



T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü

STRATEJİK İLETİŞİM AÇISINDAN
KURUMSAL ALGILAMA YÖNETİMİ VE ÖNEMİ:
KURUMSAL ALGILAMA YÖNETİMİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA

Doktora Tezi

Kemal ÖZEN

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı

İZMİR

2022

T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü

STRATEJİK İLETİŞİM AÇISINDAN
KURUMSAL ALGILAMA YÖNETİMİ VE ÖNEMİ:
KURUMSAL ALGILAMA YÖNETİMİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA

Doktora Tezi

Kemal ÖZEN

Tez Danışmanı: Prof.Dr. Evrim Pelin BAYTEKİN

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Doktora Programı

ETİK KURALLARA UYGUNLUK BEYANI

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne sunduğum “Stratejik İletişim Açısından Kurumsal Algılama Yönetimi ve Önemi: Kurumsal Algılama Yönetimi Üzerine Bir Araştırma” adlı doktora tezinin tarafımdan bilimsel, ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları bibliyografyada ve dipnotlarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.

Kemal ÖZEN

ÖNSÖZ

İletişim kavramının insanoğlunun yaşamındaki önemi anlaşıldıkça, iletişime olan ilginin sürekli arttığı görülmektedir. İnsanlar için iletişimin, ilk olarak insanların kendisi ile iletişim içerisinde olduğu göz önüne alınarak, insanlık tarihi ile birlikte başladığını söylemek yanlış olmayacaktır. Sosyal bir varlık olan insan, daha sonra var olabilmek, ihtiyaçlarını giderebilmek, ilişki geliştirmek, bilgi edinmek, kişilik geliştirmek, eğlendirmek, etkilemek vb. amaçlarla çevresiyle sözsüz (beden dili), yazılı ve sözlü iletişim içerisinde bulunmuştur.

Çağımızın teknolojik ilerlemeleri doğrultusunda gelişen iletişim imkân ve kabiliyetleri neticesinde gerek internet olanakları, gerekse de taşınabilir dijital iletişim araçları sayesinde kişilerarası iletişimde, örgüt içi iletişimde ve kitle iletişimde bambaşka bir noktaya gelinilmiş bulunmaktadır. Günümüzde enformasyon hızı ile birlikte enformasyon kirliliği de arttığından bu gürültülü ortamda gerçeklerden ziyade insanların algılamaları çok daha önemli bir hal almıştır. Çünkü insanlar için gerçek olan, ne algıladıklarıdır. Bu bağlamda belirli amaçlara yönelik olarak insanların tutumlarını, davranışlarını, duygu ve düşüncelerini etkileyebilmek için algılama yönetimi uygulanmaktadır.

Diğer taraftan hedef kitleyi etkileyebilmek için stratejik iletişimden faydalanılmaktadır. İletişimin temel amaçlarından biri olan “etkilemek”, stratejik iletişimin de ana gayesidir. Uluslararası örgütler, devletler, STK’ler, kamu kurumları, ticari kurumlar tarafından stratejik iletişim uygulanmaktadır. Stratejik iletişim, hedef kitlede istenilen değişimi yaratmak amacıyla araştırma neticesinde planlanan mesajların, zamanında ve doğru iletişim kanalları ile eş güdüm içerisinde verilerek sonucunun değerlendirilmesini kapsamaktadır. Stratejik iletişim, bir senfoni orkestrasının iyi bir performansı gösterebilmesi için orkestra şefi görevi görerek; doğru notalara, doğru müzik aletleri ile doğru zamanda basılması/ çalınması için senkronizasyon sağladığı metaforu ile de açıklanabilir. Stratejik iletişim yönetimi, bir devlet için bütün ilgili devlet kurumlarının ya da büyük bir ticari kurum için ise tüm ilgili departmanlarının sistematik ve koordineli bir şekilde hedef kitlesiyle iletişim kurarak, onlarda arzu ettiği değişimi yaratmayı amaçlanmaktadır.

Örgütsel algılama yönetimi çalışmaları içerisinde kurumsal algılama yönetimi ve kurumun algılama yönetimi çabalarının hedef kitleler üzerinde gösterdiği etkiyi ortaya koyan detaylı bir çalışma bulunmamaktadır. “Stratejik İletişim Açısından Kurumsal Algılama Yönetimi ve Önemi: Kurumsal Algılama Yönetimi Üzerine Bir Araştırma” adlı bu tez çalışması bu boşluktan doğmuştur. Bu çalışmada algılama yönetiminin halkla ilişkiler çatısı altında bir kurum tarafından nasıl yönetilebileceği ele alınmıştır. Öncelikle stratejik iletişim ve algılama yönetimi kavramları incelenmiş, daha sonra kurumsal algılama yönetimi ele alınmıştır. Son bölümde ise belirlenen ticari bir kurumun stratejik iletişim kapsamında kurumsal algılama yönetimi çabaları ve hedef kitlelerinin algılama düzeyleri, yakınsayan paralel desen yaklaşımıyla modellenerek karma yöntem araştırma sonucunda ortaya konmuştur.

İzmir, 2022

Kemal ÖZEN

ÖZET

Günümüz bilgi, iletişim ve rekabet ortamında hedef kitle desteğinden mahrum kalan kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri mümkün olmadığından, bunun bilincinde olan kurumların hedef kitle desteğini sağlayabilmek için stratejik iletişim ve kurumsal algılama yönetimi uyguladıkları görülmektedir.

Stratejik iletişim sırasıyla; araştırmaya, planlamaya, uygulamaya ve değerlendirmeye tabi sistematik ve koordine gerektiren bir iletişimdir. Stratejik iletişimin amacı ise kurumun görevini gerçekleştirebilmesi için hedef kitleleri üzerinde kurum fikir ve politikalarını kabul etmeye ikna etmektir.

Son yıllardaki teknolojik gelişmeler neticesinde, özellikle internet ve taşınabilir dijital iletişim araçları sayesinde, enformasyon hızı ile birlikte enformasyon kirliliği de arttığından gerçeklerden ziyade, algılamalar daha önemli olmaya başlamıştır. Bu kapsamda insanların tutumlarını, davranışlarını, duygu ve düşüncelerini istenildiği gibi etkileyerek değiştirebilmek için algılama yönetimi, kurumlar tarafından ise hedef kitlelerine karşı kurumsal algılama yönetimi uygulanmaktadır.

Bu çalışmada, öncelikle stratejik iletişim ile algı ve algılama yönetimi kavramları ele alınmış, daha sonra kurumsal algılama yönetimi incelenmiştir. Son bölümünde ise ticari bir kurumun stratejik iletişim kapsamında kurumsal algılama yönetimi çabaları, hedef kitlelerinin kurumu nasıl algıladığı ve kuruma yönelik algılama düzeyleri, yakınsayan paralel desen yaklaşımıyla modellenerek karma yöntem araştırma sonucunda ortaya konmuştur.

Nitel araştırmada kurumun stratejik iletişim kapsamında kurumsal algılama yönetimi çabalarını ortaya çıkarabilmek için Kurumsal İletişim ve Marka Müdürü ile derinlemesine görüşme yapılmıştır. Nicel araştırmada iç ve dış hedef kitlenin kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve kurumsal itibar algılama düzeylerini tespit edebilmek amacıyla kurum çalışanları ve müşterilerine “İtibar Katsayısı Ölçeği (Reputation Quotient [RQ])” ve “Kurumsal Kişileştirme Ölçeği (The Corporate Character Scale)” uygulanmıştır. Nicel ve nitel veriler eş zamanlı olarak toplanmış, ayrı ayrı analiz edilmiş ve birbirleri ile kıyaslanarak bulgular yorumlanmıştır.

ABSTRACT

Since surviving is not possible for organizations that are deprived of target audience support in today's environment of information, communication and competition, it is seen that the organizations that are aware of this apply strategic communication and organizational perception management to acquire target audience support.

Strategic communication is a systematic and coordinated communication which is subject to research, planning, implementation and evaluation respectively. The purpose of strategic communication is to convince the target audience to accept the ideas and policies of the organizations so that the organizations can perform their tasks.

As a result of the technological developments in recent years, perceptions have become more important than the reality as information pollution has increased along with the speed of information, especially thanks to the internet and portable digital communication tools. In this context, perception management is applied to change people's attitudes, behaviors, emotions and thoughts as desired, while organizational perception management is applied by corporates against their target audiences.

In this study, the concepts of strategic communication, perception and perception management are firstly discussed. After that, the topic of organizational perception management is examined. In the last part, organizational perception management efforts of a commercial institution are analyzed within the scope of strategic communication, how their target audience perceives the institution and their perception levels for the institution by modelling with a convergent parallel pattern approach and mixed method.

Besides, taking a qualitative research perspective, an in-depth meeting is conducted with the Corporate Communications and Brand Manager in order to uncover the organizational perception management efforts of the institution within the scope of strategic communication. Moreover, "Reputation Quotient [RQ]) and "Corporate Character Scale" are quantitatively applied to the employees and customers of the institution for determining the corporate identity, corporate image and corporate reputation perception levels of the internal and external target audience. Quantitative and qualitative data are collected simultaneously, analyzed separately and the findings are interpreted by comparing them with each other.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM STRATEJİK İLETİŞİM

1.1. STRATEJİK İLETİŞİM KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ	4
1.1.1. Strateji	5
1.1.2. İletişim	6
1.1.3. Stratejik İletişim	10
1.2. STRATEJİK İLETİŞİMİN KULLANIM ALANLARI	13
1.2.1. Askeri Alan	14
1.2.2. Ticari Alan	17
1.2.3. Kamu Yönetimi	18
1.2.4. STK'ler Tarafından Kullanımı	19
1.3. HALKLA İLİŞKİLER AÇISINDAN STRATEJİK İLETİŞİM BİLEŞENLERİ ...	19
1.3.1. Kurumsal İletişim	21
1.3.2. Kriz İletişimi ve Yönetimi	23
1.3.3. İtibar Yönetimi	25
1.3.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk	27
1.3.5. Lobicilik	29

1.3.6. Medya İlişkileri.....	32
1.4. STRATEJİK İLETİŞİM SÜRECİNİN AŞAMALARI	33
1.4.1. Araştırma Safhası.....	34
1.4.1.1. Durum Analizi	35
1.4.1.2. Kurumun Analizi	35
1.4.1.3. Hedef Kitlenin Analizi	37
1.4.2. Strateji Safhası	38
1.4.2.1. Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi.....	38
1.4.2.2. Eylem ve Tepki Stratejisinin Oluşturulması.....	39
1.4.2.3. Etkili İletişimin Kullanılması	40
1.4.3. Taktik Safhası	41
1.4.3.1. İletişim Taktiklerinin Seçilmesi.....	41
1.4.3.2. Stratejik Planın Uygulanması	42
1.4.4. Değerlendirme Safhası	43
1.4.4.1. Stratejik Planın Değerlendirilmesi.....	44

İKİNCİ BÖLÜM

ALGI VE ALGILAMA YÖNETİMİ

2.1. ALGI KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ	48
2.2. ALGI TÜRLERİ	52
2.3. ALGILAMADA KURAMSAL YAKLAŞIMLAR	54
2.3.1. Gestalt Kuramı.....	54
2.3.2. Kurgulayıcı Kuram.....	55
2.3.3. Öğrenme Kuramları	56
2.4. ALGISAL EŞİKLER	56
2.4.1. Mutlak Eşik.....	57
2.4.2. Fark Eşiği.....	58

2.5. ALGILAMA SÜRECİ	58
2.5.1. Algısal Seçme	60
2.5.1.1. Dış Faktörler	61
2.5.1.2. İç Faktörler	62
2.5.2. Algısal Örgütlenme	63
2.5.2.1. Algısal Gruplanma	63
2.5.2.2. Ana Şekil ve Arka Plan	66
2.5.2.3. Algısal Bağlam	67
2.5.3. Yorumlama	68
2.5.3.1. Algısal Yanılgılar	69
2.5.3.2. Nedensellik Yükleme	74
2.5.4. Tepki.....	76
2.5.4.1. Örtülü Tepki	76
2.5.4.2. Açık Tepki.....	81
2.6. ALGISAL SİSTEMİN TEMEL ÖZELLİKLERİ.....	81
2.6.1. Değişmezlik	82
2.6.2. Seçicilik	83
2.7. ALGILAMA YÖNETİMİ	84
2.7.1. Algılama Yönetimi ve İlişkili Kavramlar	88
2.7.1.1. Algılama Yönetimi ve Propaganda	88
2.7.1.2. Algılama Yönetimi ile Enformasyon Savaşı	91
2.7.1.3. Algılama Yönetimi ile Psikolojik Savaş	93
2.7.1.4. Algılama Yönetimi ve Halkla İlişkiler	95
2.7.1.5. Algılama Yönetimi ile Kamu Diplomasisi	99
2.7.2. Algılama Yönetiminde Dikkat Edilmesi Gereken Kurallar	101

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL ALGILAMA YÖNETİMİ VE STRATEJİK İLETİŞİM

3.1. KURUMSAL ALGILAMA YÖNETİMİ.....	107
3.2. KURUMSAL ALGILAMA YÖNETİMİNİN BİLEŞENLERİ	111
3.2.1. Kurum Algısı	112
3.2.1.1. Kurumsal Kimlik	114
3.2.1.2. Kurumsal İmaj	118
3.2.1.3. Kurumsal İtibar	121
3.2.2. Eylemler/ Taktikler	125
3.2.2.1. Sözlü İfadeler.....	125
3.2.2.2. Sınıflandırmalar	127
3.2.2.3. Sembolik Davranışlar	127
3.2.2.4. Fiziksel Belirteçler	129
3.2.3. Kurum Sözcüleri	131
3.2.3.1. Liderler ve Yetkililer	131
3.2.3.2. Çalışanlar	132
3.2.4. Kurum Kitleleri.....	132
3.2.4.1. İç Hedef Kitle	133
3.2.4.2. Dış Hedef Kitle	133
3.3. KURUMSAL ALGILAMA YÖNETİM SÜRECİ	133
3.4. KURUMSAL ALGILAMA YÖNETİMİ VE STRATEJİK İLETİŞİM.....	137
3.4.1. Kurumsal Algılama Yönetiminin Stratejik İletişim Sürecinde Yeri ve Rolü	138
3.4.2. Stratejik İletişim Açısından Kurumsal Algılama Yönetimi ve Önemi	139

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL ALGILAMA YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMA PROBLEMİNİN TANIMI	144
4.2. ARAŞTIRMA PROBLEMİ.....	145
4.3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	145
4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	146
4.4.1. Araştırma Modeli	147
4.4.2. Araştırma Soruları ve Hipotezleri	149
4.4.3. Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Sınırlılıkları	152
4.4.4. Araştırmanın Etik Boyutu.....	153
4.4.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Veri Toplama Araçlarının Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	154
4.4.5.1. Nicel Araştırma Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi.....	158
4.4.5.2. Nitel Araştırma Veri Toplama Aracına İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Değerlendirmesi	163
4.4.6. Verilerin Toplanması.....	164
4.5. NİCEL ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI	164
4.5.1. Araştırmanın Normal Dağılımına İlişkin Analizi	165
4.5.2. Örneklem Grubunun Demografik Bilgilerine İlişkin Frekans Analizi	166
4.5.3. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Analizler	167
4.5.3.1. Hipotez-1	167
4.5.3.2. Hipotez-2	172
4.5.3.3. Hipotez-3	177
4.5.3.4. Hipotez-4	178
4.5.3.5. Hipotez-5	183
4.5.3.6. Hipotez-6	187
4.5.4. Hipotez Sonuçlarına İlişkin Değerlendirme	188

4.6. NİTEL ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI	192
4.6.1. Araştırma Sorularına İlişkin Betimsel Analiz.....	192
4.6.1.1. Araştırma Sorusu-1	193
4.6.1.2. Araştırma Sorusu-2	194
4.6.1.3. Araştırma Sorusu-3	203
4.6.2. Araştırma Sorularına İlişkin Değerlendirme	210
4.7. NİCEL VE NİTEL ARAŞTIRMA BULGULARIN DEĞERLENDİRMESİ	221
SONUÇ VE ÖNERİLER	230
KAYNAKLAR DİZİNİ	241
EKLER	262
EK-A EGE BAYEK Araştırma Karar Belgesi.....	262
EK-B Anket Formu.....	263
EK-C Görüşme Formu	267
EK-Ç Ayrıntılı Görüşme Formu.....	271
TEŞEKKÜR	287
ÖZGEÇMİŞ.....	289

