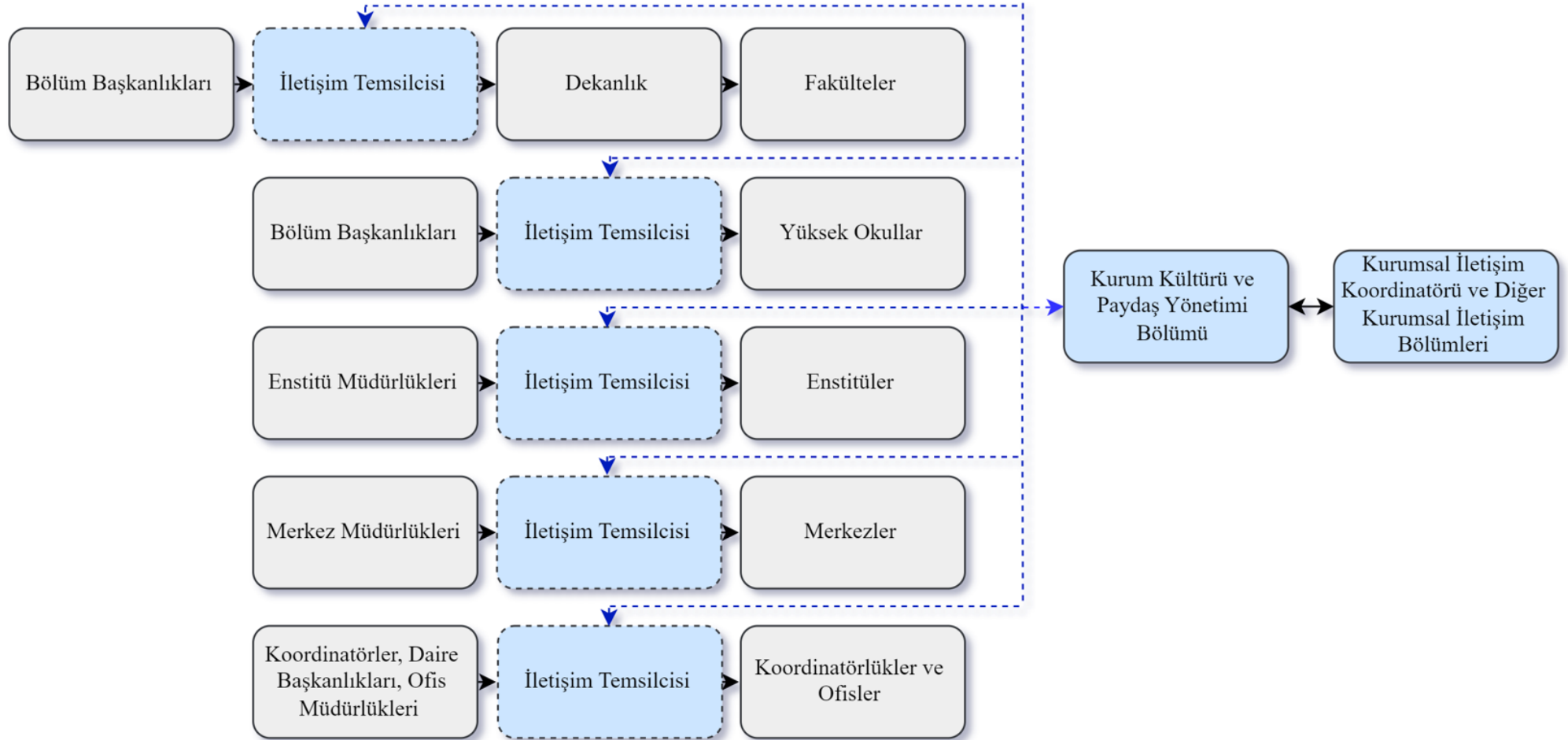
#### **4.6.1.7. Bilgi Alışverişi ve Diğer Birimlerin Kurumsal İletişim Bağlamındaki Görevleri**

Yükseköğretim kurumlarında diğer birimlerden seçilecek iletişim temsilcileri ile birimler arası sürekli bilgi alışverişinin sağlanabilmesi mümkündür. Kurumsal iletişim birimi tarafından gerekli eğitim ve oryantasyonlara tabi tutulan bu iletişim temsilcileri ile işbirliği halinde bilgi alışverişi sağlanmalıdır.

İletişim temsilcilerinin;

- Fakülte ve yüksekokullarda bölüm başkanlıklarını temsilen,
- Enstitü ve diğer merkezlerde müdürlükleri temsilen,
- Koordinatörlükler ve daire başkanlıkları gibi birimlerde ise koordinatör ve daire başkanlarını temsilen görevlendirilmesi ve bağlı bulunduğu birim amirine bilgi vererek kurum kültürü ve paydaş yönetimi birimine bilgi sağlaması beklenmektedir.

Kurumsal iletişim ile ilgili görev ve sorumlulukları tanımlanmış iletişim temsilcileri, bilgi akışının daha hızlı ve verimli çalışmasını sağlayacaktır. Bu süreçte Akademik ve idari birimlerin faaliyet raporlarını ve beklenen bilgileri elektronik belge yönetim sistemi üzerinde kullanılabilen bir modül/yazılım ile iletmesi uygun olacaktır.



Şekil 4.6. Birimler Arası Bilgi Alışverişi Şeması

#### 4.6.7. Raporlama ve Geridönüt

Kurumsal iletişim biriminin faaliyetlerini içiren raporlar aynı zamanda birimin ve alt bölümlerinin performansının değerlendirmesine olanak sağlayacak şekilde birer geridönüt aracı olarak da kullanılabilir. Bu minvalde kurumsal iletişim biriminde raporlamalar aylık olarak yapılmalıdır. Faaliyet yoğunluğu ve faaliyetin önemi/etkisi dikkate alınarak ilgili aya ilişkin raporlar bölümlerin iş kalemlerine göre ayrıntılı olarak hazırlanmalıdır.

Bölümlerin hazırladıkları raporlar önce kurumsal iletişim koordinatörüne sunulur. Kurumsal iletişim koordinatörünün revize istemesi durumunda rapor revize edilerek yeniden sunulur. Raporlarda kalite kurullarının yaptığı memnuniyet ölçümlerinden faydalanılarak paydaşlara yönelik çıkarımlar yapılır. Ayrıca kurum imajı ile ilgili araştırma ve ölçümler dönemsel olarak yapılmalı ve raporlanmalıdır.

Bölümler özelinde hazırlanan raporlarda ise aşağıdaki hususlar yer almalıdır;

*Kurumsal İletişim Koordinatörü raporunda;*

- Yönetici özeti
- Yıllık iletişim planında yer verilen hedeflere ulaşılma oranı
- Bütçe gerçekleştirmelerini ve mevcut mali durum
- Bölümlerin mutata ve olağanüstü faaliyetleri ve projeleri hakkında bilgiler,
- Birim çalışanlarının çalışma performansları
- İnsan kaynağı kapasitesi/ihtiyacı

*Web ve Sosyal Medya Yönetimi Bölümü raporunda;*

- Dijital mecralardaki yayın/paylaşım sayıları
- Web site, sosyal medya ve diğer dijital mecralardaki etkileşim performansı
- Etkileşime girilen toplulukların demografik bilgilerinin analizi
- Üretilen içeriklerin niceliksel ve niteliksel bilgileri

*Basın İlişkileri Bölümü raporunda;*

- Geleneksel mecralardaki yayın sayıları
- Etkileşime girilen toplulukların demografik bilgilerinin analizi
- Medya ve basın takibi analizi

- Rakip kurumların faaliyetleri

#### *Tanıtım ve Organizasyon Bölümü*

- Tanıtım fuarları ve bilimsel/akademik etkinliklere katılım bilgileri
- Kurumsal ziyaretler ve protokol ağırlanan programlar hakkında bilgiler
- Görsel, işitsel, yazılı ve dijital medya ortamlarında yürütülen tanıtım faaliyetlerinin niceliksel ve niteliksel bilgileri
- Kurum bünyesinden gerçekleşen organizasyonlar ve bu organizasyonlar için birim tarafından sağlanan destekler hakkında bilgiler

#### *Kurum Kültürü ve Paydaş Yönetimi Bölümü*

- Kurum bünyesinden süregelen ritüeller, seremoniler vs. için niceliksel bilgiler ve bu etkinlikler için birim tarafından sağlanan destekler hakkında bilgiler
- İç iletişim trafiği hakkında niceliksel bilgiler ve iletişim etkililik analizleri
- Güncel paydaş analiz bilgileri
- Güncel işbirlikleri ve ortaklıklar hakkında bilgiler

#### *Prodüksiyon Bölümü*

- Üretilen tasarım ürünleri, görsel ve işitsel içerik sayısı ve niteliği
- Kurgu ve montaj işleri
- Birim içerisinde diğer bölümlere sağlanan destekler hakkında bilgiler

### **4.6.8. Planlama ve Süreç Yönetimi**

Bu bölümde kurumsal iletişim biriminin hazırlaması gereken planlara ve yıllık düzeyde referans alınabilecek iş akış sürecine yer verilmiştir.

#### **4.6.8.1. Kurumsal İletişim Planı**

Kurumsal iletişim planı yükseköğretim kurumunun stratejik planına ve akademik takvimine entegre şekilde hazırlanmalıdır. Stratejik plan doğrultusunda hazırlanacak birimin yıllık eylem planı ise gelişen şartlara bağlı olarak amaç ve hedeflerin yeniden tanımlanmasıyla ortaya konmalı, bu aşamada Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun belirlediği standartlara göre bir süreç izlenmelidir.

Kurumsal iletişim planı yükseköğretim kurumunun stratejik planından istifade edilerek hazırlanabileceği gibi yükseköğretim kurumunun mevcut durumunu ve iletişim süreçlerine ilişkin ihtiyaçları ortaya koyan araştırmalar referans alınarak da hazırlanabilir. Her iki durumda da yükseköğretim kurumu için belirlenen hedef ve göstergeler iletişim süreçleri bağlamında ele alınmalı, hedeflere ulaşmak için kurum ve paydaşlarının gerçekliği ile tutarlı bir iletişim planı takip edilmelidir.

İlgili literatürde iyi bir iletişim planının araştırma, planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarından geçerek hazırlanabileceği ifade edilmektedir. Bu minvalde kurumsal iletişim planı hazırlanırken yükseköğretim kurumunun kısa, orta ve uzun vade hedefleri, ilkeleri ve değerleri, stratejik planı, paydaşları ve iç dinamikleri öncelikle ortaya konmalı akabinde mevcut durum analizleri ve paydaş ilişkileri araştırılarak geliştirilmesi lüzumlu görülen alanlar için etkinlik ve eylem planları hazırlanmalıdır. Etkinlik ve eylem planları hangi paydaş ile, hangi sıklıkta ve hangi iletişim kanalları vasıtasıyla etkileşim kurulacağının gibi detayları içerisinde barındırmalıdır. Bu aşamada kurumsal iletişim birimi ve bölümlerinin bu etkinliklerde üstleneceği sorumluluklar ve verecekleri katkı için öngörüler de oluşturulmalıdır.

Plan dahilinde hayata geçirilen uygulamaların başarısı, kurumsal iletişim planının kapsamı ve etkililiği hakkında çıkarımlar yapılmasına olanak sağlamaktadır. Bu yüzden uygulamalar akabinde etkinin ölçümü, sosyal medya etkileşim analizleri, kurumsal imaj ve itibarın izlenmesi gibi yollar ile planda yer verilen hususlara ne kadar ulaşıldığı, plan hazırlanırken öngörülmeleyen ancak birim için fazladan mesaiye sebep olan hususların neler olduğu tespit edilmelidir. Bir sonraki plan dönemi için dersler çıkarılması için önceki deneyimler değerlendirmelidir.

#### **4.6.8.2. Yıllık İş Akış Süreci**

Kurumsal iletişim birimlerinde hangi zaman aralıklarında hangi işlerin yapıldığına dair çalışanların bilgi sahibi olması öncelikle yıllık faaliyet planlamasının için önemlidir. Yapılacak işe göre madde ve insan kaynağının doğru kullanımı adına yıllık bazda yapılan işlerin tanımlanmasında fayda görülmektedir. Bu minvalde mevcut çalışmada birim çalışanları ve uzmanların katkılarıyla yükseköğretim kurumlarının kurumsal iletişim faaliyetleri ile ilintili yıllık iş akış süreçleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Temmuz</b>                                   | Yükseköğretim yerleştirme sonuçlarının açıklanması ile dijital ve geleneksel mecralarda aday öğrencilere yönelik reklam ve tanıtım faaliyetlerine ağırlık verilir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Ağustos</b>                                  | Tercih dönemi boyunca aday öğrencilere yönelik reklam ve tanıtım faaliyetleri devam eder.<br>Kurumu temsil etmek üzere tercih fuarlarına katılım gerçekleştirilir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Eylül</b>                                    | Kayıt döneminde hem yeni öğrenciler için hem de mevcut öğrenciler için gerekli bilgilendirmeler yapılır.<br>Tercih ve yerleştirme döneminde yürütülen faaliyetlerle ilgili performans raporları hazırlanır.<br>Akademik açılış töreni organize edilir. Protokol katılımı söz konusu ise gerekli destek sağlanır.<br>İç paydaşlar ile koordinasyon halinde yıllık faaliyet planları hazırlanır.<br>SKS biriminin kulüp etkinlikleri başlar. Bu etkinlikler için gerekli destek yıl boyunca sağlanır.<br>Lise öğrencileri için tanıtım ve kampüs ziyaretleri organize edilir. Yıl boyunca devam eder.<br>SKS biriminin kulüp etkinlikleri için gerekli destek yıl boyunca sağlanır. |
| <b>Ekim, Kasım, Aralık, Ocak, Şubat ve Mart</b> | Lise öğrencileri için tanıtım ve kampüs ziyaretleri organize edilir. Yıl boyunca devam eder.<br>SKS biriminin kulüp etkinlikleri için gerekli destek yıl boyunca sağlanır.<br>Kongre ve sempozyum gibi etkinlikler organize edilir.<br>Milli, dini bayramlar ve özel gün kutlamaları ve yarışma ve etkinlikler düzenlenir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Nisan</b>                                    | Bahar şenlikleri için hazırlıklar yapılır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Mayıs</b>                                    | Bahar şenlikleri yapılır.<br>Tanıtım, tercih ve kayıt süreci için hazırlıklar başlar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Haziran</b>                                  | Akademik yıl sonu performans raporu hazırlanır.<br>Yükseköğretime geçiş sınavları akabinde öğrencilere yönelik reklam ve tanıtım faaliyetlerine başlanır.<br>Mezuniyet törenleri yapılır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

Şekil 4.7. Kurumsal İletişim Birimi Yıllık İş Akış Süreci

#### 4.6.8.2. Kriz Yönetimi

Yükseköğretim kurumun karşılaştığı herhangi bir kriz durumunda başta kamuoyunun ve paydaşların doğru ve güvenilir bilgiye hızlıca ulaşmasını sağlamak ve kurum itibarını korumak amacıyla kurumsal iletişim biriminin üsteleneceği sorumluluklar vardır. Bu bağlamda temel kriz yönetim stratejilerinin kurumsal iletişim biriminin kendi iç yapısı ve insan kaynağın kapasitesi dikkate alınarak yükseköğretim kurumuna uyarlanması ve çalışanların kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası hayata geçirilecek uygulamalara aşina olmasını sağlamak gerekmektedir. Kriz yönetimi ile ilgili literatürde kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası takip edilecek prosedürler ortaya konmaktadır. Bu çalışma kapsamında da hazırlanan taslak model üzerinden alınan dönütlerde yükseköğretim kurumlarında kriz durumlarında yürütülecek iletişim stratejileri kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası aşamaları üzerinden değerlendirilmiştir.

Kriz yönetiminde öncelik verilen husus bir kriz yönetim ekibinin kurulmasıdır. Kurumsal iletişim birimi çalışanlarından oluşan bir kriz iletişimi ekibi tesis edilmeli ve yükseköğretim özelin yaşanabilecek potansiyel krizlere karşı izlenebilecek stratejiler hakkında eğitim almaları sağlanmalıdır. Kurumsal iletişim birimi çalışanlarından oluşan bu ekibin hızlıca toplanabilmesi, ivedi olarak etkili ve makul kararlar alabilmesi gerekmektedir. Kriz durumuna göre konuyla ilgili akademisyenlerin ve hukukçuların da bu ekibe katılımları faydalar sağlayacaktır. Kriz yönetimi ekibinin görev dağılımı netleşmiş, hangi sürede hangi işlerin yapılacağı belirlenmiş olmalıdır. Dolayısıyla kriz sinyalleri algılandığında yahut kriz durumu ortaya çıktığında paniğe kapılmadan kriz iletişim planı işletilmelidir.

Herhangi bir organizasyonda olduğu gibi yükseköğretim kurumlarında da kriz durumlarıyla başa çıkabilmek için kriz planlarının daha önceden hazırlanmış olması elzemdir. Bu bağlamda kriz iletişiminin yönetilmesi için yükseköğretim kurumlarında kurumsal iletişim birimine önemli sorumluluklar düşmektedir. Kriz yönetim ekibi kurulduktan sonra, yükseköğretim kurumlarını ilgilendirebilecek herhangi bir kriz durumunda neler yapılacağını belirleyen kriz planları oluşturmalıdır. Olası kriz senaryoları üzerinden tatbikatlar yapılmalıdır. Ayrıca kriz sinyallerinin algılanabilmesi için iletişim kanallarının açık olması gerekir. Bu yüzden medya takibinin yapılması,

kamuoyunun algılarının izlenmesi, söylentiye sebep olan unsurların ortadan kaldırılması gerekmektedir.

Yükseköğretim kurumlarında kriz anında yapılacaklar daha önceden hazırlanan plan dahilinde yaşanan krizin etki düzeyi belirlenerek yürütülmelidir. Kriz ve krizin kurum adına ortaya çıkarabileceği riskler kriz tipi/şiddeti derecelendirme yöntemleri kullanılarak tanımlanmalıdır. Böylece kamuoyu ve paydaşların algılarının ne derece etkilenebileceği ve kriz konusuna duyacağı ilgi hakkında öngörüler elde edilmiş olacaktır.

Kriz anlarında dezenformasyon riskine karşı medya iletişim stratejileri izlenmelidir. Olaya dair bilgilerin kanıta dayalı, açık, net ve anlaşılır şekilde paylaşılması sağlanmalıdır. Gerekli durumlarda yükseköğretim kurumu veya ilgili akademik/ıdari birimlerini güçlü temsil eden bir yetkilinin sözcülük rolü üstlenmesi ve basın açıklamasında bulunması faydalı olacaktır. Olayla ilgili bilgiyi ilgililere duyuracak bu kişi söz konusu olayın boyutlarına hâkim olmalı, olayla ilgili muhtemel soruları cevaplayabilmelidir. Dolayısıyla kendisine doğru kaynaklardan derlenmiş bilginin doğru hedef kitlesine ulaştırılması hususunda kurumsal iletişim biriminin aktif katkısı gereklidir. Ayrıca söylem birlikteliğinin sağlanması amacıyla tutarlı mesajların yayılıp yayılmadığı kriz etkilerini yitirinceye kadar izlenmelidir. Anlık etkileşim imkânı sunan mecralarda ve yükseköğretim kurumunun kurumsal sosyal medya hesaplarında krizin etki büyüklüğü dikkate alınarak kriz konusuna ilişkin basın açıklaması, bilgilendirme metni veya hazırlanan diğer içerikler ön plana çıkartılmalıdır.

