

T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı

146235

KURUM İMAJININ YAPILANDIRILMASINDA HEDEF KİTLE
ALGISININ ROLÜ VE ÖNEMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

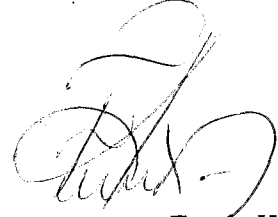
Funda KILIÇ

146235

DANIŞMAN: Yrd. Doç. Dr. Müjde KER DİNÇER

İZMİR-2004

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne sunduğum “**KURUM İMAJININ YAPILANDIRILMASINDA HEDEF KİTLE ALGISININ ROLÜ VE ÖNEMİ**” adlı yüksek lisans tezinin tarafımdan bilimsel, ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları bibliyografyada ve dipnotlarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.



Funda KILIÇ



TUTANAK

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 28 /07/2004 tarih ve 27/2 sayılı kararı ile oluşturulan jüri, Halkla İlişkiler ve Tanıtım anabilim dalı yüksek lisans öğrencisi Funda KILIÇ'ın "**Kurum İmajının Yapılandırılmasında Hedef Kitle Algısının Rolü ve Önemi**" başlıklı tezini incelemiş ve adayı 16 / 08 / 2004 günü saat 11.00'da *Doç.*..... süren tez savunmasına almıştır.

Sınav sonunda adayın tez savunmasını ve jüri üyeleri tarafından tezi ile ilgili kendisine yöneltilen sorulara verdiği cevapları değerlendirerek tezin başarılı/başarısız olduğuna oybirliğiyle / oyçokluğuyla karar vermiştir.

Yrd. Doç. Dr. Meryem Kar-Dinçer

BAŞKAN

Başarılı

☒

Başarısız

☐

Y. Doç. ÜYE

Cem GÜZEL

Başarılı

☒

Başarısız

☐

ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Nilay B. Yucel

Başarılı

☒

Başarısız

☐

Not: Yüksek Lisans Tezi Savunma Süresi asgari 45 dakika - azami 90 dakikadır.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

GİRİŞ	1
-------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUM İMAJININ KAVRAMSAL BOYUTUNUN BELİRLENMESİ	6
---	---

1. İMAJ KAVRAMI	6
-----------------------	---

1.1. İmajın Fonksiyonları	9
---------------------------------	---

1.2. İmaj Çeşitleri	11
---------------------------	----

2. KURUM İMAJİ KAVRAMI	14
------------------------------	----

2.1. Kurum İmajının Tanımı ve Kapsamı	16
---	----

2.1.1. Kurum İmajını Etkileyen Faktörler	23
--	----

2.2. Kurum İmajının Unsurları	25
-------------------------------------	----

2.2.1. Kurumsal Görünüm	26
-------------------------------	----

1) Ürün Görünümü	27
------------------------	----

2) İletişim Dizaynı	30
---------------------------	----

3) Çevre Dizaynı	32
------------------------	----

2.2.2. Kurumsal İletişim	32
--------------------------------	----

2.2.2.1. Kurum İçi İletişim	36
-----------------------------------	----

a) Biçimsel İletişim	38
b) Biçimsel Olmayan İletişim	43
c) Kişiler arası İletişim	45
d) Grup İletişim	47
2.2.2.2. Kurum Dışı İletişim.....	49
2.2.3. Kurumsal Davranış	51
2.2.3.1. Kurumsal Davranış Kavramı	52
2.2.3.2. Kurumsal Davranış Türleri	53
A) Yönetim Alanındaki Kurumsal Davranış.....	53
B) Üretim Alanındaki Kurumsal Davranış	54
C) Pazarlama Alanındaki Kurumsal Davranış	54
D) Finans ve Yatırım Alanındaki Kurumsal Davranış.....	55
E) Personel Alandaki Kurumsal Davranış	56
F) Araştırma Geliştirme Alanındaki Kurumsal Davranış	56
G) Halkla İlişkiler Alanındaki Kurumsal Davranış	57
H) Ekonomik Kurumsal Davranış.....	58
I) Toplumsal Davranış.....	58
J) Siyasi Davranış.....	59

L) Bilgilendirme Davranışı	60
M) Kalite Davranışı.....	61
2.3. Kurum İmajı İle İlişkileri Kavramlar	62
2.3.1. Kurum Kültürü Kavramı	63
2.3.1.1. Kurum Kültürü Tipolojileri.....	67
2.3.1.2. Kurum Kültürünün Oluşturulması	73
2.3.1.3. Kurum Kültürünün Özellikleri ve İşlevleri	77
2.3.1.4. Kurum Kültürü – Kurum İmajı İlişkisi	81
2.3.2. Kurum Kimliği Kavramı	83
2.3.2.1. Kurum Kimliğinin Tarihçesi	84
2.3.2.2. Kurumsal Kimlik Türleri	87
2.3.2.3. Kurum Kimliğinin Oluşturulması	89
2.3.2.4. Kurum Kimliği ile Kurum İmajı İlişkisi	92

İKİNCİ BÖLÜM

HEDEF KİTLENİN ALGISAL ÖZELLİKLERİ VE KURUM İMAJINA

ETKİLERİ

93

1. HEDEF KİTLE KAVRAMI

93

1.1. Hedef Kitlenin Sınıflandırılması

97

2. ALGI KAVRAMI	102
2.1. Algılama Süreci.....	106
2.1.1. Seçici Algılama	108
2.1.2. Örgütlenme.....	111
2.1.2.1. Şekil-Zemin İlişkisi.....	112
2.1.2.2. Gruplama.....	114
2.1.2.3. Tamamlama.....	115
2.2. Karmaşık Algılama Süreci	116
2.2.1. Örüntü Algılaması.....	116
2.2.2. Hareket Algılaması	117
2.2.3. Derinlik Algılaması.....	118
2.2.4. Zamanı Algılama.....	122
2.2.5. Dil Algılaması	123
2.2.6. Renk Algılaması.....	124
2.3. Algısal Değişmezlikler.....	127
2.4. Algısal Eşikler	129
2.5. Algı Yanılmaları.....	130
2.6. Algılamayı Etkileyen Faktörler.....	134

2.6.1. Uyarıcıdan Kaynaklanan Etmenler	135
2.6.2. Ortamdan Kaynaklanan Etmenler	135
2.6.3. Algılayıcıdan Kaynaklanan Etkenler	136
2.7. Algı ve Öğrenme	139
2.8. Algılama ve Kişilik	140
2.9. Algılama ve Tutum	142
3. SİMGESEL ALGI	143
4. SOSYAL ALGILAMA	145
4.1. Algısal Eğilimler (Yanlılıklar)	148
4.2. Algısal Savunma	149
4.3. Atfetme Kuramı	151
4.3.1. İçsel ve Dışsal Yargılar	152
4.3.2. Kontrol Edilebilen ve Değişmeyen Yargılar.....	154
4.3.3. Kendi Çıkarına Uygun Davranma Eğiliminin Farkına Varmak	154
4.4. Algılamaya İlişkin Süreçler	155
1. İma Edilen Kişilik Teorisi (<i>Implicit Personality Theory</i>)	155
2. Kehanet Teorisi (<i>The Self-Fulfilling Prophecy</i>).....	157
3. Algısal Vurgulama (<i>Perceptual Accentuation</i>).....	159

4. İlk ve Son Etki.....	161
5. Tutarlık (<i>Consistency</i>).....	162
6. Stereotipleştirme	164
4.5. İzlenim Yönetimi	165
4.5.1. İzlenim Yönetimi Süreci	166

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ETKİLİ BİR KURUM İMAJI OLUŞTURMAK.....	171
1. KURUM İMAJI OLUŞTURMA SÜRECİ	176
1.1. Alt Yapı Kurmak.....	180
1.2. Dış İmaj Oluşturmak	186
1.2.1. Ürün ve Hizmet Kalitesi	186
1.2.2. Kurumsal Reklamcılık	191
1.2.3. Somut İmaj Oluşturma	194
1.2.4. Halkla İlişkiler Çalışmaları	199
1.2.5. Medya İle İlişkiler	203
1.2.6. Finansal Çevre ve Tedarikçiler İle İlişkiler.....	204
1.2.7. Hükümet İle İlişkiler	207
1.2.8. Pazarlama İletişimi Çalışmaları	209

1.3. İç İmaj Oluşturma	214
1.4. Soyut İmaj Oluşturma	219
1.4.1. Müşteri İlişkileri Yolu İle Soyut İmaj Oluşturulması	220
1.4.2. Sosyal Sorumluluk	226
2. KRİZ YÖNETİMİ VE KURUMU İMAJI.....	235
3. KURUM İMAJINDA YÖNETİMİN VE CEO’NUN ROLÜ	241
4. İMAJ STRATEJİLERİ	244
4.1. Kurum İmajı – Marka İmajı İlişkisi	246
4.2. Kurum İmajı – Kişisel İmaj İlişkisi	250
5. İMAJ ARAŞTIRMASI VE İMAJ DEĞİŞİMİ	254
6. ETKİLİ BİR KURUM İMAJI OLUŞTURMAK İÇİN PROGRAM	
ÖNERİSİ	262
SONUÇ.....	264
KAYNAKLAR	269

GİRİŞ

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler, ekonomik ve sosyal alanda birtakım değişimlere yol açmıştır ve yol açmaktadır. İş dünyasında faaliyet gösteren kurumların sayılarının artması ile birlikte pazarda rekabet hız kazanmış ve kurumların bu yoğun rekabet ortamı içinde rakiplerinin arasından sıyrılmanın ve yaşamlarını devam ettirebilmelerinin yollarını aramaya başlamışlardır. Aynı biçimde yaşanan değişimler, kurumların hedef kitlelerini oluşturan bireylerde de birtakım değişimlere yol açmıştır. Bireylerin, kurumlardan beklentileri ve kurumları algılayış biçimleri yaşanan gelişmelere bağlı olarak farklılaşma yönünde bir gelişim göstermiştir.

Hem hedef kitlede hem de pazar koşullarında yaşanan gelişmeler ve değişimler kurumlara, oluşturacakları güçlü ve olumlu bir imajın kendilerine rekabet avantajı sağlayacağını ve arzuladıkları başarıya ulaşmalarında yardımcı olacağını göstermiştir. Kurumların uzun süre ayakta kalmaları, toplum genelinde olumlu algılamalara ve izlenimlere bağlı bulunmaktadır. Günümüzün pazar koşullarının kurumlara getirdiği en önemli problem “farklı” olabilmek ve “farkındalık” yaratabilmektir. Bu probleminin çözümü de etkili ve olumlu bir kurum imajı oluşturmaktır. Ancak bu sayede kurumlar, pazarda rakiplerine göre farklılık yaratabilirler ve faaliyetlerini uzun süre devam ettirebilirler.

Kurum imajının günümüzde iş dünyası içindeki önemine karşın; genel olarak imaj kavramına ve bu bağlamda kurum imajı kavramına ilişkin farklı bakış açıları bulunmaktadır. İmaj kavramı; faaliyet gösterilen bütün alanlarda yoğun rekabetin hakim olduğu günümüz iş dünyasında iş yaşamını zenginleştiren, dinamizm kazandıran, kurumlara/markalara ve kişilere rakipleri arasında ayrıcalık sağlayan önemli bir unsur olarak algılanırken; rekabetin yoğun ya da hiç yaşanmadığı ekonomik ve kültürel yapıdaki toplumlarda göz boyama, sahtekarlık ve bir manipülasyon tekniği olarak algılanmaktadır. Ancak, başarılı ve güçlü bir kurum/marka ya da kişisel imajın en

önemli özelliği getirilen eleştirilerin aksine, imaj oluşturacak söz konusu kurum/marka ya da kişinin gerçekliğini yansıttığı olmasıdır. Oluşturulmaya çalışılan imajın başarılı olabilmesi ve etkisi bu özelliğe dayanmaktadır.

Kurum imajı, önceleri logo tasarımı, kurum için belirlenen renklerin iletişim çalışmalarında kullanılması, kurum binasının dizaynı, kurum araçlarının giydirilmesi gibi görselliğe dayalı bir dış imaj oluşturma çalışmalarını kapsamaktayken yaşanan değişimler kurum imajı çalışmalarının niteliğinin değişimine yol açmıştır. Bu değişim ile birlikte kurum imajı çalışmalarının görsel dizayn unsurlarını da kapsayacak biçimde; ancak, kurumsal kültür, değerler, misyon, vizyon gibi kurumu tanımlayan unsurlara dayanarak hazırlanmış, kurumun hem iç hem dış hedef kitlelerine yönelik iletişim çalışmalarını içeren bir plan ve program dahilinde yürütülmesi gerektiği fark edilmiştir.

Hedef kitleleri oluşturan bireylerin kurumu algılama biçimleri olarak tanımlanan kurum imajı, kurumların oluşturma yönünde bir çaba harcamalarına karşın kontrollerinin dışında varolabilmektedir. Kurumların kontrolleri dışında oluşmuş bir kurum imajı, kurumların hedef kitleleri oluşturan bireylerde yerleştirmeyi arzuladıkları algılamaları yansıtmayacağından kurumlar için istenmeyen sonuçlar doğuracaktır. Buna bağlı olarak kurum imajını tanımlama ve inşa etme sorumluluğunun temel bir yönetim ilgisi olması gerekmektedir. Yöneticilerin gündeminde, kurum gerçekliği ile topluluk arasındaki boşluğu azaltmak öncelikli madde olmalıdır. Yöneticiler, kendi kurumlarının gerçekliğini ve değişen pazar ile ilişkisini algılayabilmelidirler. Standart yönetim yaklaşımı kara yönelmiştir ve yönetici karın, performansın koruyucusudur, bu anlamda her şey iyi giderse kurumun güvenilirliği güvence altında kabul edilir. Bu yaklaşım, bütün bir kurumun sağlığını sürdürme noktasında yetersiz kalmaktadır. Eksik olan unsur, toplumun kurumu nasıl algıladığıdır.

Bir imaj oluşturma programına başlamadan önce yöneticilerin kendilerini nesnel biçimde toplum yargısına sunmalıdır. Bunu yapmak, toplumun ilgilerini tanımlamayı ve

bu ilgileri, toplumla açık, dürüst biçimde iletişime girerek bir imaj programı ile yanıtlamayı gerektirir. İkinci adım ise toplum algısını kurum gerçekliğine yaklaştırmaya istekli olmaktır. Yöneticilerin gerçeklik olarak gördükleri şey toplumun algıladığı ile örtüşebilir ve örtüşmelidir.

“Kurum İmajının Yapılandırılmasında Hedef Kitle Algısının Rolü ve Önemi” başlıklı tez, güçlü ve başarılı bir kurum imajı oluşturmanın kurumlar için öneminden yola çıkarak, kurumların arzuladıkları olumlu kurum imajı oluşturmalarının temelinde yer alan hedef kitle algılamalarını şekillendiren algısal özelliklerin açıklanmasını ve bu özelliklerin kurum imajına etkilerini ortaya koymaya çalışmaktadır.

Birinci bölümde, imaj kavramından hareketle kurum imajı kavramının kavramsal boyutu irdelenerek, kurum imajının kavram olarak ne ifade ettiği; sahip olduğu nitelikler ve unsurları açıklanmıştır. Kurum imajı kavramının açık biçimde ortaya konabilmesi için, kurum imajı ile sıkça karıştırılan ve birbirlerinin yerine kullanılabilen, birbirleri ile yakın ilişkili kurum kültürü ve kurum kimliği kavramları da anlatılarak kavramın daha iyi anlaşılmasına ve kavramın zihinlerde netleşmesine çalışılmıştır. Kurum imajı ve kurum kimliği birbirini tamamlayan iki unsurdur. Kurum imajı bir kurum için olması istenilen bir noktayı tanımlarken , kurum kimliği varolan çabaları içermektedir. Yani somut birtakım çalışmalar sonucunda insanların zihninde soyut olarak varolan düşünceler şekillendirilmektedir.

Kurum imajı oluşturma çabalarında izlenimleri değiştirilmek ya da olumlu izlenimler yaratılmak istenilen kişilerden oluşan grubun tanınması ve onlara yönelik uygun mesajların verilmesi arzulanan başarıyı getirecektir. Özellikleri yeterince iyi belirlenmemiş ya da yanlış belirlenmiş, doğru tanımlaması yapılmamış bir hedef kitleye yönelmiş etkinliklerin arzulanan başarıya ulaşması olası değildir. Kurumun ilişkide bulunduğu herkesin kurum hakkında edindiği imaj farklıdır. Her bireyin algılaması ve kuruma atfettiği imaj farklılaşmaktadır. Bu noktada hedef kitleleri oluşturan bireyleri gruplandırarak hangi hedef kitle grubunun kurumu nasıl algıladığını tespit etmek

gerekir. Etkili bir kurum imajı yapılandırmasında hedef kitlenin kurumla ilgili algısı ve bu algıyı etkileyen faktörler önemli bir yere sahip olmaktadır. Başarıya ulaşmak için hedef kitlenin algı özellikleri tespit edilerek istenen doğrultuda yönlendirilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir.

Bu nedenle ikinci bölüm, kurumların halkla ilişkiler, pazarlama, reklam gibi diğer çalışmalarının olduğu gibi kurum imajı programının en önemli unsuru olan hedef kitlenin algısal özelliklerinin söz konusu imaj programına etkilerinin belirlenmesini amaçlamaktadır. Bu doğrultuda öncelikle hedef kitlenin tanımı yapılarak, hedef kitle kavramını kitle kavramından ayıran yönleri ortaya konmuştur. Kurumların imaj oluşturma çalışmalarının farklılaşmasını sağlayan hedef kitle gruplamaları verilerek her bir hedef kitle grubunun kurum için önemi açıklanmaya çalışılmıştır. Kurum imajı, bu hedef gruplar içinde yer alan tek tek bireylerin algılamalarının bir sonucu olduğundan, kurum imajının oluşumunda önemli bir etkiye sahip olan söz konusu hedef kitleyi oluşturan bireylerin algısal özellikleri ortaya konarak bu özelliklerin kurumların oluşturmaya arzuladıkları kurum imajı üzerine etkileri verilmeye çalışılmıştır.

İkinci bölümde aktarılan hedef kitleyi oluşturan algısal özellikler kurumları algılamalarını yönlendirmekte, bu özellikleri dikkate almayan kurumların ortaya koydukları kurum imajı ile hedef kitlenin algıladığı arasında fark oluşmaktadır. Üçüncü bölümde bu algısal boşluk temelinden hareket edilerek, söz konusu bu boşluğun ortadan kaldırılmasını ya da en aza indirilmesini sağlayacak kurum imajının oluşum süreci verilmiştir. Kurum imajının oluşum süreci, ikinci bölümde yapılan hedef kitle gruplamalarına dayanarak tüm hedef gruplara yönelik iletişim çalışmalarını kapsamaktadır. Söz konusu hedef gruplar ile oluşturulacak olumlu ilişkiler, kurumları algılamaları üzerinde büyük öneme sahiptir. İmaj programı kapsamında, imaj transferi konusuna değinilerek kurum imajı-marka imajı ve kurum imajı-kişisel imaj ilişkisi kurum imajına katkısı açısından ele alınmıştır.

Sonuç kısmında ise, hedef kitlenin algısal özellikleri dikkate alınarak oluşturulmuş bir kurum imajının kuruma sağladıkları faydalar üzerinde durularak kurumların, hedef kitle algılamalarını dikkate almalarının gerekliliği ortaya konmaya çalışılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

KURUM İMAJININ KAVRAMSAL BOYUTUNUN BELİRLENMESİ

Dünyada yaşanan sosyal ve ekonomik gelişmeler iş dünyasında da birtakım gelişmelere, değişimlere yol açmaktadır. Pazarda faaliyet gösteren kurumların sayısı giderek artmakta, aynı oranda rekabet unsuru ön plana çıkmaktadır. Kurumlar, yaşanmakta olan krizler ve rekabetin etkisi ile ayakta kalmanın ve yaşamlarını uzun süre devam ettirmenin yollarını aramaya başlamaktadırlar. Bu noktada onlara yardım edecek önemli faktörlerden birinin sağlam, güvenilir ve etkili bir kurum imajı oluşturmak ve bu imajı yerleştirmeye çalışmak olduğunu fark etmektedirler.

Kurumlar açısından önemi yadsınamaz boyutlarda olan kurum imajı kavramı, akademik çalışmalara da konu olmuş, çok sayıda uzman konuyu açıklamaya ve “etkili ve güçlü bir kurum imajı nasıl olmalı?” sorusunu yanıtlamaya çalışmışlardır. Bu nedenle kurum imajı incelenirken üzerinde durulması gereken ilk nokta kurum imajı kavramının tanımı olmaktadır. Tanımın geniş kapsamlı olması nedeni ile öncelikle “imaj” kavramının ne olduğu netleştirilmeli ve daha sonrasında “kurum imajı” kavramı ortaya konulmalıdır. Kurum imajı incelenirken onu etkileyen faktörlerin, kurum imajını oluşturan unsurların ve kurum imajının etkileşim içinde olduğu alanların da üzerinde durulması gerekmektedir. Bu bölümde sözü edilen noktaların ışığında “kurum imajı”nın kavram olarak ne olduğu, kısaca kavramsal boyutu ile aktarılmaktadır.

1. İMAJ KAVRAMI

Günümüzde yaşanan teknolojik ve ekonomik gelişmelerle birlikte artan rekabet ortamı içinde, kurumlar mal ve hizmetlerin üretilmesi, pazarlanması gibi birçok yönden kendileri ile benzer faaliyetler gösteren diğer kurumlar arasından sıyrılıp farklılaşma

çabası içine girmektedirler. Bu konuda kurumlara yardımcı olacak ve başarılarını sağlayacak en önemli unsurlardan biri imaj faktörü olarak ifade edilmektedir.

“İmaj” kelimesinin çağrışımları konu ile ilgilenenler için değişiklik göstermektedir. Bazıları imaj kavramını gerekli görürken, diğerleri ise imajın sahte ve gerçeklikten uzak, yapay özellikler ya da davranış kalıpları içine girerek oluşturulduğu düşüncesini savunmaktadır. Olumlu ya da eleştirel açılarından yaklaşılması fark etmeksizin, imaj kavramı günümüz dünyasının önemli bir parçası olarak görülmektedir. İş dünyasının içinde yer alan kurumlar ister “insan” (otel, spor, güvenlik, insan kaynakları yönetimi gibi), ister “süreç” (mali müşavirlik, hukuk, kamu kuruluşları gibi), isterse de “fikir” (reklamcılık, halkla ilişkiler, müzik gibi) temelli olsun, sonuç olarak mevcut konumlarını korumak ya da daha iyi bir yere gelebilmek için sürekli olarak olumlu bir imaj oluşturma çabası içinde çalışmalarını sürdürmektedirler¹.

İmaj kavramına eleştirel perspektiften yaklaşan uzmanlardan birinin bakış açısına göre imaj; gerçekliğin yaklaşık olarak bir görsel sunumu olup, fiziksel (bir fotoğraf ya da resimde olduğu gibi) ya da hayali (edebiyat ve müzikte olduğu gibi) olabilmektedir. Bu demektir ki, bir ürün, bir genel izlenim, gerçeği yeniden üretmekten çok, izleyicilerin ilgisini çekmek için yaratılmışsa; gerçeklik imajla nadiren çakışacağından bir yanılgılar yumağını yansıtmaktadır². Yapılan tanımlamada imaj, insanların ilgisini çekmek, onları etkilemek amacıyla yaratılan sahte, yapay, hayal ürünü bir unsur olarak görülmektedir. En önemli noktalardan biri ise, imajın aslında gerçekte varolandan farklı olduğu, dolayısıyla inandırıcılığının ve güvenilirliğinin olmadığıdır.

Bir diğer eleştirel tanıma göre görüntü, anımsanması güç bir unsurdur. Giyim, makyaj, özel eşyalar ve itibar gibi faktörler bazen şaşırtıcı derecede farklı imajlar/ görüntüler yaratabilir ve başkalarının bizi algılama şeklini tamamen değiştirebilirler.

¹ Eleri Sampson, *İmaj Faktörü*, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1995, s.8.

² İsmet Yazıcı, *Kitle İletişiminde İmaj*, Bilim Yayınları, İstanbul, 1997, s.12.

İmaj/ görüntü seyircinin nazarındadır³. Bu nedenle aynı kurum/marka ya da kişiye ilişkin imaj farklı bireyler için farklı anlamlar ifade etmektedir.

İmajı kavramına eleştirel açıdan yaklaşan kişilerin üzerinde durdukları ve kavramı olumsuz algılamalarına neden olan en önemli nokta imajın gerçekliği yansıtmadığı, bir göz boyama olduğudur. Oysa ki imaja ilişkin çalışmalarda söz konusu ister bir kurum, ister bir marka, isterse bir kişi olsun başarılı, olumlu ve sürekli bir imaj oluşturma, geliştirmenin en önemli yolu sunulan imaj ile gerçekliğin örtüşmesi; imajın gerçeği yansıtmasından geçmektedir.

Konuya nötr açıdan yani ne eleştirel ne de olumlayan bir perspektiften bakan Johanssen imajı “belli bir görüş objesi ile bağlantılı olan tüm tutum, bilgi, tecrübe, istek, duygu v.s.lerin bütünlüğü” olarak tanımlamakta; C.G. Jung ise “imaj bir objeye yönelik düşüncedir, bunun bir kısmı gerçek ile örtüşmekte, diğer kısmı ise subjenin kendisinden gelmiş olan malzeme ile örtüşmektedir” şeklinde tanımlamaktadır⁴. Ray Alain imajı bir objenin görsel ya da düşünsel olarak görüntülenmesi, fotoğraf, sinema ve televizyon aracılığı ile tekrar oluşturulması ve sözlü ya da yazılı bir dille yapılan çağrışımlar olarak açıklamaktadır⁵.

Johanssen, Jung ve Alain’ın tanımlamalarından sonra imaj çalışmalarına olumlu yaklaşan uzmanların tanımlarına bakıldığında, Ken Cooper; “imajı tutarlı ve belirgin özelliklerinin uyumlu hale getirilmesi⁶” olarak, Eleri Sampson imajı “şirket içi tanıtımı ve daha iyi iş bulmayı etkileyen kişisel imaj ve çalışma tarzına kadar uzana geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır⁷” biçiminde ve Mustafa Gümüş imajı “bir kişi ya da kurumun

³ Max Sutherland, Alice K.Sylvester, **Reklam ve Tüketici Zihni**, Çev. İnci Berna Kalınyazgan, MediaCat Kitapları, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul, 2004, s.309.

⁴ “Thomas Glöckler, **Strategische Erfolgspotentiale Durch Corporate Identity: Aufbau und Nutzung**, Wiesbaden:Dt.Univ.-Verl.; Gabler, 1995, s.90”dan aktaran Ayla Okay, **Kurum Kimliği**, 3. Basım, MediaCat Kitapları, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul, 2002, s.242.

⁵ “Rey Alain, - Ne Micro Robert Poche- **Dictionarries Le Robert**, 107 Avenue Parmentier, Paris, 1988, s.5 ” den aktaran Nil Zorlu, **Etkili Kurumsal İmajda Halkla İlişkiler**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2000, s.2.

⁶ Ken Cooper, **Sözsüz İletişim**, Çev: Tunç Yalkı, İlgı Yayıncılık, İstanbul, 1989, s. 245.

⁷ Eleri Sampson, **a.g.e.**, s.7.

diğer kişi ve kurumların zihinlerinde isteyerek istemeyerek bırakmış olduğu, hizmetle ilgili personel, kullanılan araç–gereçler ve çevresi hakkındaki fikirler, anlayış ve değerler ⁸” şeklinde tanımlamaktadır.

İmaj, kişilerin zihinlerinde yarattıkları ve gelecekte olmasını en çok istedikleri durumun, amaçların ve değerlerin tam olarak yerine geldiğinde neler olacağını bir resmidir. İmaj, gerçekleşmesi istenilen en son durumu göstermekte yani belirsizliklerle dolu olumlu bir düşünce çabasından daha fazla bir şey ifade etmektedir⁹.

Tüm bu tanımlamalara bakıldığında, hemen hepsinde yer alan unsur, imajın zihinsel bir süreç sonucunda bireylerin diğer bireyler, kurumlar ile ilgili olarak edindiği izlenimlerin bir toplamı olduğu konusundaki ortak düşüncedir. Bireyin diğer bireyler ya da kurumlarla ilgili sahip olduğu imaj, söz konusu bireyler ya da kurumlara karşı tutum ve davranışlarını da etkileyen en önemli unsurlardan biri olarak nitelendirilmektedir.

İmaj, belirtilen özellikleri çerçevesinde soyut bir kavram olmasının ötesinde somut birtakım etkileri olan ve özellikle kurumların müşterileri ile karşılaştığı tüm noktalarda üzerinde durulması gereken bir kavramdır. Özellikle imaj, kurum ile müşterinin karşı karşıya geldiği tüm kontakt noktalarında, örneğin müşteri satış noktalarında ürün ile karşılaştığında satın alma davranışını belirlemede, önemli bir etkidir.

1.1. İmajın Fonksiyonları

Bireyler için kişilerin, markaların ya da kurumların sahip oldukları imajlar belirli bilgilerin işlenebileceği şemalar oluşturmaktadır. Örneğin, kurum imajı bir kurumun iletmek istediği çok çeşitli bilgi ve iletilerin alınıp işlenebilmesini sağlamaktadır. Söz konusu bu zihinsel işleme psikolojik bir süreç olarak nitelendirilmekte ve literatürde bir

⁸ Mustafa Gümüş, **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1997, s.124.

⁹ Ken Blanchard, “Anlaşılır Vizyon” ,**Executive Excellence**, Yıl:1, Sayı: 7, Ekim 1997, s.3.

dizi fonksiyonla açıklanmaktadır. Bu fonksiyonlar karar fonksiyonu, basitleştirme fonksiyonu, düzen fonksiyonu, oryantasyon fonksiyonu ve genelleştirme fonksiyonu olarak adlandırılmaktadır¹⁰ :

- a) Karar Fonksiyonu: Bireylerin, başka bireyler, marka ya da kurumlara ilişkin edindikleri olumlu ya da olumsuz imaj, onların konu hakkındaki kararlarını etkilemektedir. Örneğin, bireyin X mağazası ile ilgili sahip olduğu olumlu imaj onun alışverişlerini bu mağazadan yapmasını sağlayacaktır.
- b) Basitleştirme Fonksiyonu: Bireyler kendilerine bilgi sunulduğunda, bu bilgileri daha önceden sahip olduğu imaj doğrultusunda değerlendirerek, kendisi için gereksiz bilgileri bir kenara bırakarak ya da basitleştirerek ilgilendikleri bilgileri almaktadırlar.
- c) Düzen Fonksiyonu: Bireyin basitleştirerek aldığı bilgiyi kendisinde varolan içerik anlamlarından biri ile bütünleştirmesidir. Örneğin, birey tarafından olumlu imaja sahip olduğu düşünülen bir kurum hakkında daha sonradan edinilen olumsuz ya da olumlu bir izlenimin, birey tarafından reddedilmesi ya da kabul edilmesi bu fonksiyon çerçevesinde değerlendirilmektedir.
- d) Oryantasyon Fonksiyonu: İmaj oluşturmak ya da değiştirmek isteyen birey ya da kurumun aktardığı bilgilerin eksik ya da yeterince objektif olmadığı durumlarda, iletişimin diğer ucunda hedef konumunda yer alan birey bunları değerlendirirken, kendi subjektif düşüncesine dayandırmaktadır.
- e) Genelleştirme Fonksiyonu: Oryantasyon fonksiyonu çerçevesinde anlatılan bir durum karşısında, bireyler genellikle bir bilgi transferi yardımıyla bildikleri konuları bilmedikleri ile bağdaştırarak genelleme yapmaktadırlar.

¹⁰ Ayla Okay, a.g.e., s.243.

1.2. İmaj Çeşitleri

Literatürde imaj kavramı konusunda üzerinde anlaşmaya varılmış genel bir sınıflandırma bulunmamaktadır. İmaj kavramının sınıflandırılmasına ilişkin çalışmalardan biri Kurt Huber tarafından gerçekleştirilmiştir.

Kurt Huber sınıflandırma çalışması kapsamında farklı imaj çeşitlerini şu şekilde ortaya koymuştur¹¹:

- a) Kurum İmajı: Kurumun dışa yansıyan görüntüsü olarak tanımlanabilen ve kurumun kamuoyuyla ilişkilerinde önemli bir yer tutan kurum imajı, marka imajını da etkileyen önemli bir unsurdur.
- b) Ürün İmajı: Bir ürünün sahip olduğu imajdır. Ürün imajı onu üreten kurumun imajından daha yaygın olabilmektedir. Bazı durumlarda ürün çok iyi tanınıp bilinirken onu üreten kurum bilinmemektedir.
- c) Marka İmajı: En yaygın imaj türü olarak bilinmektedir. Genellikle günlük ihtiyacın karşılandığı ürün ve markalara ilişkin imaj, marka imajı olarak zihinlerde konumlanmaktadır; ancak otomobil sektörü ve lüks tüketim malları da bu imaja sahiptirler. Marka imajı doyuma ulaşmış pazarlarda diğer ürün ve hizmetlerden sıyrılıp farklı olmayı sağlama açısından önem taşımaktadır.
- d) Kendi İmajı: Kurum sahibinin kendi kurumuşunu algılaması ve değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır. Bir sanatçının kendi eserini değerlendirmesi ya da kişilerin kendi çocuklarını değerlendirmesi gibi; objektif olması her zaman mümkün olamayan imaj türlerindendir.
- e) Yabancı İmaj: Kurum dışından kişilerin zihinlerindeki düşünce ve izlenimler olan yabancı imaj “kendi imajı”nın tam tersidir. Ürün ve hizmetler ile

¹¹“Kurt Huber, *İmage: Corporate İmage, Product İmage, Landberg am Lech Verlag Moderne Industrie*, 1987, ss. 170-171”den aktaran Ahmet Bülent Göksel, Nilay Başok Yurdakul, *Temel Halkla İlişkiler Bilgileri*, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayın No: 15, İzmir, 2002, s.200.

doğrudan ilgisi bulunmayan kişilerin sahip olduğu yabancı imaj, güçlü markalarda “kendi imaj” ile örtüşmekte, bu şekilde algılanan imajın tarafsız değerlendirildiği görülmektedir.

- f) Transfer İmajı: En tanınmış türü, uluslar arası alanda yaygın olan, genellikle lüks tüketim malları arasında yer alan bir markanın o türde olmayan bir ürüne transfer edilmesidir. Örneğin saat üretimi konusunda ün yapan Cartier’in sigaraları, araba sektöründe yer alan Porche’nin güneş gözlükleri ve parfüm üretimi ile ünlü Davidoff’un saatleri gibi. Burada transfer edilen sadece marka imajı olmaktadır.
- g) Mevcut İmaj: Kurumun şu anda sahip olduğu imajdır. İmajlar sürekli değişiklik gösterebilen dinamik bir yapıya sahiptirler ve zamanın koşullarına uymak durumundadırlar. Sürekli genç bir görünümü korumak zorunda olmaları nedeniyle mevcut imajın saptanabilmesi için bilimsel analizlerin yapılması gerekmektedir.
- h) İstenilen İmaj: Kurumun sahip olmak istediği imajdır. Yapılan mevcut imaj analizinden sonra gerçekleştirilen çalışmalarla bu imaja ulaşılabilir. İstenilen imaj, kurumun ulaşmayı hedeflediği imajdır, geleceği ifade etmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, önemli olan imaj unsurlarının değiştirilmemesidir, çünkü imajlar sadece kendilerini taşıyan güçlü parçalar olduğu sürece ayakta durabilmektedirler. Mevcut imajın analizi sırasında bu unsurlar tespit edilerek değiştirilmemesine dikkat edilmelidir.
- i) Olumlu/Pozitif İmaj: İyi ve güçlü profillere sahip marka ve isimlerin sahip olduğu ve çevreye yansıttıkları imajdır. Bu tür imajlar insanlarda sempati uyandırmaktadırlar. İnsanların kişisel bağlantılarının olduğu ürünlerdir ve pozitif imajlar geçmişten getirilen deneyimlerle de ilgilidir.
- j) Olumsuz/Negatif İmaj: Kurumların sergiledikleri, kamuoyu tarafından benimsenmeyen agresif davranışları sonucunda oluşan olumsuz/negatif imaj, profesyonel olmayan bir satış görevlisinin tutumları, kurumun çevreye zarar

veren faaliyetlerde bulunması gibi genellikle bireylerin zihinlerinde yer eden olumsuzluklarla ilgilidir.

k) Semsiye imaj: Bir kurumun temel değerlerinin ifadesi ve bir tür üst imaj olarak görülmektedir. Bu imaj kurumun tüm alan ve markalarının üzerinde yer almaktadır.

Kurt Huber'in imaj sınıflandırmasına ek olarak Frank Jefkins, Public Relations adlı eserinde “ayna imajı” ve “şimdiki imaj” kavramlarına da yer vermektedir¹²:

Ayna İmajı: Bu tür imaj, kurumun çalışanlarından her birinin (en üstten en alt kademeye kadar), özellikle de liderin ya da yöneticinin kurum dışındaki bireyler üzerinde yarattığı imajdır. Bu imaj türünde her bir çalışan tek tek kurum imajını ve unsurlarını iyi bilmek ve bu imaja uygun davranış kalıpları sergilemek zorundadır.

Şimdiki İmaj: Kurum dışındaki bireylerin kurum ile ilgili olarak daha önceden yaşadıkları deneyimlere ya da edindikleri bilgiye dayanmaktadır. Yaşanan deneyimlerin olumsuzluğu ya da edinilen bilgilerin yetersizliği söz konusu olduğunda, bu imaj olumsuz/negatif imaj şekline dönüşmektedir.

Deniz İlman gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında ise bu imaj türlerinin dışında “mesleki imaj” kavramından söz etmektedir¹³:

Mesleki İmaj: Kendi imajı-yabancı imajı-istenilen imaj kapsamında anlam bulan mesleki imaj; “kendinizi içerden nasıl gördüğünüz, başkalarının dışardan sizi nasıl gördüğü ve sizin kendinizi nasıl görmek ve başkaları tarafından nasıl görülmek istediğinizdir”.

¹² Frank Jefkins, **Public Relations**, Second Edition, Macdonald and Evans Handbook, USA, 1983, s.7.

¹³ Deniz İlman, “**Kriz Yönetiminde Kurum İmajı ve Başarılı İç İletişim**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001, s.56.

Son olarak Sampson, imaj kavramı konusunda üçlü bir ayırmadan bahsetmektedir¹⁴: öz-imaj, algılanan imaj ve istenen imaj. Söz konusu ayırım Kurt Huber'in sınıflamasında belirtilen; kendi imajı (öz-imaj), yabancı imajın (algılanan imaj) farklı isimlerdeki ifadesidir.

2. KURUM İMAJI KAVRAMI

Günümüzde kurum imajı kavramı; kurumların varoluş nedeninden, ana amaçların ortaya konulmasına kadar uzanan işletme ile ilgili her konuyu içermektedir. Bu nedenle işletmenin yapısında, yönetim anlayışında, kültüründe ve insan kaynakları yönetiminde gerçekleştirilecek bütün değişme ve gelişmelerin kurum imajıyla yakından ilişkisi bulunmakta¹⁵ ve kurum imajı kavramı artık görsel dizayndan çok daha fazlasını içeren, daha kompleks bir yapı olarak görülmektedir.

Bireyler zihinlerinde kurumlara ait imajları, onların sahip oldukları canlılara özgü nitelikleriyle biçimlendirmektedirler. Zihinlerde varolan imaj, ister kurumun ürünlerini, logosunu, CEO'sunu, isterse kurum ile ilgili bir olayı çağrıştırsın; herkes kurumun "varlığına", ne olduğuna ilişkin bir düşünceye sahiptir. Kurumların kişileştirilmesi, en açık biçimi ile, onların ortaya koyduğu olumlu ya da olumsuz imajda görülmektedir. Ancak yaşayan tüm varlıklar gibi kurumların itibarı da artmakta, azalmakta, düşmekte ve yeniden artmaktadır¹⁶.

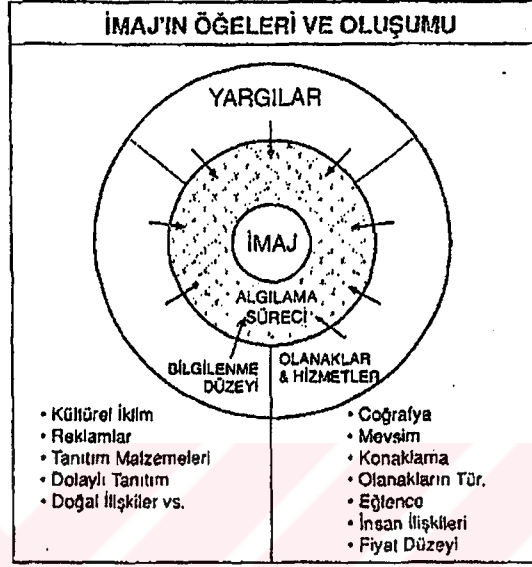
Kurum imajı, kişilerin zihinlerdeki algılamalar olarak nitelendirilmektedir. Kişilerin belli konular, kişiler ya da nesneler hakkındaki değerlendirmelerinden oluşan yargılar, kişilerin algılama sürecindeki belirleyici öğeyi oluşturmaktadır. Ayrıca içinde bulunulan kültürel ortamdan, siyasi yapıya, tarihsel geçmişe kadar çok geniş bir çerçeve olanak ve hizmet öğesi kapsamında değerlendirilmektedir. Yukarıda sözü edilen

¹⁴ Eleri Sampson, a.g.e., ss.12-14.

¹⁵ Ebru Güzelcik, *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.152.

¹⁶ James G.Gray, JR, *Managing the Corporate Image The Key to Public Trust*, Quorum Books, USA, 1986, s.3

bilgilenme düzeyi ögesi bu ögelerle bir araya gelmekte ve algılama sürecinden geçtikten sonra, kişilerin zihinlerinde bir kişi, kurum ya da marka hakkındaki imaj oluşmaktadır¹⁷.



Şekil 1 İmajın Öğeleri ve Oluşumu

Kaynak; Ahmet Tolangüç, "Tanıtım ve İmaj", Anatolia Turizm Çevre ve Kültür Dergisi, Yıl:3 Ankara, 1992, s.12.

Kurum imajı kavramı ile ilgili olarak iki husus dikkati çekmekte ve artık kurumlar tarafından da kabul edilmektedir¹⁸:

- Kurum imajı, kurumların diğer pazarlama ve yönetim çabaları doğrultusunda elde ettiği başarı seviyesi üzerinde doğrudan etkisi olan, çok önemli stratejik bir kavramdır.
- Tutarlı bir kurum imajının, kurumun bütün bölümlerine entegre edilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

Kurumlar açısından büyük öneme sahip olan ve farklılıklarını ortaya koyarak rakipleri arasından sıyrılmasına yardımcı olan, hedef kitlede farkındalık yaratan kurum

¹⁷ Ahmet Tolangüç, "Tanıtım ve İmaj", Anatolia Turizm Çevre ve Kültür Dergisi, Yıl:3, Ankara, 1992, s.12.

¹⁸ Ebru Güzelcik, a.g.e., s.153.

imajı kavramını açıklamaya ilişkin literatürde pek çok tanımlama getirilmiştir. Yapılan tanımlar, kavramı netleştirerek daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmaktadır.

2.1. Kurum İmajının Tanımı ve Kapsamı

Kurumun ürün ya da hizmetleri ile karşılaşan herkes söz konusu kurum ile ilgili olumlu/olumsuz bir fikre, imaja sahip olmaktadır. Her bireyin algılaması ve buna bağlı olarak kuruma atfettiği değer farklı olduğundan, edindikleri imajlar da kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bir kurumun imajından bahsederken üzerinde konuşulan nokta aslında bireylerin benimsedikleri düşüncelerin toplamı olmaktadır.

Kurum imajı, ait olduğu kurumu düşündürmektedir. Sonuç itibariyle her kurumun iyi ya da kötü, sahip olduğu bir imaj, ün bulunmaktadır. Kurumların sahip oldukları imajlar, hedef kitlelerinin onlarla olan ilişkilerine ve düşünce yapılarına bağlı olarak bazı insanlar için olumlu bazıları için ise, olumsuz olabilmektedir. Kurum imajı, bireylerin, kurum ile olan ilişkilerinde etkili olmakta; hedef kitleyi oluşturan bireylerin kurumu desteklemelerini ve onlarla iş yapmalarını sağlamaktadır¹⁹.

Kurum imajı, insanların kurumu düşündüklerinde kurum ile ilgili ne hayal ettikleridir. Kurum imajı bir mozaik olarak düşünülebilir. Uzaktan bakıldığında mozaik tutarlı, bütün bir resim biçimindedir; yakından bakıldığında ise mozağin parçaları, bazı parçaların parıldayarak dikkat çektiği, bazılarının ise mat olduğu görülmektedir. Pek çok insan, kurumlara ilişkin yakın bakış açılarına dayanan bir sonuç resmederler. Mozağin parçalarının sadece küçük bir bölümü insanların sınırlı bakış açılarından fark edilirler. İnsanlar için bütünün bu parçaları, kurumun imajıdır²⁰.

¹⁹ Arzu Çekirge Paksoy, *Türkiye'deki Halkla İlişkiler Uygulamaları*, Rota Yayınları, İstanbul, 1999, s.31.

²⁰ Stan Saverhaft, Chris Atkins, *Image Wars -Protecting Your Company When There's No Place to Hide-*, Wiley Inc, USA, 1989, s.2.

Kurum imajı kavramına ilişkin tanımlamalara bakıldığında literatürde bu alanda çalışmalar gerçekleştirmiş bir çok uzman değişik tanımlamalar ortaya koymuştur. Konu üzerinde çalışmalar gerçekleştirmiş olan Regenthal'e göre kurum imajı, kurum kimliği çalışmalarının dış hedef kitle ile çalışanlar üzerindeki sonucudur ve dört ana unsuru içermektedir: Kurum hakkındaki düşünce, kurumun tanınırlığı, kurumun prestiji ve kurumun rakipleri ile karşılaştırılabilirliği²¹. Bu tanımlamaya göre kurum imajı kurum kimliği çalışmaları sonucunda meydana gelmekte, bir başka deyişle onun dışa yansımaları olmaktadır.

Bir başka iletişim uzmanı Jefkins ise, kurum imajının, kurumun ürün ya da hizmetlerinden çok, kurumun kendisinin sahip olduğu imaj olduğunu belirtmektedir. Bu çerçeveden bakıldığında kurum imajı, kurumun tarihi, finansal başarısı ve güçlülüğü, ürünlerinin kalitesi, ihracat başarısı, işveren olarak itibarı ve endüstriyel ilişkileri, sosyal sorumluluğu ve araştırma kayıtları gibi pek çok şeyi anlatabilmektedir²². Farklı bir tanımlama ile kurum imajı, bir kişiler grubu ya da kurumun başka bir kuruma gösterdiği duygusal olduğu kadar rasyonel bağdaştırmaların bütünüdür²³.

Konuya farklı bir açıdan yaklaşan Zeyyat Sabuncuoğlu'na göre kurum imajı; çeşitli kurumlar hakkında insanların kafalarında olan düşünsel resimlerdir. Bu resimlerin oluşması için bazı deneyimlerin oluşması gerekmektedir. Yani kişilerin kurumlar hakkında duydukları, gördükleri ya da doğrudan kurum ile ilişki kurduklarında edindikleri izlenim kurum imajını oluşturmaktadır²⁴. Bireylerin kurum ile ilgili olarak sahip oldukları izlenimler zaman içinde onların kuruma karşı olumlu ya da olumsuz tutum geliştirmelerine neden olmaktadır. Tutumlar ise, davranışları etkileyerek o kurumun ürünlerinin satın alınıp alınmaması ya da kuruma destek verilip verilmemesi şeklinde sonuçlanmaktadır.

²¹ "Gerhard Regenthal, *Identität und Image-Praxishilfen für das Management in Wirtschaft, Bildung und Gesellschaft*, Köln: Wirtschaftsverl., Bachem, 1992, s.59" dan aktaran Ayla Okay, a.g.e.s.245

²² Frank Jefkins, a.g.e., s.8.

²³ Filiz Balta Peltekoğlu, *Halkla İlişkiler Nedir*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 1998, s.288

²⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1998, s.57.

Güzelcik de konuya kurum ile o kurumun hedef kitlesi olan ilişkisi açısından yaklaşarak kurum imajının kurumun karakteri olduğunu ve insanların kurumun davranışlarını nasıl gördüklerini ve kurum hakkındaki izlenimlerinin nasıl etkileneceğini belirlediğini ifade etmektedir. Bir başka ifadeyle kurum imajı; bir organizasyon hakkında bilgi ve deneyime dayanan izlenimlerdir. Herkesin bir kurum ile ilgili sahip olduğu bilgi ve deneyim farklı olacağından kurum imajı da kişiden kişiye farklılık göstermektedir²⁵.

Yapılan tanımlardan hareketle kısaca kurum imajının; kurum kimliğinin ve kurum kültürünün hedef kitledeki yansıması olduğu söylenebilir. Burada dikkati çeken bir diğer nokta, kurum imajının algı temeline dayanıyor olmasıdır. Bir başka deyişle kurum imajı, kamuya sunulan kimliğin, kişiliğin kamu tarafından nasıl algılandığıdır. Kurum imajı konusunda çalışma yapan uzmanların bir bölümü de kavramı tanımlarken bu bakış açısını kullanmışlardır. Örneğin Marken'e göre kurum imajı, bir kurumun tüm amaçlarının ve planlarının algılanması olarak tanımlanabilmektedir. Kurum imajı kurumun ürünlerini, hizmetlerini, yönetim tarzını, iletişim faaliyetlerini ve dünya çapındaki diğer faaliyetlerini desteklemektedir²⁶.

Aynı bakış açısıyla konuya yaklaşan Aydemir Okay kavramı aşağıdaki şekilde tanımlamaktadır²⁷:

“Kurum imajı, bir kişi ya da kurumun kamuoyu tarafından nasıl algılandığıdır. Kişilerin kurum hakkındaki bilgi ve deneyimlerine bağlı olan imaj, iyi-kötü ya da olağan olabilir; dikkat edilmesi gereken nokta imajın kazanılır olduğudur. İmaj ya bilgi ve tecrübeyle elde edilir ya da kurum kendi istediği imajı belirli bir olay, kişi ya da sloganlar ile elde etmeye çalışır.”

²⁵ Ebru Güzelcik, a.g.e., s.153.

²⁶ “G.A.Marken, “Corporate Image-We all Have One,But Few Work to Protect and Project it”, **Public Relations Quarterly**,Vol:35,Iss:1, Spring 1990, s.21” den aktaran Ayla Okay a.g.e., s.246.

²⁷ Aydemir Okay, -Kurum Kimliği ve Kurum İmajı- Her Yönüyle Pazarlama İletişimi, MediaCat Kitapları, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., Ankara, 2000, s.106.

Konuya aynı perspektiften yaklaşan Ker-Dinçer'e göre kurum imajı, kurumsal kimlik sunumlarının ilgili hedef kitle (iç ve dış çevrenin oluşturduğu bir bütün) üzerinde bıraktığı bütünsel algıdır ve kurumun yöneticisinden en alt düzeyde bulunan işçisine kadar çeşitli kuvvetlerin bileşimiyle oluşmaktadır. Belirtilen bu bütünsel algının bir yönünü; üretilen mal veya hizmetin hedef kitlesinde oluşan duygusal ve estetik izlenimlerin toplamı olan ve imaj faktörünün ikinci unsuru olan marka imajı, diğer yönünü ise kurum imajını destekleyen ve kuruluşların gidişatını doğrudan etkileyen kişisel imaj (kişinin bulunduğu her ortamda yansıttığı, kendine özgü imajı)- iş hayatında daha yaygın kullanımı ile ve bu ortamda sergilediği biçimiyle profesyonel imaj oluşturmaktadır²⁸.

Kurumlar belirli bir çaba sarf etsin ya da etmesin hedef kitle zihninde kurum ile ilgili pozitif ya da negatif belirli bir izlenim, imaj oluşmaktadır. Kurumlar arzu ettikleri imajı oluşturmak ve hedef kitle zihninde yerleştirmek için planlı bir çaba harcamak zorundadırlar. Betül Mardin bu konuyu şu şekilde ifade etmektedir; “arzu edilen kurum imajını hazır elbise gibi satın alamazsınız. Kurum imajı insanların bilgilenmeleri, kurum ile ya da ürünleri ile olan deneyimleri sonucu ortaya çıkar²⁹”.

1991 yılında Fortune International Dergisi'nin 20 sektör, 306 büyük şirket, 6000'den fazla üst düzey yönetici, güvenlik analistleri ve kurum dışından yöneticiler arasında kurum imajı araştırması gerçekleştirmiş ve bu araştırmada kurum imajını değerlendirmeye yönelik olarak şu kriterler seçilmiştir³⁰:

- Yönetim kalitesi,
- Ürün ve hizmetlerin kalitesi,
- Uzun dönemli yatırımların kalitesi,

²⁸ Müjde Ker Dinçer, *İş Yaşamında ve Özel Yaşamda Kişisel İmaj*, 3. Baskı, Alfa Basım Yayın Dağıtım, 2000, s.4.

²⁹ Betül Mardin, *Değerli Dostum*, Sanimat Ltd., İstanbul, 1996, s.18.

³⁰ James G.Gray, Jr., *a.g.e.*, s.8.

- Yeni buluşlar,
- Finansal açıdan sağlamlık,
- Yetenekli insanları etkileme, geliştirme ve işe alma yeteneği,
- Toplumsal ve çevresel sorumluluk,
- Kurum kaynaklarının akıllıca kullanımı.

Araştırmaya katılanların %80'inden fazlası “yönetim kalitesini” kurumun en önemli özelliği olarak ortaya koymuştur. İkinci önemli özellik, “ürün ve hizmetlerin kalitesi” olarak belirtilmiştir.

Bu araştırma sonuçlarının da ortaya koyduğu gibi kurum imajı değerlendirilirken kurumların fiziksel görüntüsünden öte birtakım başka kriterler önem kazanmaya başlamıştır. Kurum imajı kavramının değişimiyle birlikte, kurum imajının sahip olduğu unsurlar artık hem kurumlar hem çalışanlar hem de hedef kitle tarafından kabul görmeye başlamıştır. Günümüzde hedef kitle de kurumlar ve çalışanlar gibi kurumu değerlendirirken söz konusu unsurlara dikkat etmektedir. Artık kurum imajı bir yönetim ve pazarlama disiplini olarak görülmektedir. Ürünün, kurumun ya da markanın hedef kitle tarafından algılanış biçimi yani imajı da, günümüzde pazarlama başarıları arasında önemli bir role sahip olmaktadır.

Bu bakış açısından hareketle imaj, pazarlama karmasının 4P'sine ek olarak 5.P şeklinde ifade edilmektedir. İmaj kavramı; 5. P olarak İngilizce'de “perception” biçiminde ifade edilen algılama kavramı içinde değerlendirilebilmektedir. Buna göre pazarlama karması³¹:

³¹ Ebru Güzelcik, a.g.e., s.163

Ürün (Product) + Fiyat (Price) + Yer (Place) + Tutundurma (Promotion) + Algılama/İmaj (Perception) olarak değişmektedir.

Kurumsal imaj kamuoyunu etkilemede ve yönlendirmede önemli bir unsur teşkil etmekte; uzun süreli, kalıcı kurum başarısı için önemli bir koşul olarak görülmektedir. Kurumlar açısından bu kadar önemli yerde olan kurum imajı aşağıdaki amaçlara hizmet etmektedir³²;

- Kurumun itibarını yükseltmek ya da hedef kitle ve kurumun izleyicileri arasındaki güveni arttırmak ve sürdürmek,
- Kurumun adının ve kurumun doğasının tanınmışlık düzeyini arttırmak ve sürdürmek,
- Bugün ve gelecekteki ürün ve hizmetlerin bir bileşimine yönelik bir bütünleyici ve destekleyici pazarlama yaklaşımı sağlamak,
- Kurumun geleceğini yakından ilgilendiren önemli konularda izleyicileri eğitmek,
- Kurumun çevresel ve sosyal sorunlara yönelik duyarlılığını ve endişesini saptamak,
- İzleyicilerin kurum ve ürünlere ilişkin spesifik tutumlarında bir değişme yaratmak.

Kurum imajı, kurumun misyonunu, liderlikteki başarısını, çalışanlarının yeteneklerini, pazarlama ortamı içindeki rolünü hedef kitlelere iletmekle sorumludur. Ayrıca iyi tasarlanmış bir kurum imajı³³;

³² Deniz İlman, a.g.t, s. 66.

³³ Ebru Güzelcik, a.g.e. , ss.156-157.

- Kurumların daha geniş ve tanımlanabilir hedefleri başarabilmeleri için kurumlara yol haritası olur, dürtü ve enerji verir.
- Kurumların kendi ve müşterileri arasındaki çelişkili ve bazen çakışan ihtiyaçlarını dengelemelerini sağlar.
- Beklenmeyen durumlar ile etkili olarak başa çıkmak için stratejilerin yerine getirilmesinde, doğru yöntemlerin kullanılmasında yöneticilerin iç yapı yerine, elemanlarına daha çok güvenmelerini sağlar.
- Çok kültürlü takım çalışmasını ve eleman farklılığını değerlendirir.
- Stres ve eleman problemleri yaratmadan proje takımlarının oluşmasını, formasyonunu ve atanmasını sağlar.
- Bilgi ve yeteneklerin sürekli olarak geliştirildiği bir ortam yaratır.
- Değişimin cesaretlendirildiği, korkulup sakınılmadığı ve büyük bir güçle başa çıkıldığı esnek bir ortam yaratır.
- Kurumun marka, ürün ve hizmetlerine değer katar.
- Hedef kitlelerle iki yönlü iletişimi geliştirmek için stratejiler kullanır.

Sonuç olarak iyi dizayn edildiğinde kurum imajı; kurumun kalite ve mükemmellik konusundaki, bugünkü ve potansiyel müşterilerle, çalışanlarla, rakiplerle, ortaklarla ve diğer hedef kitlelerle ilişkileri hakkındaki tavrını doğru bir şekilde yansıtacaktır.

2.1.1. Kurum İmajını Etkileyen Faktörler

Kurum imajını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecek birtakım unsurlar bulunmaktadır. İmaj oluşturma çalışmalarına başlamadan önce bu unsurların göz önünde bulundurulması gerekmektedir³⁴:

- a) Satış sonrası hizmet: Müşterinin üretilen ürün ya da hizmetten memnun olması, garanti koşullarına ve sunulan ürün ya da hizmetten en verimli biçimde yararlanmasına bağlıdır. Bu nedenle kurumlar satış sırasında müşterileri bilgilendirerek, satıştan sonra ise ortaya çıkabilecek aksaklıkların giderilmesine yardımcı olarak olumlu imaj oluşumuna katkıda bulunmalıdırlar.
- b) Reklamlar: Reklamların satışa olumlu katkılarının yanında özellikle hazırlanacak olan kurumsal reklam çalışmaları imaj oluşumunda etkindir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta reklamda verilecek mesajın kurum ve hedef kitle açısından doğru olmasıdır.
- c) Endüstriyel ilişkiler: Çalışanlar, dağıtımıcılar, mal ya da hizmet sağlayanlar ile ilişkiler kurumsal imajı doğrudan etkileyen faktörler olarak kabul edilmeli ve endüstriyel ilişkilerde tutarlılık sağlanmalıdır.
- d) Ambalaj: Ürünün ambalajında ticari kaygıdan çok müşterinin memnuniyeti ön planda tutulmalı, yeni teknolojinin kullanıldığı mesajı verilmelidir. Ürünün ambalajı kurumun sahip olduğu kurum kimliğini ve ürün kimliğini yansıtır nitelikte olmalıdır.
- e) Borsanın etkisi: Para piyasasındaki yatırım uzmanları ve ilgili yazarlar kurumu tanıyor mu? Görüşleri pozitif mi? vb. sorulara olumlu cevap verilebilmelidir. Ayrıca kurumun hisse senetlerinin değeri de kurum imajı üzerinde önem teşkil etmektedir.

³⁴ Filiz Balta Peltekoğlu, a.g.e., ss.286-287.

f) Fiziksel görüntü: Kurumun genel görüntüsü ve yarattığı izlenim kurumsal imajı etkileyen bir diğer faktördür. Çevre, bekleme salonu danışmada çalışanların yarattığı izlenim fiziksel görüntü içinde algılanmalıdır.

g) Kurumun muhatap olduğu soruları yanıtlama yöntemleri: Tüketicinin herhangi bir nedenle bilgi alma hakkını kullanmak üzere gönderdiği mektupların ve açtığı telefonların yanıtlanma biçimi kurum hakkındaki izlenimini, dolayısıyla kurumsal imajı etkileyen önemli faktörlerden biridir. Kurumun müşteri ile kurduğu iletişim tarzı dikkat edilmesi gereken bir unsurdur.

Peltekoğlu'nun ortaya koyduğu unsurların dışında kurumların üretilen sundukları ürün ve hizmetlerin kalitesi de imajı etkilemede önemli bir unsurdur. Kurumun kamuoyuna sunduğu ürün ve hizmet kendisi ile bütünleşerek bir mesaj niteliği taşımaktadır. Kaliteli ürün ve hizmet sunan kurumların kamuoyundaki algılanışı, imajı da olumlu olacaktır.

Kurum imajı konusunda araştırmalar yapan Fombrun ve Shanley, yapmış oldukları araştırmalarda yukarıda belirtilen noktalara ek olarak kurum imajı üzerinde etkili olan diğer unsurları şu şekilde belirlemişlerdir³⁵:

- Karlılık ve risk,
- Pazar değeri,
- Medyada görünürlülüğü,
- Hisse senetlerinin değeri,
- Kurumun büyüklüğü,
- Hayırsever kuruluşlara yapılan katkı, bağış ve sosyal sorumluluk reklamları.

³⁵ D.B. Bromley, **Reputation, Image and Impression Management**, John Wiley & Sons Ltd, England, 1993, s.177.

Yukarıda sıralanan faktörler kurum açısından konuya yaklaşıldığında önem kazanmaktadır. Ancak bunların yanı sıra hedef kitlenin sahip olduğu birtakım özellikler de kurum imajının oluşumunda etkili olmaktadır. Hedef kitlenin algısal özellikleri, kurumu algılama şeklini belirleyerek zihninde oluşturacağı o kuruma ait imajı etkilemektedir.

2.2. Kurum İmajının Unsurları

Kurumlar açısından başarılı ve etkili bir kurum imajının oluşturulması yüksek derecede öneme sahip bir konuyu teşkil etmektedir. Kurumun amaçlarına uygun, onu en iyi şekilde yansıtacak imajı oluşturabilmek ve kurum imajı kavramını daha iyi anlayabilmek için kurum imajının temel unsurlarının bilinmesi gerekmektedir.

Peltekoğlu kurumsal imajın; kurumsal görünüm (*corporate design*), kurumsal iletişim (*corporate communications*) ve kurumsal davranış (*corporate behaviour*)'ın toplamında ifadesini bulduğunu belirterek kurum imajını oluşturan unsurları ortaya koymuştur³⁶. Söz konusu unsurların kurum imajı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu bir gerçektir. Örneğin kurumun genel görünümü yani kurumsal dizayn kişilerde bir izlenim oluşturmakta ve bu da kurum imajı olarak algılanmaktadır.

Okay ise, yukarıda değinilen unsurları kurum kimliğinin bir parçası olarak ele alıp incelemiştir. Literatürde kimlik ve imaj kavramları çoğu kez karıştırılmakta ya da bir arada kullanılmaktadır. Kurum imajı kavramı kurumsal kimliğin dışı yansıması olarak da nitelendirilmektedir.

Bu çalışmada, kurumsal görünüm, kurumsal iletişim ve kurumsal davranış kurum imajının unsurları olarak ele alınıp incelenecektir. Söz konusu perspektiften bakıldığında, kurumsal görünüm; kurumun logosu, kurum renkleri, kullanılan yazı tipolojisi, mimari tasarım, ürünlerin ambalajları, sergi ve standlar, basılı materyaller

³⁶ Filiz Balta Peltekoğlu, a.g.e., s.279.

kısaca bir kurumun tüm görsel sunumlarını oluştururken kurumsal iletişim; kurumun iç ve dış tüm iletişim tarzlarını yani reklam, halkla ilişkiler ve diğer iletişim yöntemlerini kapsamaktadır. Kurumsal davranış, ise hem kurumun iç hedef kitlesi olan çalışanlarına ve dış hedef kitlesine yaklaşım şeklini hem de kurum için dışarıda bir temsilci niteliği taşıyan çalışanların davranış tarzlarını kapsamaktadır.

2.2.1. Kurumsal Görünüm

Kurumsal görünüm; spesifik bir tarzın toplam ifadesini ileten, organizasyona has yönetim çizgileri tarafından şekillendirilmiş, mimari ve tüm sunum tarzlarının (basılı materyaller, sergiler vs.) görsel olarak ortaya çıkış şeklidir³⁷. Kurumsal imaj, öncelikle “iyi ve doğru” dizayn edilmiş bir kurumsal görünümle başarılı olmaktadır. Bu nedenle her kurumsal imaj programının mutlaka bir dizayn çalışmasını da içermesi gerekmektedir.

Kurumsal görünüm, amblemden kartvizite, “showroom”ların dekorasyonundan, taşıt araçlarının dış dizaynına (kurumsal imajı oluşturan işaret ve renklerin, özellikle taşıt araçlarında kullanımı kurumun kısa sürede tanınmasını sağlamaktadır) kadar uzanan geniş bir yelpaze içinde değerlendirilmektedir. Görsel dizaynda temel amaç, kuruma ait farklı parçaları (ürün/hizmet, grafik ve çevre açısından) kurum/markayı, en güzel, en çarpıcı ve doğru biçimde hedef kitleye anlatmaktır.

Kurumların kendisini görsel olarak ifade etme şekli olan kurumsal görünüm; kurumun hedefleri, kültürü ve kimliği ile paralellik göstermelidir. Kurumlar bu görsel ifadeler sayesinde farklılaşarak rakipleri arasından sıyrılıp hedef kitle tarafından daha çok hatırlanabilir olmaktadır. Kurumsal görünümü, kurumun üzerine geçirmiş olduğu bir giysi/elbise gibi ifade etmek mümkündür. Bu elbise ancak doğru ve amaca uygun dizayn edildiğinde kurumun değerleri, karakteri ile örtülecek, kurum üzerine tam anlamı ile oturacak ve buna bağlı olarak da hedef kitle üzerinde etki yaratacaktır. Aksi

³⁷ Ayla Okay, a.g.e., s.60.

taktirde yapılan dizayn çalışmaları kurum ile tam bir bütünleşme sağlamadığından eğreti duracaktır.

Bir kurumun, yaptığı işin ya da markanın etkili biçimde algılanmasında, zihinlere yerleşmesinde ve hedeflenen çevreler üzerinde saygınlık kazandırmasında kurumsal görünümün pek çok yararı vardır ve çalışanlar üzerinde onları motive edici etkilere sahiptir. Bu etkinin gücü, Shell, BP, Renault, Coca Cola gibi yabancı marka ve kurumların Türkiye'ye gelişi ve bu unsuru sergilemeleri ile daha da iyi anlaşılmıştır³⁸.

Kurum imajı, pek çok kişi ve kurum tarafından sadece görsel bir ifade olarak anlaşılmaktadır. Oysa görsel dizayn kurum imajının sadece bir bölümünü oluşturmaktadır. Kurumun yönetim tarzını, genel politikasını, ürün ve hizmetlerini ve diğer faaliyetlerini destekleyen, etkileyen bir özelliğe sahip olan kurum imajı, görsel dizaynın dışında daha kompleks ve planlı bir çabayı da gerektirmektedir. Zaten yapılacak olan dizayn çalışmaları da kurum imajı programının bir parçası olarak, imaj programının hedef ve amaçlarına uygun biçimde gerçekleştirilmelidir.

Bir kurum için üç tür görünüm (dizayn) den bahsetmek mümkündür³⁹:

1) Ürün Görünümü :

Yaşanan teknolojik gelişmeler, ürünlerin istenilen farklı miktarlar ve biçimlerde kolaylıkla üretilebilmesini olanaklı kılmıştır. Ancak bu durum, kurumların rekabeti açısından bir olumsuzluk olarak da algılanabilmektedir. Kurumların pazarda rakiplerinden farklılaşabilmeleri için ürünlerini de farklılaştırmaları gerekmektedir; çünkü aynı üründen rakip kurumların da üretmesi yaşanan gelişmeler ile mümkün hale gelmiştir.

³⁸ Mehmet Ak, *Firma/Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj*, Işıl Ofset San.Ltd.şti., İstanbul, 1998, s.101.

³⁹Ayla Okay, *a.g.e.* s.125.

Kurumların pazarda farklı olmak amacı ile yapacakları ürünlerini farklılaştırma çalışmaları şu unsurlara dayalı olmaktadır⁴⁰:

- Fiziksel farklılıklar; örneğin, özellikler, başarımlar, uygunluk, dayanıklılık, tasarım, stil, ambalaj.
- Kolay erişilme farklılığı; örneğin, mağazalardan alınabilir ya da telefon, posta, faks ya da internet kanalı ile sipariş verilebilir olması.
- Hizmet farklılıkları, örneğin, teslimat, montaj, eğitim, danışmanlık, bakım, onarım.
- Fiyat farklılıkları; örneğin, çok yüksek ya da çok düşük fiyat, orta seviyede fiyat, yüksek fiyat, düşük fiyat.
- İmaj farklılıkları; örneğin, semboller, ortam, olaylar, medya.

Pazarda aynı ya da birbirine benzer ürünü üreten pek çok kurum faaliyet göstermektedir. Özellikle gelişen teknoloji ile birlikte bu durum olağan bir nitelik kazanmıştır. Tüketici alışverişe çıktığında mağazalarda, reyonda farklı marka ve ambalajlarda pek çok aynı ürün çeşidi ile karşılaşabilmektedir. Pazardaki bu yoğun rekabet ortamı ve doymuşluk nedeni ile üretici kurumlar kendilerini rakiplerinden farklılaştırmanın yollarını aramaktadırlar. Ürünlerine, dikkat çeken ve farklı görsel nitelikler kazandırma çabaları ile ayırt edilir olmayı sağlamaktadırlar. Tüketici açısından görsel sunum, ürünü tercih nedeni olabilmektedir bu nedenle kurumlar bu konu üzerinde çaba harcamaya başlamışlardır.

⁴⁰ Philip Kotler, **Kotler ve Pazarlama - Pazar Yaratmak, Pazar Kazanmak ve Pazara Egemen Olmak-**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.140.

Kurumlar için tüketicinin dikkatini çeken, iyi dizayn edilmiş bir ürünün pek çok olumlu etkileri bulunmaktadır. Sarasin ürün dizaynının sağladığı bu yararları şu şekilde ifade etmektedir⁴¹:

- Ürünün pazarlanacak olan özelliğini görselleştirir,
- Ürünün sahip olduğu sembolik değeri iletir,
- Ürünü kendi hedef grubuna yönlendirir,
- Edinilmiş olan tecrübe niteliklerini belirtir,
- Değer yargılarını etkiler,
- Ürüne anlık dikkat çekmeye ve olumlu bir yönelme kazanmaya yardımcı olur,
- Rekabete karşı ürünü profilendirir,
- Bir ürünü gençleştirebilir ve ona yeni bir güncellik kazandırabilir.

Bunların dışında ürün dizaynı, ürünün bozulmasını engelleyebilir ve ürünü hukuki olarak koruyabilir. Tescil edilmiş, belli bir marka ve ambalaj ile piyasaya sunulan ürünün rakipleri tarafından kopya edilmesi engellenebilmektedir.

Ürün tasarımında iki husus dikkati çekmektedir; işlev ve biçim arasındaki ayrım. *İşlev*, bir ürünün ya da hizmetin faydalarını ve niteliklerini ifade ederken; *biçim*, ürünün ve hizmetin ambalajlanmasını ifade etmektedir⁴². Ürün tasarımı gerçekleştirilirken bu iki husus göz önünde bulundurulmalı ve birbirleri ile uyum içinde olmalıdırlar.

⁴¹ Sarasin Wolfgang, "Produkt Desgn, Produkt Identitaet, Corporate Identity, **Corporate Identity:Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele**, Klaus Birkigt, Marinus H.Stadler, Hans Joachim Funck,6.Auflage, Landsberg/lech:Verlag Moderne Industrie, 1993, ss.182-183"den aktaran Ayla Okay a.g.e.s126.

⁴² Bernd Schmitt, Alex Simonson, **Pazarlama Estetiği -Marka, Kimlik ve İmajın Stratejik Yönetimi-**, Çev. Zela Ayman, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.24.

Niteliklerini yansıtır şekilde iyi dizayn edilmiş bir ürün tüketicinin dikkatini çekecektir ve ürünle ilgili bu ilk izlenim tüketicinin o ürüne ve kuruma karşı olan daha sonraki tutum ve davranışlarına da yön verecektir. Kurumların üretip pazara sundukları ürünler hedef kitle tarafından kendisiyle bağdaştırılmakta ve bir mesaj niteliği de taşımaktadır; ürün dizaynında bu özellik göz önünde bulundurulması gereken önemli bir noktadır.

2) İletişim Dizaynı: İletişim dizaynı dahili ve harici bütün iletişim süreçlerini ve araçlarını kapsamaktadır ve kurumun logosundan antetli kağıtlarının dizaynına kadar uzanabilmektedir.

İletişim dizaynı kurumun hedef kitlesi ile kurduğu görsel (belirlenen renk, logo vb.), yazılı (kullanılan tüm yazılı, basılı materyaller) ve işitsel (reklam müziği, telefonda bekleme müziği vb.) tüm iletişim biçimlerinde yeniden tanınabilme ve hatırlanma oranının yüksek olmasını sağlamaktadır. Kurumun sahip olduğu bu hatırlanma, yeniden tanınma özelliği ve iletişim dizaynının hedef kitle üzerinde oluşturduğu izlenim kurumun tercih edilmesini kolaylaştırmaktadır.

Kurumlar, iletişim dizaynı aracılığı ile hedef kitlesiyle olan iletişiminin etkinliğini arttırmaktadırlar. Tüm iletişim ilişkileri ne kadar net görünürse, o kadar fazla güven uyandırır ve kabul görür, kurum çalışanları arasında bütünleşme de o oranda kolaylaşabilir.

İletişim dizaynının önemli unsurlarından birini kurumun logosu oluşturulmaktadır. Kurum için hazırlanan logo; hem dış hem de iç hedef kitleye yönelik iletişim çalışmalarında temel görsel unsuru oluşturmaktadır. Kurumlar açısından logolar bir bilgilendirmenin genel özeti olarak; tanıtımını üstlendiği kurumu; tarihi, özel konumu, yaratmak istediği imaj ile kısacası bütün yönleri ile anlatmaktadır. Bütün bu kavramları görsel anlatım diline dönüştürürken bir kaç grafik anlatım elemanı, bir kaç

harf ve leke çoğu zaman yeterli olabilmektedir. Kullanılan tasarımlar, izleyiciye kuruma dair bir özet ve ana fikir sunar ve zihinlerde yer etmektedir⁴³.

Şekillerin iletişim dizaynı içindeki yeri oldukça önemlidir. Ticari marka ya da amblemin şekli tek başına bir ürünü ya da kurumu tanımlamakta tam olarak yeterli olmamaktadır. Amaç kuruma ya da ürüne potansiyel açıdan tam olarak uyacak şekli o ürün ya da kurum ile eşleştirmektir. Başka bir ifade ile zayıf ürün-şekil ve kurum-şekil eşleştirmelerinden kaçınmak iletişim dizaynı içinde şekilleri analiz etmenin temel amacını oluşturmaktadır. Şekiller sürekli tekrarlanan eşleştirmeler ile , bir ürün ya da kurum ile ilişkilendirilirler. Bir şeklin kurum imajının bir parçası haline gelmesi ancak zaman içinde yapılacak tekrarlamalar ile mümkün olabilir⁴⁴.

İletişim dizaynında sadece logo değil; kullanılan renkler, yazı karakterleri, işitsel unsurlar da önemli bir yer teşkil etmektedir. Renklerin de insanların algılamalarında önemli bir yeri bulunmaktadır. Farklı renklerin insanlar için farklı anlamları bulunmaktadır. Yine aynı şekilde yazı karakterlerinin de farklı anlamları bulunmaktadır. Dolayısı ile renk ve yazı karakterlerinin insanlarda yarattığı çağrışımlar o renk ve yazı karakterini kullanan kuruma atfedilen sıfatları da etkileyecektir.

Bir kurumun tüm iletişim süreçleri ve araçlarının dizaynı birbiriyle uyum içerisinde olmalıdır. Örneğin kurumun logosunda kullandığı renkler ayrı, basılı materyallerindeki renkleri ayrı ise ya da çalışanlarının giyimleri kurumsal renkten farklı ise bu durum kurumun ortak bir dizayn oluşturmaya engel olabilmektedir. Aynı zamanda hedef kitle zihninde de bir karmaşaya yol açması da olasıdır. Farklı iletişim ortamlarında da kurum ile ilgili kullanılan unsurların (logo, renkler vb.) aynı olması gerekmektedir. Böylece hedef kitlenin kurum ile ilgili algılamasında da bir bütünlük olacaktır.

⁴³ Bekir Kantarcıoğlu, *Amblem Tasarımında Estetik ve Fonksiyon*, MediaCat, Yıl: 4, Sayı:20,Eylül, 1996, s.34.

⁴⁴ Bernd Schmitt, Alex Simonson, *a.g.e.*, s.109.

3) Çevre Dizaynı: Çevre dizaynı bir kurumda verimliliğin artışına katkıda bulunan önemli bir unsurdur. İç düzenlemenin, sergi alanlarının, satış ve servis yerlerinin işlevselliğini yükseltmektedir. Hem işlevsel açıdan mekanın daha iyi kullanılabilir bir duruma getirilmesini hem de estetik açıdan güzel bir ortam yaratılmasını sağlamaktadır.

İyi düzenlenmiş bir çalışma çevresi ve hoş bir çalışma iklimi, çalışanların motivasyonu ve kendilerine olan güvenlerini arttırabilmektedir. Doğru renk ve ışıklandırma ile çalışanların algılaması, motivasyonu ve verimliliği yükseltilebilmekte, monotonluk ve yorgunluk azaltılabilmektedir. Bu sayede çalışanların daha etkin ve verimli bir biçimde çalışarak kurumun başarısına da katkıda bulunması sağlanmaktadır. Çalışanlar için dizayn edilmiş hoş bir çalışma ortamı onların kuruma dair izlenimlerini de olumlu yönde etkileyecektir.