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Geleneksel İletişim ile Stratejik İletişim Modellerinin Karşılaştırılması.....	13
Tablo 1.2: Kurumsal İletişimin Değişimi.....	23
Tablo 2.1: Algıya Yönelik Değerlendirmeler	51
Tablo 2.2: Duyu Organlarının Yaklaşık Mutlak Eşik Değerleri Tablosu	58
Tablo 3.1: Kurumsal Algılama Yönetimi Tipolojisi.....	110
Tablo 3.2: Kurumsal Algılama Yönetiminin Bileşenleri	111
Tablo 3.3: Kurumsal Kimlik, İmaj ve İtibarın Karşılaştırması.....	114
Tablo 3.4: Kurumsal İtibar Kriterleri.....	124
Tablo 4.1: Yakınsayan Paralel Desenli Karma Yöntem Araştırmasının Aşamaları....	148
Tablo 4.2: Kurumsal Kişileştirme Ölçeğinin Boyutları, Alt Boyutları ve Kriterleri ...	157
Tablo 4.3: İtibar Katsayısı Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları	159
Tablo 4.4: Kurumsal Kişileştirme Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları	160
Tablo 4.5: Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	161
Tablo 4.6: İtibar Katsayısı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları.....	162
Tablo 4.7: Çalışan ve Müşterilerin Anketlerine İlişkin Normallik Test Sonucu	165
Tablo 4.8: Çalışan ve Müşterilerin Anketlerine İlişkin Tanımlayıcı Değerler	165
Tablo 4.9: Çalışan Katılımcılara İlişkin Frekans Analizi.....	166
Tablo 4.10: Müşteri Katılımcılara İlişkin Frekans Analizi	167
Tablo 4.11: Çalışan Cinsiyetine Yönelik KKÖ t-Testi	168
Tablo 4.12: Çalışan Yaşına Yönelik KKÖ ANOVA Testi	169
Tablo 4.13: Çalışan Eğitim Seviyesine Yönelik KKÖ ANOVA Testi	170
Tablo 4.14: Çalışanların Kurumda Çalışma Süresine Yönelik KKÖ ANOVA Testi..	171
Tablo 4.15: Müşteri Cinsiyetine Yönelik KKÖ t-Testi.....	173
Tablo 4.16: Müşteri Yaşına Yönelik KKÖ ANOVA Testi	174

Tablo 4.17: Müşteri Eğitim Seviyesine Yönelik KKÖ ANOVA Testi.....	175
Tablo 4.18: Müşterilerin Kurumu Tanıma Süresine Yönelik KKÖ ANOVA Testi	176
Tablo 4.19: Çalışan ve Müşteri için KKÖ t-Testi.....	177
Tablo 4.20: Çalışan Cinsiyetine Yönelik İKÖ t-Testi.....	179
Tablo 4.21: Çalışan Yaşına Yönelik İKÖ ANOVA Testi.....	180
Tablo 4.22: Çalışan Eğitim Seviyesine Yönelik İKÖ ANOVA Testi	181
Tablo 4.23: Çalışanların Kurumda Çalışma Süresine Yönelik İKÖ ANOVA Testi ...	182
Tablo 4.24: Müşteri Cinsiyetine Yönelik İKÖ t-Testi	183
Tablo 4.25: Müşteri Yaşına Yönelik İKÖ ANOVA Testi	184
Tablo 4.26: Müşteri Eğitim Seviyesine Yönelik İKÖ ANOVA Testi	185
Tablo 4.27: Müşterilerin Kurumu Tanıma Süresine Yönelik İKÖ ANOVA Testi	186
Tablo 4.28: Çalışan ve Müşteri için İKÖ t-Testi	187
Tablo 4.29: Hipotez Sonuçlarına İlişkin Değerlendirme	190
Tablo 4.30: AS1'e İlişkin Değerlendirme	210
Tablo 4.31: AS2'ye İlişkin Değerlendirme	215
Tablo 4.32: AS3'e İlişkin Değerlendirme	220
Tablo 4.33: Çalışan ve Müşteri için İKÖ Puanlarının Değerlendirilmesi.....	221
Tablo 4.34: Çalışan ve Müşteri için KKÖ Puanlarının Değerlendirilmesi	225

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: İletişim Süreci ve Öğeleri.....	9
Şekil 1.2: Lobiciliğin Uygulama Tarzları ve Amaçları	31
Şekil 1.3: PEST Analizi Matrisi.....	36
Şekil 1.4: SWOT Analizi Matrisi	37
Şekil 1.5: PII Modeli: Halkla İlişkiler Programlarını Değerlendirme Düzeyleri ve Adımları	45
Şekil 1.6: MacNamara'nın Makro Modeli.....	46
Şekil 1.7: IPRA'nın Değerlendirme Modeli	47
Şekil 2.1: Algılama Süreci	59
Şekil 2.2: Tamamlayıcılık İlkesi	64
Şekil 2.3: Süreklilik İlkesi.....	64
Şekil 2.4: Yakınlık İlkesi	65
Şekil 2.5: Benzerlik İlkesi.....	65
Şekil 2.6: Ortak Alanda Bulunma İlkesi.....	66
Şekil 2.7: Ana Şekil-Arka Plan İlkesi.....	67
Şekil 2.8: Algısal Bağlam Etkisi	68
Şekil 2.9: Ponzo Yanılsaması.....	70
Şekil 2.10: Müller-Lyer Yanılsaması	70
Şekil 2.11: Poggendorff Yanılsaması	71
Şekil 2.12: Wundt Yanılsaması.....	71
Şekil 2.13: Zollner Yanılsaması	72
Şekil 2.14: Bourdon Yanılsaması.....	72
Şekil 2.15: Bir Tutumun Üç Bileşeni Birlikte Gösteren Bir Fotoğraf.....	77
Şekil 2.16: GÜDÜSEL DÖNGÜ	79

Şekil 2.17: Diploması, Kamu Diplomasısı ve Halkla İlişkiler.....	100
Şekil 3.1: Kurumsal Algılama Yönetiminde Kurum Hedef Kitlelerinin Perspektifi ...	113
Şekil 3.2: Kurumsal Kimlik	115
Şekil 3.3: Kurumsal Kimliğin Öğeleri.....	117
Şekil 3.4: Kurumsal İmaj ile Kurumsal Kimliğin İlişkisi.....	120
Şekil 3.5: Kurumsal İtibarın Oluşumu.....	121
Şekil 3.6: Kurumsal İtibarın Öğeleri	122
Şekil 3.7: Kurumsal Algılama Yönetimi Süreci	135
Şekil 3.8: Kurum Algılarının Etkileşimi.....	136
Şekil 4.1: Araştırma Modeli.....	147
Şekil 4.2: Araştırma Soruları ve Hipotezleri Şeması.....	149
Şekil 4.3: İtibar Katsayısı Ölçeği Boyutları ve Kriterleri	156
Şekil 4.4: Kurumsal Kimlik ve İmaj Düzeylerinin Ölçek Boyutlarına Göre Ortalamaları	178
Şekil 4.5: Kurumsal İtibar Düzeylerinin Ölçek Boyutlarına Göre Ortalamaları	188
Şekil 4.6: Stratejik İletişim Açısından Kurumsal Algılama Yönetimi Modeli	238

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AMOS	Analysis of Moment Structures
ANOVA	Analysis of Variance
CEO	Chief Executive Officer
COVID	Corona “CO”, Virus “VI”, Disease “D”
CRM	Customer Relationship Management
EGEBAYEK	Ege Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu
IPRA	International Public Relations Association
KSS	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
NATO	North Atlantic Treaty Organization
ort.	ortalama
PEST	Political, Economic, Social, Technological
PRSA	Public Relations Society of America
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
STK	Sivil Toplum Kuruluşu
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TDK	Türk Dil Kurumu
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
vb.	ve benzeri
vd.	ve diğerleri

GİRİŞ

Stratejik iletişim, ticari kurumlar veya kâr amacı gütmeyen kurumlar tarafından araştırmaya ve belirlenen stratejiler çerçevesinde icra edilen tüm faaliyetlerin değerlendirmesine dayalı amaca yönelik bir iletişimdir. Algılama yönetimi ise hedef kitlenin duygu ve düşüncelerini, davranışlarını ve tutumlarını etkileyebilmek için yapılan faaliyetlerin tamamıdır. Aslında algılama, stratejik iletişimin temelini oluşturmaktadır. Günümüz bilgi, iletişim ve rekabet ortamında hedef kitle desteğinden mahrum kalan bir kurumun rakiplerinden farklılaşarak rekabet üstünlüğünün elde etmesi mümkün görülmemektedir. Bu bağlamda kurumlar tarafından hedef kitlenin desteğini temin edebilmek maksadıyla stratejik iletişim faaliyetleri ve kurumsal algılama yönetimi uygulanmaktadır.

Tez çalışmasının ana araştırma sorusu şudur: “Bir kurum, stratejik iletişim kapsamında icra ettiği kurumsal algılama yönetimi çabaları neticesinde, hedef kitleleri tarafından nasıl algılanmaktadır?” Ana araştırma sorusu çerçevesinde belirlenen üç alt araştırma sorusu ise aşağıda belirtilmiştir.

1. Kurum tarafından stratejik iletişim kapsamında kurumsal algılama yönetiminde hangi faaliyetler yapılmaktadır?
2. Kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve kurumsal itibar algılamaları hedef kitlelerin (çalışanlar ile müşterilerin) demografik özelliklerine göre değişmekte midir?
3. Kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve kurumsal itibar algılamaları hedef kitleler (çalışanlar ile müşteriler) arasında farklılık göstermekte midir?

Bu çalışmanın amacı bir kurumun stratejik iletişim kapsamında kurumsal algılama yönetimi ile iç (çalışanlar) ve dış (müşteri) hedef kitleler tarafından arzu edilen şekilde algılanmak için yapılan çabaları ve bu çabalar neticesinde kurumsal itibar, kurumsal imaj ve kurumsal kimlik başlıkları altında nasıl algılandıklarını değerlendirmektir. Ayrıca; kurumsal algılama yönetimi için kavramsal bir çerçevenin oluşturulması ile kavrama yönelik ana bileşenlerinin ele alınması, kurumsal algılama yönetiminin stratejik iletişim açısından yerinin ve rolünün tayin edilerek nasıl faydalanılabileceğinin belirlenmesi ve stratejik iletişim açısından kurumsal algılama yönetiminin öneminin irdelenmesi çalışmanın diğer amaçlarındandır.

Tez çalışmasında araştırma yapılan Türkiye’de faaliyet gösteren ulusal şehirler arası bir otobüs seyahat firması olup, etik kurallar sebebiyle kurum ismi açıklanmamıştır.

Stratejik iletişim ve algılama yönetimi kavramları son yıllarda dikkat çekmeye başlamıştır. Bahse konu kavramların önemi artarak incelenmeye ve tartışılmaya uzun yıllar devam edeceği düşünülmektedir. Stratejik iletişim ve kurumsal algılama yönetimine yönelik çalışmalar az sayıdadır. Bu tez çalışması ile stratejik iletişim içinde kurumsal algılama yönetiminin anlamlandırıldığı ve literatüre önemli bir katkı sağlandığı değerlendirilmektedir.

Tezin başlığı “Stratejik İletişim Açısından Kurumsal Algılama Yönetimi ve Önemi: Kurumsal Algılama Yönetimi Üzerine Bir Araştırma”dır. Tez başlığı belirlenirken, “itibar yönetimi” yerine “algılama yönetimi” kavramının kullanılması tercih edilmiştir. Tez başlığının bu şekilde düzenlenmesinin nedeni, Elsbach tarafından da belirtildiği üzere kurum algılamaları; kurumsal itibar, kurumsal kimlik ve kurumsal imaj kavramlarını kapsamasıdır.¹ Ayrıca İngilizce literatürde yer alan “Organizational Perception Management” kavramı tez çalışmasında “Örgütsel Algılama Yönetimi” yerine “Kurumsal Algılama Yönetimi” olarak kullanılması tercih edilmiştir. Bahse konu kavramın bu şekilde kullanımının tercih edilmesindeki gaye; algılama yönetimi çabalarının “kurumsal kimlik”, “kurumsal imaj” ve “kurumsal itibar” kapsamında bir kuruma yönelik olarak icra edilmesini vurgulamaktır. Kurumsal algılama yönetimi kavramıyla kurum ile hedef kitleler arasında iletişim olanaklarını artıran, sağlıklı iletişimi sağlayan, kurumun görevlerini yerine getirebilmesi için amaçlarını kolaylaştıran bir yönetim fonksiyonu ifade edilmektedir.

Tez çalışmasında algı yönetimi kavramı yerine algılama yönetimi kavramı kullanılmıştır. Aslında algı yönetimi ile algılama yönetimi arasında keskin hatlar ile bir fark bulunmamaktadır. Türkiye’de özellikle de medyada algı yönetimi etik kurallara aykırı salt manipölasyon anlamında “algı operasyonu” kavramının eş anlamlısı olarak kullanıldığı görülmektedir. Bu kapsamda olumsuz bir anlam olarak anlaşılan algı yönetimi kavramı yerine tez çalışmasında algılama yönetimi kavramının kullanılması

¹ Kimberly D. Elsbach, “Organizational Perception Management”, **Research in Organizational Behavior**, Vol. 25, 2003, (OPM/Makale), p. 299.

tercih edilmiştir. Algı sürecini ifade eden algılama sözcüğünün kullanılmasıyla, yani algılama yönetimi kavramı ile iletilen mesajların hedef kitlede düşünce, davranış ve tutum değişikliği yaratmak maksadıyla planlı değişiklik veya tutundurma çabaları anlatılmaya çalışılmaktadır.

“Stratejik İletişim Açısından Kurumsal Algılama Yönetimi ve Önemi: Kurumsal Algılama Yönetimi Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bu tez çalışması kuramsal bölümleri ve araştırma bölümünü içermekte olup; Stratejik İletişim, Algı ve Algılama Yönetimi, Kurumsal Algılama Yönetimi ve Stratejik İletişim, Kurumsal Algılama Yönetimi Üzerine Bir Araştırma başlıklı dört bölümden oluşmaktadır.

Tezin birinci bölümünde, stratejik iletişim kavramı ve kullanım alanları incelenmekte, halkla ilişkiler açısından stratejik iletişim bileşenleri açıklanmakta ve stratejik iletişim sürecinin safhaları ele alınmaktadır.

Tezin ikinci bölümünde, algı türleri, algılamada kuramsal yaklaşımlar, algısal eşikler, algılama süreci, algılama sisteminin temel özellikleri ve algılama yönetimine değinilmektedir.

Tezin üçüncü bölümünde, kurumsal algılama yönetimi bileşenleri ve kurumsal algılama yönetimi süreci işlenmekte ve kurumsal algılama yönetimi stratejik iletişim ile ilişkilendirilmektedir.

Tezin araştırma kısmını oluşturan son bölümünde ise ticari bir kurumun kurumsal algılama yönetimi uygulamaları belirlenmekte ve stratejik iletişim kapsamında kurumsal algılama yönetimi neticesinde hedef kitleler tarafından algılama düzeyleri tespit edilmektedir. Araştırma sonucunda nicel ve nitel verilere istinaden bulgular tartışılmakta ve gelecek çalışmalar için öneriler sunulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İLETİŞİM

Stratejik iletişim, günümüzde kamu kuruluşlarından ticari kurumlara, STK'lerden uluslararası örgütlere, devletlerden silahlı kuvvetlere kadar çok geniş bir alanda karşımıza çıkmaktadır. Stratejik iletişim kavramı tüm çevrelerce özünde hedef kitleyi etkilemek maksadıyla iletişim sürecinin biçimlendirilmesi maksadıyla kullanılmaktadır. Stratejik iletişimde doğru mesajın, doğru zamanda, doğru hedef kitleye ulaştırılarak uygulayanın amaçladığı değişikliğin yaratılması hedeflenmektedir.

Bu bölümde stratejik iletişim kavramı ve stratejik iletişimin kullanım alanları incelenmiş, halkla ilişkiler açısından stratejik iletişim bileşenleri açıklanmış ve stratejik iletişim sürecinin safhaları ele alınmıştır.