Yükseköğretim kurumunda yaşanan kriz etkilerini kaybetmeye başladığı andan itibaren denge durumuna geçiş başlamaktadır. Ancak bu aşamada da takip edilmesi gereken kriz sonrası kriz yönetimi prosedürleri bulunmaktadır. Kurumsal iletişim birimi, kriz sonrasında kriz öncesi ve kriz anında yaşananlardan dersler çıkarmak üzere bazı değerlendirmelerde bulunmalıdır. Kurumsal olarak verilen tepkilerin/mesajların kriz durumunun hasarsız olarak atlatılmasında ne kadar başarılı olduğu analiz edilmelidir. Süreçte yapılan hatalar, yaşanan aksaklıklar ve öngörülemeyen faktörler de dikkate alınarak kriz iletişim planları güncellenmelidir. Kamuoyu algısında meydana gelen değişimler izlenmeli, kurumsal itibar çalışmaları yoğunlaştırılmalıdır.

#### **4.6.8.3. Arşiv, Bilgi Yönetimi ve Yazılımlar**

Pratiklik, kullanılabilirlik ve kolay ulaşılabilirlik gibi faydaları göz ardı edilemeyecek bilgi yönetimi ve e-arşiv gibi yazılım sistemlerinin iletişim ve koordinasyonu kolaylaştırıcı taraflarından istifade edilmelidir. Hem akademik birimlerden hem de idari birimlerden bilgi akışının sağlanması için önemli olan bu sistemler, kurumsal hafızanın korunmasında ve kurumsal bilgilere kolay erişimin sağlanmasında da ciddi kolaylıklar sağlamaktadır.

Ortak arşiv ve veri tabanlarına erişimin kolaylaştırılması ve tasarımlarının kullanıcı dostu bir yapıya ulaştırılması için yükseköğretim kurumlarının bilgi işlem birimlerine destek verilmelidir. Geçmiş yılların akademik çalışmaları, faaliyet raporları, performans izlemeleri, muhtelif istatistikler ve kurumsal hafızayı oluşturan her türlü içeriklerin ilgililerin rahat ulaşabileceği web yazılımlar ile sunulması sağlanmalıdır.

## **BÖLÜM 5: SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER**

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular doğrultusunda ortaya konan sonuçlar bu bölümde ilgili literatür ışığında tartışılarak aktarılmıştır. Bölümün kurgulanmasında mevcut çalışmanın araştırma soruları ve araştırma sürecinde bu sorulara mukabil ulaşılan cevaplarının sırasıyla verilmesine dikkat edilmiştir. Konuyla ilgilenen araştırmacılara ve uygulayıcılara yönelik önerilere ise son kısımda yer verilmiştir.

### **5.1. Sonuç ve Tartışma**

Bu araştırmanın temel amacı Türkiye’de bulunan yükseköğretim kurumlarına yönelik kurumsal iletişim yönetimi modelinin geliştirilmesidir. Bu amaca hizmet etmek üzere öncelikle kurumsal iletişim ve yükseköğretim çerçevesinde literatür taraması gerçekleştirilmiş ve çalışma konusu hakkında teorik arka plan bilgileri derlenmiştir. Paydaş görüşlerine dayalı derinlemesine analizlerin yer aldığı çalışmanın karma yöntemde kurgulanması ve çalışmanın birincil ve ikincil amaçlarına hizmet etmek üzere karma yöntemin çok aşamalı deseniyle yürütülmesi uygun görülmüştür.

Çalışmada tüm araştırma sorularına cevap bulmak üzere dördü nitel, ikisi nicel olmak üzere birbirini destekleyen sıralı empirik çalışmalar yürütülmüştür. Bu kapsamda yükseköğretim kurumların basılı tanıtım materyalleri, kurumsal sosyal medya hesapları incelenmiş ve kurumsal iletişim birimi çalışanları ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Buradan elde edilen verilere ek olarak literatür ve uzman görüşleri doğrultusunda ölçek geliştirme çalışması yürütülmüş ve geçerlik ve güvenirlik çalışması tamamlanan ölçek, yükseköğretim kurumlarının akademik personellerine uygulanmıştır. Son aşamada hem nicel hem de nitel verilerin ışığında danışman ve araştırmacı tarafından taslak bir model çalışılmıştır. Taslak model içerik ve kapsam bakımından değerlendirilmek üzere alan uzmanlarına ve yükseköğretim kurumu kurumsal iletişim birimi yöneticilerinin görüşlerine sunulmuştur. Taslak modele ilişkin dönütler değerlendirilerek model taslağı nihai hale getirilmiştir.

Bu araştırmanın sonuçları yükseköğretim yönetiminin önemli enstrümanlarından biri olan ve gün geçtikçe önemi daha da artan kurumsal iletişim birimlerinin mevcut

durumunu ortaya koymaktadır. Ayrıca geliştirilecek model için altyapı hazırlayan bu sonuçlara araştırma soruları bağlamında aşağıdaki gibi verilmiştir.

**Yükseköğretim paydaşlarına göre kurumsal iletişim kavramının neyi ifade ettiğine ve nasıl algılandığına yönelik sonuç ve tartışma**

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara yükseköğretim kurumunda kurumsal iletişimin nasıl algılandığı kurumsal iletişim birimi çalışanlarıyla yapılan mülakatlardan ve ölçek vasıtasıyla akademisyenlerden toplanan verilerin analizinden çıkarım yapılarak ortaya konmuştur. Yükseköğretim kurumlarının kurumsal iletişim birimlerinde çalışanlar, kurumsal iletişimi kurumun iç ve dış paydaşlarına yönelik kapsamlı iletişim etkinliklerini içerisinde barındıran bir fonksiyon olarak algılamaktadır. Bu fonksiyonun yükseköğretim kurumun vizyon, misyon ve ilkelerine hizmet ederken olumlu algı oluşturma, kurumsal kimliği, itibarı, imajı ve marka değerini yönetme gibi çalışmaları içerecek şekilde değerlendirildiği görülmektedir. Ayrıca kurumsal iletişimin kurumun dış dünyaya açılan yüzü olarak, kurumun kartviziti ve tüm paydaşlar arasında köprü vazifesi gören işlevi olduğu kurumsal iletişim birimi çalışanlarının bir kısmı tarafından ifade edilmiştir. Bu algıların ilgili literatürle örtüştüğü söylenebilir. Zira yükseköğretim kurumlarında kurumsal iletişim, olumlu bir imaj oluşturarak yükseköğretim kurumu ve paydaşları arasında müspet ilişkiler yaratabilme ve sonuçta paydaşları arasında iyi bir ün ve itibar geliştirme olanağı sunduğu görülmektedir (Melewar, Foroudi, Dinnie ve Nguyen, 2018, s.16).

Geliştirilen ölçek vasıtasıyla öğretim elemanlarının kendi kurumlarıyla ilgili görüşlerine başvurularak kurumsal iletişim algıları ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda öğretim elemanlarının kendi kurumlarındaki kurumsal iletişime yönelik genel algılarının 3,71 ortalama ile “iyi” düzeyine tekabül ettiği anlaşılmaktadır. Kabul (2016, s.82-84), üniversitelerin kurumsal iletişim faaliyetlerini incelediği çalışmasında ve 440 üniversite öğrencisinden topladığı veriler ile devlet üniversiteleri ve vakıf üniversiteleri karşılaştırılmıştır. Öğrencilerin kampüs, öğrenci hizmetleri, kurum imajı, kurum itibarı ve toplumsal bilinçle ilgili konularda devlet yükseköğretim kurumlarına ilişkin algıları daha olumlu bulunmuştur. Öğrencilerin eğitimle ilgili değerlendirmelerinde ise vakıf yükseköğretim kurumlarının kurumsal iletişim çalışmaları daha başarılıdır. Bu durum mevcut çalışmanın bulgularıyla büyük oranda benzerlik göstermektedir. Çalışılan

yükseköğretim kurumu türü değişkenine öğretim elemanlarının kendi kurumlarına yönelik algıları vakıf yükseköğretim kurumları lehinedir. Ancak kurumsal itibar ve marka açısından vakıf ve devlet üniversiteleri arasında farkın olmadığı da görülmüştür. Altıntaş (2005, s.81), akademik ve idari personelin görüşleri doğrultusunda Anadolu Üniversitesi'nin kurumsal itibarının %87 düzeyinde olumlu olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada da öğretim elemanlarının kendi kurumlarına yönelik kurumsal itibar ve marka algılarının  $\bar{x}=4,29$  ortalama ile “çok iyi” düzeyde tespit edilmiştir.

Araştırmanın alt amaçları arasında kurumsal iletişimin yükseköğretim paydaşları tarafından nasıl algılandığının belirlenmesi yer almaktadır. Bu doğrultuda elde edilen bulgulara paydaşların farklı algılara sahip olduğu anlaşılmaktadır. Kurumsal iletişim birimi çalışanlarının bir bölümü kurumsal iletişimin üniversiteyi temsil eden bir birim olarak paydaşlar ile üniversite arasında muhatap kabul edilen ve irtibat hususunda paydaşlar için akla gelen ilk birim olarak algılandığına değinmiştir. Anabal'ın (2019, s.71) yükseköğretim kurumlarının kurumsal iletişim uygulamalarını ilişkin akademik ve idari personelin görüşlerini incelediği çalışmasında ise, katılımcıların yaklaşık yüzde doksanlık bir kısmının kurumsal iletişim uygulamaları yürüten biriminin kurum için “olmazsa olmaz” birim olduğu ifade edilmiştir. Devlet üniversitelerinden çok farklı olmamakla birlikte vakıf üniversitelerindeki katılımcıların kurumsal iletişime daha fazla önem atfettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Bununla birlikte mevcut çalışmada elde edilen verilere göre, üniversite paydaşlarının üniversitenin kurumsal iletişim birimiyle ilgili bilgi eksikliklerinin olduğu veya yanlış algılara sahip oldukları çıkarımı yapılması mümkündür. Kurumda kurumsal iletişimin biriminin ne iş yaptığının veya görev/sorumluluklarının neler olduğunun tam olarak bilinmediği, görev alanlarının paydaşlar tarafından çok sınırlı ve basit olarak görüldüğü dile getirilmiştir. Wright'ın (1997, s.152) çalışmasında iletişim alanı dışındaki yöneticilerin kurumsal iletişim alanındaki meslektaşlarının ne yaptığı konusunda yeterince bilgi sahibi olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Buna rağmen yöneticiler kurumsal iletişim/halka ilişkiler birimlerinin işlerini çok sınırlı ve basit olarak tanımlamamış, aksine çok önemli gördüklerini ifade etmişlerdir.

Çalışmada yükseköğretim kurumlarında yürütülen kurumsal iletişim çalışmalarının, paydaşların özellikleri, hedef kitle ve öncelikli amaçlar bağlamında diğer sektörlerden farklılaştığı görüşünün öne çıktığı görülmüştür.

Buna ek olarak mevcut araştırmada vakıf ve devlet üniversitelerinde yürütülen kurumsal iletişim çalışmalarının kullanılan araçlar ve yöntemler bakımından benzerlik göstermesine rağmen önceliklerinin ve çalışma yoğunluklarının farklı olduğu ortaya çıkmıştır. Nitekim kontenjan doldurma motivasyonu ile hareket eden vakıf yükseköğretim kurumlarının çok yönlü tanıtım ve iletişim faaliyetlerinin devlet yükseköğretim kurumlarında kaynak yetersizlikleri sebebiyle yeterince uygulanamamaktadır (Sezgin, 2016, s.430). Hedef kitle bağlamında değerlendirildiğinde ise devlet yükseköğretim kurumlarında sırasıyla mevcut öğrenciler, üniversite personeli ve aday öğrenciler öncelikli hedef kitle olarak tanımlanırken vakıf yükseköğretim kurumlarında sırasıyla aday öğrenciler, medya ve mevcut öğrenciler öncelenerek hedef kitle olarak görülmektedir (Çakkal, 2020, s.73).

#### **Yükseköğretim kurumlarında kurumsal iletişim faaliyetleri adı altında yapılanlara yönelik sonuç ve tartışma**

Üniversitelerin iletişimlerinden sorumlu birimlerin görev tanımlamalarını inceleyen Sezgin (2016, s.40) tanıtım, bilgilendirme, basın ve medya işleri, organizasyon, fotoğraf-video çekimi, görsel arşiv oluşturulması, rektörlük mesajlarının hazırlanması, yayınlanması ve protokol yönetimi gibi hususları genel başlıklar olarak belirlemiş ve kurumsal iletişim birimlerinin faaliyet ve uygulama alanlarının söz konusu işler çerçevesinde özetlenebileceğini ifade etmiştir. Mevcut çalışmada ise kurumsal iletişim birimlerinin faaliyetleri arasında tanıtım, aday bilgilendirme, etkinlik düzenleme, içerik üretimi (haber, duyuru vb. için), tasarım işleri ile dijital ve geleneksel medya için medya iletişimi faaliyetleri öne çıkanlar arasındandır. Bunlara ek olarak sponsor bulma, hizmet alımı gerçekleştirme, mezunlar ile ilişkiler, birimler arası iletişimi sağlama, oryantasyon hizmeti sağlama, çağrı merkezi görevi üstlenme ve kriz yönetimi gibi alanlarda yükseköğretim kurumlarının kurumsal iletişim birimlerinin faaliyetler gösterdiği anlaşılmaktadır.

### **Yükseköğretim kurumlarında kurumsal iletişimde hangi amaçlarla hangi mecraların tercih edildiğine yönelik sonuç ve tartışma**

Mevcut çalışmada kurumsal iletişim birimi çalışanlarının görünürlüğünü sağlama ve marka yönetimi konularında kuruma katkılarının öne çıktığı anlaşılmaktadır. Kurumsal iletişim birimi çalışanlarının kurumsal iletişim faaliyetleri için geleneksel olarak tanımladıkları mecralar; basın bülteni, broşür, dergi/kitap, katalog, outdoor (açık hava reklam mecraları), radyo, gazete veya gazete ilanı ve TV reklamı türlerindedir. Mevcut çalışma kapsamında yükseköğretim kurumlarının tanıtım faaliyetlerinin daha iyi anlaşılabilmesi için tanıtım materyali olarak yayınladıkları basılı dokümanlar incelenmiştir. Yükseköğretim kurumlarının bilgilerinin yer aldığı ve kurumun yapmış olduğu çalışmaları içeren bu basılı materyaller tanıtım faaliyetlerinde etkin olan araçlardır (Demirtaş, 2012, s. 217). Bu materyallerin büyük çoğunluğunda kurumun genel tanıtımıyla ilgili içeriklere yer verilmektedir. Bunlar arasında akademik birimler hakkında bilgilere, sosyal imkanlara, kuruma bağlı teknopark/teknokentlere, şehir ve ulaşım imkânlarına ve muhtelif hizmetlere değinilmektedir. Aydoğan ve Karaarslan (2013, s.142-143), Türkiye’de özellikle görece yeni kurulan üniversitelerin beşeri ve teknik altyapısının yanında bulundukları şehrin olanaklarını öne çıkarma anlamında yaygın bir eğilime sahip olduklarını vurgulamaktadırlar.

Basılı dokümanlarda özellikle aday öğrencilere yönelik hazırlanmış içeriklerin ve başlıkların yer aldığı görülmektedir. Değişim programları bunlar arasında en çok değinilen başlık olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle vakıf yükseköğretim kurumlarının sağladığı burslar ve indirimler de aday öğrencilere yönelik öne çıkarılan içerikler arasındadır. Bu durum yükseköğretim kurumlarının gazete ilanlarında ve tanıtım faaliyetlerinde yer verdikleri içeriklerle de paralellik göstermektedir. Yükseköğretim kurumlarının yurt dışı olanakları, kariyer olanakları ve burs imkanları reklam ve tanıtım faaliyetlerinde belirgin olarak yer almaktadır (Yıldız, 2014, s.166; Yücebaş, 2011, s.67).

Yükseköğretim kurumunun geçmişi, yöneticilerinin mesajları, değerleri ve politikaları kurumsallık unsurları adı altında toplanabilecek kategorilerdir. Kültür-sanat ve spor başta olmak üzere mezunlarla devam ettirilen ilişkiler, Ar-Ge çalışmaları, sosyal sorumluluk çalışmaları, basın ve yayın gibi çeşitli alanlarda faaliyet ve etkinlikler,

yükseköğretim kurumlarını tanıtım materyali olarak yayınladığı dokümanlarda ön plana çıkarılmaktadır. Yükseköğretim kurumlarının reklam çalışmalarında da benzer içeriklerin yer aldığı görülmektedir (Harris, 2009, s.290).

Son yıllarda Türkiye'deki devlet ve vakıf yükseköğretim kurumlarının sayısındaki hızlı artış, rekabete ve bundan dolayı da tanıtım araçlarının yoğun olarak kullanımına ortam hazırlamıştır (Doğan ve Türkmen, 2018, s.51). Mevcut çalışmada yükseköğretim kurumlarının tercih ettikleri dijital mecraların; sosyal medya, kurumsal web siteleri ve elektronik bültenler olduğu anlaşılmaktadır. En çok zikredilen mecra olarak sosyal medya, çeşitli platformlarıyla üniversitelerin yer aldığı mecradır. Tanıtım süreçlerinde mesajı hedef kitleye iletecek medyanın seçimi çok önemlidir (Şen ve Tomak, 2019, s. 24) Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Youtube ve hatta TikTok platformları, çalışma grubunu oluşturan kurumsal iletişim birimlerinin üniversiteleri adına kurumsal hesaplarının olduğu platformlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Yükseköğretim kurumları hedef kitlelerin ihtiyaçlarını ve taleplerini karşılayabilmek için bu çevrimiçi iletişim platformlarında aktif rol almalıdırlar (Chan ve Fang, 2007, s. 253). Bu noktada mevcut çalışma kapsamında yükseköğretim kurumlarının sosyal medya faaliyetlerinin daha iyi anlaşılabilmesi için Twitter platformunda kurumsal hesaplardan yapılan paylaşımları frekans, tür, hedef kitle ve konu bağlamında incelenmiştir. Buna göre yükseköğretim kurumlarının en çok %76 oran ile tüm paydaşlara yönelik paylaşımlara yer verdiği görülmüştür. Aday öğrencilere yönelik yapılan paylaşımların, %11; kayıtlı (mevcut) öğrencilere yapılan paylaşımların %6 ve iç paydaşlara yönelik yapılan paylaşımların ise %4'lük bir dağılım sahip olduğu görülmüştür. Uluslararası kuruluşlar, düzenleyici kuruluşlar, sivil toplum kuruluşları ve medya kuruluşları ise hedef kitle analizinde en az frekans veren gruplar olarak görülmektedir.

Temmuz ve Ağustos aylarında yapılan paylaşımların en çok tüm paydaşlara yönelik olduğu fakat aday öğrencilere doğrudan hitap eden paylaşımların sayısının da ciddi oranda yükseldiği görülmektedir.