Yukarıda bahsedilen noktalar aynı zamanda dış hedef grup için de geçerlidir. Hedef kitleyi oluşturan bireyler girdikleri ortamdan ne kadar hoşnut olurlarsa, bu ortama sahip kurumun imajı da o bireylerin gözünde olumlu olacaktır. Ayrıca iyi dizayn edilmiş bir mağaza örneğine bakıldığında müşterinin kalma süresi daha fazla olacak dolayısıyla satın alacağı ürünlerin sayısı da artacaktır. Tersi durumda bireyi rahatsız eden bir ışık sisteminin bulunduğu ya da kullanılan renklerin psikolojik etkileri açısından olumsuz olan bir ortamda bireyler uzun süre kalmak istemeyecekler ve hemen mağazadan çıkacaklardır. Bu şekilde satın alma davranışı gerçekleşmemiş olacak hem de o kurum ile ilgili olarak bireyin zihninde olumsuz bir imaj oluşacaktır.

2.2.2. Kurumsal İletişim

İletişim, insan yaşamının tüm etkinlikleri ile ilgilidir ve bu nedenle de her zaman her yerde bulunmaktadır. Toplumsaldır ve anlamların paylaşımıdır; temel amacı insanın çevresi üzerinde etkili olma isteğidir ve değişik katmanlarda gerçekleşen bir etkinliktir .

İletişim kavramı üzerinde literatürde farklı pek çok tanımlama bulunmaktadır. En genel ifadesiyle iletişim, “katılanların, bilgi/sembol üreterek birbirlerine ilettikleri ve bu iletileri anlamaya, yorumlamaya çalıştıkları bir süreçtir”⁴⁵. Başka bir tanımlama ile iletişim; anlamlarında uzlaşmış simgeler aracılığı ile bilgilerin, düşüncelerin, duyguların biriktirilip aktarılmasının ve alışverişinin hem ortak hem de değişik zaman ve mekan boyutlarında gerçekleştirilmesidir⁴⁶.

İletişim kavramını açıklamaya yönelik bir diğer tanımlamaya göre iletişim; iletiler yolu ile kurulan toplumsal ilişkidir, bu ilişkide kişiler birbirinin düşüncesini, duygusunu, davranışını etkileyen iletiler alıp verirler⁴⁷.

İletişim, toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik olarak da tanımlanabilmektedir. Bu yapısı ile iletişimin, örgütün bütünlüğünü sağlayan ve bir sinir sistemi gibi örgütün her yanını saran bir olgu olduğu söylenebilir⁴⁸.

İletişim kavramı yalnızca bu konu üzerinde çalışanlar tarafından değil farklı disiplinlerde çalışmalarını yürütenler tarafından da incelenen disiplinler arası bir konu olma özelliğindedir. Psikologlar, sosyologlar, pazarlama uzmanları, halkla ilişkiler uzmanları, dilbilimciler v.b. her biri konuya kendi çalışma alanlarının kriterleriyle yaklaşmaktadırlar.

Kurumlar açısından iletişim, kurum içinde ve kurum dışında yer alan hedef kitlesi ile olan ilişkisini, onları tanıma ve onlara kendisini tanıtmaya çabalarını kapsamaktadır. Kurumsal iletişimden bahsederken hem kurum içine hem de kurum dışına doğru

⁴⁵ Üstün Dökmen, **İletişim Çatışmaları ve Empati**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1994, s.321.

⁴⁶ Merih Zıllıoğlu, **İletişim Nedir?**, Cem Yayınevi Kültür Dizisi, İstanbul, 1996, s.7.

⁴⁷ İrfan Erdoğan, Korkmaz Alemdar, **İletişim ve Toplum -Kitle İletişim Kuramları Tutucu ve Değişimci Yaklaşımlar-**, Bilgi Yayınları/Özel Dizi: 25, 1990, s.51.

⁴⁸ Haluk Gürgen, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der Yayınları 221, İstanbul, 1997, s.33.

gerçekleşen bilgi akışını ve onlardan gelen geribildirimini içeren tüm iletişim tarzlarını kapsayan bir iletişim sistemi kastedilmektedir.

Kurumların faaliyetlerini sürdürmeleri kurum içinde ve kurum dışında gerçekleştirdikleri ilişkilerine bağlı olmaktadır. Kurumların varolmaları kurdukları bu ilişkinin kurumsal amaçlar doğrultusunda düzenlenmesine ve denetlenmesine dayanmaktadır bunun için de sistemli ve etkili iletişim politikalarının izlenmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

Kurumsal iletişim, bir kurumun çeşitli departmanları ve personeli arasındaki bilgi, veri, algı, anlayış, yaklaşım ve sezgi aktarmalarını; bu aktarma işinde kullanılan her türlü metot, araç gereç ve tekniği; bu aktarma ile ilgili çeşitli sistemleri (kanalları); ve yazılı, sözlü, sözsüz her türlü mesaj şeklini içermektedir⁴⁹.

Kiessling ve Spannagl kurumsal iletişimi “bir kuruluşa, derneğe, kuruma, organizasyona karşı, kamuoyunu ve kurum iklimini etkileme hedefi olan, tüm iletişim tedbirlerinin sistematik bir biçimde kombine edilerek uygulanmasıdır. Kurumsal iletişim uzun vadeli uygulanan ve hedefi de bir imaj oluşturmak, korumak ya da değiştirmek olan bir iletişim” olarak tanımlamaktadır⁵⁰.

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi kurumsal iletişim; nihai amacı kurum imajını oluşturmak, yerleştirmek ya da değiştirmek olan ve belirlenmiş hedeflere yönelik olarak planlı ve sistematik olarak gerçekleştirilen ve iletişimin temel özelliği olan çift yönlülüğü içinde barındıran bir süreçtir.

⁴⁹ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği -Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik Modern Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar-*, Beta Basım, İstanbul, 2001, s.417.

⁵⁰“Waldemar Kiessling, Peter Spannagl, **Corporate Identity: Unternehmensleitbild-Organisationskultur**, 1.Aufl, Alling:Sandmann,199, s19”dan aktaran Ayla Okay, Aydemir Okay, **Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları**, Der Yayınları:349, 2002,s.457.

Kurumun her köşesinde varlığını ve önemini kabul ettiren bir iletişim düzeni, aynı zamanda kurumsal düzenin başarısını da yansıtmaktadır. Nitekim bir kurumda etkili ve sürekli işleyen bir iletişim düzeni varsa, o kurumun sağlıklı yürüdüğü ve başarılı çalıştığı söylenebilir. Bu yaklaşım içinde kurumsal düzen ile iletişim düzeni neredeyse eşanlamlı kullanılmaktadır ⁵¹.

Fritz Neske kurumların iletişim çabası içinde olup olmamalarına göre, iletişim tarzlarını dörde ayırarak, kurumların iletişime bakışlarını saptamıştır. Buna göre⁵²:

1. *Bürokratik İletişim Tarzı* : Bu iletişim tarzını benimseyen kurumlar ne hedef gruplarına bilgi vermekte ne de onlardan bilgi alıp değerlendirmektedirler. Bu tip iletişim tarzını genellikle bürokratik/kamu kurumları uygulamakta ve “biz kendimize yeteriz, kimseye ihtiyacımız yok” görüşünü taşımaktadırlar.

2. *Manipülatif İletişim Tarzı*: Bu iletişim tarzında kurumlar hedef gruplarına bilgi verilip alındığı izlenimi yaratmaya çalışmaktadır. Oysa akışı sağlanan bilgiler sadece seçilip belirlenmiş bilgilerdir. Bu iletişim tarzında amaç bir tür propaganda yapmaktır.

3. *Demokratik İletişim Tarzı*: Bu tarz bir iletişimin olduğu kurum/kuruluş açıklık ilkesi temelinde hareket etmekte ve hedef kitlesine doğru bilgi iletmektedir; hedef kitle tarafından gönderilen bilgiler de alınıp değerlendirilmektedir.

4. *Orantısız İletişim Tarzları*: Bu iletişim tarzı kurum bilgilendirmeye hazır olduğu halde, kamuoyundan hiçbir bilgi almadığında oluşmaktadır. Bir başka şekilde ise, yoğun biçimde kamuoyu araştırılmakta ancak elde edilen bilgiler değerlendirilmemektedir.

⁵¹ Haluk Gürgen, a.g.e., s.34.

⁵² “Fritz Neske, **PR-Management**, Gernsbach: Deutscher Betriebswirte Verlag,1977, s.21” den aktaran Ayla Okay a.g.e. , s.161.

Kurumlarda varolan iletişim tarzları söz konusu kurumun organizasyonel yapısı ile doğrudan ilişkilidir. Kurumlar ne tür iletişim tarzına sahip olursa olsun kurumsal iletişim temelde ikiye ayrılmaktadır, kurum-içi iletişim ve kurum dışı iletişim.

2.2.2.1 Kurum İçi İletişim:

Kurum içi iletişim, en yalın ifadesiyle kurumun iç hedef kitlesine yönelik olarak gerçekleştirdiği iletişim faaliyetlerini kapsamaktadır. Kurumun iç hedef kitlesindeki temel unsuru çalışanları oluşturmaktadır. Kurum içi iletişim kurumun çalışanları ile kuracağı ilişkinin sağlıklı ve başarılı olmasında önemli bir etkidir. Kurum içi iletişim kanalları aracılığıyla sağlanan bilgi akışı çalışanların davranışlarına istenilen biçimde yön verilmesini sağlamanın yanı sıra çalışanların kurumun hedeflerini/amaçlarını benimsemesini ve kurumla bütünleşmelerini de sağlamaktadır. Etkili ve başarılı bir kurum imajı yaratmanın önemli unsurlarından biri de çalışanların kurum ile bütünleşerek kurum imajını benimsemelerinin ve dışarıda da kurumun ve oluşturulan imajın temsilcisi olmalarının sağlanmasıdır.

Kurum içinde, bir sistem olarak iletişimin temel amacı, kopuk ve dağınık ilişkileri bir düzen içine sokmak ve örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasında bilinçli bir dengenin kurulmasını sağlamaktır. İletişim sisteminin genel amaçlarından bazıları şöyle sıralanabilir ⁵³:

- Çalışanlar arasında bilgi alışverişi ve işbirliği sağlamak,
- Çalışanların iş başarıma konusunda bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerini arttırmak,
- Çalışanların çalışma azmini arttırmaya yardımcı olmak.

⁵³ “Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi: Genel Esaslar*, Olgaç Matbaası, Cilt:1, Ankara, 1982, s.19” dan aktaran Gönül Budak, Gülay Budak, *Halkla İlişkiler Davranışsal Bir Yaklaşım*, İzmir, 1998, s.83.

Kurum içinde gerçekleştirilen çift yönlü iletişim sistemi, çalışanların görüş ve önerilerini kolaylıkla üst yönetime iletmelerini sağlayarak, onlarda kendilerine değer verildiği izlenimi yaratmakta ve bu durum çalışanların motivasyonları üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır.

Kurum içi iletişim genel olarak aşağıdaki amaçlara hizmet etmektedir⁵⁴:

- 1) Kurumun amaçları, hedefleri ve politikasının çalışanlar tarafından bilinmesini sağlamak,
- 2) İş ve işlemlere ilişkin bilgi vermek ve bu yolla iş ve beceri eğitimini kolaylaştırmak,
- 3) Kurumun sosyal ve ekonomik sorunları hakkında bilgi vermek ve çalışanları ayrıca örgüt içi duygusal ve çatışmalı sorunlar konusunda aydınlatmak,
- 4) Yenilik ve yaratıcılığı özendirerek, çalışanları deneyim, sezgi ve akıllarına dayanarak yönetime bilgi ve geribildirim sağlamaları konusunda özendirmek,
- 5) Çalışanları kurum etkinlikleri, önemli olaylar ve kararlar, başarılar konusunda aydınlatmak,
- 6) Bilgilendirme yoluyla kurumsal yaşama katılım düzeyini arttırmak,
- 7) Yönetici ve çalışanlar arasında çift yönlü-karşılıklı iletişimi özendirmek,
- 8) Çalışanların iş sırasında ve sonrasında kurumu temsil niteliklerini geliştirmek,
- 9) Kariyer planlaması, çeşitli çalışanlarla ilgili gelişmeler, geleceğe ilişkin beklentiler vb. konularda çalışanları bilgilendirmek ve aydınlatmak,
- 10) Bütün bunlar ve diğer iletişim etkinlikleriyle bir örgüt iklimi, kurum kültürü ve kimliği yaratmaya ve bunu sürdürmeye çalışmak.

⁵⁴ Muharrem Varol, *Örgüt Sosyolojisine Giriş*, Ankara Üniversitesi Yayınları No:2, Ankara, 1993, s.123.

Kurum içinde iletişim temelde iki biçimde gerçekleşmektedir; biçimsel (formel, resmi) ve biçimsel olmayan (informel, gayri resmi); ancak bu iletişim türlerine çalışanların birbirleriyle olan iletişimlerini belirleyen kişilerarası iletişimi de eklemek mümkündür.

a) Biçimsel İletişim:

Biçimsel iletişim, kasıt, şekli, zamanı, yeri, kapsamı ve mekanizması belli ve tarif edilmiş yollardan mesajların alınıp verildiği iletişim şeklidir⁵⁵. Biçimsel iletişimin üç türü bulunmaktadır; dikey (aşağıdan yukarı-yukarıdan aşağı), yatay ve çapraz iletişim.

Kurumlarda **dikey** iletişim iki türlü gerçekleşmektedir; aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağı. *Aşağıdan yukarı iletişim*, iş görenlerden üstlerine, yöneticilerine doğru gerçekleşen iletişim türüdür. İletişim süreci açısından değerlendirildiğinde yöneticilerin astlarıyla gerçekleştirdiği iletişimin geribildirimi olarak da değerlendirilebilmektedir.

Aşağıdan yukarıya doğru iletişimde kullanılan beş tür mesaj bulunmaktadır; verilen görevlere ilişkin durum raporları; karar almada veya sorunları çözmede yardım istekleri; örgüt geliştirmeye ilişkin öneriler; mesaj programı değişiklikleri ve yıllık izinle ilgili rutin istekler; örgütle ilgili duygulardır⁵⁶.

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim etkin bir yönetim gerçekleştirebilmek için önem taşımaktadır. Çalışanlardan alınacak bilgiler, onların kurumun işleyişiyle ilgili öneri ve beklentileri üst yönetim açısından dikkate alınması gereken konulardır. Demokratik ve katılımcı yönetim anlayışının önemli unsurlarından birini aşağıdan yukarı doğru iletişim teşkil etmektedir. Doğru ve etkin kullanıldığında aşağıdan yukarı doğru iletişim; çalışanların görüşlerine ve onlardan gelen bilgilere, değerlendirmelere önem verildiğini

⁵⁵ Tamer Koçel, a.g.e., s.424.

⁵⁶ Demet Gürüz, Belma Güneri, Müjde Ker, Gaye Özdemir Yaylacı, Işıl Karpat, **Halkla İlişkiler Yönetimi**, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No: 10, İzmir, 1998 ,s.38..

göstererek kurumla çalışanların bütünleşmesine ve çalışanların kuruma bağlılığının sağlanmasına yardımcı olmaktadır.

Başka bir açıdan bakıldığında ise aşağıdan yukarı iletişim sisteminin etkin bir biçimde işleyip işlememesi yöneticilerin yönetim anlayışlarına, kurumun kültürel özelliklerine bağlı olmaktadır. Bir kurum/kuruluştaki çalışanlarına değer vermeyen, onların önerilerini önemsemeyen klasik yönetim anlayışı hakimse aşağıdan yukarı iletişim etkin bir biçimde işleyemez⁵⁷. Çalışanların bakış açısıyla, yöneticileriyle rahat iletişim kuramadıkları, sorunlarını, isteklerini üstleriyle çekinmeden görüşemedikleri, yönetime düşünce ve önerileriyle katılımda bulunamadıkları bir çalışma ortamı motivasyonlarını ve verimliliklerini de olumsuz etkileyecektir. Ayrıca kurumun çalışanlarının zihinlerindeki imajı da olumsuz olacaktır. Çalışanların kurum imajının dışarıdaki temsilcileri, yansıtıcıları oldukları dikkate alındığında çalışanlar çevrelerine bu olumsuz izlenimlerini de yansıtacaklardır.

Yukarıdan aşağı doğru iletişim, üstten(yönetici) asta(çalışan) doğru gerçekleşen iletişim türüdür. Bu tür iletişim belirli bir hiyerarşiyi, emir-komuta zincirini içermektedir.

Kurumun yönetimi ve bunun için gerekli otoritenin gerçekleşmesi, yukarıdan aşağı. iletişimin etkin biçimde kullanılmasına dayanmaktadır. Kurumun işleyişi, faaliyetleriyle ilgili emir ve talimatlar aşağıya doğru iletişim kanallarından geçerek çalışanlara iletilmektedir. Aşağı doğru iletişim kanallarıyla sadece bu tür mesajlar değil aynı zamanda çalışanların bilgilenmesi istenilen konulara (örgütle ilgili bir yenilik, değişiklik vb.) ilişkin mesajlar da iletebilmektedir.

Kurum içinde aşağıya doğru iletişimin genel amaçları⁵⁸ :

- İş sürecine ilişkin yönlendirici direktifleri vermek,

⁵⁷ Haluk Gürgen, a.g.e., s.68.

⁵⁸ Mahmut Oktay, *İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*, Der Yayınları, 1996, s.360.

- Kurumsal prosedürler ve uygulamalar hakkında bilgi aktarmak,
- Yapılacak işin amacı ve mantığı hakkında bilgi sağlamak,
- Alt kadroların iş performansları hakkında değerlendirme yapmak,
- Kurum hedefleri ve kültürü doğrultusunda fikir aşılama, tutumları yönlendirme ve sosyalleşme amacıyla “ideolojik” bilgi birikimi sağlamak olarak sıralanabilir.

Kurum içinde gerçekleştirilen biçimsel iletişim türlerinden bir diğerini *yatay* iletişim oluşturmaktadır. Yatay iletişim, kurum hiyerarşisi içinde aynı seviyede bulunan veya birbirini üzerinde doğrudan otoritesi bulunmayan, farklı düzeylerdeki kişiler arasında gerçekleşir. Bu iletişim türü özellikle yüksek düzeyde koordinasyon ve bütünleşme isteği olduğunda önemlidir. Yatay iletişimin temel işlevi, formel iletişim ağı içinde koordinasyonu ve problem çözümünü sağlamaktır⁵⁹. Yatay iletişim; aynı birimde, bölümde çalışanlar arasında gerçekleştirilebileceği gibi aynı düzeyde yer alan, ancak farklı bölümlerde çalışanlar arasında da gerçekleştirilebilir.

Kurum içinde sağlıklı bir işleyiş sağlayabilmek için bölümler arasında koordinasyonun sağlanabilmesi ve bunun için de aralarında etkin bir iletişim sisteminin olması gerekmektedir. Farklı departmanlarda çalışanlar ya da bölüm yöneticileri birbirlerini ilgilendiren bir konu ya da problem olduğunda üstlerine başvurmadan birbirleriyle doğrudan iletişime geçerek eşgüdümlü biçimde birlikte hareket edebilmelidirler. Özellikle fazla düzeyde işbölümü ve uzmanlaşma nedeniyle çok sayıda bölümün/departmanın yer aldığı büyük firmalarda bölümler arası koordinasyon daha da önemli olmaktadır. Yatay iletişimin kuruma sağladığı en önemli avantajlardan biri de zamandan tasarruf sağlamasıdır. Diğer iletişim türlerine göre daha hızlı ve doğrudandır. Kurum içindeki herhangi bir bölüm yöneticisinin diğer bir bölüm çalışanları ya da yöneticisi ile doğrudan iletişime geçebilmesi önemli bir zaman kazancı sağlamaktadır.

⁵⁹ Z. Beril Akıncı, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İletişim Yayınları Cep Üniversitesi 169, İstanbul, 1998, s.125.

Yatay iletişim kurumlar için gereklilik arz etme özelliğine sahiptir. Muharrem Varol yatay iletişimin yararlarını şu şekilde belirtmektedir⁶⁰:

1. Görevler, her iş sürecinde eşit düzeydekiler arasında eşgüdümü ortadan kaldıracak kadar detaylı belirlenemezler. Yatay iletişim bu nedenle öncelikle eşgüdüm amaçlarına hizmet eder.
2. Aynı düzey ya da durumda bulunan kişiler aynı ya da benzer sorunları yaşar ve paylaşırlar. Bu kişiler arasındaki iletişim her birine toplumsal-duygusal destek sağlamaktadır. Yatay iletişim, aynı düzeydeki iş görenlerin tüm firma işlemleri hakkında bilgisini arttırmanın yanı sıra, kurum/kuruluşların bölümleri arasında topluluk oldukları duygusuna yardım eder veya katkıda bulunur.
3. Yeni fikirlerin doğmasına yardım edebilir ve iş görenleri aynı türden çabaların tekrarlanmasından kurtarabilir.
4. İş görenlerin kendi alanları dışındaki işlemler hakkında bilgi sahibi olmalarına ve genel olarak kurum/kuruluşların işlevleri ve hedefleri ile ilgili geniş bir fikir sahibi olmalarına katkıda bulunur.
5. Eş düzeydeki elemanlara hiçbir görev eşgüdümü bırakılmazsa, bunlar arasındaki iletişim konularının iş yaşamıyla ilgisiz hatta iş yaşamına zararlı konulardan oluşacağı düşünülmelidir.
6. Otoriter yönetim tarzları, yatay iletişimi muhbirlik korkusuyla sınırlar. Bu ise, huzursuzluk yaratır ve işbirlikçi çabaları engeller.
7. Yatay iletişim; aynı düzeydeki bölümler arasında olduğunda, bu bölümlerin yöneticilerinin güçleri üzerinde denetim kurma olanağı yaratabilir.

⁶⁰ Muharrem Varol, a.g.e., s.135.

Yatay iletişimin sağladıklarının yanı sıra bu iletişim biçimi gerçekleştirilirken, kurum içinde çalışanlar arasında bazı engellerle karşılaşılabilir. Bunlardan birkaçı şu şekilde açıklanabilir⁶¹:

- Uzmanlaşma yatay iletişimi olumsuz yönde etkilemektedir. Kişiler uzmanlaştıkça, kurumdan daha çok çalıştıkları bölüme ya da içinde bulundukları gruba bağlılık göstermektedir. Bunun yanı sıra, her bir uzman ait olduğu dünyanın düşünce biçimi ve teknik dilini kullanmaktadır dolayısıyla uzmanlaşmış bölümler arasında iletişim zorlaşmaktadır.
- Kurumlarda aynı düzeydeki bölümler ve birimler arasında doğal bir çekişme ve rekabet vardır. Rekabet verimliliği ve motivasyonu arttırmada olumlu bir etken olarak görülebilir; ancak, çalışanların örgütün genel amaçlarından çok bölüm amacına odaklanmasına yol açabilir. Kurumun başarısı için kurum içinde yer alan bölümler eşgüdümlü çalışmak zorundadırlar ancak bölümler arasında oluşacak rekabet bunun için engel teşkil edebilmektedir.

Kurumlardaki biçimsel iletişim biçimlerinden bir diğeri **çapraz** iletişimidir. Çapraz iletişim, farklı birimlerde çalışan kişilerle, farklı birimlerin uzman ve yöneticileri arasında gerçekleştirilen iletişim biçimidir⁶². Kurumlarda genel olarak dikey (aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağı) ve yatay iletişim yöntemleri ve kanalları kullanılmaktadır; ancak bazı durumlarda iletişime konu olan mesajın içeriği gereği çapraz iletişim kanalının kullanılması gerekmektedir. Örneğin gıda sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın pazarlama yöneticisi/müdürü, üretilen ürünlerle ilgili bir konuyu öğrenmek istediğinde kurumun gıda teknikeri/mühendisiyle doğrudan iletişime geçebilir. Böylece hiyerarşi içindeki diğer basamakları dolaşmadan kısa sürede istediği bilgiye ulaşabilir. Ayrıca sadece bilgi içerikli mesajların iletiminde değil aynı zamanda problemlerin

⁶¹ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara, 1991, ss.227-228.

⁶² "İsmail Türkmen, **Seminer Notları**, 1996, s.10" dan aktaran Demet Gürüz ve diğerleri, **a.g.e.**, s.46.

çözümünde de zaman açısından olumlu sonuçlar yaratmaktadır; sorunlar daha kısa sürede ve daha etkin biçimde çözüme ulaştırılabilmektedir.

b) Biçimsel Olmayan İletişim:

Biçimsel olmayan iletişim; biçimsel iletişim yöntemlerinin karşılayamadığı, çalışanların kendi insani ihtiyaçlarından kaynaklanan kendiliğinden oluşmuş gayri resmi iletişim biçimidir. Kurum içindeki hiyerarşide yer alan statü temellerine değil daha çok çalışanların kendi kişisel ilişkilerine dayanmaktadır. Temelini “dedikodu” tarzı iletişimin oluşturduğu biçimsel olmayan iletişim oldukça hızlı bir yapıya sahiptir.

Biçimsel olmayan iletişim; kurumun içinde bulunduğu durum (yönetimde ve organizasyonda oluşan değişim ve gelişmeler), kişilerin özellikleri, biçimsel iletişim kanallarının yetersizliği ve bu kanalla iletilen mesaja olan güvensizlik, kurum içinde gruplaşma ve klikleşmeler, güvensizlik ve gelecek endişesi yaratan durumlar, sanayi dalındaki genel eğilimler, söylenenle yapılan arasındaki farklılıklar vb. nedenlerle kullanılmaktadır⁶³.

Biçimsel olmayan iletişim, çalışanların işlerini zamanında ve iyi yapabilmek için resmi yapının dışında oluşturdukları çeşitli iletişim modellerini kapsamaktadır. İşletmeler bazen çalışanlarının daha yaratıcı olabilmesi için bazı biçimsel iletişim kanallarından vazgeçmektedir. Ancak biçimsel olmayan iletişim ağının büyük bir kısmının kayıtlarda bulunmaması, kurumun içindeki iletişimi daha da karmaşık hale getirebilmektedir. Çalışanlar bazı durumlarda ne yapacaklarını deneme-yanılma yöntemiyle bulmaktadırlar⁶⁴.

Biçimsel olmayan iletişimi kurum içinde engellemek pek mümkün olamamaktadır. Bu tarz iletişim, sorunları çözme, koordinasyon sağlama, çatışmaları

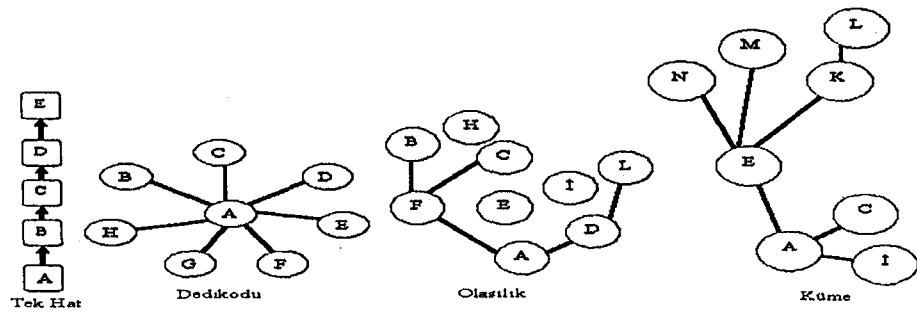
⁶³ Tamer Koçel, a.g.e., s.428.

⁶⁴ Fran Sayers, Christine E. Bingaman, Ralph Graham, Mardy Wheeler, **Yöneticilikte İletişim**, Rota Yayınları Yapım, Kişisel Yönetim ve Gelişim Dizisi:6, İstanbul, 1993, ss.224-226.

çözümleme ve bilgi paylaşımı gibi kurumun başarısına katkıda bulunacak tarzda işlediği gibi; dedikodu, rivayet, yalan, yanıltma, karalama vs. gibi sonuçlar üretecek tarzda da işleyebilmektedir⁶⁵.

Kurum içindeki biçimsel olmayan iletişim tarzına dair dört model yer almaktadır⁶⁶:

- *Tek Hat* : Enformasyon seri biçimde A'dan B'ye ondan C'ye aktarılır. Tek hatlı zincir en fazla değişime uğramış bilgiyi yaratır.
- *Dedikodu Zinciri* : Mesajın kaynağı A'dır. A herkese söyleyendir. Bir mesajın A'dan başka biri tarafından iletilmemesi dedikodu zincirinin işleminin temel yoludur.
- *Olasılık Zinciri* : A rastgele F ve D'ye mesajı iletir. Onlar da çevrelerinde kime rastlarsa iletişim kurarlar.
- *Küme* : A, mesajı belirlediği üç kişiye iletir; bu üç kişi daha sonra bir diğer üçlüye mesajı iletir ve akış böyle sürer gider. Küme zincir en yaygın dedikodu modelidir ve hemen her kurumda bulunmaktadır.



Şekil 2 Biçimsel Olmayan İletişim Türleri

Kaynak: Haluk Gürgen, Örgütlerde İletişim Kalitesi, Der Yayınları, İstanbul, 1997, s.77.

⁶⁵ Tamer Koçel, a.g.e., s.428

⁶⁶ M.Kathryn Bartol, C.David Martin, **Management**, Mc.Graw Hill, USA, 1994, s.458.

Biçimsel olmayan iletişim kanallarına örnek olarak; işletme içindeki biçimsel olmayan gruplaşmalar, kurum dışındaki sosyal birliktelikler, işin özelliği nedeniyle değişik departman ve kişilerle kurulan ilişkiler, biçimsel olmayan bire bir görüşmeler, dedikodu, rivayet, söylenti, yakıştırma ve uydurma haberlerin yayılmasını sağlayan her türlü bir araya gelmeler, liyezon (iki tarafı birbirine bağlayan) elemanlar (örneğin dedikodu, laf götürüp getiren kişiler), arada bir personelin arasına karışarak direkt olarak kendileri ile konuşmak (MBWA-Management By Walking Around Uygulamaları) verilebilir⁶⁷.

Biçimsel olmayan iletişim türünde aktarılan mesajlar eksik hatalı ya da deformasyona uğramış biçimde iletilebilir. Ancak iyi yönlendirilirse kuruma olumlu etkileri de bulunmaktadır. Biçimsel iletişimi desteklediği gibi rutin iş akışı içinde konuşulamayan konular bu yolla konuşulup tartışılabilir.

c) Kişilerarası İletişim:

Günümüzde kurumların yönetim anlayışlarındaki değişikliklerle birlikte birey odaklı yönetim anlayışları önem kazanmaya başlamıştır. Bu açıdan yaklaşıldığında kurum içinde yer alan bireylerin birbirleriyle olan kişisel iletişimleri kurumlar için göz ardı edilmemesi gereken unsurlar arasında yer almaktadır. Çalışanların birbirleriyle, yöneticileriyle sağlıklı iletişim kurabilmeleri organizasyon içinde olumlu bir hava yaratılmasında etken olmaktadır. Kurum içi iletişim perspektifinden değerlendirildiğinde kişilerarası iletişimin, sağlıklı ilişkiler kurulmasında, kararların alınıp uygulanmasında ve faaliyetlerin koordine edilmesinde önemli bir etken olduğu görülmektedir.

Bir iletişimin kişilerarası sayılabilmesi için üç unsurun varlığı gerekmektedir⁶⁸ :

- Kişilerarası iletişime katılanlar, belirli bir yakınlık içinde yüz-yüze olmalıdır;

⁶⁷ Tamer Koçel, a.g.e., s.424.

⁶⁸ Üstün Dökmen, a.g.e., ss.23-24.

- Katılımcılar arasında tek yönlü değil, karşılıklı mesaj alışverişi olmalıdır;
- Söz konusu mesajlar sözlü ve sözsüz nitelikte olmalıdır; bu iki tür mesaj dışındaki mesajların kullanıldığı iletişimler, örneğin yazışmalar, kişilerarası iletişim sayılmamaktadır.

Kişiler arası iletişim sözlü ve sözsüz mesajlarla sağlanabilmektedir ancak üzerinde en çok durulan yönü *sözsüz iletişim*dir. İnsanlar kelimeleri kullanmadan, beden dilleriyle (jestleri ve mimikleri ile), giyimleriyle, aralarında tuttıkları mesafeyle, kullandıkları aksesuarlarıyla, zamanı kullanım biçimleriyle, seslerinin tonları, vurguları, konuşma hızı vb. sözsüz iletişim dışavurumları aracılığıyla karşılarındaki kişilere mesaj göndermektedirler. Sözsüz iletişim özellikle duyguların iletiminde etkili olmakta aynı zamanda sözlü iletişime de destek vermektedir.

Sözsüz iletişimin de kendine özgü birtakım özellikleri bulunmaktadır⁶⁹:

- Sözsüz iletişim özellikle duyguları etkili ve dolaysız biçimde ifade etme olanağı sağlamaktadır.
- Sözsüz iletişim çift anlamlıdır. Çoğu zaman kişinin sözlü ve sözsüz mesajları farklı anlamları vurgular.
- Sözsüz iletişimle bireyin gerçek duyguları daha iyi yansıtılabilir ancak farklı yorumlara açık olduğundan belirsizlik derecesi yüksektir.

Sözsüz iletişim belirtilen özellikleri nedeniyle kişiler arası iletişimin gerçekleştiği tüm ortamlarda, insan ilişkileri üzerinde önemli rol üstlenen iletişim biçimlerinden birini oluşturmaktadır.

⁶⁹ Doğan Cüceloğlu, *Yeniden İnsan İnsana*, 13.Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1996, ss.34-36.

d) Grup İletişimi:

İnsanlar, tıpkı toplumsal yaşamda olduğu gibi örgüt içinde de gruplar halinde yaşamaktadırlar. Zaten grup olma insanın doğasında bulunmaktadır. Kurum içinde bireyler bir ya da birden fazla gruba dahil olmaktadır. Bireylerin içinde bulundukları grubun performansı bireyin ve kurumun performanslarını da doğrudan etkilemektedir. Kurumların başarısı için yöneticilerin kurum içinde bulunan grupları ve bu grupların dinamiklerini, davranış özelliklerini bilmeleri ve kurumsal amaçlar doğrultusunda yönlendirmeleri gerekmektedir.

Kurumlardaki gruplarda grup-içi ve gruplar arasında gerçekleşen iletişim; hem kişisel-psikolojik hem de biçimsel kurumsal işlevlere hizmet etmektedir. Biçimsel grup iletişimi genellikle; bilgi üretimi, bilgi süreci, birbirine bağlı kurumsal görevlerin koordinasyonu için gerekli bilgilerin paylaşımı, kararların yayılması ve grup perspektifi ya da fikir birliğini kuvvetlendirme gibi fonksiyonlardan meydana gelmektedir. Diğer taraftan psikolojik-bireysel yöneltilmiş grup iletişimi; kurum üyelerine kendi öz-izlenimleri hakkında geribildirim sağlama, yakın ilişki ihtiyaçlarını giderme, sosyal gerçeklik ile ilgili bakış açılarını paylaşma ve test etme, kurum ile ilgili şüpheyi ve beraberinde güçsüzlük, güvensizlik, endişe gibi bireysel duyguları azaltma ya da çalışanlarla ilişkili görevleri başarma ve bireysel ya da grupla ilgili problemleri çözme gibi işlevleri bulunmaktadır⁷⁰.

Kurum içindeki insanların grup performansı ve iş tatmini, büyük ölçüde grup üyeleri arasındaki etkileşim durumuna bağlıdır. Yöneticiler etkili grup iletişimini bazı faaliyetler aracılığıyla desteklemektedirler. Bu faaliyetler şöyle sıralanabilir⁷¹:Grup katılımları için hazırlıkların gerçekleştirilmesi,farklı görüşleri ve bu görüşleri taşıyanların dikkate alınarak, bu fikirlerin öğrenilmesi,grup üretiminin teşvik

⁷⁰ Howard H. Greenbaum, Susan A. Hellweg, Raymond L. Falcione and American Bussiness Communication- International Communication Association, **Organizational Communication Abstracts, Analysis and Overwiev**, Sage Publication, USA, 1983, s.13.

⁷¹“ Courtland L. Bovee, Marian Burk Wood, John V. Thill, George P. Dovel, **International Edition Management**, McGraw Hill, USA, 1993, s. 540”dan aktaran Demet Gürüz ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 54.

edilmesi,sadece bireysel tatmin sağlayacak kişisel rollerin ortadan kaldırılması,çatışmaların, fikir ayrılıklarının saptanıp, kontrol edilmesi, liderliğin desteklenmesi, grup bilincinin oluşturulması, grup performansı için sorumluluklar üstlenip, sonuçların üretilmesidir.

Kurumdaki her birimi (bölümü,departmanı) bir grup olarak kabul edersek; grubu oluşturan bireyler arasında iletişim farklı şekillerde olabilmektedir. Bazen grup içindeki iletişim belirli bir kişi etrafında yoğunlaşırken, bazen mesaj bütün grup üyeleri arasında serbestçe dolaşabilmektedir. Buna göre grup iletişimi; dairesel, zincir, y modeli, serbest (çok kanallı/ şebeke) ve merkezi (tekerlek/yıldız) olmak üzere beş model şeklinde gerçekleşmektedir⁷².

Daire modeli diğer iletişim modellerine nazaran daha az merkeziyetçi bir yapıdadır. İletişime yön veren bir lider söz konusu değildir. İletişimde ve alınan kararlarda grup katılımı söz konusudur.

Zincir modeli, iletişim belirli bir kişiden başlayarak yine önceden belirlenen sıraya göre bir hat üzerinde ilerleyerek gerçekleşir.

Y modeli, yapısı ve işleyiş şekli zincir modeliyle benzerlik göstermektedir ve daha basit işleri gerçekleştirmede kullanılmaktadır.

Serbest(çok kanallı/şebeke) model, iletişimin yönlendirildiği tek bir merkez söz konusu değildir. Ağır baskı içeren, kriz dönemi gibi kararların alınmasının gerektiği durumlarda yetersiz kalmaktadır. Böyle durumlarda bu iletişim türü, merkezi(tekerlek/yıldız) modeline dönüşmektedir.

Merkezi(tekerlek/yıldız) model, iletişimi ve faaliyetleri, kararları yönlendiren; grubun merkezinde yer alan bir lider söz konusudur. Diğer grup üyeleri bu liderin etrafında yer alan kişilerdir.

⁷² Tamer Koçel, a.g.e., ss.435-436.

Karşılaştırma Ölçütleri	Merkezi	Y	Zincir	Dairesel	Serbest
1.Merkezileşme Derecesi	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok Az
2.İletişim Kanalı Sayısı	Çok Az	Az	Orta	Orta	Çok Yüksek
3.Önderlik Tatmini	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok Az
4.Grup Tatmini	Az	Az	Orta	Orta	Yüksek
5.Kişisel Tatmin	Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok Az
6.Hız	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Az
7.Doğruluk(Accuracy)	Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Az

Şekil 3 Grup İletişimi Türlerinin Karşılaştırılması

Kaynak; Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği -Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik Modern Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar-*, Beta Basım, İstanbul, 2001, s. 436 .

Sayıdığımız iletişim modellerinin etkinliği büyük ölçüde, grubun yapacağı işin niteliğine ve belirsizlik derecesine bağlıdır. Eğer grup hatları belirli ve basit, rutin bir iş yapıyorsa, muhtemelen merkezi model ya da Y modeli uygun olabilmekte, oysa güçlük derecesi daha yüksek ve belirsizliği fazla olan işlerde ise serbest model daha uygun olabilmektedir⁷³.

2.2.2.2. Kurum Dışı İletişim :

Kurum dışı iletişim, kurumun dış hedef kitlesini oluşturan; müşteriler, kredi ve kaynak sağlayanlar, bayiler, hükümet, medya gibi kurum üzerinde etkileri olabilecek kişi ve gruplar ile olan iletişimini kapsamaktadır. Kurum dışı iletişimde amaç, belirtilen bu grup ve kişilere verilecek mesajlar ile onların kuruma karşı olumlu bir tutum ve davranış sergilemelerini sağlamaktır.

Kurum dışı iletişim çalışmaları kurum tarafından resmi olarak planlanıp programlanabileceği gibi, kurum dışı iletişim kurum çalışanlarının ve yöneticilerinin kurumun dış çevresi ile gayri resmi biçimde diyaloga girmesiyle de oluşabilmektedir. Amacı kurumun dış hedef kitlesinde olumlu bir kurum imajı oluşturmak olan kurum dışı iletişim araçlarının seçimi, ulaşılmak istenen hedef kitlenin özelliklerine ve mesajın

⁷³ Tamer Koçel, a.g.e., s.437.

niteliğine bağılı olarak değişebilmektedir. Kurumlar tarafından kullanılabilecek kurum dışı iletişim araçları genel olarak aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır⁷⁴:

1. **Konuşmalar;** panel, seminer, konferans, sempozyum.
2. **Basılı Araçlar;** kitap, dergi, broşur, afiş, pankart, bülten, el ilanı, doğrudan posta, yıllık rapor, mektup, rozet, damga, pul, anket.
3. **Görsel-İşitsel Araçlar;** kapalı devre televizyon ya da radyo yayınları, filmler ve görüntü bantları, saydam resimler(slaytlar), telsizler, hoparlör düzeni, ses bandı, tepegöz.
4. **Anlamalı Gün ve Etkinlikler;** kuruluş yıldönümleri ve açılış kutlamaları, törenler, kurum gezileri, festivaller, sergiler, fuarlar, yarışmalar.
5. **Kitle İletişim Araçları;** radyo ve televizyonlar, gazeteler ve dergiler, sinema.

Kurumsal iletişim sürecinde, diğer iletişim süreçlerinde olduğu gibi verilen mesajın hedef kitle tarafından doğru anlaşılması ve yorumlanması önemli bir konudur. İletişim sürecinde kaynaktan gönderilen mesajlar alıcı tarafından filtreden geçirilerek alınmaktadır. Bu filtre kişinin kendi bireysel özelliklerinden oluştuğu gibi içinde bulunduğu grubun/toplumun sosyal, kültürel yapısından ortaya çıkan birtakım unsurlardan oluşmaktadır.

Mesajın ulaştığı hedef kitleyi oluşturan insanların grup ilişkileri içinde bulunduğunu göz önünde bulundurarak, kurumlar tarafından uygun zamanda, uygun yerde, uygun bir dilde kodlanıp yayınlanan mesajın ilgi çekmesi, öğrenilmesi, akılda tutulması ve istenilen yönde tutum değişikliği yaratabilmesi için ayrıca, hedef kitlenin temel değerlerini, tutumlarını, grup standartlarını bilmek gerekmektedir⁷⁵.

⁷⁴ Demet Gürüz ve diğerleri, a.g.e., s.73.

⁷⁵ Ünsal Oskay, İletişimin ABC'si, Simavi Yayınları, İstanbul, 1992, ss.42-44.

Kurumlar tarafından gönderilen mesajların hedef kitle üzerinde istenilen tutum değişikliğini yaratmasında en önemli etken kaynağın yani kurumun inanılabilirliğidir. Kurumun inanılabilirlik derecesi arttıkça yollanan mesajların kabulü de o oranda artacaktır. İnanılabilirliğe olumlu yönde etkisi olan unsurlar ise saygınlık ve güvenilirliktir. Bir kurum hedef kitle tarafından güvenilir ve saygıdeğer olarak algılanıyorsa, kurumun yolladığı mesajın hedef kitleler tarafından kabulü de aynı oranda kolaylaşacaktır. Yani hedef kitle üzerinde güçlü ve olumlu imaj oluşturulması gerekmektedir.

Kurumsal iletişim sürdürülürken bu önemli noktalar dikkate alınarak hareket edilmelidir. Zaten kurumsal iletişimin nihai amacını da güçlü ve olumlu bir kurum imajının gerçekleştirilmesi teşkil etmektedir.

2.2.3 Kurumsal Davranış :

Davranış kavramı, çalışma konusu olduğu psikoloji bilimi içinde her psikoloji okulu tarafından farklı biçimde tanımlanmıştır. Bütün okulların davranış kavramının tanımında birleştikleri yönler dikkate alınarak genel bir tanımlama yapıldığında davranış; insanın başka bir insan ya da deneyci tarafından gözlenebilen ya da kendisince değişik yöntemlerle anlatılabilen bir bilinçli etkinliktir. Psikologlar insan davranışını oluşturan etkinlikleri üç başlık altında toplamıştır⁷⁶:

- Bilişsel Etkinlikler: Düşünme, sorun çözme, anma, kavram ve ilke öğrenme, yeni yaşantıları anlamada kavram ve ilkeleri kullanma vb.
- Devimsel Etkinlikler: Yürüme, yazma, konuşma, bilgisayar kullanma gibi tüm kasal etkinlikler.
- Duyuşsal Etkinlikler: Tutumlar, coşkular, değerler, ilgiler, güdüler vb.

⁷⁶ İbrahim Ethem Başaran, *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Gül Yayınevi, Ankara, 1991, s.28.

Yukarıda açıklandığı gibi bireyin davranışı bilinçli, gözlemlenebilir özellikler taşıdığı gibi bilinç dışı gerçekleşen eylemleri de kapsamaktadır. Böyle bir bakış açısı ile değerlendirildiğinde kurumların da dış çevrelerine yönelik olarak gerçekleştirdikleri bilinçli faaliyetler (iletişim çalışmaları, kimlik ve imaj oluşturmaya yönelik çalışmalar vb.) olduğu gibi kurumların kontrolü dışında gelişen örneğin bir kriz durumu gibi olaylar da söz konusudur.

2.2.3.1. Kurumsal Davranış Kavramı

Kurumlar; kimlik ve kişilik gibi insanlara özgü birtakım niteliklere sahip oldukları gibi kurumların da kendilerine özgü davranış biçimleri, özellikleri bulunmaktadır. Kurumsal davranışı yukarıda yapılan davranış tanımlamasından hareketle, basit ve en genel biçimi ile kurumların gerçekleştirdikleri, hedef kitleler tarafından gözlemlenebilen etkinlikler ve belirli durumlarda verdikleri tepkiler olarak ifade etmek mümkündür.

Kurumsal davranış kavramı; hem kurum içindeki birey ve grupların davranış biçimlerini, hem de kurumun çalışanlarına ve diğer hedef gruplarına karşı gerçekleştirdiği davranış biçimlerini içermektedir. Kurum çalışanlarının genel davranış esasları kurum tarafından belirli standartlara oturtulmuştur ve tüm çalışanların bu davranış esaslarına uyması beklenmektedir.

Kurumsal davranış, çalışanları birer ekonomik araç olarak değil, psikolojik ve sosyal ihtiyaçları da olan değerli varlıklar olarak görmektedir; bu nedenle onların gelişmelerine ve amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olan bir ortam yaratmaya çalışmaktadır. Kurumsal davranış yaklaşımı aynı zamanda, kurumu bütünsellik ifade eden bir sosyal sistem olarak görür ve kurum içinde en etkili ve verimli iletişim sistemini oluşturmaya çalışır⁷⁷.

⁷⁷ Mahmut Oktay, a.g.e, ss. 265-266.

Kurumlar, kar elde etmek, kurumun yaşamını sürekli kılmak ve topluma hizmet etmek gibi temel amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olarak temel bir takım fonksiyonları yerine getirmektedirler ve bu fonksiyonlara ilişkin temel birtakım davranış biçimleri bulunmaktadır. Kurumların yerine getirdikleri bu fonksiyonlar kısaca⁷⁸ ;

- Yönetim fonksiyonu,
- Üretim fonksiyonu,
- Pazarlama fonksiyonu,
- Finans fonksiyonu,
- Personel fonksiyonu,
- Muhasebe fonksiyonu,
- Araştırma geliştirme fonksiyonu,
- Halkla ilişkiler fonksiyonudur.

2.2.3.2. Kurumsal Davranış Türleri

Kurumlar temel fonksiyonlarını yerine getirirken bu fonksiyonlara bağlı birtakım temel davranış biçimleri sergilemektedirler.

A) Yönetim Alanındaki Kurumsal Davranış

Kurumların yönetim alanında gerçekleştirdikleri kurumsal davranışlar, diğer faaliyet alanlarındaki davranışları üzerinde de etkili olmaktadır. Kurumun sahip olduğu

⁷⁸ Işık Özkan, Tülay Süar, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Tanık Matbaası, İzmir, 1992, s.69.

genel yönetim anlayışı ve modeli hem diğer bütün etkinliklerini yönlendirmekte hem de iç ve dış hedef kitlelerin zihinlerinde oluşan kurumsal imajı etkilemektedir.

Yönetim kavramına ilişkin gerçekleştirilen bir tanımlamada yönetim; belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insan kaynağı olmak üzere, parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammadde, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiri ile uyumlu, verimli, etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamı olarak ifade edilmiştir⁷⁹.

B) Üretim Alanındaki Kurumsal Davranış

Ürün ve hizmetlerin üretilip sunulması kurumların temel fonksiyonları içinde en önemli fonksiyonlardan biridir. Kurumlar hedef kitlelerine kendilerini her şeyden önce ürettikleri ürünler ya da sundukları hizmetler aracılığı ile göstermektedirler.

Kurumların üretim alanında gerçekleştirdikleri üretim davranışının temel özellikleri, üretim sistemleri (fabrikasyon üretim, montaj üretim, tek ya da siparişe göre üretim vb.), üretimin kapasitesi, üretimin planlanması, üretimin kontrolü, üretimde kullanılan teknoloji gibi unsurları kapsamaktadır⁸⁰.

C) Pazarlama Alanındaki Kurumsal Davranış

Kurumların ortaya koymuş oldukları temel davranış biçimlerinden bir diğeri, pazarlama alanında gerçekleştirmiş oldukları faaliyetler ve bu alanda kurdukları ilişkilerdir. Pazarlama alanındaki etkinliklerin stratejik bir planlama dahilinde ve oluşturulması istenilen kurum imajı göz önünde bulundurularak sergilenmesi gerekmektedir.

⁷⁹ "Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, İ.Ü.İ.F., İstanbul, 1991, s.3"den aktaran Demet Gürüz, **Halka İlişkiler-Reklam Ajansı İşletmeciliği ve Yönetimi**, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No. 7, İzmir, 1995, s.53.

⁸⁰ Işık Özkan, Tülay Süar, **a.g.e.**, s.70.

Pazarlama alanında kurumlar, temel olarak dört tür davranış biçimi ile faaliyetlerini sürdürmektedirler⁸¹:

- Ürün ve hizmetlerin tasarımı,
- Ürün ve hizmetlerin fiyatlandırılması,
- Ürünlerin yerleştirilmesi,
- Ürün ve hizmetlerin tutundurma faaliyetlerinin planlanması.

Yukarıda sıralanan bu dört unsur, hedef kitlenin kurumu algılama biçimi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Kurumların hedef kitle üzerinde arzuladıkları algılama biçimini oluşturabilmeleri için ürün ve hizmetlerini tasarlarken, onları fiyatlandırırken, yerleştirilmesini yaparken ve tutundurma çabalarını düzenlerken hedef kitleyi iyi analiz edip bu dört aşamada doğru seçimler yapmaları gerekmektedir.

D) Finans ve Yatırım Alanındaki Kurumsal Davranış

Kurumlar, faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve uzun dönemde ayakta durabilmeleri için gerekli olan fonları sağlamalı ve yönetmeli; ayrıca gerekli olan yatırımları gerçekleştirmelidirler. Kurumların sahip oldukları sermayenin büyüklüğü ve bu sermayenin rasyonel kullanımı finans çevresindeki imajını da etkilemektedir.

Kurumların finans ve yatırım alanında gerçekleştirmiş oldukları davranışın iki boyutu bulunmaktadır. İlk boyut, kurumun bu alanda aldığı yönetsel karar ve uygulamalarını ikinci boyut ise kurumun yatırım ve finans çevreleri ile olan ilişkilerini belirleyen, onlara yönelik olarak sergilediği tutum ve davranışlarını kapsamaktadır.

⁸¹ Ömer Baybars Tek, **Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar**, _____, İzmir, 1990, s. 43.

E) Personel Alanındaki Kurumsal Davranış

Kurumun çalışanları, dışarıda kurumu ve kurumun imajını temsil etme özelliğine sahiptir. Kurumun çalışanlarına yönelik olarak yürüttüğü politikalar ile kurumun çalışanlarında oluşturmak istediği kurumsal izlenim ve imaj arasında karşılıklı bir ilişki söz konusudur.

Bir kurumda personele ilişkin olarak gerçekleştirilen temel fonksiyonlar; personel seçimi, personel eğitimi, değerlendirme ve ücretleme, çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi olarak gruplandırılmaktadır⁸². Bunlar bir kurumda personele yönelik olarak ortaya konan temel unsurlardır. Ancak kurumların personel politikaları kapsamında çalışan memnuniyetini sağlamak doğrultusunda farklı birtakım çalışmalar da gerçekleştirilmektedir. Çalışanların motivasyonlarını arttıracak, onların kurumla bütünleşmelerini sağlayacak etkinliklerin düzenlenmesi, çalışanlar ile üst yönetim arasında ve genel olarak kurum içinde etkin ve çift yönlü iletişim sisteminin oluşturulması, uygun çalışma ortamı ve çalışma ikliminin yaratılması, kurumda ödül sisteminin bulunması, çalışanlara kendilerini geliştirme olanaklarının sunulması gibi unsurlar hem çalışanların kuruma karşı olumlu bir bakış açısı, imaj geliştirmelerini sağlayacak hem de daha etkin ve verimli çalışmalarında etkili olacaktır.

F) Araştırma Geliştirme Alanındaki Kurumsal Davranış

Günümüzün gelişen ve değişen iş dünyasında kurumların yaşamlarını uzun süre devam ettirebilmeleri için her geçen gün farklılıkların yaşandığı teknolojik ilerlemeleri takip etmek ve bu gelişimleri kendi bünyelerine adapte etmek durumundadırlar. Bu nedenle kurumların araştırma-geliştirme çalışmaları için ayrı bir bütçe oluşturmaları gerekmektedir. Araştırma geliştirme alanı da kurumlar için önemli ve kurum açısından olumlu sonuçlar yaratan ciddi bir yatırım alanıdır.

⁸² Demet Gürüz, a.g.e., s.86.

Kurumların, iç ve dış çevrelerinin nazarında yeniliklere açık, sürekli kendini yenileyen ve değiştiren, günceli ve yeni teknolojileri takip eden; buna bağlı olarak standardı yüksek ürün ve hizmetler sunan şeklindeki sıfatlar kullanılarak algılanması ve tanımlanması; araştırma ve geliştirme alanındaki tutumuna, bu alana verdiği öneme ve bu konuya yaklaşımını, bu alandaki faaliyetlerini hem dış hem iç çevresine aktarmasına bağlı olmaktadır.

G) Halkla İlişkiler Alanındaki Kurumsal Davranış

Kurumların rakiplerinin arasından sıyrılarak yaşamlarını devam ettirebilmeleri, başarılı olabilmeleri, çevreleri ile kuracakları olumlu ve sağlam temeller üzerinde yükselen ilişki ile mümkün olmaktadır. Bu ilişkiyi kuracak ve devamını sağlayacak çalışmaları planlayan, gerçekleştirilmesini sağlayan faaliyet ise halkla ilişkilerdir.

Kurumların halkla ilişkiler faaliyetleri kapsamında hareket ederken açık, güvenilir, hedef kitlenin bakış açısına önem veren bir yaklaşım biçimine sahip olmaları gerekmektedir. Böyle bir yaklaşım tarzı kurumların hedef kitleleri ile arzuladıkları ilişkiyi kurmalarının da anahtarı niteliğindedir.

Kurumların temel davranış biçimlerinin dışında faaliyet gösterdikleri ve sorumlu oldukları alanlarda da çeşitli davranış biçimleri bulunmaktadır. Bu davranış biçimleri genel olarak; ekonomik, toplumsal, siyasi kurumsal davranış, bilgilendirme davranışı ve kalite davranışdır⁸³.

⁸³ "Gerhard Regenthal, *Identität und Image-Praxishilfen für das Management in Wirtschaft, Bildung und Gesellschaft*, Köln: Wirtschaftsverl., Bachem, 1992, s. 36'daki veriler" den aktaran Ayla Okay, a.g.e., s.197.

H) Ekonomik Kurumsal Davranış

Ekonomik kurumsal davranış, kurumların ekonomik faaliyet içinde olduğu alanlardaki kişi ya da gruplara karşı göstermiş olduğu tepki ya da tavırları içine almaktadır. Kurumların ekonomik davranışları finans çevresi ile olan ilişkilerinde önemli bir yer tutmakta, onlar üzerindeki kurumsal imajı olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir. Finans çevresi ile olumlu ilişkiler geliştirmiş, bu çevredeki kişi ya da gruplara karşı tepki ve tavırları olumlu olan bir kurumun herhangi bir ekonomik kriz durumunda fon sağlayabilmesi ve yeni yatırımlar gerçekleştirebilmesi kolay olacaktır.

I) Toplumsal Davranış

Kurumlar içinde bulundukları toplumun kültürel birtakım değerlerine de sahip çıkarak bu doğrultuda davranışlar sergilemektedirler. Aynı zamanda kurum içindeki ilişkilerde de yine aynı toplumsal değerlerin yansımaları görülmektedir. Kurumların kendilerine özgü olarak oluşturdukları kurumsal kültürleri de içinde bulundukları toplumun sahip olduğu değerlerden etkilenmektedir. Kurumlar içinde yaşadıkları toplumda sosyalleşerek hem toplum içinde hem de kurumun kendi içinde sergiledikleri davranış biçimlerini şekillendirmektedirler.

Toplumsal davranışın bir diğer boyutunu “sosyal sorumluluk” anlayışı oluşturmaktadır. Sosyal sorumluluk dış çevredeki sosyal konulara ve sorunlara karşı gösterilen ilgiyi kapsadığı gibi faaliyet gösterilen çevredeki ekolojik sisteme olan duyarlılığı kapsamaktadır.

Kurumlar artık sadece ürünler üretilip satan oluşumlar olarak değil içinde yaşadıkları toplumun gerek ekonomik, siyasi ve toplumsal sorunlarına karşı gerek çevreye ve doğaya karşı duyarlılığı olan sistemler olarak var olmaktadır/ var olmalıdırlar. Tüketiciler de kurumlardan sosyal sorumluluk davranışını sergilemelerini

beklemektedirler ve kurumların sosyal sorumluluğa sahip olup olmamaları tüketicilerin satın alma davranışları üzerinde önemli bir etkidir.

J) Siyasi Davranış

Kurumlar faaliyet gösterdikleri toplumda yaşanan siyasal gelişmelerden de etkilenmektedir. Kurumların yaşanan siyasal gelişmelere ve siyasal alandaki baskı gruplarına karşı ortaya koyduğu tepkiler kurumların siyasi davranışının temelini oluşturmaktadır. Hedef kitleler kurumlardan, yaşanan siyasal gelişmeler karşısında duyarlı olmalarını ve tepkilerini ortaya koymalarını beklemektedirler. Ancak genel olarak büyük kurumların dışında ticari amaçlı kurumlar bu alanda tepkisiz kalmaktadırlar. Daha çok kar amacı gütmeyen kurumlar tepkilerini açık biçimde ortaya koymaktadırlar.

Kurumların siyasi davranış sergiledikleri kurum dışı, biçimsel baskı grupları şu şekilde sıralanmaktadır⁸⁴:

- Sermayeciler ve finansal çevre,
- Devlet ve diğer kamu kuruluşları,
- İşçi sendikaları,
- Kooperatifler ve çeşitli dernekler,
- Alıcı ve satıcıların oluşturdukları tröst, kartel ve benzeri biçimdeki birleşmeler.

Kurumların bu gruplar ile olan ilişkileri hem onlar üzerindeki hem de diğer hedef kitle üzerindeki imajını olumlu ya da olumsuz biçimde etkilemektedir.

⁸⁴ Kemal Tosun, **Yönetim ve İşletme Politikası**, Birinci Cilt, İstanbul İşletme Fakültesi Yayın No: 232, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 125, İstanbul, 1990, s.19.

L) Bilgilendirme Davranışı

Yönetim anlayışlarında açık sistem yaklaşımını benimsemiş olan kurumlar hedef gruplarına karşı bilgilendirme davranışını yerine getirmektedirler. Hedef kitle kurumun ne olduğu, ne ürettiği, ne tür faaliyetler gerçekleştirdiği, yaşadığı değişim ve gelişmeler ile ilgili olarak bilgi sahibi olmayı istemektedirler. Bilgilendirme davranışı iki biçimde gerçekleşmektedir;

a. Kurum içine yönelik olarak gerçekleştirilen bilgilendirme davranışında; kurumda yaşananlar ya da gerçekleştirilen faaliyetler, alınan kurumsal kararlar vb. ile ilgili olarak çalışanlar bilgilendirilmektedirler. Bilgilendirmenin etkinliği için sağlıklı işleyen bir kurum içi iletişim sisteminin olması gerekmektedir.

b. Kurumun dış hedef kitleye yönelik olarak gerçekleştirdiği bilgilendirme davranışında; kurum ile ilgili gerekli bilgilerin dış hedef kitleye aktarılması söz konusu olmaktadır. Bu anlamda kurum ile dış hedef kitle arasında karşılıklı etkileşime dayalı bir iletişimin olması gerekmektedir.

Hem iç hem dış hedef kitle özellikle kurumun yaşadığı kriz dönemlerinde bilgilendirme davranışına daha çok ihtiyaç duymaktadırlar. Bu dönemlerde başka bir yoldan (medya, dedikodu vb.) bilgilenmek yerine kurumun kendisi tarafından bilgilendirilmek kuruma hem iç hem dış hedef kitle açısından güven sağlayacaktır. Sadece kriz dönemlerinde değil normal koşullar altında da belirli bir rutinde gerçekleştirilen bilgilendirme davranışlarının sergilenmesi kurumlara tüm hedef kitlelerinin gözünde saygınlık, itibar dolayısı ile olumlu bir imaj kazandıracaktır.

M) Kalite Davranışı

Müşteri memnuniyetinin artırılması, müşteri sadakatinin yaratılması kurum ve kuruluşlar için önemli bir konudur. Kalite davranışı bu anlamda günümüz koşullarında kurumlar için vazgeçilmez bir konu haline gelmiştir.

Kurumların kaliteli ürün ve hizmet sunmaları için göz önünde bulundurmaları gereken üç önemli neden bulunmaktadır⁸⁵:

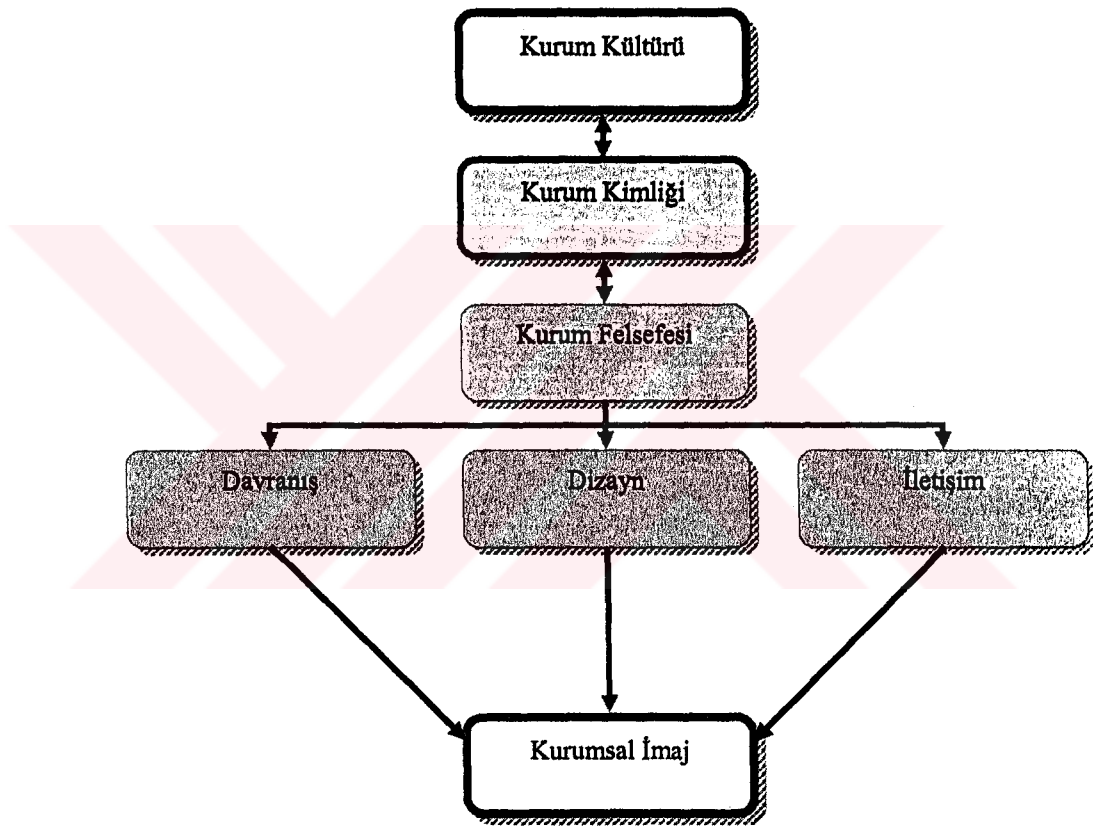
- Günümüzde rekabet uluslararası bir boyut kazanmıştır. Uluslararası kurumların sayısı gittikçe artmaktadır. Kurumlar çeşitli ülke piyasalarına girmek ve etkili olmak zorundadırlar, çünkü bir yaşam savaşı söz konusudur.
- Günümüzün müşterisi kaliteyi her zamankinden daha fazla talep etmektedir.
- Günümüzün müşterisi daha iyi fiyat koşullarının yanında daha iyi servis, güvenilirlik, kolay ulaşılabilirlik ve daha dürüst, daha ılımlı ilişkilerin hakim olduğu ortamlara sahip kurumlar aradığından sık sık tercihlerini değiştirmektedirler.

Müşterilerin satın alma tercihleri fiyat ve diğer unsurların yanı sıra kaliteden de etkilenmektedir. Hatta sunulan ürün ve hizmetin düşük kaliteye sahip olması tercihlerin değiştirilmesinin en büyük etkenidir.

⁸⁵ Ahmet Kovancı, **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?**, Sistem Yayıncılık: 288, İstanbul, 2001, s.23.

2.3 Kurum İmajı İle İlişkili Kavramlar

Literatür incelendiğinde; kurum iklimi, kurum kültürü, kurum kimliği, kurum sesi gibi kurumlara ilişkin pek çok kavramla karşılaşılmaktadır. Tüm bu kavramlar incelendiğinde aslında birbirine çok yakın ve hatta iç içe geçmiş kavramlar oldukları görülmektedir.



Şekil 4 Kurum İmajı, Kurum Kültürü ve Kimliği Arasındaki İlişki

Kaynak; Ayla Okay, Kurum Kimliği, 3. Baskı, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2002, s.241.

Kurum kültürü, kurum kimliği ve kurum imajı kavramları birbiri ile yakından ilişkili olma özelliğine sahiptirler. Kurum imajı oluşturulurken kurum kültürüne ait olan kurumsal değerlerden, hareket tarzlarından yola çıkılmaktadır. Aynı şekilde kurum imajı zaten kurum kimliğinin dışa yansımaları olarak görülmekte ve kurum imajı çalışmalarında öncelikle kurumsal kimliğin oluşturulması gerekmektedir.

Birbiri ile ilişkili bu kavramları tanımlayacak olursak:

Kurumsal İklim: İklim (atmosfer, hava), bir kurum açısından o kurumdaki mevcut koşulların çalışanlar tarafından algılanış biçimini ve kurumsal yaşamın niteliğini ifade etmektedir. İklim, bir kurum ilgili olarak psikolojik açıdan tanımlanan ve kurumdaki insan ilişkilerinin niteliğini ifade eden, daha çok gözle görülen bir kavramdır. Dışardan herhangi bir kişi kurumu ziyaret ettiğinde oradaki insanlar arası ilişkileri gözlediğinde ve bazı insanlar ile konuştuğunda o kurumun iklimi hakkında bir yargıya varabilir. Bu iklim, son derece resmi ilişkileri öne çıkarıyor ve resmi olmayan ilişkileri yadsıyorsa kapalı bir iklim ya da negatif bir atmosferden söz edilebilir. Bunun aksi olarak bir kurumdaki insanlar arasında samimi, yakın, dostça ve arkadaşça ilişkiler önemseniyorsa bu iklim daha olumlu bir iklim olarak nitelendirilebilir⁸⁶.

Kurum Sesi⁸⁷: Alan Siegel ortaya koyduğu kavram ile ilgili “Ses, kurum kimliğinden çok daha fazla şey ifade etmektedir. Logoyu, sloganı, yıllık raporu ya da reklam kampanyasını dahi aşmaktadır. Ses, kurumların kişiliği ve karakteridir. Ses, kurum kimliğinin tutarlılığını sağlamlaştırır ve güçlendirir. Ses, kalıcı bir değişim noktasıdır. Başka bir deyişle ses, kurumun uzun süre yerini korumasına ve rekabet gücünü arttırmasına destek olur” ifadelerini kullanmıştır.

2.3.1 Kurum Kültürü Kavramı

Sözlük anlamına bakıldığında bakmak ve yetiştirmek fiillerine karşılık gelen kültür kavramı üzerine farklı disiplinlerde değişik pek çok tanımlama yapılmıştır. Sosyal bilimciler açısından kültür, toplumsal yaşamda toplumun kurumlarınca(eğitim,hukuk,sağlık,sanat,siyaset vb.) üretilen ve toplum üyeleri tarafından paylaşılan ortak değerler (inanç,örf,gelenek vb.) bütününü ifade etmektedir.

⁸⁶ _____, “Örgüt Kültürü ve İklimi”, <http://a54t.sitemynet.com/ada/oki.htm>, Nisan, 2004.

⁸⁷ Brent Schmitt, Alex Simonson, a.g.e., s.48 .

Yine sosyal bilim açısından gerçekleştirilen bir diğer tanımlamada *kültür*; toplumsal sistemin bilgi, ideoloji, değerler, yasalar ve günlük ritüellerini yansıtan gelişme modelinin bir ifadesini oluşturmaktadır⁸⁸. Benzer bir tanımlama ile *kültür*, insanın yarattıklarının tümü olarak ifade edilmektedir. Bir bütün oluşturan *kültür*, ancak çözümleme amacı ile maddi ve manevi olarak ayrılabilir. İnsanın yarattığı bütün araç ve gereçler maddi *kültüre*, insanlar tarafından yaratılan bütün anlamlar, değerler, kurallar ise manevi *kültüre* örnek olmaktadır ve insan-doğa, insan-insan ilişkilerini çözdüğü oranda anlam kazanmaktadır⁸⁹.

Bu açıdan bir yaklaşımla Bozkurt Güvenç, *kültür* kavramına ilişkin bazı noktalara değinmiştir⁹⁰:

- *Kültür*, bir toplumun ya da bütün toplumların birikimli uygarlığıdır.
- *Kültür*, belli bir toplumun kendisidir.
- *Kültür*, bir dizi sosyal süreçlerin bileşkesidir.
- *Kültür*, bir insan ve toplum kuramıdır.

Başka bir tanımlamada *kültür*, bir insan toplumunun duygu, düşünce ve yargı birliğini sağlayan değerlerin bütünü olup, *kültür* bu anlamıyla gelenek, görenek, düşünce ve sanat değerleri gibi, bir toplumun bütün sanat değerlerini kapsamaktadır ve basit bir ifadeyle “bilgi” anlamına gelmektedir⁹¹. Bir başka açıdan *kültür*, insan davranışının temelini oluşturan ve insan davranışlarını bir bakıma tahmin edilebilir bir hale sokup, ortak amaçlar setine doğru yönelten ya da bazı genel kabul görmüş durumların korunmasını amaçlayan bir inanışlar, normlar ve paylaşılan değerlerin toplamıdır⁹².

⁸⁸ Gareth Morgan, *Images of Organization*, Sage Publications, USA, 1997, s.120.

⁸⁹ Emre Kongar, *Kültür Üzerine*, Çağdaş Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul, 1984, ss.16-41 .

⁹⁰ Bozkurt Güvenç, *İnsan ve Kültür*, 5.Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1991, s.95.

⁹¹ İlhan Erdoğan, *a.g.e.*, s.121.

⁹² Mustafa Gümüş, *a.g.e.*, s.255.

Yapılan tanımlardan hareketle kültürün toplum yaşamına ait bir kavram olduğu söylenebilir. Toplum içinde faaliyetlerde bulunan kurum/kuruluşlar da toplumsal yaşamın bir parçasını oluşturmakta, kendi içinde birtakım değerlere sahip olmaktadır. Dolayısıyla onlar da kendilerine özgü bir kültür oluşturmaktadırlar.

Kurum kültürü kavramına ilişkin ise literatürde farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlamalardan birinde kurum kültürü; bir kurumun temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten simge (sembol), seramoni ve mitolojilerin bütünü⁹³ olarak ifade edilmektedir. Benzer bir diğer tanımlamayla kurum kültürü, bir kurumda paylaşılan değerler, semboller, anlamlar, inançlar ve varsayımların bütünüdür; birlikte çalışan bireylerin oluşturduğu grubu organize eder ve birbirlerine bütünlük⁹⁴. Başka bir ifadeyle kurum kültürü, kurumda ya da kurumun alt kuruluşlarında varolan düşünme, hissetme ve tepki vermenin belirli bir şablona göre oluşturulmuş biçimidir⁹⁵.

Başka bir anlatımla kültür, teknik açıdan alındığında, kuruluşun genel değer yargılarını, sembollerini, davranışlarını ve varsayımlarını aynı potada eritir. Bir başka deyişle kültür, o yerde “işlerin nasıl yürüdüğünün” bir göstergesidir⁹⁶. Daha genel bir tanımlamayla ise kurumsal kültür; bütün kurum üyelerince paylaşılan inançlar, davranışlar, değerler ve beklentilerdir⁹⁷.

Kurum kültürü, kurum çalışanlarının aynı değer ve inanç sistemi etrafında toplanmalarını, ortak davranış kalıpları geliştirmelerini sağlamaktadır. Bu şekilde kurum içinde bir bütünlük sağlanmakta ve çalışanların kuruma bağlılıkları

⁹³ Muharrem Varol, a.g.e., s.182.

⁹⁴ David M. Dozier, Larissa A. Grunig, James E. Grunig, **Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management**, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, USA, 1995, s.135.

⁹⁵ Henry L. Tosi, John R. Rizzo, Stephen J. Carroll, **Managing Organizational Behavior** Second Edition, Harper Collins Publishers, USA, 1990, s.127.

⁹⁶ Rob Goffee, Gareth Jones, **Kurum Kültürü -Kuruluşunuzun Kurumsal Kültürünün İşiniz Üzerindeki Yıkıcı ve Yapıcı Etkileri**, çev. Kıvanç Kutmandu, MediaCat Kitapları Kapital Medya A.Ş., Ankara, 2000, s.29.

⁹⁷ Robert A. Baron, Jerald Greenberg, **Behavior in Organizations- Understanding and Managing the Human Side of Work**, Third Edition, Allyn and Bacon A Division of Simon &Schuster, U.S.A. 1990, s.297.

arttırılmaktadır. Kurumlar kendi kültürlerini oluştururken içinde bulundukları toplumun kültürel değerlerinden de etkilenmektedirler.

Oktay kurumlar açısından üç boyuttaki kültürden bahsetmektedir⁹⁸:

1) Kurum, içinde bulunduğu toplumun ve grubun kültürünü büyük ölçüde yansıtmaktadır. Tıpkı bireyler gibi kurumların da içinde bulundukları toplumsal yaşantıdan etkilenmesi kaçınılmazdır.

2) Kurumlarda çalışan insanlar kendilerinin mensup oldukları grubun (ırk, yöre, etnik grup, din vb.) kültürünü kurum içine taşırlar.

3) Her kurumun, çalışanlarından ve toplumun genel kültüründen bağımsız olan kendi kurum kültürü bulunmaktadır. Bu kültürü oluşturanlar ise yönetimin kurum faaliyetleri ve etkin çalışması için en uygun gördükleri ya da kurum içinde kendiliğinden oluşan davranış kalıpları ve normlardır.

Kurumları anlamamızı ve tanımamızı sağlayan kurum kültürünü oluşturan birtakım öğeler bulunmaktadır ve bu öğeler⁹⁹:

- Kurumun tarihi,
- Değerleri ve inançları (kurum içindeki başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan kavram ve inançlar),
- Kurumu açıklayan hikaye ve mitler,
- Kurumun kültürel şebekesi (informel yapı, açıkça ve resmen görünmeyen yetki hiyerarşisi),

⁹⁸ Mahmut Oktay, a.g.e., s.101.

⁹⁹ Z.Beril Akıncı, a.g.e., s. 34.

- Adetler, gelenekler, törenler,
- Kurumun kahramanları (kurumsal değerleri kişileştiren ve diğerleri için rol modelleri olarak hizmet etme işlevi gören kadın ve erkek kahramanlar).

Bu unsurların dışında kurumun yönetim biçimi, eleman alımında kullandığı teknikler, müşterilere ve çalışanlara davranış biçimi, çalışanları ödüllendirme ve eğitim sistemleri, kurum içindeki karar alma süreçleri, kurumun çalışanlarına sunduğu kariyer planı gibi pek çok unsurda kurum kültürünün bir parçasını oluşturmaktadır.

2.3.1.1. Kurum Kültürü Tipolojileri

Kurum kültürünün sınıflandırılması yapılırken farklı bakış açılarıyla değişik sınıflandırmalar gerçekleştirilmiştir. Bunlar arasında Charles Handy, kurumsal kültürü; örgüt yapıları, yönetim biçimleri ve düşünce sistemleri açısından, güç/otorite kültürleri, bürokratik/rol kültürleri, iş ya da süreç kültürleri ve birey/destek kültürleri olmak üzere dört grupta incelemiştir¹⁰⁰:

Güç Kültürü: Bu tarz bir kültürün hakim olduğu kurumlarda merkeziyetçi bir yönetim anlayışı söz konusudur. Kararlar üst yönetim tarafından alınmaktadır. Buna bağlı olarak iletişim yapısı merkezi bir özellik göstermektedir. Bu tür bir yapı kararların hızlı alınıp uygulanmasını sağlamakta, bürokrasi en aza indirgenmektedir.

Bürokratik/Rol Kültürü: Uzmanlaşma ve işbölümü bu tarz kültürün ortaya çıkmasına neden olmuştur. Kurum gerçekleştirilen faaliyetlere göre bölümlere ayrılmış ve her departmanın ve o departmanda çalışanların görev ve sorumlulukları yazılı olarak tanımlanmıştır.

¹⁰⁰ Haluk Gürgen, a.g.e., ss.169-172.

İş/Süreç Kültürü: Bu kültür biçiminde belirli bir işi, projeyi gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş gruplar söz konusudur. Başarının ölçütü işin en iyi, kaliteli şekilde tamamlanmasının sağlanmasıdır. Bir ekip lideri grubu yönlendirmekte ancak demokratik ve katılımcı bir rol üstlenmektedir. Proje ya da amaçlanan iş tamamlandığında ekip dağılarak yeni gerçekleştirilecek projelere göre yeni gruplaşmalar olmaktadır.

Birey Kültürü: Bu tür bir kültüre sahip olan kurumda birey odaklı yaklaşım bulunmaktadır, birey kuruma hizmet için değil kurum bireye hizmet etmek için vardır. Birey kültürünün hakim olduğu kurumlar kendi çıkarları için daha iyi olacağına inanan bir grup bireyin bir araya gelmesi ile oluşturulmakta dolayısı ile bireyin varlığı kurumun varlığının önüne geçmektedir. Birey ancak kendi isteği ile kurumdan ayrılmaktadır. Yönetim gücü ise, uzmanlığa bağlı olarak bireyler arasında paylaştırılmıştır.