1.1. STRATEJİK İLETİŞİM KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

Stratejik iletişim kavramı örgütlerin iletişimini geliştirme, uygulama ve değerlendirmelerini içeren yönetim, pazarlama, halkla ilişkiler, teknik iletişim, politik iletişim ve enformasyon/ sosyal pazarlama kampanyalarında yer almaktadır.² Bu disiplinler dışında stratejik iletişim, 2001 yılındaki 11 Eylül saldırılarından sonra askeri alanda da sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır. Stratejik iletişim kavramı 1990'lı yıllardan itibaren popülerlik kazanmasına ve günümüze sıklıkla kullanılagelmiş olmasına rağmen hâlihazırda herkes tarafından uzlaşılan bir tanımı yapılmamıştır. Literatürde yer alan stratejik iletişim tanımları incelendiğinde, bazı akademisyenler tarafından stratejik iletişim kavramını doğrudan “halkla ilişkiler”, “kamu diplomasisi” ve “yumuşak güç” olarak açıklanırken; askerî kesimler tarafından ise “bilgi harbi/ harekâtı”, “psikolojik harp/ harekâtın” özü olarak tanımlanabilmektedir.³

Bu sebeple stratejik iletişim kavramının anlamlandırılmasında öncelikle strateji ve iletişim kavramları teker teker ele alınacak, daha sonra stratejik iletişim kavramı bütün olarak değerlendirilecektir.

² Kirk Hallahan, Derina Holtzhausen, Betteke van Ruler, Dejan Verčič and Krishnamurthy Sriramesh, “Defining Strategic Communication”, *International Journal of Strategic Communication*, 1:1, 2007, p. 3.

³ Rıza Güler, *Güç ve İkna Sanatı Stratejik İletişim*, İhtimal Dergisi Yayınevi, Ankara, 2017, s. 199.

1.1.1. Strateji

Strateji kavramının etimolojik kökenine ilişkin olarak Eski Yunanca ve Latinceye dayandığına yönelik görüşler bulunmaktadır. Bazı kaynaklara göre strateji sözcüğü Eski Yunancada general manasındaki “strategos” kelimesinden türetilmiştir. General bilgeliliği anlamında kullanılan “strategos” sözcüğü Eski Mısır medeniyetinde üst düzey yönetici anlamına gelmektedir.⁴ Diğer taraftan stratejinin Latince “yol, çizgi, nehir yatağı” manasına gelen “stratum” sözcüğünden türetildiğini de belirtilmektedir.⁵

Strateji, eski zamanlardan itibaren çok önemli bir kavram olarak nitelendirilmiştir. Sun Tzu’nun Savaş Sanatı adlı eserinde strateji belirleyen tarafın dikkat etmesi gereken hususlara yönelik askeri anlamda hala günümüzde geçerliliğini koruyan görüşleri bulunmaktadır. Sun Tzu, savaşı kazanan generallerin savaş öncesinde savaşı kafasında yaşayarak çok hesap ve plan yapanların zafer kazanabileceğini belirtmiştir.⁶ 19’uncu yüzyılda Prusya’nın en değerli generallerinden biri olan Clausewitz’in “Savaş Üzerine” adlı kitabında, stratejinin asıl anlamını “taktik başarının nihayetinde direkt olarak barışa götüren zafer”⁷ olarak açıklamaktadır. Basil Liddell Hart ise stratejiyi “askerî araçların siyasetin amaçları doğrultusunda dağıtılması ve uygulanması sanatı”⁸ olarak tanımlamaktadır.

Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğüne göre strateji kelimesinin anlamı “1. İzlem, 2. Bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı, sevkülceş”⁹ olarak açıklanmıştır.

Önceleri sadece savaş yönetme sanatı anlamında askeri terminoloji içerisinde kullanılan strateji kavramı, zamanla askeri anlamdan uzaklaşarak daha geniş, kapsayıcı

⁴ Beril Dedeoğlu, **Uluslararası Güvenlik ve Strateji**, Yenyüzyıl Yayınları, İstanbul, 2008, s. 66.

⁵ Coşkun Can Aktan, **Değişim Çağında Yönetim**, İstanbul Sanayi Odası Yayını, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s. 48.

⁶ Sun Tzu, **Savaş Sanatı**, Çev. Adil Demir, Kastaş Yayınevi, İstanbul, 2008, s. 43.

⁷ Carl Von Clausewitz, **On War**, Translated by Michael Howard and Peter Paret, Princeton University Press, New Jersey, 1984, p. 143.

⁸ Basil Liddell Hart, **Strategy: The Indirect Approach**, Faber, London, 1967, p. 335.

⁹ Türk Dil Kurumu, **Güncel Türkçe Sözlük**, <https://sozluk.gov.tr/>, (04.10.2020).

ve askeri alanın dışında daha yoğun çalışılan bir kavram olmuştur.¹⁰ Strateji günümüzde iletişim, uluslararası ilişkiler, yönetim, pazarlama, ekonomi gibi alanlar ile birlikte günlük yaşamda da sıklıkla kullanılmaktadır. Strateji kavramının sosyal bilimler dâhilinde 1930'larda sonra kendisine yer bulduğu belirtilmektedir.¹¹

Strateji, uluslararası ilişkilerde “kendi varlığını sürdürme ve geliştirme ile karşı tarafın, bertaraf edilmesine yönelik eylem ve uygulamalar”¹², işletme anlayışı içinde; “kuruluşun misyonunu yerine getirmek için seçtiği yön”¹³, yönetim biliminde “bir organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar”¹⁴ olarak tanımlanabilmektedir.

Hofer ile Schendel tarafından strateji, “işletmenin iç kaynakları ve kabiliyetleriyle dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler” olarak ifade etmektedir.¹⁵ Mintzberg vd.leri, strateji kavramını “bir birey veya bir kuruluşun hedeflerini gerçekleştirdiği araçlar” olarak tanımlamakta, stratejide “planlar, örüntüler, pozisyonlar, perspektifler ve manevralar” olmak üzere beş anahtar kavram olduğuna işaret etmektedir.¹⁶

Bahse konuya ilişkin literatür dikkate alınarak genel anlamda strateji, hedefe ulaşmak için izlenilen yolların ve uygulanan yöntemlerin bütünü olup, amaca ulaşma sürecini yöneten sanat ve bilim olarak tanımlanabileceği değerlendirilmektedir.

1.1.2. İletişim

İngilizce “communication” sözcüğünün dilimizdeki eşdeğeri olan “iletişim”, Latince “toplum, ortaklık, birliktelik” anlamındaki “communis” kelimesinden türetilmiştir. İletişim, “birbirlerine ortamlarındaki nesneler, olaylar, olgularla ilgili

¹⁰ Hasan Yükselen, “Strateji Kavramını Çalışmak”, **Milli Savunma Üniversitesi Güvenlik Stratejileri Dergisi**, Yıl:14, Sayı:27, 2018, s. 2.

¹¹ Ozan Ağlargöz, “Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler Yönetimi”, **Halkla İlişkiler Yönetimi**, (Ed. Nuray Tokgöz), Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 2012, s. 30.

¹² Dedeoğlu, s. 67.

¹³ İnci Çınarlı, **Stratejik İletişim Yönetimi**, 2. Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2013, (Stratejik İletişim Yönetimi), s. 20.

¹⁴ Aktan, s. 48.

¹⁵ Charles W. Hofer and Dan Schendel, **Strategy Formulation: Analytical Concepts**, 2. Edition, Minnesota: West Publishing Co, 1979, p. 16.

¹⁶ Henry Mintzberg, B.Bruce Ahlstrand and Joseph Lampel, **Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management**, The Free Press, New York, 1998'den aktaran Sergio Jofre, **Strategic Management: The Theory and Practice of Strategy in (business) Organizations**, Kgs. Lyngby: DTU Management, 2011, No. 1, p. 5.

değişimleri aktaran, aynı olgular, nesneler, sorunlar karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan, benzer duygular taşıyıp bunları birbirine ifade eden insanların oluşturduğu topluluk ya da toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce, duygu bildirişimlerine”¹⁷ denilmektedir. Bu bağlamda biyolojik, fiziksel ve sosyal açıdan insanın bulunduğu her yerde iletişimin de olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır. Diğer taraftan insanlık tarihinin aynı zamanda bir iletişim tarihi olduğunu söylemek de mümkündür.¹⁸

Erdoğan’a göre iletişim “insanın kendisinin ve örgütlü yaşamının varoluşunun, sürdürülmesinin ve değiştirilmesinin zorunlu koşuludur”.¹⁹ İnsanoğlu her zaman çevresi ile etkileşim içine girmektedir. Birey bilerek ya da bilmeyerek çevresini etkilemeye, değiştirmeye çalışmakta ve bu durum iki yönlü olarak ömür boyu devam etmektedir.

İletişim sürecinin karmaşıklığı ve hem istemli hem de istemsiz olarak gerçekleşebilmesi, iletişim kavramının açıklanmasını güçleştirmektedir.²⁰ Erdoğan, iletişimin insan faaliyetleri ile her zaman iç içe olması, maddi ve düşünsel olarak yeniden üretilmesini içermesi ve iletişim denildiğinde akla her şeyin gelebilmesi sebebiyle “iletişim nedir?” sorusunun birkaç cümle ya da paragraf ile yanıtlanamayacağını ifade ederek, en yalın anlamda iletişimi, “insanın biyolojik, psikolojik ve toplumsal varlığını üretebilmesinin ve geliştirebilmesinin zorunlu koşulu olan düşünsel ve ilişkisel faaliyetler bütünü”²¹ olarak tanımlamaktadır.

İletişim, “anlam arama çabası olup, insanın başlattığı kendisini çevresinde yönlendirecek ve değişen gereksinimlerini karşılayacak şekilde uyarıları ayırt etme ve örgütlemeye çalıştığı yaratıcı bir edim”²², “bilgi alışverişi, karşılıklı ileti aktarımı, iletim eyleminin çift yönlü görünümü; bir taraftan öbür tarafa bir bilginin, duygunun, bir düşüncenin aktarımı”²³, “sayesinde dünyayı anlamlı kıldığımız ve bu anlamı başkalarıyla paylaştığımız insani bir süreç”²⁴ olarak da tanımlanmaktadır.

¹⁷ Ünsal Oskay, **İletişimin ABC’si**, 2. Basım, Simavi Yayınları, İstanbul, 1992, s. 15.

¹⁸ Engin Berk, **Yazınsal İletişim ve Halkla İlişkiler**, Yeni İnsan Yayınevi, İstanbul, 2007, s. 12.

¹⁹ İrfan Erdoğan, **Teori ve Pratikte Halkla İlişkiler**, Pozitif Matbaacılık, Ankara, 2006, s. 12.

²⁰ Asker Kartarı, **Kültür, Farklılık ve İletişim**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2014, s. 41.

²¹ İrfan Erdoğan, **İletişimi Anlamak**, 4. Basım, Pozitif Matbaacılık, Ankara, 2011, s. 37.

²² Mete Çamdereli, **İletişime Giriş**, Dem Yayınları, İstanbul, 2008, s. 14.

²³ Nükhet Güz, **Etkili İletişim Terimleri Sözlüğü**, İnkılâp Kitapevi, İstanbul, 2002, s. 184.

²⁴ Erol Mutlu, **İletişim Sözlüğü**, 2. Basım, Ark Yayınevi, Ankara, 1995, s. 168-169.

İletişim kavramı, uzun yıllardan beri birçok anlam taşımaktadır. İletişime tarihsel bakış açısı ile yaklaşıldığında, iki tür tarihten söz etmek gerekmektedir. Bunlardan birincisi, iletişimin haberleşme olarak yaşadığı deneyimler, ikincisi ise iletişimin bir disiplin olarak gelişim seyridir.²⁵ Gelişen teknoloji ile birlikte iletişim olanakları da hızlı bir şekilde gelişmiştir. Bu çerçevede sözel iletişim, sözel olmayan iletişim, yazısal iletişim ve görsel iletişim vasıtaları ile kişilerarası iletişim, grupsal iletişim ve kitle iletişimi imkân ve kabiliyetleri gelişmiş, iletişim bir disiplin olarak ele alınmaya başlamıştır. Birçok disiplinin kesiştiği yerde bulunan iletişim süreçleri, tarih, coğrafya, felsefe, sosyoloji, psikoloji, siyaset bilimi, ekonomi, bilişsel bilimler gibi birçok değişik disiplinlerin dikkatini çekmiştir.²⁶ Bilimsel meşruluk sorunu ile birlikte iletişim alanında kuramlar ve modeller geliştirilmiş, iletişim açıklanmaya çalışılmıştır.

İletişim en temel seviyede üç ögeye ayrılmaktadır. Bunlar; mesajı gönderen, mesajı alarak kodunu açan ve mesajın iletilmesinde yararlanılan kodlama, iletidir. Mesajı yollayana “kaynak”, alana “hedef kitle”, mesaja ise “ileti” adı verilmektedir.²⁷ Kaynak, iletiyi yaratan, gönderici rolü üstlenen öge olarak birey olabileceği gibi; radyo, gazete vb. olabilir. Alıcı, iletinin ulaştırılmak istenilen hedef kişi veya kitledir. Bir reklamcı için alıcı (hedef kitle) tüketicilerdir. İleti ise kaynak tarafından oluşturulan sözlü, sözsüz, yazılı, görsel bildirilerdir. Jest ve mimikler, söylenen ve yazılan sözcükler iletiyi oluşturmaktadır.

İletişim sürecinde kaynak, ileti ve hedef kitle dışında kanal (yol), kod (düzgü), geribildirim, gürültü ve bağlam öğeleri de bulunmaktadır. Kanal, iletiyi hedefe ulaştıran kitap, fotoğraf, telefon vb. araçtır. Kod, Mors ışıldak muhaberesi, İngilizce dili, kimya formülü vb. insanlar arasında bilinen, uzlaşmış, ortaklaşa kullanılan göstergelerin bütünüdür. Gürültü, iletişim sürecini aksatan radyodaki hışırtı gibi engellerdir. Bağlam (ortam), alıcının iletiyi anlamlandıracağı zaman, yer ve konu ile ilişkilendirebilme durumudur. Örneğin; bir bağlamdan yoksun olarak “at” sözcüğünün söylenmesi buyruk olarak algılandığında “neyi?” sorusu ortaya çıkacak ya da hayvan ismi olarak

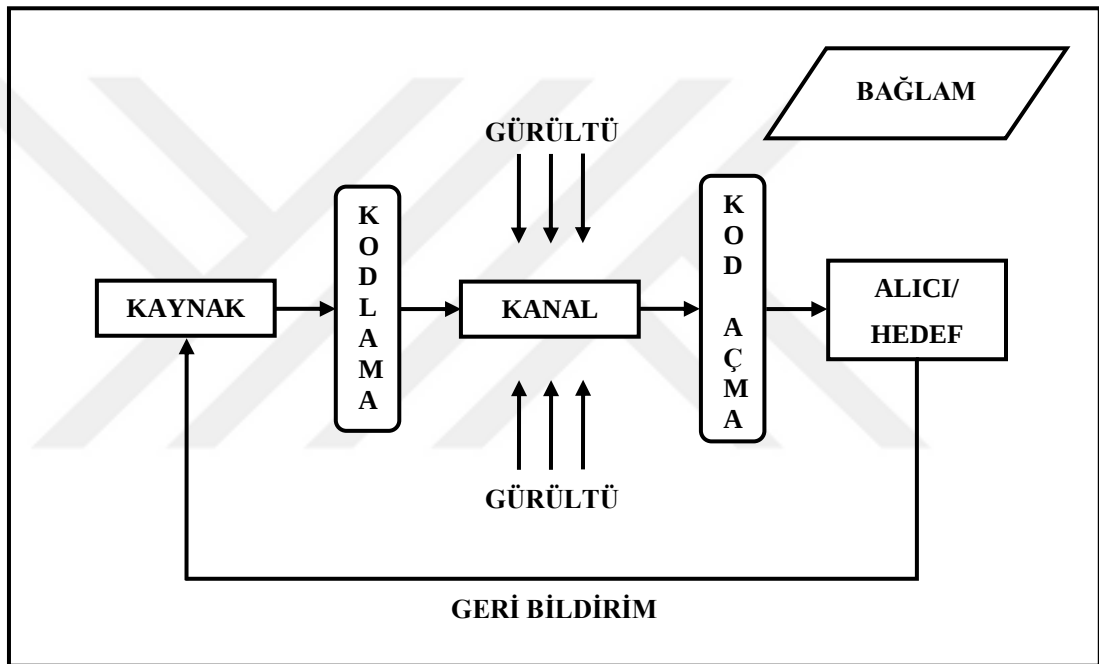
²⁵ Çamdereli, s. 16.

²⁶ Armand Mattelart ve Michele Mattelart, **İletişim Kuramları Tarihi**, Çev. Merih Zıllıoğlu, 8. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul, 2016, s. 7.

²⁷ Oskay, s. 16.

algılanılacaktır. Geribildirim (dönüt), kaynak tarafından gönderilen iletinin alıcıda uyandırdığı etki veya alıcı tarafından verilen tepkidir.