Yükseköğretim kurumları sosyal medya platformlarını bilgi yayma, öğrencilerin ve akademisyenlerin başarılarını görünür kılma, kuruma özgü etkinlikleri duyurma, muhtelifler bildirimler paylaşma, öğrencilerle ya da öğrenci adaylarıyla iletişim kurmanın ve diyalog oluşturma amacıyla kullanmaktadır (Alexa, Alexa ve Stoica, 2012,

s.7). Aydoğan Ceylan, ve Dönek'in (2020, s.29) çalışmasında da yükseköğretim kurumlarının Instagram platformunda en çok bilgilendirme ve duyuru niteliğinde paylaşımlar yaptığı bulgulanmıştır. Kartal da (2019, s.67) genelde bilgilendirme ve duyuru amaçlı içeriklerin tweet olarak paylaşıldığını ifade etmektedir. Yılmaz ve Aktaş (2020, s.315) Twitter platformunda yükseköğretim kurumlarının bilgilendirici içerikler sağladığını belirtmektedir. Yükseköğretim kurumları web sayfalarında da haber ve duyuru niteliğindeki içeriklere en yüksek oranda yer vermektedir (Çoban ve Tüfekçi, 2015, s.400). Mevcut araştırmada Twitter hesapları incelenen yükseköğretim kurumlarının paylaşımlarının konuları tasnif edildiğinde de duyuru/haber niteliğindeki paylaşımların %52 oran ile en yoğun frekansa sahip olduğu görülmektedir. Tanıtım niteliğinde paylaşımların ise yaklaşık %9'luk oran ile ikinci sırada en yoğun frekansa sahip olan paylaşımlar olduğu bulgulanmıştır. Ziyaret, hizmet ve dilek/istek konulu paylaşımları ise en az frekansa sahip konular olarak tespit edilmiştir. Özmütlu ve Kandemir'in (2019, s.113) çalışmasında da benzer şekilde yükseköğretim kurumlarının paylaşımlarında teşekkür, tebrik ve dilek içeriklerinin oldukça düşük bir orana sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Üniversitelerin en çok tanıtım, kurumsal haber ve duyuru niteliğinde paylaşımlar yapmak üzere sosyal medya hesaplarını kullanıldığını belirten Okmeydan (2020, s.92), iki yönlü iletişim ve etkileşim kurma anlamında yükseköğretim kurumlarının yetersiz kaldığını ifade etmektedir. Mevcut çalışmanın sonuçları itibariyle de aynı doğrultuda yorum yapılması mümkündür.

Mevcut çalışmada İstanbul'da yer alan beş devlet ve beş vakıf yükseköğretim kurumunun 1 Ağustos 2019 ile 30 Temmuz 2020 tarihleri arasında yapılan kurumsal Twitter hesabı paylaşımları incelenmiştir. Bu kapsamda devlet yükseköğretim kurumlarının tweetlerinin oranı %42; vakıf yükseköğretim kurumlarının tweetlerinin oranı %58 olarak hesaplanmıştır. 2018 yılında üç aylık (Temmuz, Ağustos, Eylül 2018) zaman diliminde yapılan paylaşımları dikkate alan bir analizde ise en fazla içerik paylaşımının devlet yükseköğretim kurumlarınca yapıldığı görülmüştür (Yılmaz ve Aktaş, 2020, s.299). Bu farklılığın sebebi olarak ilgili çalışmada toplanan veriler için eşit sayıda devlet-vakıf yükseköğretim kurumunun çalışma grubuna dahil edilmemiş olması ve/veya seçilen zaman diliminin tercih-tanıtım günlerine rastlaması hasebiyle vakıf yükseköğretim kurumlarının kasıtlı olarak paylaşım yoğunluklarını artırmaları ihtimalleri akla gelmektedir.

Retweet ve favori edilme sayıları yüksek olan yükseköğretim kurumlarının çoğunluğunun öğrenci sayılarına nazaran takipçi sayılarının fazla olduğu bilinmektedir (Tosunoğlu ve Yılmaz, 2021, s.38). Mevcut araştırmada yükseköğretim kurumlarının kurumsal Twitter hesaplarında yapılan paylaşımlara ilişkin etkileşimler incelendiğinde 13381 retweet ve 103939 favori ile İstanbul Teknik Üniversitesi'nin araştırmaya dahil edilen diğer yükseköğretim kurumlarının aldıkları etkileşimlere göre niceliksel olarak ciddi oranda önde olduğu görülmektedir. İkinci olarak Boğaziçi Üniversitesi'nin 8102 retweet ve 69722 favori ile diğer kurumlara nazaran önemli derece fazla etkileşim aldığı tespit edilmiştir. 856 tweet ile en çok paylaşımı yapan İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin niceliksel performansı etkileşim alırken gerçekleştirmemiş görünmektedir. Mevcut çalışmada vakıf yükseköğretim kurumlarının paylaşımlarının devlet yükseköğretim kurumlarından daha düşük retweet ve favori performansı sergiledikleri de görülmektedir.

Yılmaz ve Aktaş (2020, s.315), yükseköğretim kurumlarının Twitter platformunda yalnızca metin içeriklerini tercih etmediklerini, çoğunlukla resim, fotoğraf ve videolar ile metinsel içerikleri desteklediklerini ifade etmektedir. Özmütlu ve Kandemir (2019, s.113) de üniversitelerin Twitter paylaşımlarının yarıdan fazlasının fotoğraflı olduğunu belirtmektedir. Mevcut çalışmada da Boğaziçi Üniversitesi hariç Twitter hesabı incelenen tüm yükseköğretim kurumlarının fotoğraflı paylaşımlara daha fazla yer verdiği görülmektedir.

### **Kurumsal iletişim yönetiminin yükseköğretim kurumlarında nasıl gerçekleştiğine yönelik sonuç ve tartışma**

Bu araştırma sorusu uygun şekilde cevaplanabilmesi için kırımlarıyla birlikte ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

- **Organizasyonda nasıl bir yapılanma gerçekleştiğine yönelik sonuç ve tartışma**

Mevcut çalışmada yükseköğretim kurumlarının kurumsal iletişim birimlerinin müdürlük, koordinatörlük, iletişim direktörlüğü vb. gibi farklı isimler altında yapılandıkları görülmektedir. Yükseköğretim kurumunun iletişiminden sorumlu birimler doğrudan genel sekreterliğe, rektör yardımcısına veya rektörlüğe bağlı olarak çalıştıklarını ifade etmektedirler. Sezgin'in (2016, s.438-439) çalışmasında da yükseköğretim kurumlarında

iletişim faaliyetlerini düzenleyen birimlerin farklı isimler altında çalışmalarını yürüttükleri ifade edilmektedir. Büro, birim, müdürlük, daire başkanlığı veya müşavirlik gibi adlar ile kurumsal iletişimden sorumlu birimler ve kişiler organizasyon şemasında yer almaktayken bazı üniversitelerde doğrudan rektörlüğe bağlı çalışan bu birimlerin bazı üniversitelerde genel sekreterliği bağlı olarak görevlerini yürüttükleri görülmektedir.  akkal (2020, s.72-73), devlet ve vakıf üniversitelerinde kurumsal iletişim direktörlüğü ya da kurumsal iletişim koordinatörlüğü adıyla iletişim birimlerinin yapılandırıldığını ifade etmektedir. Ayrıca  alışma kapsamında incelediği üniversitelerin neredeyse tümünde kurumsal iletişim birimlerinin rektöre bağlı çalıştığını vurgulamaktadır.

Mevcut çalışmada alt birimlere, bölümlere veya ofislere ilişkin özelliklerin niceliksel ve niteliksel anlamda değişkenlik gösterdiği sonucuna ulaşılmaktadır. Organizasyon şeması betimlenirken ofis, ekip, müdürlük, koordinatör gibi nitelemeler bu alt birimler için yaygın kullanılmaktadır. Alt birimlerin başında ise koordinatör, müdür, direktör gibi unvanlara sahip kişiler görevlendirilmektedir. Ancak  alışma grubunu oluşturan  niversiteler kıyas edildiğinde, mevcut organizasyon yapıları tutarlık göstermemekte, iletişimden sorumlu birimlerin kurumun kendi ihtiyaçları ve imkânları çerçevesinde yapılandırılmakta olduğu anlaşılmaktadır.

- **İnsan kaynaklarının nasıl değerlendirildiğine yönelik sonuç ve tartışma**

Mevcut çalışmada tanınmış akademisyenlerin kurumsal iletişim çalışmalarına dolaylı yoldan önemli katkılar sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Tanınmış akademisyenler veya onların çalışmaları yoluyla yükseköğretim kurumlarının görünürlüğü ve marka değer artmaktadır. Borchelt ve Nielsen de (2014, s.151)  d ll  bilim adamlarının halka açık derslerinin  niversitenin tanıtımına yönelik katkısını dile getirmektedirler. Son olarak mevcut araştırmada kurumsal iletişim birimi çalışanlarının bir bölümü akademisyenlerin kurumsal iletişim birimine içerik üretilmesi yoluyla katkı verdiklerine de değinmektedir.

Karmaşık ve dinamik bir ortam sunan 21. yüzyıl, tüm sektörlerde iletişim yönetimini ve bu alanda çalışacak rekabetçi iletişim profesyonellerinin yetiştirilmesini ve istihdamını zorunlu kılmaktadır (Jeffrey ve Brunton, 2011, s.57). Bu minvalde vakıf veya kamu yükseköğretim kurumu fark etmeksizin neredeyse tüm kurumsal iletişim birimlerinin  ğrenci asistan çalıştırarak hem öğrencilerin tecrübe kazanmalarını sağladıkları hem de birimin muhtelif iş ve işlemlerinde bu öğrencilerden istifade ettikleri görülmektedir.

Öğrenci asistan seçiminde veya birime tam zamanlı idari personel atanacak kişilerin seçiminde belli nitelikler aranmaktadır. Görüş bildiren kurumsal iletişim birimi çalışanlarının bir kısmı kendi üniversitelerinin mezunları arasından yapılan istihdamların daha isabetli olduğu yönünde kanaate sahiptir. Yükseköğretim kurumunun iç dinamikleri ve dış çevresi hakkında halihazırda bilgi sahibi olan adayların kurumsal iletişim biriminde istihdamlarının daha faydalı olacağı yorumu yapılabilir. Mevcut çalışmada medya veya iletişimle ilgili eğitim geçmişi ve uzmanlığın yanında kurumsal iletişimin farklı işlerinde de çalışabilme yeterlikleri istihdam edilecek adayda aranan özellikler arasındadır. Elegbe ve Doshiba'ya (2021, s.1092) göre kurum ve kuruluşlar profesyonel iletişim uzmanları ile iletişim süreçlerini koordine etmelidir. İletişim disiplini ve pratiği üzerinde ihtisaslaşmış kişilerin istihdam edilmesi ile iletişim birimleri daha üretken bir nitelik kazanabilir. Bu yüzden kurumsal iletişim uzmanları için öğrenilebilir ve nesnel nitelikte beceri setleri tanımlanmıştır. Yönetim ve organizasyon becerileri, iletişim araçlarına ve güncel teknik bilgilere hakimiyet, bilişim teknolojileri becerileri kurumsal iletişim çalışanlarından aranan beceriler arasında yer almaktadır (Beger, 2018, s. 664-667).

- **İlgili mevzuata ilişkin sonuç ve tartışma**

Mevcut araştırmada yükseköğretim kurumlarının kurumsal iletişim birimlerinin mevzuatları hakkında uzmanlardan ve kurumsal iletişim birimi çalışanlarından bilgi alınmıştır. Uzmanlarla yapılan görüşmelerde kurumsal iletişim birimlerinin idari bir birim olarak yükseköğretim kurumları mevzuatında yer almayışının ortaya çıkardığı dezavantajlar belirtilmiştir. İstihdam edilen personel için kariyer yollarının açık olmaması, birimin kendi bütçesini ve insan kaynağını planlamaya cevaz vermemesi ve birimin ihtiyaçlarının daire başkanlığı düzeyindeki diğer idari birimler gibi karşılanamadığı ifade edilmekte ve yükseköğretim kurumlarının teşkilatını düzenleyen mevzuatta değişikliğe gidilmesi yoluyla kurumsal iletişim birimlerinin bir daire başkanlığı statüsü kazanması önerilmektedir. Yükseköğretim kurumlarının teşkilat yapılanmasını düzenleyen cari kanunun yükseköğretim kurumlarının pratik ihtiyaçlarına yeterince karşılık veremediği (Yaman ve Özdemir, 2016, s.30) dikkate alındığında kurumsal iletişimden sorumlu birimlerin teşkilat şemasında uygun konumda yer alacağı mevzuat düzenlemelerine gereksinim duyulduğu yorumu yapılabilir. Çünkü kurumsal

iletişim departmanının etkin işleyişi için organizasyon yapısı ve hiyerarşi hayati önem taşımaktadır (Mishra ve Mishra, 2020, s.67).

Öte yandan mevcut araştırmada kurumsal iletişim birimi çalışanları i mevzuat düzenlemelerine tabi olarak, erevesi belli yönerge veya kılavuzlar ile birimlerinin işleyişinin gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Görüşleri alınan kurumsal iletişim birimi çalışanlarının az bir kısmı belli başlı ynetmeliğın veya yönergenin olmadığını fakat kendi oluşturdukları iş akış süreçlerine ve planlarına uygun olarak faaliyet ve sorumluluk alanlarının belirlediklerini ifade etmiştir. Bir kurumsal iletişim çalışanı ise senato kararlarına bağılı olduklarını belirtmiştir. Çalışma grubundaki bu farklılıkların diğerk yükseköğretim kurumlarında da benzerlik gsterdiğı varsayımı ile yükseköğretim kurumlarında kurumsal iletişim birimlerinin i mevzuatlarının düzenlenmesi ihtiyaının giderilmesi gerektiğı yorumu yapılabilir.

- **lme-değerkendirme, raporlama kapsamında yapılanlara ilişkin sonuç ve tartışma**

Kurumlar açısından düzenli raporlama önemlidir. Çünkü belirli konularda birim amirine/yöneticisine raporlama yapılması doğrudan tavsiyede bulunma fırsatı vermektedir. Bu anlamda kurumsal iletişim profesyonellerinin st yönetime sunduğru raporlar ile karar verme süreçlerine dolaylı yoldan müdahalesi ve katkısı söz konusudur (Anani-Bossman, 2022, s.147). Mevcut araştırmada kurumsal iletişim biriminin raporlarına ilişkin uzman görüşlerine başvurulduğunda aylık raporlama yapılması fikri desteklenmekle birlikte çalışanlar üzerinde ciddi iş yükü oluşturacağı için uygulanabilirlik noktasında sorunlar ile karşılaşacağına değinilmiştir. Dolayısıyla yıllık raporlamanın modelde değerkendirilmesi önerilmiştir. Birim alışanları ise faaliyetlerin etkililiğı ve performansı ortaya koymak üzere kısa ve uzun vadeli hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığının kontrol edildiğini ve performans raporlarının incelendiğini belirtilmişlerdir. Bazı kurumsal iletişim çalışanları kalite yönetimi veya kalite kontrol sistemi kapsamında bu raporların hazırlandığını ifade etmektedir. Bazı niversitelerin kurumsal iletişim birimlerinde genel bir rapor, bazılarında ise her alt birimin hazırladığı raporlar söz konusudur. Bu raporlar öncelikle birimden sorumlu kişiye (koordinatör, müdür veya direktör) sunulmakta daha sonra kendi organizasyon yapılanmalarına göre strateji daire başkanlığına, genel sekreterliğe, rektör yardımcısına veya rektörlüğe

ulaştırılmaktadır. Bu noktada kurumsal iletişim biriminin faaliyetlerini içeren raporlar aynı zamanda birimin ve alt bölümlerinin performansının değerlendirmesine olanak sağlayacak şekilde birer geridönüt aracı olarak da kullanılabileceğinden detaylı olarak hazırlanarak yöneticilere sunulmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

- **Planlama ve kurumsal iletişim planına ilişkin sonuç ve tartışma**

Kurumsal iletişimin odak noktası, hem analiz hem de senteze dayalı geliştirilen kapsamlı yönetim planları ile müdahalelerde bulunmaktır (Shelby, 1993, s.255). Kurumsal iletişim faaliyetlerine yön verecek mahiyette bir plana tabi olunmadığı durumlarda; faaliyetlerin yanlış yürütülmesi, hedef kitlelerin ıskalanması ve etkisiz mesajlar paylaşılması gibi risklerle karşılaşılması muhtemeldir. Zaman, emek ve finansal kaynak kaybına sebep olacak bu durum, kurumsal iletişimin amacından uzaklaşmasına ve olumsuz bir kurum imajının oluşmasına sebep olacaktır (Çetintaş, 2020, s.23). Mevcut çalışmada kurumsal iletişim birimi çalışanlarının az bir kısmı kurumsal iletişim biriminin münferit bir planının olmadığını ifade etmiştir. Bu durum kurumsal iletişim biriminin etkililiği ve verimliliği açısından ciddi bir eksiklik olarak değerlendirilmektedir.

Kurumsal iletişim planı, temelde hedef kitleyi tanımlayan ve bu hedef kitleye yönelik uygun mesajı basit, açık ve anlaşılabilir şekilde nasıl iletileceğine yönelik adımlar belirlemektedir (Beger, 2018, s.30). Ancak görüş bildiren birim çalışanlarının çoğunluğu akademik takvime göre kurumsal planlarının şekillendiğini belirtmişlerdir. Buna ek olarak üniversitelerin etkinlik takvimlerinin belirlenmesinde söz sahibi daire başkanlıklarının veya rektörlüğün talepte bulunduğu hususlar çerçevesinde kurumsal iletişim birimlerinin planlama çalışmaları yaptığı anlaşılmaktadır. Genellikle gelecek akademik yıla ilişkin yıllık planlamaların yapıldığı ifade edilse de bazı kurumsal iletişim birimleri tarafından dijital medya mecraları özelinde daha kısa vadeli planlamalar yapıldığı anlaşılmıştır. Rutin olarak tanımlanan faaliyetler için yapılan planların daha erken netlik kazanabildiği, bunlar dışında kalan özellikle diğer birimlerin ve kişilerin talepleriyle yıl içerisinde yayılan etkinliklerin ise yüksek oranda önceden planlanmadığı vurgulanmıştır. Uzmanlara göre kurumsal iletişim planları yükseköğretim kurumunun stratejik planına ve akademik takvimine entegre şekilde hazırlanmalıdır. Stratejik plan ve akademik takvim doğrultusunda hazırlanan birimin yıllık eylem planı gelişen şartlara

bağlı olarak amaç ve hedeflerin yeniden tanımlanmasıyla ortaya konmalı, bu aşamada Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun belirlediği standartlara göre bir süreç izlenmelidir.

- **Kurumsal iletişim çalışmalarında üniversite birimleri ile eşgüdümlemenin nasıl yürütüldüğüne ilişkin sonuç ve tartışma**

Mevcut araştırmada kurumsal iletişim birimi çalışanlarının kendi kurumlarının iletişim kültürünün belirlediği iletişim ve etkileşim kurma veya haberleşme süreçleriyle eşgüdüm sağladıklarını ifade ettikleri görülmektedir. Çalışanların iletişim kültürüne yönelik algıları ile kuruma yönelik tutumları arasında anlamlı ilişkilerin varlığı (Thornhill, Lewis, ve Saunders, 1996, s.19) söz konusu olduğundan, birimler ve kişiler arası eşgüdüm sağlamada yükseköğretim kurumunun iletişim yaklaşımının önemli olduğu söylenebilir. Bazı kurumlarda zaman zaman hiyerarşik, formal veya resmi iletişim kanallarının tercih edildiği görülmektedir. Bürokratik uygulamaların sebep olacağı hantallık ve dolayısıyla hızlı iletişimin akamete uğraması sorunlara yerinde ve zamanında müdahalede geç kalınması anlamına geleceğinden, dikey iletişimin yanında yatay iletişimin de tercih edilmesi önemli görülmektedir (Christensen, Morsing ve Cheney, 2008, s. 171; Karasoy, 2021, s.91).