Yapılan başka bir ayırmada Goffee ve Jones kurumsal kültürü *şebekleşmiş, kar amacı güden, topluluksal ve bölümlenmiş* olarak dört gruba ayırmaktadırlar¹⁰¹:

Şebekleşmiş kurumsal kültür: Bu tarz kültürde yüksek düzeyde sosyalleşme ve buna göre nispeten düşük dayanışma hakimdir. Bu kurumsal kültür tarzının üyeleri birbirlerini sevmekte ve umursamaktadırlar; bu açıdan yaklaşıldığında bu kültür için bir dostluk ve nezaket kültürü de denilebilir.

Kar amacı güden kurumsal kültür: Bu tür kültürün önemli yapıtaşları ; hedefler çerçevesinde güçlü fikir birliği, işleri hemen halletme isteği, kuvvetli ortak amaç paylaşımı, hedeflere son derece yoğun odaklaşma, anlaşmazlıkların üstesinden gelme ve değişim gereksinimini kabullenme açısından belli bir cesaret ve gözüpekliktir. Kar amacı güden bir kurumda iş iştir ve işin gerektirdiği görev kutsaldır; amaç vakit kaybetmeden işi bitirmektir.

¹⁰¹ Rob Goffee, Gareth Jones, a.g.e., s.30.

Bölümlenmiş kurumsal kültür: Bölümlenmiş kurumsal kültür düşük sosyalleşme ve düşük dayanışma ile tanımlanmaktadır. Bölümlenmiş kültürler bireylerden çok fikirlere önem verirler bu nedenle özel durumlarla ilgili davranışlara geniş ölçüde hoşgörü gösterirler. Örneğin önemli olan bireyin kafasındaki fikir olduğundan işe ne giyerek geldiği önemsizdir. Bölümlenmiş kurumlarda çalışanlar genel olarak yalnız ya da diğer çalışanlardan ve yöneticinin görüş alanından uzak çalışırlar.

Topluluksal kurumsal kültür: Bu tarz bir kültür şebekeleşmiş ve kar amacı güden kurumsal kültürün birleşimidir denilebilir. Performansa yoğunlaşmanın yanı sıra üst düzeyde sosyalleşme ve bağlılık söz konusudur. Bu kültürde bir kurumda üretilen ürün ya da hizmetler oldukça önemlidir ve hatta ürünleri ile ilgili olarak tüketici karşısında ısrarcılıkları vardır. Topluluksal kültürde ortak değerlere duyulan sadakat üst düzeydedir.

Kurum kültürüne ilişkin bir diğer sınıflandırma *güçlü kültür* ve *zayıf kültür*; *dominant (baskın) kültür* ve *alt kültür* olmak üzere iki farklı biçimde yapılmıştır¹⁰²:

Güçlü Kültür ve Zayıf Kültür: Güçlü bir kurumsal kültür; güçlü liderlik ve güçlü değerler tarafından şekillendirilmektedir. Bu iki unsura ek olarak bir kurumsal kültürün güçlülüğünü belirleyen diğer temel faktörler paylaşım ve yoğunluktur. Paylaşım, kurum üyelerinin kaçının aynı temel değerlere sahip olduğunu işaret etmekte; yoğunluk ise, kurum üyelerinin temel değerlere bağlılık derecesini ifade etmektedir. Sonuç olarak bir kurumun temel değerleri ve bu değerlerin önemi kurumun üyeleri arasında ne kadar benimsenmişse, bu değerlere ne kadar bağlanılmışsa o kurumun kültürü de o derecede güçlü olacaktır.

Güçlü kurumsal kültürün aksine zayıf kurumsal kültürde kurumsal değerlerin paylaşımı ve bu değerlere olan bağlılık derecesi daha düşüktür. Özellikle yeni kurulmuş ya da sık sık eleman değişimi yapan kurumların kültürlerini zayıf kültür olarak

¹⁰² Fred Luthans, **Organizational Behavior**, Eight Edition, Irwin McGraw Hill, USA, 1998, s.552.

nitelendirmek mümkündür. Çünkü bu kurumların üyeleri ortak anlamlar ve değerler yaratacak kadar bir arada bulunmamıştır¹⁰³.

Baskın kültür; kurumun üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerlerin toplamını ifade etmektedir. Örneğin Southwest Havayolları'nın çalışanlarının çoğunluğu çok çalışma, kuruma bağlılık ve müşteri hizmetleri gibi değerleri paylaşmaktadırlar. Aslında bir kurumun kültüründen bahsederken onun baskın kültürü ifade edilmektedir.

Alt kültür ise, kurumun üyeleri arasında genellikle küçük bir azınlık tarafından paylaşılan değerlerin toplamıdır. Bir kurumun departmanı ya da ünitesinin üyelerinin paylaştığı problem ya da deneyimler sonucunda oluşmaktadır.

Kurum kültürüne ilişkin bir diğer sınıflama da Tosi, Rizzo ve Carroll tarafından gerçekleştirilmiştir¹⁰⁴:

Karizmatik/Kendine yeten kültür: Karizmatik kurumsal kültür, dramatik yönetim kimliği ile birleştirilir. Dramatik yönetici; görkemli hislere sahiptir, başkalarının dikkatini çekmek için güçlü ihtiyaçları vardır ve onların dikkatini çekecek hareketler gerçekleştirir. Karizmatik kültürde bireycilik üzerindeki vurgu abartılıdır ve bazen en üst seviyededir. Kurumun hedefleri hızlı biçimde gelişir. Karar alma, kurumun dış çevresi ya da kapasitesi üzerinde dikkatli analizler yapılmaksızın gerçekleştirilen önsezi ve tahminlere dayanmaktadır. Genellikle kurumsal yapı ve insan kaynağı, arzu edilen büyümeyi elde etmek için yeterli değildir. Güç kurumun tepe noktasında toplanmıştır. Tepe yöneticiler, kapalı kontrolü muhafaza ederler ve aynı zamanda dikkatlerin merkezinde dururlar.

¹⁰³ Z.Beril Akıncı, a.g.e., s.40.

¹⁰⁴ Henry L. Tosi, John R. Rizzo, Stephen J. Carroll, a.g.e., ss.130-136.

Kendi kendine yeten kültür' e sahip kurumlar, bağımsızlık, bireysel inisiyatif ve başarı üzerinde odaklanırlar. Bu kurumlarda, yöneticiler kendi sınıflarını ilerletme ve geliştirme yaklaşımına sahiptir. Başarı ve kişisel disiplin fark edilir ve ödüllendirilir.

Paranoid kültür / Güven kültürü: *Paranoid* kurumsal kültür, şüpheli kimlik modelinin sonucudur. Şüpheli kişiler, başkaları tarafından zorlandıklarını hissederek ve onların güvenilmez olduğunu düşünürler. Şüpheli yönetici, gizli biçimde ve tetikte davranırlar; altında bulunanların yetersiz, tembel olduğuna ve onun yerini elde etmek için gizli istekleri olduğuna inanırlar. Paranoid, kurumsal kültürde şüphe ve güvensizlik duyguları hakimdir. Bu durum genellikle, kurumu tehdit eden önemli dış faktörlerden kaynaklanmaktadır, örneğin 1970'lerde tüm dünyayı etkileyen petrol krizi gibi. Bu kurumlarda tepe yöneticiler proaktif değildir. Kurumu etkisi altına alan endişe ve şüphe kurumun önemli stratejik fırsatlara anında ve çabuk yanıt verme kabiliyetini azaltmaktadır. Yönetim, kendi çevrelerindeki değişimler hakkında bilgi almak için sabit araştırmalar yapmaktadır. Kurum üyeleri, kolay kolay önemli bilgileri kendilerine bazı avantajlar getirebileceği düşüncesi ile başkasıyla paylaşmazlar.

Güven kültürü, gerçekçi olmayan endişelere sahip değildir. Başkalarında güven, dürüstlük ve açıklık hissi oluşturmak söz konusudur. Yöneticiler, diğer yöneticilerin ve çalışanların başarılı olmak için gerekli motivasyona ve yeteneğe sahip olduklarına inanırlar.

Çekinme/ Başarı kültürü: Depresif kişilik *çekinme* kültürünü yönetir. Depresif kişiler, başkalarının şefkat ve desteğine ihtiyaç duyarlar ve olaylara yön vermede ve harekete geçmede yapamayacakları hissine sahiptirler. Bu kişilikteki yöneticiler karar almaktan kaçınırlar ve genel olarak bu kültürde değişime direnirler, çünkü değişim kurumdaki sabit değerleri ve güç yapısını tehdit edici olabilir; benimsenen davranış değişimden kaçmaktır. Çekinen kurumlar genelde durgun pazarlarda yer alırlar ve hiyerarşik kurumsal yapılanmaya sahiptirler. Prosedürler, kurallar ve yönetim tarzı aşırı

vurgulanmıştır ve kurum için amaç haline gelmeye başlamıştır. Yönetimin bütün enerjisi kurallara uyulmasını sağlamaya odaklanmıştır.

Başarı kültürü'nde, tepe yönetim grubunun değerleri mantıklı analizler ve rasyonel işlemlerdir. Kurumun rakiplerine göre güçlü ve zayıf yönlerini anlamaya çalışırlar. Bu yöneticiler değişimin gerekli olduğunu fark edebilirler ve değişim gerçekleştirilirken kendilerini güvende hissederler. Elde edilebilecek fırsatlar hakkında bilgi sahibi olan yöneticiler, karar almaya ve onlara avantaj sağlayacak hareketleri gerçekleştirmeye gönüllüdürler.

Politik kültür/Odaklanmış kültür: Politik kültür, kurumsal kimlik tarafsız tarzda olduğunda meydana gelmektedir. Diğerlerinden bağımsız olma ve çevre ile ilişkili olmama duygusuna sahiptir. Başkaları ile etkileşim içinde olmanın zarar getireceğine inanırlar ve duygusal ilişkiden kaçınırlar çünkü diğerleri tarafından küçültüleceklerini düşünürler. Politik kültürde, açık yönetim bulunmamaktadır. Liderlik yoktur, alt düzeydeki yöneticiler kurumun yönetimini etkilemeye çalışırlar. Yönetim gücü, baskın koalisyondan kaynaklanır; bazı bireyler ya da birleşim/koalisyonlar liderliğin olmayışı nedeni ile yönetim gücünü elde etmek için yarışırırlar. Yöneticiler, kendi pozisyonlarını ve statülerini yükseltmeye çalışırlar ve güç anlaşmazlığı içindedirler. Kurumsal başarı ile sadece minimum düzeyde ilgilidirler.

Odaklanmış kültürde, kurumun üyeleri kurumun yönetimi hakkında benzer bakış açısını paylaşırlar. Açık yönetim tarzından gelen bu akım tepe yöneticiler tarafından yerleştirilir ve kurum üyelerinde bu objektifliğe karşı bağlılık ve arzu vardır.

Bürokratik/Yaratıcı kültür: Bürokratik kültür, bir şeyin nasıl görüldüğünden çok nasıl çalıştığı ile ilgilidir. Yöneticiler birlikte çalışma kurallarının amacından çok bu kurallar üzerinde odaklanırlar. Belirli, detaylandırılmış, biçimlendirilmiş kontrol sistemleri vardır ve kurum üyelerinin davranışları gözlem altındadır. Hiyerarşik bir yapılanma vardır; derece ve pozisyonlar oldukça önemlidir.

Yaratıcı kültürde, kurum üyeleri kişisel disipline sahiptir. Kurum çalışanları herhangi bir kural ya da prosedüre bağlı olmaksızın birlikte takım halinde çalışırlar. Diğerleri ile birlikte çalışma ve birbirine bağlı görevler hakkında bilgi sahibidirler. Kurum üyeleri arasındaki koordinasyon bir dereceye kadar, birlikte çalışma ve başarılı olma deneyiminden gelişen sezgisel bir süreçtir. Üyeler, başarının temelini işbirliği olduğunu bilirler.

Kurumsal yönetimde hakim olan unsur bakımından yapılan başka bir sınıflama¹⁰⁵:

Güç kültürü: Otoritenin merkezde toplandığı ve tüm yaşamsal kararların merkez tarafından alındığı kurumsal kültürleri ifade eder.

Rol kültürü: Tipik bürokratik kurum kültürünü tanımlar; kişilerden çok kurumdaki görevlerin tanımlanmasına ağırlık verilmiştir.

Görev kültürü: Belirli bir görevi yerine getirmek için kurulmuş kurum ve gruplara özgü bir kültürdür. Kişisel inisiyatif ve yaratıcılık oldukça fazladır.

Birey kültürü: Bu kültürde bireyler kuruma kendi kişisel istek ve ihtiyaçlarını karşıladığı sürece bağlılık duyarlar, bireyin üzerine odaklanmış bir kültürdür.

Kurum kültürü kavramına yönelik yapılan sınıflandırmalar, kavramın açıklanabilmesi ve netleştirilmesi açısından önemli bir yere sahiptir ve kavramın anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır.

2.3.1.2. Kurum Kültürünün Oluşturulması

Kurumlar kendileri bilinçli olarak oluştursun ya da oluşturmaları bir kültüre sahip olmaktadır. Önemli olan kurum içindeki davranışları ve işleyiş biçimini kurumsal hedefler ve amaçlar doğrultusunda, kurumun genel yapısına uygun, doğru kültürü oluşturmak ve yerleştirmektir. Yeni bir kültür oluşturulurken dikkat edilmesi

¹⁰⁵ “ Paul Winner, *Effective PR Management*, Second Edition, London: Kogan Page Ltd., 1990, ss.59-65” den aktaran Mahmut Oktay, a.g.e., s.339.

gereken bir diğerk nokta ise kùltürün alt parçalarının bütünüün özelliklerini taşımasına dikkat edilmesidir. Aksi takdirde parçalar, bütünüün niteliğini ifade edemez ve o niteliğe uygun davranmazlar.

Kurumsal kùltür, sayısız miktarda farklı biçimlerde geliştirilebilir ancak kurum kùltürünün oluşum süreci genellikle aşağıdaki basamakların farklı versiyonlarını içermektedir¹⁰⁶:

- Tek bir birey (kurucu), kafasında yeni girişim için bir düşünce/teze sahip olur.
- Kurucu kişi kendisi ile aynı vizyonu paylaşan, bir ya da daha fazla kişiyi bir araya getirerek ana grubu oluşturur. Bu gruptaki bireyler kurucu üye ile aynı vizyonu paylaşırlar ve bu düşüncenin bazı riskleri almaya değer olduğuna, zaman, para ve enerji harcanabilir olduğuna inanırlar.
- Kurucu olan ana grup kurumun oluşturulması ile ilgili olarak harekete geçer (sermayenin artırılması, patentin alınması, ortaklık, yerleşim alanının belirlenmesi, inşa edilmesi vb.).
- Bu noktada başka kişiler kurumun içine alınır ve genel hikaye oluşturulmaya başlanır.

Günümüzün başarılı kurumları genel olarak bu basamakları takip etmişlerdir. Motorola, McDonalds gibi kendi alanlarında başarıları ile ün sahibi olmuş kurumlar örnek olarak verilebilir.

Yukarıdaki basamakları takip ederek oluşan kurum kùltürünün oluşum sürecinde temelde üç unsurun etkisi olmaktadır¹⁰⁷:

¹⁰⁶ Fred Luthans, a.g.e., s.557.

¹⁰⁷ Robert A. Baron, Jerald Greenberg, a.g.e., s.298.

- *Kurucular*; kendi değerlerini ve davranışlarını kurumun kişisel vizyonuna transfer etmektedirler
- *Dış çevrede yer alan kişi ve kurumlar*; kurumu yönetim tarzı, ürünleri, çeşitli değer ve davranışları geliştirilmesi gibi belirli hareketleri için ödüllendirir.
- *Çalışanlar ve onların çalışma ilişkileri*; çalışanlar kuruma kendi deneyimlerini, değerlerini ve davranış tarzlarını getirirler; çalışma ilişkileri kurumun temel aktivitelerini ve paylaşılan davranış tarzları ile temel değerleri yansıtmaktadır.

Kurum kültürü bu üç unsurun yani hem kurucuların kurumu oluştururken kendilerinden kattıkları değer ve inançların, hem kurumun faaliyet gösterdiği ve içinde bulunduğu toplumun değer yargıları, gelenekleri, inanç sistemleri vb. özelliklerin, hem de kurum üyelerinin kendi özel yaşamlarından, kişilik özelliklerinden getirdikleri davranış biçimlerinin bir kombinasyonundan oluşmaktadır. Ancak dikkati çeken bir başka nokta ise, kurumlar, kurum içindeki işleyişten kaynaklanan ve bu unsurlardan bağımsız olan kendi kültürlerine de sahiptirler.

Söz konusu üç unsurdan etkilenecek şekilde şekillenen kurum kültürünün oluşumuna yönelik üç farklı görüş bulunmaktadır¹⁰⁸:

- *İlk* bakış açısı kurum kültürünün kurum kurucusu ve diğer yöneticilerin kuruma kendi varsayım, değer ve sembollerini getirmeleri ve bunları kurum üyelerine de benimsetmeleri ile oluştuğunu dile getirmektedir.
- *İkinci* görüş ise kurum kültürünün, kurum üyelerinin, iç bütünleşme ve çevreye uyum sorunlarını çözmek amacıyla girdikleri etkileşimlerden doğduğunu savunmaktadır.

¹⁰⁸ _____, "Örgüt Kültürü ve İklimi", <http://a54t.sitemynet.com/ada/oki.htm>, Nisan, 2004.

- Son ve üçüncü görüş de kurum üyelerinin kurum kimliği, denetim, bireysel gereksinimler ve kabul görme sorunlarına ilişkin olarak geliştirdikleri çözümlerin kurum kültürünü oluşturduğunu ortaya koymaktadır.

Kurum kültürünün oluşumunda etkili olan ve kurumsal kültürün yapı taşları diyebileceğimiz bir takım unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar hem kurum kültürü oluşturulurken hem de kurum içinde yayılması sırasında önemli bir rol üstlenmektedirler. Sözü edilen bu unsurlar¹⁰⁹:

İdeoloji/Felsefe: Her kurum için kurumsal kültür paylaşılan ortak bir ideoloji etrafında inşa edilmektedir. Kurumsal ideoloji ya da kurum felsefesi, kurum üyelerini birbirine bağlayan ve onların dünyasını neden-sonuç ilişkisi içinde açıklayan, büyük ölçüde tutarlı inançlar bütünüdür ve kurum üyelerinin alınan kararların mantığını anlamalarına yardım eder.

Mit ve Semboller: Mitler, tasarlanmış olayların dramatize edilmesi, hikayeleştirilmesidir. Aynı zamanda kesin kanıtlanmış gerçekler tarafından desteklenmeyen bir davranıştır. Mitler; efsaneler, masallar, hikayeler ve halk masalları gibi farklı doğruluk derecesine sahip tarihsel tanımlama biçimlerinden biridir; kurumda bir kuşaktan diğerine önemli olaylar ya da ayrıntılar aktarırlar ve kurum içinde temel hareket olmaya başlamıştır.

Semboller, bağlılığı amaçlamaktadır ve unvanlar, özel park yerleri, özel yemek alanları, ofis büyüklüğü, yerleşim ve ofis mobilyaları gibi unsurları içermektedir. Semboller kurum içindeki kültürel anlamları taşıyabilecek biçimde oluşturulmalıdırlar. Aynı zamanda kurumlarda semboller, kurumun üyeleri tarafından paylaşılan değerlerle ilişkili olmalı ve merkezde yer almalıdır. Semboller, aynı düzeydeki birey ve gruplar arasındaki statü ve güç farklılığını da ayırabilmektedir.

¹⁰⁹ Henry L. Tosi, John R. Rizzo, Stephen J. Carroll, a.g.e., ss.138-139.

Ritüel ve Seramoniler: Ritüeller, bir olay ile ilgili kültürel ifadelerin çeşitli biçimlerini birleştiren; planlı, dikkatle işlenmiş, dramatik aktivitelerin bütünüdür. Seramoniler, bir olayla ilişkili çeşitli ritüellerin bir sistemidir.

Semboller ve mitler, ritüeller ve seramoniler çeşitli davranışlar ve etkileşim aracılığı ile önemli kültürel anlamlar taşırlar.

Kurum kültürünün oluşumunda ve şekillenmesinde önemli bir yere sahip olan unsurlardan bir diğeri kurum içindeki liderlik tarzlarıdır. Liderin demokratik, katılımcı olup olmaması ya da otokratik olması kültürün şekillenmesinde etken olmaktadır. Buna bağlı olarak kurumsal kültür de yaratıcı, demokratik ya da bürokratik olma özellikleri gösterecektir. Kurumun değer sisteminin ve davranış biçimlerinin şekillendirilmesinde lider, konumu gereği yetkiyi elinde bulundurması nedeniyle üstün konumdadır.

Morgan ise kurumsal kültür üzerinde etkili olan bir başka unsura dikkat çekmektedir¹¹⁰; Toplumsal cinsiyet. Geleneksel kurum biçimleri genellikle erkeğe özgü değer sistemlerine sahip olmaktadır. Örneğin mantıksal düşünce ve eylem biçimlerine önem verilmesi, topluluk ilişkileri görmezden gelinerek sonuca yönelinmesi toplumsal cinsiyet açısından “erkek” egemen değerleri ifade etmektedir. Kültürel açıdan, “kadın” değerleri etrafında biçimlenen kurumlarda rasyonel- analitik yaklaşım biçimi yerine daha empatik, sezgisel, organik davranış biçimlerini öne çıkaran değerler hakimdir.

2.3.1.3. Kurum Kültürünün Özellikleri ve İşlevleri

Farklı bakış açılarından çeşitli tanımlamaları gerçekleştirilen kurum kültürü kendine özgü birtakım özelliklere de sahiptir. Bu özelliklere ilişkin bir gruplandırma ise aşağıdaki biçimde olmaktadır¹¹¹:

¹¹⁰ Gareth Morgan, a.g.e., ss.135-136.

¹¹¹ “John W.Newstrom, Keith Davis, **Organizational Behavior at Work**, 9th Edition, New York, McGraw- Hill Inc., 1993, s.59”dan aktaran Z.Beril Akıncı, a.g.e., s.42.

- Kurum kültürü ayırt edicidir,
- Kurum kültürü kararlı bir yapıdadır,
- Kurum kültürü ifade edilmeden de anlaşılabilir,
- Kurum kültürü semboliktir,
- Kurum kültürü bütünleştiricidir,
- Kurum kültürü kabul görmüştür,
- Kurum kültürü üst yönetimin bir yansımasıdır.

Kurum kültürü yukarıdaki özelliklerinin yanı sıra sayısız, pek çok karakteristiğe sahiptir ancak bunlardan en yaygın ve kabul görmüş olanları şu şekilde özetlenmektedir¹¹²:

1. *Gözlemlenen davranış düzenleri*: Kurum üyeleri birbirleri ile ortak dil, terminoloji ve uyum, davranma biçimi ile ilişkili ritüeller kullanarak etkileşim içinde bulunurlar.
2. *Normlar*: Kurumsal kültür, kurumsal yaşamda ne kadar iş yapılacağı da dahil olmak üzere pek çok konuda belirli davranış standardına sahiptir.
3. *Temel değerler*: Kurumlar, kendileri tarafından savunulan temel değerlerin kurum üyeleri tarafından paylaşılmasını beklerler. Bu değerlere örnek olarak yüksek ürün kalitesi ve verimlilik verilebilir.
4. *Felsefe*: Kurumun çalışanlarına ya da müşterilerine nasıl davranılacağı konusundaki inançlarını içeren bir felsefesi bulunmaktadır.

¹¹² Fred Luthans, a.g.e., s.550.

5. *Kurallar*: Kurumlar, tüm alanlarına ilişkin, kurum boyunca uzanan bir takım kurallara sahiptir ve kuruma yeni katılan üyeler bu kuralları öğrenip kabul etmelidirler.

6. *Kurumsal iklim*: Kurum içinde, kurum üyelerinin birbirleri ile müşterilerle etkileşim ve iletişim kurdukları genel bir hava ve psikolojik bir ortam mevcuttur.

Başka bir açıdan yaklaşıldığında J.V. Maanen, kurumsal kültürün temelini oluşturan yedi unsurdan bahsetmektedir¹¹³:

- a. *Kişisel özerklik*: İnsanların sahip olduğu sorumluluk, bağımsızlık derecesi ve kişisel girişim fırsatları.
- b. *Yapı*: Çalışanların davranışlarını kontrol ve idare etmek için mevcut kuralların ve düzenlemelerin derecesi ve doğrudan gözetim miktarı.
- c. *Destek*: Yöneticilerin astlarına sağladıkları yardımın ve samimiyetin derecesi.
- d. *Kimlik*: Kurum üyelerinin kendi çalışma grupları ya da profesyonel uzmanlık alanları yerine, örgütle bir bütün olarak özdeşleşme derecesi.
- e. *Performans-ödül*: Kurum içindeki ödüllerin, çalışanların performansına göre dağıtılması.
- f. *Çalışma toleransı*: Personel ya da çalışma grupları arasındaki ilişkilerde varolan çatışma düzeyi ve aynı zamanda farklılıklar konusunda dürüst ve açık olma istekliliği.
- g. *Risk toleransı*: Çalışanların atılganlık, yenilikçi yaklaşım ve risk almaya teşvik edilme derecesi.

¹¹³ Mustafa Gümüş, a.g.e., s.255.

Kültür, kurumların sahip olduğu ve dış çevresine karşı kendilerini ortaya koyabilecekleri, onların hayatta kalma ve gelişmeleri için önemli etkileri olan bir unsurdur.

Kurum kültürünü açıklarken, kurum kültürüne ilişkin bazı genellemeler yapılmaktadır. Bu genellemelere göre kurum kültürü¹¹⁴;

- Her an değişim ve oluşum içindedir.
- İnsan faaliyetlerinin tüm yönlerini kapsamaktadır.
- Kurumun dış uyum ve iç bütünleşmesi sorunlarına çözüm bulma amacı ile öğrenilmektedir.
- Sonuçta birbirleri ile etkileşim içinde olan kalıplaşmış temel varsayımlar dizisi şeklindedir.

Kurum kültürü, kurum içinde özellikle çalışanların kuruma bağlılığının artırılması ve kurumla bütünleşmelerinin sağlanması yönünde önemli birtakım işlevleri de yerine getiren bir unsur olma niteliğindedir. Kurum açısından önemli birtakım yönleri de bulunmaktadır.

Morgan bu özellikleri kurum kültürünün güçlü yönleri olarak ifade etmektedir. Kültürün başlıca güçlü yönlerinden biri; dikkati kurumsal yaşamın hemen her yönünün içerdiği anlama yöneltmesidir. Sözgelimi toplantılar salt toplantı değil, kültürün önemli yönlerini taşıyan araçlardır. İkinci olarak; bir kurumun ortak anlam sistemlerinde ve o anlamı yaratan, yeniden yaratan eylemlerde ve şemalarında yattığını göstermesidir. Kültür örgütlü faaliyet yaratmanın ve oluşturmanın bir başka aracını öne çıkarır. Bunu örgütlü eylemi oluşturan ve yönlendiren ideolojileri, değerleri, inançları, dili, normları, törenleri diğer toplumsal pratikleri etkileyerek yapar. Kültürün etkisiyle, liderler ve yöneticiler kendilerini, örgütlü eylemi yönlendirecek anlamları yaratmaya ve

¹¹⁴ _____, “ Örgüt Kültürü ve İklimi”, <http://a54t.sitemynet.com/ada/oki.htm>, Nisan, 2004.

oluşturmaya yardımcı kişiler olarak görmeye başlarlar. Kurum kültürünün üçüncü güçlü yönü; insanları, örgüt ile kurum arasındaki ilişkilerin de sosyal olarak kurulduğu gerçeğini kabul etmeye yöneltmesidir. Sonuncusu; kurumsal değişim anlayışına yaptığı katkıdır. Kültür; değişim programlarının yeni durumun gerekli kıldığı şekilde şirket ahlakıyla ilgilenmek ve bunu geliştirmenin yolunu bulmak zorunda olduğunu gösterir¹¹⁵.

Kurum kültürünün kuruma kazandırdıkları açısından gerçekleştirilen bir diğer sıralamaya göre kurum kültürü¹¹⁶:

- Farklı bölümlerde, farklı alanlarda çalışan herkesi ortak bir hedefe doğru yöneltir.
- Çalışanların, ekiplerin ve kurumun bütününün performansı üzerinde fark yaratır.
- Hem çalışanlar hem de kurumdaki haberdar olan kişilerde tereddüt ve yanlış anlamaları azaltır ve kurumun bütününe özgü etik sistemin gelişmesine olanak sağlar.
- Çalışanlar tarafından paylaşılan bir anlayış ve inanç oluşmasını, kurum ile ilgili sahiplenme duygusunun artmasını sağlar.

2.3.1.4. Kurum Kültürü – Kurum İmajı İlişkisi

Kültür, en genel ifadesi ile toplumda sosyal yaşam süreçlerinin sonucunda elde edilen değerler olarak tanımlanabilir. Kurumları da kendi içinde bir topluluk olarak nitelendirdiğimizde, kuruluşlarından itibaren bünyelerinde oluşturdukları ortak davranış biçimleri, gelenekleri, çalışanlarına karşı davranış biçimleri, inançları, çevreleri ile

¹¹⁵ Gareth Morgan, a.g.e., ss.146-149.

¹¹⁶ _____, “ İşletmeye Kazandırdıkları”, www.baltas-baltas.com/kurum_kulturu.html, Nisan, 2004.

kurdukları ilişki tarzları bulunmaktadır; kısacası kurumun tüm üyelerince paylaşılan ve içinde hareket ettikleri bir ortak değerler ve anlayış sistemi bulunmaktadır.

Kurum kültürünün temelini oluşturan bu ortak değerler sistemi aynı zamanda kurumların çalışanlarına ve dış çevrelerine yansıtmak istedikleri “imaj”ın da önemli bir parçasını teşkil etmektedir. Kurumların oluşturmak ve yansıtmak istedikleri imajın temelinde bu ortak değer ve anlayış sistemi yer almaktadır.

Günümüzde gerçekleştirilmekte olan kurum imajı çalışmalarında sadece görsel bir kimlik yaratmanın yeterli olmadığına farkındalığı sağlanarak hareket edilmektedir. Kurumların başarıya ulaşmalarında büyük önemi olan kurum imajının etkin ve başarılı olabilmesi için bir alt yapısının olması gerekmektedir. Bu alt yapıyı da kurum kültürünün unsurları olan değerler oluşturmaktadır.

Başarılı ve etkin bir kurum imajı, hayali bir görüntünün oluşturulması değil, kurumun kendisinin ne olduğunun, nasıl hareket ettiğinin, neler beklediğinin hem çalışanlarına hem de dış çevresine yansıtılmasıdır. Kurumların uzun süre yaşamlarını sürdürebilmeleri için uzun vadeli, başarılı, etkin ve sağlam, güvenilir bir kurum imajı oluşturmaları gerekmektedir. Bu da ancak kurumların kendi bünyelerindeki değerleri ortaya koymaları ile mümkün olur.

Kurum imajını oluşturma aşamasında olduğu gibi kurum imajının değiştirilmesi için gerçekleştirilen çalışmalarda da öncelikle kurum kültüründe birtakım değişikliklerin yapılması gerekir, ancak bu şekilde kurum imajı değişikliği başarılı sonuçlar verir. Aksi takdirde yapılan çalışma temeli olmayan, sadece görüntü değişikliğinden öteye gitmez ki bu durumda başarısızlık ile sonuçlanacaktır.

Sonuç olarak kurum imajı ve kurum kültürü temelde birbirleri ile yakından ilişkili kavramlardır. Kurum imajı, kurum kültürü temelinden hareket etmektedir. Kurumun sahip olduğu ortak değerler sistemi ve bu değerler sistemi çerçevesinde gerçekleştirilen

faaliyetler kurumun imajı üzerinde de etkili olmaktadır. Kurum imajı oluşturmaya yönelik gerçekleştirilecek iletişim çalışmalarının biçimi dahi kurumun sahip olduğu kültüre bağlı olarak şekillenecektir.

2.3.2. Kurum Kimliği Kavramı

Kurum imajı ile yakından ilişkili olan kavramlardan bir diğeri olan kurum kimliği, yoğun rekabetin yaşandığı iş dünyası içinde kurumlara kendilerine özgü nitelikler geliştirerek rakiplerinden ayrılmasına olanak sağlamaktadır. Toplum içinde nasıl ki insanlar kendilerine özgü kimlikleri ile var iseler kurumlar da faaliyet gösterdikleri alanlarda kendilerini yansıtan kimlikleri ile varolmalıdırlar.

Kurumlar bir kişiliğe sahiptirler ve “kurum kimliği” terimi bu kişiliğin sunum biçimlerinin bir kombinasyonu anlamına gelmektedir. Kurum kimliği, logo, renk yazı karakteri ve kurum binasının stili vb. görsel dizaynları içerdiği gibi davranış, kültür, değerler, misyon, iletişim tarzı vb. daha az fiziksel olarak dokunulabilir unsurları içermektedir¹¹⁷. Kurum kimliği kavramına ilişkin yapılan bir başka tanımlamaya göre kurumsal kimlik; bir kurumun uzun dönemde stratejik olarak planlanmış amaçlarına ulaşabilmesi, arzu edilen imaja sahip olabilmesi için, kendini ve kurum felsefesini çalışanlarına, müşterilerine, ortaklarına ve halka tanıtmak için kullandığı tüm metodların toplamının tek bir güç yaratacak biçimde birleştirilmesi, kullanılması (kurumun her şeyi ile algılanması) ve bunun yansımasıdır¹¹⁸.

Bir diğ er tanımlamada ise kurum kimliği; saptanmış bir kuruluş felsefesi, uzun vadeli olarak belirlenmiş bir kuruluş hedefi ve tanımlanmış (istenen) bir imaj temeline dayanmaktadır. Kurum bu temel üzerine hedeflerini stratejik olarak planlayarak, işlevsel bir biçimde uygular ve davranış araçlarını-tarzlarını da ortak bir çerçeve içerisinde

¹¹⁷ Alison Theaker, *Public Relations Handbook*, Routlage, USA:, 2001, s.75.

¹¹⁸ Mehmet Ak, *a.g.e.*, s.19.

şekillendirerek hedef grubuna yönlendirir. Bu şekilde kendisini ifade eden kurum, olaylar karşısındaki davranış tarzını da ortaya koymaktadır¹¹⁹.

Kurumsal kimliğin temel unsurlarını isim ve logo (bazen işaret ya da sembol olarak da adlandırılır) oluşturmaktadır. Bu unsurlar bir kurumu diğerlerinden ayırt etmek amacı ile çeşitli görsel unsurlarla birlikte farklı biçimlerde uygulanmaktadır. Örneğin, yazılı ve basılı materyaller üzerinde, kartvizitlerde, kurumun bina ve araçları üzerinde, POP (point-of-purchase) malzemeleri üzerinde ve reklamlarda kurumun ismi ve logosu çeşitli görsel dizaynlarla yer almaktadır. Bir diğer açıdan kurumsal kimlik, kurumun kim ve ne olduğunun görsel ifadesidir. Bu görsel anlatım, kurumun kendisini nasıl gördüğünü içermektedir ve genel toplumun kurumu nasıl algılayacağı konusunda bir ayırt edici konumundadır¹²⁰.

2.3.2.1. Kurum Kimliğinin Tarihçesi

Kurum kimliğinin tarihsel süreci incelendiğinde yüzyıllar önce krallıkların savaş sırasında birbirlerinden ayrılmak için kalkanlarına kendi simgelerini işlemeleri, askerlerin kendi krallıklarının renklerini taşıyan üniformalar giymesi vb. örnekler kurumsal kimlik çalışmalarının ilk örnekleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Daha sonrasında yaşanan gelişmeler ile birlikte kurumsal kimlik çalışmaları da aşamalardan geçerek değişime uğramış ve günümüzdeki boyutunu kazanmıştır.

Kurumsal kimliğin tarihsel gelişimi temel olarak dört aşamada incelenmektedir. Her dönemde kurumsal kimliğin tanımlanması ve kurum kimliğine olan yaklaşımlar da farklı olmuştur. Bu dört dönem¹²¹:

¹¹⁹ “Klaus Birkigt, Marinus H. Stadler, Hans Joachim Funck, **Corporate Identity: Grundalgen, Funktionen, Fallbeispiele**, 6.Auflage, Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, 1993, s.18” den aktaran Ayla Okay, a.g.e., s.43.

¹²⁰ James R. Gregory, Jack G. Wiechmann, **Marketing Corporate Image -The Company As Your Number One Product-**, NTC Business Books, USA, 1995, s.61.

¹²¹ Ayla Okay, Aydemir Okay, a.g.e., s.609.

- Marka Tekniği Dönemi
- Dizayn Dönemi
- Stratejik Dönemdir.

Geleneksel Dönem: Birinci Dünya Savaşı'nın sonuna kadar süren bu dönemde kurumların kimliğini belirleyen temel unsur, kurumun sahibi ya da kurucusu olmuştur. Kurum kimliğini yansıtacak unsurlar ile ilgili kararı kurumun sahibi ya da kurucusu belirlemekte ve kimlik oluşturulması için birlikte çalışılacak olan kişileri saptamak da kurucunun insiyatifinde bulunmaktaydı.

Kurumun sahibinin/kurucusunun kişisel kimliği kurumun kimliği üzerinde etkili olmakta, kurumun içe ve dışa doğru olan davranış biçimini de şekillendirmektedir. Kurumlardaki yönetim anlayışı da hiyerarşik bir yapılanmadır ve bu çalışanlar tarafından da her kademede hissedilmektedir. Üst düzey yöneticiler dahi ast konumundadır ve kuruma uygun biçimde davranmamaya çalışmaktadırlar¹²². AEG, Siemens, Bosh, Ford gibi kurumlar bu dönemin önemli kurumsal kimlik çalışmalarını gerçekleştirmişlerdir.

Marka Tekniği Dönemi: İki dünya savaşı arasındaki dönemde kurumlar kimliklerini ürettikleri ürünlere markalar yaratarak ve bu markalar aracılığı ile ortaya koymaktaydılar. Her kurumun bir markası bulunmaktaydı ve kurumlar markaları ile anılmaktaydılar.

Dizayn Dönemi: Kurum kimliği kavramı, kaynağını endüstriyel tasarımdan almaktaydı. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki dönemde yaşanan ekonomik gelişmeler ile birlikte kurum kimliği anlayışı da değişmiştir.

¹²² "Klaus Birkgt, Marinus H. Satdler, Hans Joachim Funck, a.g.e., s.34"den aktaran Ayla Okay, a.g.e., s.20.

1925-1975 yılları, ürünlerin yoğun bir biçimde üretildiği bir dönemi oluşturmaktaydı. Büyük Ekonomik Krizden hemen önce, 1927’de giderek gelişen rekabetçi bir piyasada faaliyet gösteren üreticiler ve reklamcılar, ürünlerin görünüş ve sunumlarının biçimlendirilmesinin ve değiştirilmesinin tüketici talebini arttıracığını öne sürmeye başladılar ve bu eğilim endüstriyel tasarımcılar grubunu yarattı¹²³.

Üretilen ürünlere farklı malzemeler aracılığı ile biçim verilerek, ürünlerin yeniden dizaynı yapılarak kurum kimliği bu dizayn üzerinden oluşturulmaya çalışılmıştır.

Stratejik Dönem: 1970’lerin sonundan başlayarak günümüze kadar uzanan dönemde uzmanlar kurumsal kimliğin ne yalnızca marka ile ne de sadece ürünlere ya da kurumlara görsel dizayn gerçekleştirilerek oluşturulamayacağını fark etmişlerdir. Kurumsal kimlik çalışmaları görsel dizayndan öte daha kompleks bir planlamayı gerektirmektedir.

Bu dönemde, tasarımcıların ve kimlik uzmanlarının yalnızca grafik tasarımı ile değil, aynı zamanda tüketici davranışları ve pazarlama stratejileri ile de ilgili olduklarının düşünüldüğü; kurum kimliğinin kurumun stratejik planlamasını belirleyen kişilerin de içinde bulunduğu herkesin ilgi alanına girdiği bir dönem özelliği taşımaktadır¹²⁴.

Kurumsal kimliğin gerçek anlamda uygulandığı stratejik dönem, bir kimliğin yalnızca dizayndan ibaret olmadığının, bunun yanı sıra kurum felsefesine dayanan, kurumsal davranışı da içererek, kurumun tüm iletişiminin belli bir dizayn yapısı içerisinde hedef kitlesine yöneldiği bir kimlik anlayışı sergilemektedir¹²⁵.

Kurum imajı çalışmaları açısından da kurum kimliğine yaklaşım biçimi, stratejik dönemdeki özelliklerin dikkate alınmasını gerektirmektedir. Kurum imajının geçirdiği

¹²³ Bernd Schmitt, Alex Simonson, a.g.e., ss.46-47.

¹²⁴ Bernd Schmitt, Alex Simonson, a.g.e., s.49.

¹²⁵ Ayla Okay, Aydemir Okay, a.g.e., s.610.

evreler de kurum kimliğinin geçirdiği süreç ile paralellik göstermektedir. Şu an her iki kavramın ulaştığı nokta aynıdır.

2.3.2.2. Kurumsal Kimlik Türleri

Kurumsal kimlik, bir firmanın görsel ifade biçimlerinden, kurumun yönetim biçiminden çalışanlarına davranış biçimine, hizmet ve servis anlayışından kullandığı iletişim tarzlarına kadar çok geniş yelpazede yer alan bileşenlerden oluşmaktadır.

Genel olarak düşünüldüğünde bir kurumun kurumsal kimlik üç temel kimlikten oluşmaktadır¹²⁶:

a. İşletme Kimliği:

- İşletme/ Yönetim
- Üretim/Hizmet
- Pazarlama/Satış/Servis

a. Tanıtım Kimliği:

- Görsel Kimlik
- Reklam
- Halkla İlişkiler

c. Davranış Kimliği

¹²⁶ Mehmet Ak, a.g.e., s.18 .

Başarılı bir kurumsal kimlik bu üç temel kimliğin başarılı bir kombinasyonunun gerçekleştirilmesi ile sağlanmaktadır. Bu üç kimlik unsurunun birbiri ile uyum içinde olması da bir diğer önemli noktadır. İşletme kimliği, tanıtım kimliği ve davranış kimliğinin ve bu kimlikleri oluşturan unsurların birbiri ile benzemesi ve tutarlı bir bütün oluşturması gerekmektedir.

Yukarıda belirtilenler bir kurumsal kimliğin üç yönünü ortaya koymaktadır. Olins ise temelde üç tür kurumsal kimlikten söz etmektedir¹²⁷:

- **Monolitik Kimlik:** Kurum faaliyet gösterdiği tüm alanlarda tek bir isim ve görsel kimlik unsuru kullanmaktadır. IBM buna örnek olarak verilebilir. Bu kimlik türü genellikle holding ya da iş hizmeti kurumlarında görülmektedir. Üretim, kurum kimliğinin benimsenmesi ile gerçekleştirilir ve bundan dolayı da ilişki karşılıklı olur. Monolitik kimliğin dezavantajlarından biri, kimliğin sınırının olmamasına yol açmasıdır; kurum herhangi bir şeyi ya da hiçbir şeyi temsil edebilir ya da kimlik belli bir iş üzerine meyillidir¹²⁸.
- **Desteklenmiş Kimlik:** Kurumun faaliyet gösterdiği farklı alanları kendi ismi ve logosu ile desteklemesini ifade etmektedir. Desteklenmiş kimlikte, kurumun farklı alanlardaki üretimlerinin ve markalarının kurumun kendi kimliğinin ortaya koyduğu etkiden yararlanması söz konusu olmaktadır. Bu destekleme daha çok reklam çalışmalarında ortaya çıkmaktadır. Örneğin Koç Holding'in ürünlerinden herhangi biri ile ilgili reklamın sonunda sol alt köşede kurumun logo ve isminin yer alması bu tür kimliğin kullanımındır.
- **Marka Kimliği:** Marka kimliğinde kurum faaliyet gösterdiği her alanda bazen birbiri ile ilişkisi de olmayabilen farklı isim, logo ve kurumsal kimlik unsuru kullanmaktadır. Bu durumda marka ön plana çıkmakta, ürünü üreten asıl firma

¹²⁷ Alison Theaker, a.g.e., s.77.

¹²⁸ Bernd Schmitt, Alex Simonson, a.g.e., s.79.

tanınmamaktadır. Markalar asıl kurumdan ayrı olarak algılanmakta ve tanınmaktadırlar. Unilever, Procter & Gamble bu kimlik türüne örnek olarak gösterilebilirler.

Ayla Okay, “*Kurum Kimliği*” adlı çalışmasında Olins’in belirttiği kurum kimliği türlerine ek olarak ürün kimliğinden bahsetmektedir¹²⁹.

- **Ürün Kimliği:** Ürünlerin kendisi de üreten kurumdan ve markadan ayrı olarak bir kişilik ve kimlik taşımaktadır. Ürünün fiyatı, ambalajı, ismi ya da markası, kullanım özellikleri, sunduğu fayda, kalitesi gibi unsurlar bir ürünün kimliğinin şekillenmesinde kullanılmaktadır.

2.3.2.3 Kurum Kimliğinin Oluşturulması

Bir kurum için oluşturulacak olan kurum kimliğinin kurumun sahip olduğu değerler, amaçları, genel yönetim stratejileri ile paralellik göstermesi gerekmektedir. Oluşturulacak olan kurumsal kimlik, kurumun hedef kitleleri üzerindeki imajını da olumlu ya da olumsuz biçimde etkileyecektir.

Kurum kimliği oluşturulması için gerçekleştirilen çalışmalarda birtakım araçlardan yararlanılmaktadır¹³⁰:

1. **Açıklık:** Kurumların sadece kurum kimliği çalışmalarında değil bütün faaliyetlerinde kendilerini açık ve net biçimde ortaya koymaları gerekmektedir.
2. **Tutum:** Kurum kimliğinin en önemli araçlarından biridir. Kurumların faaliyetleri sırasında ya da belirli olaylar karşısındaki tepki ve davranışlarını ifade etmektedir.

¹²⁹ Ayla Okay, a.g.e., s.56.

¹³⁰ Mehmet Ak, a.g.e., s.22.

3. İletişim: Kurumların kim olduklarını, ne ürettiklerini, niteliklerini ortaya koyup hedef kitlelerine aktarabilmeleri için hem kurum içinde hem de kurum dışında etkili ve sağlıklı bir iletişim sistemi kurmaları gerekmektedir.

4. Sembolleştirme: Kurumların sahip oldukları özellikleri, kim olduklarını açık ve net biçimde aktaracak sembollerin kullanılmasını anlatır. Bu semboller; isim, logo, renkler, yazı karakterleri vb. görsel unsurlardır. Kullanılan sembollerin kurumun felsefesine, değerlerine uygun olması kurum kimliği çalışmalarının başarılı olmasını sağlayacaktır.

5. Kişilik: Bir kurumun öncelikle kendisini iyi tanıması, davranışlarını, iletişim biçimini belirlemeli, kendisi ile ilgili tüm gerçekleri iyi bilmeli ve değerlendirmelidir. Yani kişilik bir anlamda kurumun kendisini algılayış biçimini ortaya koymasıdır.

6. Konumlama: Kurumun rakiplerinden ayrılmasını sağlayan en önemli unsurdur. Kurumların kendilerini iyi analiz ederek pazarda doğru yerde konumlanmaları önemli bir konu niteliği taşımaktadır.

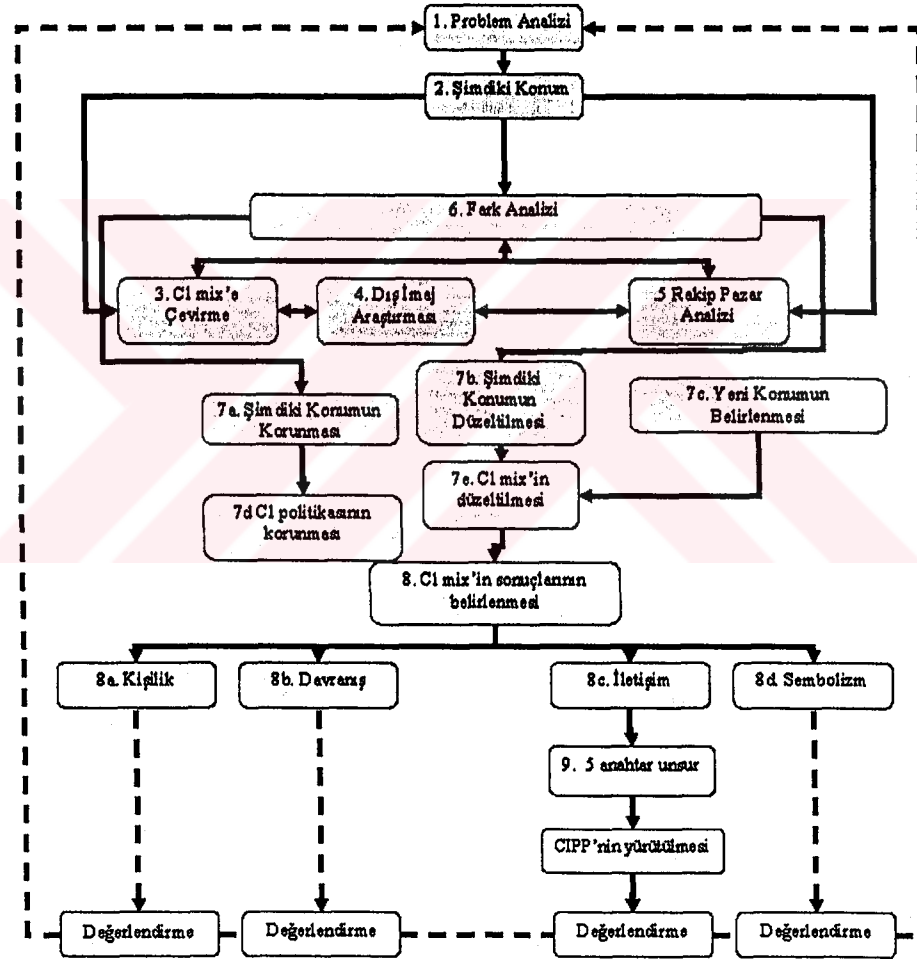
Kurum kimliğini oluşturmaya ve yönetmeye ilişkin bir program Van Riel, tarafından “ kurum kimliği yönetim programı -CIPP (Corporate Identity Policy Programme)-” olarak ortaya konmuştur. Riel, programı uygulamaya başlamadan önce kurumların bazı soruların yanıtını bulması gerektiğini belirtmektedir¹³¹:

1. Kurumun şu anda sahip olduğu imaj nedir?
2. Uygun stratejik bakış açısı doğrultusunda, arzulanan imaj için neler yapılması gerekmektedir?
3. İki durum (1 ve 2) arasındaki farklılıklar nelerdir?

¹³¹ Alison Theaker, a.g.e., s.83.

4. 1 ve 2 arasındaki farkı azaltmak için kurum kişiliğinde ne tür değişikliklerin yapılmasına ihtiyaç vardır?

Hazırlanan program, kurumun şu anki mevcut konumunu sürdürmek, düzeltmek ya da tamamıyla kurum için yeni bir konumun oluşturulmasına ilişkin karar verebilmeyi sağlayacak niteliktedir. Program dahilinde kullanılacak olan taktikler; iletişimin, kurumsal davranışın düzeltilmesi ve sembolizm etrafında odaklanmaktadır.



Şekil 5 Kurum Kimliği Yönetimi Süreci

Kaynak: Van Riel'in kurum kimliği yönetim modelinden uyarlayan Alison Theaker, Public Relations Handbook Routhlage USA, 2001. S. 84.

2.3.2.4. Kurum Kimliği ile Kurum İmajı İlişkisi

Kurum kimliği ile kurum imajı kavramları arasındaki ilişki oldukça iç içe, hatta birbirinin içine geçmiş durumdadır. Kavramlar çoğu zaman karıştırılmakta ve birbirlerinin yerine de kullanılmaktadır. Ayırt edici nokta ise kurum kimliği, ait olduğu kurumun ne olduğunu, neler yaptığını ortaya koymaktadır; kurumsal imaj da kurumun hedef kitlelerini oluşturan bireylerin zihinlerindeki algılamalardır.

Kurum kimliği ve kurum imajı arasındaki ilişki bir bakıma neden-sonuç bağlantısına dayanmaktadır. Kurum imajı, kurum kimliğinin bireylerin zihinlerinde bırakmış olduğu izlenimlerden oluşmaktadır. Kurum imajı kavramının tanımlamalarında da bu ilişki ortaya konmaktadır. Tanımlamaların ortak noktalarından biri kurum imajının kurum kimliği çalışmaları neticesinde oluşmasıdır.

Kurum kimliği çalışmalarının nihai amacını başarılı ve etkili bir kurum imajı ortaya çıkarmak oluşturmaktadır. Kurum imajı programının en önemli basamağı da arzulanan imajı oluşturma doğrultusunda planlanmış kurum kimliği çalışmalarından meydana gelmektedir. Her iki kavram birbirlerinin şekillenmesinde önemli etkiye sahiptir. Kurum kimliği çalışmaları kurum imajını etkilediği gibi kurum imajının değerlendirilmesinde alınan geribildirimler ile kurum kimliği çalışmaları da yeniden şekillendirilmektedir.

Sonuç olarak hem kurum imajı hem de kurum kimliği, biri olmazsa diğeri olmaz türünden bir ilişki içerisindedirler. Bu ilişkide dikkat edilecek en önemli konu kurum kimliği çalışmalarının arzulanan imajı oluşturmaya yönelik olarak hazırlanan program içinde, söz konusu programın amaçları doğrultusunda diğeri unsurlar ile eşgüdümlü olarak yapılandırılmasıdır. Kurum kimliği çalışmalarının başarılı ve uzun vadede kalıcı olması da bu noktaya bağlı olmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

HEDEF KİTLENİN ALGISAL ÖZELLİKLERİ VE KURUM İMAJINA ETKİLERİ

Kurumlar, diğer bütün iletişim, halkla ilişkiler, pazarlama vb. faaliyetlerinde olduğu gibi kurum imajı çalışmalarını da kurum ile ilgili olan algılamalarını etkilemek istedikleri, belirlenmiş bir hedef kitleye yönelik olarak gerçekleştirmektedirler. Hangi alanda olursa olsun yapılan çalışmaların başarıya ulaşmasının temeli, çalışmaların yapılacağı hedef kitlenin ve bu hedef kitleyi oluşturan kişi ve grupların özelliklerinin belirlenmesine bağlı olmaktadır.

Kurumların yapmış oldukları çalışmaların toplumun genelini etkilemesi mümkün değildir. Toplum içinde farklı niteliklere sahip pek çok alt gruplar bulunmaktadır. Yapılan çalışmalar farklı niteliklere sahip olmaları nedeni ile bir grubu etkilerken diğer bir grubu etkilemeyecektir ya da hepsine ulaşmaya çalışırken çalışmalar hiçbirine ulaşmayacaktır. Bu nedenle hedef kitle ve bu hedef kitlenin nitelikleri kurumların çalışmalarının oluşturulmasında ve yönlendirilmesinde temel belirleyicidir. Kurum imajı çalışmalarının da ilk aşamasını hedef kitlenin ve özelliklerinin belirlenmesi oluşturmaktadır. Çalışmaların diğer aşamalarına buradan elde edilecek bilgiler yön verecektir. Bu bağlamda önem taşıyan hedef kitle kavramının tanımı ortaya konarak; hedef kitle, kurum imajı çalışmalarına yön verecek algısal özellikleri açısından irdelenmeye çalışılacaktır.

1. HEDEF KİTLE KAVRAMI

Kurumun bütün faaliyetlerinde olduğu gibi kurum imajı çalışmalarına da konu olan hedef kitlenin kavram olarak ifade ettiklerinin neler olduğunun bilinmesi çalışmalara yön vermek açısından önem taşımaktadır.

Kitle, bütün sosyal tabakalardan belirsiz, ayrı kişilerin rastlantı sonucu, örgütlenmeden bir araya gelmesi ile oluşmuş bir yığını ifade etmektedir¹³². Kurum imajı çalışmalarının ve diğer iletişim(halkla ilişkiler, reklam vb.) çalışmalarının yöneldiği hedef kitle ise belirli bir amaç olmaksızın rastlantı sonucu bir araya gelmiş insanlar grubundan çok, toplumun içinde çeşitli kriterler doğrultusunda belirlenmiş bir grubu ifade etmektedir.

Bazı çalışmalarda hedef kitle sadece son tüketici olarak bazılarında ise yayın organlarının izleyicisi olarak ortaya konmaktadır. Hedef kitleyi en genel anlamı ile kısaca kurumların tüm faaliyetlerinin yönlendirildiği, bu faaliyetlerinin sonucunda kendilerinden eylem ve düşünce değişimi beklenen kişiler ya da gruplar olarak tanımlamak mümkündür¹³³.

John Dewey, *Public and its Problems* adlı çalışmasında , halkı¹³⁴,

- Benzer belirsiz durumlar ile karşılaşan,
- Bu koşullar içinde belirsiz olanın ne olduğunu fark eden,
- Problem ile ilgili bir şeyler yapmak için organize olan bir grup insan olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlamadan hareketle, halk, benzer problemleri ya da hedefleri paylaşan ve kendi ortak ilgi alanlarını fark eden bir grup insan olarak nitelendirilebilmektedir. Bu tanımlamaya dayanarak, halkın tanımlanması için üç kategori önerilmektedir:
- *Gelişmemiş Halk* : Bu kategorideki insan grubu, belirsiz bir durum ile yüz yüze olmalarına karşın problemi fark etmemektedirler.

¹³² Nuri Tortop, *Halkla İlişkiler*, İlk San Matbaası, Ankara, 1986, s.36.

¹³³ Füsun Kocabaş, Müge Elden, Nilay Yurdakul, *Reklam ve Halkla İlişkilerde Hedef Kitle*, 3. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul, 2002, s.77.

¹³⁴ Otis Baskin, Graig Aronoff, *Public Relations The Profession and The Practice*, Second Edition, Wm. C. Brown Publisher, USA, 1988, ss.113-114.

- *Farkında Halk* : Grup, problemi tanımakta ve içinde bulunulan durumda eksik olanın ne olduğunu belirleyerek farkında olmaya başlamaktadırlar.
- *Aktif Halk*: Bu gruptakiler, problem hakkında tartışmak ve bir şeyler yapmak için organize olmuşlardır.

Kurumların imaj programlarının amacı, hedef kitleyi oluşturan bireylerin kurum ile ilgili algılamalarını etkileyerek, onların zihinlerinde kuruma ait olumlu izlenimler oluşturmaktır. Bunu yapabilmek için kurumun hedef kitlesi ile ilişki ve iletişim içine girerek bilgilendirme davranışını sergilemesine ihtiyaç duyulmaktadır. Kurumların hedef kitlede arzuladıkları kurum imajını oluşturabilmeleri, zamanında ve doğru bilgi vermelerine bağlıdır; yanlış ya da bilgilendirme olumsuz tepkiler alınmasına neden olabilmektedir.

Gerekli iletişimi ve ilişkiyi sağlayabilmek amacı ile kurumlar öncelikle mesajlarını yönlendirecekleri hedef kitleyi belirlemelidirler. Kurumların çalışmalarını toplumun geneline, halka yönelik olarak gerçekleştirmeleri olanaksızdır. Kurumların çalışmalarında başarılı olabilmeleri için iletişime girecekleri hedef kitleyi doğru tespit ederek, genelin içinden ayırmaları ve özelliklerini belirlemeleri gerekmektedir. Kurumların çalışma alanlarına ve faaliyetlerine bağlı olarak yöneldikleri hedef kitleler de farklılık gösterecektir.

Hedef kitlenin oluşumuna bakıldığında, hedef kitle bir grup insanın¹³⁵;

- a. belirsiz bir durumda karşılaştığı,
- b. bu durumda belirsiz ve problemli durumun ne olduğunu anladığı,
- c. problem hakkında organize olduğu zaman ortaya çıkmaktadır.

¹³⁵ Filiz Balta Peltekoğlu, a.g.e., s.117.

Hedef kitle tespiti kurumlara nerede, ne zaman, ne yapmaları gerektiğini söyleyerek çalışmalarının başarıya ulaşmasını sağlamanın yanı sıra; doğru çalışmalarda bulundukları için bütçenin de verimli kullanılmasını ve böylece ekonomik açıdan da artı kazanılmasını olanaklı kılmaktadır.

Filiz Balta Peltekoğlu, bu konuyu kısaca maddeler halinde şu şekilde özetlemiştir¹³⁶;

Hedef kitlenin belirlenmesinin avantajları:

- Kampanya ile ilgili bütün grupların önceden saptanması,
- Bütçe ve kaynak kullanımında önceliğin belirlenmesi,
- İletişim araç ve tekniklerinin seçilmesi,
- Mesajların etkili biçimde hazırlanabilmesi, hedef kitlenin doğru, ayrıntılı biçimde belirlenmesine bağlıdır.

Hedef kitlenin belirlenmesinin sonuçları:

Hedef kitlenin önceden saptanmaması;

- Mali kaynaklar ve çabanın ilgisiz kişilere ulaştırmak için gereksiz biçimde kullanılmasına,
- Farklı yapıda gruplara uygunluğu saptanmadan aynı mesajların iletilmesine,
- Zamanın ve materyallerin etkin biçimde kullanılamamasına neden olmaktadır.

¹³⁶ “ Fraser P. Seitel, a.g.e., ss.38-39” dan aktaran Filiz Balta Peltekoğlu, a.g.e., ss. 120-121.

Kurum imajı çalışmalarına başlandığında ve aslında başlamadan önce hedef kitleyi oluşturan kişi ve grupların belirlenmesi gerekmektedir. Hedef kitlenin belirlenmesi kurumun faaliyet gösterdiği alana göre farklılık göstermektedir. Örneğin bir televizyon için hedef kitle, sadece o televizyonu izleyenlerdir ya da bir üniversitenin radyo istasyonu için söz konusu üniversitenin öğrencileri, öğretim elemanları ve personelinden oluşmaktadır. Sonuçta aktarılacak, duyurulacak, tanıtımı yapılmak istenen konuya göre hedef kitle belirlenerek, belirlenen bu hedef kitle ile ilişki ve iletişime geçmeden önce onu detaylı bir biçimde tanımak gerekmektedir.

1.1. Hedef Kitlenin Sınıflandırılması

Kurumlar tarafından gerçekleştirilen çalışmaların başarıya ulaşabilmeleri; ancak, iletişim kurulmak istenen bireylerin ve grupların iyi tespit edilmesi ile mümkün olmaktadır. Kurum imajı çalışmalarının asıl amacı hedef kitleyi oluşturan bireylere ulaşmak ve onların kurum ile ilgili algılarını etkilemektir. Bu nedenle bireylerin iyi tanınması, özelliklerinin bilinmesi ve tanımlanması için yaşı, eğitim durumu, çalıştığı işyeri, gelir düzeyi, hobileri, sosyal statüsü, tüketim alışkanlıkları, takip ettiği medyalar gibi pek çok hatta onu tanımlayacak tüm bilgilerin elde edilmesi gerekmektedir. Elde edilecek veriler doğrultusunda bireyler çeşitli sınıflandırmalara tabi tutularak onlara ulaşılacak yol tespit edilecektir.

Bir kurumun çalışmalarının yöneldiği hedef gruplar genel olarak¹³⁷:

- Çalışanlar,
- Mal ve hizmet sağlayanlar,
- Yatırımcılar “para piyasası”,
- Dağıtıcılar,

¹³⁷ Ahmet Bülent Göksel, *Halkla İlişkiler*, 3. Baskı, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayın No: 4, İzmir, 1994, ss. 129-130.

- Tüketici ve kullanıcılar,
- Fikir liderleri olarak belirlenebilmektedir.

Kurum imajı çalışmalarının yönlendirildiği hedef kitleye ilişkin yapılan bir başka sınıflandırma şu şekilde belirtilmiştir¹³⁸:

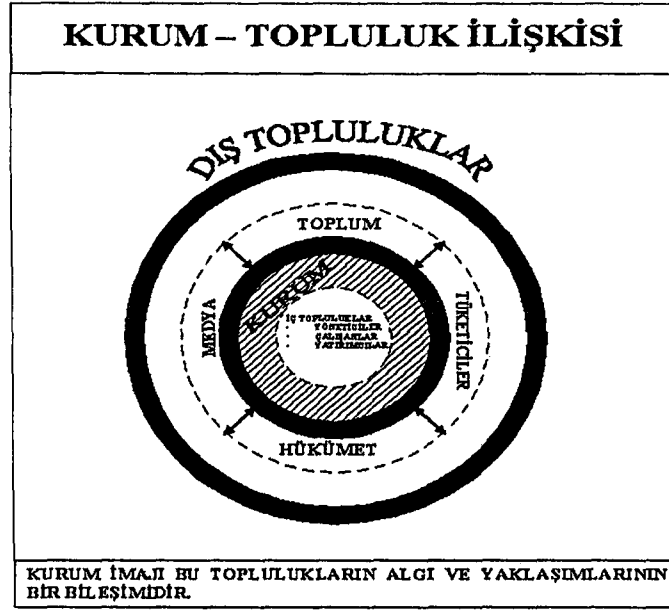
- Müşteriler,
- Perakendeci ve dağıtıcılar,
- Finansal analistler,
- Hissedarlar,
- Hükümet,
- Özel ilgi grupları,
- Genel halk ve çalışanlar.

James G. Gray, JR. “*Managing the Corporate Image*” adlı eserinde kurum imajının oluşturulması sırasında kurumların ilişki içine girdikleri hedef grupları aşağıdaki gibi belirlemiştir¹³⁹:

- İç hedef kitle: Yöneticiler, Çalışanlar, Yatırımcılar.
- Dış hedef kitle: Medya, Hükümet, Topluluklar, Müşteriler.

¹³⁸ Edmund R. Gray, Larry L. Smeltzer, “SMR Forum: Corporate Image-An Integral Part of Strategy”, *Sloan Management Review*, Vol:26, Issue: 4, Summer 85, ss.3-4.

¹³⁹ James G. Gray, JR., *Managing the Corporate Image*, Quorum Books, USA, 1986, s.5.



Şekil 6 Kurum İmajı Çalışmalarının Hedef Kitleleri

Kaynak; James G. Gray, JR., Managing The Corporate Image, Quorum Books, USA, 1986, s.5.

Ana hatları ile bir kurumun hedef kitlesi yukarıda belirtilen gruplardan oluşmaktadır; ancak her bir grubun da kendi içinde detaylandırılması mümkün olmaktadır. Örneğin medya; gazete (spor, magazin, siyasi vb.), radyo (yerel, ulusal, yabancı müzik yayını yapan vb.), televizyon, köşe yazarları, haber müdürleri, reklam müdürleri vb. gibi alt gruplara ayrılabilir. Bu bağlamda hedef kitle sınıflandırması detaylandırılırsa;

1. Müşteriler : Kurum ve kuruluşların ürettikleri ürünleri ya da sundukları hizmetleri satın alan birey ve gruplardan oluşan müşteriler, kurumun algılamalarını etkilemek istediği en önemli grubu oluşturmaktadır. Mal ve hizmetleri satın alan müşteriler, kurumların uygun fiyatlar karşılığında kaliteli mal ve hizmet sunmalarını; kaliteyi de güvenilir hizmet ile desteklemelerini beklemektedirler. Müşterilerin zihinlerinde olumlu izlenimler bırakmak kurumların onlar ile etkin ve karşılıklı ilişki kurmalarına bağlı olmaktadır.

2. Rakipler : Aynı alanda faaliyet gösteren rakip kuruluşlar da bir kurumun hedef kitlesi içinde yer almaktadır. Kurum ve kuruluşların mesajları, hedef kitle

tarafından rakip kuruluşların mesajları ile birlikte algılanmaktadır. Dolayısı ile rakip kurumlar tarafından sunulan mesajlar bir kurumun sunacağı mesajların algılanmasını da etkileyecektir. Kurumların günümüz koşullarında başarılı olabilmeleri için rakiplerinin faaliyetlerini de takip ederek, onları da iyi analiz ederek hedef kitle zihninde farklı konumlanabilmenin, rakipleri arasından sıyrılabilmenin yollarını bulmaları gerekmektedir.

3. Tedarikçiler: Kurumların temel faaliyeti olan üretimi gerçekleştirebilmeleri için ham madde ya da yarı işlenmiş/işlenmiş ürünlere ihtiyaç duymaktadırlar. Ham madde ya da hizmet sağlayan tedarikçiler ile olumlu ilişkiler kurulması, alınacak malın sağlamlığı, devamlılığı ve güvenilirliği açısından önemlidir. Bu çevrede oluşturulacak olumlu izlenimler ile elde edilenler, kurumların kaliteli ürün ve hizmet sunmalarını da etkileyecektir.

4. Kaynak ve kredi sağlayanlar: Kurumların gerçekleştirdikleri faaliyetler için her zaman kendi öz kaynakları yeterli olmamaktadır, finans kurumlarından kredi almaya ihtiyaç duymaktadırlar. Yeni gerçekleştirilecek yatırımlar için ya da yaşanan ekonomik krizlerde kurumların ihtiyaç duydukları krediyi hızlı biçimde sağlamaları finans çevrelerinde bıraktığı olumlu izlenimlere ve onlar ile kurulan ilişkinin sağlamlığına, güvenilirliğine bağlı olmaktadır.

5. Düzenleyici ve denetleyiciler: Kurum ve kuruluşların çalışmaları ile yakından ilgilenen bu gruptaki birey ve kuruluşlar, kurumların çalışmalarını, çalışma ilişkilerini düzenleyen ve denetleyen bir işleve sahiptirler. Bu nitelikleri nedeni ile kurum imajı çalışmalarında bu grubun da dikkate alınması önemli bir konudur. Bu grup içinde; yerel yönetimler, fikir liderleri, kamu yönetimi, eğitim ve sağlık kurumları, siyasi partiler, meslek kuruluşları, sendikalar, dernekler ve vakıflar, din görevlileri ve uluslararası örgütleri de saymak mümkündür¹⁴⁰.

¹⁴⁰ Füsün Kocabaş, Müge Elden, Nilay Yurdakul, a.g.e., s.89.

6. Potansiyel işgücü: Bu kavram kurumun ihtiyaç duyabileceği ve bünyesinde istihdam edebileceği, kurumla çalışmak isteyecek işgücünü ifade etmektedir. Kurumların bünyelerinde nitelikli işgücünü istihdam etmeleri, faaliyetlerini başarılı biçimde sürdürmelerini ve aynı zamanda diğer hedef gruplarda olumlu izlenimler bırakmayı sağlamaktadır. Kurumların potansiyel işgücünde olumlu bir imaj oluşturması nitelikli işgücünün kuruma yönelmesini sağlayacaktır.

7. Çıkar sahipleri: Bir kurumun sahipleri ve ortakları, çalışanlar, bayiler yani iç çevre çıkar sahiplerini oluşturmaktadır¹⁴¹. Kuruma bağlılığın, etkinlik ve verimliliğin artırılması çıkar sahipleri ile kurulan ilişkilere bağlı olmaktadır. Bu çevre ile kurulacak olumlu ilişkiler, aynı zamanda bu gruptaki bireylerin dışarıda kurumun temsilcileri olması nedeni ile kurumun olumlu imajının da dışarı taşınmasını sağlayacaktır.

Kurumun bütün faaliyetlerinin yöneldiği hedef kitlesini oluşturan kişi ve grupları tüm özellikleri ve her yönü ile tanıması, gerçekleştirilen çalışmaların başarıya ulaşmasında en önemli basamağı oluşturmaktadır. Bu nedenle kurum tarafından, belirlenen hedef kitlenin gerek demografik (yaş, cinsiyet, öğrenim durumu vb.) gerek sosyo-ekonomik (gelir durumu, tüketim alışkanlıkları, satın alma davranışı özellikleri vb.) gerekse sosyo-psikolojik (kişilik, tutum, algı vb.) özelliklerinin belirlenerek, kurum tarafından gerçekleştirilen faaliyetler, hedef kitleye ait bu özellikler göz önünde bulundurularak yönlendirilmelidir.

Kurum imajı çalışmaları açısından yaklaşıldığında ayrıca hedef kitleyi oluşturan bireylerin algısal özelliklerinin bilinmesi büyük önem kazanmaktadır. Zaten kurum imajı, hedef kitleyi oluşturan bireylerin zihinlerinde kurum ile ilgili olarak ortaya çıkan algılamalardır. Eğer bu bireylerin, algılamalarına ilişkin özellikleri bilinir, tanımlanır ise bu algılamaların istenilen yönde oluşmasının da sağlanması mümkün olacaktır. Bu

¹⁴¹ Füsun Kocabaş, Müge Elden, Nilay Yurdakul, a.g.e, s. 94

bağlamda kurum imajı çalışmalarına yön verebilmek için, algı kavramının ve algılamaya ilişkin süreçlerin detaylı bir biçimde incelenmesi gerekmektedir.

2. ALGI KAVRAMI

Bireylerin dış dünyada yer alan kişi ve nesneler ile ilişki kurması, onlar ile ilgili olarak birtakım düşünce ve yargılara sahip olması, bu nesne ve kişilere yönelik davranış geliştirmesi bireylerin söz konusu kişi ve nesneleri algılaması ile başlayan bir süreçtir. Bu noktadan hareket edilerek, bireylerin bir kurum ile ilgili olarak yargıya varması ve kafasında olumlu ya da olumsuz bir imaj oluşması için öncelikle kurumu algılaması gerekmektedir.

Toplum içinde bireylerin farklı pek çok alanda, çeşitli etkiler ile düşünce, tutum ve davranışları etkilenmeye çalışılmaktadır. Siyasi partiler seçmen olarak seçim davranışını, pazarlama uzmanları tüketici olarak satın alma davranışını, sivil toplum kuruluşları belirli konulardaki hassasiyetlerini vb. etkilemeye çalışmaktadırlar. Bireylerde yeni bir düşünce, tutum ya da davranış oluşturabilmek, var olanı pekiştirebilmek için yapılması gerekenleri saptayabilmek, onların toplum içindeki grup ilişkilerinin öğrenilmesinin yanında onların bireysel algılama süreçlerinin de öğrenilmesini gerektirmektedir. Bu sürecin özelliklerinin tespit edilmesi, bireylerin algılamalarının kontrol edilerek yönlendirilebilmesi imkanını da doğurmaktadır.

Algılama sürecinin tanımlanmasından önce; algılamanın ne olduğu, kavram olarak ne ifade ettiği üzerinde durulmalıdır. Algılama; koşulların tam olarak hepsi kaydedilmeksizin yorumlanması, tanımlanmasıdır. Kısaca algılama, dünyanın gerçeklikten oldukça farklı biçimde olabilen resminin çizilmesini sağlayan, oldukça kompleks bir tanımlama sürecidir¹⁴². Başka bir ifade ile algılama; kişinin çevresindeki objelerden, olaylardan ve özellikle de insanlardan duyu organları –görme, koku alma, dokuma, tat alma ve duyma- aracılığıyla haberdar olması sürecidir. Algılama aktif bir

¹⁴² Fred Luthans, **Organizational Behavior**, Sixth Edition, McGraw-Hill, Inc., USA, 1992, s.55.

süreçtir. Kişilerin algılamaları, çevrelerindeki dünya ve kendi kişisel tecrübeleri, istekleri, ihtiyaçları, beklentileri, sevgileri ve nefretlerinin bir sonucudur¹⁴³.

İnsanlar dış dünyalarından çeşitli amaçlar için kullanabilecekleri birtakım duysal (sensory) bilgiler alırlar ve bu bilgileri duyum (sensation) ve algı (perception) olmak üzere iki düzeyde işlerler. *Duyum*, bir ışığın parlaklığı, bir ses tonunun perdesi, kahvenin sıcaklığı, biberin acılığı ya da iğne battığında duyulan acı gibi ilkel yaşantıları içermektedir. Günlük yaşam içinde duyumlar sürekli olarak bir yorumlama işlemine tabi tutulurlar. Tonlar dizisi melodi olarak, küp şeklinde büyük kırmızı cisim kırmızı bir ev olarak, soğuk ve ıslak bir duyum ise yağmur olarak yorumlanmaktadır. Duyumları yorumlama ve onları anlamlı hale getirme sürecine *algı* denmektedir¹⁴⁴. Benzer bir tanımlama ile algı; duyu verilerini örgütleyip yorumlayarak çevremizdeki nesne ve olaylara anlam verme sürecine verilen addır¹⁴⁵.

Başka bir ifade ile algılama; dış dünyadaki soyut/somut nesnelere ilişkin olarak alınan duysal bilgilerdir. Bir insanın belli bir yönde eyleme geçmesinin ön koşulu, kişinin o yöndeki bir alternatifin varlığını bilmesi ve bu bilgiyi algılamasıdır¹⁴⁶. Başka bir tanımlamaya göre algı; her hangi bir nesne, olay, olgu, sözcük, kavram vb. uyarıcının; kişinin beş duyu organının ve sezgilerinin yardımı ile; düşünsel yapısında belirlenmesi, anlaşılması, tanınması ve tanımlanması, yorumlanması, açıklanması demektir¹⁴⁷.

¹⁴³ Joseph A. Devito, *Interpersonal Communication Book*, Seventh Edition, Harper Collins College Publishers., New York, 1993, s.47.

¹⁴⁴ Clifford T. Morgan, *Psikolojiye Giriş*, Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları, Yayın No:1, 1980, s.265.

¹⁴⁵ Doğan Cüceloğlu, *İnsan ve Davranışı* "Psikolojinin Temel Kavramları", Remzi Kitabevi, 1998, s.98.

¹⁴⁶ Metin İnceoğlu, *Tutum, Algı, İletişim*, 3. Baskı, İmaj Yayıncılık, Ankara, 2000, s.43.

¹⁴⁷ Alparslan Usal, Zeynep Kuşluvan, *Davranış Bilimleri* "Sosyal Psikoloji", Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 1997, s.40.

Algılamaya ilişkin bir başka tanımlamaya göre algılama; duyuların merkezi sinir sistemine (MSS) elektro-kimyasal yol ile ilettikleri enerji kotalarından ibaret olan mesajların, yapısal bir biçimde anlamlandırılması sürecidir¹⁴⁸.

Tanımlardan hareketle algılama olayının beyinde gerçekleşen bir durum olduğunu ifade etmek mümkündür. Herhangi bir algı olayından bahsedebilmek için duyu organlarından gelen etkilerin beyne ulaşması ve burada anlamlandırılarak yorumlanması gerekmektedir.

Her algılama olayı, gelen duyuşsal veriler ışığında dış dünya hakkında kurulan bir kuramdır. Bu kuram tahkike ve denemelere açık geçici bir kuram niteliğindedir. Daha sonradan gelen duyuşsal veriler ile ya daha da kuvvetlenir ya da zayıflayarak yerini başka bir geçici kurama bırakır. Her birey kendi yaşantısı ve geçmiş deneyimleri doğrultusunda kendi kuramını kurmaktadır. Bu özelliğinden dolayı aslında algı, öznel bir süreç niteliği taşımaktadır. İnsanın yarattığı her şey kendi algısal süreçlerinden geçerek oluşmaktadır¹⁴⁹.