İletişim süreci iletisi bulunan kaynak tarafından başlatılmaktadır. Kaynak, mesajını anlaşılabilir biçimde kodlayarak tercih edeceği kanal vasıtası ile alıcıya iletmektedir. Alıcı tarafından kendisine ulaşan iletinin kodu açılmakta, iletiyi algılanmakta ve yorumlamaktadır. En sonunda alıcı tarafından tepkisi kodlanarak kaynağa geribildirim olarak gönderilmektedir.²⁸



Şekil 1.1: İletişim Süreci ve Öğeleri

Kaynak: Mete Çamdereli, **İletişime Giriş**, Dem Yayınları, İstanbul, 2008, s. 26'dan yararlanılarak düzenlenmiştir.

Kitle iletişim uzmanı olarak tanınan Wilbur Schramm, “insan topluluğu ve davranışları ile ilgili her dalın iletişim ile ilgilenmesi zorunludur” şeklindeki etkili saptaması, iletişimin sadece insanlar için önemli olmadığı, amaçlarına ulaşmaya çalışan tüm kurum ve kuruluşlar için de önemli olduğunu ifade etmektedir.²⁹

²⁸ Saadet Uğurlu, **Yeni Medya’da Stratejik İletişim Yönetimi**, Beta Basım, İstanbul, 2017, s. 17-18.

²⁹ Erhan Eroğlu, “Etkili İletişim ve Doğru Anlamak”, **Etkili İletişim Teknikleri**, (Ed. Erhan Eroğlu ve Haluk Yüksel), 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 2014, s. 4.

İletişimin özellikle değişen ve gelişen iletişim kanalları ile günümüzde çok önemli ve değerli bir kavram olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda “İletişim nedir?” sorusunun en genel cevabı “iletişim her şeydir”.

1.1.3. Stratejik İletişim

Stratejik iletişim kavramı iletişim dünyasında birçok farklı biçimde kendisini göstermektedir. Stratejik iletişim, diplomatik iletişimden kâr amacı gütmeyen kurum ve kuruluşların iletişimine, pazarlama iletişiminden lobicilik faaliyetlerine, görsel iletişim tasarımından dijital iletişim yönetimine kadar geniş bir alana yayılmaktadır.³⁰

Stratejik iletişim kavramı üzerine görüş farklılıkları bulunduğundan, herkesin hemfikir olduğu bir tanımlama bulunmamaktadır. Literatürde stratejik iletişimin genel olarak halkla ilişkiler, pazarlama, sosyal pazarlama, siyasal iletişim, kamu diplomasisi ve güvenlik odaklı askeri alan içinde tartışıldığı gözlenmiştir.

Stratejik iletişim, 1990’ı yıllardan itibaren birçok alanda yaygınlaşarak kullanılmıştır. Stratejik iletişimin önem kazanması ile son yıllarda akademik alanda da bu konuda çok sayıda makale, tez, rapor yayımlanmaya başlamıştır. Günümüzde stratejik iletişim devletler ve kurumlar tarafından amaçları doğrultusunda sıklıkla kullanılmaktadır.

Coffman, stratejik iletişimi, “uzun vadeli stratejik hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmak maksadıyla belirlenmiş mesajların en uygun yer ve zamanda, en uygun vasıta ile en güçlü etkiyi yaratacak ve en senkronize şekilde sürekli ilgili hedef kitle ile paylaşılması ve ilgili hedef kitlenin etkilenmesi”³¹ olarak tanımlanmaktadır.

Hallahan vd.lerine göre stratejik iletişim, “örgütün kendisini nasıl tanıttığı ve tutundurduğunu iletişim uygulamaları, çalışanları ve liderleri aracılığıyla anlatması”³², “bir kuruluş tarafından misyonunun yerine getirilmesi için ilişkisel iletişimin yanı sıra enformasyonel, ikna edici, söylemsel bir amaca uygun olarak kullanılmasıdır.”³³

³⁰ Serdar Sever, “Stratejik İletişim Kavramı, Biçimleri ve Araçlarına Genel Bir Bakış”, **Stratejik İletişim**, (Ed. Serdar Sever), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2015, s. 3.

³¹ Julia Coffman, “Strategic Communication Audits”, **Communications Consortium Media Center**, Washington DC, 17(2), 2004, p. 145.

³² Hallahan vd.leri, s. 7.

³³ Hallahan vd.leri, s. 17.

Halloran ise stratejik iletişimi kısaca, “diğer insanların, birinin fikirlerini, politikalarını veya faaliyetlerini kabul etmeleri için ikna etme yolu”³⁴ olarak ifade etmektedir.

Bir başka tanıma göre stratejik iletişim, giderek daha karmaşık hale gelen dünyada ticari işletmelerin veya kâr amacıyla olmayan kurumların yürüttüğü araştırmaya ve nihai değerlendirmeye tabi maksatlı iletişimidir.³⁵ Stratejik iletişimin amacı; iletişimi bir kurumun görevini gerçekleştirmek için amacına uygun kullanarak hedef kitleleri üzerinde kurum fikir ve politikalarını kabul etmeye ikna etmektir.

Stratejik iletişim, genellikle önceden planlanmış iletişim kampanyalarının ifade edilmesi maksadıyla kullanılmaktadır. Burada iletişim kurumun yönetim görevi açısından ele alınmaktadır.³⁶ Stratejik iletişimde; “fikirler, hedefler, hizmetler ve ürünler için hedef kitlelerde anlayış ve destek oluşturmak”³⁷ amaçlanmaktadır. Stratejik iletişimde kuruluşların hedefi, hedef kitlelerinden hareketle onların beklenti ve isteklerini ile kendi çıkarlarının uyumluluğunu sağlayarak, nihayetinde çıkarlarını maksimize etmektir.³⁸

Onat, stratejik iletişimi “ileten, ileti ve iletilen arasındaki ilişkinin belirlenen amaçlar doğrultusunda, ince ayrıntıları ile planlandığı, sonuç almak için en uygun yolun önceden belirlendiği bir iletişim biçimi”³⁹ olarak tanımlamakta ve stratejik iletişimin bazı özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır:

- *İletişim süreçlerinden bağımsız olarak önceden tespit edilmiş yüksek bir amaç, ulaşılması istenilen hedef, kazanılması beklenen bir zafer bulunmaktadır.*
- *İleten, ileti ve iletilenle birlikte, iletişim kanalları önceden planlanmaktadır.*
- *İstenilen sonucu elde edebilmek maksadıyla alternatif planlar üzerinde çalışılmaktadır.*
- *Belirlenen stratejinin arzu edilen sonuca ulaşılabilirlik şeklinde uygulanabilmesi için gerekli taktik hesaplar ve çalışmalar yapılmaktadır. Taktik, stratejik bütünlüğün parçalarında devreye sokulmaktadır. Strateji, taktik değildir.*

³⁴ Richard Halloran, “Strategic Communication”, Parameters, Autumn 2007, <http://media.leeds.ac.uk/papers/vp012358.html>, (04.10.2020), p. 5.

³⁵ Hallahan vd.leri, s. 4.

³⁶ Çınarlı, (Stratejik İletişim Yönetimi), s. 5.

³⁷ Ronald D. Smith, **Strategic Planning for Public Relations**, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey, 2002, p. 3.

³⁸ İnci Çınarlı, “Stratejik İletişim Yönetimi Bağlamında Paydaş Kuramı’nın Eleştirel Bir Değerlendirmesi”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, 2014/I 46, s. 32.

³⁹ Hasan Onat, “Dinsel İletişimin Stratejik Boyutu”, **Stratejik İletişim ve Algı Yönetimi**, (Ed. B. Senem Çevik Ersaydı ve Rifat Serav İlhan), Ankara Üniversitesi Yayınları, Ankara, 2012, s. 77-78.

- İletinin, amaca uygun olarak alınması sağlanmaktadır. İletinin algılanması, çözümlenmesi ve anlaşılması iletişim akışına bırakılmamalıdır. Mesaj kodlanırken hedeflenenin dışında anlaşılması için gereken önlemler alınmaktadır.
- İleten, iletilin en iyi şekilde iletilmesi için en iyi şekilde hazırlanmaktadır.
- İletişim için en iyi gelişmiş teknolojiden yararlanılmaktadır.
- Hayati önem taşıyan kritik hususlarda mesajın doğrudan hedef kitlenin bilinçaltında yerleştirilmesi ve istenilen davranışların, alıcının kendi isteği ile gerçekleştiği algısının sağlanması hedeflenmektedir.
- Mesajın amaçlanan hedefin dışında kullanılmaması maksadıyla gereken önlemler alınmaktadır.

Stratejik iletişim, sorunları tanımlayan, verileri toplayan, alternatifleri değerlendiren ve eylemi belirleyen dikkatli planlamaya dayanan bir kuruluşun yönetim işlevi ve karar alma sürecinin bir parçasıdır. Aslında halkla ilişkiler, stratejik iletişimin en yaygın somut uygulamasıdır. Hatta halkla ilişkiler faaliyetlerinin çoğu stratejik olduğundan çoğu uygulayıcı kendisini stratejik iletişimci olarak görmektedir.⁴⁰

Stratejik iletişim, 21'inci yüzyılın başlarına doğru artık iletişimde tek yönlü propaganda yöntemlerinin etkisiz olduğu küresel bir iletişim zemininde ortaya çıkmıştır.⁴¹ Diğer bir deyişle, geleneksel iletişim modelinin günümüz şartlarında yetersiz kalması sebebiyle stratejik iletişim modeline ihtiyaç duyulmuştur. Bu iki model arasındaki farklılıklar aşağıda bulunan tabloda belirtilmiştir.

⁴⁰ R. D. Smith, ss. 3, 7.

⁴¹ Güler, s. 100.

Geleneksel İletişim Modeli	Stratejik İletişim Modeli
Modelde tek alıcı vardır.	Modelde farklı çıkar ve görüşleri olan birden fazla alıcı bulunmaktadır. Yani iletişim ortamı çok parçalıdır.
İletişim ortamı aktif kaynak, pasif alıcı ile dış etkilere kapalı bir mesaj kanalından oluşmaktadır.	İletişim ortamında kaynak ve alıcıdan sonra “Dış Çevre” üçüncü aktör olarak dikkate alınmaktadır. Dış çevre hem ortamdaki alıcıları hem de kanalı etkilemektedir. Kaynak ise dış çevreyi kurumsal itibarı ile etkilemektedir.
Süreç mesaj odaklıdır.	Süreç alıcı odaklıdır.
Kaynak alıcıdan bağımsızdır.	Kaynak ile alıcı arasında karşılıklı bağımlılık vardır.
“Alıcı kaynaktan gelen her mesajı şartsız kabul eder” varsayımına dayanmaktadır. Alıcının kaynak üzerindeki etkisi yoktur.	Alıcı kaynaktan gelen mesajı belli oranda kabul edebilir veya reddedebilir. Alıcı geri besleme süreci ile kaynağı etkilemektedir.
İletişim süreci sadece mesaj iletileceği zaman kurulur, yani kesintili bir iletişim süreci mevcuttur.	İletişim süreci süreklidir.
Alıcının geçmiş şartlanmışlıkları ve ön yargıları yok varsayılır.	Alıcının geçmiş şartlanmışlıkları ve ön yargıları dikkate alınır. Bu sebeple alıcının algı ve kanaatlerinin doğru analizi başarı için oldukça önemlidir.

Tablo 1.1: Geleneksel İletişim ile Stratejik İletişim Modellerinin Karşılaştırılması

Kaynak: Metin Gürkan, “Stratejik İletişim Modeli ve Güvenlik Alanına Uygulanabilirliği”, **Milli Savunma Üniversitesi Güvenlik Stratejileri Dergisi**, Yıl:8, Sayı:15, 2012, s. 110.

Stratejik iletişimde amaç, uygulayana amaçları doğrultusunda arzu ettiği şekilde hedef kitlede algı ve tutum değişikliği yaratmaktır. Aslında stratejik iletişimin temeli algılamadır.⁴² Dolayısıyla stratejik iletişim, özünde bir algılama stratejisidir.

1.2. STRATEJİK İLETİŞİMİN KULLANIM ALANLARI

Strateji ve iletişim kelimelerinin birleşimi ile ortaya çıkan stratejik iletişim kavramı çeşitli alanlarda kendisine önemli bir yer bulmaktadır. Stratejik iletişim işletmeler, STK’ler, ordular, devletler, hükümetler ya da herhangi bir örgüt tarafından dahi yürütülebilmektedir.⁴³

İnternet ile sosyal medyanın geniş çevrelerce sıklıkla kullanıldığı, kamuoyunda bilgilendirilmenin bir hak olarak algılandığı, şeffaflaşmanın, hesap verebilirliğin öneminin arttığı, sansürcü yaklaşımın eskilere göre etkisiz kaldığı ve kurum itibarının

⁴² Hallahan vd.leri, s. 24.

⁴³ Çınarlı, (Stratejik İletişim Yönetimi), s. 5.

öneminin arttığı günümüz iletişim ortamında; tüm kurumlar tarafından stratejik iletişim modelleri geliştirilmesinin kaçınılmaz olduğu değerlendirilmektedir.⁴⁴

Stratejik iletişim, halkla ilişkiler, pazarlama iletişimi, toplum sağlığı ve sosyal pazarlama, diplomasi, uluslararası ilişkiler, seçmen ilişkileri, siyasi kampanyalar, din ilişkileri gibi alanlar ile yakın ilişki içerisinde. ⁴⁵

Genel olarak ele aldığımızda stratejik iletişim askeri alanda, ticari alanda, kamuda ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar tarafında kullanılmaktadır. Bu kapsamda stratejik iletişimin kullanımı askeri alan, ticari alan, kamu yönetimi, STK'ler tarafından kullanımı başlıkları altında incelenecektir.

1.2.1. Askeri Alan

Stratejik iletişim kavramı güvenlik alanında ilk defa 2001 yılı 11 Eylül'ünde meydana gelen terör saldırıları sonrasında Amerika Birleşik Devletleri (ABD) Savunma Bakanlığı'nda hazırlanan raporlarda gündeme gelmiştir. Askeri alanda stratejik iletişim daha sonra NATO (North Atlantic Treaty Organization) ve İngiltere tarafından çalışılmış ve uygulanmaya başlanmıştır.

Güvenlik alanındaki stratejik iletişim tanımlamalarına bakıldığında ABD, NATO ve İngiltere'de yapılan tanımların referans alındığı görülmektedir.⁴⁶ Stratejik iletişimin askeri alandaki anlamlandırılmasının anlaşılmasında, askeri açıdan stratejik iletişime yönelik tanımlamaları incelemek yerinde olacaktır.

NATO'nun stratejik iletişim politikasında stratejik iletişim; “tespit edilen hedeflere ulaşmak ve İttifak'ın politikalarını, icra edeceği harekâtı ve faaliyetleri desteklemek maksadıyla, kamu diplomasisi, halkla ilişkiler, askeri halkla ilişkiler, bilgi harekâtı ve psikolojik harekât gibi iletişim yeteneklerinin koordineli ve uyumlu kullanımı”⁴⁷ olarak tanımlanmaktadır.

⁴⁴ Gürçan, s. 133.

⁴⁵ R. D. Smith, s. 3.

⁴⁶ Güler, s. 250.

⁴⁷ NATO International Staff Private Office of the Secretary General, “NATO Strategic Communication Policy”, 2009, <https://info.publicintelligence.net/NATO-STRATCOM-Policy.pdf>, (04.10.2020), p. 1.

İngiltere Savunma Bakanlığına göre stratejik iletişim, “ulusal çıkarların geliştirilmesi maksadıyla, kamuoyunun tutum ve davranışlarında etki yaratacak şekilde savunmaya yönelik tüm iletişim unsurlarının kullanılmasıdır.”⁴⁸

ABD Savunma Bakanlığına ait bir dokümanlarda kısaca stratejik iletişim; “izleyici ve paydaş algısı konularını her düzeyde politika oluşturma, planlama ve operasyonlara entegre etme süreci”⁴⁹ olarak belirtilmiştir. 2001 yılından sonra başta ABD Savunma Bakanlığı olmak üzere stratejik iletişim kavramı ile birçok tanımlama yapılmıştır.

ABD’de stratejik iletişimin anlamlandırılması kapsamında; stratejik iletişim kavramının son yıllarda yaygınlaştığı ancak farklı kavramların kullanılmasının önemli karışıklıklara neden olduğundan, “Ulusal İletişim Çerçevesi” adlı rapor ile Beyaz Saray Yönetimi tarafından stratejik iletişimden ne anlam çıkarılması gerektiğinin açıklanması talep edilmiştir.⁵⁰ Bunun üzerine Beyaz Saray Yönetimi tarafından stratejik iletişim; “söylenilenler ile yapılanların uyumlu olması, bu uyumun hedef kitle tarafından nasıl algılandığının anlaşılması, hedef kitleye kamu diplomasisi, halkla ilişkiler, bilgi harekâtı ve diğer yöntemler aracılığıyla ulaşılması”⁵¹ olarak tanımlanmıştır.