Bilgilere erişmek için erişim sistemlerinin kullanımı, arşivleme ve kataloglama süreci kurumsal iletişimin bilgi bilimi temasında tamamlayıcı alanlarından birini teşkil etmektedir (Varey, 1997a, s.120). Birim çalışanlarının bir kısmı üniversitelerinin elektronik belge yönetim sistemleri, iş takip sistemleri, ilgili yazılımları veya portalları üzerinden diğer birimlerle etkileşim kurularak eşgüdüm sağlandığını ifade etmiştir. Resmi prosedürleri hızlandıran bu tür yazılımların/web araçlarının kurumsal iletişim süreçlerine ve özellikle iç iletişimin daha etkili ve verimli sürdürülmesine katkı sağladığı söylenebilir. Bazı kurumlarda ise şahıslar arası güven ve samimiyet temelinde ikili ilişkiler ile eşgüdümün gerçekleştiği ifade edilmektedir. Bu bağlamda birim çalışanlarının bir kısmı diğer birimlerde tanışıklıklarının ve yakınlıklarının olduğu kişiler ile telefon veya e-posta yoluyla kolayca iletişim kurarak eşgüdüm sağladıkları anlaşılmaktadır. Bu noktada öznel yaklaşımlar yerine mesleki niteliklerin ve formal araçların/yöntemlerin işe koşulduğu bir etkileşim sürecinin tercih edilmesinin daha profesyonel bir yol olacağı düşünülmektedir.

- **Bir eğitim-öğretim döneminde kurumsal iletişim birimlerinin takip ettikleri sürece ilişkin sonuç ve tartışma**

Mayıs ve Haziran ayları tanıtım/tercih günleri çalışmalarının başladığı ve bunun için etkinlik planlanmalarının yapıldığı aylar olarak karşımıza çıkmaktadır. Mayıs ve Haziran ayları genellikle SKS birimleri ile birlikte düzenlenen bahar şenlikleri ve mezuniyet törenlerinin de yapıldığı aylardır. Temmuz ve Ağustos aylarının ise tanıtım/tercih günleri etkinliklerinin düzenlendiği aylardır.

**Yükseköğretim kurumları için geliştirilecek kurumsal iletişim yönetimi modeline (kurumsal iletişimin temel fonksiyonları, amaçları, hedefleri, ilkeleri, organizasyon şeması, yapılanmaması, diğer birimler ile etkileşimi, planlama, raporlama ve geridönüt süreçleri) ilişkin sonuç ve tartışma**

Kurumsal iletişim, kurumun iç ve dış paydaşlarına yönelik kapsamlı ve planlı iletişim etkinliklerini içerisinde barındıran çalışmalardan oluşmaktadır. Taslak model üzerinden uzman görüşlerine başvurulduğunda kurumsal iletişimin yükseköğretim kurumundaki temel fonksiyonlarının;

- Kurumsal kimliğin,
- Kurumsal itibarın ve markanın,
- Kurumsal imajın ve algının,
- Kurum kültürünün,
- Halkla ilişkilerin ve paydaşların yönetimi olarak değerlendirilmesi uygun görülmüştür.

Bu fonksiyonların hayata geçebilmesi için kurumsal iletişim birimlerinin bilim-toplum bütünleşmesine katkı sağlamak, kurumunun saygınlığını ve tercih edilebilirliğini artırmak, üst yöneticilere ve karar alıcılara rehberlik ve danışmanlık yapmak, kurumsal kimliğin ve kurum kültürünün güçlendirilmesini sağlamak ve çağdaş iletişim araçlarının kullanılması gibi amaçlara sahip olması gerektiği hususunda ortak kanaate ulaşılmıştır.

Kurumsal iletişim en üst düzey yöneticiden, en alt düzey çalışana kadar uzanan bir uygulayıcılar takımını gerektirdiğinden (Koçer ve Ölçer, 2021, s.1439) yükseköğretim kurumunda rektörlük düzeyinde bir yönetim fonksiyonu olarak algılanmalı ve gerek idari

gerekse de akademik bütün birimlerle koordine şekilde çalışan profesyonel bir ekip ile yürütülmelidir.

Uzmanlarla yapılan görüşmelerde kurumsal iletişim birimlerinin idari bir birim olarak yükseköğretim kurumları mevzuatında yer almayışının ortaya çıkardığı dezavantajlar belirtilmiştir. Bu yüzden teşkilat şemasında daire başkanlığı düzeyinde bir birim olarak ihdas edilmesi, birimin kendi bütçesini ve insan kaynağını belirleyebilme yetkisine sahip olması gerekmektedir. Teşkilat şemasıyla ilintili olarak ayrıca kurumsal iletişim koordinatörünün rektöre bağlı çalışması ve rektörün iletişim danışmanlığını yapması uzmanların büyük çoğunluğu tarafından en işlevsel kurgu/yapılanma olarak görülmekte ve önerilmektedir. Zira son yıllarda iletişim yöneticilerinin bilgi sağlayıcıdan ziyade üst yönetime stratejik danışmanlık yapan pozisyonlar olduğu görülmektedir (Yavuz Görkem, 2016, s.142).

Birim yapılanması açısından kurum ölçeği ile orantılı olarak alt birim/kişi sayısı hususunda bölünme ve birleşme gibi yollara gidilebilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte yükseköğretim kurumlarının kurumsal iletişim birimlerinde asgari web ve sosyal medyadan sorumlu bölüm, basın ilişkilerinden sorumlu bölüm, iç ve dış iletişimden sorumlu bölüm, organizasyon ve tanıtımdan sorumlu bölüm ve son olarak prodüksiyondan sorumlu bölüm bulunması gerektiği sonucuna ulaşılabilir. Ayrıca mevcut çalışmada bölüm/alt birim çalışanlarının sorumluluk alanlarının keskin çizgilerle ayrılmadığı görülmüştür. Kurumsal iletişim çalışanlarının bir kısmı mensubu olduğu alt birimin sorumluluk alanı dışında da işlerde görevlendirilmektedir. Bu esneklik uzmanlar tarafından bir avantaj olarak görülmüş ve kurumun kapasitesi nispetinde bölümlerin yapılandırılması sürecinde uygun çalışma modeli olarak önerilebileceği ifade edilmiştir.

Farklı departmanların taleplerinin verimli bir şekilde dengelenmesi ve yönetilmesi kurum içi iletişimde önemlidir (Şenay Yavuz, 2016, s.145). Zira etkili iletişim yoluyla iş yeri üretkenliğinin sağlandığı görülmektedir (Das ve Ramaswamy, 2021, s.295). Bu bağlamda yükseköğretim kurumlarında hem akademik hem de idari birimlerden seçilecek iletişim temsilcilerinin görevlendirilmesi ve bu temsilcilerin mensubu oldukları birimle ilgili bilgi akışını kurumsal iletişimin beklentilerine uygun içerik ve destekleyici multimedya ile paylaşımları yoluna gidilmesi diğer birimlerle eşgüdüm sağlama adına önemli bir uygulama olarak değerlendirilmektedir. Bürokratik teamüller ile çelişmeyecek

şekilde birimlerden kurumsal iletişim birimine sürekli bilgi akışı sağlanması, iç iletişim ve eşgüdüm açısından yükseköğretim kurumuna katkı yapacaktır.

## 5.2. Öneriler

Bu kısımda mevcut çalışmanın bulguları ve sonuçları ışığında araştırmacılara ve uygulayıcılara yönelik önerilere yer verilmiştir.

### 5.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Bu çalışmada yükseköğretim kurumlarında kurumsal iletişim yönetimi ve organizasyonu odağında model hazırlanmış olduğundan yükseköğretim kurumları için ideal kurumsal iletişim araçları, teknolojileri ve usullerini ele alan çalışmaların da alan yazına kazandırılması faydalı olacaktır.
- Yükseköğretim kurumlarının tercih ve tanıtım günlerine bizzat katılımların gerçekleştirilmesi hem verilerin çeşitlendirilmesi açısından hem de alana farklı ve özgün bir bakış açısı sağlayan çalışmaların ortaya konması açısından sonraki araştırmalarda tercih edilebilir.
- Bu çalışmada yalnızca İstanbul'da yer alan beş devlet ve beş vakıf yükseköğretim kurumunun yayınladıkları tanıtım materyalleri, kurumsal sosyal medya hesapları, akademik ve idari personeli üzerinden veri toplanarak bulgu ve sonuçlara ulaşılmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda başta dış paydaşlar olmak üzere daha çok sayıda katılımcıya odaklanması faydalı olacaktır.
- Bu çalışmada yoğunluklu olarak nitel veriler üzerinden sonuçlara ulaşılmış olup daha sonraki çalışmalarda nicel olarak elde edilen verilerin çeşitlendirilmesi ve yoğunluğunun artırılması alana katkı açısından ve mevcut çalışmanın sonuçların sınanması açısından faydalı olacaktır.
- Kurumsal iletişimin teori ve uygulama alanı oldukça geniş olmasına rağmen mevcut araştırmada geçerlik ve güvenilirliği sınanan ölçekte yedi altboyut yer almıştır. Sonraki çalışmalarda farklı faktör yapılarını daölçecekölçme araçlarının geliştirilmesi alana katkı sağlayacaktır.

### 5.2.2. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- Türkiye'de yürürlükte olan 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ve 124 sayılı Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumlarının idari Teskilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname yükseköğretim kurumları teşkilatı içinde iletişim faaliyetlerini kurumsal olarak profesyonel düzeyde yürütecek bir birim ihdas etmemektedir. Söz konusu mevzuatta düzenlemeye gidilerek kurumsal iletişim birimlerinin yükseköğretim kurumları mevzuatında kendi insan kaynağının ve bütçesini belirleyen bir statüye ulaştırılması gerekmektedir. Bu yüzden daire başkanlığı düzeyinde teşkilatta yer alması uygun olacaktır.
- Yükseköğretim kurumlarında 2000'li yıllarında başına kadar öğrenci alımı yapan Eğitim İletişimi ve Planlaması lisans programlarının yeniden açılıp öğrenci alması, eğitim kurumları için kurumsal iletişim profesyoneli yetiştirilmesi faydalı olacaktır.
- İletişim profesyonellerinin kariyerlerinin desteklemesi için lisansüstü düzeyde eğitim veren Eğitim İletişimi ve Planlaması programların kurulması faydalı olacaktır.
- Yükseköğretim kurumlarının yöneticilerinin kurumsal iletişimi bir yönetim süreci olarak görmeleri ve alacakları kararlarda kurumsal iletişim birimlerinden temin edilen verileri de incelemeleri faydalı olacaktır.
- Yükseköğretim kurumlarının Twitter paylaşımlarının çoğunluğunun haber ve duyuru niteliğinde olması, daha fazla etkileşim alma veya hedef kitle ile diyalog yakalama anlamında bir dezavantaj olarak değerlendirilebilir. Bu yüzden farklı hedef kitlelerine yönelik daha ilgi çekici içeriklere yer verilmesi faydalı olacaktır.
- Kurumsal iletişim uzmanlarının istihdamlarında bu alanda çalışacak uzmanlar için tanımlanmış beceri setlerinin referans alınması gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347–356.
- Abratt, R., & Kleyn, N. (2012). Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: Reconciliation and integration. *European Journal of Marketing*, 46(7/8), 1048-1063
- Absher, K., & Crawford, G. (1996). Marketing the community college starts with understanding students' perspectives. *Community College Review*, 23(4), 59-68.
- Açık, Y., Uslu L., & Apaydın F. (2016). Türkiye’deki üniversitelerin radyo ve televizyon yayıncılığı yapmasının hukuki boyutu ve alternatif bir platform olarak internet, XVIII. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri. <https://ab.org.tr/kitap/ab16.pdf> adresinden 21.5.2022 tarihinde erişilmiştir.
- Akonkwa, D. B. M. (2009). Is market orientation a relevant strategy for higher education institutions? Context analysis and research agenda. *International Journal of Quality and Service Sciences*. 3, 311-333.
- Al-Ansari A., Al-Harbi F., AbdelAziz W., AbdelSalam M., . El Tantawi M.M., & Elrifae İ. (2016). Factors affecting student participation in extra-curricular activities: A comparison between two Middle Eastern dental schools. *The Saudi Dental Journal*, 28 (1), 36–43.
- Alessandri, S. W., Yang, S. U., & Kinsey, D. F. (2006). An integrative approach to university visual identity and reputation. *Corporate Reputation Review*, 9(4), 258-270.
- Alexa, E. L., Alexa, M., & Stoica, C. M. (2012). The use of online marketing and social media in higher education institutions in Romania. *Journal of Marketing Research & Case Studies*, 2012, 1-9.

- Ali-Choudhury, R., Bennett, R., & Savani, S. (2008). University marketing directors' views on the components of a university brand. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 6(1), 11–33.
- Al-Khafaji, A. W., Oberhelman, D. R., Baum, W., & Koch, B. (2009). Communication in stakeholder management. In *Construction Stakeholder Management* ((Eds. Ezekiel Chinyio & Paul Olomolaiye) Wiley-Blackwell: Chichester, UK, 159-173.
- Alpar, R. (2013). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler*. Detay Yayıncılık.
- Altıntaş, E. & Çamur, D. (2001). *Sözsüz İletişim ve Beden Dili*, Ankara.
- Altıntaş, E. (2005). Kurumsal itibar ve Anadolu Üniversitesi İ.B.F. örneği. (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Anabal, E. (2019). *Yükseköğretimde akademik ve idari personelin kurumsal iletişim uygulamalarına bakış açısı*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Üsküdar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Anani-Bossman, A. (2022). Public Relations Management in Higher Education Institutions: A Case Study of Ghana. *Communicatio: South African Journal of Communication Theory and Research*, 48(1), 127-157.
- Andreassen, T. W., & Lindestad, B. (1998). The effect of corporate image in the formation of customer loyalty. *Journal of Service Research*, 1(1), 82-92.
- Angulo-Ruiz, L. F., & Pergelova, A. (2013). The student retention puzzle revisited: The role of institutional image. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 25(4), 334-353.
- Argenti, P. A. (1996). Corporate communication as a discipline: Toward a definition. *Management Communications Quarterly*, 10, 73–97.
- Argenti, P. A., & Druckemiller, B. (2004). *Reputation and the Corporate Brand*. *Corporate Reputation Review*, 6(4), 368–374.

- Arpan, L. M., Raney, A. A., & Zivnuska, S. (2003). A cognitive approach to understanding university image. *Corporate Communications: An International Journal*.
- Astin, A. W. (1993). *What matters in college? Four critical years revisited*. Jossey-Bass.
- Atakan, M. G., & Eker, T. (2007). Corporate identity of a socially responsible university—a case from the Turkish higher education sector. *Journal of business ethics*, 76(1), 55-68.
- Atatürk Üniversitesi İletişim Fakültesi. (2022). *Atatürk Üniversitesi Tanıtım Günlerinde 102.0 Radyo Üniversite Yayınlarıyla Fakültemiz Dahil Tüm Birimlerin Tanıtımı Gerçekleştirildi*. <https://birimler.atauni.edu.tr/iletisim-fakultesi/haberler/2022/ataturk-universitesi-tanitim-gunlerinde-102-0-radyo-universite-yayinlariyla-fakultemiz-dahil-tum-birimlerin-tanitimi-gerceklestirildi/> adresinden 24.8.2022 tarihinde erişilmiştir.
- Avcı, K. (2019). Üniversite iç paydaşlarının kurumsal itibar algısı: Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi kurumsal itibar araştırması. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 12(1), 42-63.
- Avcı, Ö., Ring, E. & Mitchell, L. (2015). Stakeholders in US higher education: An analysis through two theories of stakeholders. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 10(2).
- Aydın, M. (2000). Eğitim Yönetimi. Hatipoğlu Yayıncılık.
- Aydın, Ö. (2020). Bir yükseköğretim kurumu web sitesinin ziyaretçi verisi analizi. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 10(2), 299-309.
- Aydoğan Ceylan, Z., & Dönek, E. (2020). Türkiye’deki üniversitelerin Instagram kullanımlarının kurumsal iletişim açısından değerlendirilmesi. 1. Uluslararası Yeni Dünyada İletişim Kongresi 22-23 Şubat 2020, Adana <https://www.researchgate.net/profile/Erol-Doenek/publication> adresinde erişilmiştir.

- Aydoğan, D., & Karaarslan, M. H. (2013). Üniversiteler kendini nasıl tanımlıyor? Üniversite tanıtım filmleri üzerine söylem analizi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 119-146.
- Ayhan, İ. (2022). *Çok Aşamalı Karma Desen* (Karma Yöntem Araştırmaları (Farklı Tipolojilere Ait 13 Desen içinde)). Editör: Ali Özdemir. Detay Yayıncılık.
- Balaji, M. S., Roy, S. K., & Sadeque, S. (2016). Antecedents and consequences of university brand identification. *Journal of Business Research*, 69(8), 3023–3032.
- Balmer J.M.T & Greyser, S.A. (2003). *Corporate communications: a dimension of corporate meaning*. in *Revealing the Corporation Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing* (An anthology selected and interpreted by Balmer J.M.T & Greyser, S.A.) Routledge, London. 137-153.
- Balmer, J. M. T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing- Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248–291.
- Balmer, J. M. T., & Gray, E. R. (2003). Corporate brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 972–997.
- Balmer, J. M., & Greyser, S. A. (2002). Managing the multiple identities of the corporation. *California management review*, 44(3), 72-86.
- Balmer, J.M.T. & Gray, E. R. (2000), Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage. *Industrial and Commercial Training*, 32(7), 256 - 262.
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.
- Başkan, G. (2001). Türkiye’de yükseköğretimin gelişimi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21 (1), 21-32
- Bayanova, A. R., Vodenko, K. V., Sizova, Z. M., Chistyakov, A. A., Prokopyev, A. I., & Vasbieva, D. G. (2019). A Philosophical view of organizational culture policy

- in contemporary universities. *European Journal of Science and Theology*, 15(3), 121-131.
- Beavers, A. S., Lounsbury, J. W., Richards, J. K., Huck, S. W., Skolits, G. J., & Esquivel, S. L. (2013). Practical considerations for using exploratory factor analysis in educational research. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 18(1), 1-13.
- Bebek, T. (2022). Kurumsal kimlik ve kurumsal itibar arasındaki ilişki: Gümüşhane Üniversitesi üzerine bir araştırma. (*Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi*). Gümüşhane Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Gümüşhane.
- Becker, B. E. & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resource management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Beger, R. (2018). Talent Criteria for Corporate Communication. In *Present-Day Corporate Communication* (pp. 661-671). Springer,
- Belkaci, K., & Mekbel, N. (2021). Corporate culture: Definition and background. *Maaref*, 16(1), 859-875.
- Bennett, R., & Ali-Choudhury, R. (2009). Prospective Students' Perceptions of University Brands: An Empirical Study. *Journal of Marketing for Higher Education*, 19(1), 85–107.
- Berenda, S., & Junior, J. (2021). Formation of corporate culture in multinational companies (Health industry). *Збірник Наукових Праць ЛОГОΣ*. 6, 40-43.
- Bick, G., Jacobson, M. C., & Abratt, R. (2003). The corporate identity management process revisited. *Journal of marketing management*, 19(7-8), 835-855.
- Bickerton, D. (2000). Corporate reputation versus corporate branding: the realist debate. *Corporate Communications: An International Journal*, 5(1), 42–48.
- Bilen, M. (2004). *Sağlıklı İnsan İlişkileri: Ailede, Kurumlarda, Toplumda*. Armoni.
- Björck, A., & Barthelmess, P. (2019). Internal crisis communication and corporate culture: Forging the links. In *5th International Conference–ERAZ 2019-Knowledge Based Sustainable Development, Budapest, Hungary, 23 May 2019* (pp. 215-222). Association of Economists and Managers of the Balkans.