Kurum imajının hedef kitledeki oluşum aşamalarına bakıldığında da aynı süreç söz konusu olmaktadır. Herhangi bir kuruma ait görsel, işitsel ya da diğer mesajların bireyler tarafından alınıp anlamlandırılması, algılanması süreci kurum imajının oluşumu ile neticelenmektedir.

Algılama konusunda iki olgu dikkati çekmektedir; algılamada beyne iletilen uyarımlar gruplar halinde örgütlenir ve aynı zamanda bir anlam kazanır. Yalın bir uyarımı, nadiren ayrıca duymak mümkün olmaktadır. Örneğin tamamiyle karanlık bir odada bir tek ışıklı nokta görülebilir, böyle bir durumda bile bunlar zihinlerde yorumlanmaktadır. Daha önce duymadığımız garip bir ses duyunca, bunu bildiğimiz bir

¹⁴⁸ Metin İnceoğlu, a.g.e., s.51.

¹⁴⁹ Doğan Cüceloğlu, a.g.e., s.99.

sese benzetiriz. Yepyeni bir nesne ile karşılaşınca, bunu daha önce gördüğümüz bir şeyle açıklama ve anlamlandırma eğilimi gösteririz¹⁵⁰.

Algılama süreci içinde bu anlamda önalgılar önem kazanmaktadır. Tüm algılar, önalgılardan bazıları ile birlikte değerlendirilerek, yine onlar ile birlikte gruplandırılırlar. Önalgilama, bireyin o anda yaşamakta olduğu bir deneyimi, geçmiş deneyimlerin birikimleri ile birlikte özümleyerek yeni bir zihinsel bütüne ulaşmasıdır. Bu bilgi kütesine verilen ad *öналgisal küttedir*. Algılamada, bu küttlenin kapsadığı bilginin azlığı ya da çokluğu anlamlandırmada önemli etkindir¹⁵¹.

Önalgilama'nın etkisinin yanında algılamayı belirleyen *yapısal ve fonksiyonel* olmak üzere iki önemli faktör bulunmaktadır. Algılama süreci bu iki önemli faktörün etkisi altında gerçekleşmektedir¹⁵².

Yapısal faktörler, yalnızca fiziki uyarıcılar ve bu uyarıcıların insanın sinir sisteminde meydana getirdiğı sinirsel etkilerin niteliklerinden kaynaklanan faktörler olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifade ile algılayan kişinin kişilik ve ihtiyaçlarından bağımsız biçimde onun çevre ile ilgili bilgilerini belli örgütlenmelere iten faktörler yapısal algılama faktörleri olarak ifade edilmektedir. Bu konu ile ilgili olarak Geştalt ekolündeki psikologlar, algısal örgütlenmelerin her şeyden önce, fiziki nesnelerin yapmış oldukları uyarımlara karşı gösterilen tepki sırasında insanların sinir sistemlerinde oluşan fizyolojik olaylara bağılı olarak gerçekleştiğini ileri sürmektedirler.

Fonksiyonel faktörler, insanların ihtiyaçları, ruh hali, geçmiş deneyimleri ve hafızasından kaynaklanan faktörlerdir. Kişilerin ihtiyaçları, geçmiş deneyimleri vb. nesneleri algılamalarında ve anlamlandırmalarında önemli bir etken olmaktadır. Bu bakış açısı ile farklı bireyler aynı nesneyi farklı algılayabilmektedirler.

¹⁵⁰ Feriha Baymur, *Genel Psikoloji*, 14.Baskı, İnkılap Yayınları, İstanbul, s.127.

¹⁵¹ Metin İnceoğlu, *a.g.e.*, ss.51-52.

¹⁵² David Krech, Richard S.Cruthfield, *Sosyal Psikoloji Teori ve Sorunlar*, Çev. Erdoğan Güçbilmez, Oğuz Onaran, Türk Siyasi İlimler Derneğı Yayınları,____, s.93.

Her algılama olayında bu iki faktörün etkileşimi söz konusu olmaktadır. Bir algılama olayı ne tek başına yapısal faktörlerin ne de tek başına fonksiyonel faktörlerin etkisi ile oluşmaktadır; her ikisinin de etkisi bulunmaktadır.

2.1. Algılama Süreci

Algılama, dünyayı görme, duyma, hissetme, tatma ya da koklama yolu anlamına gelmektedir. Bir başka deyişle, algılama birey tarafından gerçekleştirilen doğrudan deneyimlemelerdir. Farklı bir bakış açısı ile algılama; bireyin dünyayı doğrudan deneyimlemesine yol açan bir süreç olarak tanımlanabilmektedir¹⁵³.

Algılama, son derece öznel nitelik taşıyan bir süreç olma özelliği göstermektedir. Kişi çeşitli duyu organları aracılığı ile aldığı duyumları, girdileri algı sürecine dahil eder; bu süreçte geçmiş yaşantı ve deneyimlerin de etkisi ile bu girdileri değerlendirip anlamlandırır. Ancak bir diğer önemli nokta ise gelen pek çok girdinin bu sürece dahil edilmemesidir.

Algılama süreci, duyumlardan daha kompleks ve daha geniş açılı bir nitelik taşımaktadır. Algılama süreci; birbirini etkileyen seçme, örgütleme ve yorumlama etkinliklerinin bütünleştirilmesi olarak tanımlanabilmektedir. Algılama, büyük oranda ham verilerin duyumuna dayanmasına rağmen; tanımlama süreci bu verileri filtreler, tamamlar ya da bütünü ile değiştirebilir¹⁵⁴.

Algılama sürecinde uyarıcılar anlamlı bütünler halinde organize edilirler. Bu algılama ilkesi Gestalt psikologları tarafından ortaya konmuştur ve nesnelerin daima

¹⁵³ Clifford T. Morgan, Richard A. King, Nancy M. Robinson, *Introduction to Psychology*, Sixth Edition, McGraw-Hill Book Company, USA, 1979, s.312.

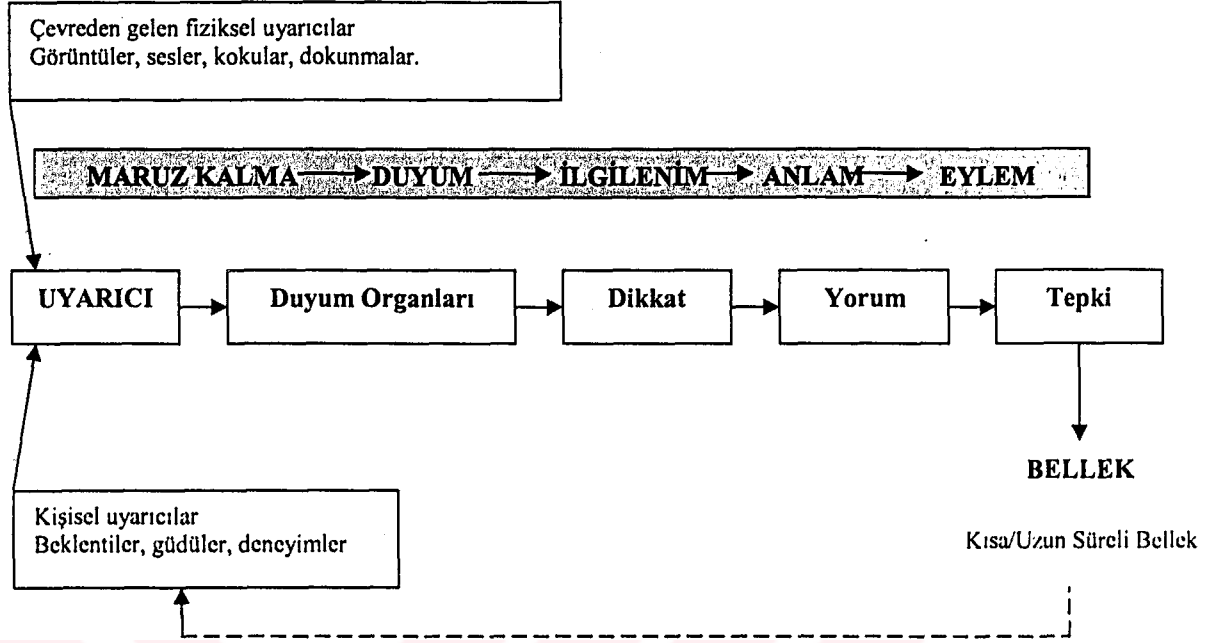
¹⁵⁴ Fred Luthans, a.g.e., Sixth Edition, s.56.

şartlar ve çevre içinde algılandığına dikkat çekmişlerdir. Algılamada geçerli olan bu temel Gestalt ilkeleri şu şekildedir¹⁵⁵:

1. Birey, başka özellikler sabit kaldığında uyarımları yakınlık, benzerlik ve süreklilik öğelerine göre gruplama eğilimindedirler. Uyarımlarda birbirine yakın olan nesneler bir grup olarak algılanır ve bireyin zihninde örgütlenirken birbirine benzer nesneler bir araya toplanır ve farklı ve sıvırlan yönler giderilir.
2. Birey için önemli olan ve bireyin dikkatini daha çok çeken nesneler ile önemsiz olanlar ayrılır. Bir uyarımın sık sık tekrarlanması, şiddetli oluşu, çevresindekiler ile zıt bir özelliğe sahip oluşu da onun ayrı olarak örgütlenmesine yol açabilir.
3. Duyu organlarının bütün olarak değil de kısmen duymadığı nesneler de eksikleri tamamlanıp bütün olarak algılanır. Bu bütünleme bireyin daha önceki algılarını örgütlerken kullandığı kalıplara göre yapılır.
4. Yakınlık, benzerlik, süreklilik, simetri, önem vb. bakımlardan algılayan için ayrı olan uyarımlar da bir arada toplanabilir.

Uyaranların, anlamlandırılıp yorumlanması ve elde edilen sonucun bireyden bireye farklılık göstermesine karşın algılama süreci tüm bireylerde benzer hatta aynı biçimde gerçekleşmektedir. Algılama sürecinin işleyişi şekildeki gibi gerçekleşmektedir.

¹⁵⁵ A. Can Baysal, Erdal Tekarslan, *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*, 2. Baskı, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul, 1996, s.48.



Şekil 7 Algılama Süreci

Kaynak: Yavuz Odabaşı, Gülfıdan Barış, Tüketici Davranışı MediaCat Yayınları İstanbul 2002, s.129.

Algılama süreci açıklanırken üç önemli basamaktan söz edilmektedir¹⁵⁶:

- Uyarıcıların iç dünyada hissedilmesi
- Belirli uyaranların diğerleri arasından seçilmesi ve hazır bulunulması
- Uyarıcıların tercüme edilerek onlara anlam verilmesi.

Algılama süreci incelendiğinde iki önemli unsur söz konusu olmaktadır. Bunlar; seçici algılama ve diğer örgütlemelerdir.

2.1.1. Seçici Algılama:

Bireyler her an çok sayıda uyarıcı ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu uyarıcıların içinden bazılarını dikkat etmekte ve belirgin olarak algılamaktadırlar. Örneğin çarşıda

¹⁵⁶ William L. Wilkie, **Consumer Behavior**, Second Edition, John Wiley & Sons Inc., USA, 1990, s.232.

pek çok mağaza arasından sadece sürekli alış veriş yaptığımız mağazaları görürüz ya da gazete almaya gittiğimizde çok sayıda gazete içinden hemen sürekli takip ettiğimiz gazeteyi görürüz. Uyarıcılar, çeşitli değişkenlerin etkisi altında belirli bir filtreleme mekanizmasından geçirildikten sonra bazıları seçilerek algılanmaktadırlar.

Pek çok uyarıcının bulunduğu bir ortamda, seçici algılama genellikle uyarıcı ya da mesajdaki tek bir belirtken uyarının (CUE) insanlarda bıraktığı izlenime göre yapılır. Belirtken uyarı, bir haber başlığı, bir renk, bir ses, bir fotoğraf, bir slogan ya da kısa çarpıcı bir müzik(jingle) olabilir. Bu belirtken uyarıcılardan biri bireye etki etmişse, birey uyarıcıya ya da mesaja “kulak verir”, aksi takdirde uyarıcı ya da mesaj duyum alanı içine girse bile algılanmayacaktır¹⁵⁷.

İnsanların zihni yapısı, duyu organlarını etkileyen bütün uyarıcılara karşı aynı önemi göstermeye hazır, tarafsız bir örgütlenme, düzenleme mekanizması değildir. Bütün uyarıcıların aynı anda, hepsinin birden algılanması söz konusu olamamaktadır. Tanıma alanındaki belirli düzenleri tayin eden ve bazı uyarıcıları seçerek bu tanıma alanına alan faktörler, fiziki uyarıcılarla karşılaşmadan önce de faaliyet halinde bulunmaktadırlar. Düzenli bir algı biçimlendirilirken de fiziki uyarıcılardan sadece bir kısmı kullanılır ve geri kalan uyarıcılar ya hiç kullanılmaz, ya da ikinci derecede bir iş görürler. Algılamanın seçiciliğinden kastedilen de bu olmaktadır¹⁵⁸.

Algılamada seçiciliği etkileyen pek çok iç ve dış etken bulunmaktadır. Dış etkenler, dış çevreden gelen uyarıcıların şiddeti, büyüklüğü, zıtlığı, tekrarı, hareketi, yeniliği ve benzerliği olarak gruplandırılabilir. Öğrenme, kişilik, motivasyon gibi unsurlar da iç etkenler olarak nitelendirilmektedir¹⁵⁹. Örneğin büyük nesneler küçük nesnelerin içinden hemen seçilerek algılanmaktadır. Aynı şekilde parlak nesneler mat nesnelere göre daha çabuk algılanmaktadır.

¹⁵⁷ Metin İnceoğlu, *a.g.e.*, s.48.

¹⁵⁸ David Krech, Richard S. Cruthfield, *a.g.e.*, s.99.

¹⁵⁹ Fred Luthans, *a.g.e.*, Sixth Edition, s.58.

Yukarıda sayılan etkenlerin ışığında bireyin dış dünyadan gelen uyarımların hepsini algılamayarak seçim yapmasının nedenleri şu şekilde özetlenebilmektedir¹⁶⁰: Öncelikle algılamadaki eşikler nedeni ile insanların duyu organları ancak belirli şiddet aralıklarındaki uyarıcıları algılayabilmektedirler. Bunun dışında hipermetrop, renk körlüğü, sağırılık gibi yine duyu organlarına bağlı olarak yaşanan bir bozukluk nedeni ile uyarıcıların bazıları algılanamayabilir ya da uyarıcılar arasındaki fark algılanamayabilir. Ayrıca nesnel çevre bireyin kişiliğindeki birtakım etkenler nedeni ile de farklı algılanabilir. Bir de, bireyin dikkatini aynı anda birçok şey üzerinde yoğunlaştırması mümkün değildir; bu nedenle neleri algılayacağını belirlerken uyarıcılar arasında bir seçim yapar.

Berelson ve Steiner ise seçici algılamanın iki yönü bulunduğunu belirterek seçici algılamanın temel niteliklerini ortaya koymaktadırlar¹⁶¹:

1. Bireyler bazı şeyleri görürler, bazılarını önem vermezler, bazılarını da görmek istemezler.
2. Duyular ile alınan uyarımların da ancak bir kısmının farkına varılır ve bilince çıkarılır.

Gerek iç faktörler (bireyin kendisi ile ilgili) gerekse dış faktörlerin (nesnelerin büyüklüğü, renk, ışık vb.) etkisi ile gerçekleşen seçici algılama ile paralellik gösteren ayrıca üç önemli kavramdan söz edilmektedir¹⁶²:

- a. *Seçici maruz kalma*: kişilerin varolan ihtiyaçları, alışkanlıkları ve tutumları ile uyumlu olan uyarıcılara kendilerini maruz bırakması, uyumsuz olanlardan ise kaçınmasıdır.

¹⁶⁰ Can Baysal, Erdal Tekarslan, a.g.e., ss.47-48.

¹⁶¹ "Bernard Berelson, Gary A. Steiner, *Menschliches Verhalten*, C.1, Franz ve Fauke Buggle, Weinheim, Verlag Julius, Beltz, 1969,ss.70-71"den aktaran Can Baysal, Erdal Tekarslan a.g.e., s.48.

¹⁶² Yavuz Odabaşı, Gülfidan Barış, *Tüketici Davranışı*, Media Cat yayınları, İstanbul, 2002, s.132.

- b. *Seçici dikkat*: kişilerin, yoğun istek ve ihtiyacını karşılayan uyarıcıya karşı dikkatini yoğun biçimde yöneltmesidir.
- c. *Seçici anımsama*: kişilerin ihtiyaç ve tutumlar ile uyumlu uyarıcıları bellekte tutarak gerektiğinde anımsamasıdır.

Bu kavramların dışında seçici algılama ile ilişkili bir başka kavram seçici açıklıktır. *Seçici açıklıkta*, kişi kendi sahip olduğu inanışları destekleyecek, amaçlarına ulaşmada yardımcı olacak ya da herhangi bir şekilde tatmin mesaj ya da kişilere karşı açıktır. Örneğin, yeni bir araba alan kişi, yeni arabası ile reklamları izlemeye ya da okumaya daha eğilimlidir. Çünkü verdiği kararın doğruluğunun desteklenmesini istemektedir. Aynı zamanda diğer arabaların reklamları göz ardı edilir, çünkü kişi yanlış bir karar verdiğini düşünmek istemez¹⁶³.

İstenmeyen uyarıcı ilk aşamadaki seçici maruz kalmanın devreye girmesi ile dışarıda bırakılabilmektedir. Daha sonra seçici dikkat ve algılama gelmektedir. İlk aşamadan geçen uyarıcılar bu noktaya gelirler. Eğer kişi tarafından gerekli görülür ise son aşama olan seçici anımsama aşamasına gelerek hafızada tutulurlar.

Seçici algılama konusunda üzerinde durulması gereken bir husus da algılamaya konu olan yani öne çıkarılan nesneler, algılamayı gerçekleştiren bireyin o andaki bir ihtiyacına, amacına hizmet etmektedir. Birey tarafından fonksiyonel önem taşıyan nesneler diğerleri arasından seçilerek algılanmaktadır.

2.1.2. Örgütlenme

Bir nesneden birden fazla uyaran gelmektedir; bireyler de bir uyarana değil bu uyaran grubuna tepki vermektedirler. Algılama da bu uyaranların toparlanıp organize e-

¹⁶³ Joseph A. DeVito, a.g.e., ss.50-52.

dilerek yorumlanıp anlamlandırılması sürecidir. Örneğin bir insana bakıldığında bu kişi el, kol, burun, kaş, göz olarak değil bir bütün olarak algılanır. Bir reklam tek tek görüntü kareleri, slogan, müzik yerine bütünü ile algılanır. Algılamanın örgütlenme unsuru kurum/kuruluşlar açısından da önemli bir konu olmaktadır. Bir kuruma ait tüm parçalar; bütün iletişim çalışmaları, ürünleri, binası vb. her biri bir uyaran niteliği taşımakta ve bireyler tüm bu uyaranları organize ederek zihinlerinde kuruma ait bir izlenim, imaj oluşturmaktadırlar.

Algı, kendisini oluşturan duyuşal girdilerin toplamından daha fazla bir anlam ifade etmektedir. Bu gerçeği, algı psikolojisi üzerinde çalışan ilk Alman psikologları *gestalt* kelimesi ile ifade etmişlerdir¹⁶⁴.

2.1.2.1. Şekil-Zemin İlişkisi:

İnsanların nesne algılamalarındaki başlıca örgütleyici eğilim, *şekil* ve *zemin*in birbirlerinden ayrılmasına ilişkindir. Bu eğilim nesnelerin zemine göre göze çarpmalarına, zeminden doğru sivriliymiş gibi görülmelerine neden olmaktadır. Örneğin resimler duvarın üzerinde asılıdır ve kelimeler sayfanın üzerinde yazılıdır. Burada *şekil* resim ve kelimeler; *zemin* ise duvar ve sayfadır¹⁶⁵.

Şekil-zemin ilişkisi sadece görme duyusu ile sınırlı değildir; diğer tat alma, duyma, dokunma gibi duyularımızda da şekil-zemin algılaması söz konusu olmaktadır. Örneğin müzik dinlerken dinlenmekte olan müzik şekli, aynı anda dışarıdan geçen arabaların sesi ise zemini oluşturmaktadır. Bir sinema filmi ya da bir reklam filmi izlenirken diyaloglar şekli, bu diyaloglar sırasında arka fondaki bir melodi ise zemini oluşturmaktadır.

¹⁶⁴ Doğan Cüceloğlu, a.g.e., s.123.

¹⁶⁵ Clifford T. Morgan, a.g.e., s.266.

Görsel alanda şekil bize daha yakındır ve bir nesne izlenimi vermektedir, bir biçimi vardır. Zeminin ise tanımlanması daha zordur. Şekil, aynı aydınlık şiddetinde olsalar dahi zeminden daha aydınlık görülmektedir. Şekil zemine göre daha etkileyici bir nitelik taşımaktadır ve daha iyi hatırlanabilme özelliğine sahiptir. Algılamalarımızda şekil ile zeminin yer değiştirdiği zamanlar da olmaktadır. Bir biçim önce şekil olarak görünüp algılanırken bir süre sonra zemin olarak algılanabilmektedir. Ancak bir biçim aynı anda hem şekil hem de zemin olarak algılanamamaktadır. İnsanlarda şekil-zemin algılaması doğuştan olan öğrenme ile kazanılmayan bir özelliktir¹⁶⁶.

*Şekil-Zemin Algılamasında Düzey Çizgisi*¹⁶⁷:

İnsanlar, görsel algılamalarında şekilleri ve bu şekillerin yer aldığı genel zemini birbirinden ancak düzey çizgisi algılaması ile ayırabilmektedirler. Düzey çizgisi, zeminin renginde ya da parlaklığında işaretlenen bir farklılık meydana geldiği zamanlarda biçimlenmektedir. Bir kenarı beyazdan karşı kenarı siyaha doğru devamlılık gösteren biçimde değişen bir sayfaya bakıldığında düzey çizgisi algılanmayacaktır. Sayfa tekdüze algılanacak, beyazın nerede bitip siyahın nerede başladığı belli olmayacaktır. Diğer açıdan, değişim derece dereceden ziyade birkaç gölge ile desteklenerek olsa sayfa aydınlık ve karanlık olmak üzere iki parçaya ayrılmış olarak algılanır.

Düzey çizgisi, nesneleri diğer nesnelerden ya da zeminlerinden ayırarak işaret etmesi nedeni ile görsel algılama dünyasındaki nesneleri biçimlendirmektedir. Görsel olarak düzey çizgisinin kamuflaj yolu ile ortadan kaldırılması, nesnelerin zeminden ayrılmasını zorlaştırmaktadır. Düzey çizgisinin nesneleri biçimlendirmesi, kendisinin şekil olduğu anlamına gelmemektedir; şekle karar verilmesini sağlamaktadır.

¹⁶⁶ Doğan Cüceloğlu, a.g.e., s.123.

¹⁶⁷ Clifford T. Morgan, Richard A. King, Nancy M. Robinson, a.g.e., ss.318-319.

Günlük yaşamda görsel algılamalarda ışığın enerji düzeylerindeki farklılıkların retinaya düşüşünde çok sayıda düzey çizgisi biçimleri yaşanmaktadır. Düzey çizgisinin her iki yanında herhangi bir enerji farklılığı olmamasına karşın, düzey çizgisi algılanmaktadır. Bu durum, subjektif düzey çizgisi olarak tanımlanmaktadır.

2.1.2.2. Gruplama

Algılamada etraftan alınan uyarıcılar anlamlı bütünler halinde gruplanarak kavranmakta ve zihin daima bir toplama ve yorumlama yapmaktadır. Zihin gruplamayı gerçekleştirirken içinde bulunan ortam ya da nesnelerden kaynaklanan birtakım özelliklerden faydalanmaktadır. Birbirine yakın olan ya da birbirine benzeyen nesneler aynı grup içinde algılanmaktadır.

Algılamadaki gruplama işlemindeki önemli noktalar¹⁶⁸:

Benzerlik; birbirine benzeyen maddeler aynı grup içinde algılanmaktadırlar. Birbirine benzeyen nesneler bir algısal bütünlük kazanmaktadırlar. Toplum içinde insanları cinsel benzerliği kullanarak erkek ve kadın olarak ya da yaş benzerliğini kullanarak çocuk, genç, yaşlı olarak algılamaktayız. Kurumlar da gerçekleştirmiş oldukları çalışmalar ile ilgili hedef kitleyi belirlerken çeşitli kriterler-yaş, cinsiyet, gelir durumu vb.- kullanarak gruplara ayırmaktadırlar.

Yakınlık; zihinde zaman ya da mesafe olarak birbirine yakın olan nesneler gruplanmaktadırlar. Uzaktan birbirlerine yakın duran birkaç kişi görüldüğünde onlar bir grup olarak algılanırlar.

Yakınlık, sadece görsel alanda değil diğer alanlarda da geçerli olmaktadır. Müzikteki ritm algılamasının temelinde, zaman içinde birbirine değişik yakınlıklarda bulunan vuruşlar yatmaktadır.

¹⁶⁸ Clifford T. Morgan, a.g.e., s.267.

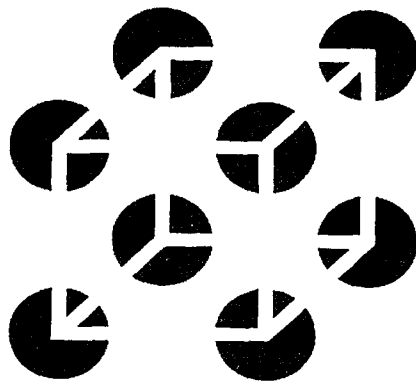
Devamlılık, algısal alanımızda bulunan ve aynı yönde ilerleyerek süreklilik gösteren nesneler birbirleri ile ilişkili görünürler ve aynı grup içinde algılanırlar.

Fred Luthans, örgütlemeye bu niteliklere ek olarak kapalılıktan bahsetmektedir¹⁶⁹;

Kapalılık; prensibi psikolojinin Gestalt ekolü ile ilişkili bir kavramdır. İnsanlar bazen gerçekte varolmadığı halde bütünü algılama etkinliği gerçekleştirmektedirler. İnsanların algılama süreci, duyuşal girdiler ile doldurulmamış olan boşluklara kapalı durumdadır, bu boşluklar algılanmazlar. Bütün görülmediği halde, bütüne ait parçalar gruplanarak bütün algılanmaktadır.

2.1.2.3 Tamamlama

Zihinde tam olmayan şekilleri bütünlemeye doğru bir eğilim bulunmaktadır. İnsanda, tam olmayan şekilleri tam olarak algılama konusunda kuvvetli bir yönelim bulunmaktadır. Örneğin bir kitaptaki düzen yanlışlarının fark edilmesi de buna bağlı olarak gerçekleşmektedir. İnsanda yanlış ya da eksik yazılmış kelime ve cümleleri bütünleyerek, doğru okuma eğilimi oldukça kuvvetlidir¹⁷⁰.



Şekilde gerçekte çizili olan bir küp bulunmazken göz aradaki boşlukları tamamlayarak küp şeklini bütün olarak algılamaktadır.

¹⁶⁹ Fred Luthans, a.g.e., Sixth Edition, s.69.

¹⁷⁰ Feriha Baymur, a.g.e., s.132.

Algılama süreci içinde dış ve iç etkenlerin birlikte etkileşimleri söz konusu olmaktadır. Dış etkenler, çevrede bulunan ve insanı etkileyen uyarıcılar, bu uyarıcıların ve içinde bulunulan koşulların özellikleri vb. olmaktadır. Yukarıda bu dış etkenlerin etkisi ile algılama sürecinin nasıl şekillendiği aktarılmıştır. İç etkenler ise dışarıdan gelen uyarıcıları değerlendirirken etkin olan psikolojik süreçleri içermektedir. Bu iç etkenler de algılama sürecini şekillendirmektedir. Söz konusu iç etkenlerin ışığında gerçekleşen algılama süreçlerinin de aktarılması; sürecin anlaşılmasında önemli bir yer tutmaktadır.

2.2. Karmaşık Algılama Süreçleri

Algılama süreci içinde iki temel sürecin (seçici algılama ve örgütleme) dışında pek çok başka algılama süreci bulunmaktadır. Bu algılama süreçleri ise farklı pek çok unsurun etkisi ile oluşmakta, gelişmektedir ve diğer algılama süreçlerine nazaran daha kompleks bir yapı sergilemektedirler.

2.2.1. Örüntü Algılaması

Örüntü algılamasını açıklarken iki farklı görüş bulunmaktadır¹⁷¹ :

Bunlardan ilki *kalıba vurma* kuramı olarak isimlendirilmektedir. Bu görüşe göre, her bir örüntünün kişinin belleğine yerleşmiş bir kalıbı bulunmaktadır ve gelen uyarıcıları kalıba vurularak, nasıl bir örüntü algılanılmakta olduğuna karar verilir. Bu kuram, birçok gözleme cevap veremediği için modern psikolojide geçerliliğini yitirmiştir.

İkinci bakış açısı *özellik analizi* olarak adlandırılan, her bir örüntünün belli bir özellikler kümesi oluşturduğunu varsayan görüştür. Bu bakış açısına göre, insanlar

¹⁷¹ Doğan Cüceloğlu, a.g.e., s.126.

uyarıcılardaki belirli özellikleri algılamakta ve bu özelliklerin bir araya geliş tarzı ile örüntüyü tanımlamaktadırlar.

2.2.2. Hareket Algılaması

Gerçek hareket algısının biyolojik temeli incelendiğinde hareket algılamasının; görme alanı içinde bulunan ve hareket eden bir nesneden gelen uyarıcıların, gözün duyarlı olan ağ tabakasında birbirine yakın noktaları birbiri ardı sıra dizi halinde uyarması ve bu uyarımların beyinde duyulması ile meydana geldiği görülmektedir¹⁷².

Hareket algısının, temel olarak nesnelerin ilişkili oldukları kendi arka planlarındaki nesnelerin pozisyonunun değişmesi ile gerçekleştiği görülmektedir. Örneğin; gökyüzünde hareket etmekte olan bulutların arasındaki ay hareket ediyor olarak algılanırken, bulutların sabit olarak durduğu düşünülmektedir. Durağan ışık kaynağını çevreleyen yapı hareketli olarak anlaşılırken, diğer yandan ışık kaynağı hareketli olarak algılanırken karanlık oda sabit olarak algılanmaktadır. Bu örnekler öncelikle hareket algısının retina üzerindeki imajların hareketi yerine nesnelerin ve onların zeminindeki ya da çevrelerindeki nesnelerin hareket ilişkisine dayandığını göstermektedir¹⁷³.

Hareket algılamasının temelinde pek çok değişken yer almaktadır. Bunlardan biri; zeminin sürekli değişmesi ve şeklin sürekli görüntü alanında kalmasıdır. Örneğin içinde bulunulan trenin ya da vapurun yanında bulunan araç hareket ettiğinde bakan kişi içinde bulunduğu aracı hareket ediyormuş gibi algılar. Birbirinin görüntülerini, bazen engelleyen bazen de engellemeyen nesnelerin varlığı hareket algılamasına neden olmaktadır. Görüntünün belirli bir şiddet ya da büyüklük seviyesinde başlayıp giderek

¹⁷² Feriha Baymur, a.g.e., s.141.

¹⁷³ M.D. Vernon, *The Psychology of Perception*, Penguin Books, USA, 1965, s.143.

küçülmesi de hareket algılamasına yol açmaktadır. Hareket algılamasında tek bir değişkenin değil pek çok değişkenin etkisi olmaktadır¹⁷⁴.

Aslında durağan olan nesnelerin hareketli olarak algılandığı; gerçek hareketin normal türlerde algılanmadığı sayısız pek çok durum bulunmaktadır. Eğer iki parlak ışık noktası ya da çizgisi koyu bir zeminin üzerinde belirli bir mesafe uzaklığa biri diğerini hemen arkasından yansıtılır ise tek bir ışık noktası ya da çizgisi ilk pozisyondan ikinci pozisyona doğru hareket ediyor olarak algılanır. Bu durum *görünüşte hareket* olarak tanımlanmaktadır¹⁷⁵. Görünüşte hareket algılaması, şeklin değil zeminin hareketinden kaynaklanmaktadır.

Sinema filmlerinde izlenen hareketler de görünüşte hareket türüdürler. Filmlerdeki hareketli resimler, durağan olan yapıların görüntülerinin ekrana ard arda hızlı biçimde yansıtılması ile oluşturulmaktadır. Ancak burada önemli olan nokta görüntülerin ekrana yansıtılma hızıdır. Bu duruma *stroboskopik hareket* denmektedir¹⁷⁶.

Psikologları şaşırtan bir diğer ilüzyon, *otokinetik etki* ile sabit tek bir ışık noktasının hareketli olarak algılanmasıdır. Işık noktasının, bütünüyle karanlık olan bir odada kendisi ile aynı olan bir zemine nazaran hareketli olarak algılanması daha kolaydır. Karanlık bir odada bulunan ışık noktasına sürekli olarak bakıldığı zaman ışık noktası aşağı doğru ya da yukarı doğru hareket ediyormuş gibi algılanmaktadır¹⁷⁷.

2.2.3. Derinlik Algılaması

İnsanlar nesnelerin birbirine olan uzaklıklarını değerlendirmekte ve hatta nesneleri üç boyutlu olarak algılamaktadır. Retina iki boyutlu olmasına karşın nesnelerin üç boyutlu olarak algılanması ile ilgili olarak insanlar çok sayıda ipucu ve çevresel

¹⁷⁴ Doğan Cüceloğlu, a.g.e., ss.126-127.

¹⁷⁵ M.D. Vernon, a.g.e., s.145.

¹⁷⁶ Irvin Rock, *An Introduction to Perception*, Macmillan Publishing, New York, 1975, s.193.

¹⁷⁷ Irvin Rock, a.g.e., s.205.

nitelikten faydalanmaktadırlar. Bu ipuçlarının çoğu için sadece bir göz yeterli olmaktadır, bunlara *monoküler* ipuçları denir. Diğer ipuçları ise iki gözün birlikte kullanılmasını gerekli kılmaktadır; bunlar da derinliğin *binoküler* ipuçlarıdır.

Monoküler İpuçları:

İnsanlar bir resme baktıklarında aslı kadar bir derinliğe sahip olmasa da derinliğe ait bazı ipuçlarını değerlendirerek resmin hangi kısımlarının yakında hangilerinin uzakta olduğunu algılayabilirler. Derinliği algılamayı sağlayan bu monoküler ipuçları şu şekilde sıralanmaktadır¹⁷⁸:

Doğrusal Perspektif: Uzaktaki nesnelerin retina üzerine düşen görüntüleri yakında bulunan nesnelerin görüntüsünden daha küçüktür; buna ek olarak uzakta bulunan nesneleri birbirinden ayıran aralarındaki mesafe daha az olarak, yani birbirlerine yakın olarak algılanmaktadır. Demiryolunda rayların arasında durup bakıldığında; aradaki mesafenin giderek kademe kademe küçüldüğü ve rayların birlikte uzanarak ufuk çizgisinde birleşip tek bir nokta haline dönüştükleri görülmektedir.

Açıklık: Havanın açıklığı da derinlik algılamasında bir ipucu görevi görmektedir. Genel olarak, çok açık biçimde görülen nesneler daha yakın olarak algılanırlar. Hava biraz puslu iken uzaktaki nesneler biraz bulanık görünürken yakındaki nesneler oldukça net algılanmaktadır. Çok açık ve parlak bir günde bir zirve ya da sıradağa bakıldığında oldukça yakın olarak görülmektedir.

Araya girme: Objelerin birbirlerinin görüntüsünü kapatması, bakılan nesne ile kişinin arasına başka bir nesnenin girmesi ile oluşmaktadır. Bir nesne bireyin görüş alanına girdiğinde ve diğer nesnenin bir bölümü araya giren nesne tarafından kapatıldığında ilk nesne daha yakın olarak algılanmaya başlanırken, bir kısmı kapatılan nesne daha uzak olarak algılanacaktır.

¹⁷⁸ Clifford T. Morgan, Richard T. King, Nancy M. Robinson, a.g.e., ss. 325-327.

Gölgeler: Derinlik izleniminin verilmesinde nesnelerin gölgelerinin bulunması ya da tepeden aydınlatma çok önemlidir. Nesneler genellikle tepeden ışık almaktadırlar, bu açıdan gölge derinlik algısında başvurulacak ipuçlarındandır. Dışarıda tepedeki ışık güneş iken binaların içinde de yapay ışıklandırmalar kullanılmaktadır. Buna göre insanlar gölgelerin nesnenin altına ya da arkalarına düşeceği konusunda bir beklentiye sahiptirler; bu beklentileri onların farkına dahi varmadan gölgeleri derinlik algılamasında etken olarak kullanmalarını sağlamaktadır¹⁷⁹.

Hareket: Baş hareket ettirildiğinde görsel alan içine giren nesneler de birbirlerine göre ve bakan kişiye göre hareket ediyormuş gibi görünmektedir. Yakında olan nesneler başın hareket yönüne ters doğrultuda, uzaktaki nesneler ise başla aynı doğrultuda hareket ediyor olarak görülür. İnsanlar hareket ederken, yakın olan objeler uzak olan objelerden daha hızlı uzaklaşırlar. İnsanlar bu durumu üzerinde düşünmeden otomatik olarak gerçekleştirirler.

Binoküler İpuçları:

Bazı durumlarda derinlik algılamasını gerçekleştirebilmek için iki gözün birlikte kullanılması gerekmektedir. İki gözün birlikte kullanımına neden olan binoküler ipuçları ise şu şekildedir¹⁸⁰:

Çift-göz görüşü: Aralarındaki mesafe nedeni ile gözler nesnelere hafifçe farklı açılardan bakmaktadırlar. Sol göz ve sağ göz, görüş alanının biraz farklı yönlerini görür. Nesnenin sağ göz retinasına düşen görüntüsü ile sol göz retinasına düşen görüntüsü birbirinden farklıdır. Beyin, görüntüdeki bu farklılığı derinliği değerlendirmede kullanmaktadır. Değişik açılardan alınan görüntülerde değişmeyen birimler uzak, değişen birimler ise yakın olarak algılanır. Böyle oluşan iki farklı boyutlu görüntüyü be-

¹⁷⁹ Clifford T. Morgan, a.g.e., s.271.

¹⁸⁰ Doğan Cüceloğlu, a.g.e., ss.127-128.

yin birleştirir ve *stereopsis* adı verilen bir süreç aracılığı ile üç boyutlu bir nesne algılamasına dönüştürür.

Çift gözüün kesişme açıları: uzaktaki çizgilere bakıldığı zaman gözler ve bakış çizgisi birbirine paralel bir konum alırlar. Cisim yaklaştıkça, gözler içeri doğru döner ve bakış çizgileri birbirini kesmeye başlar. Kesiş açısı, cismin yakınlık oranı ile paralel olarak büyür. Görme çizgilerinin kesişme açılarının derecesine göre, cismin uzaklığı ve yakınlığı ile ilgili bilgi sahibi olunur.

Bu ipuçlarının dışında derinlik algılamasında etkin olan başka ipuçları da bulunmaktadır. Örneğin, yakındaki nesneler açık, seçik ve parlak görünürken uzaktaki nesnelerin görüntüleri bulanık ve zayıftır. Buna *görüntü zayıflaması* adı verilmektedir. Bir diğeri ise *örüntü gradyanı* olarak tanımlanan; yakındaki nesnelerin en ince ayrıntılarına kadar görülmesine karşın uzaktaki nesnelerde ayrıntıların kaybolmaya başlamasıdır. Görsel alanda yüksekte bulunan görüntüler daha uzakta, alçakta bulunan görüntüler daha yakında algılanır; buna *yükseklik* adı verilir ve derinlik algılamasında bir diğeri ipucudur. *Görelî büyüklük* olarak tanımlanan nesnelerin birbirlerine olan görelî büyüklükleri de derinlik ve uzaklık algılamasında ipucu görevi üstlenirler. Büyük olan nesne ona göre küçük olan nesneden daha yakında algılanır¹⁸¹.

Monoküler ve binoküler ipuçları genel olarak birbirlerini desteklerler. Ancak zaman zaman ipuçlarının birbirleri ile çatıştıkları durumlarda söz konusu olmaktadır ve böyle bir durum söz konusu olduğunda, algılanabilecek derinlik miktarında azalma meydana gelmektedir. Örneğin, duvarda asılı olan bir manzara resminde derinliğe ilişkin monoküler ipuçları bulunmaktadır; ancak, resimde gerçek manzaradan daha az bir derinlik algılanmaktadır. Çünkü, binoküler ipuçları resmin yassı olduğu yönündedir. Sonuç olarak ortaya çıkan derinlik algısı bir uzlaşmanın ürünüdür. Çatışan ipuçlarının bulunduğu durumda, algıyı engelleyen ipucu kaldırılarak da derinlik algılaması

¹⁸¹ Doğan Cüceloğlu, a.g.e., ss.128-129.

arttırılabilir. Örnekte verilen resme boru halinde kıvrılmış bir kağıttan tek göz kapatılarak bakılır ise binoküler ipuçları ortadan kalkar¹⁸².

2.2.4. Zamanı Algılama

İnsanlar, dış dünyada olayları ve nesneleri belirli bir örüntü içinde algıladıkları gibi zamanı da belli biçimlerde örgütleyerek algılamaktadırlar. Olayların zaman içinde belirli bir örüntü ortaya koyması, geçmiş yaşantıların etkisi, geleceğe yönelik olarak beslenen beklenti ve arzular; saat, dakika, saniye ya da salise ile ölçülen zamanın insan tarafından farklı biçimlerde algılanmasına yol açmaktadır. Gerçekte aynı olan zaman dilimi bir birey tarafından diğerlerine göre daha kısa ya da uzun olarak algılanabilmektedir. Örneğin okullardaki ders saatleri standart olmasına karşın öğrenciler sevdikleri ve keyif aldıkları dersi daha kısaymış gibi tam tersi hoşlanmadıkları ya da başarılı olamadıkları dersi daha uzun algılayabilmektedirler. İnsanlar iyi değerlendirilen zamanların uzamasını, kötü ve zor zamanların ise kısalmasını ve çabuk geçmesini arzulamaktadırlar. Bu nedenle iyi zamanlar çabuk geçerken, kötü zamanlar geçmek bilmemektedir.

Zaman algılaması ile ilgili olarak iki durum söz konusu olmaktadır¹⁸³ :

1. *Uzun süreyi algılama*: Birçok fizyolojik süreç zaman ile bağlantılı olarak uzun zaman süreçleri içinde oluşmaktadır. Örneğin acıkma, fizyolojik bir ihtiyaçtan kaynaklanmakta ve yeni yenen yemeğin ardından belirli bir süre geçtikten sonra oluşmaktadır. Çalışan biri öğle yemeği saatinde acıktığını hisseder ya da öğleden sonraki çalışmasında giderek yorularak saate bakmadan paydos vaktinin geldiğini hissedebilir. Fizyolojik sürelerin oluşumu insana aradan ne kadar süre geçtiğinin bilinmesi ve algılanmasında bir fikir vermektedir.

¹⁸² Clifford T. Morgan, a.g.e., s.272.

¹⁸³ Feriha Baymur, a.g.e., s.140.

2. *Kısa zaman sürelerini algılama:* Kısa zaman sürelerinin algılanması uzun zaman sürelerinin algılanmasına göre daha zor olmaktadır. Genel olarak 5-6 dakikalık zaman süreleri daha güç tahmin edilmektedir. Bir saat ya da daha kısa zaman süreleri arada olup bitenler ya da başarılmış iş miktarı göz önünde bulundurularak tahmin edilerek algılanmaktadır.

2.2.5. Dil Algılaması¹⁸⁴

Dil, insanların temel iletişim aracını oluşturmaktadır ve değişik düzeyleri, her düzeye ilişkin de karmaşık algılama süreçleri bulunmaktadır. Dil algılamasının önemli iki türü bulunmaktadır: yazılı ve sözlü. Yazılı dil algılamasında okuma etkinliği ön plana çıkmaktadır. Bazı insanların okuma hızı çok yüksek iken bazılarının ise yavaş olmaktadır. Okuma etkinliği sırasında göz, durma ve sıçrama eylemleri gerçekleştirmektedir. Konu üzerinde yapılan araştırmanın sonucunda, okuma hızı yüksek bireylerin gözünün bir satır içinde diğer bireylere oranla daha az sıçrama yaptığını belirlemiştir.

Hızlı okuyan bireyler bir bakışta satırın daha büyük bir kısmını algılamakta ve gözün her bir sıçrama hareketi daha büyük bir kelime grubunu kapsamaktadır. Yavaş okuyan bireyler ise hızlı okuyanların tersine bir bakışta daha küçük kısımları algılamakta ve gözün sıçraması da yine daha küçük gruplar halinde olmaktadır. Hızlı okumada kelime ya da cümle düzeyinde algılama söz konusu iken yavaş okumada hece düzeyinde algılama gerçekleşmektedir. Ancak yapılacak olan okuma egzersizleri yolu ile okuma hızının artırılması mümkün hale gelmektedir.

Konuşma dili üzerine de birtakım araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Ganong (1980) yaptığı araştırmada gürültülü bir ortamda dinleyicilere verilen kelimeler arasından bilinen, günlük dilde kullanılan kelimelerin daha kolay anlaşıldığını tespit etmiştir. İçinde bulunulan ortam da kelimelerin duyulup algılanmasında etkindir. Örneğin bir

¹⁸⁴ Doğan Cüceloğlu, a.g.e, ss.130-131.

kebabçıda Adana, acılı, yoğurtlu gibi kelimeler zaten duyulması beklenen kelimelerdir ve hemen algılanmaktadır. Farklı bir ortamda aynı kelimelerin algılanması ve anlaşılmasında güçlük çekilmesi normal bir durumdur.

2.2.6. Renk Algılaması

Renkler, nesneleri arka planlarından ayırmak için gerekli bilgiyi veren tek bilgi kaynağı olma özelliğindedir. Spor malzemeleri üreticileri bu gerçeği kortta kolay görülüp fark edilebilen sarı tenis topu üretirken dikkate almışlardır. Nesnelerin ve arka planlarının arsındaki renk farklılığı olmaksızın nesnenin bütünü ile ortaya çıkarılması mümkün olmamaktadır. Rengin, en önemli katkılarından biri şekil-zemin ayırımını sağlaması, nesnenin üzerinde durduğu zeminden ayrılmasına neden olmasıdır. Pek çok açıdan renk, fark etmeyi sağlayabilen tek bilgi kaynağıdır; ancak pek çok farklı açıdan ise renk diğer işaretleri güçlendirmektedir. Örneğin karmaşık çevrede, bütün nesneler aynı renkte olduklarında hareket eden nesneler grubunun yönüne karar vermek kolay olmaktadır. Onların yaygın rengi nesneleri gruplamayı, görsel alanda farklı renklerdeki diğer nesnelerden ayırmayı sağlamaktadır¹⁸⁵.

Rengi oluşturan iki önemli unsur bulunmaktadır; bunlar, ışık ve pigmenttir. 1667 yılında Newton ışık ışınlarını bir prizmadan geçirerek rengin ışığın bünyesinde yer aldığını kanıtlamıştır. Ancak bir rengi somut olarak görebilmek için pigmentlere ihtiyaç duyulmaktadır¹⁸⁶.

Nesnelere rengini verenin ne olduğu hakkında sorulan bir soruya verilen yanıt genellikle renk değiştiren nesneler göz ününde bulundurulur. Örneğin, yapraklar, sonbaharda yeşilden sarıya ya da kırmızıya değişirler. Bu değişimin yaprağa yeşil rengini veren ve diğer özler tarafından yerleştirilen klorofil maddesinde meydana geldiği bilinmektedir. Farklı bileşimlerin neden farklı renklere neden olduğunu anlamak

¹⁸⁵ Robert Sekuler, Randolph Blake, *Perception*, Fourth Edition, McGraw-Hill Companies Inc., USA, 2002, s.264.

¹⁸⁶ Emre Becer, *İletişim ve Grafik Tasarım*, 3. Baskı, Dost Kitabevi, Ankara, 2002, s.58.

için insanların nesneleri kendilerinin yansıttıkları ışık aracılığı ile gördüklerini ve bu görülen tayfdaki ışığın farklı renklerin birleşiminden oluşan dalga boylarına sahip olduğunu bilmek gerekir. Örneğin menekşe rengine yaklaşık 400-450 nm, mavide 450-490, yeşilde 500-575, sarıda 575-590, portakal rengine 590-620, kırmızıda 620-700'dir¹⁸⁷.

Renk, psikolojik bir fenomendir ve bütünü ile kişisel bir yapıdadır. Nesnelerin renkli olarak görülmesinin nedeni, tayfın belirli bölgelerinden ışık yansımalarıdır; ancak, bu nesnelerin renkli olarak algılanmasında yeterli değildir. Nesnelerin renkli olarak algılanması için, nesnelerden yansıyan ışığın göz tarafından alınması, doğru görsel nöronlar ve görüntü alıcıları ile donatılması gerekmektedir. Bazı insanlar anormal gözlere ya da sinir sistemine sahiptirler, onların renklerle ilgili deneyimleri diğer pek çok insanınkinden bütünüyle farklıdır¹⁸⁸.

Nesneler bazı dalga boylarını seçerek yansıtırlar, renkler de bu yolla oluşurlar ve insanlar da nesnelerin renklerini buna bağlı olarak tanımlarlar. Örneğin, sıvı, plastik ve cam gibi nesneler tayfdaki bazı renkleri seçerek yansıttıklarında hangi renkte algılanırlar. Örneğin, yabanmersini suyu uzun dalga boylarını seçerek yansıtır ve kırmızı olarak görülür, ıhlamur orta dalga boyundaki ışığı yansıtır ve yeşil olarak görülür. Yansıtılan dalga boyları ve renk algılamalarına ilişkin örnekler aşağıdaki tabloda verilmiştir¹⁸⁹.

¹⁸⁷ E. Bruce Goldstein, **Sensation And Perception**, Sixth Edition, Wadsworth Group, USA, 2002, s.187.

¹⁸⁸ Robert Sekuler, Randolph Blake, **a.g.e.**,s.267.

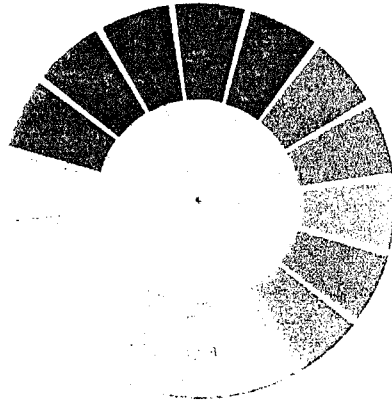
¹⁸⁹ E. Bruce Goldstein, **a.g.e.**,s.188.

YANSITILAN DALGABOYU	ALGILANAN RENK
KISA	MAVİ
ORTA	YEŞİL
UZUN	KIRMIZI
UZUN ve ORTA	SARI
UZUN VE BİRAZ KISA	PORTAKAL RENGİ
UZUN ve KISA	MOR
UZUN, ORTA ve KISA	BEYAZ

Tablo 1 Renklerin Dalgaboyları

Kaynak; E. Bruce Goldstein, Sensation And Perception, Sixth Edition, Wadsworth Group, USA, 2002, s.188

Literatürde sözü edilen pek çok renk bulunmaktadır. Bazı renklere verilen isimler kültürden kültüre de farklılık göstermektedir. Ancak temel renk çeşitlerini gösteren renk çemberi, renklerin algısal deneyimlerini organize etmekte kullanılan bir yöntemdir. Bu renk çemberindeki renkler, tayfda algılandıkları düzene göre yerleştirilmişlerdir. Bu dairede kırmızı, sarı, yeşil ve mavinin farklı oranları yer almaktadır. Temel renkler (kırmızı, sarı, yeşil, mavi) saatin 12, 3, 6 ve 9 konumları ile aynı biçimde çember içinde yer almaktadırlar¹. Renk çemberinde karşılıklı duran renkler birbirlerini tamamlayan renklerdir. Disk üzerinde yan yana gelen renkler ise birbiri ile uyum oluşturan renklerdir.



Şekil 1 Renk Çemberi

Kaynak; E. Bruce Goldstein, Sensation And Perception, Sixth Edition, Wadsworth Group, USA, 2002, s.189

¹ E. Bruce Goldstein, a.g.e, s.189.

Renk çemberi üzerindeki yeşil ve mavi renkler soğuk, kırmızı ve sarı renkler ise sıcak renkler olarak nitelendirilmektedir ve insanlar üzerinde bıraktıkları etkiler de farklı olmaktadır. Sıcak renkler, insanlarda hareket ve neşe hissi uyandırırken; soğuk renkler yatıştırıcı ve dinlendiricidir.

Renk algısı üç temel özelliği kapsamaktadır: renk tonu, parlaklık ve doygunluk. Renk tonu, bir rengin diğer renklerden örneğin, kırmızının sarıda ya da yeşilden, mavinin portakal rengi ve diğerlerinden ayrılmasını sağlayan niteliğini ifade etmektedir. Renk kavramı, renk tonu ile eşanlamlı değildir. Rengin ikinci niteliği parlaklığıdır; algılanan ışığın miktarı ve şiddeti ile ilişkilidir. Bu özellik insanların nesneleri “parlak” ya da “mat” olarak tanımlamasını sağlamaktadır. Üçüncü nitelik olan doygunluk, rengi soluk ya da canlı olarak karakterize etmektedir. Örneğin kot pantolon defalarca yıkandıktan sonra maviliği ilk alınan zamandan daha az doygun olacaktır¹⁹¹.

2.3. Algısal Değişmezlikler

Algısal değişmezlik ile ilgili kısa bir tanımlama gerçekleştirildiğinde; fiziksel uyarımdaki farklılıklara rağmen, nesnelerin görüntüleri algı düzeyinde değişmez aynı kalır. Bu tür istikrarlığa algısal değişmezlik denmektedir¹⁹².

Algılamayı oluşturan işlemlerde kişilerin kullanmaya alışageldikleri ölçütlerin, kavramların, tanımların, kişilerin düşünsel yapılarında ciddi ve sağlam yerleri vardır ve kolay değişmezler. İnsanların, geçmiş algılarına ve duyumlarına bağlı olarak belleklerinde oluşturdıkları algılama yaklaşımları, bazı istisnalar dışında, onlar için en güvenilir algılama kanallarıdır. Bu nedenle, kişi uyarıcı belleğindeki tanımlara uymasa dahi aynı kanalları kullanma yönünde bir eğilim sergiler. Başka bir anlatımla bu

¹⁹¹ Robert Sekuler, Randolph Blake, a.g.e, s.267.

¹⁹² Clifford T. Morgan, a.g.e., s.269.

algılama kanalları oldukça uzun sürelerle durağan bir yapısal nitelik sergilemektedirler¹⁹³.

Örneğin, farklı şekillerde, renklerde pekçok kalem olmasına karşın insan zihninde kalem kavramına ait bilgiler sabit olduğundan hangi renkte ve şekilde olursa olsun bir kalem görüldüğünde hemen tanınmakta, algılanmaktadır. Şekli ve büyüklüğü konusunda önceden edinilmiş bir bilgi bulunan nesnelerin, fiziksel mesafeleri ve konumları değişse dahi o nesneler aynı büyüklük ve şekilde algılanmaktadır. Algısal değişmezlikler farklı biçimlerde gerçekleşebilmektedir.

Şekil değişmezliği: Ne olduğunu bilinen bir nesneye hangi açıdan ve mesafeden bakılır ise bakılsın şekli hep aynı algılanmaktadır. Buradaki önemli husus algılamaya konu olan nesnenin tanınıp bilinmesidir. Aksi halde şekli konusunda daha önceden edinilmiş bir bilgiye sahip olunmayan nesneler farklı bir açıdan ve mesafeden bakıldığında şekilsel olarak aslında olduğundan farklı algılanacaktır. Örneğin bir masanın üzerindeki tabaklar, masadan uzaklaşıldığında dahi şekilsel olarak aynı algılanmaktadır; oysaki yuvarlak olan tabaklar uzaktan bakıldığında oval olarak görülmektedir. Eğer tabakların şekli konusunda fikir sahibi olmayan bir kişi aynı tabaklara uzaktan baksaydı tabakları oval ya da farklı biçimde algılayacaktı.

Büyüklik değişmezliği: Değişik uzaklıklardan algılanmasına karşın, nesnelerin büyüklüğünün aynı görülmesinin altında yatan algısal sürece *büyüklik değişmezliği* adı verilmektedir¹⁹⁴.

Büyüklik değişmezliğinde iki farklı etkenin etkisi olmaktadır. Bunlardan birincisi, şekil değişmezliğinde de söz konusu olan, nesnenin aşına olması ya da kişinin nesne ile ilgili olarak onun niteliği konusunda daha önce öğrendikleridir. Bir erkek, erkek olarak algılanmışsa o, ne kadar uzaktan görülürse görülsün erkek olarak algılan-

¹⁹³ Alparslan Usal, Zeynep Kuşluvan, a.g.e., s.70.

¹⁹⁴ Doğan Cüceloğlu, a.g.e., s.132.

maktadır. Bir diğer etken ise uzaklıktır. Eğer bir nesne ile ilgili bir aşinalık söz konusu değilse ve herhangi bir büyüklükte olabiliyorsa, bir bardak ya da taş gibi, büyüklük değişmezliği nesnenin ne kadar uzaklıkta olduğunun bilinmesine bağlı olmaktadır. Bu durumda uzaklık ipuçları önem kazanmaktadır. Eğer bir derinlik ipucu yapay olarak değiştirilmişse, büyüklük değişmezliği ortadan kalkmaktadır¹⁹⁵.

Renk ve parlaklık değişmezliği: Nesnelerin parlaklıklarının ve renklerinin algılanmasında da değişmezlik olgusu ile karşılaşmaktayız. Bir ağacın yaprakları güneşte de gölgede de yeşil olarak algılanmakta ya da kömürün rengi yine aynı durumda hep siyah olarak algılanmaktadır. Oysa, bir nesne ışığı ne kadar çok yansıtırsa o kadar parlak ve açık renk görünmektedir. Bu olguya *renk ve parlaklık değişmezliği* denmektedir¹⁹⁶.

2.4. Algısal Eşikler

İnsanların duyu organları dünyadaki belirli nitelik ve niceliksel özelliklere sahip uyarıcıları alabilme özelliğine sahiptir. Yeryüzündeki tüm ses dalgalarını duyamayız ya da her bir zerreyi görmemiz mümkün değildir. İnsanlar ancak belirli şiddetteki sesleri algılayabilme özelliğine sahiptir. Bu bağlamda insanların algılama süreçlerinde iki tür eşik söz konusudur¹⁹⁷;

Mutlak Eşik: Bir alıcı organın uyarılabildiği en ufak uyarıcı şiddetine mutlak eşik adı verilmektedir. Yeryüzünde sayısız deprem yaşanmasına karşın insanlar ancak belirli şiddetin üzerindeki depremleri hissedebilmektedirler. Alıcı organlar çok düşük düzeydeki uyarıcı şiddetine tepkide bulunmamaktadırlar.

¹⁹⁵ Clifford T. Morgan, a.g.e., s.269.

¹⁹⁶ Feriha Baymur, a.g.e., s.129.

¹⁹⁷ Doğan Cüceloğlu, a.g.e., ss.99-100.

Mutlak eşiği tespit etmek için alçalan ve yükselen uyarıcı şiddetleri yöntemi uygulanmaktadır. Örneğin görme duyusu ile ilgili olarak; bireye görebildiği şiddetten başlayarak giderek azaltıp sonunda göremeyeceği düzeyde ışık gösterilir. Bu yolla öyle bir ışık düzeyine gelinir ki birey görmek ile görmemek arasında bocalamaya başlar. Tepkilerin yarısı görebildiği yönünde yarısı ise göremediği yönündedir. Bu durum defalarca tekrarlanır ve hesapla mutlak eşik değeri tespit edilir.

Fark Eşiği: Bir uyarıcıda fark edilebilen en ufak şiddet değişimine fark eşiği denir. Örneğin karanlık odada yakılan bir kibritin ışığı hemen fark edilebilirken, bir lamba ile aydınlatılmış odada yanan kibritin fark edilmesi daha zordur. Fark eşiği de mutlak eşikte olduğu gibi alçalan ve yükselen şiddet dereceleri kullanılarak, yüzde elli fark edilen ve yüzde elli fark edilmeyen değerler bulunur. Bulunan miktarlar bireyin fark eşiğini belirler.

Fark eşiği, bireyin içinde bulunduğu fizyolojik koşullara, uyarıcının başlangıç şiddetine, kişinin dikkat derecesine ve bazı diğer koşullara bağlı olarak değişmektedir; ancak genel olarak tespitlerde bulunulması da söz konusu olmaktadır.

2.5. Algı Yanılmaları

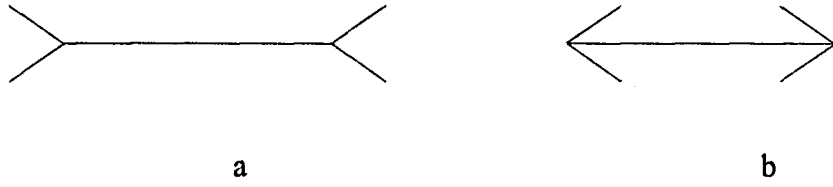
İlüzyonlar, dünyayı algılama sürecinde oluşan duyusal girdilerin, işlenmesi ve dönüştürülmesinin en iyi bilinen örnekleridir. İlüzyonlar, hile ya da yanlış algılama olarak nitelendirilmemekte, algılama şeklinde ifade edilmektedir. İlüzyonlar, diğer algılamalar ile uyuşmayan algılamalardır¹⁹⁸.

İlüzyon başka bir ifade ile yanılsama; yanlış, hatalı algılama ya da izlenim hissi olarak tanımlanabilmektedir. Buradaki *yanlışın* anlamı; görülen, hissedilen ya da duyulan nesnenin gerçek konumu (büyüklük, uzaklık, renk vb.) ile benzememesi durumudur. Algı yanılmalarının pek çok nedeni ve bu nedenlere bağlı olarak da

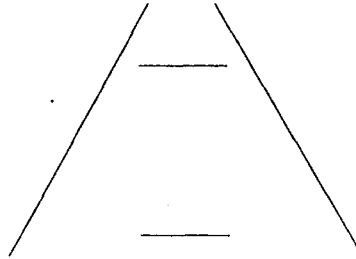
¹⁹⁸ Clifford T. Morgan, Richard A. King, Nancy M. Robinson, a.g.e., s.313.

gerçekleşen pek çok algı yanılgısı türü bulunmaktadır. Bunlardan bir kısmını tanımlayacak olursak¹⁹⁹:

Müller – Lyer ilüzyonu; şekilde her iki çizgi de eşit uzunluğa sahiptir; ancak, birinde dışa dönük okucu, diğerinde ise içe dönük ok ucu bulunmaktadır. Uçlarında dışadönük okucu bulunan çizgi diğerine göre daha uzun görülmektedir.

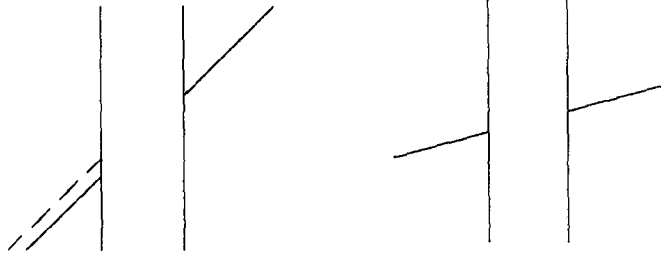


Ponzo ilüzyonu; iki birbirine eşit çizginin yine iki birbirine yaklaşıp bir noktada birleşen çizginin içine yerleştirilmesinden oluşmaktadır. Şekilde de görüldüğü gibi üstteki çizgi alttaki çizgiye göre daha uzun olarak algılanmaktadır.

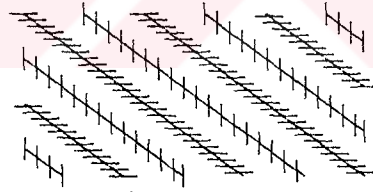


¹⁹⁹Irvin Rock, a.g.e., ss.390-402.

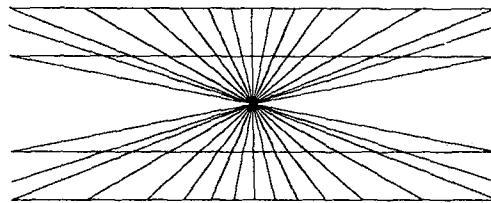
Paggendorff ilüzyonu; eğimli olan çizgi aslında devamlılık göstermelerine rağmen devamlı görülmemektedir, kırık gibi algılanmaktadır. Eğim ortadan kalktıkça algı yanlışlığı da kaybolacaktır.



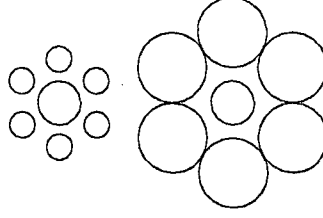
Zollner ilüzyonu; meyilli, köşegen çizgiler aynı eğimde, eşit mesafede ve birbirlerine paralel oldukları halde, üzerlerindeki ufak çentikler nedeni ile öyle algılanmamaktadırlar.



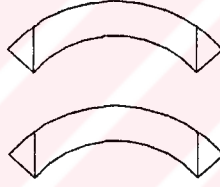
Wundt ilüzyonu; şekildeki yatay çizgiler birbirlerine paralel oldukları halde merkezde yani ortada bombeli olarak algılanmaktadır.



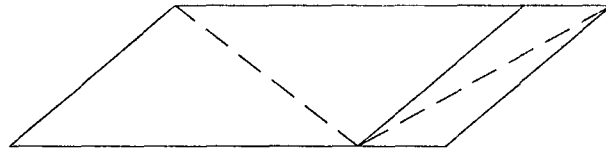
Ebbinghaus ilüzyonu; her iki şekilde de ortadaki daireler aynı büyüklükte olmasına karşın etrafı küçük daireler ile çevrili olan daha büyük olarak algılanmaktadır.



Jastrow ilüzyonu; iki şekil de birbirinin aynısıdır. Ancak, aşağıda bulunan şeklin büyüklüğü üstte bulunan şekilden daha çok olarak algılanmaktadır.



Sander paralelkenarı; iki çapraz kesik çizginin uzunlukları aynı olmasına karşın eşit değilmiş gibi algılanmaktadır.



Algı yanılmaları, aslında sadece fiziksel nesne ve olayları kapsamamaktadır. Sosyal yaşamı ve insan davranışlarını da içine almaktadır. Örneğin, söylenen birşeyin karşı taraf tarafından asıl anlatılmak istenenden farklı yorumlanması da bir tür algı yanılmasıdır.

Sanrı (Halüsinasyon)

Algı yanılmaları konusunda değinilebilecek bir diğer konu sanrılar yani halüsinasyonlardır. Halüsinasyonlar gerçek algı aldanmaları değildir, tamamiyle zihnin yaratmış olduğu imgelerdir. Halüsinasyonlar çevreden herhangi bir duyum alınmaksızın oluşmaktadır; oysa ki algı yanılmada bir uyarım söz konusudur. Uzun süre çölde susuz kalmış birinin çölün ortasında bir ırmak ya da su birikintisi/göl görmesi halüsinasyona örnek olarak gösterilebilir.

Yanılsama, genellikle belirli bir fiziksel nesne ya da olayı, halüsinasyon bir sosyal olayı ya da etkileşimi içermektedir. Yanılsamada, o nesneye bakan hemen herkes için geçerli olan bir durum söz konusu iken; halüsinasyonda bireysel, ancak o kişiye özgü bir yanılsama söz konusudur. Bu açıdan değerlendirildiğinde yanılsama ve halüsinasyonun farklı farklı olaylar olduğu ortaya çıkmaktadır²⁰⁰.

2.6. Algılamayı Etkileyen Faktörler

Belli bir uyarıcı herkes tarafından birbirine yakın biçimlerde algılanmasına karşın, herkesin uyarıcıları aynı biçimde birbirinin tıpatıp aynısı olarak algılaması her zaman mümkün olmamaktadır. Algılama sürecini de etkileyen birtakım unsurlar bulunmaktadır. Bu etmenleri kısaca üç temel başlık altında toplamak mümkündür²⁰¹ :

- 1) Uyarıcıdan kaynaklanan etkenler.
- 2) Ortamdan kaynaklanan etkenler.
- 3) Algılayıcıdan kaynaklanan etkenler.

²⁰⁰ Doğan Cüceloğlu, a.g.e., s.121.

²⁰¹ Alparslan Usal, Zeynep Kuşluvan, a.g.e., s.41.

2.6.1. Uyarıcıdan Kaynaklanan Etmenler

Uyarıcının sahip olduğu niteliksel ve niceliksel birtakım özellikler algılamayı etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. Uyarıcının büyüklüğü, biçimi, derinliği, hareketliliği, miktarı, yüzeyi, tekrarı gibi niceliksel özellikler bireylerin uyarıcıları algılamalarındaki önemli etkenlerdir.

Uyarıcı uzayda ne kadar çok yer kaplıyor ise algılanma ihtimali o derece artmakta tersine küçük uyarıcıların ise algılanma olasılığı azalmaktadır. Çevrede sıkça algılanan, sıradan biçimlerdeki uyarıcılardan farklı biçimdeki ya da renkteki uyarıcılar hemen algılanmaktadır. Yuvarlak hatlara sahip nesnelerin bulunduğu bir ortamda köşeli bir nesne hemen fark edilip algılanacaktır.

Bunların yanı sıra uyarıcının hareket halinde olması hemen dikkati çekerek, algılanmasına neden olmaktadır. Sınıf içinde el kaldıran öğrenci diğerlerinin içinden sıyrılarak öğretmen tarafından çabuk fark edilmektedir. Tam tersi bir durumda aynı özellik geçerli olmamaktadır. Yani hareketli objelerin bulunduğu bir ortamda hareketsiz bir nesne ya algılanmaz ya da çok geç ve yetersiz algılanır.

Bir uyarıcının çok sık tekrarlanması ve sayısının çokluğu da yine o uyarıcının algılanma olasılığını ve algılanma hızını arttıran etmenlerdendir. Reklamların tekrarlanması da bu nedenle olmaktadır. Tersine uyarıcının sayısının azlığı ve tekrarlanma oranının azlığı da algılamayı olumsuz yönde etkileyecektir. Uyarıcıda yaşanan fiziksel değişimler de yine algılamayı etkileyen unsurlardandır.

2.6.2. Ortamdan Kaynaklanan Etmenler

İnsanların içinde yaşadıkları toplumun sosyal ve kültürel özellikleri, onların yaşamlarının her alanında, davranışları üzerinde etkili olduğu gibi dış dünyaya dair algılamaları üzerinde de etkili olmaktadır. Algılama sürecinin işleyişinde içinde

bulunulan kültürün özellikleri oldukça önemli bir etken niteliğindedir. Kültür; tarihsel, arkeolojik ve etnolojik kaynakların; aile ve akrabalık ilişkilerinin; sağlık ve beslenmenin; eğitim olanaklarının; yerleşme düzeninin; ekonomi ve teknolojinin; bilim ve sanat düzeyinin; din ve devlet örgütlerinin; dil dizgesinin; doğal çevrenin oluşturduğu beşeri yapı olarak tanımlanabilmektedir²⁰².

Kültürü oluşturan tüm bu öğeler bireyin çevresini sarmalamış durumdadır ve toplumdan topluma farklılık göstermektedir. İçinde bulunulan bu ortama özgü farklılıklar bir uyarıcının birey tarafından, farklı bir ortamda bulunan bireye göre daha farklı algılanmasını sağlamaktadır. Örneğin domuz müslüman toplumlarda pis bir hayvan olarak algılanırken, hristiyan toplumlarda eti yenilmektedir. Belirli bir kültürel yapı içinde alt kültürlerin de bulunması nedeni ile aynı genel kültür içinde bulunan bireyler arasında dahi algılamada farklılıklar yaşanmaktadır.

Algılama üzerinde etkili olan ve içinde bulunan ortama bağlı olan bir diğer unsur ise, ortamdaki uyarıcıların çokluğu ve gürültü unsurudur. Çok sayıda uyarıcının bulunduğu bir ortamda belirli bir uyarıcıya dikkatin yoğunlaştırılıp algılanması da zor olmaktadır. Yine aynı şekilde uyarıcının ve algılayıcının içinde bulunduğu ortamdaki gürültü unsurları da uyarıcının ya yanlış algılanmasına ya da hiç algılanamamasına neden olmaktadır.

2.6.3. Algılayıcıdan Kaynaklanan Etkenler

Algılamayı, uyarıcının ve içinde bulunulan ortamın özelliklerinin etkilemesinin yanı sıra bireyin kendisinden kaymaklanan etmenler de algılamayı etkilemektedir. Algılamayı etkileyen bu iç faktörler²⁰³:

²⁰² Alparslan Usal, Zeynep Kuşluvan, a.g.e., s. 52.

²⁰³ Clifford T. Morgan, Richard A. King, Nancy M. Robinson, a.g.e., s.317 .

- İhtiyaçlar ve güdüler,
- Algısal hazırlık,
- İlgiler olarak sıralanabilmektedir.

İnsanlar, ihtiyaçlarına ve güdülerine cevap veren uyarıcıları daha çabuk fark ederek algılamaktadırlar. Örneğin susamış biri etrafındaki içecekleri bir diğer bireye göre daha çabuk algılayacaktır, aynı zamanda susamış birinin bir içeceği algılama şekli ile diğer bireylerin algılama şekli de farklı olacaktır. Bireylerin algılamalarını etkileyen en önemli güdülerinden biri de cinselliktir. Bu nedenle reklamlarda da cinsellik unsuru sıklıkla kullanılmaktadır.

Levine, Chein ve Murphy (1942) tarafından gerçekleştirilen araştırmada ise güdüler ile algılama arasındaki ilişki ortaya konmuştur. Deneklere yiyecek resimleri bir ekran arkasından yansıtılmıştır ve ilk başta yiyecekler denekler tarafından net olarak algılanamamıştır. Zaman geçtikçe ve denekler acıkmaya başladıkça resimlerin yiyecekler ile olan bağlantısı daha çabuk ve kolay algılanmıştır²⁰⁴.

Algılamayı etkileyen bir diğer unsur ise beklentilerdir. Beklentilere psikoloji dilinde, genellikle kurgu(set) ya da tepki gösterme eğilimi denilmektedir. Örneğin algılamadıklarımız hakkında sınava sokulacağımızı bilirse daha fazla şey algılarız. Bir çelik fabrikasını ziyaret eden metalurji mühendisi tecrübe ve bilgisi nedeni ile herhangi bir ziyaretçiden daha fazla şey algılayabilmektedir²⁰⁵.

Algısal hazırlık da yine bir diğer unsuru oluşturmaktadır. Örneğin önemli bir telefon bekleyen biri telefon çaldığında bunu hemen fark edecektir. Aynı şekilde annelerin bebeklerinin ağlama seslerini çevrede başka ne kadar çok sesli uyarıcı olursa olsun hemen fark etmeleri de yine bu duruma örnektir.

²⁰⁴ Blair J. Kolasa, *İşletmeciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*, Çev. Grup Başkanı Kemal Tosun, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Yayınları no.42, İstanbul, 1979, s.251.

²⁰⁵ Blair J. Kolasa, *a.g.e.*, s.250.

Bruner (1958) araştırmalardan iki önemli etmenin otaya çıktığını belirtmiştir. Algılamaya hazır olmak, yalnızca bireyin gereksinme ve amaçlarını değil, aynı zamanda algılanacak şeyle aşinalığı da yansıtmaktadır. Yani birey ne algılamayı bekler ise onu algılamaktadır. Bruner ve Postman (1949) bir deneylerinde iskambil kağıtlarının renk ve sembollerinin yerini değiştirmişlerdir. Denekler kısa süreli olarak kendilerine gösterilen iskambil kağıtlarının renk ve sembollerini değiştirilmemiş olarak yani maça ve sinekleri siyah, kupa ve karoları kırmızı olarak algılamışlardır. Oysa maça ve sinekler kırmızı; karo ve kupalar ise siyah olarak gösterilmiştir. Genellikle bireyin algılamaları önceden öğrenilenlere göre gerçekleşmektedir²⁰⁶.

İlgi alanları da bireylerin uyarıcıları algılamalarını ve anlamlandırmalarını etkilemektedir. Müzikle ilgilenen birinin melodileri algılaması ile bir diğeri bireyin algılaması farklı olacaktır. Biri şarkıyı notalarına, ritmine, kompozisyonuna dikkat ederek algıırken diğeri genel olarak şarkının melodisinin kulağa hoş gelip gelmemesini önemseyecektir.

Bu üç unsurun dışında; algılayıcının fizyolojik özellikleri, duruşu ve konumu, düşünce dizgesi, içinde bulunduğu ruh hali gibi unsurlar da yine algılamayı etkilemektedir. Bireylerin fizyolojik-biyolojik özellikleri birbirlerine göre farklılık göstermektedir. Dolayısı ile bu özelliklere bağlı olarak algılamaları da değişmektedir. Örneğin saçları olmayan, keş birinin tarağı algılaması ile saçları olan bir bireyin aynı nesneyi algılaması farklı olacaktır. Algılayıcının yeri ve duruşu uyarıcıları beş duyu organı aracılığı ile algılayamayacağı ya da çevredeki diğeri kişilere göre farklı algılayacağı biçimde olabilir. Uyarıcıya arkası dönük olan biri ya da uyarıcıya tepeden kuşbakışı bakan biri uyarıcıyı diğeriğine göre farklı algılayacaktır. Her yeni uyarıcı, geçmişte algılanmış olan uyarıcıların düşünsel dizgedeki izleri eşliğinde algılanır. Bir düşünce dizgesine göre iyi olarak algılanan uyarıcı bir başka düşünce dizgesine göre

²⁰⁶ Blair J. Kolasa, a.g.e., s. 251.

kötü olarak algılanabilir. Doğru/yanlış, çirkin/güzel, haklı/haksız için de aynı yargı ileri sürülebilir²⁰⁷.

2.7. Algı ve Öğrenme

İnsan davranışlarının büyük bir çoğunluğu öğrenme temeline dayanmaktadır. Öğrenme, insana özgülük niteliğine sahiptir; hayvanlar daha çok içgüdüleri ile hareket etmektedirler. En geniş anlamı ile öğrenme, davranışlarda meydana gelen gelişim olarak tanımlanmaktadır. Öğrenme aynı zamanda bir uyum olarak da tanımlanabilir. Bu açıdan öğrenme; davranışları, ihtiyaçları daha iyi karşılayacak biçimde düzene koyma ya da meydana gelebilecek yeni bir durum karşısında bunları yeniden örgütleme anlamına gelmektedir²⁰⁸.

Algılamanın doğuştan gelen bir beceri mi olduğu, yoksa sonradan öğrenilerek mi elde edildiği sorusu bu alanda çalışan uzmanların da uzun yıllar üzerine düşündükleri ve çeşitli araştırmalar ortaya koydukları bir konu niteliğindedir.