ABD “Yönetilmiş Bilginin Paylaşımına Yönelik Savunma Bilimleri Kürsüsü Görev Kuvveti Raporu (DSB Raporu-2001)”nda stratejik iletişimin önemi şu şekilde ifade edilmiştir: “Bilgi çağında ne askeri ne de diplomatik strateji, tek başına başarılı olabilir... Sofistike bir stratejik iletişim, siyasi, ekonomik ve askeri hedeflerin başarısına yönelik şartları yaratır ve bir gündem oluşturabilir...”⁵²

Soğuk Savaş süresince kişilerin bilgiye ulaşması hükümet veya üst düzey liderler tarafından ulusal güvenlik sebepleri öne sürülerek engellenebilirken, değişen

⁴⁸ Ministry of Defence, “Joint Doctrine Note 1/2 Strategic Communication: The Defence Contribution”, 2012,

https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/33710/20120126jdn112_Strategic_CommsU.pdf, (04.10.2020), p. 1.

⁴⁹ The Secretary of Defense 1000 Defense Pentagon, “Department of Defense Report on Strategic Communication”, December 2009, <https://www.hsdl.org/?view&did=716396>, (04.10.2020), p. 1.

⁵⁰ Report on Strategic Communication, **National Framework for Strategic Communication**, 2010, <https://fas.org/man/eprint/pubdip.pdf>, (04.10.2020), p. 2.

⁵¹ White House, “Update to Congress on National Framework for Strategic Communication”, 2010, <https://www.hsdl.org/?view&did=704809>, (04.10.2020), p. 1.

⁵² USA Office of the Secretary of Defense, “Report of the Defense Science Board Task Force on Managed Information Dissemination”, October 2001, <https://www.hsdl.org/?view&did=439736>, (04.10.2020), p. 1.

dünyada günümüz iletişim olanakları ile birlikte insanların bilgi talebi ve iştahının çarpıcı bir şekilde artması, bilgiye ulaşılmasının engellenmesine karşı olmaktadır.⁵³ Bu sebeple artık bilgi sansürlenemeyeceğinden, bilginin stratejik olarak yönetilmesi önem kazanmıştır. Günümüzde bireylerin bilişsel düzeydeki algıları, orduların barış zamanındaki caydırıcılığı ve savaş durumundaki mücadelesinden daha önemli bir hal almıştır. ABD, özellikle Irak Savaşı'ndan sonra bilgi harbi tehdidini çok iyi anlamıştır. Bundan dolayı ABD Ordusunda Stratejik İletişim Komutanlığı kurulmuş ve stratejik iletişim modeli kurumsallaşmaya başlamıştır.

Stratejik iletişimin uygulanması ve geliştirilmesinde NATO önemli bir role sahiptir. NATO'nun 2008 yılında stratejik iletişime yönelik kurumsallaşma çalışmalarına başladığı görülmektedir. NATO'nun 14 Eylül 2009 tarihinde NATO tarafından "Stratejik İletişim Politikası" yayımlanmış, NATO Müttefik Harekât (Allied Command Operations) bünyesinde Stratejik İletişim Başkanlığı kurulmuştur. Stratejik İletişim Başkanlığı tarafından stratejik iletişime ilişkin faaliyetler icra edilmeye başlanmış ve 2009 yılında Stratejik İletişim Yönergesi yayımlanmıştır. Bahse konu yönergede stratejik iletişimin algılama yönetimi ve icra edilen harekâtın her aşamasında merkezi bir rol oynadığı ve yeni bilgi çağının zorlukları ile mücadelede büyük bir öneme sahip olduğu ifade edilmiştir. 2010 yılında NATO Müttefik Dönüşüm Komutanlığı (Allied Command Transforming) tarafından stratejik iletişimin askerî karargâh teşkilat yapılarındaki etkinliğinin artırılmasını sağlamak ve zora dayalı askerî gayretlerle algılara ve rızaya dayalı unsurların birbirlerini desteklenmesinin hedeflendiği "Stratejik İletişim NATO Askeri Konsepti" yayımlanmıştır. NATO tarafından yayımlanan dokümanlarda; her seviyedeki Komutanlığın stratejik iletişime ilişkin yetenekleri, diğer operasyonel faaliyetler ile uyumlu olarak stratejik seviyedeki üst düzey karargâhlarca oluşturulan politik-askerî direktif ve yönergeler ile uygun olarak geliştirilip icra edileceği belirtilmektedir. Stratejik iletişim ile ilgili olarak teşkilatlanma iki farklı şekilde icra edilmektedir. Bunlardan ilki komutanlara veya kurmay başkanlarına doğrudan bağlı, stratejik iletişim faaliyetlerini koordine etmekten ve komutana danışmanlık yapmaktan sorumlu bir stratejik iletişim danışmanı ihdas

⁵³ Lindsey J. Borg, "Communicating With Intent: The Department of Defense and Strategic Communication", **Incidental Paper**, Harvard University 2008, p. 10.

edilmesidir. Diğer icra şekli ise, komutan veya kurmay başkanına bağlı Stratejik İletişim Dairesinin teşkil edilmesidir. Bahse konu daire bünyesinde bilgi harekâtı, psikolojik harekât ve halkla ilişkiler fonksiyonları bulunmaktadır.⁵⁴

Günümüzde NATO’nun, ABD’nin, İngiltere’nin ve Fransa’nın silahlı kuvvetlerinin başta olduğu çoğu modernleşmiş dünya orduları tarafından değişen iletişim ortamının anlaşıldığı, geleneksel yaklaşımlardan uzaklaşarak “stratejik iletişim modelleri” geliştirmek için çaba harcadıkları gözlenmektedir.⁵⁵

1.2.2. Ticari Alan

İletişim çağında işletmeler tarafından icra edilen faaliyetlerin başarısı, hedef kitleleri etkileyebilecek ve yönlendirebilecek bilgi ortamının iletişim vasıtalarının kontrolüne ve verilmek istenilen mesajın ilk andan itibaren doğru tespit edilerek doğru iletişim vasıtası ile aktarılmasına bağlıdır.

Stratejik iletişim ile işletmenin değer ve hedeflerine ilişkin mesajların hedef kitleye iletilmesi neticesinde, hedef kitlede istenilen algı ve tutum değişimi hedeflenmektedir. Dolayısıyla günümüzde stratejik iletişim ticari alanda da önemli bir enstrüman haline gelmiştir.

Geçmiş dönemlerde ticari işletmeler tarafından ürün imalatından sonra satış noktalarına dağıtılmasıyla reklam ve tanıtım çalışmalarına başlanarak; duyurum ile hedef kitlenin satışa yöneliminin planlandığı görülmektedir. Ancak günümüzde hedef kitlenin sosyolojik ve psikolojik davranışları gözetlenmekte, ürüne talep yaratacak istek ve merak oluşturulmak için çalışmalar yapılmaktadır. Bu kapsamda ticari işletmeler tarafından stratejik iletişim yönetimiyle, tanıtım faaliyeti için araç ve yöntemler hesaplanmakta, daha kalıcı ve etkin olmak için, tüm disiplinler koordineli kullanılmaya gayret sarf edilmektedir.⁵⁶

Stratejik iletişim, ticari alanda günümüz karmaşık iletişim çağı karşısında büyük önem kazanmıştır ve pazarlama ile halkla ilişkiler alanında etkinlikle kullanılmaktadır.

⁵⁴ Güler, ss. 230-238.

⁵⁵ Gürçan, s. 133.

⁵⁶ S. Uğurlu, s. 28.

1.2.3. Kamu Yönetimi

Kamu yönetimi kısaca kamu politikalarının belirlenmesi ve yürütülmesi süreci olarak tanımlanabilir. Kamu yönetimi, devletin yürütme gücünü oluşturmakta olup, mahalli ve merkezi yönetim seviyesinde kamuya yönelik örgütler ile politikaların organize edilmesi, yönetilmesi ve yürütülmesi ile ilgilenmektedir.⁵⁷

Kamu yönetimi kapsamında stratejik iletişim, kamu kuruluşlarının toplumda itimat ile destek sağlayabilmek maksadıyla sistematik olarak yürüttüğü simetrik iletişim çabalarıdır.⁵⁸

Stratejik iletişim, sadece pasif bir yaklaşımla toplumun bilgilendirilmesi için topluma doğru mesajların iletilmesi olmayıp, toplum algılamasını arzu edilen bir şekilde oluşturabilmek maksadıyla seçilmiş iletilerin kurum vizyonu ve amaçları ile aynı doğrultuda topluma ulaştırılarak toplumu etkilemeye yönelik aktif iletişim sürecini ifade etmektedir. Kamu yönetimi açısından stratejik iletişim kamuya ait hedeflerin, niyetlerin, eylemlerin ve söylemlerin hedeflenen kamuoyuna iletilerek net bir şekilde anlaşılabilmesini amaçlamaktadır.⁵⁹

Politikacılar kamuoyunun desteğini kazanabilmek maksadıyla tarih boyunca çeşitli iletişim stratejileri kullanmışlardır. Ancak iletişim faaliyetleri kitle iletişim araçlarının artarak yaygınlaştığı son yüzyıllarda siyasal iletişim, daha profesyonel bir hal almıştır. Günümüzde politikacılar halkın desteğini kazanabilmek, güvenilir bir şekilde algılanmak ve rızaya dayalı ikna faaliyetleri için stratejik iletişim modelleri kullanmaktadırlar.⁶⁰ Simetrik bir iletişim modeli olan stratejik iletişim, politikacılara kriz yönetimi başta olmak üzere büyük avantajlar sağlamaktadır.

57 Orta Doğu Teknik Üniversitesi, “Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Nedir?”, **Genel Bilgiler**, <http://padm.metu.edu.tr/tr/genel-bilgiler>, (04.10.2020).

58 Mehmet Işık, **Madde Kullanımı ve Stratejik İletişim**, Sage Yayıncılık, Ankara, 2013, s. 91.

59 Gürçan, s. 105.

60 Işık, (Madde Kullanımı ve Stratejik İletişim), s. 90-91.

1.2.4. STK'ler Tarafından Kullanımı

Sivil Toplum Kuruluşu (STK), “toplumdaki çeşitli sorunları bağımsız olarak ele alıp kamuoyunu bilgilendirme ve aydınlatma görevi yapan, öneriler sunan her türlü birlik”⁶¹ tir. STK'ler sağlık, eğitim, hayvan hakları, çevrenin korunması vb. çeşitli konularda devletten bağımsız kamuoyuna fayda sağlamaya çalışan kuruluşlardır. Temel amaçları ister hizmet sağlamak, ister savunuculuk yapmak olsun, hemen hemen tüm STK'lerin temel amacı içinde yaşadıkları çevrede küçük de olsa belirleyici bir değişim sağlamaktır.⁶² Bu bağlamda STK'ler amaçlarına ulaşabilmek için stratejik iletişimden faydalanmaktadırlar.

STK'ler için stratejik iletişim, yaptıkları çalışmalarını kamuoyuna duyurabilme ve kamuoyunu etkilemede önemli bir rol oynamaktadır. STK'ler stratejik iletişim ile kuruluşların hedef kitlelerinin analiz edilmesi, iletişim hedeflerinin belirlenmesi, verilecek mesajın iletişim dilinin belirlenmesi ile kamuoyuna fayda sağlamayı hedeflenmektedir. Günümüzde STK'ler dijital iletişim teknolojilerini faydalı kullanarak, düşük bütçelerine rağmen çok büyük ve önemli başarılar elde edebilmektedirler.

1.3. HALKLA İLİŞKİLER AÇISINDAN STRATEJİK İLETİŞİM BİLEŞENLERİ

Stratejik iletişim, halkla ilişkiler açısından medya ilişkileri, çalışanlarla ilişkiler, toplumla ilişkiler, müşteriyle ilişkiler, yatırımcıyla ilişkiler, lobicilik, kriz iletişimi, itibar yönetimi, risk iletişimi gibi alanlar ile yakın ilişki içerisindedir.⁶³

Halkla ilişkileri ilk kez Bernays, iknanın tamamlayıcı görev yaptığı bir stratejik iletişim biçimi olarak ele almıştır. Stratejik iletişim Bernays tarafından; “önce alıcılardan yola çıkarak, araştırma yoluyla hedeflenen alıcılar üzerinde belirli hedeflerin başarılmaması amacıyla iletişimi düzenlemek” olarak tanımlanmıştır.⁶⁴

⁶¹ Türk Dil Kurumu, **Güncel Türkçe Sözlük**, <https://sozluk.gov.tr/>, (04.10.2020).

⁶² Hale Akay, **Sivil Toplum Kuruluşları İçin Stratejik Düşünme-Stratejik Gelişme**, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2007, s. 56.

⁶³ R. D. Smith, s. 3.

⁶⁴ Edward L. Bernays, **Crystallizing Public Opinion**, Liveright Publishing Corporation, New York, 1923, p. 173'ten aktaran Michael Pfau and Hua-Hsin Wan, *Persuasion: An Intrinsic Function of Public Relations*, **Public Relations Theory II**, (Ed. Carl Botan and Vincent Hazleton), Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, 2006, p. 88.

2012 yılında PRSA (Public Relations Society of America) tarafından halkla ilişkilerin uluslararası ortamda nasıl tanımlandığına dair bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada, dünyanın farklı yerlerinden 927 adet farklı tanım yapılmış, son seçim için üç tanım belirlenmiştir. Daha sonra bu üç tanım oylanmış ve oyların yaklaşık yarısını alan (671 oy, %46.4) şu tanım kabul edilmiştir: “Halkla ilişkiler, kuruluş ile hedef kitle arasındaki karşılıklı yarar ilişkileri kuran bir stratejik iletişim sürecidir.”⁶⁵

Peltekoğlu, halkla ilişkiler tanımlarını ele alarak halkla ilişkileri “bir yönetim görevi, iletişim çabası ve kamuoyunu etkileme çabası” olduğunu niteleyerek; kısa ve özlü olarak halkla ilişkileri stratejik iletişim yönetimi olarak tanımlanmaktadır.⁶⁶

Stratejik iletişim kavramı halkla ilişkilerden daha kapsayıcı bir kavramdır.⁶⁷ Stratejik iletişimin halkla ilişkiler kavramının yerine kullanılması sebebinin; onun imaj, algılama ve itibar yönetimi kavramlarını kapsaması olduğu düşünülmektedir. Şemsiye bir kavram olarak “stratejik iletişim yönetimi” içerisinde imajı, itibarı ve algılama yönetimini, reklamı, pazarlama iletişimini ve halkla ilişkileri ihtiva etmektedir.⁶⁸

Yabancı literatürde İngilizce “Public Relations” sözcüğü ile ifade edilen ve kısaca “PR” olarak nitelendirilen halkla ilişkilerin tarihsel gelişimini Bogner, “manipülasyon, enformasyon, iletişim, anlaşmazlık yönetimi ve çevreye uyum” olmak üzere beş evrede oluştuğunu açıklamaktadır.⁶⁹ Buradan anlaşılacağı üzere halkla ilişkiler, gelişimi süresince zamanla değişime uğramıştır. Günümüz iletişim teknolojileri ve karmaşık bilgi ortamında halkla ilişkilerin, stratejik iletişim olarak da tanımlanmasının olağan olduğu değerlendirilmektedir. Çünkü geleneksel halkla ilişkiler kısaca, kurumla hedef kitle arasındaki iletişimi oluşturmaya ve sürdürmeye yönelik bir iletişim fonksiyonu olarak açıklanırken; stratejik iletişim, belirlenen hedef

⁶⁵ Stuart Elliott, “Public Relations Defined, After an Energetic Public Discussion”, **The New York Times**, <https://www.nytimes.com/2012/03/02/business/media/public-relations-a-topic-that-is-tricky-to-define.html>, (04.10.2020)

⁶⁶ Filiz Balta Peltekoğlu, **Halkla İlişkiler Nedir?**, 9. Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2016, ss. 6-8.

⁶⁷ Carl Botan and Francisco Soto, “A Semiotic Approach to the Internal Functioning of Publics: Implications for Strategic Communication and Public Relations”, **Public Relations Review**, 24:1, Spring, 1998, p. 25.

⁶⁸ Gaye Aslı Sancar, **Kamu Diplomasisi ve Uluslararası Halkla İlişkiler**, Beta Basım, İstanbul, 2012, s. 74.