- Blynova, O., Lappo, V., Kalenchuk, V., Agarkov, O., Shramko, I., Lymarenko, L., & Popovych, I. (2020). Corporate culture of a higher education institution as a factor in forming students' professional identity. *Revista Inclusiones*, 481-496.
- Boateng, G. O., Neilands, T. B., Frongillo, E. A., Melgar-Quinonez, H. R., & Young, S. L. (2018). Best practices for developing and validating scales for health, social, and behavioral research: a primer. *Frontiers in public health*, 6, 1-17.
- Boğaziçi Üniversitesi. (2022). *Boğaziçi Üniversitesi Öğrenci Kulüpleri*. <https://ogrencidekanligi.boun.edu.tr/sites/ogrencidekanligi.boun.edu.tr/files/KK0.pdf> adresinden 24.8.2022 tarihinde erişilmiştir.
- Borchelt, R. E., & Nielsen, K. H. (2014). *Public relations in science: Managing the trust portfolio*. In Routledge handbook of public communication of science and technology (pp. 74-85). Routledge.
- Brewer, A., & Zhao, J. (2010). The impact of a pathway college on reputation and brand awareness for its affiliated university in Sydney. *International Journal of Educational Management*, 24(1), 34-47.
- Briggs, S. (2006). An exploratory study of the factors influencing undergraduate student choice: the case of higher education in Scotland. *Studies in Higher Education*, 31(6), 705-722.
- Briggs, S., & Wilson, A. (2007). Which university? A study of the influence of cost and information factors on Scottish undergraduate choice. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 29(1), 57-72.
- Brown, R. M., & Mazzarol, T. W. (2009). The importance of institutional image to student satisfaction and loyalty within higher education. *Higher Education*, 58(1), 81-95.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock Publications.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*. Pegem.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem.

- Carpenter, S. (2018). Ten steps in scale development and reporting: A guide for researchers. *Communication Methods and Measures*, 12(1), 25-44.
- Carrillo-Durán, M. V., & García García, M. (2020). Exploring the need for stakeholders' engagement through social networking sites to build the reputation of higher education organisations. *Higher Education Quarterly*, 74(4), 442-457.
- Cevher, E. (2015). Kamu üniversiteleri web sayfalarının kullanılabilirliğinin içerik analizi ile incelenmesi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 14(2), 387-402.
- Chan, K., & Fang, W. (2007). Use of the internet and traditional media among young people. *Young Consumers*. 8(4), 244-256.
- Chapleo, C. (2015a). An exploration of branding approaches in UK universities. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 20(1), 1-11.
- Chapleo, C. (2015b). Brands in higher education: Challenges and potential strategies. *International Studies of Management & Organization*, 45(2), 150-163.
- Chikaeva, K. S., Gorbunova, N. V., Vishnevskij, V. A., Fominykh, N. I., Gluzman, I. V., & Odintsova, V. I. (2019). Corporate culture of educational organization as a factor of influencing the social health of the Russian student youth. *Práxis Educacional*, 15(36), 583-598.
- Chinyio, E., & Olomolaiye, P. (2009). *Construction stakeholder management*. John Wiley & Sons.
- Christensen, L. T., Morsing, M., & Cheney, G. (2008). *Corporate communications: Convention, complexity and critique*. Sage.
- Coccari, R. L., & Javalgi, R. G. (1995). Analysis of students' needs in selecting a college or university in a changing environment. *Journal of Marketing for Higher Education*, 6(2), 27-40.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research Methods In Education*. Routledge.

- Collins, F. L., & Park, G. S. (2016). Ranking and the multiplication of reputation: reflections from the frontier of globalizing higher education. *Higher Education*, 72(1), 115-129.
- Conard, M. J., & Conard, M. A. (2000). An analysis of academic reputation as perceived by consumers of higher education. *Journal of Marketing for Higher Education*, 9(4), 69-80.
- Copley, P. (2004). *Marketing Communications Management. Concept & theories, cases & practices*. Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Cornelissen, J. (2004). *Corporate communication theory and practise*, SAGE Publications Ltd, London
- Cornelissen, J. (2010). *Defining corporate communication*. [http://www.sagepub.com/upm-data/39352\\_978\\_0\\_85702\\_243\\_1.pdf](http://www.sagepub.com/upm-data/39352_978_0_85702_243_1.pdf) adresine 20.12.2019 tarihinde ulaşıldı.
- Cornelissen, J., Van Bekkum, T., & Van Ruler, B. (2006). Corporate communications: a practice-based theoretical conceptualization. *Corporate Reputation Review*, 9(2), 114-133.
- Curtis, T., Abratt, R., & Minor, W. (2009). Corporate brand management in higher education: the case of ERAU. *Journal of Product & Brand Management*, 18(6), 404-413.
- Çakkal, Ö. (2020). Pazarlama iletişimi bağlamında devlet ve vakıf üniversitelerinde kurumsal iletişim çalışmaları. (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). İstanbul Medipol Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelepi, M.S. (2020). Toplumsal anımsamanın millî bayramlar ile gerçekleşmesi: 23 Nisan Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22 (TBMM'nin 100. Yılı ve Millî İrade Özel Sayısı), 30-43.
- Çelik, H., Baykal, N. B., & Memur, H. N. K. (2020). Nitel veri analizi ve temel ilkeleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 379-406.

- Çetin, C., Akın, B., & Erol, V. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*. Beta
- Çetin, M. (2003). Örgüt kuramları perspektifinden halkla ilişkilerin gelişimi. *İletişim Dergisi*, 18, 31-58.
- Çetin, M. (2013). *Yükseköğretim Yönetimi ve Liderliği: Lisansüstü Programlarının İncelenmesi*. Nobel.
- Çetin, M., & Baş, Ş. (2021). Kurum Kültürünün Devam Ettirilmesinde Sürdürülebilir Liderlik. *OPUS International Journal of Society Researches*, 18(44), 8232-8260.
- Çetintaş, H. B. (2020). Stratejik İletişim planlaması ile kurumsal iletişim stratejisinin geliştirilmesi: Literatüre dayalı bir yaklaşım. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 21(2), 93-105.
- Çoban, S. & Tüfekçi, S. (2015). Kurumsal iletişim bağlamında Türkiye'deki devlet üniversitelerinin web sayfaları üzerine bir inceleme. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10(6), 387-402.
- Çoban, S., & Tüfekçi, S. (2015). Kurumsal İletişim Bağlamında Türkiye'deki Devlet Üniversitelerinin Web Sayfaları Üzerine Bir İnceleme. *Journal of Turkish Studies*, 10(6), 387-402.
- Dadasheva, V., Efimov, V. & Lapteva, A. (2016). Corporate culture of university as compound organization: Model and scheme of formation. *Proceedings of INTED2016 Conference 7th-9th March 2016, Valencia, Spain*.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554-571.
- Das, G., & Ramaswamy, S. (2021). Corporate communication: Best practices adopted by it companies to enhance employee engagement. *Vidyabharati International Interdisciplinary Research Journal* 13(1), 290-297.
- Davies, G., & Chun, R. (2012). Employee as symbol: Stereotypical age effects on corporate brand associations. *European Journal of Marketing*.

- Delgado-Márquez, B. L., Escudero-Torres, M. A., & Hurtado-Torres, N. E. (2013). Being highly internationalised strengthens your reputation: an empirical investigation of top higher education institutions. *Higher Education*, 66(5), 619-633.
- Demirtaş, M. (2012). Vakıf üniversitelerinin tanıtım faaliyetlerinin öğrenci tercihleri üzerindeki etkileri: İstanbul Aydın Üniversitesi öğrencilerine yönelik bir araştırma. *Humanities Sciences*, 7(4), 212-231.
- Dennis, C., Papagiannidis, S., Alamanos, E., & Bourlakis, M. (2016). The role of brand attachment strength in higher education. *Journal of Business Research*, 69(8), 3049–3057.
- Doğan, S., & Türkmen, H. H. (2018). Üniversite tanıtım araçlarının adayların tercihlerine etkisini ölçmeye yönelik bir araştırma: Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi örneği. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 49-64.
- Dolphin, R. R., & Fan, Y. (2000). Is corporate communications a strategic function?. *Management Decision*, 38(2), 99-10
- Doorley, J., & Garcia, H. F. (2015). *Reputation management: The key to successful public relations and corporate communication*. Routledge.
- Doyle, P. (2003). *Değer temelli pazarlama*. (Çeviri: Gülfıdan Barış) İstanbul: MediaCat Kitapları.
- DuBrin, A. J. (2010). *Essentials of Management*, (8th ed.). Cengage Learning.
- Ekiz, D. (2003). *Eğitimde araştırma yöntem ve metodlarına giriş*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Elegbe, O., & Dooshima, S. A. (2021). Influence of internal corporate communication on employee's job performance improvement. *Journal of Management and Social Sciences*, 10(3), 1078-1095
- Elegbe, O., & Dooshima, S. A. (2021). Influence of internal corporate communication on employee's job performance improvement. *Journal of Management and Social Sciences*, 10(3), 1077-1095.

- Elena, I. S. (2017). Organizational culture and how this affects the performance of a corporation. *Strategii Manageriale*, 1(35), 772-776.
- Erarslan, I. (2015). Üniversitelerin uluslararası görünürlüğü: Akademik performans ve üniversite marka değeri ilişkisi. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 37-47.
- Ergeneli, A. & Eryiğit, M. (2001). Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara'da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 159-178
- Eskerod, P., & Vaagaasar, A. L. (2014). Stakeholder management strategies and practices during a project course. *Project Management Journal*, 45(5), 71-85.
- Eskici, M. & Aktaş, R. (2014). Üniversite öğrencilerinin öğrenci kulüplerine yönelik görüşleri. *Asya Öğretim Dergisi*, 2 (1(Özel)), 31-40.
- Feldman, P. M., Bahamonde, R. A., & Velasquez Bellido, I. (2014). A new approach for measuring corporate reputation. *Revista de Administração de Empresas*, 54, 53-66.
- Fetscherin, M., & Usunier, J. (2012). Corporate branding: an interdisciplinary literature review. *European Journal of Marketing*, 46(5), 733-753.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Forest, J.J.F., & van der Wende, A.F.J. (2004). *Higher education management: An introduction*. Sense Publishers
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman, Boston,
- George, D., & Mallery, P. (2019). IBM SPSS statistics 26 step by step: A simple guide and reference. Routledge.
- Ghodeswar, B. M. (2008). Building brand identity in competitive markets: a conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*, 17(1), 4-12.
- Gizir, S., & Şimşek, H. (2005). Communication in an academic context. *Higher Education*, 50(2), 197-221.

- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The qualitative report*, 8(4), 597-607.
- Goodman, M. B. (2000). Corporate communication: *The American picture*, *Corporate Communications: An International Journal*, 5(2), 69-74
- Gorton, G. B., & Zentefis, A. K. (2020). Corporate Culture as a Theory of the Firm (No. w27353). National Bureau of Economic Research. Working Paper 27353 <http://www.nber.org/papers/w27353> adresinden 17.12.2021 tarihinde erişilmiştir.
- Gouldner, A. W. (1954). *Patterns of Industrial Bureaucracy*. The Free Press.
- Gökçe, M. H. (2018). Sosyal medyanın kurumsal iletişim aracı olarak kullanımı: Devlet ile vakıf üniversitelerinin sosyal medya paylaşımlarının karşılaştırmalı analizi. (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gökler, K. & Onay, A. (2020). Üniversitelerin kurumsal iletişim aracı olarak Instagram kullanımı: Vakıf üniversitelerinin Instagram sayfaları üzerine betimsel bir içerik analizi. *Türkiye İletişim Araştırmaları Dergisi*, 35, 311-337.
- Gray, E. R., & Balmer, J. M. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long range planning*, 31(5), 695-702
- Gray, E. R., & Balmer, J. M. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long range planning*, 31(5), 695-702.
- Gray, J. M., & Balmer, E. R. (2000). Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage. *Industrial and Commercial Training*, 32(7), 256-262.
- Grunig, J. E. (1993). Image and substance: From symbolic to behavioral relationships. *Public relations review*, 19(2), 121-139.
- Guru B.P.M.C, Sanjeevaraja, N., Gopala, D. & Parashivamurthy, M. (2013). Corporate communication for organizational management: A perspective. *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, 2(4), 121-126.

- Gümüş, M., & Öksüz, B. (2010). İtibarın temel taşı olarak kurumsal iletişim: Kurumsal itibar sürecinde iletişimin rolü ve önemi. *Marmara İletişim Dergisi*, 16, 111-124.
- Günbayı, İ. (2019). Nitel araştırmada veri analizi: tema analizi, betimsel analiz, içerik analizi ve analitik genelleme. Nirvana Sosyal Bilimler, <http://www.nirvanasosyal.com/h-392-nitel-arastirmada-veri-analizi-tema-analizi-betimsel-analiz-icerik-analizi-ve-analitik-genelleme.html> adresine 15.3.2019 tarihinde erişilmiştir.
- Gürbüz, C., Bozkurt, Ö. Ç., & Dal, N. E. (2020). Üniversitenin Markalaşması: Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nin Markalaşma Sürecinin İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Dergisi*, 4(1), 178-208.
- Halis, M. (2000). Örgütsel iletişim ve iletişim tatminine ilişkin bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1), 217-230.
- Harris, F., & de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 441-456.
- Harris, M. S. (2009). Message in a bottle: University advertising during bowl games. *Innovative Higher Education*, 33, 285-296.
- Harvard College. (2022). Student Activities. <https://college.harvard.edu/life-at-harvard/student-activities> adresinden 24.8.2022 tarihinde eriliştir.
- Hashim, N. A. B., Abdullateef, A. O., & Sarkindaji, B. D. (2015). The Moderating Influence of Trust on the Relationship between Institutional Image/Reputation, Perceived Value on Student Loyalty in Higher Education Institution. *International Review of Management and Marketing*, 5(3).
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013). *The Oxford Handbook Of Organizational Theory: Meta-Theoretical Perspectives*. Oxford University Press.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand. *Harvard business review*, 79(2), 128-134.
- Heale, R., & Twycross, A. (2015). Validity and reliability in quantitative studies. *Evidence-based Nursing*, 18(3), 66-67.

- Heaney, J., Ryan, P., & Heaney, M. (2010). Branding private higher education institutions in Australia to international students. *Proceedings of the Academy of World Business Marketing and Management Development*, 12-15.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (6th ed.). Prentice Hall.
- Hinkin, T. R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management* 1995, 21(5), 967-988.
- Hinkin, T. R. (2005). Scale development principles and practices. *Research in organizations: Foundations and methods of inquiry*, 161-179.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal Of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Howell, D. C. (2010). *Statistical Methods for Psychology (8th ed.)*. Cengage Wadsworth
- Ihator, A. S. (2004). Corporate communication: Reflections on twentieth century change. *Corporate Communications: An International Journal*, 9(3), 243-253.
- Ind, N. (1997). The corporate brand. In *The corporate brand* (pp. 1-13). Palgrave Macmillan, London.
- Ivy, J. (2001). Higher education institution image: A correspondence analysis approach. *International Journal of educational management*, 276-286.
- İcil, A. (2008). Akademik örgütlerde kurumsal itibar ve iletişim ilişkisi. Akdeniz Üniversitesi üzerine bir araştırma. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 10, 59-80.
- Jeffrey, L. M., & Brunton, M. A. (2011). Developing a framework for communication management competencies. *Journal of Vocational Education & Training*, 63(1), 57-75.
- Jones, G. R. (2013). *Organizational Theory, Design, And Change*. Pearson.

- Judson, K. M., Gorchels, L., & Aurand, T. W. (2006). Building a University Brand from Within: A Comparison of Coaches' Perspectives of Internal Branding. *Journal of Marketing for Higher Education*, 16(1), 97–114.
- Kabul, H. (2016). Kurumsal iletişimin EFQM mutlak mükemmellik modeline göre incelenmesi. *İnönü Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi (İNİF E-Dergi)*, 1(1), 68-84.
- Karakoç, A., & Dönmez, L. (2014). Ölçek geliştirme çalışmalarında temel ilkeler. *Tıp Eğitimi Dünyası*, 13(40), 39-49.
- Karasoy, H. A. (2021). Yönetim fonksiyonları ekseninde örgütsel iletişimin önemi. *Kamu Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 2(1), 81-92.
- Kartal, A. K. (2019). Vakıf ve devlet üniversitelerinin kurumsal imaj bağlamında Twitter paylaşımlarının içerik analizi. *Yeni Medya Elektronik Dergisi*, 3(1), 57-70.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Keller, K. L., & Richey, K. (2006). The importance of corporate brand personality traits to a successful 21st century business. *Journal of Brand Management*, 14(1-2), 74–81.
- Kennedy, D., & Sherril, H. (1993). Nurturing corporate images. *European Journal of marketing*, 11(3), 119-164.
- Kettunen, J. (2014). The stakeholder map in higher education. *Society, Education and Psychology*, 78, 34-38.
- Khanyile, M. (2018). Essentiality of stakeholder management for university survival. *South African Journal of Higher Education*, 32(4), 132-148.
- Kitchen, P. J., & Schultz, D. E. (2001). *Raising the corporate umbrella: corporate communications in the twenty-first century*. Springer
- Kittle, B. (2000). Institutional advertising in higher education. *Journal of Marketing for Higher Education*, 9(4), 37-52.

- Kocabaş C. & Alpaydın, Y. (2022). Corporate communication as a substantial function in higher education management. *Alanyazın* 3(1), 177-187.
- Koçak, S. (2018). *Kurumsal iletişim unsurlarıyla kurumsal iletişim*. Der Kitabevi: İstanbul
- Koçer, S., & Ölçer, N. (2021). Kurumsal iletişimde kurumsal dergilerin kullanımı üzerine bir inceleme. *OPUS International Journal of Society Researches*, 18 (Yönetim ve Organizasyon Özel Sayısı), 1415-1447.
- Köse, E. (2013). Eğitim kurumlarında gerçekleştirilen ders dışı etkinliklerin sınıflandırılmasına yönelik bir öneri. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, 2(2), 336-353.
- Labanauskis, R., & Ginevičius, R. (2017). Role of stakeholders leading to development of higher education services. *Engineering Management in Production and Services*, 9(3), 63-75.
- Labuschagne, A. (2003). Qualitative research: Airy fairy or fundamental. *The qualitative report*, 8(1), 100-103.
- Laegaard, J., & Bindlev, M. (2014). *Organizational Theory* (1st ed.). bookboon.com & Ventus Publishing ApS.
- Lee, M. N. (2018). Corporatization of a public university: From collegial culture to bureaucratic and corporate culture. In *Higher education governance in East Asia* (pp. 201-220). Springer..
- Lee, Y., Park, H., & Cameron, G. T. (2018). Strategic communication in US higher education: testing congruity effects of university identity and image among parents of prospective students. *International Journal of Strategic Communication*, 12(3), 1-21.
- Leisyte, L., & Westerheijden, D. F. (2014). *Stakeholders and quality assurance in higher education*. In *Drivers and barriers to achieving quality in higher education* (Ed. Heather Eggins (pp. 83-97). Brill Sense.

- Logsdon, J. M., & Wood, D. J. (2002). Reputation as an emerging construct in the business and society field: *An introduction. Business & Society*, 41(4), 365-370.
- Luque-Martínez, T., & Del Barrio-García, S. (2009). Modelling university image: The teaching staff viewpoint. *Public Relations Review*, 35(3), 325-327.
- Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2015). *Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development*. Cengage Learning.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*, (6th ed.), McGraw Hill Inc.
- MacDonald, G. P. (2013). Theorizing university identity development: multiple perspectives and common goals. *Higher Education*, 65(2), 153-166.
- Mampaey, J., & Huisman, J. (2016). Defensive stakeholder management in European universities: an institutional logics perspective. *Studies in Higher Education*, 41(12), 2218-2231.
- Marić, I. (2013). Stakeholder analysis of higher education institutions. *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, 11(2), 217-226.
- Maull, R., Brown, P., & Cliffe, R. (2001). Organisational culture and quality improvement. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(3), 302-326.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- Mayring, P. (2004). *Qualitative content analysis*. In U. Flick, E. von Kardoff and I. Steinke (eds) *A Companion to Qualitative Research*. London: Sage.
- McAlexander, J. H., Koenig, H. F., & Schouten, J. W. (2005). Building a University Brand Community: The Long-Term Impact of Shared Experiences. *Journal of Marketing for Higher Education*, 14(2), 61-79.
- Melewar, T. C., (2003). *Determinants of the corporate identity construct: A review of the literature*. *Journal of Marketing Communications*, 9(4), 195-220.