Bilim adamları algılamanın öğrenme ile bu ilişkisini açıklayabilmek için gerçekleştirdikleri araştırmalar üç gruba ayrılmaktadır²⁰⁹:

1. Kör doğup sonradan ameliyat ile gözleri açılanlar üzerinde yapılan araştırmalar,
2. Yeni doğan hayvanların değişik koşullar altında laboratuarlarda yetiştirilmesi,
3. Normal insan bebekleri ve hayvan yavruları ile algı denemelerinin yapılması.

Von Senden (1960) kör doğan ve katarakt ameliyatı geçirerek yetişkin yaşta gözü açılan kişiler üzerinde araştırmalar yapmıştır. Araştırmaların sonucunda, ameliyattan

²⁰⁷ Alparslan Usal, Zeynep Kuşluvan, a.g.e., ss.57-62 .

²⁰⁸ Feriha Baymur, a.g.e.,s.151.

²⁰⁹ Doğan Cüceloğlu, a.g.e., ss.135-136.

çıkan kişiler, şekil-zemin ilişkisini hemen görebilmekte; gözlerini şekil üzerinde tutarak hareket ettiğinde şekli takip edebilmektedir. Bu kişiler gözleri görmüyor iken elleri ile tanımlayabildikleri nesneleri gözleri görmeye başladığında tanıyamamışlardır. Sonradan görenlerin, görme yetenekleri hiç bir zaman doğuştan görenlerin düzeyine ulaşamamıştır.

Özel koşullarda yetiştirilen hayvanlar üzerinde gerçekleştirilen bir deneyde, yeni doğan kedi yavrularına yarı saydam gözlükler takılmıştır. Bu gözlükler, ışığı geçirmelerine karşın nesnelerin biçimini görmeye olanak vermemektedir. Üç ay sonra kedilerin gözlükleri çıkarıldığında nesnelerin büyüklük, parlaklık, renk tonunu ayırt edebilmişler ancak hareket eden nesneleri gözleri ile takip edememişlerdir. Aynı zamanda derinlik algılaması gerçekleştirememiş, farklı biçimdeki nesneleri birbirinden ayırt edememişlerdir. Bu bulgular, sözü edilen bu üç yeteneğin (derinlik, hareket, biçim algılaması) erken yaşlarda öğrenilerek kazanıldığını ortaya koymuştur.

Uzmanlar tarafından yapılan araştırmalar, algı konusunda gerçekleştirilen çalışmalar, bir çok algısal yeteneğin doğuştan geldiğini ancak çok sayıda değişik algılama süreçlerinin de öğrenmeye dayalı olduğunu göstermiştir. Algılama ve öğrenme ilişkisinde üzerinde durulması gereken nokta, algılama süreci üzerinde hem doğuştan getirilen özellikleri hem de sonradan kazanılan becerilerin birlikte etkili olduğudur.

2.8. Algılama ve Kişilik

İnsanları birbirlerinden ayırt etmeye yarayan pek çok özellikleri bulunmaktadır. Bir bireyi diğer bireyden ayıran temel özellik bireyin sahip olduğu kişiliğin diğer bireylerden farklılığıdır. Kişilik, bir bireyin iç ve dış çevresi ile kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimi olarak tanımlanabilmektedir²¹⁰.

²¹⁰ Doğan Cüceloğlu, a.g.e., s.404.

Başka bir tanımlamaya göre ise kişilik, bir insanın bütün ilgilerini, niteliklerini, yeteneklerini, konuşma tarzının, dış görünümünün ve çevresine uyum tarzının özelliklerini özetleyen bir kavramdır ve her kişilik kendisine özgü bir bütünlük oluşturmaktadır. Kişiliğin yapılan tanımlamalarından hareketle kişiliği biçimlendiren, etkileyen dört temel etken bulunmaktadır²¹¹:

- **Biyolojik Yapı:** İnsanın fizyolojik bütün özelliklerini (boy, ağırlık, kalıtım, güzellik vb.) kapsamaktadır.
- **İşlev:** Bireyin aile ve toplum içindeki ya da çalışma alanı ile ilgili rol ve görevleri.
- **Yetenek:** Rol ve görevler alan bireyin enerjisi, arzusu, hırsı, alışkanlıkları, huyları, direnme gücü ya da dayanıklılığı, zekası, analiz ve sentez gücü.
- **Toplumsal Özellikler:** Kişinin içinde yaşadığı toplumun yaşam görüşü, ahlak anlayışı, kültür düzeyi, din ve ahlak anlayışı, kurumlaşması (örgütlenmesi), endüstrileşme düzeyi, iletişim olanakları vb. nitelikleri kapsamaktadır.

Bu özellikler dikkate alındığında kişiliğin yalnızca biyolojik ya da yalnızca çevresel faktörlere bağlı olarak oluşup gelişmediği; her iki unsurun da kişilik üzerinde önemli etkileri bulunduğu görülmektedir.

Bireyin kişilik özellikleri onun tüm eylemleri üzerinde olduğu gibi algılamaları üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. Farklı kişilik özelliklerine sahip bireyler aynı olay, nesne ya da kişiyi farklı biçimlerde değerlendirerek, farklı biçimlerde algılayacaklardır. Algılamayı bireyden bireye farklılaştıran, algılayıcıdan kaynaklanan etmenlerin temelinde kişilik bulunmaktadır.

²¹¹ Alparslan Usal, Zeynep Kuşluvan, a.g.e., s.76.

2.9. Algılama ve Tutum

Tutum kavramına ilişkin olarak farklı kuramsal yaklaşımlardan hareketle çeşitli tanımlamaları yapılmıştır. Bu tanımlamalardan en yaygın ve genel kabul görmüş olanına göre tutum; bir bireye atfedilen ve onun bir psikolojik obje ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan bir eğilimdir²¹².

Yapılan başka bir tanımlamaya göre belirli herhangi bir nesne, fikir ya da kişiye karşı bir tutum; bilişsel ve duygusal öğeleri bulunan, davranışsal bir eğilim içeren oldukça kalıcı bir sistemdir. Bu tanımlamada tutumun üç yönü bulunmaktadır: bilişsel öğeler, duygusal öğeler ve davranışsal eğilim. Bilişsel öğe, tutum nesnesine ilişkin inançlardan oluşmaktadır, duygusal öğeler ise inançlara bağlanmış duygulardan oluşur ve davranışsal eğilim ise belirli bir yönde tepki göstermeye hazırlıktır²¹³.

Bu tanımlamadan hareketle bir nesne ya da kişiye karşı geliştirilen tutum hem somut bilgileri, hem soyut duyguları ve bunların neticesinde somut bir davranış biçimini içermektedir. Örneğin her hangi bir bireyin taze soğana karşı tutumu, renginin yeşil olması, kokusunun olması, ince yapraklar halinde olması gibi bilgileri, tadının acılığı ve kokusunun verdiği rahatsızlık ile ilgili sevmeme duygusunu ve soğan yememe davranışını içermektedir.

İnsanların sahip oldukları tutumlar ve değer yargıları da algılamaları üzerinde önemli bir etkindir. Bir nesne ya da kişiye karşı sahip olunan olumsuz tutumlar o nesne ya da kişinin negatif olarak algılanmasına neden olacaktır. Postman, Bruner ve McGinnies' in alanında yapılan ilk araştırmalardan biri olma özelliği taşıyan ve 1984 yılında yaptıkları araştırma değer ve tutumların algılama üzerindeki önemini ortaya koymuştur. Deneklere kısa süreler ile ekonomik, kuramsal, estetik, politik, dinsel ve

²¹² Çiğdem Kağıtçıbaşı, *İnsan ve İnsanlar Sosyal Psikolojiye Giriş*, 7. Baskı, Türk Sosyal Bilimler Derneği, 1988, s.84.

²¹³ J.L. Freedman, D.O. Sears, J.M. Carlsmith, *Sosyal Psikoloji*, Çev. Ali Dönmez, 4. Baskı, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara, 2003, s.338.

sosyal alanlar ile ilgili kelimeler gösterilmiştir. Bu alanlardan herhangi biri ile ilgilenen bireylerin o alan ile ilgili kelimeleri daha çabuk algıladığı ve birey için değer ifade eden kelimelerin daha kolay anımsandığı ortaya çıkmıştır. Örneğin ekonomi ile yakından ilgili birinin banka ve para kelimelerini anımsaması gibi²¹⁴.

3. SİMGESEL ALGI

Algılama sürecinin en önemli özelliklerinden biri olan anlamlandırmanın bir başka yönünü de simgeler ve simgesel anlamlandırmalar oluşturmaktadırlar. Simgesel algılama, bireylerin algılamalarının kendi haline bırakılmaması gerektiği gerçekliğinden hareket etmektedir.

Simgeyi tanımlamaya yönelik olarak yapılan bir açıklamada; bir nesnenin uzlaşım ve kullanım aracılığı ile başka bir şeyin yerine geçmesini mümkün kılan bir anlam kazanması durumunda söz konusu nesnenin simge haline geldiği belirtilmektedir²¹⁵. Örneğin beyaz güvercin barışın, terazi ise adaletin simgesidir.

Simgesel anlamlandırma ve algılamanın tam olarak açıklanabilmesi için Göstergebilim (Semioloji)'in tanımlanarak ortaya konması gerekmektedir. Göstergebilim; dilsel terim ve göstergelerin genel sistemidir. Bir verici ile alıcı arasında zorunlu olan göstergeleri inceleyen bilim dalı olarak tanımlanmaktadır ve dört farklı yönü bulunmaktadır²¹⁶:

- Sözdizimi (Syntax): Göstergeler arasındaki bağlantılar ile ilgilidir.
- Anlambilimsel (Semantique): Göstergeler ile anlamlar arasındaki bağlantıyla ilgilidir.

²¹⁴ Blair J. Kolasa, a.g.e., ss. 250-251.

²¹⁵ John Fiske, *İletişim Çalışmalarına Giriş*, İkinci Basım, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara, 2003, s.123.

²¹⁶ Metin İnceoğlu, a.g.e., s.46.

- Pragmatique: Kişisel üslup, göstergeler ile yaratıcılar, göstergeler ile göndericileri ve göstergeler ile alıcılar arasındaki bağlantılar ile ilgilidir.
- Sigmatique: Göstergeler ile bunların gösterdikleri arasındaki bağlantıları içerir.

Bu anlamlandırma süreci gösteren, gösterilen ve gösterge olmak üzere üç önemli ögeyi içermektedir. Bir gösterge, kendisinden başka şeye gönderme yapan, duygular ile kavranabilen fiziksel bir şeydir ve varlığı kullanıcıların onu bir gösterge olarak kabul etmelerine bağlıdır. Saussure için gösterge gösteren ve gösterilenden oluşmaktadır. Gösteren, göstergenin algılanan imgesidir; gösterilen gösterenin göndermede bulunduğu zihinsel kavrandır. Bu zihinsel kavram, aynı dili paylaşan aynı kültürün üyelerinin tümü için ortaktır²¹⁷.

Simgesel algılamada simgelere atfedilen anlamlar, bireyin içinde yaşadığı toplumun ortak değerlerini yansıtmaktadır. Herhangi bir simgenin anlamı, bir toplumun genelinde, o toplumda yaşayan bütün bireylerde aynıdır. Buna bağlı olarak simgesel algılama toplumdan topluma, kültürden kültüre farklılık gösterebilmektedir. Ancak toplumların büyük bir çoğunluğunda aynı anlamlara sahip olan simgeler de bulunmaktadır. Örneğin, bayan tuvaletleri üzerindeki şapkalı bayan ya da etekli bayan resmi bütün toplumlarda aynı anlama gelmektedir.

Birey, semboller ile iletişimde pek çok anlamlar ve değerleri hazır olarak öğrenmektedir. Semboller salt bireyin genel kültürü ve eğitim sürecinde değil; alt kültür gruplarında da öğrenilmektedir. Birey daha önce içinde yaşadığı ve benimsediği semboller ve bu sembollerin anlamlandırmasını; bulunduğu gruptan ayrılma ve bu semboller kullanmasa dahi unutmaz²¹⁸.

Simgesel anlamlandırmada önemli bir başka nokta ise kodlardır. Simgeler de aslında bir kod uyarıcı niteliğindedir. Göstergelerin ifade ettiği, hem alıcı hem de verici

²¹⁷ John Fiske, a.g.e., ss.63-67.

²¹⁸ Metin İnceoğlu, a.g.e., s.49.

tarafından önceden tanınan her şey kod olarak nitelendirilmektedir. Kodlar, göstergelerin keyfî seçimini engelleyen, alıcının zihninde az ya da çok bir örüntü sağlayan, anlamlandırmaya katkıda bulunan ve göstergelere bir düzen getiren kurallar bütünü olarak tanımlanmaktadır²¹⁹.

Gerçekliğin algılanmasında, sunulan verilerin anlamlandırılması kodlar aracılığı ile gerçekleşmektedir. Kodların temel iki biçimi davranış kodları ve anlamdırma kodlarıdır. Simgesel algı açısından önemli olan anlamlandırma kodlarının sahip oldukları temel birtakım özellikler bulunmaktadır²²⁰:

1. Bu kodlar içlerinden seçim yapılan bir çok birimden ya da bazen bir birimden oluşmaktadırlar. Bu birimler, kurallar ya da uzlaşımlar aracılığı ile birleştirilebilirler.
2. Tüm kodlar anlam taşırlar; birimleri, çeşitli araçlar ile kendilerinden başka bir şeye göndermede bulunan göstergelerdir.
3. Tüm kodlar, kullanıcıları arasındaki bir anlaşmaya dayanırlar. Kodlar ve kültür dinamik bir biçimde karşılıklı ilişki içindedirler.
4. Tüm kodlar, tanımlanabilir bir toplumsal ya da iletişimsel işlevi yerine getirirler.
5. Tüm kodlar, uygun medya ya da iletişim kanalı aracılığı ile aktarılırlar.

4. SOSYAL ALGILAMA

Algılama süreç olarak salt fizyolojik bir nitelik taşımamaktadır. Eğer öyle olsaydı; dış dünyadaki herhangi bir nesne, olay ya da kişinin bütün bireyler tarafından algılanmasının aynı olması gerekirdi. Aynı nesnenin, olayın ya da kişinin aynı birey ta-

²¹⁹ Metin İnceoğlu, a.g.e., 49.

²²⁰ John Fiske, a.g.e, s.92.

rafından bile kimi zaman algılanıp kimi zaman algılanmaması; bazen olumlu bazen olumsuz algılanması gibi durumlar ile karşılaşılabilir. Bu da algının sadece fizyolojik bir olgu olmadığını aynı zamanda sosyal olgu niteliği de taşıdığını göstermektedir.

Algılama kavramına yönelik olarak gerçekleştirilen sosyal bakış açısı, kurumsal davranış açısından önemli bir rol oynamaktadır. Sosyal algılama kısaca doğrudan bir bireyin diğer bireyleri nasıl algıladığı ile ilgilidir. Sosyal algılamada algılayan ve algılanan konumundaki kişilerin birtakım kendilerine özgü özellikleri bulunmaktadır. Algılayan kişi için bu nitelikler şu şekildedir²²¹:

1. Kişinin kendisini bilmesi, tanınması diğerlerini doğru biçimde görmesini kolaylaştırmaktadır.
2. Birinin kendine özgü nitelikleri, diğerlerinde de benzer nitelikler görmesini etkilemektedir.
3. Kendisini onaylayan bireyler diğer bireylere karşı yaklaşımlarında daha hoşgörülü bir bakış açısı geliştirebilmektedirler.
4. Başka bireylerin kesin ve net biçimde algılanması tek beceri olarak kabul edilmemektedir.

Bu dört unsur, çevresel koşullar içinde bir bireyin diğerlerini algılaması üzerinde büyük etkilere sahiptir.

Sosyal algılama sürecinde algılanan bireyin de belirli kendine özgü nitelikleri bulunmaktadır²²²:

²²¹ Fred Luthans, a.g.e., Sixth Edition, s.73.

²²² Fred Luthans, a.g.e., s.73.

1. Algılanan bireyin konumu, diğerlerinin bu bireyi algılaması üzerinde önemli bir etkidir.
2. Algılanmaya başlanan birey genellikle izleyicilerin algılama etkinliğini kolaylaştırmak için belirli kategorilere yerleştirilirler. En genel iki kategori; statü ve roldür.
3. Algılanan bireyin belirli görünür özellikleri diğerlerinin onu algılamalarını etkilemektedir.

Sosyal algının önemli yönlerinden bir diğerini de her bireyin başkalarına ilişkin algılarını farklı boyutlarda örgütlemesidir. Örneğin, bir kişi başkalarını hep mizah duyguları, cana yakınlıkları, fiziksel çekicilikleri, dürüstlükleri açısından değerlendirip betimlerken bir başkası, bu özelliklerin önemsiz olduğunu düşünerek bireyin çalışkanlığını, saldırganlığını, atletik yeteneğini, titizliğini vurgulayabilir²²³.

Diğer insanları algılama bir başka deyişle akıllarından geçenleri doğru biçimde okuma, kolay sahip olunan ya da görülen bir beceri değildir. Doğru yorumlama yapabilmenin önünde engel oluşturan çok sayıda faktör mevcuttur ve bunların üstesinden gelebilmenin en iyi yolu ise, *algı kontrolünden* geçmektedir. En temel biçimi ile algı kontrolü iki temel basamak içermektedir²²⁴:

1. Neler olduğu hakkındaki düşüncelerin (tecrübelere dayanarak) tanımlanması. Bu, yapılırken mümkün olduğunca tanımlayıcı (yorumdan kaçınılarak) olunması.
2. İlişki içinde olunan kişiye yapılan yorumların doğru olup olmadığının sorulması. Bu aşamada defensif (saldırgan) biçimde soruların yöneltilmemesi.

²²³ J.L. Freedman, D.O. Sears, J.M. Carlsmith, a.g.e., s.119.

²²⁴ Müjde Ker-Dincer, "İletişim Becerileri Ders Notları", İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü 2. Sınıf Öğrencilerine verilen ders notu, 2004, ss. 70-74.

4.1. Algısal Eğilimler (Yanlılıklar)

Sosyal algılama süreci içinde algılamayı etkileyen bir çok etmen yer almaktadır. Bu etkenler içinde algılayanların durumu, algılanan kişiye ilişkin bilgi, kalıp yargıların yanı sıra algısal eğilimler de bulunmaktadır. Bu algısal eğilimler²²⁵:

- Hale Etkisi : Kişiye ait tek bir özelliğin onun bütününe atfedilmesi.

• Mantıksal Hata: İnsanlarda bir özelliğin varlığından diğer başka özelliklerin varlığını çıkarma yönünde bir eğilim vardır. Birisinin zeki olduğunu bilme birçok insanın o kişinin aynı zamanda etkin, kurnaz, hayal gücü yüksek ve güvenilir olduğuna inanması sonucunu doğurmaktadır. Oysaki zeka her zaman etkinliği ya da güvenilirliği gerektirmez. Bu gibi sonuçlar çıkarma eğilimine mantıksal hata adı verilmektedir ve ima edilen kişilik kuramı içinde değerlendirilmektedir.

• Olumluluk Eğilimi: Başka insanlar hakkındaki değerlendirmeler olumlu yönde yapılmaktadır. Laboratuvar araştırmalarında uyaran olarak bir kişi verilmekte ve deneklerden onu değerlendirmeleri istenmektedir. Değerlendirmelerin, denekler o kişiyi tanısin ya da tanımasın ortala olarak genellikle olumlu olduğu gözlemlenmiştir.

• Yansıtma Eğilimi: İnsanlarda başkalarının kendine benzediklerini düşünme yönünde bir eğilim bulunmaktadır. Bu durum özellikle başka kişilerin yaş, ırk, ulusal köken, sosyo-ekonomik düzey gibi demografik açılardan kendilerine benzediği durumlarda söz konusu olmaktadır. Eğer bir kişi hayvanları seviyor ise başkalarının da sevdiğini düşünür, kendisinde bulunan niteliği başkasında da görür. İnsanlar kendi özelliklerini başkalarında da görmek, başkalarına da yansıtmak eğilimi içindedirler. Bu eğilimin en önemli sonucu, birinin başka biri ile ilgili değerlendirmeleri söz konusun kişi kadar kendi kişiliğini de yansıtır.

²²⁵ J.L. Freedman, D.O. Sears, J.M. Carlsmith, a.g.e., ss.112-116.

4.2. Algısal Savunma²²⁶

İnsanlar, çevreden gelen tehdit edici ya da kabul edilemez kültürel, kişisel uyarıcı ya da durumsal olaylara karşı savunma geliştirebilmektedirler. Algısal savunma mekanizmasına dair pek çok araştırma bulunmasına karşın iki önemli örnek bulunmaktadır. Bu çalışmalardan biri, kişisel tehdit edici kelimelerin algılanmasına yönelik engelleri tespit etmiş ve duygusal, eleştirel nitelikli kelimeler için algılama eşiğini tanımlamıştır. Bir diğer çalışma doğrudan örgütsel davranış ile ilişkilidir; araştırmacılar insanların önyargılı bilgiler ile tutarsız olan gerçekler ile karşılaştıklarında onlarda harekete geçen algısal savunma tepkilerini nasıl verdiklerini açıklamaktadırlar. Bu çalışmada, üniversite öğrencilerine “zeki” kelimesi fabrika işçilerinin karakteristik özelliği olarak sunulmuştur. Bu durum, onların fabrika işçilerine yönelik algılamalarını engellemiş ve aşağıdaki biçimlerde savunma geliştirmişlerdir:

1. *Yadsıma*: Öğrencilerden birkaçı fabrika işçilerinde “zeki” olma özelliğinin varlığını yadsımış, inkar etmişlerdir.
2. *Değişiklik ve Çarpıtma*: Bu eğilim savunma biçimlerinin en yaygın olanıdır. Zekiliği diğer bazı karakteristik özellikler ile birleştirme yolu ile algısal çatışmaya bahane bulmayı içermektedir. Örneğin, “o, zeki ama bulunduğu grup üzerinde yükselmek için girişime sahip değildir.”
3. *Algılamayı Değiştirme*: Pek çok öğrenci, zekilik özelliği nedeni ile işçilere yönelik algılamalarını değiştirmiştir. Ancak değişim oldukça kurnaz biçimdedir; örneğin, “o, espri yapar” yargısı “o, hazırcevaptır” şekline dönüşmüştür.
4. *Tanıma fakat değişimi reddetme*: Öğrencilerin büyük bir kısmı, işçiler ile ilgili kendi algılamaları ile kendilerine sunulan “zeki” olma özelliği arasındaki zıtlığı

²²⁶ Fred Luthans, a.g.e., Sixth Edition, ss.71-72.

açık biçimde fark etmişlerdir. Örneğin bir öğrenci, “ özellik, çelişkili gibi görünmektedir.....fabrika işçilerinin çoğu hakkında çok zeki olmadıklarını duydum” biçiminde düşünce geliştirmiştir.

Bu ve diğer çalışmalar, algısal savunmanın üç genel açıklamasını özetlemiştir:

1. Duygusal olarak zarar veren bilgiler tanımada tarafsız ya da zarar vermeyen bilgilerden daha yüksek bir eşiğe sahiptir. Olaylar zincirinin, kişiselliği karıştıran ve karıştırmayanlar tarafından farklı algılanmasının nedeni budur. Buna bağlı olarak sıkıntının sinyalleri, sıkıntıdan en fazla etkilenecekler tarafından genellikle görülmemektedir.
2. Zarar veren bilgiler ve uyarıcılar, zarar veren unsurların fark edilmesini önlemek için çarpıtılmış algılamaların yerine başka algılamaların geçmesine neden olmaktadır. Bu yolla, bir yönetici çalışanları gerçekte üzgün oldukları halde mutlu olarak algılayabilmektedir. Daha sonra bir şikayet komitesi kurulduğunda bu mutlu çalışanların neden gönüllü olarak katıldıklarını anlayamamakta ve onların tahrikçilerin kurbanı olduğu ve bu durumun cezalandırılması gerektiği sonucuna ulaşabilmektedir.
3. Duygusal biçimde uyarıcı bilgiler aslında duygular başka bir yerde çarpıtılmış, yönlendirilmiş olsa bile duyguları uyandırmaktadır. Kediye tekmeleme, çocukları sıkıştırma, eve doğru sürerken sizi geçmeye çalışan birinin yolunu kesme ve gözdağı verme eylemlerinin hepsinin asıl nedeni rahatlama duygusunu teklif etmeleridir ve insanların sizi aptal olarak algılamaları için güzel temsilcilerdir.

4.3. Atfetme Kuramı

Atfetmek, bireyin diğerleri ile olan ilişkisini ya da onların davranışlarını nasıl açıkladığı ile ilgili bir kavramdır. Diğerlerinin davranışlarını etkileyen faktörler hakkındaki sonuçların resmedilmesi sürecidir. Sosyal algılamada bireylerin yaptıkları genel olarak iki tür atıf bulunmaktadır; mizaçsal atıf, bireyin davranışlarındaki kişisel özellikler, motivasyon ya da beceri gibi içsel faktörlere yönelik olarak gerçekleştirilen atıf, ikincisi durumsal atıf, bireyin davranışlarındaki donanım ya da diğerlerinden gelen sosyal etki gibi dış etkenlere yönelik olarak gerçekleştirilen atıftır²²⁷.

Atfetme teorisine göre yaşanan çeşitli olayların yorumlanmasında, kişinin kendi davranışları ve karşısındakilerin davranışlarını anlamlandırması, özellikle de bu davranışların temelinde yer alan güdü ve nedenleri anlamaya çalışması temel alınmalıdır. Atfetme, kişinin kendi algıladıklarını ya da çevresinde olup bitenleri yorumlamasına, anlamlandırmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca gözlemlenen davranışların nedenlerinin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacak mantık ve düzenin oluşturulmasına da yol açar. Bunların dışında kişinin, daha sonra neler olabileceği ve başkalarının neler yapıp, yapamayacakları konularında tahminler yürütmesinde de yardımcı olur²²⁸.

Bu alanda geliştirilen kuramlardan ilki Heider(1958) tarafından “sağduyu psikolojisi” olarak geliştirilmiştir. Ona göre bütün insanlarda iki temel güdü bulunmaktadır; çevredeki dünyaya ilişkin tutarlı, parçaları birbirine uyan bir görüş oluşturma ve çevreyi kontrol etme güdüleridir. Başka insanların davranışları hakkında çıkarsamalar yapmak, çevreye ilişkin kararlı ve tutarlı bir görüş için gerekli olmaktadır. Sağduyu psikolojisinde anahtar öge, başkalarının davranışlarının altında hangi kararlı eğilimlerin yattığını tespit edebilme yeteneğidir. Nasıl davranacaklarının tahmin edilebilmesi için insanların, kişiliklerine, güdülerine, heyecanlarına ve tutum

²²⁷ Fred Luthans, a.g.e., Sixth Edition, s.74.

²²⁸ Müjde Ker-Dincer, a.g.n., ss.75-76.

larına ilişkin bir yargıya ihtiyaç duyulmaktadır. Çevrede olup bitecekleri kestirebilmek ve kontrol edebilmek için bireyler, başka bireylerin içsel eğilimlerine ilişkin her türden yargıya ihtiyaç duymaktadırlar²²⁹.

4.3.1. İçsel ve Dışsal Yargılar

Bir başka davranışın nedenlerini bulma isteminde, atılacak ilk adım ortaya çıkan davranışın bireysel mi yoksa dışsal faktörlerden mi kaynaklandığını belirlemektir. Bir başka deyişle, herhangi bir olayı çözümlmek için olayın nedeninin **içsel** (örneğin, kişisel özellikler gibi) ya da **dışsal** (örneğin, durumsal nedenler gibi) temelli mi olduğu incelenmelidir. İçsel ve dışsal faktörler, nitelme teorisinin üzerinde durduğu iki nedendir. Bir kişinin davranışının içsel ya da dışsal temelli olması, bu davranışla kişi hakkında yapılan değerlendirmede büyük oranda etkili olmaktadır. Bir kişinin kolektif davranışının içsel temelli (kişiliğinden kaynaklandığı) olduğu düşünülürse, o kişi hakkında pozitif bir değerlendirme yapma ve kişinin sevilme düzeyi artmaktadır. Tam tersi bir durumda, aynı davranış dışsal temelli (patronun takip eden gözlerinin yarattığı baskı sonucu takım çalışmasına gidiliyorsa vb.) ise, o kişi hakkında negatif bir değerlendirme yapma ve o kişiyi sevmeme (çünkü bu kişi içten ve gerçekten paylaşımcı değildir) düzeyi artmaktadır²³⁰.

Dışsal yüklemelerde nedensel sorumluluk, bireyin(aktörün) dışında onu saran genel çevre, etkileşim içinde olduğu kişi, üzerindeki rol kısıtlamaları, davranışları için verilen ödül ya da cezalar vb. her şeye yüklenebilmektedir. İçsel nedenler arasında ise, kişilik özellikleri, güdüler, heyecanlar, tutumlar, yetenek, çaba ya da kişinin kendisi ile birlikte taşıdığı başka şeyler bulunmaktadır²³¹.

²²⁹ J.L. Freedman, D.O. Sears, J.M. Carlsmith, a.g.e., ss.132-133.

²³⁰ Joseph A. DeVito, a.g.e., ss. 56-60.

²³¹ J.L. Freedman, D.O. Sears, J.M. Carlsmith, a.g.e., s.134.

Atfetmeye ilişkin olarak bir başka bakış açısı Kelley (1967) tarafından geliştirilmiştir. Kelley üç farklı etmenin atıf üzerinde etkisi olduğunu belirtmektedir²³²;

- Fikir birliği,
- Tutarlılık,
- Ayırt edicilik.

Fikir Birliği (Diğerlerine Benzeme- Consensus): Fikir birliği ilkesi çerçevesinde bakıldığında, sorulacak ilk soru “Diğerleri de benim üzerinde odaklandığım kişiye karşı aynı tepkileri mi vermekte ya da aynı mı davranmaktadır?” olacaktır. Bir başka deyişle, bu kişinin hareketleri konusunda bir fikir birliği söz konusu mudur? Eğer bu soruların yanıtı “hayır” ise, kişinin davranışı daha çok içsel nedenlere bağlanmaktadır.

Tutarlılık (Zaman İçinde Benzeme- Consistency): Tutarlılık ilkesi üzerinde yoğunlaşıldığında, aynı kişinin benzer olaylar karşısındaki davranışlarının nasıl olduğu sorulmaktadır. Eğer sorunun yanıtı “evet” ise, ortada yüksek tutarlılık mevcuttur ve davranış çoğu kez içsel güdüler temelli olarak nitelendirilir.

Ayırt Edicilik (Farklı Durumlarda Benzerlik- Distinctiveness): Ayırt etme ilkesinde, kişinin farklı durumlarda benzer biçimlerde davranıp davranmadığı sorulmaktadır. Eğer yanıt “evet” ise, düşük düzeyde ayırt edicilikten bahsedilmekte ve bu da içsel nedenlere bağlanmaktadır.

Kelley’in ortaya koyduğu kuramın özü McArthur’un (1972) incelemesinden alınan bir örnek ile açıklanabilmektedir: “John komedyenlere gülüyor”. Bu durum kişinin kendisinden (John), uyarandan (komedyen), koşullardan (örneğin gülme sonucuna vesile olan fırsat) ve tüm etmenlerin bileşiminden ileri gelmektedir. Bu durum-

²³² Nuri Bilgin, *Sosyal Psikolojiye Giriş*, 4.Baskı, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları: 48, İzmir, 2003, s. 169.

da, eğer komedyene sadece John gülüyor ise zayıf bir fikir birliği, geçmişte de komedyene aynı şekilde gülüyor ise yüksek tutarlılık ve diğer tüm komedyenlere de gülüyor ise zayıf ayırt edicilik bulunmaktadır ve gülme davranışı kişide bulunan bir şeyden ileri gelmektedir²³³.

4.3.2. Kontrol Edilebilen ve Değişmeyen Yargılar

Araştırmacılar nitelemede önem taşıyan ek faktörlerin olduğuna dikkat çekmektedirler. Bu doğrultuda Weiner tarafından 1985 yılında ortaya konulduğu üzere, kontrol edilebilme ve sabitlik atfetmede önem taşıyan iki faktördür. Genel olarak eğer eksik ya da hatalı olan davranışların (bu daktilo kullanmak ya da ikili ilişkiler kurmaya kadar her konu olabilir) değişmez faktörlerden kaynaklandığı düşünülüyorsa, bu olumsuzlukları gidermek için çaba gösterilmez ve daha da savunucu davranışlar sergilenebilir. Oysa tam tersi bir durumda, kişi davranışının temelinde değişebilen faktörler olduğunu görebilir ve davranışlarını geliştirme yönünde olumlu adımlar atabilir²³⁴.

4.3.3. Kendi Çıkarına Uygun Davranma Eğiliminin Farkına Varmak

Yükleme sürecinde mantık dışı işleyen yükleme yanlılıklarından birine “savunucu yükleme” adı verilmektedir. Bu isim, benliği destekleyen ve kişinin kendisine saygısını koruyan yüklemeleri ifade eder. Bunlar benliğe hizmet eden yanlılıklardır. En yalın ve en iyi örnek olarak kişinin başarıyı kendisine mal ederken başarısızlık için dış etmenleri suçlaması gösterilmektedir²³⁵.

Kendi çıkarına uygun davranma eğilimi, kişinin kendisine olumlu etkisi olacakların sorumluluğunu kabul etmesi ve olmayacakların sorumluluğunu ise inkar etmesidir. Bu noktada kişiler, kendi olumsuz davranışlarını olaylara ve dış faktörlere

²³³ Nuri Bilgin, *a.g.e.*, ss. 169-170.

²³⁴ Mütide Ker-Dincer, *a.g.n.* ss. 78-80.

²³⁵ J.L. Freedman, D.O. Sears, J.M. Carlsmith, *a.g.e.*, s.175.

yükleme eğilimindedirler. Örneğin, sınavdan düşük not alan öğrenci genel olarak suçu, sınavın adil olmadığına, öğretmenin kendisinden hoşlanmadığına ya da soruların zor olduğuna bağlayacaktır. Oysa, eğer aynı öğrenci sınavdan yüksek bir not almış olsaydı bunu çok çalışmış olması ya da yetenekli olması gibi içsel nedenlere bağlama eğiliminde olacaktı. (Bernstein, Stephan ve Davis tarafından 1970 yılında gerçekleştirilen çalışmanın bulgularına dayanmaktadır). Kişinin kendi çıkarlarına uygun davranma eğilimi niteleme teorisini olumsuz etkilese de bir yönü olumlu olmaktadır. O da kişinin kendi özgüvenini korumaya yardımcı olmasıdır. Kişi olumsuz davranışların sorumluluğunu dışsal, kontrol edilemeyen faktörlere ve olumlu davranışların ise tümüyle içsel ve kontrol edilebilir olduğunu düşündüğünde, kötü olaylar karşısında özgüveni daha az zedelenmektedir²³⁶.

4.4. Algılamaya İlişkin Süreçler

Çok sayıda süreç nelerin algılandığı ve algılanamadığı üzerinde etkili olmaktadır. Bu süreçler neden bazı durumlarda kehanetlerde bulunulduğu ve neden bazen de bulunulmadığını açıklamakta, ayrıca duyu organları yoluyla alınan büyük miktarlarda detaya da düzen sağlamaktadır. Süreçler kısaca çevreyi sarmalayan enformasyonun basite indirgenerek, kategorize edilmesine de yardımcı olmaktadır. Bu arada altı sürecin her birinin de doğru ve kesin algılamalarda potansiyel engeller oluşturduğu da göz önünde bulundurulmalıdır. Bazı durumlarda süreçler gereğinden fazla basitleştirmelere ya da enformasyonun bozulmasına da neden olabilmektedir.

1. İma Edilen Kişilik Teorisi (*Implicit Personality Theory*)

İzlenimi biçimlendirmeyi kolaylaştıran bir diğer yol ise, her bir bireyin genellikle birbiri ile ilişkili özellikler hakkında bazı fikirlerinin bulunduğudur. Örneğin bir kişi, karşılaştığı bireyin iddialı ve hırslı olduğunu; aynı zamanda mutlu ve arkadaş canlısı olduğunu zannedebilir. Bu özellikler arasındaki zannedilen ilişkiye yönelik

²³⁶ Joseph A. DeVito, a.g.e., ss.60-62.

çalışma *ima edilen kişilik teorisi* olarak adlandırılmaktadır. Belirli özelliklerin ilişkisi hakkında sahip olunan her teori, kabul edilen sosyal etkileşim içinde bileşik(bütün) bilgi ile ilgilenmek için yardımcı olmaktadır²³⁷.

Bu kurama göre, her birey kendine özgü bir kişilik görüşüne ve başka insanlarda önemli özelliklerin neler olduğuna ilişkin bir görüşe sahiptir. İma edilen kişilik teorisi, başka insanlara ilişkin tutarlı bir izlenim oluştururken insanlara yardımcı olmaktadır. Bu konuda yapılan bazı araştırmalar, gerçekten hangi özelliklerin birlikte daha iyi gittiğine dair bu varsayımların başka insanlar ile ilişkili gözlemler üzerinde yanlı etkiler yapabileceğini göstermiştir. Berman ve Kenny (1970) buna *ilişkisel yanlılık* adını vermiştir. Her bireyin normal olarak insanlarda hangi kişilik özelliklerinin birlikte uyumlu olduğuna ilişkin varsayımları bulunmaktadır. Böylece bir kişide bir özellik görüldüğü zaman, onunla uyumlu olduğu düşünülen diğer özelliklerin de varolduğu düşünülür²³⁸.

Bu teorinin temelinde hangi özelliklerin diğerleriyle uygun olabileceğine ilişkin zihinsel bir sistem oluşturmak yer alır. Bu teoriye göre, örneğin enerjik ve azimli olan bir kişi, sizin varsayılan kişilik teoriniz doğrultusunda aptal değil de zeki olmalıdır. Ancak bunun temelinde mantıksal bir neden yoktur, çünkü aptal biri de enerjik ve azimli olabilir.

İlk 1972 yılında Dion, Berscheid ve Walster tarafından, daha sonra 1987 yılında Riggio adlı araştırmacılar tarafından üzerinde durulan **hale etkisi** (*halo effect*) de varsayılan kişilik teorisinin bir uzantısıdır. Buradaki hale meleklerin başlarının üzerinde bulunduğu varsayılan, parlak halkalardır. Eğer bir kişinin pozitif yani olumlu özellikleri olduğuna inanılıyorsa, onun iyi davranacağına ve hata yapmayacağına da inanılır yani bütün iyi özellikler ona yüklenir. Bu arada hale etkisinin tersi de yani **ters hale etkisi** de söz konusudur. Eğer bir kişinin kötü olduğuna inanılırsa, onun yapacağı her şey de

²³⁷ Clifford T. Morgan, Richard A. King, Nancy M. Robinson, a.g.e., s.429.

²³⁸ J.L. Freedman, D.O. Sears, J.M. Carlsmith, a.g.e., s.120.

kötülük aramak ve hatta bulmak mümkündür. Bir kişi bir kez kötü olarak tanımlanmış ise bütün kötü özelliklere sahip olduğu varsayılır²³⁹.

Sosyal algılamada hale etkisi streotipleştirme ile oldukça benzerlik göstermektedir. Streotipleştirmede birey tek bir kategoriye göre algılanırken, hale etkisinde birey tek özellik temelinde algılanmaktadır. Hale etkisi, bireyin bütünsel kişiliğini zeka, görünüş, güvenilirlik ya da işbirliğine açıklık gibi tek bir özelliğe bağlı olarak yargılarken hata yaptığı zamanlarda değer biçmedeki performansı açısından tartışılmaktadır. Hale etkisi altında üç önemli durum söz konusudur²⁴⁰:

1. Algılanan özelliklerin davranışın anlatımlarında açık olmadığı zamanlar,
2. Özellikler algılanan tarafından sıklıkla karşılaştırılmadığında,
3. Özellikler gizli manevi anlamlara sahip olduğunda.

2. Kehanet Teorisi (*The Self-Fulfilling Prophecy*)

Kehanet (öngörümleme) Teorisi ilk kez 1957 yılında Merton tarafından ortaya konmuştur. Bu teoriye göre, inanmak istenilen bir şey hakkında bir öngörümde bulunulur ve bu doğru gibi hareket edilerek en sonunda ilk varsayımın bir öngörü olduğuna inanılır. Kehanet teorisinde dört temel basamak söz konusudur²⁴¹:

1. İlk aşamada bir kişi hakkında bir kehanette bulunulur ya da o kişi ya da durum hakkında bir inanış geliştirilir. Örneğin, Ayşe kişilerarası iletişimlerde sorun çıkaran biridir.
2. Bu kişiye karşı kehanette bulunan ya da inanılan biçimde davranılır. Örneğin, Ayşe'ye sürekli sorun çıkaran biri gibi davranılır.

²³⁹ Müjde Ker Dinçer, **a.g.n.**, s.81.

²⁴⁰ Fred Luthans, **a.g.e.**, s.75.

²⁴¹ Müjde Ker Dinçer, **a.g.n.**, s.81.

3. İnanılan varsayım doğrultusunda sürekli doğru gibi davranıldığından, bir süre sonra bu varsayım gerçeğe dönüşür. Örneğin, kendisine sürekli sorun çıkaran bir kişi gibi davranılan Ayşe, artık gerçekten sorun çıkarır hale gelir.
4. Sonuç olarak kişi üzerinde yaratılan etkiye bakılarak, o kişi hakkındaki öngörümün doğru olduğu konusunda kesin bir yargıya varılır. Oysa bu etki sizin kişi üzerindeki baskınız sonucunda oluşmuş, çoğuz zaman gerçeklerin çarpıtılmış bir halidir. Örneğin, Ayşe'nin sorun çıkardığını görerek, onun genel kişilik yapısının da “sorun çıkarıcı”, “problematik” olduğunun düşünülmesi ulaşılan son aşamadır.

Eğer insanların herhangi bir biçimde davranacaklarını bekliyor ya da varsayımlarda bulunuluyorsa, yapılan bu kehanetler çoğu kez kehanet teorisinin temelinde yatan nedenlerden dolayı doğru çıkmaktadır. Örneğin, bir gruba yeni gelen insanlar, diğer üyeler tarafından sevilmemiştir ve bunu kanıtlamak için çeşitli olaylar yaşanmış ve sevmeyenler haklı olduklarını kendi kehanet teorilerine göre kendilerine ve diğer üyelere kanıtlamışlardır.

Geniş olarak kullanılan ve bilinen kehanet teorilerinin bir örneği, **Pigmalyon Etkisi** (*Pgymalion Effect*) olarak bilinmektedir. Konuya ilişkin 1968 yılında Rosenthal ve Jacobson, sonra 1975 yılında Insel ve Jacobson tarafından yinelenen çalışmalarda, öğretmenlere yıl sonunda başarı düzeyi diğerlerinden daha yüksek olması muhtemel öğrencilerin isimleri verilmiştir. Bu öğrencilerin isimlerinin seçiminde rastgele bir seçim yapılmış, başarı düzeyleri ya da zeka düzeyleri hiç ele alınmamıştır. Ancak sonuçlar hiç de rastgele olmamıştır. Öğretmenlere adı verilen öğrenciler gerçekten de yıl sonunda daha başarılı olmuşlardır. Aslında bu öğrencilerin yıl sonunda yapılan “IQ” testleri de diğerlerinden yüksek çıkmıştır. Bu durumun temelinde öğretmenlerin kendilerine adı verilen öğrencilerin daha başarılı olacaklarına olan inançları ve onlara

gösterdikleri ekstra ilgi yatmakta, öğretmenlerin ilgisi de kendisini öğrencilerin başarı düzeylerinde gözle görülür bir artış olarak göstermektedir²⁴².

Kehanet teorisi **Beklentiler Kanunu** (*the Law of Expectations*) ile benzer özellikler taşımaktadır. 1979 yılında Kelley tarafından ortaya konan beklentiler kanununa göre, kişilerin davranışları büyük oranda kendi beklentileriyle doğru orantılıdır. Eğer kişi kendisine ilişkin olumsuz beklentiler geliştiriyorsa (“Eve geç kaldığımda ailem beni kesin cezalandıracak” ya da “Bu parti bir felaket olacak”), kişinin davranışlarını da bu olumsuz beklenti doğrultusunda olacak ve çoğunlukla olumsuz beklentiler gerçeğe dönüşecektir. Tam tersi olarak olumlu beklentilerle işe başlandığında ise, (“Bu arkadaşlık sonsuza kadar sürecek” ya da “Bu dönem okulda çok iyi arkadaşlar edineceğim”), kişinin davranışları da olumlu beklentileri doğrultusunda olumlu olacak ve çoğunlukla olumlu beklentilerin gerçekleştiği gözlemlenebilecektir. Son olarak kehanet teorisinin de varsayılan kişilik teorisinde olduğu gibi bazı olumsuz ve üzerinde dikkat edilmesi gereken noktaları vardır²⁴³:

- Kişi başkalarının davranışları da kendi kehanetlerinin doğru çıkması yönünde etkileyebilir.
- Varsayılan ancak ortada olmayan şeylerin doğru olduğuna inanılabilir (örneğin, aslında yaptığı işlerde başarısız olmayan bir kişinin, yapacağı yeni atılımda başarısız olacağına dair sahip olduğu temelsiz varsayım, kişinin başarısızlığına neden olabilir).

3. Algısal Vurgulama (*Perceptual Accentuation*)

Fakir ailelerden ve zengin ailelerden gelen çocuklara çeşitli değerlerde bozuk para resimleri gösterildiğinde ve onlardan boyutlarının ne kadar olacağı tahmin edilmesini

²⁴² Joseph Devito, a.g.e., s. 68.

²⁴³ Müjde Ker Dinçer, a.g.n., s.83

istendiğinde, fakir ailelerden gelen çocukların bozuk paraların boyutlarını, zengin ailelerden gelen çocuklardan daha büyük olarak belirttikleri gözlemlenmiştir. Benzer biçimde, aç insanlara gösterilen yemek resimleri karşısında bu kişilerin fiziksel tepkileri, karınları tok olan insanlardan daha fazla olarak ölçümlenmiştir. Bu süreç *algısal vurgulama* olarak tanımlanmakta ve özünde neyi, nasıl görmek istediğimiz konusundaki beklentilerimizin, gerçekte olanı nasıl etkilediğini belirtmektedir. Algısal vurgulama algılama süreci içinde ise en temel şekilde, hoşlanılan insanların, hoşlanılmayanlardan daha güzel görülmesi ya da sevilen kişilerin diğerlerinden daha akıllı görülmesi şeklinde gözlemlenebilmektedir. Bununla bağlantılı olarak, ihtiyaçları ve istekleri karşılayan şeyler ya da kişiler daha değerli olarak tanımlanır. Örneğin, susamış insan su serabı görür, aşka susamış olan ise aşk serapları yaşar. Tıpkı varsayılan kişilik ve kehanet teorisinde de olduğu gibi algısal vurgulamanın da dikkat edilmesi gereken noktaları söz konusudur. Bunlar²⁴⁴:

- Algısal vurgulama kişinin gerçeği algılama biçimini etkileyebilir. Ortada olanları kendi istekleri doğrultusunda görenler bir süre sonra gerçek ve hayal arasındaki dengede bozukluklar yaşayabilir ya da hoşlarına gitmeyen şeyleri algılamaktan kaçınabilirler. Örneğin, yakın dönemde yaşanması olası bir problem konulara bu tür bir bakış açısından yaklaşan kişiler tarafından gözden kaçırılabilir.
- Kişinin kendini algılayış biçimini tehdit edebilecek ya da bozabilecek bilgiler göz ardı edilebilir ya da kişi tarafından değiştirilebilir ki bu da kişisel gelişimin önünde büyük bir bariyer şekline dönüşebilir.
- İletişim kurulan kişilerde, kişi sürekli kendisinde de gördüğü olumsuz özelliklerin olduğunu düşünebilir hatta algılayarak bir projeksiyon olarak bilinen bir savunma mekanizması davranışı içine girebilir.

²⁴⁴ Joseph Devito, a.g.e., s.69.

- Olumsuz durumlar ya da kişilik özellikleri yerine iletişim süreçlerinin ya da iletişim kurulan kişilerin yoğunluklu olarak iyi noktalar hatırlanabilir (bu fenomenin adı **Polyanna Etkisi** –*Pollyanna Effect*- olarak bilinir) ve bu durum kişinin diğerlerini ve olayları algılayış biçimini etkileyebilir.
- Kişi bazı davranışları yapmasının, karşıdakilerin kendisini sevmelerine neden olacağını düşündüğünden ve seilmek istediğinden yapmacık kalıplara başvurabilir. Örneğin, satış elemanları tarafından genel görgü kurallarının ve arkadaşlık davranışlarının ikna etme stratejisi kapsamında kullanılarak, karşılarındaki kişilerin kendilerini sevmelerini sağlamaya çalışması gibi.

4. İlk ve Son Etki

Sosyal algılamada bir kişiye ya da olaya ilişkin değerlendirmeler yaşanan ilk durumun etkisi altında yapılıyor ise buna ilk etki, son yaşananların etkisi ile bir değerlendirme yapılıyor ise buna son etki denmektedir. Örneğin, izlenen bir filmin ilk sahneleri çok sıkıcı iken sonlara doğru ilgi çekici ve heyecanlı hale gelmektedir. İzleyen kişi filmi ilk sahnelerine göre değerlendirdiğinde (ilk etki) kötü bir film olarak algılayacaktır, tersi bir durumda eğer izleyen kişi son sahneleri dikkate alarak (son etki) bir değerlendirme yaparsa filmi oldukça güzel ve başarılı bulacaktır.

Solomon Asch tarafından 1946 yılında kişilerarası algılamada ilk-son etki üzerinde gerçekleştirilen klasik çalışmada, Asch bir grup öğrenciye betimleyici sıfatlar okumuş ve okuma sırasının yarattığı etkileri ölçmüştür. Buna göre, “zeki, tuttuğu kopartan, inatçı, eleştirel ve hırslı” sıfatlarıyla betimlenen bir kişi, “hırslı, inatçı, eleştirel, tuttuğunu kopartan ve zeki” sıfatlarıyla betimlenen bir kişiden daha olumlu olarak nitelendirilmiştir. Bu noktada kişiler kendilerine ilk aktarılan enformasyonu temel alarak, kişiler hakkında genel bir fikir sahibi olmakta ve sonraki bilgileri ise ilk izlenimin etkisini güçlendirici olarak kullanmaktadırlar. İlk- son etkinin en belirgin ve temel özelliği; ilk yaratılan izleniminin ya da etkinin öneminin daha fazla olmasıdır.

İnsanlar bu ilk izlenimlerin etkisi ile kendilerine daha sonra gelen bilgiyi değerlendirmekte ve ilk etkiyi pekiştirir biçimde kullanmaktadırlar. Diğer algılama süreçlerinde olduğu gibi ilk-son etki konusunda da göz önünde bulundurularak, ilk etkiye verilen baskın etkinin, daha sonra edilenleri olumsuz yönde etkilememesi konusunda dikkat edilmesi gereken konular bulunmaktadır. Bunlar²⁴⁵:

- Kişi hakkında ilk izlenimine dayanan ancak genellemelere ya da kesin yargılara dayandırılmayan genel bir resim çizilmelidir. Örneğin, bir iş görüşmesinde işe çok ihtiyaç duyan ve heyecanlı yapıdaki bir kişinin sinirli olarak tanımlanması doğru değildir, çünkü pek çok kişi böyle bir durumda görüşmedeki kişiye benzer tavırlar sergileyebilir.
- İlk izlenimlerin değiştirilmemesi için sonradan gelen bilgilerin istenilen yönde değiştirilmesi ya da düzenlenmesinden kaçınılmalıdır. Örneğin, sevilen bir kişinin ihanet davranışlarının sırf o kişi sevildiği için göz ardı edilmesi çoğu kez ilişkilerin bitmesinde hatta çökmesinde temel rol oynamaktadır.

5. Tutarlılık (*Consistency*)

İnsanlar başkalarında birbiri ile tutarlı olan özellikler görmek istemektedirler. Nesneler ile ilgili algılamalarda tutarlılık olması gerekmemektedir. Örneğin bir eve bakarken insanlar onun bütününe sıcak ve sevimli olarak algılamaya zorlamazlar. Ancak insan ile ilgili bir değerlendirme söz konusu olduğunda onu tutarlı bir bütün olarak görme eğilimi vardır. Bir kişi hem iyi hem kötü, hem cana yakın hem soğuk, hem kaba hem nazik olarak algılanmaz. Kendisi ile ilgili çelişen bilgiler bulunmasına karşın kişi genellikle tutarlı olarak algılanacaktır. Algılayanlar, tutarsızlıkları en aza indirmek için kendilerine gelen bilgiyi çarpıtabilir ya da yeniden düzenleyebilirler²⁴⁶.

²⁴⁵ Müjde Ker Dinçer, a.g.n., ss. 83-85.

²⁴⁶ J.L. Freedman, D.O. Sears, J.M. Carlsmith, a.g.e., s.97.

Başka bir açıdan değerlendirildiğinde algılamalar ya da tutumlar arasındaki dengenin korunmasına **tutarlılık** adı verilmektedir. Bazı şeylerin birlikte iyi gideceğine, bazılarının ise birbirleri ile uyuşmayacağına inanılır. Birçok tutarlılık teorisine göre²⁴⁷:

- Hoşlanılan bir kişinin de bizden hoşlanması beklenilmekte ve hoşlanılmayanın da bizden hoşlanmaması olağan karşılanmaktadır .
- Bir arkadaşın diğer arkadaştan hoşlanması normal karşılanmakta ve bizim düşmanımızın onun da düşmanı olması gerektiği düşünülmektedir.
- Benzer biçimde düşmanımız konumundaki kişi arkadaşımızdan hoşlanmayacak ama düşmanımız bir başka düşmanımızı sevecektir. Tüm bu beklentiler sezgisel olarak tatmin edicidir.

Bir basamak ileri gidildiğinde, hoşlanılan bir kişinin, bize benzer, hoşumuza giden ya da takdir edeceğimiz bir biçimde davranacağını konusunda beklenti geliştiririz. Benzer şekilde düşmanımız konumundaki kişiler ise, hoşlanmayacağımız, bize zıt ve hatta eleştirilmesi gereken biçimde davranacaklardır. Bir başka deyişle hoşlandığımız kişiler hoş olmayan ya da onaylanmayan kişilik özelliklerini sergilememekte, ama hoşlanmadığımız kişiler ise sürekli bir olumsuz kişilik özellikleri arasında gidip gelmektedirler biçiminde kalıplar geliştiririz. Bu algılama sürecinin de kendi içinde çelişkileri söz konusudur. Bir kişi konusunda tutarlılık teorisi kapsamında sürekli beklentiler geliştirmek ya da kalıplar oluşturmak aşağıdaki sorunlara yol açabilir²⁴⁸:

- Kişinin genel kişilik yapısı çerçevesinde sergilediği, ancak kendimizce o kişi hakkında geliştirdiğimiz tutarlılık teorisine uymayan davranışlar göz ardı ya da deforme edilerek değerlendirilebilir. Örneğin, arkadaşınız Ayşe'nin genel kişilik özelliklerini "mutlu, neşeli ve kontrollü" olarak kalıplaştırdığınızdan, Ayşe'nin içinde olduğu karamsarlığı ya da mutsuzluğunu gözden kaçırabilirsiniz.

²⁴⁷ Joseph Devito, a.g.e., s. 70.

²⁴⁸ Müjde Ker Dinçer, a.g.n. , s.87.

- Bu tür bir kalıplaştırma sevilen kişilerin yüceleştirilmesine ve tüm davranışlarının olumlu görülmesine (hare etkisi) ya da tam tersi olarak sevilmeyen kişilerin tüm davranışlarının olumsuz olarak (ters hare etkisi) değerlendirilmesine yol açabilir.

6. Streotipleştirme

Sosyal yaşam içinde bazı bireyler güvenilir olarak, bazıları ise tam tersi algılanmaktadır. Karşılaşılan her bir birey, ayrı birer uyarıcı niteliğindedir ve bu kişilere gösterilen tepkilere de insan doğası hakkındaki genel inanışlara ek olarak spesifik birtakım özellikler aracılığı ile karar verilmektedir. Örneğin, eğer bir birey belirli bir meslek grubuna mensup olarak bilinirse, birey ile ilgili izlenimin biçimi bu grup hakkındaki streotipe bağlı olmaktadır²⁴⁹.

İnsanlar bir diğer birey ile ilk kez karşılaştıklarında, karşılaşılan kişinin nasıl görüldüğü, ne yaptığı, ne söylediği ile ilgili olarak gelen pek çok bilgi alınır ve kişinin neye benzediği hakkındaki izlenim biçiminin yapısı ile birleştirilir. Bu konuda yardımcı ancak riskli bir yöntem *streotipleştirme*²⁵⁰.

Streotipleştirme sosyal algılama içinde genel bir hata ya da problem olarak görülmektedir ve diğer insanları bir sınıf ya da kategoriye ait olarak algılama eğilimi biçiminde tanımlanmaktadır. Atfetme kuramından ayrı, streotipleştirme atfedilen özellikler üzerinde ve gerçek nitelikler ile atfedilen nitelikler arasında farklılığın bulunduğu dair genel bir görüş birliğini de kapsamaktadır²⁵¹.

Herkesin tutumsal streotipleri vardır – ulusal, din temelli, seksüel tercihlerle ilgili, ırkla ilgili, belki de suçlular, hayat kadınları, öğretmenler ya da tesisatçılar. Bu

²⁴⁹ Lawrence S. Wrightsman, *Social Psychology*, Second Edition, Wadsworth Publishing Company, USA, 1977, s.78.

²⁵⁰ Clifford T. Morgan, Richard A. King, Nancy M. Robinson, *a.g.e.*, s.429.

²⁵¹ Fred Luthans, *a.g.e.*, Sixth Edition, s.74.

gruplardan herhangi birinin üyesiyle karşılaşıldığında eğer kişinin üyesi bulunduğu gruba dair sahip olunan bir sabit fikirler söz konusu ise, karşılaştığımız kişiye de sahip olduğumuz genel ve sabit kalıp çerçevesinde yaklaşır ve bu kişiye de ait olduğu grubun tüm karakteristiklerini yükleriz. Örneğin, polisler hakkında genel kalıpları olan bir kişi karşılaştığı bir polise de bu sabit fikirler çerçevesinde yaklaşmaktadır, oysa mesleğini bilmediği bir polis onda bu etkiyi yaratmayacaktır. Streotipleştirme, tam ve doğru algılamayı engelleyen önemli etmenlerden biridir. Kişileri birey olarak değil, ait oldukları grubun bir parçası olarak değerlendirme hatasına düşürür. Streotipleştirerek kişilere davranmak bazı sorunları da içinde barındırır. Bunlardan bazıları²⁵²:

- Bir kişinin ait olduğu grubun tüm özelliklerine sahip olduğunu düşünerek o şekilde davranmak (örneğin tüm Yunanlıların Türk düşmanı olduğu sabit fikri) kişilerin kendi başlarına sahip olabilecekleri özelliklerinin göz ardı edilmesine neden olmaktadır.
- Kişilerin bireysel ve benzersiz karakteristiklerini göz ardı etmek, bu kişinin iletişim kurulduğunda bize katabileceği özel değerlerin ya da değerlerin de kaçırılmasına neden olmaktadır.

4.5. İzlenim Yönetimi

Sosyal algılamamanın önemli noktalarından birini izlenim yönetimi oluşturmaktadır. İnsanlarda çok sınırlı bilgi ve ipucuna dayanarak başkalarına ilişkin izlenimler oluşturma eğilimi bulunmaktadır. İnsanlar yalnızca birkaç dakika gördükleri birinin çok sayıda özelliği hakkında yargılarda bulunmak eğilimdedirler. Bu izlenimlerde başkalarını zeka, yaş, geçmiş, ırk, din, eğitim düzeyi, dürüstlük, cana yakınlık ve benzeri açılardan değerlendirmektedirler²⁵³. Sosyal ilişkiler içinde bu tür değerlendirmeler önemli bir konuyu oluşturmaktadır. Bu nedenle bir bireyin, diğer bireylerin kendisi ile ilgili

²⁵² Müjde Ker-Dincer, a.g.n., ss. 86.

²⁵³ J.L. Freedman, D.O. Sears, J.M. Carlsmith, a.g.e., s. 96.

algılamalarını yönlendirmesi ve etkilemesi bireyin sosyal ortam içinde kuracağı ilişkiler üzerinde etkili olacaktır.

Sosyal algı, bir bireyin diğer bir bireyi nasıl algıladığı ile ilgilidir, izlenim yönetimi (bazen kişisel-sunum olarak da ifade edilir), insanların kendileri ile ilgili olarak başka insanlar tarafından oluşturulan algılamalarını kontrol etme ya da yönetme girişimleri süreci olarak tanımlanmaktadır.

4.5.1. İzlenim Yönetimi Süreci

İzlenim yönetimi, pek çok kavramsal boyut içermektedir ve saldırganlık, davranış değişikliği, nitelme (atfetme), sosyal kolaylaştırma ile diğer unsurlar arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. İzlenim yönetiminin önem taşıyan iki unsuru bulunmaktadır: izlenim güdüsü ve izlenim inşaaası. Özellikle çalışanlar için, başkasının emri altında olmak patronlarının kendileri ile ilgili algılamalarını kontrol etmeye güdülemektedir. Bu izlenimi yönetme güdüsünün derecesi, izlenimin kişinin hedeflerine ve bu hedeflerin değerine uygun olmasına ve diğerleri üzerinde elde edilmek istenilen imaj ile diğerlerinin sahip olduğuna inanılan imaj arasındaki farklılığa dayanmaktadır²⁵⁴.

İzlenimin yapılandırılması, bireylerin oluşturmak istediği izlenim ve bunu nasıl yapacakları ile ilgilidir. Bazı uzmanlar, izlenimi sadece kişinin karakteri ile sınırlandırırken diğerleri davranış, fiziksel durum, ilgi alanları ya da değerler gibi unsurları da dahil etmektedir. Bu yaklaşımların ışığı altında, insanların yapılandırmaya çalıştıkları izlenimi aydınlatan beş faktör bulunmaktadır: self-konsept, arzulanan ya da arzulananmayan kimlik imajı, zorunlu roller, önemli hedefler ve mevcut sosyal imaj²⁵⁵.

²⁵⁴ Fred Luthans, a.g.e., s.76.

²⁵⁵ Fred Luthans, a.g.e., s.77.

Çalışanlar İçin İzlenim Yönetimi Stratejileri

Çalışanların kullanabilecekleri iki temel strateji bulunmaktadır. Eğer çalışanlar, bazı negatif olaylardaki sorumluluklarını minimum düzeye indirmeye çalışıyorlar ve sıkıntılı durumun dışında durmak istiyorlar ise, azaltma-engelleme stratejisini; diğer açıdan pozitif sonuçlardaki sorumluluklarını maksimum düzeye çıkarmaya ve gerçekte olduklarından daha iyi görünmeye çalışıyorlar ise teşvik-arttırma stratejisini kullanabilirler²⁵⁶.

Azaltma – engelleme stratejisi aşağıdaki gibi karakterize edilmektedir:

1. Açıklama: Çalışanların davranışlarını haklı çıkarma ya da bağışlamaya yönelik girişimlerini ifade etmektedir.
2. Özür Dileme: Mantıklı bir yan olmadığında, çalışanlar yöneticilerinden olumsuz olaylar için özür dileyebilmelilerdir. Özür dilemek sadece kişinin üzgün olduğu izlenimini vermez aynı zamanda bir daha aynı durumun tekrarlanmayacağını da ifade eder.
3. İşbirliği Yapmama: Çalışanlar yanlış giden şeyler ile dolaylı olarak ilişkilendirildiklerinde, yöneticilerine gizli biçimde doğru şeyler için mücadele ettiklerini ancak etkisiz kılındıklarını söyleyebilirler. Çalışanlar, bu yaklaşımı kendilerini hem gruptan hem de problemin sorumluluğundan kurtulmayı denemek için kullanmaktadırlar.

Teşvik-arttırma stratejisi ise aşağıdakileri içermektedir:

²⁵⁶ Fred Luthans, a.g.e., ss.77-78.

1. Yetki Verme: Bu yaklaşımın altında çalışanlar, olumlu sonuçlar için güven vermediklerini düşünmektedirler. Bunun resmi kanallar aracılığı ile bilindiğinden emin olmalılar ya da resmi olmayan biçimde anahtar kişilere, kendi çalışma gayretlerinden ve önerilerinden oldukça memnun kalacaklarını iletebilirler.
2. Arttırma: Burada çalışanlar güvenilir olarak kabul edilirler, ancak gerçekten daha fazlasını yapacaklarını ve gerçekte düşünüldüğünden daha büyük bir etkiye sahip olacaklarını işaret ederler.
3. Engelleri Aşma: Bu stratejide çalışanlar, hem kişisel hem de kurumsal engelleri ve başarılı olmak için yenmek zorunda olduklarını teşhis ederler. Büyük engellerin tersine olumlu sonuçlara sahip olmaları nedeni ile gerçekten oldukça güvenilir oldukları izlenimi yaratmaya çabalarlar.
4. İşbirliği: Çalışan konumundaki birey, doğru insanlar ile doğru zamanda görüldüklerinden emin olmalıdırlar. Bu durum, çalışanın iyi ilişkiler kurduğu ve başarılı projelerde işbirliği yaptığı izlenimini yaratacaktır.

Kurumların hedef kitlelerini oluşturan bireylerin tüm algısal özellikleri (algıda seçicilik, renk algısı, simgesel algılama, sosyal algılama vb.) günümüzde iletişim çalışmalarının önemli ilgi alanlarından biri haline gelmiştir. İletişim sürecine ilişkin her türlü çalışmada; bu bir reklam, halkla ilişkiler ya da pazarlama iletişimi çalışmalarından herhangi biri olabilir; karşılaşılmaması mümkün olan sorunlara doğru bir yaklaşım sergileyebilmek, bireyin gerçekte algılamalarının neye bağlı olduğunun bilinmesine dayanmaktadır. Bireyin algısal özelliklerinin bilinmesi davranışlarının nedenlerinin de açıklanmasında etkili olacaktır. Her şeyden önce insanların belirli bir yönde davranış sergileyebilmeleri için o yönde bir uyarının olması ve bu uyarının birey tarafından algılanması gerekmektedir.

Hedef kitle üzerinde istenilen etkileri yaratabilmek, tepkilerini istenilen biçimde yönlendirebilmek kurumlar açısından büyük bir öneme sahiptir. Kurumların bu noktada başarılı olabilmeleri için hedef kitleyi oluşturan bireylerin algılama süreçlerinin doğru biçimde çözümlemeleri gerekmektedir.

Birey her gün, gün içinde çok sayıda mesaj ile karşı karşıya gelmektedir. Birey, etrafını çevreleyen bu mesaj ağında her mesaj ile ilgilenmez, çeşitli etkenlerin (ilgileri, mesajın özellikleri vb.) ışığında bir elemeyden geçirerek mesajların bir kısmını algılar. Kurumların, gönderdikleri mesajların bireyin bu seçimleyici algılama sürecinden geçmelerini sağlayabilmeleri için bireyin algısal özelliklerini çok iyi biçimde tanımlamış olmaları gerekmektedir.

Bireylerin renk algılamasına ilişkin özellikler, kurumların imaj programlarının bir bölümünü oluşturan kurumsal renklerin belirlenmesi, logo tasarımı vb. görsel dizayn çalışmalarının başarılı olmasında ve hedef kitleler üzerinde kurum ile ilgili algılamaların istenilen doğrultuda oluşmasında önemlidir. Kurumların kendilerini ifade etmek amacı ile kullandıkları renklerin insanlar üzerinde farklı etkileri bulunmaktadır. Kurumun iletişim çalışmalarında kullanacağı rengi belirlerken bu unsuru dikkate almaları gerekmektedir.

Semboller de birer anlam taşıyıcı olarak ifade edilebilirler. Bireylerin sembollere yükledikleri anlamlar, içinde yaşadıkları toplumun ortak değerinden etkilenmektedir. Semboller, sahip oldukları anlamlar nedeni ile iletişim sürecinde rol almaktadırlar. Kurumların amblem ve logoları da sembol niteliğine sahiptir ve kuruma ilişkin belirli anlamları hedef kitlelerine iletirler. Kurumların kullandıkları logo ve amblemler, kurumlar tarafından gerçekleştirilen iletişim çalışmalarında (reklam vb.) verilen mesajlar ile anlam kazanabilecekleri gibi; söz konusu bu amblem ve logolar kurumun faaliyetlerini gerçekleştirdiği toplumun genelinde sahip olduğu anlamları da taşıyabilirler. Bu noktanın, kurumlar tarafından amblem ve logo seçimlerinde dikkate alınması gerekmektedir.

Bireylerin algılamaları salt fizyolojik bir nitelik taşımamakta, sosyal yönü de olan bir süreç olarak görülmektedir. Sosyal algılama içinde yer alan atfetme teorisi kurumların imaj çalışmaları için dikkate alınması gereken bir konudur. Örneğin bir kurum pazara düşük fiyatlı bir ürün sunuyor ise, düşük fiyat beraberinde kalitesiz niteliğini de getirerek kurum kalitesiz ürünler üreten bir kurum olarak algılanacak ve dolayısı ile olumsuz bir imaj oluşacaktır. Bazen de kurumların her hangi bir konuda ortaya koydukları olumlu bir davranış, söz konusu kurumun bütünü ile olumlu algılanmasına neden olacaktır. Kurumun ürettiği bir ürün kaliteli olarak algılanıyor ve buna bağlı olarak o kurum “kaliteli ürün üretir”biçiminde tanımlanıyor ise üreteceği yeni ürünlerin algılaması da bu şekilde olacaktır. Kurum imajının bireyler üzerinde bu anlamda bir hale etkisi yarattığı düşünülmektedir. Kurumun sahip olduğu olumlu bir imaj tüm kurumsal çalışmaların üzerinde etkili olarak olumlu algılanmalarını sağlayacaktır.

Kurumlar için başarılı ve olumlu bir imaj oluşturmak, pazarda rekabet edebilmek ve yaşamlarını devam ettirebilmek için oldukça büyük bir öneme sahiptir. Kurumsal imaj çalışmalarının başarılı olabilmesi için kurumların öncelikle çalışmalarını yönlendirecekleri hedef kitleyi belirleyerek bu hedef kitlenin tanınmasına yönelik girişimlerde bulunmaları gerekir. Hedef kitlenin tanınması ve kuruma yönelik tutumlarının kurumların arzuladığı yönde olması için algısal özelliklerinin de dikkate alınması önem taşımaktadır. Hedef kitleyi oluşturan bireylerin algısal özellikleri dikkate alınarak yapılan kurum imajı çalışmaları arzulanan başarıyı sağlayacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ETKİLİ BİR KURUM İMAJI OLUŞTURMAK

Kurumların başarılı olmalarında ve yaşamlarını sürdürmelerinde en önemli etkenlerden biri olan imaj, oluşturulması yönünde ister planlanmış ve programlanmış çaba harcansın ister doğal akışı itibariyle kurumla karşılaşılın, onunla ilişkili her noktada kurumunun binası, ürünleri, logosu, çalışanları, araçları, basında kurumla ilgili bir haber vb. gibi yollarla bir çağrışım uyandırmakta, zihinlerde kurum ile ilgili bir fikir oluşmasına neden olmaktadır. Kurumlar açısından bu kadar önem taşıyan imajın istenilen doğrultuda etkili olması için, kendiliğinden oluşması yerine planlı ve belirli bir hedefe yönelik çabalarla tüketici zihninde sahip olması istenilen biçimde oluşturulmaya çalışılması gerekmektedir.

Kurumlar farkında olsunlar ya da olmasınlar bir kimliğe ve bu kimliğin yansıttığı iyi ya da kötü ama her zaman onlar ile birlikte olan bir imaja sahiptirler. Kurumların, imajlarının uç noktalarda iyi ya da kötü olduğu noktalardan daha öncesinde imajlarının farkında olma eğilimine sahip olmaları gerekmektedir. Kurum imajını kontrol eden unsurların kurumlar tarafından bilinmesi imajlarını kontrol etmelerinin anahtarı niteliğindedir. Kurum imajının dinamiklerinin altı temel faktör tarafından yönetildiği görülmektedir²⁵⁷:

1. *Kurumun kendi gerçekliği*: Kurumun büyüklüğü, yapısı, faaliyet alanı, ürün ve hizmetleri, çalışanlarının sayısı ve eğitim düzeyleri vb. kurum imajının oluşumu ile ilişkilidir.
2. *Kurumun ve etkinliklerinin haber değeri*: Kurumun yaptıklarının dikkat çekiciliği, insanların yaşamlarını önemli ölçüde etkileyip etkilemediği, ürün ya da

²⁵⁷ Thomas Garbett, **How to Build a Corporation's Identity and Project Its Image**, Lexington Books, McMillion Inc., USA, 1988, ss.4-5.

hizmetlerinin olumlu katkıları ya da toplum ile önemli ilişkilerin kurulması haber değerini belirlemektedir. Haberler, kuruma yönelik düşük düzeyde atıflar ve ilişki oluşturmaya karşın aslında kurumun farkındalık düzeyini arttırmaktadır.

3. *Kurumun farklılığı*: Kurumlar, dışarıya kendilerini farklı kılacak çeşitli etkinlikler ve mesajlar göndermelidirler. Ancak bu farklılık, farklı içerikteki mesajlar değil tek konseptte toplanmış, rakiplerinden farklı mesajları içermelidir.

4. *Kurumun iletişim çabaları*: İletişim çalışmaları kurumların farkındalığını arttırmada ve pozitif imaj oluşturulmasında en önemli etkenlerden biridir.

5. *Zaman*: Kurumlar tarafından hedef kitlelerine gönderilen mesajların zamanlamalarının iyi olması gerekmektedir. Onların mesajı alabilecekleri zaman dilimleri seçilmelidir.

6. *Hatırlanabilirlik*: İnsanların hatırlama oranlarının azlığı ya da unutma yönündeki eğilimleri, imaj oluşumundan daha hızlı biçimde işlemektedir. Kurum hakkındaki yüksek düzeyde farkındalık ilk sırada yer almalıdır ve şaşırtacak biçimde kısa sürede gerçekleştirilmelidir. Bu altı unsurun kurum imajı oluşturma ile ilişkisi basit biçimde şu şekilde formüle edilebilmektedir:

$$\text{Kurumun Gerçekleri} + \text{Kurumun Çalışmalarının Haber Değeri} \div \text{Farklılık} \times \text{İletişim Çabaları} \times \text{Zaman} - \text{Hatırlanabilirlik} = \text{Kurum İmajı}$$

Günümüzde pek çok kurum, kurum imajının unsurlarından sadece biri olan dizayn unsurlarını ön plana çıkararak ; çalışanlarına belli kıyafetleri giydirerek, belirli renkleri kullanarak, araçlarını belirlenmiş olan kurumsal renklerle boyayarak vb. yollarla; kamuoyunda bir imaj oluşturma çabası içine girmektedirler. Oysa kurum imajı çalışmalarının, kurum kimliği ve kurum kültürü temeline dayanarak diğer unsurları (kurumsal iletişim, kurumsal davranış) da kapsayacak biçimde belirli bir plan dahilinde

gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde gerçekleştirilen imaj çalışması uzun vadede başarılı olmayacaktır.

Tasarım yaklaşımıyla kurum imajı, kurumun misyonunun ve hedeflerinin neler olduğu, çalışanlarına nasıl davrandığı, müşterilerle ilişkilerinin nasıl olduğu konusunda gerekli bilgiyi verememektedir. Bu nedenle günümüzde kurumun misyonunu, amaçlarını, hedeflerini, kültürünü, yönetim tarzını kısaca kuruma ilişkin tüm noktaları açıkça yansıtan bir kurum imajı anlayışına ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu bağlamda kurum imajının pazarlanmasından, sunulmasından önce bir imaja sahip olunması gerekmektedir. Kurumlar hedef pazarlarını tanımlamalı ve onlara kim olduğunu, ne yaptığını ve kendisine neden dikkat etmeleri gerektiğini söylemelidir. Kurum imajı, insanların algılamalarının yansıtıcısıdır. Kurum imajı, insanların kurum ile ilgili algılamalarından doğan bilgilere dayanmaktadır. Bu nedenle kurumların kendileri hakkındaki bilgi akışını mümkün olan en yüksek düzeyde kontrol etmeleri gerekmektedir. Burada önemli olan nokta bilginin olmasıdır; kurumlar farkındalığı arttırmak için bilgi kanalı oluşturmalıdır.

Opinion Research Dergisi (Temmuz 1958) , kurum imajı oluşumunda izlenmesi gereken aşamaları aşağıdaki gibi sıralamaktadır ²⁵⁸:

- Varolan imajın tüm güçlü ve zayıf yanlarını ortaya koyun. Böylelikle, geçerli çalışmayı yapabilme imkanı doğar ve kurum imajı adına hedef kitlenin ilgilendiği sorular gündeme gelir.
- Olması gereken kurum imajı adına yapılacakları planlayın ve bu imajı tanımlayın. Burada, kurumun kendi kendini sorgulaması gerçeklerden uzaklaşmasına yardımcı olur. “Biz kimiz?”, “ne için bu noktadayız?”vb.

²⁵⁸ Ayşe Özalkuş, a.g.t., s.153.

sorular kurumun kendi kendini sorgularken yöneltmesi gereken temel sorulardır.

- Bu imajı hedef kitleye yansıtabilecek konular oluşturun. Burada önemli olan tüm listeyi ve amaçları basit ve anlaşılabilir bir dilde anlatmaktır. Hedef kitle birden fazla mesaja maruz kaldığından, sizin mesajınızın onlara ulaşması, onlarla aranızda oluşturacağınız bağın kuvvet derecesine bağlıdır.
- İmajı oluşturma adına tüm araçları kullanın çünkü imaj; reklam, ürün, çalışanlar, satıcılar vb. birden çok imaj kanalının kullanılması ile kuvvetlendirilir.

Bir kurumun kamuoyundaki imajını belirleyebilmek için şu soruların cevaplandırılması gerekmektedir: Kurumun mevcut imajı nedir? Kamuoyu işletmenin farkında mıdır? Ve bu farkındalık yönetiminki ile ne kadar benzeşmektedir? Bu konuda yapılan araştırmalar genellikle kamuoyu ile yönetimin farklı görüşlere sahip olduğunu göstermiştir.

Kurumun istediği kurum imajı nedir?

Bir kurum için herkesin aynı düşüncüyü paylaşması beklenemez. Kurumların da hedefleri ve olmak istedikleri yer, sahip olmak istedikleri imaj birbirinden farklıdır. Örneğin bir kurum üst ekonomik düzeydekileri hedef kitle olarak belirlerken bir başkası orta gelir düzeyindeki kitleyi hedef almıştır. Yeni bir imaj oluşturmaya başlamadan önce bu sorunun yönlendirici olması ve cevaplandırılması gerekmektedir.

Bir kurumun ürettiği ürün ya da hizmet imajı nasıl etkilemektedir?