⁶⁹ Franz Bogner, **Das neue PR-Denken. Strategien, Konzepte, Massnahmen, Fallbeispiele effizienter Öffentlichkeitsarbeit**, Ueberreuter Verlag, Wien, 1990, s. 50-51’den aktaran Ayla Okay ve Aydemir Okay, **Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları**, 7. Basım, Der Yayınları, İstanbul, 2014, s.21.

doğrultusunda, en uygun mesajın en uygun zaman ve vasıta ile hedef kitleyi rızaya dayalı olarak ikna iletmek üzere gerçekleştirilen yoğun bir iletişim sürecini ifade etmektedir.

Halkla ilişkilerde çok geniş yelpazede çeşitli iletişim biçimleri ve araçları kullanılmaktadır. “Kurumsal iletişim, kriz iletişimi ve yönetimi, itibar yönetimi, kurumsal sosyal sorumluluk, lobicilik, medya ilişkileri” halkla ilişkilerin uzmanlık gerektiren stratejik iletişim bileşenleridir. Bu bileşenler sırasıyla incelenecektir.

1.3.1. Kurumsal İletişim

Kurumsal iletişim, “iç ve dış iletişimin stratejik kullanılan tüm çeşitlerinin, işletmenin daima iletişim içinde olması gereken paydaşlarla ve hedef kitle ile olumlu bir zemin oluşturacak şekilde, olabildiğince etkin ve verimli bir şekilde stratejik olarak uygulanan bir yönetim aracıdır”⁷⁰.

Goodman’a göre kurumsal iletişim; modern örgütlerde hayati bir yönetim işlevi; kurum tarafından yararlı ve tesirli iletişim tesis etme çabalarının toplamı; kurumdaki profesyonellerce uygulanan stratejik eylem; kurum içerisinde ve dışarısında güçlü ilişkilerin yaratılması ve sürdürülmesidir.⁷¹

Diğer bir tanıma istinaden kurumsal iletişim, “kurumun amaç ve hedeflerine ulaşması, işleyişini sağlaması için gereken üretim ve yönetim süreci içinde, kurumu oluşturan bölüm ve ögeler arasında eşgüdümü, bilgi akışını, motivasyonu, bütünleşmeyi, değerlendirmeyi, eğitimi, karar almayı ve denetimi sağlamak amacıyla belli kurallar içinde gerçekleşen iletişim sürecidir”⁷².

Kurumsal iletişim, kurumun paydaşlarıyla olan ilişkilerinin düzenleyebilmesi maksadıyla kurum içi ve kurum dışı iletişim metotlarının etkinlikle uyumlu kullanılmasına olanak sağlayan bir yönetim aracıdır.⁷³ Balmer ve Gray, kurumsal

⁷⁰ Cees B. M. van Riel, **Principles of Corporate Communication**, Prentice Hall, London, 1995, p. 24.

⁷¹ Michael B. Goodman, “Corporate Communication: The American Picture”, **Corporate Communications: An International Journal**, Volume 5, Number 2, 2000, p. 69.

⁷² Ruhi Selçuk Tabak, **Kurumsal İletişim**, [http://fbemoodle.emu.edu.tr/pluginfile.php/11334/mod_resource/content/0/kurumsal_iletisim_1 .pdf](http://fbemoodle.emu.edu.tr/pluginfile.php/11334/mod_resource/content/0/kurumsal_iletisim_1.pdf), (04.10.2020), s. 2.

⁷³ Alison Theaker, **Halkla İlişkilerin El Kitabı**, Çev. Murat Yazıcı, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2006, s. 119.

iletişimin yalnızca işlevsel bir etkinlik olarak değil, stratejik bir etkinlik olarak görülmesi gerektiğini belirtmektedirler.⁷⁴ Günümüzde sürekli değişen ve hızlı tempolu küresel iş ortamı kurumsal iletişimi giderek daha fazla strateji odaklı hale getirmiştir.⁷⁵

Kurumsal iletişimde gerçekleşmesi beklenen dört adet işlev bulunmaktadır. Bunlar; “düzenleme işlevi (kurum içi ve kurum dışı faaliyetleri destekleme), ikna etme işlevi (kurum ve ürün yönetiminde kimlik oluşturma), bilgi verme işlevi (kurum içi ve kurum dışı hedef kitleye bilgi verme) ve bütünleştirme işlevidir (iyi bir kurum vatandaşı olarak bireyleri toplumsallaştırma)”⁷⁶.

Kurumsal iletişim; “pazarlama iletişimi, yönetim iletişimi ve örgütsel iletişim”⁷⁷ olmak üzere üç türe ayrılmakta ve iç (çalışanlar, ortaklar, hissedarlar vb.) ve dış (tüketiciler, satıcılar, aracılar, finansal kurumlar, basın ve medya organları vb.) hedef kitle olmak üzere iki ana hedef kitlesi bulunmaktadır. Kurumsal iletişim ile “kamuoyunu ve hedef kitleyi etkilemek, olumlu bir kurumsal imaj geliştirmek, medyada kurumsal faaliyetlerin daha fazla yer almasını sağlamak, kurumsal sorunların paydaşlarca anlaşılmasını sağlamak, yasa yapıcıları ve düzenleyicileri etkilemek, hedef kitlede bir tutum değişikliği yaratmak”⁷⁸ hedeflenmektedir.

Kurumsal iletişim zamanla değişime uğramıştır. Geleneksel ve günümüzdeki kurumsal iletişim anlayışları arasında mevcut olan farklılıklar aşağıda bulunan tabloda belirtilmiştir.

⁷⁴ Laura Illia and John M. T. Balmer, “Corporate Communication and Corporate Marketing Their Nature, Histories, Differences and Similarities”, **Corporate Communications An International Journal**, October, 2012, p. 420.

⁷⁵ Vineet Kaul, “Strategic Corporate Communications”, **International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD)**, Volume-1, Issue-5, p. 803.

⁷⁶ Ayla Okay, “Kurumsal İletişim ve Kurum Kimliği”, **Kurumsal İletişim Yönetimi**, (Ed. Rüveyde Akyürek), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2005, (İletişim ve Kimlik), s. 9.

⁷⁷ Cees B. M. van Riel and Charles J. Fombrun, **Essentials of Corporate Communications: Implementing Practice for Effective Reputation Management**, Routledge Publishing, New York, 2007, p. 163.

⁷⁸ Okay, (İletişim ve Kimlik), s. 9-10.

	Geleneksel Kurumsal İletişim	21'inci Yüzyılda Kurumsal İletişim
İletişimin temeli ve yönü	Her şey kurumun ihtiyaçlarını yansıtmaktadır.	Paydaşlar arasında diyalog ve interaktiflik
Kanallar	Uzman kişiler ve bölümler planlama-geliştirme-uygulama modelini kullanmaktadır.	Müşteri ihtiyaçlarına algı-uyum ve yanıt modelini kullanarak fonksiyonların entegrasyonuna odaklanmak
İletişimin odağı	Ulusal pazarlara hitap etme gerekliliği	Küresel pazarlara hitap etme gerekliliği
İletişimin içeriği	Kurumun istihdam, varlıklar, finans gibi somut varlıkları nasıl kullandığına odaklanmaktadır.	Kurumun değer, marka gibi soyut varlıkları nasıl kullandığına odaklanmaktadır.
Farklılaşmanın temeli	Ürün ve hizmetlerin kendine özgü satış önermeleri	Müşteri değeri ve müşteri tutkunluğu
Yapısal faktörler	İletişim; kurumu tek parça olarak yansıtmaktadır.	İletişim; işbirliklerini, ortaklıkları ve içerikleri yansıtmaktadır.
İletişimin önemi	İsteğe bağlı olarak kurumsal iletişim	Temel stratejik bir faktör olarak kurumsal iletişim
Kurumsal mesajların önemi	İsteğe bağlı olarak kurumsal marka	Kilit bir stratejik amaç olarak kurumsal marka

Tablo 1.2: Kurumsal İletişimin Değişimi

Kaynak: Graeme Martin and Susan Hetrick, **Corporate Reputations, Branding and People Management: A Strategic Approach to HR**, Butterworth-Heinemann Publications, Burlington, 2006, p. 264.

Kurumsal iletişim stratejik bir araç olup, kurum ürünlerinin başarılı bir şekilde üretilmesinin sağlanması ile başlayan, hedef kitlelerinin algılamasını şekillendirerek kuruma bağlılığının sağlanması ile devam eden, en sonunda değerlendirmeye tamamlanan bir süreçtir.⁷⁹

1.3.2. Kriz İletişimi ve Yönetimi

Kriz iletişimi ve yönetimi 1980'li yıllardan sonra yaşanan felaketlerden (Çernobil, Exxon Valdez gibi) sonra kurumların kriz yönetimi ile ilgilenmelerine, halkla ilişkiler kuruluşlarının ise kriz yönetimi danışmanlıkları icra etmelerine neden olmuştur.⁸⁰

“Kriz” kelimesi etimolojik açıdan ele alındığında; Yunancada “ayrılmak” manasına gelen “krisis” kelimesine dayandığı görülmektedir. Çince de kriz sözcüğünün tehlike ve fırsat anlamına gelen sembollerin [危机 (kriz), 危(tehlike), 机 (fırsat)]

⁷⁹ Z. Beril Akıncı Vural ve Mikail Bat, **Teoriden Pratiği Kurumsal İletişim**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2013, s. 45.

⁸⁰ Okay ve Okay, s. 380.

birleşimi ile ifade edilmesi ise dikkat çekicidir. Böylelikle Çince kriz sözcüğüne olumlu ve olumsuz çağrışımlar aynı zamanda ve birlikte yüklenmektedir.⁸¹

Hermann tarafından örgütsel kriz, kurumun itibarının zedelenmesi yol açan, problemin çözülmesi için hayli kısıtlı zamanın olduğu, kurum tarafından beklenilmeyen bir zamanda meydana gelen olaylar olarak tanımlanmaktadır.⁸² Kurumsal krizlerin bileşenleri, “beklenmedik ve rutin olmayan olaylar olmaları, belirsizlik ortaya çıkarmaları, fırsatlar yaratmaları, ayrıca imajı, itibarı ve yüksek öncelikli hedefleri tehdit etmeleri”⁸³ olarak sıralanmaktadır.

Kriz yönetimde kriz nedenleri ile krizle başa çıkabilmeye yöntemleri ele alınırken; kriz iletişimde ise kriz anında yürütülecek iletişime ilişkin strateji ve taktiklerle ilgilenilmektedir.⁸⁴

M. Sezai Türk tarafından kriz yönetimi şu şekilde tanımlanmaktadır: “Bir kurumun, ileride karşılaşılabileceği her türlü kriz riskini önceden belirleyerek, gerçekleşmesi durumunda etkisini azalmaya ve denetim altına almaya yönelik kullanacağı iletişim yöntemlerinin planlanması ya da işletme yöneticisinin kriz döneminde, örgütsel amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması sürecidir”⁸⁵.

Kriz İletişim Yönetimi, “krizin her aşamasında kriz yönetimine paralel olarak bir plan çerçevesinde krize ilişkin toplumda oluşan bilgi ihtiyacının stratejik bir plan çerçevesinde yürütülmesidir”⁸⁶. Kriz yönetimi sürecinde “kriz öncesi, kriz anı ve kriz

⁸¹ Salim Kadıbeşgil, **Kriz Geliyorum Der! Kriz İletişimi ve Yönetimi**, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2002, (Kriz), s. 46.

⁸² Charles F. Hermann, **Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations**, 1963, <http://www.voxprofessor.org/cfh/hermann-pubs/HermannSome%20Consequences%20of%20Crises%20Which%20Limit%20the%20Viability%20of%20Org.pdf>, (04.10.2020), p. 64.

⁸³ İnci Çınarlı, “Bir Kriz İletişimi Yönetimi Vaka Analizi: Kaybolan Malezya Havayolları MH370 Sefer Sayılı Uçağı”, **Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi**, Sayı 38, Bahar 2014, s. 98.

⁸⁴ Peltekoğlu, s. 463.

⁸⁵ M. Sezai Türk, “Kriz Planlamasında Proaktif Yaklaşımın Önemi ve Hızlandırılmış Tren Kazası Örneği”, **Tüm Yönleriyle Halkla İlişkiler ve Tanıtım**, (Ed. Metin Işık), Eğitim Kitabevi, Konya, 2007, s. 122.

⁸⁶ Fatih Demir, “Stratejik İletişim ve Algı Yönetimi Bağlamında Kriz İletişim Yönetimi”, **International Journal of Human Sciences**, 12(1), s. 347.

sonrası” olmak üzere üç aşama bulunmaktadır. Kriz yönetimi kriz anında önem kazanırken, kriz iletişimi sadece “kriz anında” değil, her aşamada önem taşımaktadır.⁸⁷

Yaşanan krizler neticesinde itibar kaybı, kaliteli iş gücünün kurumdan uzaklaşması, hisse senetlerinde değer kaybı, markaya, ülkeye ya da şirkete karşı güvensizlik, itibarın sarsılmasından dolayı artan finansal zararlar ile arzu edilmeyen sonuçlar meydana gelmektedir. Buna karşın iyi yönetilebilen krizlerin fırsata dönüştürülmesi de her zaman mümkündür.⁸⁸

Kurumsal itibarını tehdit eden yaşanan krizden daha çok kötü yönetilen krizdir. Çünkü kurumsal itibara başarısız kriz yönetimi, krizden çok daha fazla zarar vermekte ve meydana gelen krizin çapını büyütmektedir. Kriz iletişimi ve yönetimi sayesinde, kriz öncesinde, kriz esnasında ve kriz sonrasında icra edilecek doğru ve etkin stratejik iletişim sonucunda algılar yönetilebilmekte ve kriz fırsata çevrilebilmektedir.

İletişim olanaklarının artarak yayılması, kriz iletişim sürecinde olumlu ve olumsuz iki farklı durumu ortaya çıkarmıştır. Başta dijital iletişim olanakları olmak üzere yeni iletişim ortamlarında kurumlar hedef kitleye en kısa sürede ulaşabilirken, diğer taraftan ise çok hızlı bir şekilde kriz yayılabilmektedir.⁸⁹ Günümüz iletişim ve bilgi ortamında, krizlerin meydana getirdiği büyük olumsuzluklar sebebiyle akıllıca yönetilen en küçük kurumdan uluslararası örgütlere kadar tüm kurum ve kuruluşlar kriz yönetimine önem vermekte ve muhtemel kriz senaryolarına istinaden kriz iletişim planları geliştirmektedirler.

1.3.3. İtibar Yönetimi

Fombrun kurumsal itibarı; “şirketin diğer önemli rakipleriyle karşılaştırıldığı zaman şirketin anahtar hedef kitlelerine karşı genel çekiciliğini tanımlayan geçmiş hareketleriyle, gelecekte yapabileceklerinin algısal betimlemesi”⁹⁰ olarak tanımlamaktadır. Kadıbeşegil tarafından ise kurumsal itibar, “bir şirketin yarattığı

⁸⁷ İdil Suher, “Halkla İlişkilerde Kriz Yönetimi ve Uygulamaları”, **Halkla İlişkiler Uygulamaları ve Örnek Olaylar**, (Ed. Berrin Özkanal), Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 2013, s. 3.

⁸⁸ Peltekoğlu, s. 456.

⁸⁹ Peltekoğlu, s. 456.

⁹⁰ Charles J. Fombrun, **Reputation: Realizing Value from the Corporate Image**, 20th Anniversary Edition, Harward Business School Press, 2018, p. 144.

güvenin toplam pazar değeri içindeki katkı payı”⁹¹, “elle tutulamayan, gözle görülemeyen ve paha biçilemeyen bir değer”⁹² olarak tanımlanmaktadır.

Bir kurumun yaptığı veya yapmadığı tüm eylemler kurumsal itibarını şekillendirmektedir. Kurumsal itibarı oluşturan etkenler kurumsal iletişim, kurumsal kimlik, kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumun icra kurulu başkanidir (CEO).⁹³ İtibarın oluşması, kurumsal kültür ile başlamakta, kurumsal kimlik ile somutlaşmakta, daha sonra imaja dönüşerek algılama ile son bulmaktadır.⁹⁴ Kurum itibarının yönetilmesinde itibarın bütün bileşenleri paydaşlara istinaden koordineli ve uyumlu yönetilecek bir şekilde ele alınmalıdır.