- Melewar, T. C., Foroudi, P., Dinnie, K., & Nguyen, B. (2018). The role of corporate identity management in the higher education sector: an exploratory case study. *Journal of marketing communications*, 24(4), 1-23
- Merchant, A., Rose, G. M., Moody, G., & Mathews, L. (2015). Effect of university heritage and reputation on attitudes of prospective students. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 20(1), 25-37.
- Mert, Y. L. (2016). Siyasal Partilerde Kurumsal Kimlik Çalışmaları: Web Siteleri Üzerinden Bir Analiz. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (25), 319-345
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Sage.
- Minh, T. N., & Quang, L. H. T. N. (2020). Organisational behaviour: Toward theory of corporate culture. *International Conference On Business And Finance 2020*, 2, 773-784.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice Hall.
- Miotto, G., Del-Castillo-Feito, C., & Blanco-González, A. (2020). Reputation and legitimacy: Key factors for Higher Education Institutions' sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*, 112, 342-353.
- Mishra, A. S., & Mishra, G. R. (2020) Changing trends in corporate communication: An analytical study. *Bi-lingual International Research Journal*, 10(40), 64-69.
- Mohamad, B., Abu Bakar, H., Rageh, A., Halim, H., & Bidin, R. (2016). Corporate Identity Management (CIM) Model in Malaysian Higher Education Sector: Literature Review and Hypothesis Development. *The European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*, 659-666
- Mohamad, B., Bakar, H. A., & Rahman, N. A. A. (2007). Relationship between corporate identity and corporate reputation: A case of a Malaysian higher education sector. *Jurnal Manajemen Pemasaran*, 2(2), 81-89.

- Mohamad, B., Nguyen, B., Melewar, T. C., & Gambetti, R. (2019). The dimensionality of corporate communication management (CCM) A qualitative study from practitioners' perspectives in Malaysia. *The Bottom Line*, 32(1), 71-97.
- Moogan, Y. J., Baron, S., & Harris, K. (1999). Decision-making behaviour of potential higher education students. *Higher Education Quarterly*, 53(3), 211-228.
- Mumby, D. K., & Kuhn, T. R. (2018). *Organizational Communication: A Critical Introduction*. Sage Publications.
- Mumby, D.K. & Stohl, C. (1996). Disciplining organizational communication studies. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 50-72.
- Munisamy, S., Jaafar, N. I. M., & Nagaraj, S. (2014). Does reputation matter? Case study of undergraduate choice at a premier university. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 23(3), 451-462.
- Muzellec, L., & Lambkin, M. C. (2009). Corporate branding and brand architecture: a conceptual framework. *Marketing Theory*, 9(1), 39-54.
- Mwinzi, R. N., Mberia, H. K., & Ndeti, N. (2016). Communication methods used to disseminate corporate identity to employees by public universities in Kenya. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 6(2), 183-191.
- Nardalı, S. (2011). *Yükseköğretimde (Üniversitelerde) Markalaşma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Nardalı, S., & Tanyeri, M. (2011). Yükseköğretimde markalaşma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(2), 309-319.
- Okmeydan, S. B. (2020). Üniversitelerin sosyal medya kullanımı: İzmir'deki devlet ve vakıf üniversitelerinin karşılaştırmalı analizi. *Beykoz Akademi Dergisi*, 8(1), 73-96.
- Opoku, R., Abratt, R., & Pitt, L. (2006). Communicating brand personality: Are the websites doing the talking for the top South African Business Schools? *Journal of Brand Management*, 14(1-2), 20-39.

- Özdamar, K. (2013). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi-1: SPSS-MINITAB*. Nisan.
- Özdemir, A. & Aslan, N. (2022). Genel Olarak Karma Yöntem Araştırmaları, (*Karma Yöntem Araştırmaları (Farklı Tipolojilere Ait 13 Desen içinde*)). Editör: Ali Özdemir. Detay Yayıncılık.
- Özmutlu, A. & Kandemir, S. (2021). Türkiye’de devlet ve vakıf üniversitelerinde sosyal medya kullanımı. *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 102-115.
- Özmutlu, A., & Kandemir, S. (2019). Türkiye’de devlet ve vakıf üniversitelerinde sosyal medya kullanımı. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 102-115.
- Paksoy, M., Acar, A. C. & Özalp, İ. (2001). *Örgütsel İletişim*. Anadolu Üniversitesi.
- Pampaloni, A. M. (2010). The influence of organizational image on college selection: what students seek in institutions of higher education. *Journal of Marketing for Higher Education*, 20(1), 19-48.
- Pedriani, M., & Ferri, L. M. (2019). Stakeholder management: A systematic literature review. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*. 19(1) 44-59,
- Pérez, J. P., & Torres, E. M. (2017). Evaluation of the organizational image of a university in a higher education institution. *Contaduría y administración*, 62(1), 123-140.
- Polat, S., Arslan, Y., & Yavaş, E. (2016). Importance Level of Image Attractors in The Process of University Selection: An Application on Prospective University Students in Turkey. *Kastamonu Education Journal*, 24(4).
- Ragin-Skorecka, Katarzyna. *Corporate identity*. Publishing House of Poznan University of Technology, 2010. <http://fem.put.poznan.pl/poli-admin/publications/9976792CI%201.pdf> adresine 20.2.2020 tarihinde ulaşılmıştır.

- Ramasubramanian, S., Gyure, J. F., & Mursi, N. M. (2003). Impact of internet images: Impression-formation effects of university web site images. *Journal of Marketing for Higher Education*, 12(2), 49-68.
- Ramirez, R.(1999). *Stakeholder analysis and conflict management*. Cultivating Peace İçinde (Ed.Daniel Buckles), International Development Research Centre, Ottawa.
- Rashid, Z. A., Sambasivan, M., & Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *Journal of Management Development*. 22(8), 708-728.
- Resmi Gazete. (2007). *Sayı: 26416*.  
<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2007/01/20070127-7.htm> adresinden 24.8.2022 tarihinde erilmıştır.
- Reznik, S. D., & Yudina, T. A. (2018). Key Milestones in the Development of Reputation Management in Russian Universities. *European Journal of Contemporary Education*, 7(2), 379-391.
- Rho, E., Yun, T., & Lee, K. (2015). Does organizational image matter? Image, identification, and employee behaviors in public and nonprofit organizations. *Public Administration Review*, 75(3), 421-431.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2012). *Management* (12th ed). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Roloff, J. (2008). Learning from multi-stakeholder networks: Issue-focussed stakeholder management. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 233-250.
- Roy, S. (2018). Corporate communication: Global scenario. *Commentary-1, Global Media Journal – Indian Edition*. 9(1), 1-14.
- Rutter, R., Lettice, F., & Nadeau, J. (2016). Brand personality in higher education: anthropomorphized university marketing communications. *Journal of Marketing for Higher Education*, 27(1), 19–39.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M, V. (2013), *Örgütsel Davranış*, Aktüel Yayınları.

- Sarra, Z. (2020). The modern vision of corporate culture: Conceptual approach. *Economics and Sustainable Development Review*, 3(3), 53-65.
- Savaş, S. (2015). Bütünleşik kurumsal iletişimin bir unsuru olarak çerçeveleme. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (24), 148-167
- Schmeer, K. (1999). Stakeholder analysis guidelines. *Policy toolkit for strengthening health sector reform*, 1, 1-35.
- Seçkiner Bingöl, E. & Tahtaloğlu, H. (2017). Türkiye’de üniversitelerin sosyal medya kullanımı: Gazi Üniversitesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (Kayfor15 Özel Sayısı), 2405-2423.
- Sezgin, A. (2016). Türkiye’deki üniversitelerde Halkla İlişkiler-Kurumsal İletişim. *International Peer-Reviewed Journal Of Communication And Humanities Research*, 10, 419-447.
- Sezgin, A. A. (2016). Türkiye’deki üniversitelerde halkla ilişkiler - kurumsal iletişim. *Uluslararası Hakemli İletişim ve Edebiyat Araştırmaları Dergisi*, 10, 419-447.
- Shee, P. S. B., & Abratt, R. (1989). A new approach to the corporate image management process. *Journal of marketing management*, 5(1), 63-76.
- Shelby, A. N. (1993). Organizational, business, management, and corporate communication: An analysis of boundaries and relationships. *The Journal of Business Communication* (1973), 30(3), 241-267.
- Simões, C., & Dibb, S. (2008). Illustrations of the internal management of corporate identity. *Facets of Corporate Identity, Communication, and Reputation*, Routledge, London, 66-80.
- Simões, C., & Soares, A. M. (2010). Applying to higher education: information sources and choice factors. *Studies in Higher Education*, 35(4), 371-389.
- Simões, C., Dibb, S., & Fisk, R. P. (2005). Managing corporate identity: an internal perspective. *Journal of the Academy of Marketing science*, 33(2), 153-168.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative Behavior* (4th ed.). The Free Press.

- Souiden, N., Kassim, N. M., & Hong, H. (2006). The effect of corporate branding dimensions on consumers' product evaluation. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 825–845.
- Steiner, L., Sundström, A. C., & Sammalisto, K. (2013). An analytical model for university identity and reputation strategy work. *Higher Education*, 65(4), 401-415.
- Stephenson, A. L., Heckert, A., & Yerger, D. B. (2015). College choice and the university brand: exploring the consumer decision framework. *Higher Education*, 71(4), 489–503.
- Steyn, B. (2002). From strategy to corporate communication strategy: A conceptualisation. *9th International Public Relations Research Symposium, 4-7 July 2002.*, s.1-27
- Sung, M., & Yang, S. U. (2008). Toward the model of university image: The influence of brand personality, external prestige, and reputation. *Journal of public relations research*, 20(4), 357-376.
- Şen, E., & Tomak, A. (2019). Ulusal ve uluslararası kapsamda üniversite tanıtım filmleri. *Medeniyet Sanat Dergisi*, 5(1), 24-43.
- Tanoba, T. (2022). *Kısmen karma eş zamanlı baskın statülü desen*. Özdemir, A. (Editör) Karma Yöntem Araştırmaları: Farklı Tipolojilere Ait 13 Desen içinde). Detay Yayıncılık.
- Tatar, E., & Oktay, M. (2006). Search, choice and persistence for higher education: A case study in Turkey. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 2(2), 115-129.
- Tavşancıl, E. (2014), *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*, Nobel.
- Tezbaşaran, A. (1996). *Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu*. Türk Psikologlar Derneği.
- Theng So, J., Grant Parsons, A., & Yap, S. (2013). Corporate branding, emotional attachment and brand loyalty: the case of luxury fashion branding. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 17(4), 403–423.

- Thyer, B. (2009). *The handbook of social work research methods*. Sage.
- Tierney, W. G. (1988). Organizational Culture in Higher Education: Defining the Essentials. *The Journal of Higher Education*, 59(1), 2-21.
- Tosunoğlu, E., & Yılmaz, R. (2021) Üniversite sıralamaları üzerinde sosyal medya görünürlüğünün rolü: Twitter verileri üzerine bir inceleme. *Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi*, 3(1), 25-41.
- Tran, M. A., Nguyen, B., Melewar, T. C., & Bodoh, J. (2015). Exploring the corporate image formation process. *Qualitative Market Research: An International Journal*.
- Tunçel, H. (2011). Kurumsal iletişimin kavramsal çerçevesi hakkında bir yorum. *Marmara İletişim Dergisi*, (18), 252-267
- Tutar, H. & Yılmaz, M. K. (2003). *Genel İletişim, Kavramlar ve Modeller*, Nobel Yayın.
- Türkmen, İ. (1992). Etken İletişim Modeli: Yöneticiler İçin. MPM.
- Urde, M. (2013). The corporate brand identity matrix. *Journal of Brand Management*, 20(9), 742-761.
- Uzoğlu, S. (2001). Kurumsal kimlik, kurumsal kültür ve kurumsal imaj. *Kurgu Dergisi*, 337-353.
- Ün, H. & Türkal, İ. (2018). Kurumsal iletişim bağlamında yükseköğretim kurumlarının sosyal medya kullanımları: Üniversitelerin Youtube kanallarını kullanımları üzerine bir inceleme. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(Özel Sayı), 2811-2833.
- Van Riel, C. B. M. (2003). The management of corporate communication. (*in Revealing the Corporation Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*) Routledge, London.
- Van Riel, C. B., & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. Routledge.
- van Vught, F. (2008). Mission diversity and reputation in higher education. *Higher Education Policy*, 21(2), 151-174.

- Varey, R. J. (1997). A picture of corporate communications management in the UK. *Corporate Communications: An International Journal*, 2(2), 59-69.
- Varey, R. J. (1997a). Corporate community and the new technologies: concepts for communicators. *Corporate Communications: An International Journal*, 2(3), 117-123
- Vella, K. J., & Melewar, T. C. (2008). Explicating the relationship between identity and culture: a multi-perspective conceptual model. In *Facets of corporate identity, communication and reputation* (pp. 3-34). Routledge.
- Volkwein, J. F., & Sweitzer, K. V. (2006). Institutional prestige and reputation among research universities and liberal arts colleges. *Research in Higher Education*, 47(2), 129-148.
- Vural, Z. B., & Bat, M. (2013). *Teoriden pratiğe kurumsal iletişim*. İletişim Yayıncılık, İstanbul.
- Wæraas, A., & Solbakk, M. N. (2009). Defining the essence of a university: Lessons from higher education branding. *Higher education*, 57(4), 449.
- Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, 12(4), 357-387.
- Wang, R. (2020). Primary Exploration on the Integration and Countermeasures of College Campus Culture and Corporate Culture. *Journal of Contemporary Educational Research*, 4(8), 64-67.
- Watson, T., & Kitchen, P. J. (2008). Corporate communication: Reputation in action. In *Facets of corporate identity, communication and reputation* (pp. 139-158). Routledge.
- Wilkins, S., & Huisman, J. (2013). Student evaluation of university image attractiveness and its impact on student attachment to international branch campuses. *Journal of Studies in International Education*, 17(5), 607-623.
- Wrench, J., & Punyanunt-Carter, N. (2012). *An Introduction to Organizational Communication*. Creative Commons.

- Wright, D. K. (1997). Perceptions of corporate communication as public relations. *Corporate Communications: An International Journal*, 2(4), 143-154.
- Yaman, A., & Özdemir, S. (2016). Yükseköğretim yönetici görüşlerine göre yükseköğretimde yeniden yapılanma ihtiyacı. *İstanbul Aydın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 2-37.
- Yamauchi, K. (2001). Corporate communication: A powerful tool for stating corporate missions. *Corporate Communications*, 6(3), 131-137.
- Yavuz Görkem, Ş. (2016). Corporate communication practices in large-scale organizations in Turkey: Do they match corporate communication theory?. *Sosyal Bilimler Dergisi*, IX(I), 141-167.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2008). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, N. (2010). Halkla ilişkilerde kavramlar, sınırlar, sorunlar. *Selçuk İletişim*, 6(2), 24-32
- Yıldız, S. (2014). Üniversiteler ne vaat ediyor? Türkiye'deki üniversitelerin basın ilanları üzerine bir içerik analizi. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 14(2), 155-170.
- Yılmaz, N., & Aktaş, H. (2020). Kurumsal iletişimde diyalojik sosyal medya kullanımı: Vakıf ve devlet üniversiteleri açısından karşılaştırmalı bir değerlendirme. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(1), 299-318.
- Yücebaş, M. (2011). İdeolojik bir süreç olarak operasyonel üniversiteden girişimci üniversiteye: Yeni üniversitenin reklam imgeleri. *İletişim Araştırmaları*, 5(1), 39-74.
- Yükseköğretim Kurulu. (2019). *Yükseköğretim Kurulu 2019-2023 Stratejik Planı*. T.C. Strateji ve Bütçe Başkanlığı, <http://www.sp.gov.tr/tr/stratejik-plan/s/1768/Yuksekogretim+Kurulu+2019-2023> adresinden 21.3.2021 tarihinde erişilmiştir.

Zerfass, A. (2008). Corporate communication revisited: Integrating business strategy and strategic communication. In *Public relations research* (pp. 65-96). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Zink, J. (2022). *Organizational Communication*. Granite State College, Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. <https://granite.pressbooks.pub/organizationalcommunication/front-matter/introduction/> adresinden 22.10.2022 tarihinde erişildi.



## EKLER

## EK 1. Araştırma ve Yayın Etik Kurul Kararı



T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİK KURULU KARARI

Sayı: 2100042458

Tarih: 15 Şubat 2021

Projenin Adı: *Yükseköğretim Kurumları İçin Kurumsal İletişim Yönetimi Model Önerisi:**Paydaş Görüşlerine Dayalı Karma Bir Araştırma*

Projenin Yürütücüsü: Cihan KOCABAŞ

Projedeki Araştırmacılar:

Onay Tarihi ve Onay Sayısı: 20.01.2021 - 2021-1-23

2021/128 Protokol Nolu

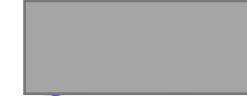
Sayın: Cihan KOCABAŞ

“Yükseköğretim Kurumları İçin Kurumsal İletişim Yönetimi Model Önerisi: Paydaş Görüşlerine Dayalı Karma Bir Araştırma” isimli projeniz Üniversitemiz Eğitim Bilimler Enstitüsü Araştırma ve Yayın Etik Kurulu tarafından incelenmiş ve etik yönden uygunluğuna karar verilmiştir.