Eğer bir kurum üst sınıf/yüksek kalitede ürün üreten bir kurum olarak algılanmak istiyorsa ve alt sınıf/düşük kalitede ürün üretiyorsa bu durum kurumun genel imajı açısından probleme neden olacaktır.

Kurum yeni bir kurum imajı kazanabilmek için ne yapmalıdır?

Süreç çoğunlukla kurum içi kültürün değiştirilmesiyle başlamaktadır. Kurumun prosedüründe revizyona ve, kurum felsefesinin yeniden düzenlenmesine gerek duyulabilir. Bazı durumlarda ise eski imajı silmek ve yenisini oturtmak için isim değişikliğine kadar gidilebilmektedir²⁵⁹.

Etkili ve uzun soluklu bir kurum imajı oluşturmak uzun vadeli planlamayı gerektirmektedir. (Bunun için de planlı bir biçimde adım adım hareket edilerek sonuca ulaşılmaktadır.) Temelde kurum imajının oluşturulmasında da halkla ilişkiler çalışmalarında olduğu gibi, öncelikle mevcut olan durumun ortaya konulması ile işe başlanmaktadır. Bir sonraki aşamada hedefler saptanır ve bu hedefler doğrultusunda alternatifler geliştirilir. Daha sonra bu alternatiflerin değerlendirilmesi yapılarak en uygun seçenek tespit edilir. Karar verme aşamasından sonra uygulamaya geçilerek sonrasında bir değerlendirme yapılır. Kurum imajı çalışmaları çift taraflı işleyen bir süreçtir ve yapılan çalışmalar neticesinde geribildirimler alınarak süreç yeniden şekillendirilir.

Huber de imaj oluşum safhalarını benzer biçimde sınıflandırmaktadır. Bu sınıflandırmaya göre imaj oluşturma aşamaları aşağıdaki gibi gerçekleşmektedir²⁶⁰:

- Mevcut durumun analizi
- Hedef saptama
- Alternatiflerin geliştirilmesi
- Alternatiflerin değerlendirilmesi

²⁵⁹ "Fraser P. Seitel, **Practice of Public Relations**, 4.ed., Ohaio: Merrill Publishing Company, Columbus, 1989, ss.86-87" den aktaran Filiz Balta Peltekoğlu, **a.g.e.**, ss.283-284.

²⁶⁰ "Gerard Regenthal, **a.g.e.**, ss.59-60-62" den aktaran Ayla Okay, **a.g.e.**, s.259.

- Seçme, karar verme
- Tedbirler, uygulama
- Kontrol, mevcut durum / istenilen durum karşılaştırması

Regenthal ise imaj oluşumu için şu aşamaları önermektedir²⁶¹:

- a) Mevcut Durumun Analizi: Burada araştırmaya konu olan husus, ürün ve faaliyet gösterilen alanın imajı ile müşteri ve çalışanların sahip oldukları imajdır.
- b) Ulaşılmak İstenilen Durumun Analizi: Kurum kimliği yönelimleri ve kurumsal felsefe doğrultusunda bir vizyon tarifinde bulunularak, gelecekte ulaşılacak istenilen imajın bir tarifi gerçekleştirilir.
- c) İstenilen imaja uygun kurum kimliği çalışmaları tespit edilerek uygulamaya konulur. Burada hedef gruplarının görüşleri ve uygulama sırasında karşılaşılabilecek olan sorunlar saptanır.
- d) Belirli bir sürenin sonunda imajın ne şekilde değiştiğine yönelik analizler gerçekleştirilir.

Bu temel basamaklar sadece kurum imajı oluşum süreci için değil, kurumun diğer iletişim faaliyetlerinin planlanmasında da geçerli olmaktadır. Başarılı ve etkili bir kurum imajı oluşturulması için, bu aşamalar dikkate alınarak daha detaylı bir çalışma yapılması gerekmektedir.

1. KURUM İMAJI OLUŞTURMA SÜRECİ

İnsanların bir kuruma nasıl baktıkları kurumun başarısı açısından hayati önem taşımaktadır. Kurumlar, ürünlerinin imajlarını süslemenin pazar değerini uzunca bir zamandır anlamış bulunmaktadır. Ancak, şimdi benzer biçimde kurumların

²⁶¹ Ayla Okay, a.g.e. , s.258.

kendilerini de sunmaları gerekmektedir. Bir kurumun nasıl algılandığı temel belirleyicidir ve bunu yatırımcıların moral ve yaklaşımlarını, sermaye sahiplerini ve hatta daha geniş çaplı düşünecek olursak kurumun iş yapmak istediği dış ülkelerin ekonomi bakanlıklarını etkileyerek gerçekleştirmektedirler. Buna karşın kurumun toplumda oluşturduğu arzulanır bir kurum imajı, kurumun öteki hedeflerinin başarılmasında merkezi bir yer tutmaktadır.

Kurum imajının çoğunlukla kurum tarafından belirlendiği şeklindeki inanç ve yargıların tersine, yakın dönemdeki çalışmalar kurum imajının, hedef kitleyi oluşturan bireylerin gerek çevresel gerekse kişisel faktörlerinin etkisi ile belirlendiğini göstermiştir. Yapılan çalışmalar aynı zamanda bu faktörlerin izlenim sürecinin bir bölümü olarak yeni şekillerde birleştiğini ve tümüyle algısal temelde bir hedef kitle imajı ürettiğini ortaya koymaktadır²⁶².

Kurum imajı kitle psikolojisi olgusunu üretmekten çok daha ötesini kapsamaktadır. Kurum imajı, toplumun genelince paylaşılan tek bir yaklaşım değil, kurum ile yakın bir ilişki içinde bulunan kişi ve grupların zihinlerinde biçimlenen bir yaklaşımlar mozaiğidir. Kurum imajının oluşumu kurumun içinde bulunanlar ile başlamaktadır. Bu grubun başında ise çalışanlar yer almaktadır. Çalışanların oluşturduğu imaj, topluma yansır ve hızlı bir etki ile yayılır. Tüketiciler, tedarikçi firmalar, yatırımcılar, hükümet ve medya kurumun imajının toplum içinde yayılmasına neden olarak kurumun toplam imaj resmine katkıda bulunurlar. Kurum imajı, bu toplulukların kurum ile ilgili algı ve yaklaşımlarının bir bileşiminden oluşmaktadır.

Toplum Algılamasına Karşı Kurumsal Gerçeklik

Kurum imajı, müşterilerin düşüncelerinde biçimlendirdikleri önyargılar ve diğer düşünceler ile şekil verdikleri, kuruma dair sahip oldukları algılama ile başlamaktadır.

²⁶² Hülya Yengin, “ Bir Empresyon/İzlenim Formasyonu Süreci Olarak Şirket İmajı: Kişisel, Organizasyonel ve Çevresel Hedef Kitle Faktörlerine Öncelik Kazandırmak”, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Yıl: 1999, Sayı: 9, s.184.

Bu algılama her zaman kurumun gerçek yüzünü yansıtmayabilmektedir ancak müşteriler sahip oldukları algılamanın gerçek olduğuna inanmaktadırlar. Gerçekleştirilecek olan kurum imajı çalışmalarının kapsamı da bu algılama ile kurumun gerçekliği arasındaki boşluğu gidermeye yöneliktir.

Pazarlama danışmanı Al Ries ve Jack Trout, toplum algısı ile kurum gerçekliği arasındaki ilişkiyi belirtmeye yönelik olarak düşüncelerini “En iyi ürün yoktur. Pazarlama dünyasında varolanların hepsi, müşterilerin ya da muhtemel müşterilerin zihinlerindeki algılamalardır. Algılama, gerçektir. Geri kalan her şey ilüzyondur²⁶³.” biçiminde ifade etmektedirler. Bu bakış açısına göre kurumlar tarafından dikkate alınması gereken tek gerçeklik toplumun kurum ile ilgili olan algılamalarıdır.

Toplumun kurum ile ilgili algılamasının önemini ortaya koyacak önemli örneklerden birini Ford oluşturmaktadır. Başlangıcında Ford, toplum için ucuz ulaşım araçları üreten temel üretici olarak bilinmekteydi. 1970’lerin sonunda Ford’un ürün kalitesine bakışı hakkında negatif hikayeler dolaşmaya başladı ve kurumun algılanması topluma yönelik özensiz davrandığı şekline dönüştü. Ford yönetimi, ürün kalitesini kurum için bir numaralı öncelik haline getirme yolu ile uzun soluklu hedefleri olan bir kurum imajını yeniden yapılandırma programına karar verdiler. “Kalite Bir Numaralı İşimiz” Ford’ un yeni kurum imajı reklamlarının sloganı olmaya başladı. Üretim tesislerinde kalite farkındalık programı temel reklam kampanyası ile aynı zamanda harekete geçirildi. Sonuç, tüketicinin Ford’u “kalite üreticisi” olarak fark etmesi kadar iyi olan “kaliteli ürünler” oldu²⁶⁴.

Bu bağlamda görülmektedir ki kurumların toplumda arzuladıkları imaja sahip olabilmeleri, toplum algısının önemini fark ederek bu algılamanın kurumun gerçekliği ile aynı doğrultuda olacak biçimde yönlendirilmesi ile mümkün olmaktadır. Kurumlar genellikle kaliteli ürün ve hizmet ürettiklerinde, gerekli iletişim çabalarını gerçekle-

²⁶³ Joe Marconi **Image Marketing**, NTC Business Books, USA, 1996, s.5.

²⁶⁴ James R. Gregory, Jack G. Wiechmann, **a.g.e.**, s.2.

tirdiklerinde olması gerekenleri yaptıklarına inanmaktadırlar. Oysaki kurumun ortaya koydukları ile toplumun algıladıkları çoğu zaman farklı olmaktadır. Bu konuda medyanın yansıttıkları önemli bir rol oynamaktadır.

İş dünyasının toplumdaki yanlış algısının tartışıldığı Sense 82 toplantısında kurum gerçekliği ile toplumun yanlış algısı arasında giderek genişlemekte olan algı boşluğunun nedenleri arasında-başka nedenlerin yanı sıra- şunlar sayılmaktadır²⁶⁵:

- Tek ürün kurumlarının ortadan kalkması ve değişmiş kurumların artması,
- Birleşme, ele geçirme ve kazanç dalgaları; kurumsal kimlik krizleri ve iletişim problemleri,
- Medya seçeneklerinin şaşırtan görünümü ve fiyatlarındaki artış,
- Değişen istatistikler; yeni ve hızlı biçimde değişen yaşam tarzları, kurumları, ürünleri ve hizmetleri algılayanın yeni ve farklı biçimleri,
- Yönetimin, kendi kurumlarının gerçekliğini ve değişen pazarla ilişkilerini algılamadaki yetersizlikleri.

Kurum ile ilgili olumsuz algılamaları tersine çevirmek için kurumlar, yatırımcılar, çalışanlar, tüketiciler gibi tüm hedef kişi ve grupları kapsayacak biçimde her biri ile açıklık ve dürüstlük ilkesi temelinde iletişime girerek, her birinin kurum ile ilgili sorularını yanıtlayan sürekli bir kurum imajı programına ihtiyaç duyulmaktadırlar. Geçici çözümler üreten programlar bu noktada yeterli olmamaktadır. Kurumların başarısı, arzulanan hedef kitle algılamasını elde etmek amacı ile girişilen uzun dönemli çabalara bağlı olmaktadır. Bu niteliklere sahip bir kurum imajı programı, hedef kitlenin kuruma yönelik algısı ile kurum gerçekliği arasındaki bağlantının kurulmasında anahtardır ve zaten kurum imajı programlarının amacı da algıyı gerçeklik ile yan yana getirmek ve hatta çakışmasını sağlamaktır.

²⁶⁵ James G. Gray JR, a.g.e., ss.7-8.

Kurum imajı çalışmalarının bu anlamda etkili ve başarılı olabilmesi için kurumun tüm hedef kitleleri- çalışanlar, müşteriler, yatırımcı ve tedarikçiler, hükümet- ile ilişki kurarak onlarla duygusal bir bağ kurmaları, faaliyetlerini tüm bu hedef kitleleri kapsayacak biçimde ve algı boşluğunu ortadan kaldırmayı sağlayacak nitelikte gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

Bobbie Gee; kurumların güçlü ve başarılı bir kurum imajı oluşturmak amacıyla tüm hedef kitleleri ile arasında duygusal bir bağ kurmaları için dört unsurun gerçekleştirilmesi gerektiğini ifade etmektedir²⁶⁶ :

1. Alt Yapı Kurmak
2. Dış İmaj Oluşturmak
3. İç İmaj Oluşturmak
4. Soyut İmaj Oluşturmak

Bu dört unsur, hedef kitlenin kuruma ilişkin algılamaları ile kurumun gerçekliği arasındaki algı boşluğunun ortadan kaldırılması ya da azaltılması için kurumlara yol gösterecek programın temel basamaklarını oluşturmaktadır.

1.1. Alt Yapı Kurmak

Kurumların arzuladıkları yönde başarılı, etkili ve uzun dönemli bir kurum imajı oluşturmalarının ilk basamağı, söz konusu imaj çalışmaları için gerekli alt yapının oluşturulmasıdır. Gerekli alt yapı oluşturulmadan yürütülen kurum imajı çalışmaları kısa vadede başarılı gibi görünseler de aslında uzun vadede istenilen başarıyı sağlayamayacaktır. Daha önce de bahsedilen kurumun gerçeklikleri ile hedef kitlenin algıladıkları arasındaki “algısal boşluk”un en önemli nedenlerinden biri, kurumların alt

²⁶⁶ “Bobbie Gee, *Creating A Million Dollar Image For Your Business*, USA: PageMill Press, 1995, ss.16-17” de aktaran Ebru Güzelcik, a.g.e., s.173.

yapı oluşturmada kurum imajı oluşturmaya yönelik faaliyetler gerçekleştirmeleridir. Böyle bir yaklaşımla oluşturulan imaj, kurumun kendisini tam anlamı ile yansıtmayacaktır. Kurumların hedef kitleleri tarafından tam ve doğru biçimde, kurumların arzuladıkları yönde algılanabilmeleri için kurumun gerçek niteliklerinin yansıtılması gerekmektedir. Bunu yapabilmeleri için de kurumların, imaj oluşturmada önce gerçek özlerini bulmaları bir zorunluluktur.

Kurumlar imaj oluşturma çalışmalarına başlamadan önce hem kendilerini, hem de hedef kitlelerini tanımaya yönelik çeşitli araştırmalar gerçekleştirmelidirler. Araştırma sonuçlarına göre kurumlar oluşturmak istedikleri imajı belirleyerek gerekli alt yapı çalışmalarına başlamalıdır. Kurum imajı çalışmaları için atılması gereken ilk adımlardan biri kurumun vizyonunun belirlenmesidir. Kurumların, hedeflerini ve amaçlarını açıkça ortaya koyan bir vizyon, hedef kitlelerin kurumu doğru algılamalarına ve anlamalarına yardımcı olacaktır.

Vizyon oluşturma, kurumun gelecekte nasıl görüneceği, nasıl davranacağı ve hangi tercihlere sahip olacağına dair hayali bir resim yaratmak olarak tanımlanabilmektedir²⁶⁷. Yaratılacak olan bu resim ne kadar açık ve net biçimde çizilirse kurumlar da oluşturacakları imajlarında o kadar başarılı olurlar. Bir başka ifade ile vizyon; kurumun değerlerinin, amaçlarının ve hedeflerinin en temel ifadesidir. Üyelerinin duygularına ve düşüncelerine bir sesleniştir.

Başarılı biçimde oluşturulmuş bir vizyon müşterilerin ve diğer hedef kitlelerin kurum ile ilgili kararları üzerinde olumlu yönde etkiler yaratacak, daha rahat karar vermelerini sağlayacaktır. Diğer açıdan kurumun vizyonu çalışanları da olumlu yönde etkileyecektir. Çalışanların kurumun geleceği, amaç ve hedefleri ile ilgili bilgi sahibi olmaya ihtiyaçları vardır. Kurumlar, açık ve net biçimde vizyonlarını belirleyip bunu çalışanları ile de paylaştıklarında çalışanların kuruma bağlılıklarının artmasının yanı sıra

²⁶⁷ Susan Clayton, **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme**, Çev. Onur Yıldırım, Hayat Yayınları, İstanbul, 1998, s.152 .

söz konusu amaç ve hedefleri gerçekleştirme yönünde motivasyonları artmış bir biçimde çalışacaklardır. Kurumun başarılı olabilmesi için vizyonunun çalışanlar tarafından da kabul edilip paylaşılması önemlidir.

Başarılı biçimde oluşturulmuş bir vizyonun içinde barındırması gereken altı önemli özelliği bulunmaktadır. Bu özellikler şu şekilde ifade edilmektedir²⁶⁸:

1. *Güç*: Vizyonlar güçlüdür ve bu güç, gelecekte gerçekleşebilecek olan ile şu anda gerçekleşen arasındaki gerilimden kaynaklanmaktadır.
2. *Maksat*: Vizyon tek başına bir anlam taşımaz; temel değerler ve amaçlar ile bağlantısı olması gerekmektedir.
3. *Kendini Belirleme*: Vizyon göreceli değildir. Kurum ile ilgili tüm alanlarda geçerlidir.
4. *Somutluk*: Vizyon kurumlar için belirli ve kesin bir yönü gösterir, arzulanan geleceğin bir görüntüsünü verir.
5. *Çok Yüzlülük*: Vizyonun pek çok yüzü vardır. Örneğin; zenginlik gibi maddi yüzler; sağlık, dürüstlük gibi bireysel yüzler; toplumsal gelişmeye destek olmak gibi idealist yüzler.
6. *Duygusalılık*: Vizyonlar, insanların içinde onlara vizyona ulaşma gücünü verecek duygular ile temas içindedirler.

Vizyon, bu özelliklere sahip olmanın yanında kurumun şu an içinde bulunduğu konumu net bir biçimde belirlemeli ve buradan hareketle geleceğe yönelik kurumlara bir yol çizmelidirler. Kurumlar belirledikleri vizyonları sayesinde ilerleyecekleri yolu aydınlatarak adımlarını daha sağlam ve güvenli atacaklardır. Söz konusu etkiyi

²⁶⁸ Susan Clayton, a.g.e., ss.153-154.

yaratabilmek için, kurum imajını sağlam bir alt yapı üzerine kurmak macı ile belirlenecek bir vizyonun bir kurum ile ilgili şu öğeleri içermesi gereklidir²⁶⁹;

- Prensipler,
- Misyon tarifi,
- Felsefe,
- Uzun dönemli hedefler,
- Standartlar.

Kurumların işleyiş biçimleri ile ilgili olarak belirledikleri temel bazı prensiplerinin bulunması ve yazılı hale getirilmesi atılacak adımların sınırlarını belirleyecektir. Ayrıca kurumlar tarafından yazılı hale getirilmiş olan prensipler kurum içinde çalışanların davranışlarının kontrolünü sağlamanın yanında çalışanlara da günlük problemler ya da kriz durumlarında nasıl davranmaları gerektiğine yönelik bilgiler sağlayacaktır. Çalışanların nasıl davranacaklarını bilmeleri adımlarını atarken daha güvenli olmalarına yol açar. Kurumun prensiplerini belirleyerek yazılı hale getirmesi ve bunu hem iç hedef kitlesine hem de dış hedef kitlelerine aktarması söz konusu hedef kitlelerin kurumu olumlu algılamalarına neden olacaktır. Dış hedef kitleler, belirli prensipleri olan kurumları güçlü ve güvenilir olarak algılamaktadır. Kurumların belirleyecekleri prensipler hem çalışanları hem de dış hedef kitleleri etkileyerek onlar üzerinde olumlu bir kurum imajı oluşturulmasını sağlayacaktır.

Misyon ise, kurumun iç ve dış tüm hedef kitlelerine kim olduğunun ve ne yapmaya çalıştığının anlatılmasıdır²⁷⁰. Yapılacak güçlü bir misyon tarifi, çalışanların kuruma inanmalarını sağlayarak motive olmalarına neden olur. Misyonun, çalışanların

²⁶⁹ “Bobbie Gee, *Creating A Million Dollar Image For Your Business*, USA: PageMill Press, 1995, s.26” dan aktaran Ebru Güzelcik, a.g.e., s.175.

²⁷⁰ Joseph V. Qigley, *Vizyon Oluşturulması Geliştirilmesi ve Korunması*, Çev. Berat Çelik, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1998, ss.55-57.

anlayabilecekleri şekilde net biçimde tarifinin yapılması gerekir. Kurumun misyonunun kurumun geneline yayılması ve kurumdaki herkes tarafından benimsenmesi misyon tarifinin başarılı biçimde yapıldığının göstergesidir.

Vizyon ve misyonun yanısıra her kurumun, rakiplerinden ayrılmasını sağlayan kendisine özgü bir felsefesi bulunmaktadır. Kurumların felsefeleri var olma nedenlerinin ve ne yapmaya çalıştıklarının özünü anlatmaktadır. Bir kurumun felsefesi onun bütün kararları ve yönetim biçiminden iletişim faaliyetlerine kadar bütün çalışmaları üzerinde etkiye sahiptir.

Bir kurumun felsefesi yazılı olarak belirlenebileceği gibi sözlü olarak da belirlenebilmektedir. Kurumların felsefeleri içinde tanımlayabilecekleri bazı noktalar aşağıdaki gibi belirtilmektedir²⁷¹:

- Ekonomik düzen ve kurumun toplumsal fonksiyonuna olan inanç,
- Büyüme, rekabet ve teknik gelişmeye karşı olan tutum,
- Kurum ve toplum için kazancın rolü,
- Çalışanlara ve hissedarlara karşı sorumluluk,
- Kurumun ekonomik faaliyeti çerçevesinde kabul edilen faaliyet kuralları ve davranış normları.

Kurumların sahip oldukları felsefeleri hem çalışanlarına hem dış hedef kitlelerine doğru biçimde yansıtmaları onların kurum ile ilgili olumlu izlenimler geliştirmelerini sağlamanın yanı sıra kurumun rakiplerinden farklılığının söz konusu kitleler tarafından anlaşılmasını sağlayacaktır.

²⁷¹ "Klaus Birkigt, Marinus H.Stadler, Hans Joachim Funck, **Corporate Identity: Grundalgen, Funktionen, Fallbeispiele**, 6.Auflage, Landsberg/Lech:Verlag Moderne Industrie, 1993, s.30"dan aktaran Ayla Okay, a.g.e., ss.112-113.

Etkili ve sağlam bir kurum imajı çalışması uzun dönemli hedeflerin belirlenmesini gerektirir. Hedefler çalışanlar için bir yol haritası niteliğini taşımaktadır. Çalışanların kurumun uzun vadedeki hedeflerini bilmeleri onların motivasyonlarını ve verimliliğini arttıracaktır.

Diğer açıdan kurumların imaj çalışmalarının alt yapısını oluşturmaları için standartlarını yazılı olarak belirlemeleri gerekir. Belirlenen standartlar çalışanların kendilerinden ne beklediğini anlamalarını sağlamanın yanında onların görevlerini yerine getirirken daha az hata yapmalarına ya da hiç yapmamalarına yardımcı olur. Bu da kurumun verimliliğinin ve başarısının artmasında önemli bir konudur. Kurumların çalışmalarına belirli standartlar getirmeleri müşterilerin de kuruma bakış açılarını etkilemektedir. Sahip olunan standartların kurum çalışanlarınca paylaşılması onların da bu standartlara sahip çıkmalarının sağlanmasının sonuçları dış hedef kitleyi olumlu yönde etkileyecektir.

Kurum imajı çalışmalarının alt yapısını oluşturmak amacı ile bütün bu unsurları(misyon, felsefe) içerecek biçimde oluşturulan vizyonun genel olarak hedef ve görevleri ile ilgili olarak şunlar söylenebilir²⁷²:

- Bir vizyon ulaşılabilir ve anlaşılabilir olmalıdır. Vizyon yalnızca belirli bir dereceye kadar pazar gelişimi, rekabet ve tüm ekonomik gelişmeye bağlı olarak ütopya olabilir.
- Bir vizyon mevcut durumu değiştirmelidir. Kurumun ne yöne doğru gelişmek istediğinin bir ifadesidir. Açık ve anlaşılır olmalı, hedefler, stratejiler ve hareket planlarını komple birleştirmelidir.
- Kurum yönetimi (üst düzey yönetim) vizyondan ikna olmalıdır.

²⁷² Ayla Okay, a.g.e., ss.115-116.

Sonuç olarak vizyon genellikle belirli bir grup insan (kurumun tepe yönetimi) tarafından oluşturulmakta ve diğerk çalışanlara aktarılmaktadır. Başarılı bir vizyonun kurumun bütün çalışanlarının katkısı ve paylaşımı ile oluşturulması gerekmektedir. Kurumun vizyonunun hem çalışanlar tarafından benimsenmesi hem de diğerk hedef kitleleri tarafından bilinmesi kurumun kendisini doğru biçimde tanımlaması açısından önemlidir. Kurum imajı çalışmalarının başarıya ulaşabilmesi ve hedef kitlede doğru algılamaları oluşturabilmesi için bu çalışmalara alt yapı oluşturacak ve misyon tarifi, kurum felsefesi, prensipler vb. unsurları da içeren doğru tanımlanmış bir vizyona ihtiyaç duyulmaktadır.

1.2. Dış İmaj Oluşturmak

Dış imaj, kurumun dış hedef kitlesinin zihninde varolan algılamalardır. Kurum imajının yapılandırılması süreci içinde kurumun dış hedef kitleleri ile olan ilişkilerinin de imaj oluşturmaya yönelik olarak düzenlenmesi ve bu hedef kitleler ile kurum arasında bir bağ oluşturulması gerekmektedir. Başka bir ifade ile dış hedef kitlenin algılamalarının arzulanana doğrultuda olması yönünde çaba sarf edilmelidir.

Kurumun dış hedef kitlesi kavramı yalnızca tüketicileri değil yatırımcı ve tedarikçileri, hükümeti ve medyayı da kapsamaktadır. Dolayısı ile yapılacak olan çalışmaların bu grupları da içine alması gerekmektedir. Kurum imajı çalışmaları ancak bu şekilde arzulanana etkiyi yaratacaktır.

1.2.1. rn ve Hizmet Kalitesi

Kalite kavramı üzerine pek çok tanımlama gerçekleştirilmiştir; ancak Avrupa Kalite Kontrol Birliği'ne (EOQC) göre *kalite*; "bir mal ya da hizmetin belli bir ihtiyaı

karşılayabilme yeterliliklerini ortaya koyan özelliklerin tümüdür. Bu özelliklerden bazıları boyut, biçim, kimyasal-fiziksel özellikler, ömür ve güvenilirliktir²⁷³.”

Kurumların ürettikleri ürünlerin ve sundukları hizmetin kalitesi onların özellikle müşterilerin üzerinde sahip oldukları imajlarını etkileyen önemli unsurlardandır. Topluma kaliteli ürün ve hizmet sunmak kurumlar açısından bir saygınlık ve itibar kazanma nedenlerinden biridir. Kurumlar bu özelliklerini, yani kaliteli ürün ve hizmet sunmalarını kullanarak, ürün ve hizmetleri aracılığı ile bir dış imaj oluşturabilmektedirler.

Geçmiş yaklaşımlar göz önüne alındığında ürün ve hizmetlerin kalitesi önemli olmaktan oldukça uzak bir konu niteliğindeydi, bir derecelendirme yapıldığında diğer konulara göre listenin en alt sırasında yer almaktaydı. Ürün ve hizmet kalitesi, 1990’ların en önemli konusu haline gelmiştir. Kurumlar, 1990’larda ürün ve hizmet kalitesi aracılığı ile yüksek derecede itibara ve saygınlığa sahip olmayı tercih etmeye başlamışlardır²⁷⁴.

Aslında ürün ve hizmetlerin kalitesini müşterilerin algılamaları ve kurumun ürettiği ürün ve hizmete “kalite” sıfatını atfetmeleri belirlemektedir. Kurum, nicelik ve nitelik açısından oldukça kaliteli ürün ve hizmet sunmasına karşın müşteriler ve diğer hedef kitlelerin algılamaları farklı ise bir anlam ifade etmemektedir. Önemli olan hedef kitlenin kurumu kaliteli ürün ve hizmet üreten bir kurum olarak nitelendirmesidir. Hedef kitlenin algısının bu yönde olmasını sağlamak da iletişim çalışmalarında “kalite”yi vurgulamaya dayanmaktadır.

²⁷³ Ahmet Kovancı, a.g.e., s.2.

²⁷⁴ Marion G. Sobol, Gail E. Farrelly, Jessica S. Taper, *Shaping The Corporate Image - An Analytical Guide For Executive Decision Makers-*, Quorum Books, USA, 1992, s.95 .

David Garvin'e göre stratejik kalite yönetimi için temel oluşturacak ürün kalitesinin sekiz boyutu bulunmaktadır²⁷⁵:

- *Ürünün performans*: Performans, ürünün temel operasyon özelliklerini göstermektedir. Örneğin bir televizyon için performans ses ve görüntü kalitesi iken, bir fast food kurumu için performans hızlı hizmet anlamına gelmektedir.
- *Ürünün özellikleri*: Kalitenin ikinci boyutunu ürünün sahip olduğu özellikler oluşturmaktadır. Özellikler ürün ya da hizmetin temel fonksiyonuna eklenmelidir. Örneğin televizyonlarda ekranın bölünmesi yolu ile aynı anda birden fazla kanalın izlenmesi gibi.
- *Güvenilirlik*: Ürünün garanti süresi içinde bozulma ya da hatalı çalışma olasılığını belirtmektedir. Kurum tarafından verilen garanti süresinin uzunluğu da önemli bir konuyu oluşturmaktadır.
- *Uygunluk*: Ürün dizaynının ve kullanım özelliklerinin belirlenen standartlara olan uygunluk derecesidir. Hizmet sektörlerinde uygunluk ölçüsü olarak; doğruluk, dakiklik, beklenmeyen gecikmeler gibi unsurlardan oluşmaktadır.
- *Dayanıklılık*: Ekonomik ve teknik açıdan ürünün ömrünün ölçütüdür. Dayanıklılık, ürün hizmet dışı kalıncaya kadar ondan alınan kullanım miktarını ifade etmektedir. Güvenilirlik ve dayanıklılık birbirleri ile sıkıca bağlı olan kavramlardır.
- *Hizmet yeteneği*: Hizmet yeteneği, ürünün satış sonrasında tamir kolaylığındaki hız, beceri ve kibarlıktır. Örneğin Caterpillar, tamir parçalarını dünyanın herhangi bir yerine 48 saat içinde ulaştıracaklarının garantisini vermektedir. Satış

²⁷⁵ "David A. Garvin, "Competing on the Eight Dimensions of Quality", **Harvard Business Review**, November-December 1987, s.103" den aktaran Ebru Güzelcik, a.g.e., ss.182-184.

sonrasında ürün ile ilgili sorunların nasıl çözümlendiği kalite ve hizmet açısından önemli olduğu gibi, kurumun hedef kitleler tarafında algılanan imajı açısından da önemlidir.

- *Estetik*: Bir ürünün nasıl görüldüğü, tadı, kokusu vb.'dir. Estetik bireysel bir değerlendirmeye tabi tutulmaktadır ve bireysel tercih unsuru olarak değerlendirilmektedir.
- *Algılanan kalite ve imaj*: Ürünün kalitesinin ve imajının nasıl algılandığı önemli bir tercih nedenidir. Kaliteli ürünler ürettiği düşünülen, müşteriler üzerinde bu tarz bir imaja sahip olan kurumlar pazara yeni bir ürün sunduklarında bu yeni ürün de kaliteli olarak algılanacak ve hemen tüketilecektir.

Kalite konusu günümüzde hem hükümetler hem de iş dünyası açısından oldukça önemli bir konu haline gelmiştir. Hükümetler tarafından gerçekleştirilen yasal düzenlemeler kalite konusunda önemli bir adım niteliğindedir. Ürünlerin üretilmesinde belirli standartlar bulunmaktadır. Kurumların ürettikleri ürünlerin bu standartlara uyması ve kurumların kalite belgelerine sahip olmaları onlara toplumda bir saygınlık ve güven kazandırmaktadır. Kurum imajı çalışmalarında da bu saygınlığın ve güvenin kazanılması önemli bir konuyu teşkil etmektedir ve kurumlar gerçekleştirdikleri iletişim çalışmalarında bu özelliklerini de vurgulamaktadırlar.

Fortune dergisinin kurum imajına yönelik olarak gerçekleştirmiş olduğu araştırmada ürün ve hizmetlerin kalitesi önem açısından ikinci sırada yer almaktadır. Bu araştırma kapsamında PR uzmanları ve CEO'lara ürün ve hizmet alanında kurumların sahip olduğu olumlu imajın yararları sorulmuştur. CEO'lar, iyi imajın ve kalitenin daha fazla miktarda ve daha çok satıcı aracılığı ile satış yapma imkanı tanıyacağını ; aynı zamanda, kuruma ürün çizgisini genişletmek için yardım edebileceğini düşünmektedirler. PR uzmanları; kalitenin yakalanmasının ve olumlu bir imajın oldukça önemli bir değer olduğunu ve kuruma yüksek fiyatlandırma imkanı tanıdığını dile

getirmektedirler. Bu konuda CEO'lar onlarla aynı fikri paylaşmamaktadır, ancak kaliteli ürün ve hizmet sunmanın diğer sağladıkları açısından hem CEO'lar hem PR uzmanları aynı düşünceyi paylaşma eğilimi içindedirler²⁷⁶.

Sonuç itibari ile kurumlara, ürün ve hizmetlerin kalitesi aracılığı ile müşterinin güvenini ve saygınlığını kazandıracak, dolayısı ile onlar üzerinde olumlu izlenimler ve imaj oluşturmaya yardımcı olacak unsurları kısaca özetleyecek olursak²⁷⁷:

- Hizmet kalitesinin vurgulanması ve bu konunun topluma iletilmesi,
- Kalitenin kurumsal politika haline getirilmesi ve eksik, yetersiz, düşük seviyede hizmet ve ürün için özür dilenmesi,
- Ürün ve hizmetler ile ilgili olarak müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin tespit edilerek dikkate alınması,
- Müşteri ilişkilerinin dikkatli biçimde yönetilmesi,
- Müşteriye sunulan ürün ve hizmetlere standartlar konulması,
- Müşteriye karşı sorumluluğun vurgulanması,
- Müşteri şikayetlerinin çözümü için bir plan belirlenmesi,
- Müşteri tatmininin yarattığı sonuçların değerinin farkında olmak ve belirlemek,
- Sahip olunan müşteri tatmini oranının rakiplerin müşteri tatmin oranları ile karşılaştırılması,

Günümüzde gelişen teknoloji ile birlikte dünyanın her yerinde aynı kalitede ürün ve hizmeti bulmak mümkün olmaya başlamıştır. Bu anlamda kaliteli ürün ve hizmetler aslında bir rekabet unsuru olmaktan çıkmaktadırlar. Kaliteli ürün ve hizmet üretip

²⁷⁶ Marion G. Sobol, Gail E. Farrelly, Jessica S. Taper, *a.g.e.*, s.98.

²⁷⁷ Marion G. Sobol, Gail E. Farrelly, Jessica S. Taper, *a.g.e.*, ss.147-148.

sunmak artık bir rekabet avantajı değil, aslında rekabet edebilmek için bir ön koşul niteliğindedir. Ürün ve hizmetlerin kalitesi aracılığı ile hedef kitlede olumlu bir imaj yaratabilmek için öncelikle hedef kitleyi oluşturan bireylerin kurumun ürün ve hizmetlerini kaliteli olarak algılaması gerekmektedir; aksi takdirde ürün ve hizmetlerin kaliteli oluşu kurum imajı açısından bir anlam ifade etmeyecektir.

1.2.2. Kurumsal Reklamcılık

Bir işin, bir malın ya da bir hizmetin, para karşılığında, kitle iletişim araçlarının denetimli kullanımları ile önceden belirlenen hedef kitlede istenen yönde tutum ve davranış değişikliği sağlama çalışmalarına *reklam* adı verilmektedir²⁷⁸. Reklam, bir kurum, ürün, hizmet ya da fikir konusundaki bilinci oluşturmak için en güçlü araç niteliğindedir. Eğer reklam, bir de yaratıcı bir nitelikte hazırlanmışsa, bir *imaj*, hatta bir derece *tercih nedeni* ya da en azından *kabul edilebilirliğe* zemin hazırlayabilmektedir²⁷⁹.

Reklamın ve reklamcılığın kendi içinde farklı alanları bulunmaktadır:

- Kurumsal reklam
- İmaj reklamı
- Ürün reklamı
- Kooperatif/birlik reklamı
- Promosyon reklamı

Bu reklam türlerinden kurumsal reklamlar ve imaj reklamları, kurumsal imaj çalışmaları kapsamında değerlendirilmektedir ve çoğu zaman literatürde aynı karşılığı ifade etmektedirler. *Kurumsal reklamcılık*; ürün ya da hizmet tanıtımının yapılmadığı,

²⁷⁸ Demet Gürüz, *Halkla İlişkiler ve Reklam Ajansları İşletmeciliği ve Yönetimi*, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No:7, İzmir, 1995, s.14.

²⁷⁹ Philip Kotler, a.g.e., s.150.

geniş anlamı ile bir kurumun kuruluş ya da finansal çıkarlarını duyurmak amacı ile yaptığı özel reklamcılıktır²⁸⁰.

Kurumsal reklam; kurumlara, ürün ve hizmetlerine en iyi bilinen isim olmaya başlamalarında yardım etmeyi hedeflemektedir. Kurumsal reklamın amacı farkındalığı ve tanınmayı arttırmaktır. Kurumsal reklamlarda ürün çok önemli olmadıkça üründen nadiren bahsedilmektedir ve kurumun üzerinde iyi biçimde yansıtan hale etkisini yaratan unsur olarak dikkate alınmaktadır. Kurumsal reklamların asıl amacı, fon yöneticileri, bankacılar, tedarikçiler, borsa analistleri, yatırım danışmanları gibi yatırım topluluğu için kurumun farkındalığını arttıracak biçimde tanıtımını yapmaktır. Başarılı kurumsal reklamlara örnek olarak; “eğer Westinghouse ise emin olabilirsiniz”, Ford’un “kalite tek işimiz”, GE’nin “gelişme en önemli ürünümüzdür” ve “biz yaşama güzel şeyler getiririz” çalışmaları verilebilir²⁸¹.

Uzmanların tam sayısı üzerinde bir anlaşmaya ulaşmamalarına rağmen aslında kurumsal reklamın yedi temel misyonu bulunmaktadır. Kurumsal reklam²⁸²;

- Toplumda farkındalığı ve kabulü inşa etmektedir ve oldukça iyi bir pazar konumu oluşturmaktadır.
- Birleşmeler, el değiştirmeler ya da isim değişikliğinden sonra kurumun yeniden tanımlanmasını sağlamaktadır.
- Satış öncesi hedef pazarlarda ürün pazarlamasını desteklemektedir.
- Hissedarları ve finansal toplulukları etkilemektedir.
- Kurumun pozisyonunu yerinde konular üzerine inşa etmektedir.

²⁸⁰ “Frank Jefkins, **Advertising**, Second Edition, Pitman Publishing, London, 1991, s.230” dan aktaran Aydemir Okay, **a.g.e.**, s.379 .

²⁸¹ Joe Marconi, **a.g.e.**, ss.29-30.

²⁸² James R. Gregory, Jack G. Wiechmann, **Marketing Corporate Image -The Company As Your Number One Product-** , NTC Business Books, USA 1995, s.4.

- Kriz durumlarında yönetimi desteklemektedir.
- Toplumda başkaları ile çalışmaya istekli bir çevre yaratarak kaliteli çalışanları kuruma çeker ve elde tutulmasını sağlamaktadır.

Kurumsal reklam, aynı zamanda genel halkın kurumun ve gücünün farkına varmasını sağlamakta, kurumun markalarına olan ilgiliyi yönetmekte, finans çevresine kurumla ilgili önemli bilgilerin aktarılmasında önemli bir rol oynamakta ve potansiyel çalışanları da etkilemektedir.

Günümüzde her geçen gün daha çok sayıda pazarlama iletişimi uzmanı, güçlü ve doğru zamanda aktarılmış kurumsal reklamın avantajlarını fark etmeye başlamaktadır. Kurumsal reklamların satışa doğrudan etkisi olduğu düşünülme de uzun vadede, uygun biçimde sunulmuş kurumsal imajlar; diğer önemli misyonların yerine getirilmesi kadar ürün ve markaların satışının artmasında da yardımcı olmaktadır.

Kurumsal reklamın öneminin anlaşılması ile birlikte, ayrılan bütçelerde de bir büyüme söz konusu olmaktadır. Tanıtım ve tutundurma çalışmaları içinde bütçenin büyük bir kısmı ürün ve marka promosyonuna ayrılmasına rağmen, kurumsal imaj reklamlarına ayrılan pay sıçrama gerçekleştirerek büyümektedir. Ulusal Reklamcılar Birliği'ne (ANA) göre, kurumsal imaj reklamları; tomurcuklanmakta olan bir sektördür ve amerikan şirketlerinin yarısından daha fazla bir bölümü reklamı ürünlerin promosyonu için olduğu kadar düşüncelerin promosyonu için de kullanmaktadır. 25 yıl önce amerikan şirketlerinin bütününün kurumsal imaj reklamlarına yıllık toplam 50 milyon dolar harcamaları imkansız gibi görünürken, 1989 yılında oran 600 milyon doların üzerinde olmuştur ve büyümeye devam etmiştir. ANA Kurumsal Reklam Uygulamaları çalışması bir kurumun yıllık kurumsal reklam bütçesinin 1990 yılında 7.9 milyon dolara yükseldiğini ortaya koymaktadır²⁸³.

²⁸³James R. Gregory, Jack G. Wiechmann, a.g.e.,s.3.

Kurumsal imaj reklamları aynı zamanda “ savunma reklamları” ya da “sorun reklamları” nı da içermektedir. Amerikan Reklam Ajansları Birliği savunma reklamını, “ ücreti kurum tarafından ödenen ve toplumsal konularda kurumun pozisyonunu ve iletişimini dizayn eden reklam” olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, kurumun henüz karara bağlanmamış yasal düzenlemeler üzerindeki konumunun ifadelerini de içermektedir; ürün reklamını ya da kurumun isim, ürün farkındalığını amaçlayan kurumsal reklamları hariç tutmaktadır²⁸⁴.

1.2.3. Somut İmaj Oluşturma

Dış imaj oluşturmanın bir diğer unsurunu da hedef kitle tarafından beş duyu yolu ile de algılanabilen somut imaj oluşturmaktır. Somut imaj; kurumun kullandığı renklerden, ismine, logosuna, antetli kağıtlarının dizaynından çevresinin dizaynına kadar uzanan geniş bir yelpazede gerçekleştirilen görsel kimlik oluşturulması çalışmalarını kapsamaktadır.

	PERAKENDE GİYİM MEKÂNLARI	DÖRT YILDIZLI OTELLER	ENDÜSTRİ TOPTANCILARI
MAL VARLIKLARI	▪ Merkez Ofis ▪ Ofisler ▪ Perakende Satış Yeri ▪ Mağazalar	▪ Bina ▪ Bahçeler ▪ Limuzinler	▪ Sergi salonları ▪ Ofisler ▪ Taşıma Araçları
ÜRÜNLER	▪ Gündelik giysi çeşidi ▪ Kozmetik çeşitleri	▪ Misafir odaları ▪ Lobi ▪ Dükkânlar ▪ Restoranlar	▪ Endüstri Ürünleri ▪ Endüstri Hizmetleri
SUNUM	▪ Ambalajlama ▪ Çantalar ▪ Ambalaj Kağıdı ▪ Fon Müziği	▪ Personel Giysileri ▪ Işıklandırma ▪ Kokular	▪ İmza ▪ Logolar ▪ Ürün Vitrinleri
YAYINLAR	▪ Tüketici Reklamı ▪ Kataloglar ▪ Broşürler	▪ Tüketici Reklamı ▪ Kırtasiye ▪ Formlar	▪ Ticari Reklam ▪ Broşürler ▪ Kırtasiye ▪ Formlar

Tablo 2Üç Kurum İçin Somut İmaj Oluşturma Öğeleri

Kaynak; Bernd Shmitt, Alex Simonson, Pazarlama Estetiği, Çev.Zelal Ayman, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.74

²⁸⁴ Joe Marconi, a.g.e., s.36.

Görsel kimlik, kurum çalışanlarının fiziksel görünümü, ofislerin dizaynı, giyilen özel üniformalar, kurumun logosu, ürünlerin ambalajı gibi kurumun varlığını tanımlayan görsel özellikleri kapsamaktadır. Bu özellikler geleneksel, modern, güçlü ya da herhangi biçimde açıklanabilmektedir. Görsel kimlik, kurumsal reklamların göze çarpan, önemli özelliğidir²⁸⁵.

Bir kurumun somut imajını oluşturmak amacı ile yürütülen görsel kimlik programları; antetli kağıt, zarf, kartvizit, dosya, fatura gibi ticari kağıtlara, basın ilanlarına, ambalaj tasarımlarına, mimari ve taşıyıcı araçlara ve iş önlüklerine uyulması zorunlu biçimsel standartlar getirmeyi amaçlamaktadır. Tasarım standartlarının kurumun bütününe yayılması ve sistemleştirilebilmesi için, görsel kimlik kitabının oluşturulması gerekmektedir. Bu kitaplar, kurumun ihtiyaçları ve programa ayrılan bütçenin belirtilmesinin yanı sıra; amblem, logo, renk ve tipografi üzerine bilgileri, ölçüler ve kullanım biçimlerini açıklayıcı bilgileri içermelidir. Görsel kimlik oluşturulmasında amaç bütün tasarım unsurlarının eşgüdümlü biçimde tek konsept çerçevesinde kullanılması ile kurum hakkında olumlu ve hatırlanabilir, kalıcı bir izlenim oluşturmaktır²⁸⁶.

Müşterilerin bir kurumun kültürüne, misyonuna, stratejilerine, değerlerine, kurumun “öz benlik”ine doğrudan ulaşması mümkün olamamaktadır. Ancak müşteriler kurumun kendilerine açık yüzünü ve ifadelerini görmektedirler. Kurumların bu kamuya açık yüzü, çeşitli görsel kimlik unsurlarının kullanımı ile yansıtılmaktadır²⁸⁷. Kurumlar görsel kimliklerini oluştururken, kurumun misyonu, vizyonu ve değerlerini, felsefesini en iyi biçimde yansıtmak görsel unsurları belirlemelidirler. Kullanılan bu görsel anlatımların oluşturulmak istenen kurumsal imajın konseptine uygun olması ve bu doğrultuda gerçekleştirilen diğer çalışmalar ile bir bütünlük içinde koordine edilmesi gerekmektedir. Zaten başarılı bir kurum imajı için, görsel ifadeler tek başlarına yeterli olamamakta ancak bütünün önemli bir parçasını teşkil etmektedirler.

²⁸⁵ D.B. Bromley, a.g.e., s.159.

²⁸⁶ Emre Becer, *İletişim ve Grafik Tasarım*, 3. Baskı, Dost Kitabevi, Ankara, 2002, s.199.

²⁸⁷ Bernd Schmitt, Alex Simonson, a.g.e., s.59.

Kurumun görsel kimlik unsurlarının dizayn edilme süreci ayrıntılı ve komplike bir biçimde işeltilmelidir. Kurumlar, dizayn çalışmalarını kurumun yönetim ve diğel uygulamaları ile koordine etmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu durum, onların görsel kimliklerinin yararlarını maximum seviyeye taşıyacaktır; çünkü, görsel kimlik kurum içindeki bölümler, ürünler, kültürler arasında, iletişim (kullanılan yazılı, basılı materyaller, ambalaj vb) ve diğel önemli süreçler ile etkin biçimde çalışmak zorundadır. Tek sorun, kurum içi kimlikle uygunluk ve farklılık arasında dengeyi sağlamaktır. Bu nedenle görsel kimliğin kurumun çalışmalarının koşullarındaki farklılıklara uyum sağlayabilecek biçimde esnek olması gerekmektedir²⁸⁸.

Görsel kimlik unsurlarını amaca uygun, istenilen algılamayı oluşturacak biçimde bir araya getirmek ve onları değelendirmek, yönetmek önemli bir etkinliktir. Bu nedenle birtakım unsurlara dikkat edilmelidir²⁸⁹:

- a. Kimlik yönetimi için uygun bir analiz düzeyi tespit etmek;
- b. Kimlik unsurlarını, kurumun yapısını, bölümlerini ve markalarının önemini anlatacak bir biçimde seçmek ve oluşturmak;
- c. Kurumun iç özelliklerini(ne yapıyor, ne için var) çeşitli kimlik unsurları kullanarak ifade etmek;
- d. Kimlik ve imajın yönetilmesini sağlayacak sınırları belirlemek;
- e. Uygun bir tutarlılık seviyesi seçmek ve kimlik unsurlarında çeşitlilik yaratmak.

Oluşturulmak istenen somut imajın en önemli taşıyıcıları arasında, kurumun amblem ya da logosu da yer almaktadır. Amblem, sadece sembolü, logo ise sembolün kurumun ismi ile bütünleşmiş halini ifade etmektedir. Amblem ve logolar, kurumları temsil eden, onların özelliklerini yansıtan, kurum ile ilgili belirli anlamları çağrıştıran tasarımlardır. Aslında diğel görsel tasarım çalışmalarının da temelini oluşturmaktadır.

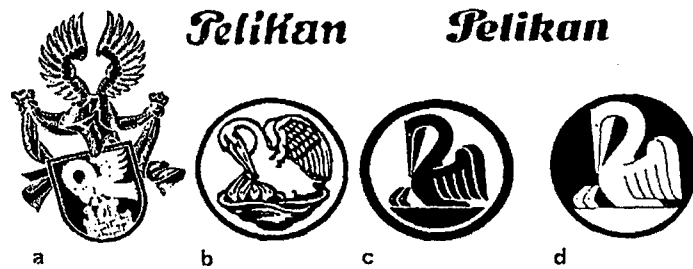
²⁸⁸ D.B. Bromley, a.g.e., s.159.

²⁸⁹ Bernd Schmitt, Alex Simonson, a.g.e., s.71.

Diğer tüm çalışmalarda amblem ve logolar ön planda yer almaktadır. Bir kurumu direkt olarak en kısa biçimde aktaran, karakterize eden iletişim biçimi olma özelliği nedeni ile amblem ve logoların tasarımı iyi ve doğru yapılmalıdır.

Amblem ve logo tasarımında kullanılan simgelerin tasarımı uzun bir araştırma ve çalışma süreci gerektirmektedir. Simge tasarımı gerçekleştirilirken göz önünde bulundurulması gereken birtakım noktalar bulunmaktadır²⁹⁰:

- a. Simge; tasarımcıyı değil, müşterisini ya da müşterisinin ürettiği ürün ya da hizmetin niteliğini ve kalitesini yansıtmalıdır. IBM ve ABC gibi tanınmış logoları tasarlayan Paul Rand, simgenin tasarımcı tarafından yaratıldığını ancak kurum tarafından oluşturulduğunu ifade etmektedir.
- b. Simge, araçların üzerinden kartvizit ve rozete kadar birçok değişik yüzey ve boyutta uygulanabilir ve algılanabilir olmalıdır.
- c. Simgeler, yek renkte basıldıklarında etkilerini ve özelliklerini yitirmemelidirler.
- d. Pek çok simge, kısa algılama süresi, zayıf ışık şartları ve görsel mesajlar ile yüklü çevre koşulları altında izlenmektedirler. Yapılacak yalın bir tasarım, bu şartlar içinde güçlendirici ve etkileyici bir işleve sahiptir ve karmaşık bir tasarıma oranla daha akılda kalıcı olur.



Şekil 9 Pelikan Ambleminin Gelişim Evreleri

Kaynak; Emre Becer, İletişim ve Grafik Tasarım, 3. Baskı, Dost Kitabevi, Ankara, 2002, s.194

²⁹⁰ Emre Becer, a.g.e., s.196.

Kurumun görsel tasarımda kullandığı işaretler ve renklerin anlamları, hedef kitleyi oluşturan kişiler tarafından kurumun kendi kişiliği ile bütünleştirilerek algılanmaktadır. Bu nedenle, kullanılacak simge ve renk seçimine dikkat edilmesi, kurumun oluşturmak istediği görsel imaja uygun olmaları gerekmektedir. Yaygın olarak kullanılan simgelerden zeytin dalı barışı; şemsiye koruma, sigortalamayı; orak, tırpan ölümü; güneş tanrıyı ve aydınlanmayı; aslan gücü, heybeti; daire sonsuzluğu ifade etmektedir. Başka hiçbir unsur olmadan sadece sembolleri ile tanınan kurumlara verilebilecek en iyi örnek tüm iletişim çalışmalarında da kullandığı “koç boynuzu” tasarımı ile Koç Holding’dir.

Renkler de kurumu ifade eden bir diğer unsurdur. Kurumun kullanacağı renk ya da renkler, onun kişiliğini ve hedef kitle üzerinde bırakmayı hedeflediği izlenimi yansıtacak şekilde olmalıdır. Her rengin ayrı ayrı ilettiği birtakım psikolojik ve kültürel anlamları bulunmaktadır. Sıcak renkler, algılayan kişiyi uyarır ve neşelendirirken soğuk renklerin insanları yatıştırıcı ve sakinleştirici etkisi bulunmaktadır. Renklerden örneğin yeşil doğayı, tazeliği; mavi güveni, sadakati; kırmızı tutkuyu; beyaz saflığı ve temizliği; siyah ölümü, yası aynı zamanda asaleti, sarı içtenliği, samimiyeti simgelemektedir.

Tasarımcının renk seçiminde dikkat etmesi gereken dört unsur bulunmaktadır²⁹¹:

1. Rengin kültürel çağrışımı,
2. Hedef kitlenin renk tercihi,
3. Kurum ya da ürünün kişiliği ve karakteri,
4. Tasarımdaki yaklaşım biçimi.

Renk, bir tasarımın etkinliğini ve vurgulayıcılığını artırmanın yanı sıra gönderilmek istenen mesajın daha etkili bir yoldan verilmesine de yardımcı olmaktadır. Kullandığı renkler ile tanınan kurum ve markalar olduğu gibi renk literatüründe

²⁹¹ Emre Becer, a.g.e., s.60.

kullanıldığı kurum ya da markanın ismi ile tanınan renkler de bulunmaktadır. Parlament'in kullandığı mavi renk toplum tarafından da onun ismi ile tanınmaktadır.

Kurumlarda görsel kimlik unsurlarının tasarımları daha çok kurumun sahibinin ya da tepe yöneticilerin kişisel beğenileri doğrultusunda yapılmaktadır. Kurumun sahibi ya da tepe yöneticileri hedef kitlenin de ortaya konan çalışmaların beğenisini kazanacağını düşünerek hareket etmektedirler. Oysaki hedef kitlenin görsel tasarım unsurlarına yönelik algılamaları ve beğenileri kurum ile farklılık gösterebilmektedir. Kurumun vermek istediği mesajın doğru anlaşılması için hedef kitlenin görsel unsurları algılama biçimleri ve onlara yükledikleri anlamlar dikkate alınarak kurumu en iyi şekilde temsil edecek, istenilen imajın oluşmasını sağlayacak doğru unsurların bir bütünlük oluşturacak şekilde kullanılmaları istenilen başarıyı sağlayacaktır.

1.2.4. Halkla İlişkiler Çalışmaları

Kurumların başarılı bir kurum imajı oluşturmalarının, kurumun yaratmayı arzuladığı algılamalar ile hedef kitleyi oluşturan bireylerin kurum ile ilgili algılamaları arasındaki boşluğu ortadan kaldırmaya, azaltmaya yönelik olarak gerçekleştirilecek çalışmaların en önemli basamaklarından birini halkla ilişkiler çalışmaları oluşturmaktadır. Halkla ilişkiler, günümüzde hala tartışılmakta olan ve tanımı üzerinde kesin bir fikir birliğine varılamamış bir kavram niteliği taşımaktadır.

Kavramın daha iyi anlaşılmasını sağlamak için yapılan tanımlamalardan birinde halkla ilişkiler, bir kurumu kendi çalışanlarına, hedef kitleyi oluşturan tüm müşterilerine benimsetme, onların desteklerini kazanma amacıyla somut veriler ışığında strateji oluşturma bilimi, yine bu stratejiler doğrultusunda politikalar geliştirip uygulama sanatı ve tüm çalışmaları yeniden değerlendirme bilimi olarak nitelendirilmektedir²⁹².

²⁹² Ceyda Aydede, **Teorik ve Uygulamalı Halkla İlişkiler Kampanyaları**, 2.Baskı, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2002, s.14.

Başka bir tanımlamada halkla ilişkiler en basit biçimi ile kamuoyunun görüş ve düşüncelerini etkilemek için bilginin kullanımı olarak tanımlanmaktadır. Daha geliştirilmiş tanımlarda ise halkla ilişkiler; düşüncelerin istenen sonuçları yaratması amacı ile çeşitli gruplara ustaca aktarılması, maharetli bir haberleşme oluşumunun gerçekleştirilmesi biçiminde anlatılmaya çalışılmıştır²⁹³.

Yapılan bir başka tanımlamada halkla ilişkiler; kurumun duyarlı olduğu çevreyi tanıması ve kendini bu çevrede tanıtmayı amacı ile iletişim tekniklerinin planlı/programlı bir biçimde çift yönlü olarak, yönetim felsefesine dayandırılarak uygulanması²⁹⁴ biçiminde ifade edilmektedir.

Amerikan Halkla İlişkiler Örgütü (PRSA), halkla ilişkiler kapsamındaki etkinlikleri ve bu etkinliklerin amaçlarını şu şekilde özetlemektedir²⁹⁵:

1. Halkla ilişkiler, bir kurumun yönetimince planlanıp desteklenen programları kapsamaktadır.
2. Halkla ilişkiler, kurumun iç ve dış çevresinde yer alan çeşitli halk grupları ile ilgilidir.
3. Halkla ilişkiler yönetime kurumun kamuoyundaki imajını belirlemeye yönelik politikalar oluşturmakta yardım eder.
4. Kurum ve kamuoyu arasında çift yönlü iletişimi kurar ve sürdürür.
5. Etkinlikleri sonucunda kurum içinde ve dışında bilinç, tutum ve davranışlarda değişim sağlamayı hedefler.
6. Kurum ve kamuoyu arasında yeni ilişkiler kurar, var olan ilişkileri sürdürür.

²⁹³ A.Bülent Göksel, Füsün Kocabaş, Müge Elden, **Pazarlama İletişimi Açısından Halkla İlişkiler ve Reklam**, Yayınevi Yayıncılık Ltd., İstanbul, 1997, s.112.

²⁹⁴ Salim Kadıbeşgil, **Halkla İlişkilerde Temel İlkeler**, Tükemat, İzmir, 1986, s.3 .

²⁹⁵ Arzu Çekirge Paksoy, **a.g.e.**, s.24.

Halka ilişkiler çalışmalarının temel hedefini kurum ile hem iç hem dış çevresi arasında ilişki kurmak, korumak ve sürdürmek oluşturmaktadır. Kurum imajı çalışmalarında kurumların hedef kitleleri ile olan ilişkileri ve iletişimleri büyük önem taşıdığından kurulacak ilişkinin yönü ve niteliği kurumun hedef kitleleri tarafından algılanma biçimi üzerinde etkili olacak; bu bağlamda etkili bir halkla ilişkiler çalışmalarına da ihtiyaç duyulacaktır.

Halkla ilişkiler çalışmalarının iki farklı yönü bulunmaktadır. Bunlar; Pazarlama Yönlü Halkla İlişkiler (MPR-Marketing Public Relations) ve Kurumsal Halkla İlişkiler (CPR-Corporate Public Relations)dır.

Pazarlama amaçlı halkla ilişkiler çalışmaları; satışı ve müşteri memnuniyetini teşvik eden, kurumları ve ürünlerini, tüketicilerin istekleri, ihtiyaçları, çıkarları ve özel ilgi alanları ile özdeşleştirerek inanılır, güvenilir, bilgi ve etkileşim iletişimini kullanan toplam bir planlama, yürütme ve değerlendirme programı süreci²⁹⁶ olarak ifade edilebilir. Daha çok ürün ve satış üzerine odaklanmış bir planlama niteliği taşımaktadır.

Kurumsal halkla ilişkiler çalışmalarını kısaca nihai amacı kurum imajı oluşturmak ya da oluşturulmasına yardımcı olmak olan iletişim biçimi olarak ifade etmek mümkündür. Başka bir ifade biçimi ile kurumsal halka ilişkiler; bir kurumun iç ve dış hedef kitlelerinin sempatisini, güven ve desteğini, işbirliğini ve olumlu algılamalarını, izlenimlerini elde etmek için yaptığı halkla ilişkiler faaliyetlerini kapsamaktadır²⁹⁷.

Başarılı ve olumlu bir kurum imajı oluşturmak için, kurumun bütün hedef kitleleri ile gerekli iletişim ve ilişki halkla ilişkiler çalışmaları kapsamında değerlendirilmektedir. Kurumların ister pazarlama amaçlı isterse de kurumsal amaçlı gerçekleştirdikleri halkla ilişkiler çalışmalarının iki önemli boyutu bulunmaktadır. Bunlar ise proaktif halkla ilişkiler ve reaktif halkla ilişkiler olarak ifade edilmektedir.

²⁹⁶ Füsün Kocabaş, Müge Elden, Serra İnci Çelebi, **Marketing P.R.**, 2. Basım, MediaCat Yayınları, Ankara, 1999, ss.83-84.

²⁹⁷ Demet Gürüz ve diğerleri, **a.g.e.**, s.219.

Proaktif halkla ilişkiler; herhangi bir kurumun sorun çözmekten çok fırsat yaratmaya yönelik olarak girdiği halkla ilişkiler çalışmaları olarak ifade edilmektedir. Proaktif halkla ilişkiler çalışmalarında, kurum herhangi bir sorun ile karşı karşıya değildir; temel soru “ne yapmalıyım?” değil, “nasıl yapmalıyım?” dır. Ancak yaşanan bazı değişimler ile birlikte kurumlar, olumsuz koşullar ile mücadele etmek, imajlarını korumak, ürünü korumak, satışları tekrar kazanmak vb. çalışmalar gerçekleştirmek durumunda kalacaklardır. Buradaki temel soru ise “ne yapmalıyım?” biçimindedir. Buna bağlı olarak herhangi bir kurumun karşılaştığı negatif durumları başarı ile atlatabilmesine yönelik olarak girdiği halkla ilişkiler çalışmaları reaktif halkla ilişkiler olarak nitelendirilmektedir²⁹⁸.

Halka ilişkilerin bu proaktif ve reaktif yönü de kurumların imaj çalışmalarına büyük katkı sağlamaktadır. Örneğin yaşanan bir kriz durumunda reaktif halkla ilişkiler çalışmaları kurumun imajının korunmasında ya da yeniden eski imajın kazanılmasında yardımcı olacaktır. Proaktif halkla ilişkiler çalışmaları ise varolan kurumsal imajın geliştirilmesi, daha başarılı hale getirilmesi için yeni olanakların bulunmasında ve uygulanmasında büyük öneme sahiptir.

Kurumun hedef kitleleri (çalışanlar, medya, yatırımcılar, tedarikçiler, hükümet vb.) ile karşılıklı, çift yönlü iletişim ve ilişki kurmasını sağlayan halkla ilişkiler çalışmaları, söz konusu kitlelerin kurumu algılamalarını etkileyerek arzulanan kurumsal imajın oluşturulmasında oldukça önemli bir yere sahiptir. Sonuç olarak halkla ilişkiler çalışmaları proaktif ve reaktif olarak, özellikle kurumsal halkla ilişkiler yönü ile kurumların arzuladıkları imajı oluşturmalarında en önemli unsurlardan biri olarak görülmektedir.

²⁹⁸ A. Bülent Göksel ve diğerleri, *a.g.e.*, ss139-141 .

1.2.5. Medya İle İlişkiler

Kurumların medya ile kurdukları sağlıklı ve çift yönlü olarak kurdukları iletişim ve ilişkiler, kurumsal imajın oluşturulmasında büyük öneme sahiptir. Medyanın, oluşturulmak istenen kurumsal imajın unsurlarının hedef kitlelere aktarılmasındaki rolü oldukça büyüktür. Medyada yer alan kurumla ilgili haberler, hedef kitlenin kurum ile ilgili algılamalarını olumlu ya da olumsuz etkileyebilme gücüne sahiptir.

Genel olarak toplumun kurumla ilgili algılaması, güveni ve desteği medyada özellikle radyo ve televizyonda kabul edilen davranışları aracılığı ile yerleşmektedir. Medyanın özellikle televizyonun kurum imajının oluşturulmasında ve korunmasındaki önemi oldukça açıktır. Kurumlar, imajlarını çeşitli medyalar ile kuracakları dostça ilişkiler yolu ile oluşturabilmektedirler. Kurumlar medya ile ilişkilerini, basın bültenleri, basın toplantıları, medya çalışanlarına yönelik düzenlenen kokteyller, yüz yüze görüşmeler aracılığı ile arzuladıkları doğrultuda geliştirip yönlendirebilirler.

Hedef kitlelerin kurum ile ilgili en önemli bilgi kaynağını yazılı, görsel ve işitsel medya oluşturmaktadır. Kurum ile ilgili olarak hedef kitlenin inandığı bilgiler, kurum ile ilgili gerçeklikten daha önemli olmaktadır. Kurumun kendi gerçekliğini hedef kitlelere ulaştırmasının ve bu bilgilere inanılmasını sağlamasının en etkili yolu medya ile kurulacak ilişkiler sayesinde, medyanın kurumun hedef kitlelerinin bilmesini istediği bilgileri onlara aktarmasıdır.

Medya ile kurulacak ilişkilerde dikkat edilmesi gereken en önemli nokta bu ilişkinin açıklık, güven ve tutarlılığı içinde barındırmasıdır. Özellikle kurumların yaşadıkları kriz dönemlerinde bu ilkeler büyük önem taşımaktadır. Bu dönemlerde toplum, gerçeği açık biçimde öğrenmeye ihtiyaç duymaktadır. Medya, kurum ile ilgili olarak aktaracağı olumsuz bilgiler ile bir kriz durumuna yol açacağı gibi kurumun kriz dönemini atlatmasında en önemli yardımcı görevini de üstlenmektedir.

Medya ile ilişkilerin geliştirilmesinde beş önemli kural bulunmaktadır ve bu kurallar 5F olarak nitelendirilmektedir²⁹⁹ :

- Hız (Fast): Medya ile ilişkilerde hız ve zamanlama önemli bir kuraldır.
- Gerçeğe Dayalılık (Factual): Yalnızca olgulara ve gerçeklere önem verilmesi gerekmektedir.
- Samimiyet (Frank): Medya ile ilişkilerde içten ve açık sözlü olmak gerekmektedir.
- Dürüstlük (Fair): Kurallara, yasalara uygun davranılması gerekliliğini ve dürüst olmayı ifade etmektedir.
- Dostça (Friendly): Medya ile ilişkilerde dostça, arkadaşça davranma gerekliliğini vurgulamaktadır.

Medyanın kamuoyu oluşturma ve toplumun düşüncelerini etkileme gücü dikkate alındığında kurumların böyle bir güç ile olumlu ilişkiler geliştirmesi, toplumda olumlu bir kurum imajı oluşturmalarında büyük önem taşımaktadır. Bu ilişki çift yönlülüğü içermektedir. Medya da diğer sektörlerde olduğu gibi birtakım sorunlar ile karşı karşıya kalabilmektedir. Bu tür durumlarda kurumların da medya sektörünün yaşadığı bu sorunlara karşı duyarlı olması gerekmektedir.

1.2.6. Finansal Çevre ve Tedarikçiler İle İlişkiler

Kurumların faaliyetlerine devam edebilmeleri için gerekli finansal kaynakları sağlayan kişi ve kurumlar, üretim faaliyeti için gerekli mal ve hizmetleri üreten tedarikçiler ile olumlu ve sağlam ilişkiler kurmaları, bu çevrelerin güven ve desteklerini kazanmaları gerekmektedir. İleriye göremeyen çok nadir kurumlar, tedarikçiler ve finans

²⁹⁹ Scot M. Cutlip, Allen H. Center, Glen Bromm, **Effective Public Relations**, Sixth Edition, Prentice-Hall Inc., USA, 1985, s.436.

dünyasına sunulan imaj ile ilgilenmemektedirler. Yatırımcılar, hissedarlar, stok analistleri, tahvil yöneticileri, borsa uzmanlarının kurum ile ilgili sahip oldukları algılamalar; kurumun temel pazar değerini etkilemeye yönelmektedir. Yönetimin asıl işi, finans çevresinde kurumun değerini arttırmaktır ve bunu çeşitli projelere, ürünlere, pazarlara ayrılan bütçenin arttırılması ve planlanması yolu ile başarabilmektedirler³⁰⁰.

Yatırımcılar, hangi kuruma yatırım yapacaklarını, hangi kurumun hisselerini satın alacaklarını belirlerken kurumun finansal gücüne, sağlamlığına bakarak karar vermektedirler. Kurumun ekonomik gücü ve güvenilirliği hem finans çevresi, hem tedarikçiler için birlikte iş yapma konusundaki kararları üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Böyle bir yaklaşımla kurumun menkul kıymetlerinin değeri hedef kişi ve gruplar üzerinde, kuruma saygınlık ve güven kazandırmada önemli bir etkidir.

Bir kurumun menkul kıymetlerinin değer kazanmasını istemesinde genel olarak aşağıdaki nedenler etkili olmaktadır³⁰¹:

- Kurumun ortakları hisse senedi satın almak istediklerinde, kazançları hisse senedi fiyatı ile doğru orantılı olacaktır. Kurumun sermaye artırımına gitmesi durumunda, ortakların kurum üzerindeki kontrolü hisse senedi fiyatının yüksekliği oranında daha az kaybolur.
- Kurumsal birleşmelerde, şirket evliliklerinde ve devretmelerde genelde kurumun değeri hisse senedi fiyatı baz alınarak belirlenir.
- Yukarıda belirtilen açılardan bakıldığında hisse senedi fiyatının yüksekliği, kredibilitesi kurum ortaklarına kazanç sağlamanın yanı sıra onların kurum üzerindeki kontrollerinin de devamını sağlar.

³⁰⁰ James R. Gregory, Jack G. Wiechmann, a.g.e., s.135.

³⁰¹ Nurhan Babür Tosun, -İşletmelerin Finansal Değer Oluşturma Çalışmalarında Halkla İlişkiler ve Reklamın Rolü-, Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 2002/15, Güz Dönemi, s.92 .

- Kurum çalışanlarının da menkul kıymet sahibi olması sağlandığında, özellikle hisse senedi fiyatındaki artış çalışanların motivasyonlarını artırır. Hisse senetleri fiyatlarındaki istikrarlı artış aynı zamanda yatırımcıların yönetimden memnuniyetlerinin bir göstergesidir.

Finans çevresini etkileyebilmenin en iyi yollarından birini imaj reklamları oluşturmaktadır. Finans çevresinde olumlu bir imaj oluşturmaya yönelik olarak yapılan kurumsal imaj reklamlarının etkinliği dört önemli faktöre bağlı olmaktadır³⁰²:

1. Kurumun mevcut finansal koşulları ve eğilimi,
2. Kurumun hisse senedi pazarındaki konumu,
3. Kullanılmakta olan kurumsal reklam kampanyasının nitelikleri,
4. Hisse senedi pazarının geniş kapsamlı yönetimi.

Bu dört faktörün etkisi ile başarısı sağlanan kurumsal imaj reklamları, kurumun pazar değerini şu yollarla etkilemektedir³⁰³:

- Kurumun ürün ve hizmetleri için pazar oluşturma, böylece satış gelirini arttırmak ve pazar riskini azaltmak.
- Pazarı etkilemek, böylece maliyetleri azaltmak ve riski yönetmek.
- Yatırımcıların, yatırım ile ilgili bir karar verecekleri zaman ekonomik performansın anlamını daha iyi açıklayabilmelerini sağlayan bilgileri ileterek geleceğin getirecekleri ve risklerle ilgili beklentilerini değiştirmek.

Kurumların finans çevrelerinde güçlü bir kurum imajı oluşturmalarının önemli koşullarından biri de bu alanda yayın yapan medya kuruluşları ile olumlu ilişkiler kur-

³⁰² James R. Gregory, Jack G. Wiechmann, a.g.e., s.137.

³⁰³ James R. Gregory, Jack G. Wiechmann, a.g.e., s.136.

malarıdır. Söz konusu medya kuruluşlarının yöneticileri, editörler, yazarlar ile kurulacak ilişkiler başarıya ulaşmada yardımcı olacak unsurlar arasında yer almaktadır. Ayrıca, yapılacak personel toplantılarında kurumun ekonomik durumunun çalışanlar ile paylaşılması, finansal yayınlar, finansal haber bültenleri ve yıllık toplantılar kurumun finansal iletişimde kullanabileceği yöntemler arasında yer almaktadır. Kurum, finansal ilişki ve iletişimini düzenlerken dürüstlük ve güvenilirliğini vurgulamalıdır, ekonomik durumu ile ilgili iyi haberler kadar kötü haberleri de gerekli çevreler ile paylaşmalıdır.

Finansal ilişkilerde kullanılabilecek diğer yöntemler ise; yıllık raporlar; kurumun ürünlerine yönelik bilgileri, kurumun konumu ve beklentilerini içeren ürün dosyaları; yatırımcıların rehberi; ilgili çevrelere gönderilmek üzere kurum ve tarihçesine yönelik bilgileri içeren özel televizyon paketleri; hissedarlara ve ilgili çevrelere gönderilen posta paketleri üzerine konan kurumun fikirlerini anlatan reklamlar, ilgili hedef gruplara yönelik düzenlenmiş özel toplantılar olarak kısaca özetlenebilir³⁰⁴.

1.2.7. Hükümet İle İlişkiler

Hükümetlerin/yasa yapıcıların toplumsal yaşamı düzenlemeye yönelik olarak gerçekleştirdikleri çalışmalar, o toplumda faaliyet gösteren kurumlar üzerinde doğrudan ya da dolaylı biçimde etkili olmaktadır. Kurumlar, kendilerini ilgilendiren alanlar ile ilgili olarak da yasal düzenlemeler gerçekleştiren hükümet/yasa yapıcılar üzerinde etkili olarak gerçekleştirilen düzenlemelerin lehlerine olması yönünde çaba harcamaktadırlar. Bunu yapabilmeleri için kurumların söz konusu bu çevre ile olumlu ilişkiler geliştirmeleri ve üzerlerinde olumlu izlenimler bırakmaları gerekmektedir. Kurumların siyasal sistem ile olan ilişki ve etkileşimi genel olarak toplum üzerinde de etkili olmaktadır.

³⁰⁴ “Fraser P. Seitel, *The Practice of Public Relations*, Fifth Edition, New York: Macmillan Publishing Company, 1992, ss. 496-498; Peter Smith, -Investor Relations: Professionals and Institutions- *Handbook of Financial Public Relations*, Pat Bowman (Ed.), Oxford: Heinemann Professional Publishing, 1989, ss.13-14; S. Watson Dunn, *Public Relations*, Homewood: Richard D. Irwin Inc., 1986, s. 444” den aktaran Ayla Okay, Aydemir Okay, a.g.e., ss. 356-357.

Genellikle toplum, hükümetin ile iş dünyasını birlikte algılamaktadır; onların ortak çıkarları için birlikte hareket ettiklerini; toplumu ilgilendiren konuları unuttuklarını ya da onları kaygılandıran konuları görmezden geldiklerini düşünmektedirler³⁰⁵. Toplum tarafından kuruma ilişkin böyle bir algının oluşması kurumun toplum üzerindeki genel imajını da olumsuz yönde etkileyecektir. Bu nedenle kurumların siyasal sistem ile olan ilişki ve iletişimde dikkatli olması gerekmektedir. Kurumların hükümeti ve temelde yasama organını kendi çıkarları doğrultusunda etkilemeye yönelik çalışmalarının ana unsurunu lobi faaliyetleri oluşturmaktadır.

En genel anlamı ile, kişilerin ve özel çıkar gruplarının siyasal karar alma süreçlerini etkilemek amacı ile başvurdukları girişimler olarak tanımlanan lobicilik kavramının kaynağı, İngilizce “lobby” sözcüğü ile ifade edilen meclis koridorlarında, yasa koyucuların düşüncelerini etkileyerek belli yönde oy kullanmalarını sağlamak amacı ile yürütülen kulis çalışmalarına dayanmaktadır³⁰⁶. Bir başka tanımlama ile lobicilik, inandırma, ikna ve tanıtma tekniklerini uygulayarak karar mekanizmaları üzerinde baskı grubu oluşturmak; aynı zamanda politik kararları bir ülkenin lehine ya da aleyhine değiştirme çaba ve becerisi³⁰⁷ olarak ifade edilmektedir. Lobi faaliyetleri kurumlar tarafından içinde bulundukları toplumun kültürel ve siyasal yapısına bağlı olarak açık ya da gizli biçimde lobiciler tarafından gerçekleştirilmektedir.

Devlet görevlilerine yakınlaşma amacı ile lobiciler tarafından kullanılmakta olan lobicilik tekniklerini şu şekilde sıralamak mümkündür³⁰⁸:

- Yüzyüze iletişim,
- Yönetimin çeşitli kademelerindeki görevlilere yazmak,
- Sosyal lobicilik,

³⁰⁵ James G. Gray, JR., *a.g.e.*, s.132.

³⁰⁶ Filiz Balta Peltekoğlu, *a.g.e.*, s.302.

³⁰⁷ A. Rıdvan Bülbül, *Halkla İlişkiler ve Tanıtım*, 2. Baskı, Nobel yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara, 2000, s.121.

³⁰⁸ Müjde Ker Dinçer, *Lobicilik*, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999, s.126.

- Devlet görevlileri, yardımcıları ya da yakın çevreleri ile dostluk kurmak,
- Kampanya desteği sağlamak,
- Lobi şirketleri kiralamak,
- Toplantılar düzenlemek,
- Bilgi sunmak,
- Seçmenlerle tanışmak,
- Doğrudan eylemler organize etmek,
- Komite toplantılarına ve mahkemelerine katılmak,
- Halkla ilişkiler kampanyaları düzenlemek,
- Medya ile olumlu ilişkiler ortamı yaratmak,
- Kullanılması sakıncalı yöntemler (rüşvet ve tehdit).

Sonuç olarak lobicilik, kurumların hükümet ve yasa yapıcılar ile ilişki kurmak, onların desteklerini sağlayabilmek, belirli konulara dikkatlerini çekerek gerekli düzenlemelerin yapılmasını sağlamak amacı ile kullandıkları bir yöntemdir. Gerçekleştirilen lobicilik faaliyetleri aynı zamanda kurumların bu çevreler üzerinde olumlu imaj oluşturma amacına da hizmet etmektedir.

1.2.8. Pazarlama İletişimi Çalışmaları

Kurumların faaliyet alanlarında sergiledikleri bütün çabalar ve çalışmalar ilgili hedef kitle üzerinde bir izlenim oluşmasında etkili olmaktadır. Bu nedenle kurumun bütün faaliyetlerinin imaja etkisi göz önünde bulundurularak, kurum imajı açısından

değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu anlamda kurumların yürüttükleri pazarlama iletişimi faaliyetleri de dış imaj oluşturulmasında dikkate alınmalıdır.