Kurum itibarı uzun süreli meşakkatli çabalar neticesinde oluşmasına rağmen, itibarın yerle bir olması çok kolaydır. Özellikle kuruluşların karşılaştığı krizlerde, planlı iletişim çabaları sonucu yıllarca birikimin oluşturduğu kurumsal itibar bir anda yok olabilmektedir. Bu yüzden kurumların krizlere karşı her zaman hazırlıklı olmaları yaşamsal önemdedir. Kadıbeşgil, “İtibar Yönetimi” kitabın kapağında itibarın önemine dikkat çekerek, “itibarınızı yönetmekten daha önemli bir işiniz var mı?” diye sormaktadır. Alman sanayici Robert Bosch’un kurduğu şirketin kurum prensibi olan şu cümle, dolaylı olarak itibarın maddi değerden daha önemli olduğunu vurgulamaktadır: “İnsanların güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim”⁹⁵. Bir kurum vizyonu doğrultusunda arzu ettiği itibara ulaşabilmesi için öncelikle sahip olduğu itibarı göz önüne alarak olumlu bir itibar oluşturmali, daha sonra ise itibarını korumak için çaba sarf etmelidir.

İtibar soyut bir kavram olmasına rağmen zamanla somut değerler ürettiğinden, çok değerlidir.⁹⁶ Çünkü itibar, rakiplere karşı büyük rekabet avantajı sağlamaktadır. Burson-Marsteller halkla ilişkiler firması tarafından 1998 yılında ABD’de yapılan itibar sıralamasında en üst sırada yer alan on kuruluş ile en alt seviyede bulunan on kuruluş

⁹¹ Salim Kadıbeşgil, **İtibar Yönetimi**, 8. Baskı, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2015, (İtibar), s. 59.

⁹² Kadıbeşgil, (İtibar), s. 61.

⁹³ Okay ve Okay, ss. 418, 422.

⁹⁴ Filiz Balta Peltekoğlu, “İmajın Çekiciliği mi, Sokrates’in İtibarı mı?”, **Tüm Yönleriyle Halkla İlişkiler ve Tanıtım**, (Ed. Metin Işık), Eğitim Kitabevi, Konya, 2007, (İmaj ve İtibar), s. 49.

⁹⁵ Robert Bosch, **Corporate Principles**, <https://www.bosch.com/stories/robert-bosch-corporate-principles/>, (04.10.2020).

⁹⁶ Ebru Güzelce Ural, “Kurumsal İtibarın Önemi ve Ölçülenmesi”, **Türkiye İtibar Endeksi Türkiye Genel Raporu 2011/2012**, s. 5.

arasındaki mukayeseyi içeren araştırmada itibarın önemini gözler önüne seren çarpıcı sonuçlar çıkmıştır. Bu çalışmaya göre itibarı yüksek kurumların itibarı düşük kurumlara göre⁹⁷:

- *Ürün ve hizmetlerini 7 kat daha fazla fiyata satmaktadır.*
- *Hisseleri 5 kat daha fazla alıcı bulmaktadır.*
- *Çalışmak için iyi bir kurum olarak 4 kat daha fazla tavsiye edilmektedir.*
- *İyi bir ortak olarak 3 kat daha fazla tercih edilmektedir.*
- *Krizlerden 1,5 kat daha fazla yara almadan kurtulmaktadır.*

Günümüz rekabet ortamında bir kurumun başarılı olabilmesi için güçlü bir itibar yaratması gerekmektedir. Bu ise sadece stratejik iletişim metotlarının uygulandığı halkla ilişkiler faaliyetleri ile mümkün olmaktadır.⁹⁸ Stratejik iletişimde sürekli ve planlı bir iletişim uygulanamaz ise kurumsal itibarın yönetilemeyeceği aşîkârdır.

1.3.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS); “bir kurumun ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, kurum içi ve çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesidir”⁹⁹.

Halkla ilişkiler amacı ile yönetilen KSS, ayrıca itibarı artırmak maksadıyla kullanılan bir tekniktir. KSS, sorunların yönetilmesi kapsamında da kullanılmaktadır. Sorun yönetimi stratejik seviyede kurumsal sosyal sorumluluğun bir parçası olup, kurumlar tarafından sosyal sebeplerden dolayı meydana gelen problemlere halkla ilişkiler kampanyaları ve sorunu sahiplenici KSS projeleri ile karşılık vermektedir. Aslında burada yönetilen kurumsal itibardır. Rekabet ortamının zorlaşması, tüketicilerin bilinçlenmesi, STK’lerin nitelik ve niceliğinin artması, hukuki yaptırımların artması, kurumların farklılık yaratma arayışına itmiştir. KSS burada bir yandan kurumların itibarına katkı sağlarken, diğer taraftan kârlılıklarının artırılmasına yönelik bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır.¹⁰⁰

⁹⁷ Arın Dörtok, **Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz?**, Rota Yayınları, İstanbul, 2004, s. 68-69.

⁹⁸ Yalçın Kırdar, “Halkla İlişkilerde Yeni Eğilim: Kurumsal İtibar Yönetimi”, **Dünden Bugüne Halkla İlişkiler**, (Ed. Metin Işık ve Mustafa Akdağ), 2. Baskı, Eğitim Akademi, Konya, 2011, s. 215.

⁹⁹ Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2000, (İşletme), s. 99.

¹⁰⁰ Çınarlı, (Stratejik İletişim Yönetimi), ss. 41-44.

Kurumların başarılı olmaları sadece kendi iç uyumu ile yeterli olmayacağı, çevresi ile de düzenli ve uyumlu etkileşim içerisinde olmasının gerekliliği fark edilmiştir. Kurumlar, toplum tarafından yalnızca finansal bir varlık olarak düşünülmemekte, diğer taraftan topluma karşı sosyal sorumlulukları olan sosyal bir yapı olması gerektiği de değerlendirilmektedir. Bu yüzden kurumlar icra ettikleri bütün faaliyetlerde, tüm sosyal paydaşları ile olan bütün ilişkilerde sosyal sorumluluğunu her zaman göz önünde bulundurmalıdır.¹⁰¹

Günümüz koşullarında kurumların büyüyebilmeleri ve istikrarını koruyabilmeleri toplum tarafından beğenilme oranı ile alakalıdır. Toplumun beğenisini kazanabilmeleri için kurumlar tarafından yerine getirilmesi zaruri olan dört ana sorumluluk mevcuttur. Bunlar; “ekonomik (verimli ve kârlı olmak), hukuki (kanunlara uymak), etik (kanunların ötesinde toplumsal norm ve beklentilere uyumlu davranmak) ve sosyal (toplumsal sorunların çözümü için gönüllü katkıda bulunmak)” sorumluluk¹⁰²lardır. Bu bağlamda KSS kurumlar tarafından dikkate alınması gereken önemli bir alandır.

Bernays, Boston Üniversitesinde Gazetecilik için Eğitim Derneğinin (Association for Education in Journalism) toplantısında yaptığı konuşmada sosyal sorumluluğun önemini şu şekilde açıklamıştır: “Halkla ilişkiler sosyal sorumluluk uygulamasıdır. Bu da Amerika’nın geleceğinin anahtarıdır”¹⁰³.

Günümüzde KSS çok sayıda işletme tarafından uygulanmaktadır. İşletme stratejileri ile uyumuyor gibi görünen şirket [çocuklara daha fazla egzersiz yapmalarını tavsiye eden hazır yemek (fast food) restoran zincirleri, daha az alkol tüketimi konusunda uyaran alkol üreticileri vb.] aslında sosyal sorumluluk kavramıyla; kendilerine itibar ve ekonomik kâr elde edecek bir strateji ile hareket etmektedirler.¹⁰⁴ KSS’nin kuruluşlar, toplum ve paydaşlar için ne kadar önemli olduğu açıktır. Fakat kurumlar tarafından icra edilen sosyal sorumluluk uygulamaların toplum, paydaşlar ve

¹⁰¹ Okay ve Okay, s. 579-580.

¹⁰² Gül Coşkun, **Kurumsal Pazarlama ve Sosyal Sorumluluk**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2010, s. 43.

¹⁰³ James E. Grunig and Todd Hunt, **Managing Public Relations**, Holt, Rinehart and Winston, New York, 1984, p. 47.

¹⁰⁴ Çınarlı, (Stratejik İletişim Yönetimi), s. 50.

STK'ler tarafından elde edilen fayda ile faaliyetlerdeki samimiyet dikkate alınmaktadır.¹⁰⁵

Sosyal sorumluluk, kanunların bittiği yerde başlamaktadır. Bir kurum kanunlar getirdiği sorumluluklarının yanında sosyal sorumlulukları da bulunmaktadır.¹⁰⁶ Kurumun sosyal sorumluluğa önem vermesi itibar kazanmasında etkilidir.

Ürün ve hizmet üretmek üzere faaliyet gösteren kâr amaçlı kurumlar, ayakta kalabilmek için aynı sektörde üretim yapan diğer kurumlardan farklı ve olumlu bir algılamaya sahip olmaları önemlidir. Toplum kurumun faydalı olduğuna inandığı ölçüde, kurumun işleri kolaylaşacaktır.¹⁰⁷ Bu durumu sağlamayabilmekte KSS kampanyalarının önemi büyüktür.

KSS, iyi bir şirket olma hissine sahip olmanın yanında; şirket çalışanlarının bağlılıklarını artıran, tüketicilerin ürünler ile hizmetlerdeki tercihlerini etkileyen, yatırımcılar tarafından güven veren itibarlı bir kuruluş tanımlamasının yapılmasını sağlayan bir uygulamadır.¹⁰⁸

1.3.5. Lobicilik

Lobicilik, “yasanın, normun, düzenlemenin ve genel olarak müdahalenin ve kararın oluşturulma, uygulanma veya yorumlanma süreçlerinde kamu erkini dolaylı ya da dolaysız olarak etkilemeye yönelik girişimleri içeren bir faaliyettir”¹⁰⁹.

Kazancı tarafından lobicilik, “ikna ve inandırma adına çeşitli yöntemler uygulayarak, farklı yerlerdeki karar verme sistemleri üzerinde baskı kurma ve siyasal kararları belirli zümrenin ya da bir ülkenin lehinde ya da aleyhinde değiştirebilme becerisi”¹¹⁰ olarak tanımlanmaktadır.

¹⁰⁵ Coşkun Can Aktan ve Deniz Börü, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk**, (Ed. Coşkun Can Aktan), İGİAD Yayını, İstanbul, 2007, s. 18.

¹⁰⁶ Mustafa Akdağ, “Halkla İlişkilerde Sosyal Sorumluluk”, **Tüm Yönleriyle Halkla İlişkiler ve Tanıtım**, (Ed. Metin Işık), Eğitim Kitabevi, Konya, 2007, s. 214.

¹⁰⁷ Metin Işık ve Ayhan Erdem, “Meşruiyet, Demokrasi, Sosyal Sorumluluk ve Halkla İlişkiler”, **Tüm Yönleriyle Halkla İlişkiler ve Tanıtım**, (Ed. Metin Işık), Eğitim Kitabevi, Konya, 2007, s. 114.

¹⁰⁸ Kadıbeşegil, (İtibar), s. 194.

¹⁰⁹ Frank J. Farnel, **Lobbying: Strategies and Techniques of Intervention**, Les Editions d'Organisation, Paris, 1994, p. 20.

¹¹⁰ Metin Kazancı, **Halkla İlişkiler, Kurumsal ve Uygulamaya İlişkin Sorunlar**, Savaş Yayınları, Ankara, 2001, s. 112.

Başka bir tanıma göre lobcilik, kanun yapıcılarının ve karar süreçlerinin etkilenmesi için yapılan direkt ya da endirekt faaliyetlerdir. Politika, ekonomi, hukuk diplomasi ve iletişimin bir bileşkesi olan lobcilik, iletişim ile ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle lobcilik sözü edilen disiplinler ile beslenmekte ancak iletişim stratejileri ve taktikleri ile yaşam bulmaktadır.¹¹¹ Bu çerçevede lobcilik, karar verme sürecini arzu edilen şekilde etkilme ve yönlendirmeye yönelik bir iletişim stratejisidir.

Lobi, aynı amaç doğrultusunda toplanmış ortak bir çıkara sahip kişilerin oluşturduğu bir baskı grubudur. Lobici ise lobi çalışmalarını yürüten kişilerdir.¹¹² Lobcilik yapan kişiler, profesyonel ücretli lobici, güçlü bir ticari kuruluşun veya sendikanın personeli veya sıradan bir vatandaş olabilmektedir.¹¹³ Lobcilik faaliyeti yürütmek maksadıyla ücret karşılığı çalışan profesyonel uluslararası firmalar da bulunmaktadır. Lobcilik başta ABD olmak üzere Avrupa’da yaygın bir şekilde uygulanmaktadır.

Lobcilik, yasal ve demokratik bir kavramdır. İlgili grupları etik olan hedeflerine planlı ve düzenli iletişim çalışmaları neticesinde fikirlerini savunarak görüşlerini kabul ettirmeye çalışmaktadır.¹¹⁴ Ancak lobciliği masum bir şekilde ele alabilmek için etik değerlerin gözden kaybedilmemesi büyük önem taşımaktadır.

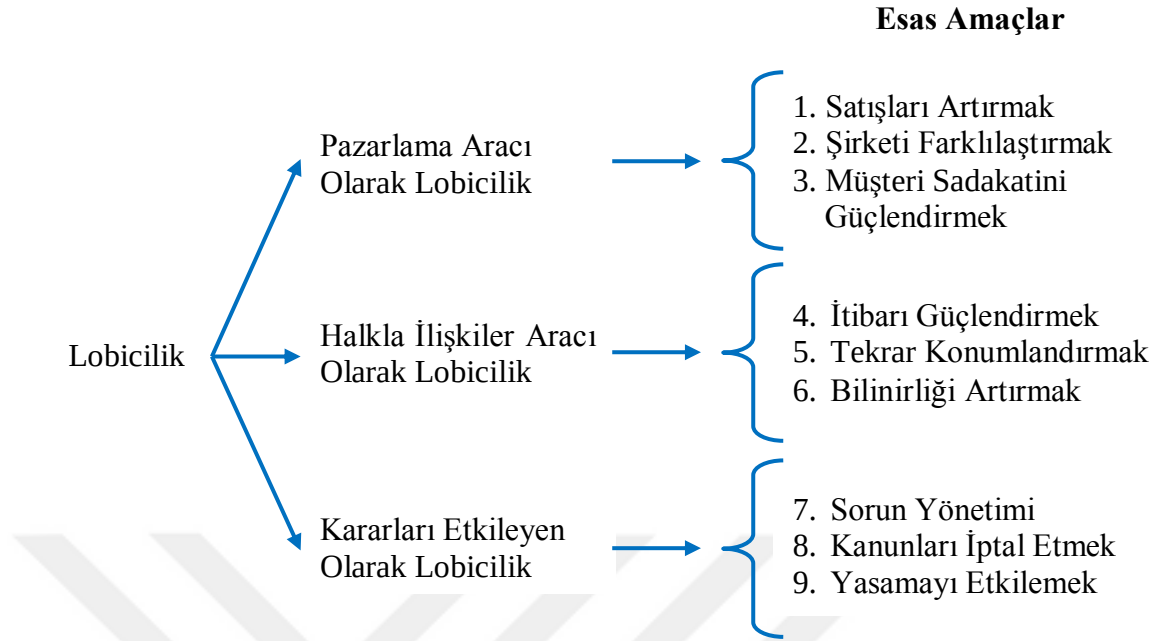
Lobcilik sadece siyasal alanda değil, pazarlama, halkla ilişkiler ve kararları etkileyen bir unsur olarak da değerlendirilmelidir. Küreselleşen dünyada birbirleri ile etkileşim içerisinde olan devlet yönetimleri, STK’ler, kurumlar ve şirketler birbirlerinin etki alanlarında çıkar sağlamayı amaçlamakta, bu çerçevede lobcilik faaliyetleri yürütmektedirler. Lobciliğin kullanım alanları ve amaçlarını gösteren şekil aşağıdadır.

¹¹¹ Peltekoğlu, ss. 587-589.

¹¹² Mustafa Akdağ ve Emel Tanyeri, “Halkla İlişkiler Etkinliği Olarak Lobciliğin Yeni Boyutu: E-Lobcilik”, **Dünden Bugüne Halkla İlişkiler**, (Ed. Metin Işık ve Mustafa Akdağ), 2. Baskı, Eğitim Akademi, Konya, 2011, s. 190.

¹¹³ Okay ve Okay, s. 442.

¹¹⁴ Okay ve Okay, s. 443.



Şekil 1.2: Lobiciliğin Uygulama Tarzları ve Amaçları

Kaynak: Ayla Okay ve Aydemir Okay, **Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları**, 7. Basım, Der Yayınları, İstanbul, 2014, s. 455.