Prof. Dr. Dilek ERBAŞ

Kurul Başkan Yardımcısı



Prof. Dr. Mustafa USLU

Üye



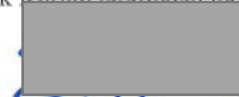
Prof. Dr. Salih PINAR

Üye



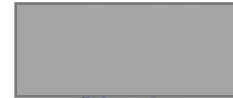
Prof. Dr. Mustafa S. KAÇALIN

Üye



Prof. Dr. Seyfi KENAN

Kurul Başkanı



Prof. Dr. Feruzan GÜNDOĞAR

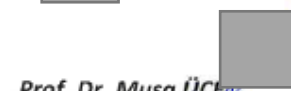
Üye



Prof. Dr. Naci EKŞİ

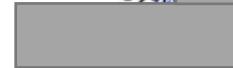


Üye



Prof. Dr. Musa ÜÇER

Üye



Prof. Dr. Hülya KAYALI



Üye

## EK 2. Akademik Personelin Kurumsal İletişim Algısı Ölçeği

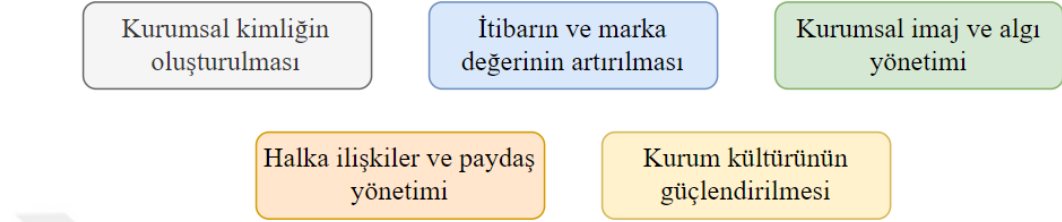
|                                                                                                                               | Kesinlikle katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle katılıyorum |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1. Üniversitemin kaliteli hizmet ve çıktı üreten bir kurum olduğu kurumsal iletişim çalışmalarıyla belirginleşir.             |                         |              |            |             |                        |
| 2. Kurumsal iletişim çalışmalarıyla üniversitemin güvenilir bir kurum olduğu daha iyi anlaşılır.                              |                         |              |            |             |                        |
| 3. Üniversitemin toplum yararına yaptığı faaliyetler kurumsal iletişim çalışmalarıyla görünür kılınır.                        |                         |              |            |             |                        |
| 4. Üniversitemde kurumsal iletişimle güçlendirilen marka değeri rekabet avantajı sağlar.                                      |                         |              |            |             |                        |
| 5. Kurumsal iletişim çalışmaları üniversitemin saygınlığının artmasını destekler.                                             |                         |              |            |             |                        |
| 6. Üniversitemde kitle iletişim araçları etkin biçimde kullanılır.                                                            |                         |              |            |             |                        |
| 7. Üniversitemde gerçekleştirilen önemli etkinlikler haberleştirilerek basın ve medya ile paylaşılır.                         |                         |              |            |             |                        |
| 8. Üniversitem geleneksel mecralarda (gazete, dergi, TV, dış mekan reklamı vb.) nitelikli reklam, yayın ve paylaşımlar yapar. |                         |              |            |             |                        |
| 9. Üniversitem dijital mecralarda (sosyal medya, web site vb.) nitelikli paylaşımlar yapar.                                   |                         |              |            |             |                        |
| 10. Kurumsal iletişim çalışmaları üniversitemin çalışanları/öğrencileri arasında birlik/beraberlik duygusunu güçlendirir.     |                         |              |            |             |                        |
| 11. Üniversitemde paylaşılan değerler ve tutumlar kurumsal iletişim yoluyla yaygınlaşır.                                      |                         |              |            |             |                        |
| 12. Üniversiteme ait ritüellerin yaşatılmasında kurumsal iletişim çalışmalarının katkısı vardır.                              |                         |              |            |             |                        |
| 13. Üniversitemin geçmişten gelen birikimi ve geleneği tüm paydaşlara yansıtılır.                                             |                         |              |            |             |                        |
| 14. Üniversitemde paydaşları ilgilendiren bilgiler açık, net ve görünür şekilde paylaşılır.                                   |                         |              |            |             |                        |
| 15. Üniversitemde paydaşları ilgilendiren her türlü bilgi ve belgeye kolayca ulaşılır.                                        |                         |              |            |             |                        |
| 16. Üniversitemin paydaşlarına yönelik iletişim politikası vardır.                                                            |                         |              |            |             |                        |
| 17. Kurumsal iletişim çalışmalarıyla üniversitemin paydaşlarının görüşleri (istek, öneri, beklenti vb.) öğrenilir.            |                         |              |            |             |                        |
| 18. Üniversitemi temsil eden her türlü ürün ve hizmette kurumsal kimlik yansıtılır.                                           |                         |              |            |             |                        |
| 19. Üniversitemin renk, tasarım ve logo çalışmaları üniversitemin kurumsal kimliğiyle örtüşür.                                |                         |              |            |             |                        |
| 20. Üniversitemde kurumsal iletişim çalışmaları üniversitemin vizyon, misyon ve ilkelerine hizmet eder.                       |                         |              |            |             |                        |
| 21. Kurumsal iletişim birimi üniversitemin tanıtımı için sergi, fuar ve toplantı gibi etkinlikler düzenler.                   |                         |              |            |             |                        |
| 22. Çeşitli organizasyonlarda (fuar, kongre vb.) üniversitem başarılı şekilde temsil edilir.                                  |                         |              |            |             |                        |
| 23. Üniversitemin kurumsal iletişim çalışmalarıyla geniş hedef kitlelerine ulaşılır.                                          |                         |              |            |             |                        |
| 24. Üniversitemde tüm birimlerin iletişim faaliyetleri belirli bir düzenle yönetilmektedir.                                   |                         |              |            |             |                        |
| 25. Kurumsal iletişim birimi ihtiyaç duyduğu konularda üniversitemde ilgili kişilere danışır.                                 |                         |              |            |             |                        |
| 26. Üniversitemde kurumsal iletişim çalışmaları akademik takvimle uyumlu şekilde yürütülür.                                   |                         |              |            |             |                        |

### EK 3. Kurumsal İletişim Birimi Çalışanlarına Yönelik Görüşme Soruları

1. Kurumsal iletişim kavramı sizce neyi ifade etmektedir?
  - Yükseköğretim paydaşları arasında kurumsal iletişim nasıl algılanmaktadır?
2. Kurumsal iletişim birimi olarak üniversitenize katkılarınız nelerdir?
3. Üniversitenizde kurumsal iletişim faaliyetleri adı altında neler yapılmaktadır?
  - Kurumsal iletişim biriminin tabi olduğu mevzuat/yönetmelik/yönerge var mıdır? Birimin faaliyetlerini belirleyen bir kılavuz mevcut mudur?
4. Yükseköğretimde kurumsal iletişimin diğer sektörlerden farklı olduğunu düşünüyor musunuz? Neden?
5. Vakıf ve devlet üniversitelerinde kurumsal iletişim faaliyetlerinin farklılaştığını düşünüyor musunuz? Neden?
6. Kurumsal iletişim biriminizde insan kaynakları nasıl değerlendirilmekte? (*Paydaşlar sürece nasıl dahil ediliyor?*)
7. Organizasyonda nasıl bir yapılanma gerçekleştirilmekte?
  - Kurumsal iletişim yönetimi süreçlerinin etkili olabilmesi için organizasyon modeli (*ilgili birimler, kişiler, roller ve sorumluluklar*) nasıl olmalıdır?
  - Kendi kurumunuzda organizasyon modelinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?
8. Kurumsal iletişim biriminizde ölçme-değerlendirme, raporlama kapsamında neler yapılmakta?
9. Planlama ve özellikle “kurumsal iletişim” planı nasıl hazırlanmakta?
10. Kurumsal iletişim çalışmalarında üniversitenin diğer birimleri ile nasıl bir eşgüdümleme (*gerekirse açıklanır*) süreci yürütülmektedir?
11. Genelde tüm yükseköğretim kurumlarında özelde ise üniversitenizde kurumsal iletişimde hangi amaçlarla hangi mecralar tercih edilmektedir?
  - Üniversite paydaşlarının tercih edilen kurumsal iletişim mecralarına yönelik tepkilerini değerlendirir misiniz?
12. Bir eğitim-öğretim döneminde kurumsal iletişim birimi olarak nasıl bir süreç takip etmektesiniz?
13. Kurumsal iletişim faaliyetleri gerçekleştirilirken yaşanan güçlükler, karşılaşılan problemler nelerdir?
  - Faaliyetlerinizi gerçekleştirirken üniversiteniz yeterli desteği sağlıyor mu?
  - Yaşanan güçlükler, karşılaşılan problemlere ilişkin çözüm önerileriniz nelerdir?

## EK 4. Yazar ve Danışman Tarafından Uzman Görüşüne Sunulmak Üzere Hazırlanan Yükseköğretim Kurumları İçin Kurumsal İletişim Yönetimi Modeli Taslağı

### 1. Temel Fonksiyonlar



Kurumsal iletişimin kendisi bir yönetim fonksiyonu olmakla birlikte yükseköğretim kurumlarında faaliyetlerini ve projelerini hayata geçirirken şu temel fonksiyonları üstlenmektedir;

- Kurumsal kimliğin oluşturulması: Yükseköğretim kurumunun kendine has misyon, vizyon ve değerleriyle diğer kurumlardan ayrılan yönlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Yükseköğretim kurumunun kendine has felsefesi, gerçekliği ve benzersizliği kurumsal kimlik ile ortaya konmaktadır. Kurumsal iletişim birimi kurumun ne olduğunu ve neye hizmet ettiğini açık ve net olarak kurumsal kimlik ile ifade etme fonksiyonunu üstlenmektedir.
- İtibarın ve marka değerinin artırılması: Yükseköğretim kurumunun geniş gözlemci ve paydaş kitlelerinin kurumun ürettiği hizmete, çıktı ve ürünlerine atfettiği değer kurumun meşruiyetini ve faaliyetlerinin devamlılığını etkilemektedir. Bu yüzden kurumun sahip olduğu kalite, etki ve güvenilirliğinin kamuoyu ve paydaşlar nezdinde olumlu algılanması gerekmektedir. Kurumsal iletişimde itibar ve marka çalışmalarıyla kurumun saygınlığının devamlılığı sağlanmaktadır.
- Kurumsal imaj ve algı yönetimi: Günümüzün rekabetçi “pazar” ortamında yükseköğretim kurumlarının en başta nitelikli öğrencileri ve öğretim elemanlarını bünyelerine çekebilemeleri için hem kamuoyunda hem de diğer tüm paydaşların zihninde olumlu bir imaj oluştumasını sağlaması gerekmektedir. Bu imajı oluşturmak ve sürdürmek yükseköğretim kurumlarında kurumsal iletişim birimlerinin üstlendiği fonksiyonlar arasından yer almaktadır.
- Halkla ilişkiler ve paydaş yönetimi: Yükseköğretim kurumlarının faaliyetlerinde sürdürülebilirlik elde etmeleri paydaşları ile ilişkilerini devam ettirebilmelerine, iç ve dış paydaş beklentileri ile kendi misyon ve vizyonlarını uyumlu hale getirmelerine bağlıdır. Bu bağlamda yükseköğretim kurumlarının paydaşlarının doğru tanımlanması ve isabetli paydaş analizi ile etkili stratejik iletişim politikalarının hayata geçirilmesi için kurumsal iletişim birimleri görevler üstlenmektedir.
- Kurum kültürünün güçlendirilmesi: Yükseköğretim kurumu çalışanlarının ve öğrencilerinin kurumun amaç ve hedefleriyle bütünleşmelerini sağlamak için iç iletişimin düzenlenmesi

gerekmektedir. Ritüeller, seromoniler, kutlamalar vs. ile özellikle iç paydaşların aidiyet, bağlılık ve motivasyonlarını artırıcı etkinlikler yoluyla birimlerin ve kişilerin birbirinden haberdar olmalarını sağlayacak ve bunların kurumsal hafızada korunmasını sağlayacak çalışmalarda kurumsal iletişim biriminin fonksiyonları öne çıkmaktadır.

## 2. Amaç ve Hedefler

### Amaç 1: Bilim-toplum bütünleşmesine katkı sağlamak

Hedef 1.1. İç ve dış paydaşlar arasında köprü vazifesi üstlenerek etkileşimin artırılması

Hedef 1.2. Kurum bünyesinde üretilen bilimsel ve akademik çalışmaların duyurulması, yaygınlaştırılması ve bu yolla hem ulusal hem de uluslararası katkısının görünür kılınması

Hedef 1.3. Akademik iletişim konseptinin yerleşmesinin ve yaygınlaşmasının sağlanması

### Amaç 2: Yükseköğretim kurumunun tanınırlığını ve saygın bir kurum olarak tercih edilebilirliğini artırmak

Hedef 2.1. Aday öğrencilere, velilere ve eğitimcilere yükseköğretim kurumu hakkında doğru ve güncel bilgilerin ulaştırılması

Hedef 2.2. Nitelikli öğretim elemanları tarafından tercih edilen bir kurum olmak için akademik ve idari imkanların belirgin ve cazip kılınması

Hedef 2.3. Hem ulusal hem de uluslararası düzeyde rekabet edebilen bir kurum olmak için iletişimde kalite standartlarının geliştirilmesi ve görünürlüğünün artırılması

### Amaç 3: Yükseköğretim yönetimi süreçlerinin iletişimle ilinti hususlarında üst yöneticilere ve karar alıcılara rehberlik ve danışmanlık yapmak

Hedef 3.1. İç ve dış paydaşları kapsayacak şekilde formal ve informal iletişim süreçlerinin düzenlenmesi

Hedef 3.2. Rektörün iletişim danışmanlığının yapılması ve tüm organizasyonda bütüncül, tutarlı mesajların paylaşılmasının sağlanması

Hedef 3.3. Yükseköğretim kurumunun misyonu, vizyonu, değerleri, ilkeleri ve stratejik planı ile uyumlu iletişim politikasının belirlenmesi için katkı sağlanması

Hedef 3.4. Paydaş çevrelerinin istek ve beklentilerinin öğrenilmesi, kuruma yönelik algılarının ölçülmesi ve analiz edilmesi

Hedef 3.5. Paydaş yönetimi sürecinde alınacak stratejik kararlar için yükseköğretim yönetimine veriye dayalı referansların sunulması

Hedef 3.6. Kurum yönetiminin paydaş gruplarından, hedef kitlelerden ve bu toplulukların eğilimlerinden haberdar olmasının sağlanması

Hedef 3.7. Kamuoyunun nabzının tutulması, üniversiteyi ilgilendirebilecek haber ve gelişmelerin takip edilerek yöneticilere bilgi sağlaması

Hedef 3.8. Belirsizlik ve kriz durumlarında hızlı, açık ve net resmi mesajlar ile paydaşların ve kamuoyunun bilgilendirilmesi

Hedef 3.9. Kurumun stratejik hedefleri doğrultusunda hedef kitleye yönelik uygun mesajlar geliştirilmesi

Amaç 4: Kurumsal kimliğin ve kurum kültürünün güçlendirilmesini sağlamak

Hedef 4.1. Kurum birimleri, akademik ve idari personeli arasından etkili iletişim kanallarının kurulması, koordinasyonun sağlanması ve yükseköğretim kurumu birimleri arasında iletişim süreçlerinin etkinliğinin artırılması

Hedef 4.2. Akademik birimlerin disiplinler arası çalışmalar yürütebilmesi için uygun etkileşim zemininin hazırlanması

Hedef 4.2. Kurum kültürü, kurumsal kimlik, marka değeri, itibar, tanınırlık, bilinirlik gibi soyut sermayenin geliştirilmesi

Hedef 4.3. Rakip kurumlar arasından özgün yönleri ile farklılaşan bir kurum olmak için çalışmalar yapılması

### 3. İlkeler ve Değerler

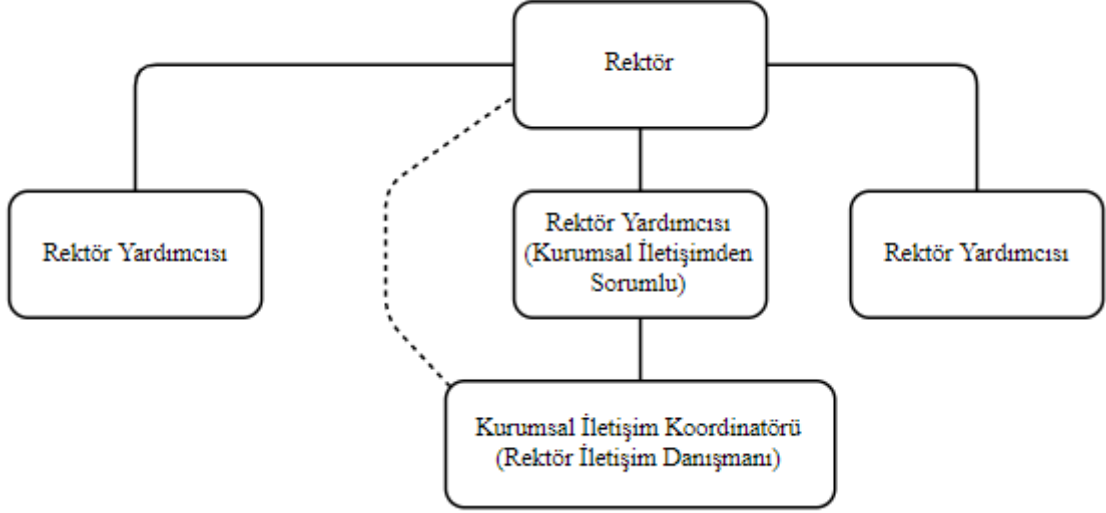
Şeffaflık

Hesap verebilirlik

Dürüstlük

Toplumsal faydanın öncelenmesi

#### 4. Organizasyon Şeması

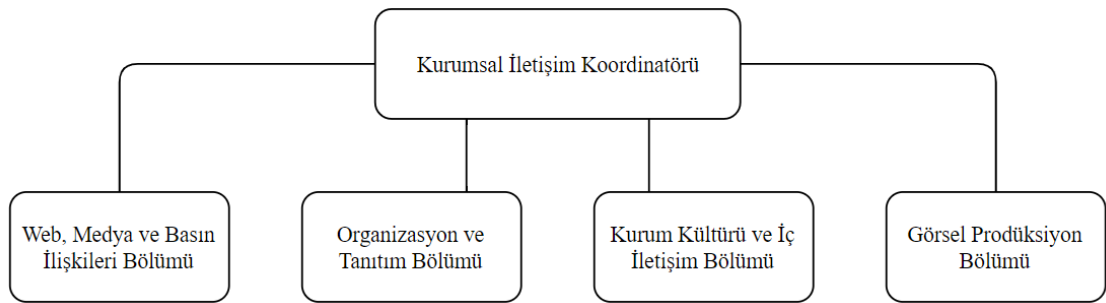


Yine benzer büyük yapılarda kurumsal iletişim, genel müdür ya da genel müdür yardımcısına bağlı olan bir departmandır.

Bir yönetim aracı olarak kurumsal iletişimin, uzmanlık gerektiren, ciddi bir koordinasyon içerisinde yönetilmesi gerekir. Kurumsal iletişim, üniversitelerin en üst yönetim birimi olan rektörlük katında temsil edilmeli, gerektiğinde yönetime iletişim danışmanlığı görevini yerine getirilmelidir.

İletişim strateji oluşturulurken ve uygulama esnasında isabetli kararların alınabilmesi için yükseköğretim kurumunun idari ve akademik birimlerinin de kararlara katılmasını sağlanmalı, koordinasyon içinde karar süreçlerinin yürütülmesi gerekmektedir. Karara katılım sağlayan birim veya kişilerin işin önemini kolay içselleştirebilecekleri ve kararın uygulanması aşamasında da gönüllü olacakları yönetim literatüründe kabul gören bir gerçektir.

#### 5. Birim yapılanması ve sorumluluk alanları



##### Kurumsal İletişim Koordinatörü

- Birim mevzuatında belirlenen her türlü işi yürütür.

- Belirlenen iletişim stratejisinin hayata geçirilmesini sağlar. Sürecin yönetiminden sorumludur.
- Üst yönetime iletişim danışmanlığı yapar.
- Birimin çalışmalarıyla ilgili raporlar hazırlar ve yükseköğretim yönetimine sunar.

#### Web, Medya ve Basın İlişkileri Bölümü

- Yükseköğretim kurumunun çıktılarının, hizmet ve ürünlerinin görünür kılınması için görsel, işitsel, yazılı ve dijital medya mecralarında çalışmalar yürütür. Geleneksel ve dijital medya mecralarında kurum adına yayın/paylaşımlar yapar/organize eder.
- Medya ve basında kullanılmak üzere ihtiyaç duyulan içerikleri temin eder, derler veya kendi bünyesinde oluşturur. Farklı dillere çevirisini yapar veya tercüme hizmet alır.
- Üst yönetim için konuşma metinleri ve sunumlar hazırlar.

#### Organizasyon ve Tanıtım Bölümü

- Yükseköğretim kurumunun resmi törenlerini düzenler. Varsa protokol ağırlama süreçlerine katkı verir.
- Tanıtım ürünlerinin yayımlanması ve dağıtılması vazifesi üstlenir.
- Akademik açılış töreni, mezuniyet töreni, bahar şenliği gibi etkinliklerin planlamasını ve organizasyonunu gerçekleştirir.