Pazarlama iletişimi, ürünün toplam önerisini hem tüketicilerin amaçlarına yardımcı olacak hem de kurumu kendi amaçlarına yaklaştıracak biçimde, tüketiciler ile paylaşmak olarak tanımlanmaktadır³⁰⁹. Bu doğrultuda pazarlama iletişimi ürünün tasarımıyla fiyatlandırılmasına, tüketiciye sunulmasından satın alınmasına ve satış sonrasına kadar uzanan bir iletişim sürecini kapsamaktadır.

Kurumların gerçekleştirdikleri, pazarlama iletişimi bünyesinde yer alan tutundurma karmasını oluşturan çalışmaların her biri çalışmaların yöneldiği hedef kitlelerin kurumu algılamalarını ve zihinlerindeki o kuruma ait imajı etkilemektedir. Tutundurma karmasının unsurlarını aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür³¹⁰:

- Reklam,
- Satış tutundurma,
- Halkla ilişkiler,
- Kişisel satış,
- Doğrudan pazarlama.

Ancak sayılan bu unsurların dışında sponsorluk ve fuarcılık da pazarlama iletişimi çalışmaları kapsamında incelenmekte ve kurumların imaj çalışmalarında dış imaj oluşturmaya yönelik olarak kullanılmaktadır.

³⁰⁹ Yavuz Odabaşı, Mine Oyman, **Pazarlama İletişimi Yönetimi**, 3. Baskı, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2003, s.36.

³¹⁰ Philip Kotler, **Marketing Management**, Eleventh Edition, Prentice Hall International Editions, USA, 2003, s.580.

- Sponsorluk

Sponsorluk çalışmalarının, kurumların rekabet ortamı içinde varlıklarını devam ettirebilmek ve toplum genelinde olumlu izlenimler oluşturabilmek için başvurdukları yöntemlerden biri olarak her geçen gün önemi artmaktadır. Sponsorluk, kurumların çeşitli olay ve etkinlikleri desteklemelerini sağlayarak hedef kitleleri ile sıcak bir ortamda karşılaşmalarını sağlamaktadır.

Sponsorluğun tam olarak ne anlama geldiğinin bilinmesi yapılan çalışmalara yön verilmesinde kolaylık sağlamaktadır. Kavrama ilişkin farklı tanımlamalar yapılmıştır ancak en genel anlamı ile sponsorluk; kurumun iletişim hedeflerine ulaşma amacıyla bağlantılı olan sportif, kültürel, sosyal alanlar gibigeliştirilmeye ihtiyaç duyulan alanlardaki kişi ve kurum için para ya da araç-gereç desteğiyle bütün aktivitelerin planlanması, organizasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesidir³¹¹ olarak ifade edilmiştir.

Kurumlar sponsorluk çalışmalarını gerçekleştirirken, kendi tanınırlığını arttırmak, hedef kitleler üzerinde olumlu bir imaj oluşturmak gibi bir takım amaçlar gütmektedirler. Sponsorluk, bu anlamda kurum ile hedef kitlesi arasında bir iletişim aracı olarak da görülmektedir ve iki tarafın (sponsor olan ve sponsor olunan) da karşılıklı fayda sağlamasına hizmet etmektedir. Sponsorluğun, kurumlar ile hedef kitleleri arasında sağladığı iletişim ve ilişkiye bağlı olarak, kurumlar açısından önemi giderek artmaktadır.

Sponsorluk çalışmaları gerçekleştirilirken kurumların sponsor olunan etkinliğin, kişi ya da kurumun sponsor olarak gerçekleştirmeyi arzuladıkları amaçlara uygun olup olmadığına dikkat etmeleri gerekmektedir. Bazen kurumun yöneticilerin kişisel ilgileri sponsor olunacak etkinliğin belirlenmesinde etkili olmaktadır. Örneğin yönetimin bir

³¹¹ Aydemir Okay, **Halkla İlişkiler Aracı Olarak Sponsorluk**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1998, ss.23-24 .

spor dalına ilgisi sponsorluk kararında etkili olmaktadır.

Sponsorluk faaliyetlerinde daha çok sportif etkinlikler tercih edilmektedir. Bunun nedeni de halkın ve kamuoyunun, medyanın bu tür etkinliklere daha çok ilgi göstermesidir. Örneğin Coca Cola futbol alanında Avrupa Kupası'na sponsorluk yapmıştır; Türkiye'de Turkcell basketbol milli takımına destek vermiştir. Türkiye'de bankalar daha çok kültürel etkinliklere sponsorluk yapmaktadırlar; Yapı Kredi Caz Festivali gibi.

- Fuarcılık

Kurumların pazardaki yeni gelişmeleri takip etmesinde, rakiplerinin sahip olduğu teknoloji ve diğer olanakları görmesinde ve bu konulara ilişkin bilgi toplamasında; aynı zamanda alıcılara ve aracılara ulaşmasında fuarcılığın önemli katkıları bulunmaktadır. Genel ya da ihtisas olarak düzenlenebilen bölgesel, ulusal ya da uluslararası fuarlar, fuarı gezecek binlerce kişinin kurumu tanımasını sağlamaktadır.

Fuarı ziyarete gelen kişiler, sadece kurumun çabası ile değil; fuara katılan diğer kurumların, fuarı düzenleyen kurum ve kişilerin çabaları ile orada bulunmakta ve kendi istekleri ile fuar alanını ziyaret etmektedirler. Fuarı ziyarete gelmiş olan bu kitlenin ilgisini ve dikkatini kurumun standına çekmek için çalışmalarda bulunmak; kurumların fuar organizasyonlarının temelini oluşturmaktadır. Bu amaçla kurumlar; fuar standlarının dikkat çekecek biçimde ve oluşturulmak istenen kurumsal imaja uygun olarak dekore edilmesi, fuar sırasında standlarda birtakım etkinlikler, şovlar düzenlenmesi ya da standı ünlü birinin davet edilmesi gibi ziyaretçilerin dikkatlerini kendi standlarına çekecek yöntemlere başvurumaktadırlar.

Kurumların tanıtımında önemli bir yere sahip olan fuarların amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür³¹²:

- Kurumun tanıtımını yapmak,
- Mevcut müşteriler ile iletişim kurarak ürün ve hizmete olan ilgilerini arttırmak,
- Potansiyel müşteriler ile iletişim kurarak yeni satış alanları yaratmak,
- Yeni ürün ve hizmeti tanıtmak,
- Bölge temsilcilerinin etkinliğini arttırmak,
- Yetkililer ile iletişim kurmak,
- Pazar araştırmalarına ve uzun dönem planlamalara katkıda bulunmak,
- Sipariş imkanı yaratmak.

Kurumların, fuar organizasyonunda bu amaçları gerçekleştirebilmeleri ve istenilen etkinin yaratılabilmeleri için fuara katılmadan önce bir planlama yapmaları gerekmektedir. Hazırlayacakları bu plan kurumların fuar organizasyonu öncesinde, sırasında ve sonrasında yapmaları gereken basamakları içermektedir. Planlamada izlenecek olan aşamalar şu şekilde sıralanabilir³¹³:

1. Aşama: Amaçları belirlemek.
2. Aşama: Fuar/Sergi seçimi.
3. Aşama: Stand satış gücünü planlamak.
4. Aşama: Destekleyici tutundurma etkinliklerini planlamak.

³¹² "David Wood, "Types of Media", The Practice of Public Relations, Third Edition, Butterworth-Heinemann, USA, 1992, s.79" dan aktaran Filiz Balta Peltekoğlu, a.g.e., s.208.

³¹³ Yavuz Odabaşı, MineOyman, a.g.e., ss.391-392.

5. Aşama: Stand düzenlenmesine karar vermek.
6. Aşama: Fuar/Sergi sonrası yapılacakları belirlemek.
7. Aşama: Malzeme ve ekipmanları ulaştırmak.
8. Aşama: Sonuçları değerlendirmek.

Detaylı bir biçimde planlanarak gerçekleştirilen fuar organizasyonuna katılım kurumları amaçlarına ulaştıracaktır. Fuar organizasyonu kurumların, şimdiki ya da olası müşterileri ile karşı karşıya gelmelerini, onlara ürün ve hizmetlerini tanıtmanın yanında kurum imajlarının güçlenmesine ve olumlu izlenimler oluşturmaya da yardımcı olmaktadır. Bu nedenle kurum imajı çalışmaları içinde fuar organizasyonlarının da değerlendirilerek, oluşturulmak istenen imaja hizmet edecek, planlı biçimde fuarlara katılımın sağlanması arzulanan kurum imajının oluşturulmasında etkili olacaktır.

1.3. İç İmaj Oluşturma

Başarılı ve etkili kurum imajı oluşturma bir diğer önemli unsurunu, kurumun iç hedef kitlesi üzerinde olumlu izlenimler bırakması oluşturmaktadır. Kurumun çalışanları tarafından olumlu olarak algılanması, onların dışarıda kurumun temsilcileri olduğu ve sahip oldukları izlenimleri aktardıkları düşünüldüğünde kurumun dış imajı açısından da arzulanan yönde sonuçlar doğuracaktır.

Kurumlar açısından, kuruma bağlı, kurumun misyon ve vizyonunu paylaşan çalışanlara sahip olmak değerli bir servete sahip olmakla eşdeğerdir. Kurumunu sahiplenmiş bir çalışan dışarıda onunla ilgili olarak övündüğünde, kendi olumlu duygu ve düşüncelerini dışarıya aktarmış olacak ve böylece onların da kurum ile ilgili algılamaları üzerinde etkili olacaktır. Bu nedenle, çalışanlar ile iyi niyet ilişkisini kurmak ve devam ettirmek büyük önem taşımaktadır.

Çalışanlar, kurum imajının taşıyıcılarıdır, doğrudan kurumu yansıtır ve kurumun mesajlarını iş çevresine ve diğer önemli kitlelere taşırlar. Roy Foltz, -Towers, Perrin, Forster ve Crosby'nin başkanı ve yöneticisi- bu konu ile ilgili düşüncelerini şu şekilde ifade etmektedir³¹⁴;

“ Kurumlar için en güvenilir ve inanılır kurum sözcüleri CEO, yönetim kurulu başkanı VPs (vice presidents) ya da diğer tepe yöneticiler değil çalışanlardır. Çalışanların, kurumun algıladığı pek çok kitleden biri olarak görülmesi yerine, çalışanlar ile iletişimin ayrıntılı ve geniş yapısı fark edilmelidir. Aynı açıdan, çalışanlar hala “kitle” olarak görülmektedir, ancak oldukça özel bir kitle. Kurumlar, çalışanların diğer grupların bilgi edinmesinde ve kuruma yönelik davranış geliştirmelerinde araç olduklarını fark etmektedirler. ”

Kurum imajı çalışmaları açısından da bu denli önemli olan çalışanlar ile ilişkilerin geliştirilmesi konusunda General Motors yöneticileri³¹⁵;

- Bütün çalışanlar için düzenli ve sık biçimde basılı iletişim araçları oluşturulmasını,
- Bütün çalışanlar ile düzenli bir iletişim için resmi bir iletişim programı oluşturulmasını,
- Yönetimin yılda en az iki kez, kurumun durumu ile ilgili olarak çalışanlar ile görüşmeler gerçekleştirmesini ve çalışanların soru sormaya yöreklendirilerek soruların açık biçimde yanıtlanması,
- Bütün yöneticilerin, diğer yöneticiler ile bilgi değişimi amacı ile düzenli toplantılar gerçekleştirmelerini,

³¹⁴ James G. Gray, JR., a.g.e., s.95.

³¹⁵ Scott M. Cutlip, Allen H. Center, Glen M. Broom, a.g.e., s.324.

- Çalışan iletişiminin etkinliğini değerlendirmek ve gelişmelere bir yön vermek için periyodik alan araştırmalarının yapılmasını tavsiye etmektedirler.

Çalışanlar da kurumlar için en az müşteriler ve diğer hedef kitleleri kadar önemli bir yere sahiptirler. Kurum nasıl ki dış hedef kitlelerinin istek ve beklentilerine, duygu ve düşüncelerine önem veriyor, onların kuruma karşı olumlu izlenimler beslemeleri için çalışıyor ise aynı özen ve dikkati çalışanlarına da göstermelidir. Kurum tarafından her yönü ile tatmin edilmiş, arada duygusal bir bağ kurulmuş çalışanın hem motivasyonu ve verimliliği artacak hem de bu olumlu havayı dışarıya da yansıtacaktır. Çalışanların kendisinin yanı sıra komşuları, arkadaşları, aileleri de potansiyel müşteri niteliğine sahiptir; çalışan ve kurum ile ilgili önemli konularda karar veren kişiler olma özellikleri nedeni ile ayrıca değer taşımaktadırlar.

Çalışanların kuruma bağlılıklarının sağlanması kurumların önemli sorumluluklarından birini oluşturmaktadır. Robert Haas, Levi Strauss&Co.'nun CEO'su bu konu ile ilgili düşüncelerini şu şekilde ifade etmektedir³¹⁶;

“ Eğer çalışanlar işyerinin dışındaki şeyler hakkında endişelenmezler, kendilerini sadece finansal açıdan değil psikolojik olarak da desteklenmiş hissederler ise müşterilerin ihtiyaçları ve işin gerekliliklerine yönelik daha fazla sorumluluk hissedeceklerdir. Bu destek, tüm yönetim alanında kurulmayı gerektirmektedir: denetim uygulamaları, dikkatli ve özenli ilişkiler, eğitim, iş organizasyonu, bilgi kanalları vb.” Levi Strauss kurumu, bu sorunları ele almaya yönelik politikalar belirleyen, çalışanlardan büyük bir grup oluşturulmasına izin vermektedir.

Çalışanlara yönelik olarak gerçekleştirilen başarılı bir kurum içi iletişim sorumlulukları paylaşımıdır. Yöneticiler, çalışanların yalnızca kriz dönemlerinde

³¹⁶ Marion G. Sobol, Gail E. Farrelly, Jessica S. Taper, a.g.e., s.74.

değil, olağan giden durumlarda da karar alma sürecine katılmalarını sağlamalıdır. Bu anlamda başarılı bir iletişim programı aşağıdaki noktalar üzerine inşa edilmelidir³¹⁷:

1. Çalışanların kurumun hedefleri, planları ve politikaları hakkında bilgilendirilmesi.
2. Çalışanları, kurumun aktiviteleri, sorunları ve başarıları hakkında bilgilendirmek.
3. Çalışanları, yönetim için kendi deneyimlerinden, hislerinden, yaratıcılıklarından, sağduyularından kaynaklanan bilgi ve geribildirim sağlamaya teşvik etmek.
4. Çalışanlara olumsuz, hassas ya da tartışmaya yol açan konular hakkında doğru bilgi sunmak.
5. Yöneticiler ve astları arasında yaygın, güvenilir, çift yönlü iş ilişkisini teşvik etmek.
6. Önemli olaylar ve kararlar hakkında çalışanları mümkün olan en kısa sürede bilgilendirmek.
7. Yenilik ve yaratıcılığı teşvik eden çalışma iklimi kurmak.
8. Her yöneticinin astları ile kurum içindeki pozisyonları ve ilerlemelerini tartışmalıdırlar.

Yukarıda sayılan noktalar dikkate alınarak çalışanlar ile kurulan ilişki ve iletişimin hedeflediği, gerçekleştirmeyi amaçladığı bazı noktalar bulunmaktadır. Bunlar³¹⁸:

³¹⁷ James G. Gray, JR., a.g.e., s.97.

³¹⁸ Allen H. Center, Frank E. Walsh, **Public Relations Practices-Managerial Case Studies and Problems-**, Third Edition, Prentice Hall Inc., 1985, s.47.

- Çalışanları, kurumun karşı karşıya kaldığı sorunlar ve durumların farkında olmasını sağlamak.
- Çalışanlara, yönetimin kendileri ile bir birey olarak ilgilendiğini göstermek.
- Çalışanların ekonomik koşullar ve gerçeklikleri anlamasına yardımcı olmak.
- Çalışanların iletişim sürecine katılımlarını desteklemek.

Kurumlar, çalışanları ile gerçekleştirdikleri iletişimlerinde ve ilişkilerinde açık ve dürüst davranarak onların güvenlerini kazanabilmektedirler. Çalışanlar, kurumlarının gelecek ile ilgili planlarını, hedeflerini, vizyonlarını bilme ihtiyacı hissederler; bu nedenle bu bilgilerin onlarla paylaşılması kuruma olan bağlılıklarının da artmasını sağlayacaktır. Bir diğer önemli konu ise çalışanlarının çalışmalarının ve başarılarının ödüllendirilmesidir. Bu sayede motivasyonlarının artırılması da sağlanacaktır. Alarko Holding kurum içi iletişim sorumlusu bu konu ile ilgili olarak; çalışanların motivasyonlarını artırmanın en iyi yollarında birinin ödül olduğunu vurgulayarak, holdinglerinin bu durumun farkındalığı ile hareket edip çalışanlarına Alarko Günü Töreni, Altın Başarı Rozeti Törenleri ve Buluş Ödülleri Yarışmaları adı altında yıl içindeki performanslarına ve kurumdaki çalışma sürelerine göre ödüllendirdiklerini ifade etmektedir³¹⁹.

Çalışanlarının gelişmelerine ve ilerlemelerine olanak tanıyan ve destekleyen kurumlar, sadece çalışanlarının değil potansiyel işgücünün ve diğer hedef kişi ve grupların da takdirini kazanmalarını sağlayacaktır. Onların yaratıcılıklarını kullanabilecekleri çalışma ortamı sunmak hem çalışanların çalışma isteklerini arttıracak hem de kurumun başarısına katkıda bulunacaktır. Kurumların çalışanlar ile ilişkilerinde dikkat etmeleri gereken bir diğer konu ise çalışanlarına birey olarak değer verdiklerini ve onlara saygı duyduklarını çalışanlarına iletmesidir.

³¹⁹ Didar Yeşilyurt, “ Kurum İçi PR”, MediaCat, Yıl: 8, Sayı.64, Mayıs 2000, s.13.

1.4.1. Müşteri İlişkileri Yolu İle Soyut İmaj Oluşturulması

Kurum imajı, müşterilerin kurumu algılama biçimlerini ve onların zihinlerinde kurum ile ilgili oluşturdukları izlenimleri ifade etmektedir. Kurumlar, müşterilerin zihinlerinde oluşan bu izlenimlerin arzuladıkları yönde olması için çaba harcarlarken, müşteriler de bu izlenimleri kurumdan gelen yaklaşımları değerlendirerek oluşturmaktadırlar. Müşterilerin, kurum ile ilgili algılamalarını etkileyebilmeleri için kurumların müşterileri ile diyaloga girerek onlar ile kurum arasında duygusal bir bağ oluşturmaları gerekmektedir.

Kurumların müşterileri ile olan ilişkilerinde yaşadıkları yaklaşım değişikliğinin en önemli sonucu müşteri odaklı hareket etmeye başlamalarıdır. Müşteriler, kurumlar için önceleri en alt basamakta yer alırken durum değişmiş artık en üst kademede yer almaya başlamıştır; günümüzde çoğu kurumun tüm çalışmaları müşteri merkeze konarak yürütülmektedir. Böyle bir yaklaşım biçiminde amaç, müşteri ihtiyaç ve beklentilerine cevap vererek onların güven ve sadakatini kazanmaktır.

Kurumların, kendilerine bağlı sadık müşteriler yaratması kurum imajı çalışmalarının önemli bir fonksiyonunu oluşturmaktadır. Gelecekte de başarılı olmak ve ayakta kalmak kurumun sahip olduğu sadık müşteri sayısı ile doğru orantılı olmaktadır. Yapılan bir araştırmada müşterilerin ilişki içinde olduğu kurum ile iş yapmaktan vazgeçme nedenleri şu şekilde sıralanmaktadır³²⁰:

- Müşterilerin % 1'i vefat eder,
- Müşterilerin % 3'ü başka bir yerlere taşınır,
- Müşterilerin % 5'i farklı iş ilişkileri arayışına girer,
- Müşterilerin % 9'u rakip kurumlar ile iş yapmaya başlar,

³²⁰ Richard F. Gerson, *Müşteri Tatmininde Süreklilik*, Çev: Tülay Savaşer, Rota Yayınları, İstanbul, 1997, s.23.

- Müşterilerin % 14'ü ürün ya da hizmetten memnun değildir,
- Müşterilerin % 68' i gördükleri muameleden memnun değildir.

Müşterinin güven ve sadakitini kazanmayı amaçlayan müşteri ilişkileri açısından amacına ulaşmada en önemli konuyu, onların ihtiyaç ve beklentilerinin tespit edilerek *müşteri tatmininin sağlanması* oluşturmaktadır. Yaşanan teknolojik gelişmeler istenilen kalite ve miktarlarda ürün üretmeyi ve hizmet sunmayı mümkün hale getirmiştir. Müşteriler piyasada istenilen fiyata, istenilen kalitede ürün bulma imkanına sahip olmaktadır; ancak, kurumlardan fiyat ve kalite standartlarına ek olarak rakiplerden farklılaştırılmış özellikteki ürün ve hizmetleri talep eder konuma gelmektedirler. Kurumların da müşterilerin tatminini sağlayabilmeleri için farklı ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilecek nitelikte ürün ve hizmet sunmaları, sundukları ürün ve hizmete bir değer katmaları istenilen başarıyı sağlayacaktır.

Kurumlar için, müşteri tatminlerinin derecesine karar vermelerini sağlayacak bir takım öneriler geliştirilmiştir³²¹:

1. Kurumlar müşteri grupları için müşteri tatmininin nasıl sağlanacağını belirlenmesi,
 - Pazar bölümleri ve müşteri gruplarının tanımlanması,
 - Çeşitli araştırma yöntemleri ile elde edilen, müşteri tercihlerini yansıtan bilgiler temelinde müşteri grupları için müşteri tatmin sürecine karar verilmesi.
2. Kurumun müşteri tatmininin rakiplerine göre nasıl olduğunun saptanması.
3. Müşteri tatminine ilişkin verilerin analizinin ve müşterilerin şikayetleri, kayıp ve kazançları gibi diğer müşteri tatmini belirtileri ile karşılaştırılması. Tanımlanan karşılaştırmaların saptanan müşteri tatminini geliştirmek için kullanılması.

³²¹ Marion G. Sobol, Gail E. Farrelly, Jessica S. Taper, a.g.e., s.108.

4. Kurumun müşteri tatminini sağlamak için saptadığı önlem ve metodları rakiplerinininki ile karşılaştırarak değerlendirmesi ve geliştirmesi.

Müşteri tatmininin kurum imajı açısından önemini göstermeye yönelik olarak yapılan araştırmalardan çıkan istatistiklere göre; memnun kalmayan bir müşteri bunu 10 kişiye anlatmaktadır. Anlatılan kişilerin %13'ü de problemi 20 kişiye iletmektedir. Bu aşamadan sonra kurum ile ilgili olarak söylenen bu olumsuz sözleri düzeltmek için gerçekleştirilecek reklam ve diğer çalışmalar pek işe yaramayacaktır. Diğer açıdan, memnun kalmış ya da şikayetleri giderilmiş müşteriler, bu olumlu deneyimlerini yaklaşık olarak 3 ya da 5 kişiye aktarmaktadırlar. Bu nedenle memnun kalmayan her bir müşteri için, 3-4 müşteriyi daha memnun etmek gerekmektedir. Bir diğer sonuca göre yeni müşteri edinmenin maliyeti, tekrar arayıp, sorup, temas kurmaya çalışmak da dahil olmak üzere eski müşterileri elde tutmanın maliyetinin 5-6 katı kadardır. Buna ek olarak bir müşterinin sadakati ve ömrü boyunca o kurum için değeri tek bir satın almanın bedelinden 10 kat daha fazladır³²². Bu sonuçlara bakıldığında kurumlar için olumlu imajlarını korumak ve devam ettirmek için müşteri tatminini ve sadakatini sağlamak bir zorunluluk haline gelmiştir.

Müşteri ilişkileri, çalışanlar ve diğer hedef kitleler ile olan ilişkilerde olduğu gibi yönetimin her kademesi tarafından üstlenilmesi gereken bir sorumluluktur. Yönetimin müşteri tatminini sağlaması için üzerinde durması gereken bir konu da müşteri şikayetlerinin cevaplanabilmesi ve en aza indirilmesinin sağlanmasıdır. Yönetim, problemleri başladığı yerde durdurmaya yönelik devam eden çabalar biçimindeki müşteri şikayetlerini izleme çalışmalarında bulunmalıdır. Pek çok kurum aşağıdaki basamakları içeren şikayet kontrol sistemini kabul etmektedir³²³:

1. Bütün şikayetler, doğrudan bir makbuz üzerinde kaydedilir.
2. Şikayet kabul edildikten sonra mümkün olan en kısa sürede, şikayet eden grup

³²² Richard F. Gerson, a.g.e., ss. 21-22.

³²³ James G. Gray, JR., a.g.e., s.119.

problemin nasıl ele alınacağı konusunda bilgilendirilir.

3. Şikayete yönelik hareket hızlı biçimde şikayetten hemen sonra başlatılır.
4. Kurumun çalışanları ve departmanlar, şikayetin ilan edilmesinden etkilenirler ve onların sorumluluğu dinlemektir.
5. Kabul edilen şikayet örneklerine karar vermek için sürekli analizler yapılır. Bu süreç şikayetlerin oluşumunu önleyici, engelleyici hareketleri kapsamaktadır.

Kurumlar müşteri tatmini sağlamaya yönelik olarak yaptıkları çalışmalarda genellikle müşteri şikayetleri konusunda kendilerine bir plan hazırlamamaktadırlar. Oysaki müşteri şikayetlerinin cevaplandırılması, hem müşteri tatmini hem de buna bağlı olarak kurum imajı açısından önem taşımaktadır. Müşteri tatmininin sağlanması açısından kurumların göz önünde bulundurmaları gereken mit olarak nitelendirilebilecek noktalar bulunmaktadır. Bunlar³²⁴:

1. Kurumun şikayet veri bankası müşterilerinin şikayet davranışlarını tam olarak yansıtmalıdır.
 - Müşteri şikayet bilgileri, pazar araştırmaları kadar değerli olabilirler.
 - Mutsuz müşteri genellikle ilk önce perakendeciye şikayetlerini iletir.
2. Kurumun şikayet veri bankası tam olarak müşteri tatminsizliklerini yansıtmaya kadar uzanmalıdır.
3. Sadık müşteriler, tatmin edilmiş müşterilerdir.
4. Hizmetin nasıl verildiği, hizmetin kendisi kadar önemlidir.
5. Müşteri hizmetleri politikaları ve müşteri şikayetlerinin cevaplandırılması tepe yönetimin sorumluluğunda olmalıdır. Bu amaçla yönetimin, müşteri tatmini

³²⁴ Diane Halstead, "Five Common Myths about Consumer Satisfaction Programs", *Journal of Services Marketing*, Vol:7, No: 3, 1993, ss.4-12.

bilgi sistemleri oluşturmaları, çalışanların ve yönetim kadrosundakilerin bu konu ile ilgili eğitilmeleri ve müşteri tatmini oranlarının oldukça yavaş değiştiğini göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

Kurumların müşteri tatminini sağlamalarının en önemli yollarından bir diğerini onların ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetler sunmak oluşturmaktadır. Müşteriler taleplerinin kurum tarafından karşılandığını gördüklerinde kendilerini önemli ve özel hissedecekler, kurum ile ilgili izlenimleri olumlu yönde etkilenecek ve müşterilerin kuruma karşı tutumları da yine olumlu olacaktır. Yoğun rekabet ortamı göz önünde bulundurulduğunda müşterilerin binlerce ürün içinden seçim yapmaları gerekmektedir. Bu noktada tercihleri belirleyen noktalardan biri de hangi ürünün müşterinin beklentilerine cevap verebildiğidir.

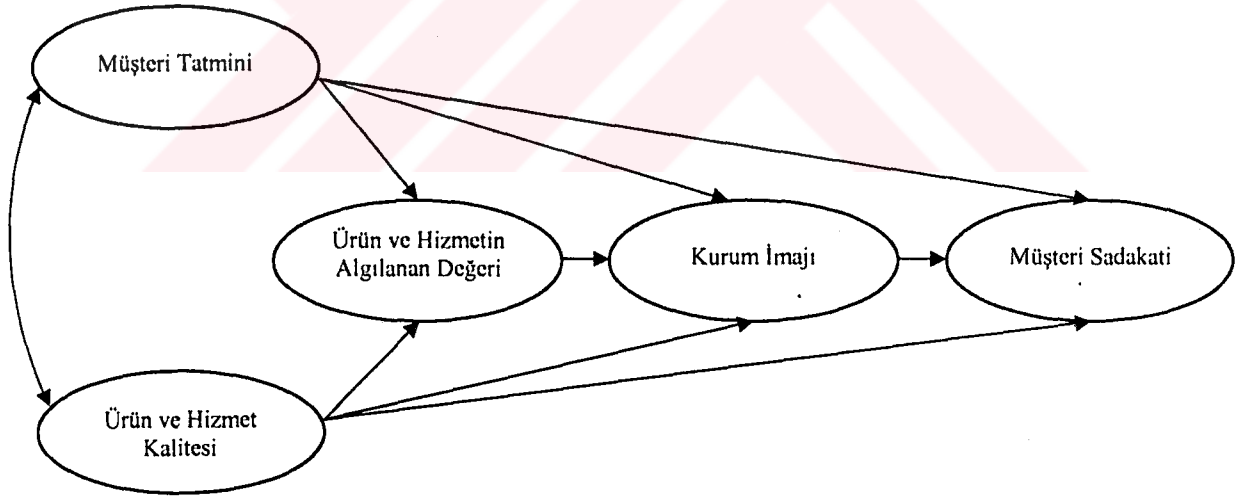
rn ve hizmetler sadece fonksiyonel olarak değil, aynı zamanda duygusal açıdan da müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmelidir. Kurumların rn ve hizmetleri ile müşterilerin duygusal taleplerine yanıt verebilmeleri ürün ve hizmetlerine müşteri için bir değer katmaları ile mümkün olmakta; müşteriye sunulan bu değerin rakip kurumların sunduklarından farklı olması gerekmektedir. Müşteri bir ürünü ya da hizmeti satın alırken bu ürün ve hizmetler ile birlikte sunulan değere de ücret ödemektedir.

Müşteri için değer yaratma kısaca; müşterinin bir ürün ya da hizmetten ne kazandığı ve ne tür dnlerde bulunduğu arasındaki değiş-tokuşu kapsamaktadır. Başka bir ifade ile değer; verilen ile elde edilenlerin algılanmalarına bağlı olarak bir ürünün yararının müşteri tarafından deęerlendirilmesidir³²⁵. Müşteriye rn ve hizmet yolu ile bir değer sunulmasında müşteriye verilenler kadar, müşteri tarafından verilen ödünlerin de ne olacağının dikkate alınması önemli bir konudur. rn ve hizmetlere eklenen değerin, müşteri odaklı düşünülerek, onların ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda saptanması amaca ulaşılmasını sağlamaktadır.

³²⁵ Yavuz Odabaşı, *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.50.

Müşteri ilişkilerinde, müşterinin tatmininin sağlanmasının yanı sıra müşterilerde kuruma karşı güven duygusunun yerleştirilerek bağlılık ve sadakatin oluşturulması da ilişkinin sağlamlığı açısından önemlidir. Güven duygusu insanların bütün ilişkilerinde (arkadaşlık, aile, iş vb.) olduğu gibi her hangi bir kurum ile olan ilişki ve iletişimlerinde de belirleyici noktalardan biridir. Müşterilerin kuruma karşı güven duymaları, o kurum ile ilgili algılamalarının da olumlu olmasını sağlayacaktır.

Müşterilerin bir kuruma güven duyabilmeleri için o kurumu pek çok yönü ile tanımaları gerekir. Bir kurum ile ilgili bilgileri arttıkça müşteriler o kuruma karşı kendilerini daha yakın hissedeceklerdir. “Çok Boyutlu Farkındalık(Multi-Dimensional Awareness)” adı verilen kavram; markayı ve kurumun farklı boyutlarda tanınması gerektiğine dikkat çekmektedir. Bunun anlamı, müşterilerin markayı ya da kurumu adeta bir birey gibi çok yönden tanıdığını hissetmesidir. Böylece müşterilerin, markaya ya da kuruma karşı bir inancı, güveni oluşacaktır³²⁶.



Şekil 10 Müşteri Tatmini, Müşteri Sadakati, Kurum İmajı İlişkisi

Kaynak: Nha Nguyen, Gaston LeBlanc, “The Mediating Role of Corporate Image on Customers’ Retention decisions: on Investigation in Financial Services”, International Journal of Bank Marketing, 16/2 1998, s.53.

³²⁶ “ Susan Small Weil, “How To Gain Consumers’ Trust”, **Corporate İmage: Communicating Visions and Values** (konferans tutanakları), USA, The Conference Board Inc., 1993, s.11” den aktaran Ebru Güzelcik, a.g.e., ss.219-220.

Kurum imajı oluşturmaya yönelik çalışmaların başarılı olabilmesi için müşteriler ile kurum arasında kurulacak ilişki ve iletişim yolu ile arada duygusal bir bağ kurulması gerekmektedir. Bu duygusal bağ, müşterilerin kurumu olumlu biçimde algılamalarını sağlamanın yanı sıra kurumların yaşamlarını devam ettirebilmelerinde de önemli rol oynamaktadır. Müşterilerin güvenlerini kazanmak, desteklerini sağlamak kurumların faaliyetlerinin temelini oluşturmaktadır. Müşteri sadakati ve bağlılığı sağlanarak oluşturulacak kurum imajı başarılı ve güçlü olacaktır.

1.4.2. Sosyal Sorumluluk

Kurumların yalnızca ürün ve hizmet üretip satmakla mı yükümlü oldukları, içinde bulundukları topluma karşı bir takım yükümlülüklerinin bulunup bulunmadığı üzerinde durulan konular arasında yer almaktadır. Yaşanan gelişme ve değişimler ile birlikte kurumlar sadece ekonomik etkinlikler yerine getiren oluşumlar olarak değil, faaliyet gösterdikleri toplumun bir parçası olarak belirli sorumlulukları yerine getirmesi gereken sistemler biçiminde algılanmaktadırlar. Böyle bir bilinçle müşteriler de kurumlardan sadece kaliteli ürün ve hizmet üretmelerini değil, birtakım toplumsal ve çevresel konulara duyarlılık göstermelerini beklemektedirler. Hedef kitleyi oluşturan bireylerin kurumlara ilişkin olumlu algılamalar ve tutumlar geliştirmelerini etkileyen unsurlar arasında kurumun sosyal sorumluluk anlayışına sahip olup olmaması büyük bir sıçrama ile önem derecesi açısından ilk sıralarda yer almaya başlamıştır.

Sosyal sorumluluk kavramı, kurumsal çıkarlara öncelik tanıyan ve kurumsal çıkarların yerine getirilmesi ile toplumsal çıkarların da korunacağını düşünen klasik yönetim anlayışının üzerinde durmadığı bir konudur. Klasik yönetim anlayışı amacı kar elde etmek olan kurumların toplumsal sorunlar ile ilgilenmemeleri gerektiğini öne sürmüşlerdir. Ancak, süreç içinde yaşanan değişimlerin etkisi ile bu anlayış değişmeye başlamış, kurum ve çevresi bir bütün olarak kabul edilmiş ve bu iki öge arasındaki ilişkinin bazı ortak amaçlara katkı sağlayacak biçimde düzenlenmesi gerektiği görüşü ağırlık kazanmaya başlamıştır. Bu görüşü destekleyen sosyo-ekonomik koşulların da

ortaya çıkması ile birlikte, yöneten-yönetilen, üreten-tüketen, satan-satın alan ilişkilerinde sosyal sorumluluk anlayışı gözetilmeye başlanmıştır³²⁷.

“İş dünyası bugün, daha birkaç yıl önce onu kahramanlaştıran şeylerin aynısını yapıyor olduğu için eleştiriliyor ve onun başkalarının sırtından geçindiği söyleniyor. İş dünyası değişmedi ancak toplum değişti. 2. Dünya Savaşı'nın sonundan 1960'ların sonlarına kadar geçen dönem, insanların istekleri ile iş dünyasının sunduklarının mükemmelce uyduğu bir zamandı. Ancak o zamandan bu yana toplumdaki değerler değişime uğradı³²⁸. ”

Geniş anlamı ile kurumlar tarafından alınacak kararların, kamu üzerinde yaratacağı etkinin geniş ve ayrıntılı biçimde düşünülmesi olarak özetlenebilen sosyal sorumluluk, kurumların karar verme sürecinde kişisel-kurumsal karar ve faaliyetlerin tüm sosyal sistem üzerinde yaratacağı muhtemel etkileri göz önünde bulundurma ve değerlendirme zorunluluğudur³²⁹.

Sosyal sorumluluk kavramı, dış çevreye yönelik olarak, kurumun kararlarında diğer kişi, grup, kurumların ve toplumun genelinin göz bulundurulması ile ilgilidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde sosyal sorumluluk; kurumun ekonomik amaçlarının, kendisi ile ilgili çevrelere zarar vermeden gerçekleştirilmesi olarak tanımlanabilmektedir. Bir diğer ifade şekliyle sosyal sorumluluk; kurumun ekonomik ve hukuki koşullara, iş ahlakına, toplumun beklentilerine uygun bir çalışma politikası benimsemesi anlamına gelmektedir³³⁰.

³²⁷ Ayhan Biber, “ Bir Halkla İlişkiler Politikası Olarak Sosyal Sorumluluk Anlayışı”, Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 2002/15 Güz, ss.131-132 .

³²⁸ “Leonard Silk, David Vogel, *Ethics and Profits: The Crisis of Confidence in American Business*, New York, Simon & Schuster, 1976”den aktaran James G. Gray, JR., a.g.e.,s.15 .

³²⁹ “ Keith Davis, Robert L. Blomstrom, *Business Society and Environment*, Second Edition, New York: McGraw Hill, 1971, s.85”den aktaran Filiz Balta Peltekoğlu a.g.e., s.135

³³⁰ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul, 1998, s.155.

Sosyal sorumluluk anlayışı ile gerçekleştirilmekte olan faaliyetler kurumun kamuoyu üzerindeki olumlu imajına katkı sağlamanın yanında; hükümetle, yatırımcılarla, çeşitli dernek ve kar amacı gütmeyen kuruluşlarla, ortaklarla, çalışanlarla, müşterilerle vb. gruplar ile de olumlu ilişkiler kurulmasını sağlamaktadır. Yapılan çalışmaların sonucunda farklı sosyo-kültürel yapıdaki kişi ve gruplara ulaşılarak onlar üzerinde olumlu algılama ve izlenimler yaratılmaktadır.

Kurumların sosyal sorumluluklarını üç genel kategoride toplamak mümkündür³³¹:

1. Kurumun temel görevi,
2. Kurumun faaliyetlerinin kurum dışındakiler üzerindeki etkileri ve sonuçları ile ilgilenmesi,
3. Kurumun kendisi ile bağlantılı olmayan genel sosyal sorunların çözümü için çaba harcaması.

Kurumların genel olarak sosyal sorumluluk alanlarına ilişkin bir başka sınıflandırma şu şekilde belirlenmektedir³³²:

1. Kurumun ve yöneticilerinin, hissedarlara ya da sermaye sahiplerine karşı olan yükümlülükleri,
2. Yakın çevreye istihdam olanaklarının sağlanması,
3. Tüketicinin korunması,
4. İş ahlakı,
5. Çevre kirliliğinin önlenmesi ve çevrenin yaşanacak yer olarak korunması,

³³¹ "James E. Grunig, Todd Hunt, *Managing Public Relations*, New York: Holt, Rinehart and Watson, 1984, s.55"den aktaran Ayla Okay, Aydemir Okay, a.g.e., ss.631-632.

³³² "Erol Eren, *Stratejik Yönetim*, 4. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları: 23, Eskişehir, 1996, ss.91-93"den aktaran Özgür Köseoğlu, "Değişim Fenomeni Karşısında Markalaşma Süreci ve Bu Süreçte Halkla İlişkilerin Rolü", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İzmir, 2002, s.87 .

6. İnsanlığa karşı duyulması gereken sorumluluklar.

A. Ulusal Düzeyde

- İnsan sağlığı ve kamu güvenliği,
- Savunma gücünü arttıracak üretim çabalarını destekleme,
- Kültürel seviyeyi yükseltmek; okul yapma, meslek edindirme kursları açma,
- Kurumun özellikle yakın çevresini güzelleştirme: iş çevresinin yollarını, köprülerini yaptırmak, yeşil alanlar, parklar ve çocuk bahçelerinin yapımına katkıda bulunmak,
- Toplum ve aile planlamasına yardımcı olmak.

B. Kurum Personeli Düzeyinde

- Çalışanlara yasal olarak sağlanmış bulunan sosyal sigorta olanakları yanında, hayat sigortası ve özel emeklilik gibi ek güvenlik ve parasal tedbir alma,
- Kadın personelin çocukları için gündüz bakımevleri ve kreşler yapma,
- Kurumun fiziksel çalışma ortamının iyileştirilmesi,
- Kurum çalışanlarını kuruma ortak yapma ve kardan pay dağıtma.

Yaşanan sosyo – ekonomik gelişme ve değişimler sosyal sorumluluk alanının ve sınırlarının da büyümesine yol açmıştır. Buna bağlı olarak da kurumların sorumluluk alanlarını da genişlemiştir. Bu açıdan değerlendirildiğinde kurumların sosyal

sorumluluk kapsamında kendilerine bir referans noktası oluşturabilmeleri için birtakım unsurlar aşağıdaki gibi belirlenmiştir³³³:

- Her kurum, yasal düzenlemelerin ötesinde kalan alanlar ile ilgili olarak ne yapacağına ya da ne yapmayacağına kendisi karar vermeli ve bu kararların aynı zamanda sosyal sorumluluk ile ilgili tutum ve davranışları da belirleyeceği unutulmamalıdır.
- Kurumlar uzun dönemli planlar belirlemeli, kısa vadede karını düşüren harcamaların uzun vadede getirisi olacağını hesaplamalıdır. Örneğin, çevreye zarar veren fabrikanın bacasına filtre takmak önemli bir masraf gibi düşünülse de, bu uygulama ile uzun dönemde doğabilecek ve çözümü daha zor olacak sorunlar önlenmiş olacaktır.
- Bir kurum sosyal gücü oranında sosyal sorumluluk yüklenmelidir. Çünkü güç ile paralellik göstermeyen bir sorumluluğun üstesinden gelmek mümkün değildir.
- Sosyal sorumluluk kurumların koşullarına, yapılarına ve amaçlarına göre farklılık göstermektedir. Örneğin, büyük bir kimyasal ürün üreticisi, küçük bir sigorta kurumuna göre toplum üzerinde daha farklı bir etkiye sahiptir. Dolayısı ile sorumlulukları da buna bağlı olarak hem daha fazla hem de potansiyel olarak daha farklıdır.
- Bir kurumun sosyal sorumluluk kapsamının, sosyal talepler ile yakından ilgili olduğu unutulmamalıdır. Sosyal talepler takip edildiğinde, kurumlara yönelik ne tür beklentiler olduğu anlaşılabilir. Ancak, sosyal talepler durağan

³³³ “Sabahat Bayrak, *İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001,s.92”den aktaran Ayhan Biber, a.g.m., s.139.

olmadığından bu talepleri belirlemeye yönelik çalışmalar aralıksız biçimde sürdürülmelidir.

J. Nelson ise, kurumlara sosyal katma değer oluşturmak için üç unsura dayanan bir yaklaşım önermektedir. Bu yaklaşımda kurum kar etme amacının yanında, faaliyetlerini sürdürürken çevre ile ilişkilerini daha olumlu hale getirmek ve sosyal bakımdan sorumlu karar alarak faaliyette bulunduğu çevreye sosyal, ekonomik ve kültürel alanlarda katkıda bulunmayı amaçlamaktadır³³⁴.

Yaklaşım	Uygulama alanı örneği
1. Kurumun esas faaliyetlerinin etkili ve etik işi	Çevresel ve sosyal açıdan sorumlu kararlar almak; yoksulları göz önünde bulundurarak üretim, dağıtım kaynaklarında sorumlu yatırımlar yapmak; yerel çalışılacak işler oluşturmak, vergileri ve hak sahiplerinin paylarını ödemek; sosyal insan kaynağı politikalarını uygulamak; uluslar arası kabul edilen kurum standartlarını uygulamak; teknoloji işbirliğini desteklemek.
2. Sosyal yatırım ve hayırseverlik	Geniş düzeyde kurumun bulunduğu yöreye eğitim programları sunmak; sosyal ve hayır işleri ile bağlantılı girişimler için çalışanların gönüllü olarak programlar yapmasını sağlamak; işletme eğitim projeleri düzenlemek; yörenin sağlık projelerini desteklemek; yörenin gelişimini destekleyen sponsorluklar yapmak; mobilizasyon ve şehir ile ilgili gelişmelere kaynak ayırmak.
3. Kamu politikası tartışmasına katkıda bulunmak	Sorumlu yabancı yatırım ve özel sektörün gelişimi için ortaya çıkan engelleri kaldırmak; eğitim, kurs, yerel ekonomik gelişim, çalışma ve çevre yönetimi gibi alanlarda çerçeveler ve sosyal çevre ile ilgili politikalara katkıda bulunmak; insan hakları standartlarını ve bozulma karşıtı girişimleri de kapsayan iyi yönetimi desteklemek.

Kurumlar için etkin bir biçimde çalışabilecekleri herhangi bir sosyal sorumluluk alanını seçmek dikkat edilmesi gereken bir konudur. Seçim yapılırken dikkatli olunmalı ve konu ile ilgili tartışmalara yeni bir bakış açısı ya da bilgi sunulabileceğinden emin olunmalıdır. Kurumlar, toplumun düşüncelerini değiştiremeyebileceklerini ama en azından kendi bakış açılarının, nedenlerinin konu üzerinde etkili insanlar tarafından duyulmasını sağlayabileceklerini bilmelidirler. Toplumdaki herhangi bir bireyin, kurum tarafından söylenenlere dikkat etmesi, kurumun söylediklerinin kalitesine ve nasıl söylediğine bağlı olmaktadır. Sosyal sorumluluk anlayışına örnek teşkil eden Mobil Oil,

³³⁴ "Zairi Mohamed, "Social Responsibility and Impact on Society", *The TQM Magazine*, Vol.12, Num.3, 2000,s.174"den aktaran Ayla Okay, Aydemir Okay, a.g.e., s.624 .

yaptığı çalışmalarda ilk önce enerji kıtlığı sorunu ile ilgilenmiş bunu çevresel sorunlara, insanların iş dünyasına olan güvenlerindeki erozyon ve diğer ekonomik, politik konulara ilişkin reklamlar takip etmiştir. Tüm bu konular sosyal sorumluluk alanına girmektedir ancak, büyük öneme sahip başka toplumsal sorunlar da bulunmaktadır. Kurumların, imajlarını yansıtabilecekleri, en iyi biçimde çalışabilecekleri bir ya da iki konuyu seçmeleri gerekmektedir. Kurumun ele alması gereken konuya karar vermesine yardım edecek gerekli araştırmaları yaptıktan sonra çalışacağı alana karar vermelidir. Yapılan çalışmaların duyurulmasında medya da büyük bir etkindir. Konunun duyurulması ile yapılan iletişim çalışmaları dikkatleri kuruma çekecek ve toplumdaki imajı üzerinde pozitif etkiler yaratacaktır³³⁵.

İngiltere’de 1996 yılında tüketiciler arasında yapılan bir araştırma, kurumların sosyal sorumluluk anlayışına sahip olmaları gerekliliğine yönelik aşağıdaki sonuçları ortaya koymaktadır³³⁶:

- Fiyat ve kalite eşit olduğunda, tüketicilerin iyi bir sosyal amaçla ilişkili markaları tercih etme olasılığı %76,
- Tüketicilerin %64’ ü sosyal bir amaçla ilişkili bir ürün için biraz daha fazla (ortalama %5 daha fazla) ödemeye razı,
- Nüfusun %20’ si doğru sosyal amaç için %10 ödemeye razı,
- Tüketicilerin %37’si üretici kurumu sevmediği için ürünü almayı her zaman reddediyor,
- %37’ lik bire kesim de bazen reddettiğini söylüyor.

Türkiye’de de pek çok kurum bu gerçekliğin farkında olarak sosyal sorumluluk kampanyalarına imza atmışlardır; atmaktadırlar. Geçmişte, Persil’in düzenlediği “Beyaz Tebeşir” kampanyası, Aygaz’ın “ Aygaz Ev Kazalarına Karşı Koruyor” çalışması,

³³⁵ James R. Gregory, Jack G. Wiechmann, a.g.e, ss.168-169.

Turkcell'in "Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları" projesi sayılabilecek örnekler arasında yer almaktadır.

Kurumlara sosyal sorumluluk anlayışı ile ilgili örnek oluşturulabilecek bir yaklaşım Robert Wood Johnson, tarafından sergilenmiştir. Johnson dört paragraftan oluşan, çalışanlarına, hissedarlarına topluma karşı Johnson & Johnson kurumunun sorumluluklarını aktaran bir metin hazırlamıştır. Bu metin kurum için bir söz bir ant niteliği taşımaktadır. Söz konusu metin şu şekildedir³³⁷:

"İlk sorumluluğumuzun ürün ve hizmetlerimizi kullanan doktorlara, hemşirelere, hastalara ve annelere karşı olduğuna inanıyoruz. Onların ihtiyaçlarını karşılamak için yaptığımız her şey yüksek kalitede olmalıdır. Müşteri siparişleri çabuk ve kusursuz biçimde karşılanmalıdır. Tedarikçi ve dağıtıcılarımız adaletli bir kazanç elde etme şansına sahip olmalıdır.

Dünyanın her yerinde bizim için çalışan kadın ve erkek, bütün çalışanlarımıza karşı sorumluyuz. Kurumdaki herkes birere birey olarak dikkate alınmalıdır. Çalışanların itibarlarına saygı göstermeli ve onların değerini anlamalıyız. İşlerinde kendilerini güvende hissetmelidirler. Çalışanlara ödenen bedel adil ve yeterli olmalı ve çalışma koşulları temiz, düzenli ve güvenli olmalıdır. Çalışanlar, öneride bulunmada ve şikayetlerini bildirmede kendilerini rahat hissetmelidirler. Çalışanlara eşit fırsatlar tanınmalı, gelişim ve ilerleme onlar için nitelikli olmalıdır. Başarılı bir yönetim gerçekleştirmeliyiz ve yönetimin faaliyetleri adil ve ahlaklı olmalıdır.

Çalıştığımız, yaşadığımız topluma ve aynı ölçüde dünya toplumuna karşı sorumluyuz. İyi vatandaşlar olmalıyız; iyi çalışmaları ve yardımları desteklemeli; payımıza düşen vergiyi doğru biçimde ödemeliyiz. Daha iyi sağlık ve daha iyi

³³⁶ Yılmaz Yaman, "Sosyal Sorumluluk Kampanyaları", http://www.siviltoplum.com.tr/makale_01.htm, Temmuz 2004.

³³⁷ James G. Gray, JR., a.g.e., ss.25-26.

eğitimi, sivil gelişmeleri desteklemeliyiz. Ayrıcalıklı olmalıyız, doğal kaynakları ve çevreyi korumalıyız.

Son sorumluluğumuz hissedarlarımıza yöneliktir. İş sağlam karlar getirmelidir. Yeni fikirleri test etmeliyiz. Araştırmalar devam etmeli, yenilikçi programlar geliştirmeli ve hatalarımızın bedelini ödemeliyiz. Yeni araç ve gereçler satın alınmalı, yeni hizmetler sunulmalı ve yeni ürünler üretilmelidir. Kötü zamanlar için, kaynaklar yaratılmalıdır. Bu prensiplere göre çalıştığımızda, hissedarlar adil bir karşılık alacaklardır.”

Kurumlar sosyal sorumluluk kampanyalarını gerçekleştirirken sivil toplum kuruluşlarının desteklerini alabilecekleri gibi, kendileri de tek başlarına çalışmalar düzenleyebilirler. Sivil toplum kuruluşları ile birlikte çalıştıklarında kurumlar, söz konusu kuruluşun imajından da yararlanma şansı bulabilmektedirler. Kurumların çalışmaları sırasında dürüstlük, açıklık ve samimiyet ilkeleri ile hareket etmeleri başarılı olabilmelerinin anahtarını oluşturmaktadır.

Sonuç itibaiyle müşterilerin kurumları algılayış biçimi değişmekte, kurumlar artık yalnızca kaliteli mal ve hizmet üretilip sunan sistemler olarak algılanmamaktadır. Kurumların faaliyet gösterdikleri toplum için, temel işlevi olan üretimin dışında birtakım sorumluluklar üstlenmesi gerektiği inancı her geçen gün artmaktadır. Toplum genelinde yaygın olan bu düşünce; müşterilerin tercihleri üzerinde belirleyici rol oynamakta, buna bağlı olarak günümüzde kurumlar mal ve hizmet üretmenin yanında sosyal sorumluluk çalışmaları kapsamında değerlendirilen faaliyetleri gerçekleştirme gerekliliğini hissetmektedirler. Sosyal sorumluluk kampanyaları onların toplum genelinde olumlu bir imaj sağlamalarında etkili olmakla birlikte aslında ürünlerinin satışıını etkileyerek karlarını da arttırmaktadır. Günümüzde kurumların toplum içinde yaşamlarını devam ettirebilmeleri toplum için sorumluluklarını da yerine getirmelerine bağlı olmaktadır. Kurumlar bunu bir zorunluluk olarak değil, görev olarak algılamalı ve kendilerinin farklılığını ortaya koymalarında en önemli araç olduğunu bilmelidirler.

Hedef kitlelerin kuruma ilişkin algılamaları ile kurumun ortaya koyduğunu düşündüğü imaj arasındaki algısal boşluğu ortadan kaldırmaya ya da en aza indirmeye yönelik olarak gerçekleştirilen kurum imajı oluşturma çalışmalarında dikkat edilmesi gereken önemli noktalardan biri de, sıralanan basamakları içeren ve bütün hedef kitleyi kapsayacak biçimde oluşturulan imaj programı dahilindeki etkinliklerde, kurumların verdikleri mesajların genel kurum imajı konseptine uygun bir bütünlük içinde sunulmasıdır. Aksi takdirde farklı hedef gruplar kurumu farklı biçimde algılayacaktır, bu durum da toplam kurum imajı resmi üzerinde olumsuz sonuçlar doğuracaktır.

Başarılı ve olumlu bir kurum imajı oluşturmak kadar, sahip olunan imajın korunması ve devamının sağlanması da kurumlar için aynı derecede önem taşımaktadır. Bu amaçla kurumların düzenli, bir plan dahilinde gerçekleştirilecek sponsorluk, fuarcılık vb. iletişim çalışmalarında bulunmaları ve atacakları tüm adımların oluşturdıkları kurum imajı konseptine uygun olmasını sağlamaları gerekmektedir.

2. KRİZ YÖNETİMİ VE KURUM İMAJİ

Günümüzde yaşanan gelişme ve değişimler ile birlikte dünyanın herhangi bir yerinde yaşanan bir olay dünyanın öteki ucunda faaliyet gösteren bir kurumu etkiler hale gelmiştir. Kurumların çevrelerinde yaşananlara olan bağımlılıkları artmıştır. Kurumlar hiç beklemedikleri bir anda istenmeyen bir olay ile karşılaşma riskine sahiptirler. Kurumların yaşadıkları bu kriz dönemleri, onların hedef kitleleri üzerindeki imajlarını da olumsuz yönde etkilemektedir. Hem iç hem dış hedef kitleleri üzerinde güçlü ve olumlu bir imaja sahip kurumların kriz ile baş edebilmeleri daha kolay olmaktadır. Kurumların kriz dönemlerini aşabilmelerini sağlayan en etkili yöntem kriz yönetimi programlarıdır.

Kriz, beklenmeyen zamanlarda aniden ortaya çıkan ve acil çözümler gerektiren durumları tanımlamaktadır. Bir durumun kriz niteliği taşıması için aşağıdaki üç unsurun birlikte ortaya çıkması gerekir³³⁸:

- Kurumun itibarının sarsılması,
- Sorunun çözülmesi için sürenin çok kısa olması,
- Kurum tarafından beklenmeyen zamanda gelmesi.

Kriz yönetiminin üç önemli evresi bulunmaktadır. Kriz öncesi, kriz sırası ve kriz sonrası. Kurumların yaşayabilecekleri olası krizleri önceden öngörümleyerek krizin ortaya çıkmasını önleyebilmeleri; oluşumunu engelleyemedikleri krizi etkilerini en alt düzeye indirerek en az zararla atlatalmaları ve kriz sonrasında kurumun eski konumunu ve itibarını kazanmasını sağlamaları gerekmektedir. Kurumların kriz dönemi sonrasında eski itibarlarına kavuşmaları oldukça zorlu bir süreçtir. Kuruma karşı hem iç hem de dış hedef kitlenin güveninin yeniden kazanılması gerekmekte, bu da sistemli bir kurumsal iletişim programının uygulanmasını zorunlu kılmaktadır.

Krizlerin kurumlar için genellikle ekonomik kökenli olduğu düşünülmektedir. Oysaki krizler, ekonomik nedenlerin dışında siyasal ya da sosyal etkenlerden de kaynaklanabilmektedir. Bazen kurumun kendisinden kaynaklanan krizler olduğu gibi kurumlar faaliyet gösterdikleri çevreden kaynaklanan krizlerle de karşı karşıya kalabilmektedirler. Dış etkenler nedeni ile yaşanan krizler, örneğin Türkiye’de yaşanan ekonomik gelişmeler neticesinde oluşan ekonomik kriz, kurumun tek başına sergileyeceği çaba ile değil ilgili bütün kurum ve kişilerin ortak çabaları ile atlatılacaktır.

Çevresel ya da örgütsel etmenlerden kaynaklansın krizin sahip olduğu temel özellikler şu şekilde belirtilmektedir³³⁹:

³³⁸“ Paul Winner, *Effective PR Management, A Guide to Corporate Success*, Kogan Page Ltd, London, 1990, s.87”den aktaran Filiz Balta Peltekoğlu, a.g.e., s.237.

1. Kurumun üst düzey hedeflerini ve hatta varlığını tehdit etmesi,
2. Kurumun önleme ve öngörme mekanizmalarının yetersiz kalması,
3. Acil müdahale gerektirmesi ve zaman baskısı,
4. Beklenmedik ve ani değişiklik ile sürpriz olması,
5. Karar vericilerde gerilim yaratması,
6. Korku ve paniğe yol açması,
7. Kontrol edilme güçlüğü olması,
8. Yaşamsal bir dönüm noktası olması,
9. Kurumun imajını, insan kaynaklarını, finans yapısını ya da doğal kaynaklarını tehdit etmesi,
10. Bir sistem ya da alt sistemde, bütün sistemi o anki ya da gelecekteki çalışması açısından psikolojik, fiziksel ve varlıksal olarak etkilemesi.

Sahip olduğu tüm bu nitelikleri nedeni ile kriz dönemlerinde kurum içinde bir panik ve gerginlik söz konusu olmaktadır. Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak kaygı yaşamaktadırlar ve böyle dönemlerde daha çok bilgilenme ihtiyacı hissetmektedirler. Bu nedenle kriz dönemlerinin başarısı etkili bir iletişim sisteminin oturtulmasına bağlı olmaktadır.

Kriz yönetimi, kriz dönemine ilişkin tüm yönetsel çabaları kapsamaktadır. Krizin uzun dönemli etkilerinden kurtulmalarını sağlayacak başarılı bir kriz planı altı temel noktadan oluşmaktadır³⁴⁰:

³³⁹ Aylin Göztaş, **Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler**, Ege Yayıncılık, İzmir, 1997, ss.17-18 .

³⁴⁰ James R. Gregory, Jack G. Wiechmann, **a.g.e.**, ss.179-181.

1. *Krize hazırlık, hareket planı:* Çok az kurum kriz dönemi için bir hareket planına sahiptir. Kriz, ortaya çıkmaya başladığında kurumların detaylar ile uğraşacak yeterli zamanları bulunmamaktadır. Bu nedenle hazırlıklı olmaları ve hedef gruplar ve medya ile ilişkilerini içeren bir hareket planına sahip olmaları gerekmektedir. Bu plan nelerin yapılması nelerin yapılmaması gerektiğini, kimler ile bağlantı kurulacağını içermelidir.
2. *Kriz yönetim ekibinin oluşturulması:* Söz konusu ekip, kriz konusunda eğitilmiş, kurumun önemli disiplinini temsil eden, kurumun anahtar yöneticileri ve teknisyenlerinden oluşmaktadır. Bu kişiler gerekli durumlarda her an aranabilme özelliğine ve ne yapılması gerekliliği konusunda bilgiye sahiptirler.
3. *Hızlı ancak üstünlük olmayan yanıtların verilmesi:* Kriz meydana gelmeden önce kriz iletişim planının oluşturulması gerekmektedir. Kriz dönemlerinde insanlar en çok bilgilenmeye ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle hızlı biçimde ancak tatmin edici, doğru bilgilerin verilmesi gerekmektedir.
4. *Medya ile işbirliği yapmak:* Kriz dönemlerinde kurumlar en çok medyanın desteğine ihtiyaç duymaktadırlar. Medya, kurumun hikayesini hükümete, finans çevresine, müşterilere ve diğer kurumun ilgili gruplarına aktarmada önemli bir araçtır.
5. *Panik olmamak:* Kriz dönemlerinde kurumların sakin ve sığduyulu hareket etmeleri bu dönemi başarı ile atlattıklarını sağlayacaktır. Kurumların ellerinde bir hareket planının olması da onların soğukkanlı olmalarında etkindir.
6. *İmajın sigortalanması:* Günümüzde artık olmayacak bir şey yok gibi görünmektedir. Sadece olumlu kurumsal algılamaların, önceden tahmin edilemeyen kriz dönemlerine hazırlıklı olmayı sağladığı görülmektedir.

Kriz dönemlerinin en önemli unsuru iletişimdir. Kurumlar, yalnızca medya ile olan iletişimlerinde değil, herkes ile, tüm hedef kitleleri ile olan iletişiminde aşağıdaki prensiplere dikkat etmelidir³⁴¹:

- Gerçekleri hızlı biçimde ortaya koymak ve doğru olarak aktarmak,
- Dürüst olmak; böylece sert tepkileri ve yanlış anlamaları engellemek,
- Eğer duruma ilişkin cevap bilinmiyor ise; cevaba sahip olmayı denemek ve onu aktarmak. Tahminlerde bulunmamak; durumu kurtarmaya çalışmamak. Asla “yorum yok” dememek, onun yerine neden açıklama yapılamadığını dürüst biçimde açıklamak.
- Yalnızca sorulara yanıt vermek, eğer soru anlaşılmadı ise açıklanmasını istemek. Cevapları, mümkün olduğunca özet biçimde, basit kesin vermek.
- Öncelikle önemli bilgileri aktarmak çünkü; ilk söylenenler hafızalarda kalmaktadır.
- Hileli sorulara, imalara ve söylentilere meydan okumak.
- Sakin, soğukkanlı ve en önemlisi nazik olmak.

Kriz dönemleri kurumların bütünü ile sınavdan geçtikleri bir dönem olarak da düşünülebilmektedir. Kurumların böyle dönemlerde ortaya koydukları tutumları gelecekleri açısından büyük bir öneme sahiptir. Güçlü kurum imajına sahip ve krizi doğru biçimde yöneten kurumlar bu sınavdan başarı ile geçmektedirler. Kriz dönemleri kurumlar için bir dezavantaj olarak algılanmakta ise de aslında sergilenecek olan performans ile sonuçlar avantaj biçimine de dönüştürülebilmektedir.

Kriz dönemlerinin en belirgin özelliği, yaşayan kurumun iç ve dış bütün hedef kitleleri üzerinde belirsizlik ortamından kaynaklanan endişelere yol açmasıdır. Hem dış

³⁴¹ Peter Barrow, “Communicating in a Crisis”, *Canadian Manager*, Spring, 1991, Vol.16, Issue 1, s.26 .

hem iç hedef kitle olanlar ve olacaklar ile ilgili olarak bilgilenmek istemektedirler. Kriz dönemlerinde kurumlar kendilerini geri çekerek sorunu tek başlarına çözmek yerine, attıkları her adım ile ilgili olarak gerekli bilgileri ilgili çevrelere medyanın da desteği ile aktarırlar ise başarılı sonuçlar almaktadırlar. Hiç bir kurum kriz ile karşı karşıya kalmak istemez; ancak, bu tarz olumsuz olaylar ile karşılaşılabilceği ihtimalini her zaman göz önünde bulundurarak hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Kriz döneminde kurumların panik olmadan sorunun üstesinden gelmeye çalışması kriz öncesinde yaptığı hazırlıklara bağlı olmaktadır.

Kriz yönetimi uygulamalarına örnek verilirse, Johnson & Johnson, yaşadığı krizi başarılı bir biçimde atlatmış kurumlar arsında yer almaktadır. Kurumun Tylenol krizinde ortaya koyduğu tutum hem sosyal sorumluluk açısından hem de kriz yönetimi açısından örnek oluşturmaktadır. 1982 yılında siyanür enjekte edilmiş Tylenol ilacını kullanan 7 Chicago sakininin ölümü ile kurum büyük bir sorun ile karşı karşıya kalmıştır. Kurum, yaşanan olay için sorumluluğunu kabul etmiş ve topluma, müşterilerine açık ve net biçimde bilgilendirmede bulunmuştur. Yayınladığı mesaj “bize güvenin” olmuştur. Kurum olaydan hemen sonra harekete geçerek tüm ilaçları piyasadan çekmiş ve iletişim programı ile medyanın da desteğini alarak başarılı bir kriz yönetimi gerçekleştirmiştir. Kurumun en önemli adımı bu dönemde iletişime açık olarak dürüst biçimde bilgilendirme gerçekleştirmesiydi. Yaşanan Tylenol krizinden sonra kurum, toplumdaki itibarını yeniden kazanmış ve aynı zamanda sosyal sorumluluğa sahip olduğunu da vurgulamıştır³⁴².

Sonuç olarak krizin en önemli etkisi kurum imajı üzerinde gerçekleşmektedir. Yaşadıkları krizler kurumların toplum genelindeki ve özellikle müşterileri üzerindeki imajlarının sarsılmasına neden olmaktadır. Başarılı bir kriz yönetimi ile bu olumsuz etkiler en aza indirilebilmektedir. Bir diğer açıdan ise güçlü ve olumlu bir kurum imajı ise kriz döneminin daha rahat atlatılmasında yardımcı olabilmektedir. Krizlerin etkileri uzun yıllar da devam edebilmektedir. Bu nedenle sonrasında yapılacak çalışmalar da

³⁴² James G. Gray, JR., a.g.e., ss.23-29.

önem kazanmaktadır. Bu aşamada yapılan çalışmaların kurum imajına yönelik olarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

3. KURUM İMAJINDA YÖNETİMİN VE CEO’NUN ROLÜ

Yaşanan gelişmeler ile birlikte kurum yöneticileri de aktarılan anlamdaki kurum imajının önemini fark etmeye başlamışlardır. Özellikle yaşanan kriz dönemlerinde güçlü ve olumlu bir imajın kuruma kazandırdıkları karşısında yönetimin kurum imajına verdiği önem de artmaya başlamıştır. Yönetim, olumlu bir kamuoyu algısının kurumun en değerli varlığı olduğunu fark etmeye ve bu algının olumsuz yönde değişmesine, yerini olumsuz tutumların almasına izin veremeyeceklerini anlamaya başlamışlardır. Bu olumlu toplum algısını oluşturmak ve korumak giderek kurum yöneticilerinin ve CEO’nun öncelikli görevi haline gelmektedir.

Etkili ve başarılı bir kurum imajının oluşturulmasında, kurumun yönetiminin ve CEO’sunun bu duruma bakış açıları büyük öneme sahiptir. Kurumun yöneticileri kurum imajının yalnızca görsel sunumdan ibaret olduğunu düşündüklerinde ve bu doğrultuda hareket ettiklerinde, kurum için oluşturulmaya çalışılan imaj havada kalacağı ve bir alt yapısı olmayacağı için hedef kitleler tarafından da farklı algılanabilecektir. Kurumun yöneticilerinin ve CEO’nun kurum imajını nasıl algıladıkları, ona ne gibi bir değer attedikleri yapılacak çalışmaların kapsamını ve niteliğini de etkileyecektir. Kurumların sözcüleri olarak CEO’lar kurumun bakış açısını tanımlama, biçimlendirme ve aktarma sorumluluğunu üstlenmektedirler.

Yönetim danışmanı Allan Cox, Amerikanın büyük kurumları üzerinde gerçekleştirdiği alan araştırmasında kurumların ve yöneticilerinin, toplumun kendi hedefleri ile çakışan ne tür gereksinimleri olduğunu öğrenmeye yönelmediklerini ve

öğrenmek istiyor gibi görünmediklerini ifade etmektedir. Çalışma ek olarak aşağıdaki önemli bulguları ortaya koymuştur³⁴³:

- İlgililerin, yalnızca beşte biri kurumlarının ihtiyaçlarının topluma ifade edilmesinin önemli olduğuna inanmaktadır.
- Olumlu toplum imajları aramalarına rağmen, üst düzey yöneticilerin yalnızca % 2' si ve orta kademedekilerin yalnızca % 18'i kurumlarının, hedef gruplara olan ilgilerinin bilinmesini sağladıklarını söylemektedir.
- İlgili yöneticilerin yalnızca yarısı mal ve hizmet sunmanın önemli olduğuna inanmaktadır.

Cox, çalışmasında genel olarak şu sonuca varmaktadır³⁴⁴:

"Pek çok kurum onları toplum ile ilişkisizleştiren bakış açısı sergilemektedir. Onlara göre, sanki dünya bir yap-boz gibidir ve varoluşları yap-bozun tek bir parçası ile sınırlandırılmıştır; öteki parçalara hiç bir bağımlılığı yoktur ve kurumun yöneticileri bu dar bakış açısının sıkıntısını yaşamaktadırlar. Bütün görebildikleri kendi iş meselelerine ilişkin başarılar ve olaylardır. Kurumların kendi toplumlarında iyi bir imaj istemelerine karşın, taleplerini topluma bildirme konusunda suskun kalmaktadırlar."

Cox'un ifade ettiği, kurumların ve yöneticilerinin kendilerini topluma aktarma ve onları anlamaya yönelik ilgisizlikleri başarılı bir kurum imajının oluşturulmasının önündeki en büyük engeldir. Yönetimin bu bakış açısı, kurumun toplum tarafından gerçekleştirilen algılamalarını ve oluşturduğu izlenimi olumsuz yönde etkileyerek

³⁴³ James G. Gray, JR., a.g.e., s.12.

³⁴⁴ James G. Gray, JR., a.g.e., ss.12-13.

kurum ile ilgili imajın da olumsuz olmasını sağlayacaktır. Olumsuz bir kurum imajı ise kurum tarafından kesinlikle istenmeyen bir durumdur.

Kurum imajının, kurum yöneticileri ve CEO'lar için ilgi odağı haline gelmesini gerektiren ek pek çok sebep bulunmaktadır. İlk sırada toplum tarafından kuruma yönelen baskının yanıtlanamaması, onlarda olumsuz izlenimler uyandırılması kurumun çöküşü anlamına gelebilmektedir. Çalışanlar da olumsuz giden şeyler de yönetimi suçlamaktadırlar. Çalışanların tatmin edilememesi, verimin ve motivasyonun düşmesine, işe gelmeme oranlarının artmasına ve daha pek çok kayba yol açacaktır. Müşterilerde oluşan olumsuz izlenimler, tatminsizlikler; ürünlerin satışına yansyarak azaltacak ve kar oranının düşmesine neden olacaktır. Yatırımcıların gözünde imajın zedelenmesi, onlardan gelecek sermaye harcamaları gelirinin azalması ile sonuçlanacaktır. Görüldüğü gibi kurum imajı, kurumla ilişkili pek çok çevreyi ve kurumun faaliyetlerini etkilemektedir.

Kurumun tepe yöneticilerinin ve özellikle CEO'nun kurumun hedef kitleler, genel olarak toplum üzerinde sahip olduğu imaj hakkında bilgi sahibi olması ve bu bilgi doğrultusunda hareket etmeleri bir diğer önemli noktadır. CEO'ların kurumlarının imajları hakkında bilgi alabilmeleri için en önemli yöntem olarak kişisel deneyimler görülmektedir. Pek çok tepe yönetici dışarıda dolaşarak bilgi toplanmasını tavsiye etmektedir. Örneğin, American Airlines'ın CEO'su Al Casey, genellikle her gün bir uçak gezisi gerçekleştirdiğini ifade ederken, bir diğeri kurumunun sektörde nasıl gittiğini görmek için rakipleri ile görüşüğünü belirtmektedir. Aynı sektördeki diğer insanlar kurum için bir bilgi kaynağı olarak algılanmaktadır. Bilgi toplamak için bir diğer yöntem ise analistler tarafından hazırlanan araştırma sonuçlarıdır. CEO'lar, çalışanlardan ve müşterilerden gelen geribildirimlerin önemini anlamaktadırlar³⁴⁵.

Bir başka noktadan yaklaşıldığında kurumlar, genel olarak kar amaçlı ve kısa vadeli faaliyetleri gerçekleştirme çerçevesinde hareket etmektedirler. Kurumların

³⁴⁵ Marion G. Sobol, Gail E. Farrelly, Jessica S. Taper, a.g.e., s.66.

yönetiminin bu bakış açısının değişerek günümüzün modern yönetim anlayışı paralelinde ürün ve hizmet kalitesine önem vermek, çalışanlarına değer verip onların mesleki/kişisel gelişimlerine destek olmak, kurum kültürünü faaliyetlerini gerçekleştirdiği toplumun kültürü ile bütünleştirmek, hükümetle ve medya ile ilişki kurmak gibi daha uzun vadeli çabayı gerektiren çalışmalara yönelmelidirler.

Kurum yöneticilerinin, CEO'ların ve hatta çalışanların toplumda kurum ile ilgili olumlu algılamalar oluşturma farkına varmaları ve bu farkındalık ile çalışmalarını yönlendirmeleri gerekmektedir. Başarılı, güçlü ve olumlu bir kurum imajı oluşturmak kurumun genel işletme politikası haline gelmelidir. Diğer kurumsal faaliyetler ise bu politika temelinden hareket edilerek yönlendirilmelidir. Bütün bunların gerçekleştirilmesi ise yönetimin konuya yaklaşım tarzı ile ilgilidir.

4. İMAJ STRATEJİLERİ

Kurumlar, sadece kendi kimlikleri ile değil ürettikleri ürünler ve markaları ile de hedef kitleleri üzerinde çeşitli algılamalara neden olmaktadır. Kurumların ürettikleri ürün ve markaların da üreten kurumdan bağımsız olarak bir kimliği ve imajı bulunmaktadır; bazen bu imaj üreten kurumun imajının önüne geçebilmektedir. Tam tersi bir durumda kurum ön plandayken ürettiği ürün ve markalar hiç tanınmayabilmektedir. Burada kurumların yürütecekleri imaj stratejileri önem kazanmaktadır. Kurumların ürünleri ve markaları ile mi tanınmak istediği ya da kendi kurumsal kimliği ile mi var olmak istediği bu imaj stratejileri kapsamında değerlendirilmektedir.

İmaj stratejisi kapsamında bir ürüne, kuruma ya da markaya imaj kazandırmaya yönelik olarak gerçekleştirilen çalışmalar içinde görsel tasarım, reklam, halkla ilişkiler vb. tüm çalışmalar yer almaktadır. Kurum imajı da oluşturulurken bir imaj stratejisi çerçevesinde hareket edilmelidir; böylece bu amaca yönelik çalışmalar daha başarılı olacaktır.

Kurumlar, imaj stratejileri çerçevesinde ürettikleri ürünlerinin imajlarını kendi imajlarına ya da kendi imajlarını ürettikleri ürünlerinin imajlarına transfer edebilmektedirler. İmaj transferinde amaç, bir ürün, kurum ya da markanın yarattığı algılamaların başka bir ürün, kurum ya da markaya aktarılmasıdır. Kullanılacak imaj transferleri ile ürünler de daha etkili biçimde pazarlanabilmektedir.

Kurumlar tarafından kullanılan imaj transferinin psikolojik amaçlarını da içeren hedefleri şu şekilde belirtilmektedir³⁴⁶:

- Ürünlerin markaları kurum imajlarını etkiledikleri için, markaya yönelik başarılı bir imaj transferi kurum imajını yükseltecektir.
- Bir kurum kendi markasını güncelleştirmek ve daha modern hale getirmek amacı ile imaj transferi yaparak ürünün çağrışımında bulunduğu yaşam tecrübelerini değiştirebilmektedir.
- İmaj transferinin bir diğer hedefi de belli bir ürüne/ürün grubuna yönelik reklam yasaklarının olması durumunda söz konusu ürün/ürün grubunun tanıtımını yapmaktır.
- İmaj transferi reklam harcamalarını azaltmak için de gerçekleştirilmektedir. İmaj bir çok ürüne yayıldığı için, farklı ve az sayıda reklam ile diğer ürün grupları da tüketiciye çağrışım yapabilmektedir.
- Ürün, kurum ya da markanın tanınmışlık derecesini arttırmaktadır.

³⁴⁶ “Glöckler Thomas, **Strategische Erfolgspotentiale durch Corporate Identity: Aufbau und Nutzung**, Dt. Univ.-Verlag, Weisbaden, Gabler, 1995, s.179; Kurt Huber, “Image Transfer mit spitzensportlern”, **Image: Global Image, Corporate Image, Marken Image, Produkt Image**, Verlag Moderne Industrie, Landsberg am Lech, 1987, ss.197-198” den aktaran Ayla Okay, a.g.e., ss.257-258

- Ürün, kurum ya da marka hakkında görüşler ve tutum oluşturmaktadır.
- Ürün özellikleri hakkında bilgi düzeyini yükseltmektedir.
- Belli ürünler, markalar için marka sadakati oluşturmaktadır.
- Belli alışveriş yerleri için tercihler belirlemekte ve alış-veriş yeri sadakatini arttırmaktadır.
- Ürün faaliyetlerinin değerlendirilmesinde müşteri memnuniyetini yükseltmektedir.

İmaj stratejileri ve imaj transferlerinin pazarlama açısından pek çok çeşidi bulunmaktadır. Ancak kurum imajı çalışmaları kapsamında değerlendirildiğinde iki önemli ilişki ön plana çıkmaktadır; kurum imajı-marka imajı ve kişisel imaj-kurum imajı ilişkisi.

4.1. Kurum İmajı-Marka İmajı İlişkisi

İmaj stratejisi açısından en önemli bağlantı, kurum imajı ile marka imajı arasında kurulmaktadır. Bazı kurumlar markaları ile hedef kitlelerinde bir imaj oluşturmaya çalışırken bazıları ise bu ilişkiden yararlanmadan yalnızca kendisi imaj oluşturmaya çalışmaktadır.

Marka kavramına ilişkin bir çok tanımlama getirilmiştir. Bu tanımlamalardan birine göre³⁴⁷;

Aynı ya da farklı, çeşitli niteliklerde ve sektörlerdeki ürün/hizmetlerin birbirlerinden kolayca ayrılmasını sağlayan, yapılan ürün/hizmet dizaynları ve tanıtım çalışmaları ile benzerlerinden farklılaştırılan, ürün ile birlikte, onu piya-

³⁴⁷ Mehmet Ak, a.g.e., s. 121

saya sunan kişileri ve kurumları da tanımlayan, basım ve yayım yolu ile geniş kitlelere duyuran, tanıtan, onları başkalarının taklit etmesi ya da haksız davranışlar karşısında ait olduğu ülkenin ya da uluslararası hukuk kurallarının çerçevesinde koruyan, isim, sözcük grubu, harf, rakam, renk, şekil ve dizayn bileşimine marka denir.

Marka imajını da en genel anlamı ile markanın bireyler tarafından algılanma biçimi olarak ifade etmek mümkündür. Başka bir açıdan marka imajı; bir kişinin ya da kişiler grubunun bir ürüne gösterdiği duygusal olduğu kadar rasyonel bağdaştırmalar bütünü, bir başka deyişle ürünün kişiye çağrıştırdığı duygu ve düşünceler bütünüdür³⁴⁸.

Marka imajı kavramına bakıldığında, kurum imajı için geçerli olan şeylerin bir ürüne yönelik olarak marka imajında da geçerli olduğu görülmektedir. Marka imajının da kurum imajında olduğu gibi iki yönü bulunmaktadır. Birincisi, ürünü görsel olarak aktaran unsurlardır. Kullanılan semboller, isim, renk vb. ikincisi ise müşteriler tarafından ürüne atfedilen karakteristik özellikler ve anlamlardır. Marka imajı bu iki unsurun bileşiminden oluşmaktadır. Kurum imajı ile benzerlik gösteren yönlerinden biri de marka imajının da kişiden kişiye farklılık göstermesidir. Her bir kişinin markayı algılama biçimi ve yüklediği değerler diğer bir bireye göre farklılık göstermektedir.

Kurum imajı ile marka imajı arasındaki bağlantı ve farklılıklar ortaya konarken dört önemli nokta göz önünde bulundurulmaktadır; kimlik, olumlu bütünleşme, parçalara ayırma, izolasyon³⁴⁹:

1. Bir kurum, kendi adı altında spesifik bir ürün olarak ya da ürün ile psikolojik olarak birbirine ait biçiminde kavranabilir. Kurumun adı kamuoyunun güvenini kazanarak, pazarda bir kavram haline gelebilir ve bir kurum markası oluşabilir. Böyle bir durumda kurum imajı ile marka imajının birbirinden ayrılması

³⁴⁸ Filiz Balta Peltekoğlu, a.g.e., s.287.

³⁴⁹ "Klaus Kleinfeld, *Corporate Identity und Strategische Unternehmensführung*, Akademisher Verlag, München, 1992, ss.36-43" den aktaran Ayla Okay, a.g.e., ss.248-249 .

zordur. Marka kurumun ifadesini yine aynı biçimde kurum da markanın ifadesini oluşturmaktadır.

2. Olumlu bir bütünleşme, kurum imajının psikolojik özellikleri ile marka imajının psikolojik özellikleri arasında bir ilişki olduğunda gerçekleşmektedir. Marka imajı, kurum imajı tarafından desteklenmekte; marka imajı da kurum imajı üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır.
3. Parçalara ayırma, psikolojik anlamlandırılmaları ile ilgili olarak birbiri ile uyum sağlayamamış marka ve kurumun özellikleri ile ürünün bir araya getirilmesinde oluşmaktadır. Örneğin, kaliteli ve yüksek fiyatlı ürünler sunan bir kurum düşük kaliteli ve fiyatlı ürünler de üretmeye başladığında böyle bir durum meydana gelmektedir. Bütünleşme olmamasının nedenleri; kendi içlerinde pozitif ya da negatif yapılanmış olan ürün, marka ve kurumun bir araya getirilmesi; negatif içeriği olan bir marka ve ürünün, pozitif içerikli bir kurum ile bir araya getirilmesi ya da tam tersi pozitif bir marka ve ürün içeriğinin negatif içerikli bir kurum ile bir araya getirilmesi olarak sıralanabilir.
4. Bir marka ve kurum imajının izolasyonu; bir ya da birden fazla markanın bir kurum ile ilişkilendirilmesinde ortaya çıkmaktadır. Söz konusu markalar hem kurum ile hem de kurumun diğer markaları ile ilişkili olarak tüketicinin gözünde kendi başlarına birer markadırlar.

Kurum ve marka imajı ilişkisinde kimi zaman markalar, ürettikleri kurumlardan ayrı olarak algılanmaktadır. Hatta üretici olan kurum bilinmemekte marka kendi başına varolmaktadır. Örneğin Persil (Unilever), Omo (Procter&Gamble) gibi ürünler üreticilerinin ismi bilinmeden, markaları ile tanınmaktadırlar. Müşteriler, tercihlerini üretici kurumu değil markayı göz önünde bulundurarak yaparlar. Kurumların kendileri de ön plana çıkmak istemezler; çünkü markalarının sağladığı fayda onlar için yeterli olmaktadır.

Bazı kurumların imajları ile markalarının imajları arasında ise bağlantı bulunmaktadır. Müşteriler markayı üreten kurum hakkında da bilgi ve izlenime sahiptirler. Kurum sahip olduğu güçlü ve olumlu imajı ürettiği marka ya da markalara da aktarmaktadır. Örneğin Piyale'nin ürettiği tüm ürünlerde kendi ismini kullanması; Piyale puding, Piyale makarna vb. ya da Koç Holding'in ürünlerinin reklamlarında sol alt köşede yer alan logosu. Böylece Koç, sahip olduğu güçlü kurumsal imajı ile ürettiği markalara destek olmaktadır. Burada kurumun algılanış biçimi markanın algılanış biçimini de etkilemektedir. Tek bir ürün üreten bazı kurumlar, ürününü farklı bir isim ile sunmak yerine kendi ismi ile piyasaya sunmaktadır. Böyle bir durumda kurum ve marka bütünleşerek tek olarak algılanmaktadır.

Kurum imajı ile kurumun ürünü/markası arasındaki ilişki genel olarak sınıflandırıldığında şu şekilde olmaktadır³⁵⁰:

1. **Tek Varlık:** Bu kategorideki kurumlar tek bir ürün çizgisine ya da hizmet serisine sahiptirler; kurum imajı ve ürün/marka bir ve aynı olma eğilimindedir. Kurumlar faaliyet alanlarında büyümek istediklerinde ya da faaliyetleri mevcut stratejileri ile ilişkilendirilmediğinde imaj problemleri ortaya çıkmaktadır. Planlama yapılırken yansıtılmak istenen imaj ile ilgili dikkatli düşünülmelidir.
2. **Marka Hakimiyeti:** Bu yaklaşım biçiminde stratejik karar, marka ve kurum adını ilişkilendirmemeye dayanmaktadır. Bu strateji pek çok kurum tarafından kullanılmaktadır. Philip Morris, buna iyi bir örnektir. Marlboro, Merit ve diğer Philip Morris markalarının tanınırlığı yüksektir; ancak çok az müşteri bunların Philip Morris ürünü olduğunu bilmektedir.
3. **Eşit Hakimiyet:** General Motors, bu kategori için iyi bir örnek olmaktadır. Kurumun Chavrolet, Buick, Oldsmobile, Pontiac, Cadillac gibi farklı pek çok bölümü bulunmaktadır. Bunların her biri kendi ayrı imajlarını korumakta ve

³⁵⁰ Edmund R. Gray, Larry R. Smeltzer, a.g.m, s.5.

aynı zamanda kurum ile de ilişkilendirilmektedir. Ne kurumun kendisi ne de markalarının hakimiyeti söz konusudur.

4. Karışık (mixed) Hakimiyet: Bu stratejiyi izleyen kurumlarda bazen marka, bazen de kurum ön plana çıkmaktadır; aynı zamanda ikisi birlikte eşit biçimde vurgulanmaktadır. Alman kurumu Robert Bosh GMBH, bu stratejiyi takip etmektedir. Bosh, bazı ürünlerini kurumun ismi ile birlikte tanımlamaktadır; ancak bazılarını ise kurumun ismi ile ilişkilendirmemektedir.

5. Kurum Hakimiyeti: Bu kategoride yer alan kurumlarda kurum imajı üstünlüğe sahiptir ve bütün iletişim çalışmaları bu imajı desteklemeyi amaçlamaktadır. IBM, Hewlett-Packard, Creative, Xerox ve Gerber bu stratejiyi uygulamaya başladıklarında başarılı olmuşlardır.

Kurum ve marka imajı arasındaki ilişkiyi sağlamak ve yönlendirmek kurumların kendi stratejileri çerçevesinde değerlendirilmelidir. Bu ilişkiyi sağlayıp sağlamayacakları ya da nasıl sağlayacakları kurumların tercihlerine bağlı olmaktadır. Ancak hedef kitleleri tarafından olumlu olarak algılanan bir kurum yeni bir ürün/marka ürettiğinde sahip olduğu kurumsal imajı ile onu destekleyebilmekte ve böylece pazarda tutunmasını sağlamaktadır. Güçlü bir kurum tarafından üretilen bir markanın pazarda tutunması daha kolay olmaktadır. Kurumlar, marka ve kurum imajı arasında nasıl bir bağ oluşturmaya karar verirlerse versinler her ikisinin birbirleri üzerindeki etkilerini göz önünde bulundurmalıdır.

4.2. Kurum İmajı-Kişisel İmaj İlişkisi

İmaj stratejilerinde sadece üründen-kuruma, kurumdan-ürüne yönelik aktarımlar kullanılmamakta aynı zamanda kişilerin sahip olduğu kişisel imajları da kurum ya da ürüne transfer edilebilmektedir. Kurumlar açısından değerlendirildiğinde CEO'nun kişisel imajı kurum imajına aktarılmakta, kurum ile bütünleştirilmektedir. CEO'nun

dışında toplum üzerinde iyi bir izlenime sahip, olumlu algılamaları olan tanınmış bir kişinin de imajından faydalanılabilmektedir. Ancak bu, kurum imajı çalışmalarından çok bir ürün ya da markanın tutundurma çalışmaları kapsamında başvurulmuş bir yöntemdir.

Bazı kurumlar CEO'ları ile bir bütün olarak algılanmaktadır. CEO'nun tutumu, davranış biçimi, söylemleri hedef kitleleri oluşturan bireyler tarafından kuruma atfedilerek kurum ile ilgili olarak zihinlerde bir yargıya varılmaktadır. Bu nedenle kurumların temsilcisi olarak görülen CEO'ların tıpkı kurumun çalışanları gibi kişisel imajlarına özen göstermeleri gerekmektedir. Kurumlar için önemli bir yere sahip olan bu kişilerin, kendi kişisel imajları ile ilgili olumsuz algılamalar kurumun imajı üzerinde de olumsuz etkiler yaratacaktır.

Kurumlar kendileri planlı olarak bir strateji çerçevesinde CEO'ların sahip oldukları olumlu etkileri kuruma ya da kurumun olumlu imajını CEO'ya aktarabilecekleri gibi, böyle bir çaba olmaksızın hedef kitleyi oluşturan bireyler kendileri de bunu gerçekleştirebilmektedir. Kurum ve CEO'su ile ilgili birtakım özellikleri birbirleri ile bağdaştırmaktadır. Ancak bireylerin kendiliğinden yapılan bu atıfları bazen kurumun arzulamayacağı biçimde olabilmektedir bu nedenle olumlu ve etkili bir kurum imajı için söz konusu aktarmaların kurum tarafından yönlendirilmesi gerekmektedir.

CEO'ların kişisel imajları; konuşma biçimleri, giyim tarzları, kişilikleri, kullandıkları beden dili, iletişim becerileri vb. özelliklerinin hedef kitleyi oluşturan bireyler tarafından bütünleştirilerek söz konusu kişiye yönelik bir algılama biçimine dönüştürülmesi ile oluşmaktadır. Sahip olunan kişisel imaj, bireyin değerlendirilmesinde önemli bir unsur oluşturmaktadır.

CEO'lar ya da kurumlar tarafından kurumun temsilcisi olarak seçilmiş kişiler kendi kişisel imajlarının kurum imajı üzerindeki etkilerini göz önünde bulundurarak ve

kişisel imajlarını oluşturan unsurları dikkate alarak hareket etmelidirler. Kişisel imajın birbirine bağlı ve karmaşık öğeleri şu şekilde sıralanmaktadır³⁵¹:

1. Görünüş; fiziksel özellikler, giysiler, düzgün giyim.
2. Beden dili; tavırlar, poz, jestler, kullanılan alan, seçilen konum.
3. Ün; göze çarparlık, ilerleme, çizgi, deneyim, vasıflar.
4. İletişim tarzı; konuşma tarzı, yazım tarzı, dinleme tarzı, düşünme tarzı, sunum tarzı.
5. Duruş; karizma, özgüven, kendine inanma, özsaygı.

CEO'ların bu unsurlar ile ilgili olarak sahip olduğu özellikler bireylerin onlar ile ilgili algılamalarını yönlendirmede önemli bir etkidir. CEO'lar için, kurum imajı çalışmalarında olduğu gibi kişisel imaj oluşturmaya yönelik çalışmalar yapılması ve bu çalışmaların da arzulanan kurum imajına uygun olması gerekmektedir. Dışarıda kurumun temsilcileri olarak algılandıkları için sahip oldukları imajın kurum imajı ile paralellik göstermesi, her iki imajın birbiri ile uyumlu olması hedef kitle üzerinde olumlu etkiler yaratacaktır.

Kişi olarak hedef kitle üzerinde olumsuz algılamalara, negatif izlenimlere sahip birinin CEO'su olduğu kurumun algılamaları da olumsuz olacaktır. Hedef kitleyi oluşturan bireyler CEO ile ilgili olumsuz algılamalarını kuruma da aktaracaklardır ya da eğer bireyler kurum ile ilgili olarak negatif bir imaja sahip iseler CEO'su ile ilgili olarak da negatif yargılar geliştirebilmektedirler.

Kurum ve CEO'sunun imajları arasında bir ilişki kurulurken, hedef kitleyi oluşturan bireylerin bu atıf özellikleri göz önünde bulundurularak hareket edilmelidir. Hazırlanacak olan kurum imajı programında CEO'nun kişisel imajının oluşturulmasına

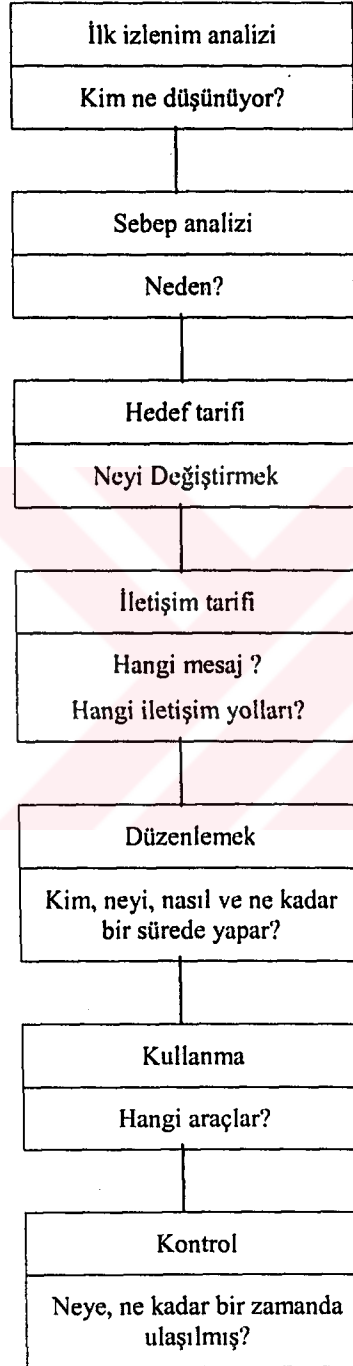
³⁵¹ Eleri Sampson, a.g.e., s.21.

da yer verilerek, kişisel imaj bu bütünün bir parçası olarak değerlendirilmelidir. CEO için de bir izlenim yönetimi programı oluşturulmalı ancak bu program kurum imajı çalışmaları ile bir bütünlük arz etmelidir.

Kurum ve CEO'sunun imajlarının bütünleşmesine verilebilecek en iyi örneklerden biri Sabancı Holding ve Sakıp Sabancı'dır. Sabancı Holding'in başarılı kurum imajı üzerinde Sakıp Sabancı'nın sahip olduğu kişisel imajın büyük bir etkisi bulunmaktadır. Sakıp Sabancı'nın da medyada yer alması ve konuşmalarındaki doğallık toplum genelinde olumlu algılamalara neden olmuş ve bu algılamalar holdingin algılanma biçimi üzerinde olumlu etkiler yaratmıştır.

Kurumların CEO'larının yanı sıra kurumun çalışanları da dış hedef kitleyi oluşturan kişi ve gruplar tarafından kurum imajının taşıyıcıları ve temsilcileri olarak algılanmaktadırlar. Bu nedenle kurum çalışanlarının ve yönetim kadrosundaki kişilerin kişisel imajları da kurumun imajı üzerinde etkili olmaktadır. CEO'nun kişisel imajına dikkat etmesi kadar tüm kademelerdeki çalışanların da kişisel imajlarına dikkat etmeleri gerekmektedir.

5. İMAJ ARAŞTIRMASI VE İMAJ DEĞİŞİMİ



Müşteri, müşteri olmayan veya çalışanlarla yapılan bir mülakat, hedef grubunun düşünce şeklini gösterir.

Hedef grubu neden böyle düşünüyor?
Bu görüş nereden kaynaklanıyor.

İç ve dışa yönelik ne tür değişiklikler gereklidir?

Hangi mesaj, aralıksız olarak, hangi iletişim yollarıyla, istenilen hedef grubunun görüşünü pozitif olarak etkileyebilir?

Tedbirler, sorumluluk, uygulama ve koordinasyon tespit edilmeli.

Ne kadar para, hangi nesneler ve nasıl bir personel gerekli?

İki – üç yıllık bir süreyi kapsayan bir kontrol, değişikliği gösterir ve planlama ve tedbirler için gerekli olan yeni değişiklikleri ortaya koyar.

Şekil 11: İmaj Değişimi Planı

Kaynak: Ayla OKAY, Kurum Kimliği, 3. Basım, MediaCat Yayınları 2002, s. 262

Kurumların imaj programlarının en önemli aşaması, olumlu ve güçlü bir kurum imajı oluşturmaya yönelik olarak gerçekleştirilen çalışmaların değerlendirilmesidir. Gerçekleştirilecek olan imaj araştırmaları ile hazırlanan programın başarıya ulaşım ulaşmadığı, kurumun hedef kitleleri oluşturan bireyler tarafından nasıl algılandığı vb. bilgilere ulaşarak, alınan sonuçlara göre bir imaj değişimi çalışmasına da gidilebilmektedir.

Kurum ile ilgili olarak müşterilerin izlenimlerinin ne olduğunun belirlenmesi, kurumun nasıl ifade edileceğine karar verilmesindeki en önemli adımdır. Müşterilerin kurumu algılamalarında etkili olan, kurumun gözden kaçırdığı bazı unsurların ya da kurumun hedef kitlesi tarafından yanlış algılanmasına neden olan unsurların belirlenmesi de gerçekleştirilecek olan bir araştırmanın neticesinde ortaya çıkacaktır. İmaj araştırmaları ve analizleri kurum imajının değiştirilmesine yönelik yapılacak çalışmaların ilk basamağını oluşturmaktadır.

Pek çok kurum yaptıkları çalışmalarda araştırmaya yer vermemektedir. Genellikle yaptıkları çalışmaların başarılı olduğuna, arzuladıkları imajlara sahip olduklarına inanmaktadırlar. Aslında hedef kitleyi oluşturan bireylerin kurum ile ilgili algılamaları ve kurumun oluşturmaya çalıştığı algılamalar arasındaki fark; kurumların çoğu zaman araştırma yapmadan adımlarına karar vermelerine dayanmaktadır. Aradaki algı boşluğunu azaltmanın ve ortadan kaldırmanın en iyi yolu araştırma verilerine dayanarak hareket etmekten geçmektedir.

Kurum imajına yönelik imaj araştırmasında öncelikle tüketiciler için önemli niteliklerin neler olduğu belirlenerek sonrasında kurumun bu nitelikler açısından nasıl görüldüğü ortaya konmaktadır. Dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta da hangi niteliklerin önemli olduğunun belirlenmesi kadar hangi niteliklerin ayırt edici olduğunun saptanmasıdır. Ölçümlenmesi düşünülen niteliklerin belirlenmesinin ardından kurumun pazardaki en önemli rakibi ile de karşılaştırılmasının sağlanabilmesi için belirlenen niteliklere yönelik belirli fikir ölçekleri kullanılarak düşünceleri

öğrenilmek istenen kişiler için kurum ve rakibi ile ilgili sorular hazırlanır ve uygulanır. Araştırmanın ikinci aşamasında araştırmanın uygulandığı kişilerden kurum nitelikleri listesinin önemi hakkındaki fikirlerini belirtmeleri istenir. Her bir nitelik için yüz üzerinden derecelendirme yapılır ve bu önem derecelerinin belirlenmesinden sonra, söz konusu kişilerden kurumların birbirlerinden ayrılmada en fazla rol oynadığını düşündükleri nitelikleri belirtmeleri istenir. Bir sonraki ve son aşamada her bir kurum için listedeki önemli niteliklerin araştırmaya konu olan kişiler arasındaki oranlarının elde edilmesi gelmektedir³⁵².

Yapılan araştırmanın neticesinde kurumların, hedef kitleleri üzerindeki imajlarının oluşumunu belirleyen niteliklerini, bu niteliklerin rakiplerin sahip olduğu niteliklerden farkını ve hangi niteliklerin kurumların rakiplerinden farklı olarak algılanmalarını sağladığı bilgilerine ulaşılabilir.

Algılama Haritaları

Kurumlar algılama haritaları ile kendilerinin ve rakiplerinin hedef kitlenin zihinlerindeki sahip olduğu konumu tespit etme imkanına sahip olacaklardır. Algılama haritaları ile hedef kitlelerin kurumların imajını değerlendirirken kullandıkları değişkenler belirlenerek zihinlerinde bulunan boşlukları saptama imkanı sağlanacaktır. Algılama haritalarından bir ürün ya da markanın tüketicilerin zihinlerindeki konumlarını belirlemek için de yararlanılabilmektedir.

Algılama haritaları, belirli bir alanda faaliyet gösteren kurumların tanımlayıcı özelliklerinin belirlenmesi esasına dayanmaktadır. İki ya da üç boyutlu olarak hazırlanabilecek algılama haritalarında kantitatif ve kalitatif yaklaşımlar bulunmasına karşın genellikle kantitatif yaklaşımlar tercih edilmektedir. Piramit, daire, kutu ve dikdörtgen gibi değişik biçimlerde çizilebilecek olan algılama haritalarında kullanılan temel iki teknoloji çok boyutlu ölçekleme (multidimensional scaling- MDS) ve

³⁵² Füsün Kocabaş, “İmaj ve Kimlik Araştırmaları”, *Düşünceler Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi*

diskriminant analizidir. Genellikle araştırmalarda diskriminant analizi kullanılmasına karşın MDS, çok yönlü olma özelliğine sahiptir. Diskriminant analizi pazarda hangi özelliklerin kurumları diğerlerinden farklı kıldığını belirlenmesine yardım ederken, MDS psikolojik uzmanlık kavramından hareket ederek mal, hizmet, kurum ya da markalar arasında algılanan benzerlik ve farklılıkların neler olduğunu ortaya koymaktadır³⁵³.

Kurumların, algılama haritalarında kullanılabilecek belirleyici niteliklerinden bazıları şu şekilde sıralanabilir³⁵⁴:

- Müşteri tatmininin sağlanması,
- Yenilikçilik,
- alışmak için iyi bir kurum olmak,
- evre sorunları ile ilgilenmek,
- İyi yatırım kalitesi,
- Kurum amaçlarının toplum ile ilişkilendirilmesi,
- Kaliteli rn ve hizmetlerin sunulması vb.

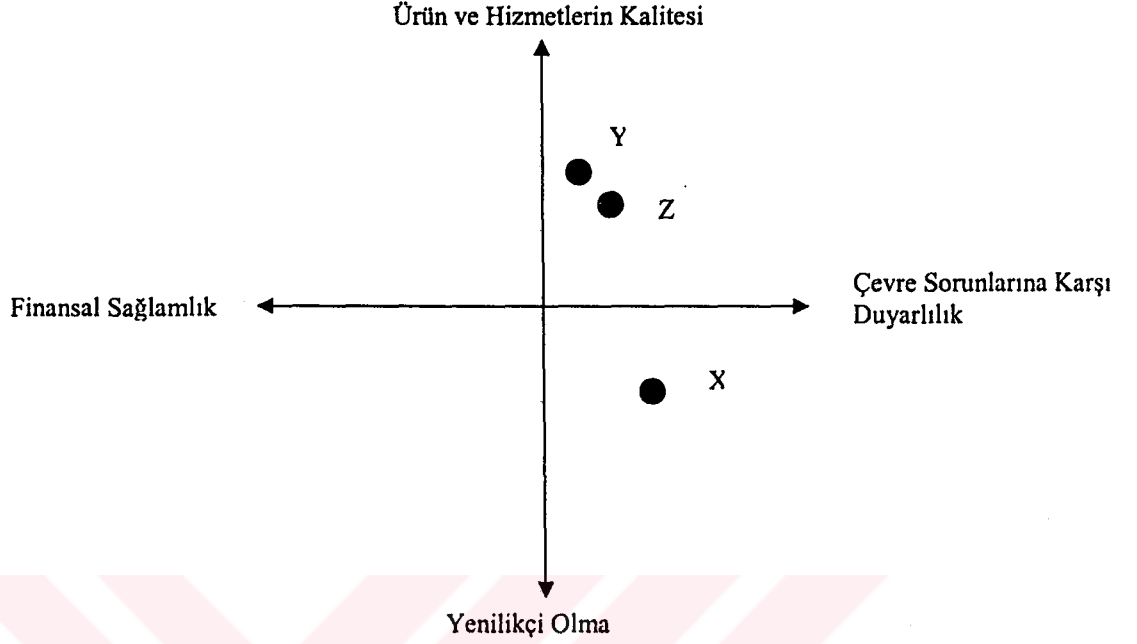
Faaliyet gösterilen alana bağlı olarak ve araştırmanın yapılacağı hedef kitlenin yapısına bağlı olarak bu nitelikler arttırılabilir. Bir yatırımcının kurumu değerlendirme kriterleri ile bir müşterinin değerlendirme kriterleri birbirinden farklı olacaktır. Bu nedenle algılama haritalarının hazırlanmasında kullanılacak tanımlayıcı özellikler belirlenirken bu durum dikkate alınmalıdır.

Dergisi, Yıl:12, Sayı:12, şubat, 1999, ss.88-93.

³⁵³ M. Mithat ner, Sanem Alkibay, Algılama Haritaları: Departmanlı Mağazalar zerine Ampirik Bir Araştırma, [www. caterisparibus. Net](http://www.caterisparibus.net), ss.4-5, Nisan 2004

³⁵⁴ Thomas Garbett, **How to Build a Corporation's Identity and Project Its Image**, Lexington Books, McMillion Inc., NewYork, 1988, s.10.

Hazırlanabilecek algılama haritasına basit bir örnek şu şekilde verilebilir;



Kurumlar yaptıkları araştırmaların sonucunda, hedef kitleler üzerinde arzuladıkları imajı oluşturamadıklarını, arzulanan imaj ile oluşan imajın birbirinden farklı olduğunu gördüklerinde imaj değişikliğine gitmeye karar verebilirler. Yapılan araştırmalar, hazırlanan kurum imajı programının eksik yönlerini de ortaya çıkaracağından değişime yönelik imaj programında bu noktalar da dikkate alınacaktır. Kurumların imaj değişikliğini nasıl yapmaları ya da nasıl yapabilecekleri konusunda karara varmaları gerekmektedir. Ancak değişimin nasıl yapılacağına ilişkin kararlar basit olmamaktadır. Öncelikle değişimi gerekli kılan unsurlar belirlenmelidir. Yapılan araştırmalardan elde edilecek veriler bu konuda kurumlara ışık tutacaktır.

Kurumlar imaj değişimini gerçekleştirirken genellikle sadece görsel unsurlarında (logo, renk, yazı karakteri, kurum binasının dizaynı vb.) değişiklik yapmaktadırlar. Oysa, nasıl ki kurum imajının oluşum süreci sadece görsel dizaynı değil farklı birtakım unsurları içeriyor ise değişim süreci de görsel dizayn unsurlarının değişiminden fazlasını içermektedir. Aksi halde yapılan değişim sadece dış görünümde olacağından istenilen başarı sağlanamayacaktır.

İnsanların belirli konular ile ilgili olarak algılamalarını ve bu algılamalar sonucunda sahip oldukları yargıları değiştirmek oldukça zor bir süreçtir. Bir kurumun da hedef kitlesini oluşturan bireylerin kendisi ile ilgili algılamalarını değiştirme çabaları uzun soluklu ve sabır gerektiren çabaları içermektedir. Kurum imajının değişim çalışmalarında da öncelikle alt yapıda gerekli değişimlerin yapılması, ondan sonra dış imajı oluşturan unsurlarda değişime gidilmesi gerekmektedir. Kurumun sahip olduğu değerler, vizyon ve misyon tanımlamalarında arzulanan yeni imaja yönelik değişikliklerin yapılması, kurum imajının değişim programının başarılı olmasını sağlayacaktır. Kurum imajında yapılacak yeni bir düzenleme kurum kimliği ve kültüründe de değişiklikleri gerekli kılmaktadır. Kurum imajı, kurum kimliğinin bireylerin zihinlerindeki algılamaları olduğundan kurum kimliği ve onu oluşturan unsurlarda da gerekli olan değişikliklerin yapılması değişimin başarılı olmasını sağlayacaktır.

Hedef kitleyi oluşturan bireylerin kurum ile ilgili algılamalarını değiştirmek genellikle kurumların yaptıkları sonuç getirmeyen şeylerin değişimi ile başlamaktadır. Bu durum, kurumların reklamlarında, kurum sözcülerinde, politikalarında ya da çalışanlarında değişimi gerektirebilir. Kullanılacak davranış ve farkındalık araştırmaları, kurumlara neyi değiştirmeleri gerektiğine yönelik bilgiyi sağlamaktadır. “Dinlemek”, algılamaları değiştirmenin ilk basamağıdır. İkinci basamak ise kurumların dinlediklerini elverişli bir plan haline dönüştürmelerini kapsamaktadır. Önemli bir nokta, bu planın uzun vadeli bir niteliğe sahip olmasıdır. Özellikle kriz dönemlerinden sonra kurumların imajlarını değiştirmelerinde ve yeniden oluşturmalarında uzun dönemli plan ve programlara başvurmaları gerekmektedir³⁵⁵. Kurumların imaj değişimlerini belirli bir plan dahilinde gerçekleştirmeleri, ne yapmaları gerektiği konusunda karmaşaya düşmelerini engelleyecek ve planlı bir biçimde gerçekleştirilen değişim daha etkili sonuçlar doğuracaktır.

³⁵⁵ Joe Marconi, a.g.e., ss.20-21.

Kurumların sahip oldukları olumlu kurum imajının kurumlara sağladığı pek çok fayda bulunmaktadır. Kurumun hedef kitleleri ile olan ilişkilerini olumlu yönde etkileyerek söz konusu kitlelerin kuruma karşı güven ve sadakatini sağlamaktadır. Oluşturulan bu duygusal bağın getirdiği niteliksel, olumlu etkilerin yanı sıra başarılı bir kurum imajı niceliksel açıdan da kurumlara katkı sağlamaktadır.

Kurum satın almaları ile ilgili olarak yaşanan bir takım olaylar, kurumların sahip oldukları imajın değeri bulunduğunu ve bu değerın parasal olarak ifade edilebilen gerçek bir varlık olduğunu göstermiştir. Rowntree Machintosh'un 1988 yılında İsviçre'li gıda grubu Nestle tarafından 2.55 milyar sterline satın alınması, kurum imajının değeri açık biçimde göstermektedir. Rowntree'nin tesisler ve stoklar gibi fiziksek varlıklarının değeri Nestle'nin satın alma için ödediği toplam para miktarının beşte birini oluşturmaktadır. Geriye kalan beşte dördlük para ise kurumun sahip olduğu imaja ödenmiştir. Bu konu ile ilgili olarak bir diğer örnek olarak Philip Morris'in aynı tarihlerde Kraft'ı 12.9 milyar dolara satın alması verilebilir. Burada ödenen ücret taşınabilir varlıkların değerinin dört katını teşkil etmekteydi³⁵⁶.

Etkili ve başarılı bir kurum imajının olumlu katkıları bulunduğu kadar; olumsuz bir kurum imajı ya da kurum imajında yaşanan bir zedelenme aynı ölçüde kurumu zarara uğratmaktadır. Amerikan Uzay Araştırma Merkezi NASA, Hubble uzay teleskobunu yollamada karşılaştığı zorluklar ve fırlatmadaki gecikmeler nedeni ile kurum imajında kayıplar yaşamıştır. Bazı kişiler tarafından bu gecikmeler başarısızlık olarak yorumlanmış ve bu önceden tahmin edilemeyen bir aksilik olarak değil de, doğrudan NASA'nın hatası biçiminde algılanmıştır. Bu nedenle NASA, Ay Programı sonrasında kazandığı büyük halk desteği ve itibarında kayıplar yaşamış ve NASA'ya yönelik eleştiriler artmıştır. Kurum imajının zedelenmesine bağlı olarak halk desteğinin azalması ve halk desteğine bağlı olan kaynakların daralması ihtimali ortaya çıkmıştır.

³⁵⁶ Peter Sheldon Green, *Şirket Ününü Korumanın Yolları*, Çev. Abdullah Ersoy, Milliyet Yayınları, İstanbul, 1996, s.16.

Bu zararın düzeltilebilmesi, NASA'nın eski konumuna ulaşabilmesi için özel bir çaba gerekmektedir ve bu da önemli ölçüde zaman kaybına yol açmaktadır³⁵⁷.

Sunulan her iki örnek, kurum imajının kurumlar için taşıdığı önemi ortaya koymaktadır. Kurumların, bu etkileri dikkate alarak kurum imajının kendiliğinden oluşmasına olanak tanımadan, arzuladıkları yönde oluşması yönünde çaba harcamaları gerekmektedir.



³⁵⁷ D.B. Bromley, a.g.e., s.156

6. ETKİLİ BİR KURUM İMAJI OLUŞTURMAK İÇİN PROGRAM ÖNERİSİ

Hedef Kitle	Kurum Amaçları	İletişim Yöntemleri	Etkiler / Sonuçlar
İç Hedef Kitle			
Çalışanlar	Yönetim Çalışan İletişiminin Korunması Sürdürülmesi	Çalışanlar İle Toplantı	Çalışanların Moralini Yükseltme
	İyi Yapılan Çalışmaların Sürdürülmesi	Çalışanlar - Şefler İçin Konferanslar	Çalışanların Yüksek Morali Aracılığı İle Müşteri ve Toplum İlişkilerini Geliştirme
	Kaliteli Ürün ve Hizmet Üretmek	Politika Değişikliklerinin Çalışanlara Duyurulması	Kurumun Çalışanlar Arasındaki İmajını Geliştirmek
	Çalışanların Sağlık ve Güvenliklerini Temin Etmek	Gazete Yayımlama ve Diğer Çalışan İletişimi Yöntemleri	Kaliteli Çalışanı Çekme ve Elde Tutma
		Çalışanlar Arasında Eğitim Becerilerini Teşvik Etme	Karlılığı Arttırma
		Satışta Rekabeti Bonusu ve Diğer Ödülleri Teşvik Etme	Kaliteli Ürün ve Hizmet Sağlama
		Sözlü Olarak Çalışanları Teşvik Etme	Verimliliği Arttırma
		Çalışanları Sağlık ve Güvenlik Konusunda Eğitmek	Çalışanların Güvenlik Kayıtlarını İyi Biçimde Koruma
Dış Hedef Kitle			
Toplum	Toplumun Desteğini Kazanma	Haberler - Makaleler ve Yerel Gazetelerde Reklamlar	Toplumun Kurum Amaçlarına Desteğini Kazanma
		Toplumda Ticareti Koruma	Toplumsal Kaynakları, Okulları ve Sığınma Evlerini Destekleme
		Ulusal Medyada Raporların Yer Almasını Sağlama	Toplumda Kurum İmajını Geliştirme
		Toplumsal Organizasyonlara Katılma	Kurumun Toplumu Nasıl Desteklediği ile İlgili Toplumun Bilgi Düzeyini Arttırma
		Açık Kapı Anlayışına Sahip Olma	

Müşteriler	Müşteriye Fayda Sağlama Müşteri Şikayetlerini En Aza İndirgeme	Okullara ve Hayır Cemiyetlerine Bağışta Bulunma	Müşterilerin Ürün ve Hizmetlere Olan Güvenini Kazanma Karlılığı Arttırma ve Büyüme Kriz Dönemlerinde Kurum İmajının Zarar Görmesini Engelleme Müşteriler Arasında Kurum İmajını Geliştirme
		Toplumsal Kaynakların Geliştirilmesinde Aktif Rol Alma	
		Kurum Liderinin -CEO- Sivil Toplum Kuruluşlarında Yer Almasını Sağlama	
		Kurum Liderinin - CEO- Yerel ve Ulusal Yönetime Katılımını Sağlama	
		Kaliteli Ürün ve Hizmet Sunma	
		Güvenilebilirlik İçin İtibar Kazanma	
		Reklamda Güvenilirliği Vurgulama	
		Müşteri İhtiyaçlarının Farkında Olma	
		Müşterinin Sağlık ve Güvenliği İle İlgilenme	
		Müşteri Şikayetlerini Nazik ve Hızlı Biçimde Cevaplama	
Hükümet	Hükümet İle Sağlıklı İlişkilerin Kurulması	Kurumun İsmi, Logosunu ve Sloganını Teşvik Etme	Hükümet Düzenlemelerinin Kurumdan Taraf Olmasını Sağlama Kurum - Hükümet İlişkilerini Geliştirme
		Hükümet Düzenlemelerine Uyma	
		Lobicilik Grupları Oluşturma	
		Yerel ve Ulusal Yönetimlere Bilgi Sağlama	

Tablo 4: Kurum İmajı Programı

Kaynak: James G. Grey, JR. Managing the Corporate Image The Key to Public Trust, Quorum Books, USA, 1986, s.151

SONUÇ

Günümüzde yaşanan ekonomik ve toplumsal gelişme ve değişimler ile birlikte, kurumların faaliyetlerini sürdürdükleri; ürün ve hizmetlerini üretip sundukları pazar ortamında da gelişim ve değişme yaşanmaktadır. Pazarda yaşanan değişimlerin yol açtığı yoğun rekabet ortamı içinde kurumlar, farklı olmanın, farklı hedef kitleler tarafından tercih edilir olmanın yollarını aramaktadırlar. Bu anlamda kurumlara rakiplerinden farklı olmaları için en önemli avantajı başarılı bir biçimde oluşturulmuş kurum imajı sağlamaktadır. Ürün, hizmet, servis olanakları, kalite gibi unsurların rakipler tarafından taklit edilmesi artık mümkün olmaktadır; ancak, arzulanan biçimde, olumlu ve etkin oluşturulmuş kurum imajının taklit edilmesi mümkün olmamaktadır.

Pazarda faaliyet gösteren kurumların sayısının artması, kurumlar tarafından tüketicilere ve diğer hedef gruplara gönderilen mesajların sayısının da artmasına yol açmıştır. Bireyler, oldukça fazla sayıdaki kurumların sayısız pek çok mesajı ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu mesaj bombardımanı içinde, kurumların gönderdikleri mesajın hedef kitleyi oluşturan bireyler tarafından fark edilerek algılanması önemli bir konuyu oluşturmaktadır. Kurumların, bireylerin seçici algılamalarına seslenerek kendileri ile ilgili farkındalık oluşturmalarının yolu ise olumlu bir kurum imajı oluşturmaktır.

Kurumların, hedef kitlelerini oluşturan bireylerde kendilerine yönelik olumlu algılamalar oluşturmaları çok da kolay olmamaktadır. Söz konusu bireylerin kurum ile ilgili algılamaları üzerinde etkili olan pek çok unsur bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar; faaliyetlerini sürdürdükleri toplum için bir şeyler yapmaya çalışan kurumlar ile ilgili algılamaların diğer kurumlara göre olumlu olduğunu ortaya koymuştur. Sosyal sorumluluk anlayışı çerçevesinde hareket eden, çevresine karşı duyarlı, faaliyetlerini gerçekleştirdikleri toplum yararına işler yapan, kültür ve sanat konularına karşı duyarlı, katılımcı, yardımsever, doğru yönetilen kurumlar toplum tarafından olumlu izlenimlere sahip olmakta ve bu izlenimler süreç içinde onlar için olumlu ve güçlü bir kurum imajına dönüşmektedir. Kurumların güçlü ve olumlu bir imaja sahip olmalarının onlara

sağladığı güç kurumları yaşayabilecekleri çeşitli zorluklara karşı korumakta ve özellikle kriz dönemlerinde sorunların daha kolay ve hızlı çözülmesine yardımcı olmaktadır.

Kurum imajının, kriz döneminde kuruma sağladığı faydaların yanı sıra pek çok olumlu etkisi daha bulunmaktadır. Kurumların, müşteriler tarafından kaliteli ürün ve hizmet sunan olarak algılanmaları ve buna bağlı olarak müşteriler üzerinde olumlu bir imaja sahip olmaları müşterilerin tercihleri üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Kurum imajının kısa vadede satışlara doğrudan etkisi olmadığı düşünülse de aslında uzun vadede müşterilerin tercihleri üzerinde etkileri nedeni ile satışları ve karı da olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca başarılı bir kurum imajı, kurumlara ürün ve hizmetlerini daha yüksek fiyatlandırabilme imkanını sunmaktadır.

Kurum imajı, müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, yatırımcılar ve kurumların diğer hedef kitleleri ile ilişki kurmalarını ve bu ilişkiyi devam ettirmelerini sağlamaktadır. Kurum imajının söz konusu hedef kitleler ile kurduğu ilişki çift yönlü olma özelliği nedeni ile kuruma yönelik algılamaların olumlu olmasını ve kurumun, hedef kitlelerin kendisi ile ilgili sahip oldukları düşünceleri öğrenmesini mümkün hale getirmektedir. Kurumların hedef kitleleri ile aralarında oluşan, kurum imajı ile sağlanan bu karşılıklı ilişki ve iletişim rekabet ortamında yaşamlarını devam ettirebilmelerinde önemli bir noktadır.

Kurum imajının önemli bir etkisi de kurumların ekonomik açıdan sağladıkları üzerinde gerçekleşmektedir. Güçlü ve olumlu bir kurum imajı finans çevresi üzerinde olumlu etkiler bırakarak daha kolay hissedar bulmasını sağlamakta ve hisse senedi fiyatlarını arttırmaktadır. Başarılı bir kurum imajı kurumların piyasa değerini de arttırmaktadır. İyi bir kurum imajının finansal açıdan değeri örnekler ile de somut biçimde görülebilmektedir. Olumlu bir kurum imajı, kurumların piyasa fiyatı üzerindeki olumlu etkilerinin yanında ekonomik krizlerin yaşandığı dönemlerde kurumların daha rahat kaynak bulmalarını da sağlamaktadır. Sahip olunan imaj, kurumlara olan güven duygusunu da arttırdığı için banka ve finans kurumları iyi bir imajı olan kuruma kredi sağlamakta kolaylıklar sunacaktır.

Kurumların çalışanları ya da muhtemel çalışanları tarafından algılamalarının olumlu olması, kurumların nitelikli çalışanları kendilerine çekmelerini ve elde tutmalarını da sağlamaktadır. Çalışanlar, toplum genelindeki imajı olumlu bir kurumda çalışmayı tercih etmektedirler. İyi bir imaja sahip olan kurumlar genellikle çalışan aramazlar, çalışanlar kendileri bu kurumlara başvuruda bulunurlar. Bu niteliğe sahip bir kurumda çalışmak çalışanları motive ederek verimliliği arttırmakta, aynı zamanda çalışanları güçlü müşteri ilişkileri geliştirmelerine teşvik etmektedir. Böylece olumlu ve güçlü bir imaja sahip kurumlar kaliteli çalışanları bünyelerine katmak için daha az zaman ve enerji harcamaktadırlar. Başarılı ve olumlu bir kurum imajı çalışanların kuruma olan güven ve bağlılığını da arttıracak; çalışanlar ile yaşanabilecek ve yaşanan sorunların daha kolay çözümlenmesine yol açacaktır.

Başarılı ve etkili bir kurum imajının kurumlar için olumlu yönleri bulunduğu kadar, aynı şekilde negatif bir kurum imajının da kurumlar için kötü bir takım sonuçları bulunmaktadır. Kurumlar hedef kitleleri tarafından negatif algılamalara sahip olduklarında hem söz konusu hedef kitlelerin ve bu kitleleri oluşturan bireylerin güven ve desteğini kaybedecek, rakipleri arasında istenmeyen bir noktada yer alacak hem de buna bağlı olarak satış miktarları da azalacak, ekonomik olumsuzluklar yaşayacaktır.

Kurumlara sözü edilen olumlu katkıları sağlayan kurum imajının başarılı bir biçimde oluşturulabilmesi bir takım unsurların dikkate alınmasına bağlı olmaktadır. Günümüzde kurumlar; üretim, pazarlama, iletişim vb. bütün kurumsal faaliyetlerini müşteri odaklı bir yaklaşım içinde yönlendirmektedirler. Kurumların başarısı, müşterileri ve diğer hedef grupları ile kuracakları diyaloga bağlı bulunmaktadır. Kurulan bu diyalogun kurumların arzuladıkları biçimde olabilmesi için; kurumların iletişim içinde bulundukları grupları ve hatta bu grubu oluşturan bireyleri bütün yönleri ile tanımaları gerekmektedir.

Bu tanıma faaliyeti içinde, bireylerin demografik özelliklerinin yanı sıra tutum ve davranış özelliklerinin ve bu özellikleri belirleyen unsurların bilinmesi gerekmektedir. Bireyin davranışları üzerinde sosyal süreçler kadar psikolojik süreçler de önemli bir rol oynamaktadır. Söz konusu bu psikolojik süreçler içinde en önemli noktayı bireyin algısı

ve bu algının sahip olduğu nitelikler oluşturmaktadır. Bireylerin algılamadıkları bir nesne ya da uyarana tepki vermeleri söz konusu değilken; nasıl algıladıkları da söz konusu nesne ya da uyarana tepki verme biçimlerini belirlemektedir. Bu bağlamda bireylerin kurumlara yönelik bir davranış sergilemeleri bu kurumları algılamalarına; olumlu bir davranış sergilemeleri ise nasıl algıladıklarına dayanmaktadır.

Kurumların imajları üzerinde etkili olan, ürün ve hizmetlerin kalitesi, başarılı müşteri ilişkileri, sosyal sorumluluk anlayışına sahip olmak vb. unsurların önemi, bireylerin bu unsurları algılama biçimleri ile yakından ilişkilidir. Bireyler sayılan bu unsurları önemli olarak ve kurumları da bu nitelikleri üzerlerinde taşıyan biçiminde algıladıklarında bu unsurlar kurum imajını etkilemekte; bu unsurlara sahip kurumlar da oluşturmaya arzuladıkları kurum imajını elde etmektedirler.

Bireylerin algısal özelliklerinin belirlenmesine yönelik eğilimin temelinde bireylerin algılarının dış müdahaleler ile istenilen biçimde yönlendirilebileceği gerçeği bulunmaktadır. Algı, bireyin kendi fizyolojik yapısından kaynaklandığı gibi bir takım dış etkenler ile biçimlendirilebilmektedir. Bireylerin algısı üzerinde bu şekillendirmelerin yapılabilmesi bu sürecin iyi tanımlanmasına bağlıdır. Algılama süreci her yönü ile tam olarak bilinir ise hangi noktalarda müdahale edilebileceği anlaşılabilir.

Kurumlar için, bireylerin algılamalarını yönlendirebilme yetisine sahip olmak ve kendileri ile ilgili istedikleri yönde algılamalar geliştirmek, pazar koşulları ve rekabet dikkate alındığında büyük bir güç olarak görülmektedir. Bu güce sahip olabilmeleri için öncelikle kurumların bireylerin algılamalarının önemini fark etmeleri gerekmektedir. Bu farkındalık kurumlara izlemeleri gereken yolda ışık tutacak ve atacakları adımların doğru yönde olmasına yardım edecektir.

Bireylerin davranışlarının ortaya çıkmasında ve yönlenmesindeki etkileri nedeni ile algı kurumların imaj çalışmalarının da önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Bir sürece daha en başında müdahale edip istenilen doğrultuda yönlendirmek arzulanan sonuca ulaşmanın temel yoludur. Kurumların, hedef kitlelerini oluşturan bireylerin kendilerine karşı olumlu bir tutum ve davranış sergilemelerini sağlayabilmeleri için sürecin ilk

basamağına yani davranışın oluşmasına yol açan algıya yönelmeleri gerekmektedir. Algıyı istedikleri gibi biçimlendirdiklerinde buna bağlı olarak tutum ve davranışlar da arzuladıkları gibi gerçekleşecektir.

Kurumların bireylerin algılamalarını etkileyerek olumlu bir imaj oluşturmaya çalışmalarının altında, başarılı ve olumlu bir kurum imajının sağladığı faydalar bulunmaktadır. Sadece mal ve hizmet üreten kurumlar için değil, belirli bir grubun tercihi olmayı isteyen tüm kurum ve kişiler (siyasi partiler, belediye başkan adayları vb.) için söz konusu grubu oluşturan bireylerin algıları önem taşımaktadır. Bu önemi belirleyen en önemli etken ise giderek artmakta olan rekabet unsurudur. Farklı olmanın, benimsenmenin ve tercih edilmenin en önemli koşulu kurumlar için olumlu algılamalar yani olumlu bir kurum imajı oluşturmaktır.

Kurum imajının, kurumlar açısından sahip olduğu önem gün geçtikçe artmakta ve kurumlar sağladığı avantajlar nedeni ile güçlü ve olumlu bir imaj oluşturmaya çalışmaktadırlar. Kurumların farklı hedef kitleleri tarafından olumlu biçimde algılanmaları bu hedef kitlelerin kuruma karşı güven ve desteklerini arttıracaktır. Bu olumlu algılamalar yani olumlu bir kurum imajı sağladığı bütün avantajları ile birlikte, günümüz koşullarında kurumların rekabet avantajı sağlamalarında ve yaşamlarını devam ettirmelerinde en önemli anahtardır. Bu nedenle her şeyden önce kurumların başarılı, güçlü ve olumlu bir imaj oluşturma yönünde çaba harcamaları gerekmektedir.

TÜRKÇE KAYNAKLAR

1. KİTAPLAR:

- AK, Mehmet; **Firma/Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj**, Işıl Ofset San.Ltd.Şti., İstanbul, 1998.
- AKINCI, Z. Beril; **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İletişim Yayınları Cep Üniversitesi 169, İstanbul, 1998.
- AYDEDE, Ceyda; **Teorik ve Uygulamalı Halkla İlişkiler Kampanyaları**, 2.Baskı, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2002.
- BALTA PELTEKOĞLU, Filiz; **Halkla İlişkiler Nedir**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 1998.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem; **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Gül Yayınevi, Ankara, 1991.
- BAYMUR, Feriha; **Genel Psikoloji**, 14.Baskı, İnkılap Yayınları, , İstanbul, 1990.
- BAYRAK, Sabahat; **İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001.
- BAYSAL, A. Can, TEKARSLAN, Erdal; **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, 2. Baskı, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul, 1996.
- BECER, Emre; **İletişim ve Grafik Tasarım**, 3. Baskı, Dost Kitabevi, Ankara, 2002.
- BİLGİN, Nuri; **Sosyal Psikolojiye Giriş**, 4.Baskı, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları: 48, İzmir, 2003.

BUDAK, Gönül, BUDAK, Gülay; **Halkla İlişkiler Davranışsal Bir Yaklaşım**, İzmir, 1998.

BÜLBÜL, A. Rıdvan; **Halkla İlişkiler ve Tanıtım**, 2. Baskı, Nobel yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara, 2000.

CAN, Halil; **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara, 1991.

CLAYTON, Susan; **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme**, Çev. Onur Yıldırım, Hayat Yayınları, İstanbul, 1998.

COOPER, Ken; **Sözsüz İletişim**, Çev: Tunç Yalkı, İlgi Yayıncılık, İstanbul, 1989.

CÜCELOĞLU, Doğan; **Yeniden İnsan İnsana**, 13. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1996.

CÜCELOĞLU, Doğan; **İnsan ve Davranışı** "Psikolojinin Temel Kavramları", Remzi Kitabevi, İstanbul, 1998.

ÇEKİRGE PAKSOY, Arzu; **Türkiye'deki Halkla İlişkiler Uygulamaları**, Rota Yayınları, İstanbul, 1999.

DİNÇER, Ömer; **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul, 1998.

DÖKMEN, Üstün; **İletişim Çatışmaları ve Empati**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1994.

ERDOĞAN, İrfan, ALEMDAR, Korkmaz; **İletişim ve Toplum -Kitle İletişim Kuramları Tutucu ve Değişimci Yaklaşımlar-**, Bilgi Yayınları/Özel Dizi: 25, İstanbul, 1990.

EREN, Erol; **Yönetim ve Organizasyon**, İ.Ü.İ.F., İstanbul, 1991.

EREN, Erol, **Stratejik Yönetim**, 4. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları: 23, Eskişehir, 1996.

FISKE, John; **İletişim Çalışmalarına Giriş**, İkinci Basım, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara, 2003.

FREEDMAN, J.L., SEARS, D.O., CARLSMITH, J.M.; **Sosyal Psikoloji**, 4. Baskı, Çev. Ali Dönmez, , İmge Kitabevi Yayınları, Ankara, 2003.

GERSON, Richard F.; **Müşteri Tatmininde Süreklilik**, Çev: Tülay Savaşer, Rota Yayınları, İstanbul, 1997.

GOFFEE, Rob, JONES, Gareth; **Kurum Kültürü -Kuruluşunuzun Kurumsal Kültürünün İşiniz Üzerindeki Yıkıcı ve Yapıcı Etkileri**, Çev. Kıvanç Kutmandu, MediaCat Kitapları Kapital Medya A.Ş., Ankara, 2000.

GÖKSEL, Ahmet Bülent; **Halkla İlişkiler**, 3. Baskı, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayın No: 4, İzmir, 1994.

GÖKSEL, Ahmet Bülent, BAŞOK YURDAKUL, Nilay; **Temel Halkla İlişkiler Bilgileri**, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayın No: 15, İzmir, 2002.

GÖKSEL, A.Bülent, KOCABAŞ, Füsün, ELDEN, Müge; **Pazarlama İletişimi Açısından Halkla İlişkiler ve Reklam**, Yayınevi Yayıncılık Ltd., İstanbul, 1997.

GÖZTAŞ, Aylin; **Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler**, Ege Yayıncılık, İzmir, 1997.

GREEN, Peter Sheldon; **Şirket Ününü Korumanın Yolları**, Çev. Abdullah Ersoy, Milliyet Yayınları, İstanbul, 1996.

GÜMÜŞ, Mustafa; **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1997.

GÜRGEN, Haluk; **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der Yayınları 221, İstanbul, 1997.

GÜRÜZ, Demet; **Halka İlişkiler-Reklam Ajansı İşletmeciliği ve Yönetimi**, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No. 7, İzmir, 1995.

GÜRÜZ, Demet, GÜNERİ, Belma, KER, Müjde, ÖZDEMİR YAYLACI, Gaye, KARPAT, Işıl; **Halkla İlişkiler Yönetimi**, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No: 10, İzmir, 1998.

GÜVENÇ, Bozkurt; **İnsan ve Kültür**, 5.Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1991.

GÜZELCİK, Ebru; **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.

İNCEOĞLU, Metin; **Tutum, Algı, İletişim**, 3. Baskı, İmaj Yayıncılık, Ankara, 2000.

KADIBEŞEGİL, Salim; **Halkla İlişkilerde Temel İlkeler**, Tükemat, İzmir, 1986 .

KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem; **İnsan ve İnsanlar Sosyal Psikolojiye Giriş**, 7. Baskı, Türk Sosyal Bilimler Derneği, 1988.

KER-DİNCER, Müjde; **İş Yaşamında ve Özel Yaşamda Kişisel İmaj**, 3. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000.

KER-DİNCER, Müjde; **Lobicilik**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999.

KOCABAŞ, Füsün, ELDEN, Müge, YURDAKUL, Nilay; **Reklam ve Halkla İlişkilerde Hedef Kitle**, 3. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul, 2002.

KOCABAŞ, Füsün, ELDEN, Müge, ÇELEBİ, Serra İnci; **Marketing P.R.**, 2.Basım, MediaCat Yayınları, Ankara, 1999.

KOÇEL, Tamer; **İşletme Yöneticiliği -Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik Modern Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar-**, Beta Basım, İstanbul, 2001.

KOLASA, Blair J.; **İşletmeciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, Çev. Grup Başkanı Kemal Tosun, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Yayınları no.42, İstanbul,____.

KONGAR, Emre; **Kültür Üzerine**, Çağdaş Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul, 1984 .

KOTLER, Philip; **Kotler ve Pazarlama - Pazar Yaratmak, Pazar Kazanmak ve Pazara Egemen Olmak-**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.

KOVANCI, Ahmet; **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?**, Sistem Yayıncılık: 288, İstanbul, 2001.

KRECH, David, CRUTHFIELD, Richard S.; **Sosyal Psikoloji Teori ve Sorunlar**, Çev. Erdoğan Güçbilmez, Oğuz Onaran, Türk Siyasi İlimler Derneği Yayınları, İstanbul,____.

MARDİN, Betül; **Değerli Dostum**, Sanimat Ltd., İstanbul, 1996.

MORGAN, Clifford T.; **Psikolojiye Giriş**, Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları, Yayın No:1, 1980.

ODABAŞI, Yavuz; **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.

ODABAŞI, Yavuz, BARIŞ, Gülfıdan; **Tüketici Davranışı**, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2002.

ODABAŞI, Yavuz, OYMAN Mine; **Pazarlama İletişimi Yönetimi**, 3. Baskı, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2003.

OIGLEY, Joseph V.; **Vizyon Oluşturulması Geliştirilmesi ve Korunması**, Çev. Berat Çelik, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1998.

OKAY, Aydemir; **-Kurum Kimliği ve Kurum İmajı- Her Yönüyle Pazarlama İletişimi**, MediaCat Kitapları, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., Ankara, 2000.

OKAY, Aydemir; **Halkla İlişkiler Aracı Olarak Sponsorluk**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1998.

OKAY, Ayla; **Kurum Kimliği**, 3. Basım, MediaCat Kitapları, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul, 2002.

OKAY, Ayla, OKAY, Aydemir; **Halkla İlişkiler-Kavram, Strateji ve Uygulamaları**, Der Yayınları, İstanbul, 2002.

OKTAY, Mahmut; **İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, Der Yayınları, 1996.

OSKAY, Ünsal; **İletişimin ABC'si**, Simavi Yayınları, İstanbul, 1992.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat; **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1998.

SAMPSON, Eleri; **İmaj Faktörü**, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1995.

SAYERS, Fran, BINGAMAN, Christine E., GRAHAM, Ralph, WHEELER, Mardy; **Yöneticilikte İletişim**, Rota Yayınları Yapım, Kişisel Yönetim ve Gelişim Dizisi:6, İstanbul, 1993.

SCHMITT, Bernd, SIMONSON, Alex; **Pazarlama Estetiği -Marka, Kimlik ve İmajın Stratejik Yönetimi-**, Çev. Zela Ayman, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.

SUTHERLAND, Max Sutherland, SYLVESTER, Alice K.; **Reklam ve Tüketici Zihni**, Çev. İnci Berna Kalınyazgan, MediaCat Kitapları,Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul, 2004.

TEK, Ömer Baybars; **Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar**, ____, İzmir, 1990.

TORTOP, Nuri; **Halkla İlişkiler**, İlk San Matbaası, Ankara, 1986.

- TOSUN, Kemal; **İşletme Yönetimi:Genel Esaslar**, Olgaç Matbaası, Cilt:1, Ankara, 1982.
- TOSUN, Kemal; **Yönetim ve İşletme Politikası**, Birinci Cilt, İstanbul İşletme Fakültesi Yayın No: 232, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 125, İstanbul, 1990.
- ÖZKAN, Işık, SÜAR, Tülay; **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Tanık Matbaası, İzmir, 1992.
- USAL, Alparslan, KUŞLUVAN, Zeynep; **Davranış Bilimleri -Sosyal Psikoloji-**, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 1997.
- VAROL, Muharrem; **Örgüt Sosyolojisine Giriş**, Ankara Üniversitesi Yayınları No:2, Ankara,1993.
- YAZICI, İsmet ; **Kitle İletişiminde İmaj**, Bilim Yayınları, İstanbul, 1997.
- ZILLIOĞLU, Merih; **İletişim Nedir?**, Cem Yayınevi Kültür Dizisi, İstanbul, 1996.

2. MAKALELER:

- BİBER, Ayhan; “ Bir Halkla İlişkiler Politikası Olarak Sosyal Sorumluluk Anlayışı”, **Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, 2002/15 Güz.
- BLANCHARD, Ken; “ Anlaşılır Vizyon” ,**Executive Excellence**, Yıl:1, Sayı: 7, Ekim 1997.
- KANTARCIOĞLU, Bekir; “Amblem Tasarımında Estetik ve Fonksiyon”, **MediaCat**,Yıl: 4, Sayı:20,Eylül, 1996.
- KOCABAŞ, Füsün; “İmaj ve Kimlik Araştırmaları”, **Düşünceler Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Yıl:12, Sayı:12, Şubat, 1999.

TOLANGÜÇ, Ahmet; “Tanıtım ve İmaj” ,**Anatolia Turizm Çevre ve Kültür Dergisi**,Yıl:3, Ankara, 1992.

TOSUN, Nurhan Babür; -İşletmelerin Finansal Değer Oluşturma Çalışmalarında Halkla İlişkiler ve Reklamın Rolü-, **Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, 2002/15, Güz Dönemi.

YENGİN, Hülya; “ Bir Empresyon/İzlenim Formasyonu Süreci Olarak Şirket İmajı: Kişisel, Organizasyonel ve Çevresel Hedef Kitle Faktörlerine Öncelik Kazandırmak”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Yıl: 1999, Sayı: 9.

YEŞİLYURT, Didar, “ Kurum İçi PR”, **MediaCat**, Yıl: 8, Sayı.64, Mayıs 2000.

3. DİĞER KAYNAKLAR:

_____, “ İşletmeye Kazandırdıkları”, www.baltas-baltas.com/kurum_kulturu.html, Nisan, 2004.

_____, “Örgüt Kültürü ve İklimi”, <http://a54t.sitemynet.com/ada/oki.htm>, Nisan, 2004.

ILIMAN, Deniz; “**Kriz Yönetiminde Kurum İmajı ve Başarılı İç İletişim**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001

KER-DİNCER, Müjde; “**İletişim Becerileri Ders Notları**”, İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü 2. Sınıf Öğrencilerine Verilen Ders Notu, 2004.

KÖSEOĞLU, Özgür; “ Değişim Fenomeni Karşısında Markalaşma Süreci ve Bu Süreçte Halkla İlişkilerin Rolü”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İzmir, 2002.

TÜRKMEN, İsmail, **Seminer Notları**, 1996.

ÜNER, M. Mithat, ALKİBAY, Sanem; “Algılama Haritaları: Departmanlı Mağazalar Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, [www. caterisparibus. net](http://www.caterisparibus.net), Nisan 2004.

YAMAN,Yılmaz;“Sosyal Sorumluluk Kampanyaları”,

http://www.siviltoplum.com.tr/makale_01.htm, Temmuz 2004.

ZORLU, Nil; **Etkili Kurumsal İmajda Halkla İlişkiler**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2000.

YABANCI KAYNAKLAR

1. KİTAPLAR

BARON, Robert A., GREENBERG, Jerald; **Behavior in Organizations- Understanding and Managing the Human Side of Work**, Third Edition, Allyn and Bacon A Division of Simon &Schuster, U.S.A. 1990.

BARTOL, M.Kathryn, MARTIN, C.David; **Management**, Mc.Graw Hill,USA, 1994.

BASKIN, Otis, ARONOFF, Graig; **Public Relations The Profession and The Practice**, Second Edition, Wm. C. Brown Publisher, USA, 1988.

BERELSON, Bernard, STEINER, Gary A.; **Menschliches Verhalten**, C.1, Franz ve Fauke Buggle, Weinheim, Verlag Julius, Beltz, 1969.

BIRKIGT, Klaus, STADLER, Marinus H., FUNCK, Hans Joachim; **Corporate Identity: Grundalgen, Funktionen, Fallbeispiele**, 6.Auflage, Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, 1993.

BOVEE, Courtland L., BURK WOOD, Marian, THILL, John V., DOVEL, George P.; **International Edition Management**, McGraw Hill, USA, 1993.

BROMLEY, D.B.; **Reputation, Image and Impression Management**, John Wiley & Sons Ltd, England, 1993.

CENTER, Allen H., WALSH, Frank E.; **Public Relations Practices-Managerial Case Studies and Problems-**, Third Edition, Prentice Hall Inc., 1985.

CUTLIP, Scot M., CENTER, Allen H., BROMM, Glen; **Effective Public Relations**, Sixth Edition, Prentice-Hall Inc., USA, 1985.

DAVIS, Keith, BLOMSTROOM, Robert L.; **Business Society and Environment**, Second Edition, McGraw Hill, New York, 1971.

DEVITO, Joseph A. ; **Interpersonal Communication Book**, Seventh Edition, Harper Collins College Publishers., New York, 1993.

DOZIER, David M., GRUNIG, Larissa A., GRUNIG, James E., **Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management**, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, USA, 1995.

DUNN, S. Watson; **Public Relations**, Richard D. Irwin Inc., Homewood, 1986.

GARBETT, Thomas; **How to Build a Corporation's Identity and Project Its Image**, Lexington Books, McMillion Inc., USA, 1988.

GEE, Bobbie; **Creating A Million Dolar Image For Your Business**, USA: PageMill Press, 1995.

GLOCKLER, Thomas; **Strategische Erfolgspotentiale Durch Corporate Identity: Aufbau und Nutzung**, Wiesbaden:Dt.Univ.-Verl.; Gabler, 1995.

GOLDSTEIN, E. Bruce; **Sensation And Perception**, Sixth Edition, Wadsworth Group, USA, 2002.

GRAY, James G. JR; **Managing the Corporate Image The Key to Public Trust**, Quorum Books, USA, 1986.

GREENBAUM, Howard H., HELLWEG, Susan A., FALCIONE, Raymond L. and American Bussiness Communication- International Communication Association; **Organizational Communication Abstracts, Analysis and Overwiev**, Sage Publication, USA, 1983.

GREGORY, James R., WIECHMAN, Jack G.; **Marketing Corporate Image -The Company As Your Number One Product-**, NTC Business Books, USA, 1995.

GRUNIG, James E., HUNT, Todd; **Managing Public Relations**, Holt, Rinehart and Watson, New York. 1984.

HUBER, Kurt; "Image Transfer Mit Spitzensportlern", **Image: Global Image, Corporate Image, Marken Image, Produkt Image**, Verlag Moderne Industrie, Landsberg am Lech, 1987.

JEFFKINS, Frank; **Public Relations**, Second Edition, Macdonald and Evans Handbook, USA, 1 983.

JEFFKINS, Frank; **Advertising**, Second Edition, Pitman Publishing, London, 1991.

KIESSLING, Waldemar, SPANNAGL, Peter; **Corporate Identity: Unternehmensleitbild- Organisatonskultur**, 1.Aufl, Alling:Sandmann,1999.

KLEINFEILD, Klaus; **Corporate Identity und Strategische Unternehmensführung**, Akademisher Verlag, Münhen, 1992.

KOTLER, Philip, **Marketing Management**, Eleventh Edition, Prentice Hall International Editions, USA, 2003.

LUTHANS, Fred, **Organizational Behavior**, Sixth Edition, McGraw-Hill, Inc., USA, 1992.

LUTHANS, Fred; **Organizational Behavior**, Eight Edition, Irwin McGraw Hill, USA, 1998.

MARCONI, Joe; **Image Marketing**, NTC Business Books, USA, 1996.

MORGAN, Gareth; **Images of Organization**, Sage Publications, USA, 1997.

MORGAN, Clifford T., KING, Richard A., ROBINSON, Nancy M.; **Introduction to Psychology**, Sixth Edition, McGraw-Hill Book Company, USA, 1979.

NESKE, Fritz; **PR-Management**, Gernsbach: Deutscher Betriebswirte Verlag, 1977.

NEWSTROM, John W., DAVIS, Keith; **Organizational Behavior at Work**, Ninth Edition, New York, McGraw- Hill Inc., 1993.

REGENTHAL, Gerhard; **Identität und Image-Praxishilfen für das Management in Wirtschaft, Bildung und Gesellschaft**, Köln: Wirtschaftsverl, Bachem, 1992.

ROCK, Irvin; **An Introduction to Perception**, Macmillan Publishing, New York, 1975.

SAVERHAFT, Stan, ATKINS, Chris ; **Image Wars -Protecting Your Company When There's No Place to Hide-**, Wiley Inc, USA, 1989.

SEITEL, Fraser P.; **Practice of Public Relations**, Fourth Edition, Merrill Publishing Company, Ohio, Columbus, 1989.

SEITEL, Fraser P.; **The Practice of Public Relations**, Fifth Edition, Macmillan Publishing Company, New York, 1992.

SEKULER, Robert, BLAKE, Randolph; **Perception**, Fourth Edition, McGraw-Hill Companies Inc., USA, 2002.

SILK, Leonard, VOGEL, David; **Ethics and Profits: The Crisis of Confidence in American Business**, , Simon & Schuster, New York, 1976.

SMITH, Peter; -Investor Relations: Professionals and Institutions- **Handbook of Financial Public Relations**, Heinemann Professional Publishing, Oxford, 1989.

SOBOL, Marion G., FARRELLY, Gail E., TAPER, Jessica S.; **Shaping The Corporate Image - An Analytical Guide For Executive Decision Makers-**, Quorum Books, USA, 1992 .

THEAKER, Alison; **Public Relations Handbook**, Routlage, USA, 2001.

THOMAS, Glöckler; **Strategische Erfolgspotentiale durch Corporate Identity: Aufbau und Nutzung**, Dt. Univ.-Verlag, Weisbaden, Gabler, 1995.

TOSI, Hanry L., RIZZO, John R., CARROLL, Stephen J.; **Managing Organizational Behavior** Second Edition, Harper Collins Publishers, USA, 1990.

VERNON, M.D.; **The Psychology of Perception**, Penguin Books, USA, 1965.

WILKIE, Willliam L.; **Consumer Behavior** , Second Edition, John Wiley & Sons Inc., USA, 1990.

WINNER, Paul; **Effective PR Management, A Guide to Corporate Succes**, Kogan Page Ltd, London, 1990.

WOOD, David; "Types of Media", **The Practice of Public Relations**, Third Edition, Butterworth-Heinemann, USA, 1992.

WRIGHTSMAN, Lawrence S.; **Social Psychology**, Second Edition, Wadsworth Publishing Company, USA, 1977.

2. MAKALELER

BARROW, Peter; "Communicating in a Crisis", **Canadian Manager**, Spring, 1991, Vol.16, Issue 1.

GARVIN, David A.; "Competing on the Eight Dimensions of Quality", **Harvard Business Review**, November-December 1987.

GRAY, Edmund R., SMELTZER, Larry L.; "SMR Forum: Corporate Image-An Integral Part of Strategy", **Sloan Management Review**, Vol:26, Issue: 4, Summer 1985.

HALSTEAD, Diane, "Five Common Myths About Consumer Satisfaction Programs", **Journal of Services Marketing**, Vol:7, No: 3, 1993.

MARKEN, G.A.; "Corporate Image-We all Have One,But Few Work to Protect and Project it", **Public Relations Quarterly**,Vol:35,Iss:1, Spring 1990.

MOHAMED, Zairi; "Social Responsibility and Impact on Society", **The TQM Magazine**, Vol.12, Num.3, 2000.

WOLFGANG, Sarasin; "Produkt Desgn, Produkt Identitaet, Corporate Identity", **Corporate Identity:Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele**, (Hrsg.) Klaus Birkigt, Marinus H.Stadler, Hans Joachim Funck,6.Auflage, Landsberg/lech:Verlag Moderne Industrie, 1993.

3. DİĞER KAYNAKLAR

ALAIN, Rey; -Pocke Ne Micro Robert-Dictionarries **Le Robert**, 107 Avenue Parmentier, Paris, 1988.

WEIL, Susan Small; "How To Gain Consumers' Trust", **Corporate İmage: Communicating Visions and Values** (konferans tutanakları), USA, The Conference Board Inc., 1993.

ÖZGEÇMİŞ

10. 08. 1978 tarihinde Adana’da doğdum. İlköğrenimimi 1989 yılında Karşıyaka Fevzi Paşa İlkokulu’nda; orta öğrenimimi 1992, lise öğrenimimi 1995 yılında İzmir Karşıyaka Lisesi’nde tamamladım. 1996 yılında Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümünü kazandım. 1997-2000 yılları arasında İletişimevi tanıtım, araştırma, basın ve halkla ilişkiler danışmanlığı ltd. Şti.’nde part-time çalıştım. 2000 yılında fakülte üçüncüsü olarak Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım bölümünde mezun oldum. 2000 yılında Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı yüksek lisans programını kazandım. “Kurum İmajının Yapılandırılmasında Hedef Kitle Algısının Rolü ve Önemi” adlı tezle, yüksek lisans öğrenimimi sürdürmekteyim.

YÜKSEKÖĞRENİM KURULU DÖKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

YAZARIN
Soyadı: KILIÇ
Adı: Funda

Merkezimizde Doldurulacaktır

Kayıt No:

TEZİN ADI

Türkçe : Kurum İmajının Yapılandırılmasında Hedef Kitle Algısının Rolü ve Önemi

Yabancı Dil : The Role and The Importance of Publics' Perception in The Building Process of The Corporate Image

TEZİN TÜRÜ : Yüksek Lisans	Doktora	Doçentlik	Tıpta Uzmanlık	Sanatta Yeterlilik
[X]	[]	[]	[]	[]

TEZİN KABUL EDİLDİĞİ :

Üniversite : EGE ÜNİVERSİTESİ

Fakülte : İLETİŞİM FAKÜLTESİ

Enstitü : SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Diğer Kuruluşlar :

Tarih:

TEZ YAYINLANMIŞSA :

Yayınlayan :

Basım Yeri:

Basım Tarihi:

ISBN:

TEZ YÖNETİCİSİNİN

Soyadı, Adı : KER - DİNÇER, Müjde

Ünvanı : Yardımcı Doçent Doktor

TEZİN YAZILDIĞI DİL : TÜRKÇE

TEZİN SAYFA SAYISI : 282

TEZİN KONUSU (KONULARI) : Kurum imajı kavramının, kavramsal boyutunun incelenmesi, hedef kitlenin algısal özelliklerinin ve bu özelliklerin kurum imajına etkilerinin belirlenmesi ve bu bağlamda etkili bir kurum imajı oluşturulması için gereken basamakların açıklanması.

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER :

- 1- İMAJ
- 2- KURUM İMAJI
- 3- KURUM KİMLİĞİ
- 4- HEDEF KİTLE
- 5- ALGI

Başka Anahtar Kelimeler: Kurum Kültürü, Kurumsal İletişim, Kurumsal Görünüm, Algısal Boşluk, Müşteri İlişkileri, Sosyal Sorumluluk, Kriz Yönetimi.

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER:

- 1-IMAGE
- 2-CORPORATE IMAGE
- 3-CORPORATE IDENTITY
- 4- PUBLIC
- 5- PERCEPTION

Başka Anahtar Kelimeler: Corporate Culture, Corporate Communication, Corporate Design, Perception-Gap, Consumer Relations, Corporate Social Responsibility, Crisis Management.

- | | |
|--|-------|
| 1-Tezimden Fotokopi Yapılmasına izin veriyorum | [] |
| 2-Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir | [X] |
| 3-Kaynak göstermek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir | [] |

Yazarın İmzası



Tarih : 19.08.2004

TEZ ÖZETİ

“Kurum İmajının Yapılandırılmasında Hedef Kitle Algısının Rolü ve Önemi” adlı yüksek lisans tezi; kurum imajının oluşturulmasının temelinde yer alan, hedef kitleyi oluşturan bireylerin algılamalarını şekillendiren algısal özelliklerin belirlenmesini ve bu özelliklerin başarılı ve etkili bir kurum imajı üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Tez üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kurum imajının kavramsal boyutu irdelenerek, kurum imajı kavramının tanımlanmasına, bu bağlamda kurum imajını oluşturan unsurların ve kurum imajının oluşumunda etkisi bulunan ve ilişkili olduğu kavramların açıklanmasına çalışılmıştır.

Tezin ikinci bölümünde, kurum imajı çalışmalarının yöneldiği hedef kitleyi oluşturan bireylerin algısal özellikleri ortaya konarak bu özelliklerin belirlenmesinin, onların kurumlara yönelik algılamalarının kurumlar tarafından istenilen yönde yapılandırılmasındaki önemi belirtilmeye çalışılmakta; aynı zamanda söz konusu hedef kitlenin algısal özelliklerinin kurum imajı oluşturma çabalarına olan etkisi incelenmektedir.

Tezin üçüncü bölümünde, etkili ve güçlü bir kurum imajı oluşturma sürecinin kapsadığı unsurlar dikkate alınarak, olumlu bir kurum imajı oluşturma sürecinin planlama süreci ve bu süreci oluşturan basamaklar açıklanmaktadır. Etkili ve başarılı bir kurum imajı oluşturma sürecinin kurumlara sağladığı faydalar belirtilerek kurumların bu konuda dikkat etmeleri gereken noktalar belirtilmiştir.

ABSTRACT

The thesis which named “ The Role and The Importance of The Publics’ Perception in The Building Process of The Corporate Image” aimed that the publics perceptual characteristics is determined and this perceptual characteristics’ effects on the effective and successful corporate image.

The thesis contain three main sections. In the first section, the concept of corporate image is defined, in this respect components of the corporate image and the concept related to the corporate image (corporate culture and corporate identity) is explained.

In the second section of thesis, I emphasize the importance of determining publics - building the corporate image efforts go towards- perceptual characteristics for the corporates because of this determining’s effects on the corporates controlling to publics perception about themselves. On the other hand in this section, I explain that publics perceptual charecteristics’ effects on the building effective and successful corporate image.

In the third and last section, the components of the building the positive and strong corporate image are kept in mind, corporate image planing process and the process steps are clarified. Positive and effective corporate image’s advantages of corporations are described and for the building effective and successful image what they should pay attention is explained.