#### Kurum Kültürü ve İç İletişim Bölümü

- Kurum kültürünün güçlendirilmesi için faaliyetler yapar, dönemsel projeler üretir.
- Hem akademik hem de idari birimler arasında iletişim kanalları inşa ederek “biz ve birliktelik” bilincini geliştirir.
- İç paydaşlardan sürekli bilgi akışı ve geridönüt alınabilmesi için çözümler geliştirir.
- Yükseköğretim kurumu yöneticilerinin kurumsal kültür çalışmalarında daha aktif rol alabileceği etkinlikler düzenler.
- Ritüeller
- Hocalara cübbe takdimi
- Kimlik kartı, kartvizit,
- Hoş geldin partisi
- Terfi partisi
- Promosyon ürünlerinin temini ve dağıtımı kupa ajanda vs
- Kurumsal kimlik ürünleri
- Açılış dersi
- Seromonik faaliyetler
- Bayramlaşma
- İftarlar, aşure günü vs

#### Görsel Prodüksiyon Birimi

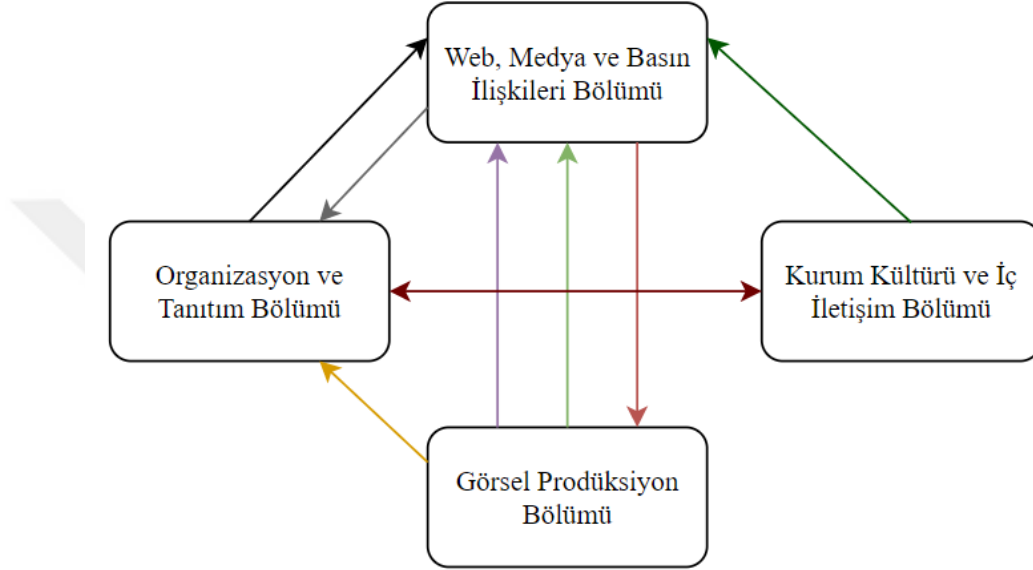
- Kurum kimliği ile tutarlı tasarımların oluşturulmasını ve teminini sağlar.
- Animasyon film üretimi, fotoğraf ve video çekim gibi görsel içerikleri üretir.
- Tanıtım, etkinlik ve organizasyonlar için tasarımı materyallerin üretilmesine katkı verir.
- Yükseköğretim kurumunun etkinliklerinde kurumsal kimlikle tutarlı görsel ürünlerin yer almasını sağlar.
- Kurum adına çalışılan tasarımların ve üretilen içeriklerin etiketlenerek arşivlemesini yapar.

#### Birimde istihdam edilecek pozisyonlar;

- Editör
- Web master
- Muhabir

- Kameraman
- Grafiker
- Yönetmen
- Tercüman
- Montaj prodüksiyon teknisyeni
- Kaynak geliştirme ve sponsorluklar sorumlusu
- İç iletişim sorumlusu

#### 6. Birim içi bilgi akış / etkileşim



→ Açık yeşil: Görsel prodüksiyon bölümü web, medya ve basın ilişkileri bölümünün geleneksel veya dijital mecralardaki faaliyetlerinin özellikle görsel içerikleri için destek verir. Kurum kimliğini yansıtacak her türlü grafik, tasarım, animasyon veya videonun oluşturulmasını ve/veya teminini sağlar.

→ Açık kahverengi: Görsel prodüksiyon bölümü çeşitli etkinliklerde ve tanıtım ürünlerinde kullanılacak görsellerin ve kurumsal kimliği yansıtan backdrop, roll-up, afiş, broşür vb. materyaller için grafik ve tasarım çalışması yapar. Gerekli durumlarda uzmanlık görüşü verir.

→ Lila: Grafik tasarıma veya görsel dayalı içeriklerin oluşturulmasında web, medya ve basın ilişkileri bölümü görsel prodüksiyon bölümünden destek alır.

→ Gri: Web, medya ve basın ilişkileri bölümü tanıtım materyalleri oluşturulurken ihtiyaç duyulan içerikleri temin eder, derler veya görsel prodüksiyon bölümünün desteği ile kendi bünyesinde oluşturur. Organizasyon ve tanıtım birimiyle irtibat halinde beklentilere ve standartlara göre içerikleri hazırlayarak tanım ve organizasyon faaliyetlerine/projelerine katkı verir.

↔ Bordo: Paydaşların katılımı ile organize edilecek etkinliklerde organizasyon ve tanıtım bölümü kurum kültürü ve iç iletişim bölümüne planlama, duyuru, kurumsal kimlik ürünlerinin temini, protokol vb. hususlarda aktif destek verir. İç paydaşlara yönelik yapılacak etkinliklerde ise kurum kültürü ve iç iletişim biriminin uzman görüşü ile planlama yapılır.

→ Siyah: Organizasyon ve tanıtım bölümünün faaliyetleri, projeleri ve hazırladıkları tanıtım materyalleri web, medya ve basın birimi eliyle hedef kitleye duyurulur.

→ Koyu yeşil: Kurum kültürü ve iç ilişkiler bölümü paydaşlara ilişkin haber niteliği taşıyan gelişmelerin hedef kitleye duyurulması için web, medya ve basın ilişkileri bölümünün desteğini alır.

Mor: Basın ve medya birimi geleneksel ve dijital mecralarla ilgili etkileşim analizlerini paydaş ilişkileri ve eşgüdüm birimine iletir.

Açık kırmızı: Sahadan fotoğraf ve video kaydı gibi içeriklere ihtiyaç duyulması durumunda görsel prodüksiyon bölümü grafik ve tasarım birimine söz konusu içerikleri sağlar.

Açık mavi: İçerik oluşturma ve yönetimi birimi, geleneksel veya dijital mecralarda yayınlanacak her türlü içeriği temin eder, derler veya kendi bünyesinde oluşturur. Muhatap birimle irtibat halinde beklentilere ve standartlara göre içerikleri hazırlayarak basın ve medya birimine iletir.

## 7. Örgütlenme modeli

Görevsel Örgütlenme:

Yatay Örgüt Modeli

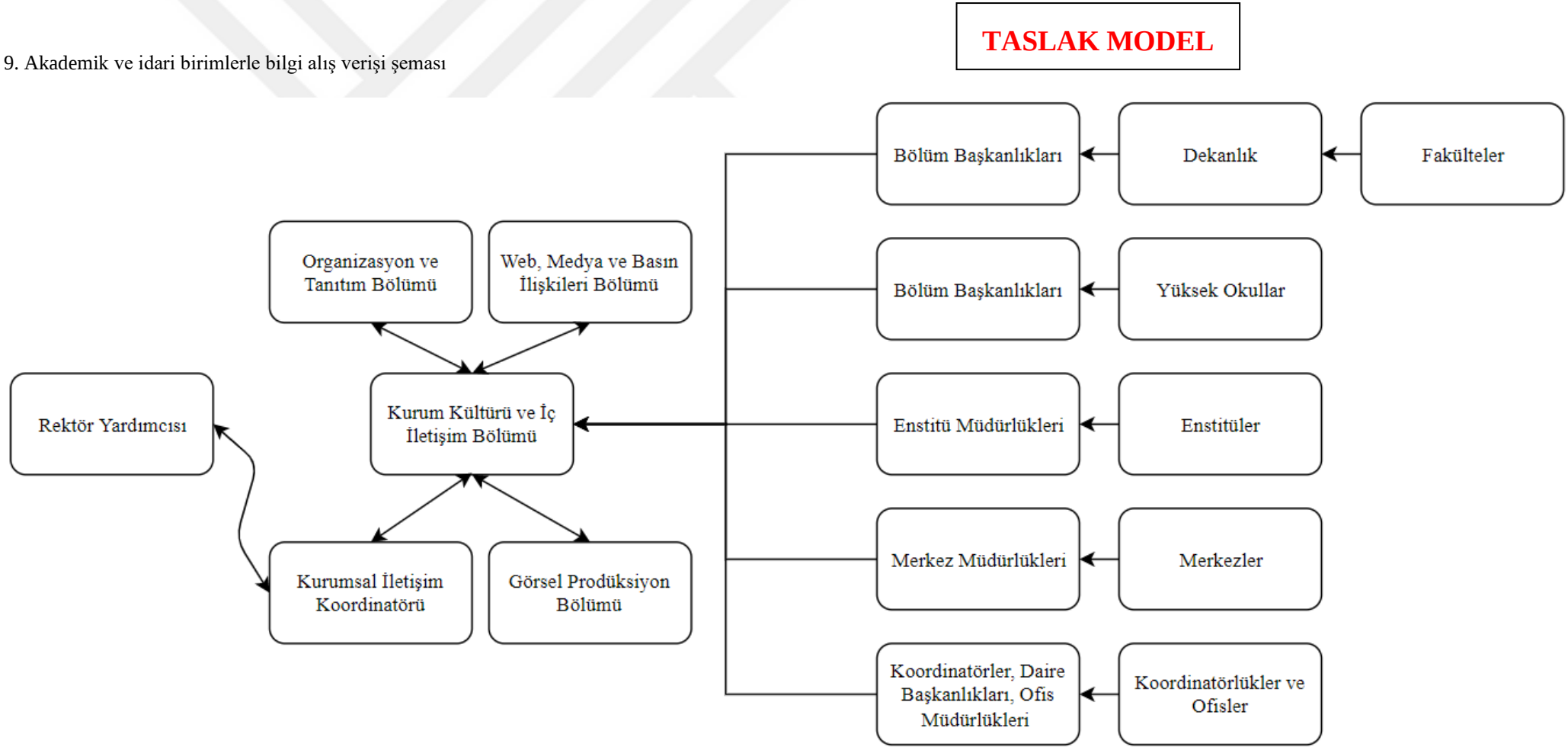
Yapılan görüşmelerde birimin insan kaynağının yetersiz olduğu genellikle ifade edilmektedir. Bu yüzden işlerin dış kaynaklardan temin edilmesine daha çok müsaade eden sanal örgütlenmeye de olanak sağlayan yapılar kurulabilir.

8 . Birimin iç organizasyonu için üni büyüklüğüne göre kriter korelasyon

| Akademik birim sayısı | İdari birim sayısı | Kurumsal İletişim Birimi Çalışanı Sayısı |
|-----------------------|--------------------|------------------------------------------|
| 1-10                  | 1-10               | 4+1                                      |
| 11-20                 | 11-20              | 8+1                                      |
| 21 ve üzeri           | 21 ve üzeri        | 12+1                                     |

Haftalık ortalama çalışması süresi 35 saati aşam personelin işlerine yardımcı olmak üzere benzer niteliklere sahip yeni personel istihdamı yapılmalıdır.

## 9. Akademik ve idari birimlerle bilgi alış verişi şeması



Kurumsal iletişime gelecek bilginin daha az filtreye maruz kalması için operasyona en yakın birimin (bölüm başkanları, enstitü müdürleri, merkez müdürleri ve koordinatörler) ulaştırmasının tercih edilmesi gerekmektedir. Akademik ve idari birimler faaliyet raporlarını ve bilgileri kurumu tercih ettiği elektronik belge yönetim sistemi üzerinde kullanılabilen bir modül/yazılım ile iletmesi uygun olacaktır.

#### 10. Diğer birimlerin kurumsal iletişim bağlamındaki görevleri

Fakülteler bazında rektörlük ile doğrudan iletişime geçebilecek, kurumsal iletişim ile ilgili görev ve sorumlulukları tanımlanmış dekan ve dekan yardımcısının belirlenmesi sistemin daha hızlı ve verimli çalışmasını sağlayacak, iletişim etkinliğinin artması anlamında işlevsel bir uygulama olarak, paydaşlara yönelik gerçekleştirilen faaliyetler ve araçların zenginleşmesini buna bağlı olarak birimler arasında iletişimin daha etkin bir şekilde oluşması sağlanacaktır.

- Diğer birimler kurumsal kültür ve iç iletişim birimine sürekli haber akışı sağlar.
- Diğer birimler faaliyetlerini ve projelerini belirli zaman aralıklarında detaylarıyla bildirir.

#### 11. Departman uzmanlığı nasıl olmalı?

İletişim araçlarının yönetimi ve mesajların oluşturulması profesyonellik gerektirdiğinden, kalifiye eleman ihtiyacı hasıl olmaktadır. Bu noktada üniversitelerin uygulamalar anlamında dışarıdan danışmanlık hizmeti alması mümkün olabilir.

#### 12. Raporlama

- Bölümlerin hazırladıkları raporlar önce kurumsal iletişim koordinatörünü sunulur. Kurumsal iletişim koordinatörünün revize istemesi durumunda rapor revize edilir. Revize edilen rapor uygun görülürse kurumsal iletişimden sorumlu rektör yardımcısına takdim edilir.
- Raporlarda kalite kurullarının yaptığı memnuniyet ölçümlerinden faydalanılarak paydaşlara yönelik çıkarımlar yapılır.
- Üniversite imajı ile ilgili araştırma ve ölçümler dönemsel olarak yapılır ve raporlanır.

Bölümler özelinde hazırlanan raporlarda aşağıdaki hususlar yer almalıdır;

##### Kurumsal İletişim Koordinatörü

- Yönetici özeti
- Yıllık iletişim planında yer verilen hedeflere ulaşılma oranı
- Bütçe gerçekleştirmelerini ve mevcut mali durum
- Bölümlerin mutad ve olağanüstü faaliyetleri ve projeleri hakkında bilgiler
- Birim çalışanlarının çalışma performansları
- İnsan kaynağı kapasitesi/ihtiyacı

##### Web, Medya ve Basın İlişkileri Bölümü

- Geleneksel ve dijital mecralardaki yayın/paylaşım sayıları
- Web site, sosyal medya ve diğer dijital mecralardaki etkileşim performansı
- Etkileşime girilen toplulukların demografik bilgilerinin analizi
- Üretilen içeriklerin niceliksel ve niteliksel bilgileri
- Medya ve basın takibi analizi
- Rakip kurumların faaliyetleri

##### Organizasyon ve Tanıtım Bölümü

- Tanıtım fuarları ve bilimsel/akademik etkinliklere katılım bilgileri
- Kurumsal ziyaretler ve protokol ağırlanan programlar hakkında bilgiler

- Görsel, işitsel, yazılı ve dijital medya ortamlarında yürütülen tanıtım faaliyetlerinin niceliksel ve niteliksel bilgileri  
Kurum bünyesinden gerçekleşen organizasyonlar ve bu organizasyonlar için birim tarafından sağlanan destekler hakkında bilgiler

#### Kurum Kültürü ve İç İletişim Bölümü

- Kurum bünyesinden süregelen ritüeller, seromoniler vs. için niceliksel bilgiler ve bu etkinlikler için birim tarafından sağlanan destekler hakkında birifing
- İç iletişim trafiği hakkında niceliksel bilgiler ve iletişim etkililik analizleri

#### Görsel Prodüksiyon Birimi

- Üretilen tasarım / görsel içerik sayısı
- Birim içerisinde diğer bölümlere sağlanan destekler hakkında birifing

#### 13. Hizmet alımı süreci

Sektörün doğası gereği outsource yapılabilecek işler için yıllık ihaleler yapılabilir.

#### 14. Yıllık İş Akış Süreci

Aylara göre hangi faaliyetler öne çıkıyorsa birim çalışanlarının görüşlerine yer verilecek ve uzmanlara danışılacak.

#### 15. Kriz Yönetimi

Kriz yönetiminde öncelik verilen husus bir kriz yönetim ekibinin kurulmasıdır. Kurumsal iletişim birimi çalışanlarından oluşan bir kriz iletişimi ekibi tesis edilmeli ve yükseköğretim özelin yaşanabilecek potansiyel krizlere karşı izlenebilecek stratejiler hakkında eğitim almaları sağanmalıdır. Kurumsal iletişim birimi çalışanlarından oluşan bu ekibin hızlıca toplanabilmesi, ivedi olarak etkili ve makul kararlar alabilmesi gerekmektedir. Kriz durumuna göre konuyla ilgili akademisyenlerden ve hukukçuların da bu ekibe katılımları faydalar sağlayacaktır. Kriz yönetimi ekibinin görev dağılımı netleşmiş, hangi süreçte hangi işlerin yapılacağı belirlenmiş olmalıdır. Dolayısıyla kriz sinyalleri algılandığında yahut kriz durumu ortaya çıktığında paniğe kapılmadan kriz iletişim planı işletilmelidir.

#### 16. Arşiv yönetimi, bilgi yönetimi, yazılımlar vs için

Bilgi ve arşiv yönetimi yazılımlarından faydalanılmalıdır. İçerikler kurumsal hafızanın korunması bakımından önemlilik arz etmektedir. Ayrıca daha sonra kullanılması için etkin arşivleme/etiketleme ve saklanması gerekir. Tasarımlarının kullanıcı dostu bir yapıya ulaştırılması için yükseköğretim kurumlarının bilgi işlem birimlerine destek verilmelidir. Geçmiş yılların akademik çalışmaları, faaliyet raporları, performans izlemeleri, muhtelif istatistikler ve kurumsal hafızayı oluşturan her türlü içeriklerin ilgililerin rahat ulaşabileceği web yazılımlar ile sunulması sağlanmalıdır.

## EK 5. Benzerlik/Orijinallik Raporu

### YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARI İÇİN KURUMSAL İLETİŞİM YÖNETİMİ MODEL ÖNERİSİ: PAYDAŞ GÖRÜŞLERİNE DAYALI KARMA BİR ARAŞTIRMA

#### ORIGINALITY REPORT

|                  |                  |              |                |
|------------------|------------------|--------------|----------------|
| 9%               | 8%               | 2%           | 6%             |
| SIMILARITY INDEX | INTERNET SOURCES | PUBLICATIONS | STUDENT PAPERS |

#### PRIMARY SOURCES

|   |                                                    |      |
|---|----------------------------------------------------|------|
| 1 | acikbilim.yok.gov.tr<br>Internet Source            | 1 %  |
| 2 | Submitted to Hacettepe University<br>Student Paper | 1 %  |
| 3 | dergipark.org.tr<br>Internet Source                | 1 %  |
| 4 | Submitted to Yeditepe University<br>Student Paper  | 1 %  |
| 5 | prezi.com<br>Internet Source                       | <1 % |
| 6 | anket.ankara.bel.tr<br>Internet Source             | <1 % |
| 7 | dspace.yildiz.edu.tr<br>Internet Source            | <1 % |
| 8 | www.researchgate.net<br>Internet Source            | <1 % |

**EK 6. Nicel Veri Analizi Çıktı Dosyaları (QR Kod ve Bağlantı)**

[Açımlayıcı Faktör Analizi SPSS Output Dosyası](#)



[Akademik Personelin Kurumsal İletişim Algısı Ölçeği Uygulama Analizi SPSS Output Dosyası](#)