Lobicilik kuruluşlara, devlet ile özel girişimler arasındaki münasebeti ortak zeminde buluşturarak, üst seviyede rekabet gücü kazandırmaktadır. Lobiciliğin felsefesi; “daha iyi öngörmek için daha iyi bilmek ve daha iyi yönetmektir”¹¹⁵.

Başarılı bir lobicilik için lobicide profesyonellik, duyarlılık, başarılı strateji ve taktikler ile üst düzey iletişim bilgi ve kabiliyetinin olması gerekmektedir.¹¹⁶ Çünkü lobicilikte, ikna ile inandırma tekniklerini tatbik ederek, karar veren makam üzerinde baskı oluşturmak, başka bir ifade ile kararları etkilemek amaçlanmaktadır.

21’inci yüzyılda internet, lobiciler tarafından işlerini kolaylaştırıcı bir araç olarak kullanılmaktadır. Önceden lobiciler ikna çalışmaları kapsamında kanun yapıcılar ile mecliste, evinde, bürosunda yüz yüze görüşebilirken ve mektup ya da telefon ile ulaşabilirken, artık günümüzde e-lobicilik kapsamında web sitelerini, e-postaları, e-forumları, e-bültenleri, e-anketleri kullanmaktadırlar.¹¹⁷ Diğer taraftan günümüzde

¹¹⁵ Farnel, s. 20.

¹¹⁶ Okay ve Okay, s. 444-445.

¹¹⁷ Akdağ ve Tanyeri, s. 194-195.

sosyal medyanın kullanımının yaygınlaşması sonucunda etki alanının artması nedeniyle sosyal medya da lobicilik faaliyetlerinde etkinlikle kullanılmaktadır.

1.3.6. Medya İlişkileri

Bir kurumun imajına olumlu katkı sağlayacak doğru hedef kitle üzerinde azami farkındalık oluşturacak her çeşit medya içeriği, halkla ilişkiler bakımından medya ilişkilerinin özünü teşkil etmektedir.¹¹⁸

Kurumlar için medyanın devamlı olarak kamuoyunu bilgilendirmesi ve kitleleri ikna etme kabiliyetlerine sahip olması büyük önem taşımaktadır. Kurumlar medyada var olarak; ekonomik veya kamu yararına yönelik yaptığı çalışmaları ve elde ettiği başarıları paylaşarak toplumun güvenini kazanmak ve kamuoyunda kuruma ilişkin olumlu bir imaj yaratmak istemektedir. Çünkü kurumların her dönemde kendilerini iyi bir şekilde tanıtmaya ihtiyaçları bulunmaktadır.

Medya ile ilişkiler süreklilik içermektedir. Sürekli iletişimin iki nedeni bulunmaktadır. Bunlardan birincisi medyada istenildiği zaman yer alabilmek için ilişkilerin iyi ve sürekli tutulması gerekmektedir. İkinci neden ise kurumsal imajın hedef kitleler ve kamuoyunda olumlu bir şekilde algılanabilmesi için medya ile sürekli ilişkinin sağlanması ve korunması gerekmektedir. Günümüzde insanlar geleneksel ve dijital medya araçlarını sıklıkla kullanmaktadırlar. Kurumlar sadece reklam yoluyla olumlu algı oluşturmamaktadırlar. Reklamlar genel olarak ürün veya hizmeti tanıtmak ve satışa katkıda bulunmak amacı ile yapılmaktadır. Ancak kamuoyunda olumlu bir algılamamanın oluşturulabilmesi için kurum veya markanın topluma olan katkısı ön plana çıkarılmalı ve toplum ile paylaşılmalıdır. Bu amaçla basın toplantısı, basın bülteni, basın ilanı gibi araçlar kullanılmaktadır. Tüm bu araçların istenilen şekilde kullanılabilmesi medya ile kalıcı ve iyi ilişkilerin kurulmasına bağlıdır.¹¹⁹

Medya kuruluşları yayınlarını sürdürebilmek için sürekli olarak yeni içeriklere; halkla ilişkiler uzmanlarının ise kurumlarının tanıtımı, kurumsal itibar ve imajının olumlu bir şekilde algılanabilmesi maksadıyla medyaya ihtiyaç duymaktadırlar. Kurumlar ile ilgili haberlerin medyada yer alabilmesi için; haberlerin ilgi çekici, yenilik

¹¹⁸ Peltekoğlu, s. 229.

¹¹⁹ Sever, s. 10-11.

taşıyan ve uygun zamanda uygun vasıta ile medya kuruluşuna ulaştırılması gerekmektedir. Aynı zamanda halkla ilişkiler uzmanları, yazdıkları metinler ile muhabir ve editörlerin işini kolaylaştırmalıdır.

Kurumun medya ile ilişkilerinde güvenilir bir bilgi kaynağı olduğuna ilişkin kuvvetli bir izlenim oluşturulması, kurum ile ilgili asılsız iddia ve haberlerde basın kuruluşlarının kuruma itibar etmesini sağlayacaktır. Bu durum, kurumu çok zor bir durumda bırakabilecekken, krizin ortaya çıkmadan sona ermesini sağlayacaktır.¹²⁰

Medya ile kurulacak doğru ilişkiler kurum adına nasıl yarar sağlıyorsa, yanlış ilişkiler de benzer biçimde kuruma zarar verecektir. Kurumun, etik kurallar çerçevesinde medya ile kurduğu dürüst, doğru ve şeffaf ilişkiler, gerek medyanın gerekse de medya vasıtasıyla toplum ve paydaşların kurum algısını etkileyerek kurumsal imajı güçlendirmektedir. Medya ilişkilerini iyi organize edebilen şirketler, marka tanınırlığını artırarak rekabet üstünlüğü elde edebilecek, rakipleri arasından sıyrılarak ilk akla gelen kurum olabileceklerdir.

1.4. STRATEJİK İLETİŞİM SÜRECİNİN AŞAMALARI

Halkla ilişkiler literatüründe genel olarak halkla ilişkiler sürecinin “araştırma, planlama, uygulama ve değerlendirme”¹²¹ başlıkları altında dört aşamadan oluştuğu görülmektedir.

Ronald D. Smith tarafından halkla ilişkiler açısından stratejik iletişim için “Stratejik Halkla İlişkilerin Dokuz Adımı”¹²² modeli oluşturulmuştur. Smith’in dört aşama ve dokuz adımdan oluşan modeli şu şekildedir:

¹²⁰ Ahmet Tarhan, “Halkla İlişkilerde Medyayla İlişkiler: Medya Çalışanlarının Görüşleri Üzerine Bir Saha Araştırması”, **E-Journal of New World Sciences Academy**, NWSAID: 2013.8.2.4C0166, s. 228.

¹²¹ Okay ve Okay, s. 240.

¹²² R. D. Smith, s. 8-9.

1. Aşama: Araştırma
 1. Adım: Durum Analizi
 2. Adım: Kuruluşun Analizi
 3. Adım: Hedef Kitlenin Analizi
2. Aşama: Strateji
 4. Adım: Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi
 5. Adım: Eylem ve Tepki Stratejisinin Oluşturulması
 6. Adım: Etkili İletişimin Kullanılması
3. Aşama: Taktikler
 7. Adım: İletişim Taktiklerinin Seçilmesi
 8. Adım: Stratejik Planın Uygulanması
4. Aşama: Değerlendirme
 9. Adım: Stratejik Planın Değerlendirilmesi

Stratejik iletişim sürecinin aşamaları değerlendirilirken Smith'e ait "Stratejik Halkla İlişkilerin Dokuz Adımı" temel alınacaktır.

1.4.1. Araştırma Safhası

Araştırma, "karşılaşılan bir güçlüğü bilimsel bir yöntem kullanarak giderilmesi veya verilerin belli bir plana ve sisteme göre toplanması, çözümlenmesi, yorumlanması ve sonucun rapor haline getirilerek problemlere güvenilir çözümler arama çalışmasıdır"

¹²³.

Stratejik iletişim faaliyetinin ilk aşaması olan araştırma safhası, kurum faaliyetlerine etkileyen veya etkileme ihtimali olan her şeye yönelik bilgi toplama ve durumu analiz etme ihtiyacı olan iletişim planlamasının ön çalışmasına odaklanmaktadır.¹²⁴ Araştırma yapmadan stratejik iletişim planlamak, nereye gideceğini bilmeyen pusulasız bir tekninin açık denizde intikal etme çabasına benzemektedir. Bu safhada tutum ve davranışları etkilemeye yönelik faaliyetleri planlamak için "durum analizi, kurumun analizi ve hedef kitlenin analizi" icra edilmektedir.

¹²³ Zeki Kaya ve Mehmet Şahin (Ed.), *Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri*, 2. Basım, Eğitim Yayınevi, Konya, 2013, s. 3.

¹²⁴ Abdullah Özkan, *Halkla İlişkiler Yönetimi*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 2009, s. 47.

1.4.1.1. Durum Analizi

Durum analizi, kuruluşun bağlamının, dış çevrenin ve kuruluş içindeki çevrenin taranmasını ve değerlendirilmesini temsil etmektedir. Diğer bir ifadeyle durum analizi kuruluşun misyonunu, vizyonunu ve hedeflerini uyguladığı çevrenin analizidir.¹²⁵ Durum analizi ile kuruluşun içinde bulunduğu durumun saptanabilmesi için verilerin toplanarak analiz edilmesi gerekmektedir. Veriler birincil araştırma kapsamında nitel ve nicel araştırmalarla (görüşme, odak grup görüşmesi, doküman incelemesi, içerik analizi, saha araştırması vb.); ikincil araştırma kapsamında ise başkaları tarafından elde edilmiş bilgilerden veya daha önceden yayımlanmış araştırma sonuçlarından yararlanılarak elde edilmektedir.

Birincil araştırmalar, ikincil araştırmalara istinaden zaman ve maliyet açısından dezavantajlı gibi görünse de güvenilirlik ve ihtiyaç duyulan bilgiye tam olarak ulaşılabilmesi açısından daha sağlıklı sonuçlar vermektedir.

1.4.1.2. Kurumun Analizi

Etkili iletişimin temeli öz farkındalıktır. Bu nedenle başarılı bir stratejik iletişim planının oluşturulabilmesi için kurumun yapısını, itibarını, performansını eksiksiz bir şekilde anlaşılması gerekmektedir. Ayrıca planın başarısını sınırlandırabilecek tüm faktörler belirlenmelidir.¹²⁶

Kurumun analizinde kuruluşu etkileyebilecek sorunlar ile kurumun güçlü ve zayıf yönlerini tespit edebilmek amacıyla PEST ve/ veya SWOT analizinden yararlanılmaktadır.

- PEST Analizi: PEST (Political, Economic, Social, Technological) analizi; ismini politika, ekonomi, sosyal ve teknoloji baş harflerinden almış olup, bu yönlerden kuruluşu etkileyebilecek dış çevreyi analiz etmeyi amaçlamaktadır.

¹²⁵Zvonko Brnjas ve Ivana Tripunoski, "Situational Analysis in The Function Of Developing Company Competitive Advantage", **Entrepreneurship: Types, Current Trends And Future Perspectives**, https://pdfs.semanticscholar.org/cad4/4075e56f904941efd2786abf9d62df99bc2e.pdf?_ga=2.264961740.271780907.1582445342-1231248966.1582445342, (04.10.2020), p. 135, 137.

¹²⁶ R. D. Smith, s. 28.

PEST analizi, stratejik planlama kapsamında bir kurumun güncel durumu ile dışsal faktörlerin etkileri çerçevesinde nereye gitmekte olduğunu gösteren bir analiz metodudur. PEST analizi sayesinde kurumun çevresi ile ilişkilerinde temel boyutlar olan politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik alanda gidişatın irdelenmesi, bu bağlamda kuruma muhtemel etkisinin öngörülmesi ve gerekli tedbirlerin uygulanmasına olanak vermektedir.¹²⁷

Örnek bir PEST analizi matrisi aşağıda bulunmaktadır. Analiz kapsamında “politik faktörler, ekonomik faktörler, sosyal faktörler ve teknolojik faktörler” belirtilerek analiz yapılmaktadır.



Şekil 1.3: PEST Analizi Matrisi

Kaynak: Demet Ekin, “Dış Çevre Analizi Nedir?”, <http://www.demetekin.com.tr/dis-cevre-analizi/>, (04.10.2020)’den yararlanılarak düzenlenmiştir.

- **SWOT Analizi:** SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analiziyle, bir kurumun güçlü-zayıf yanlarıyla iç ve dış çevrenin yarattığı fırsatların ve tehditlerin tetkik edilmesi neticesinde güçlü yönler artırılarak, zayıf yönler azaltılarak;

¹²⁷ İ. Bakır Arabacı, “Stratejik Planlamada Çevre Analizi Tekniği Olarak Pest Analiz”, **e-Journal of New World Sciences Academy**, Volume: 5, Number: 3, Article Number: E0008, 2010, s. 40.

fırsatlardan yararlanarak, tehditlerden ise kaçınarak başarılı bir strateji geliştirmek amaçlanmaktadır.

SWOT analizi, işletmenin iç ve dış çevresini analiz ettiği, kurumun çevresi ile etkileşimin sistemli bir şekilde ele aldığı bir metottur. Bu yöntemde kurumun iç çevre açısından güçlü-zayıf yönler, dış çevre açısından ise fırsatlar ile tehditler belirlenmektedir.¹²⁸

Örnek bir SWOT analizi matrisi aşağıda bulunmaktadır. Analiz kapsamında güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler belirtilerek genel bir analiz yapılmaktadır.

	YARDIMCI (Hedef için İyi)	ZARARLI (Hedef için Kötü)
İÇ ETKENLER (Kurum İçi)	Güçlü Yönler: 1- 2- 3- S	Zayıf Yönler: 1- 2- 3- W
DIŞ ETKENLER (Kurum Dışı)	Fırsatlar: 1- 2- 3- O	Tehditler: 1- 2- 3- T

Şekil 1.4: SWOT Analizi Matrisi

Kaynak: Business Research Methodology, “SWOT Analysis”, <https://research-methodology.net/theory/strategy/swot-analysis/>, (04.10.2020)’den yararlanılarak düzenlenmiştir.

1.4.1.3. Hedef Kitlenin Analizi

Hedef kitle, “kurumun yaptığı tüm faaliyetlerin yönlendirildiği, bu faaliyetler sonucunda kendilerinden eylem ve düşünce değişiminin beklendiği kişiler veya

¹²⁸ Bilal Çoban ve Yunus Emre Karakaya, “Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim ve SWOT Analizi: Kavramsal Yaklaşımlar”, **e-Journal of New World Sciences Academy**, Volume: 5, Number: 4, Article Number: 3C0052, 2010, s. 348.

gruplar”¹²⁹ olarak tanımlanabilir. Jefkins tarafından hedef kitle çeşitlerini “toplumsal çevre, potansiyel işgücü, çalışanlar, tedarikçiler ve hizmet sağlayanlar, dağıtımıcılar, finansal hedef kitle, tüketiciler ve ürünü kullananlar, kanaat liderleri”¹³⁰ olarak sıralamaktadır.

Hedef kitlenin analizinde hedef kitlenin sosyodemografik verileri, tutum veya yaşam tarzlarına ilişkin veriler elde edilerek analiz edilmektedir.¹³¹

Stratejik iletişim sürecinin belki de en önemli safhası belirlenmiş hedef kitlenin derinlemesine analizidir.¹³² Çünkü stratejik iletişim uygulaması esnasında gönderilecek iletinin istenilen etkiyi yaratabilmesi, büyük ölçüde hedef kitlenin yapısına bağlıdır.¹³³ Aynı zamanda doğru olmayan kişilere hatalı şekilde ulaştırılan iletiler zaman, işgücü ve para kaybına da sebep olacaktır.

1.4.2. Strateji Safhası

Strateji, halkla ilişkilerin, pazarlama iletişiminin ve benzer alanların kalbidir. Strateji, kurumun genel planı olup, kurumun “neyi, nasıl başarmak” istediğinin belirlenmesidir. Strateji, kurumun eylemi (proaktif/ reaktif) ve mesajlarının içeriğine (tema, kaynak, içerik, ton) odaklanmaktadır. Her programın bir tek ve birleştirici bir stratejisi olmalıdır.¹³⁴

Strateji safhası amaç ve hedeflerin belirlenmesi, eylem ve tepki stratejisinin oluşturulması ve etkili iletişimin kullanılması adımlarından oluşmaktadır.

1.4.2.1. Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi

Amaçlar yönü, hedefler ise varılacak yeri göstermektedir. Stratejik planlamada genel olarak tek bir amaç ve birden fazla hedef bulunmaktadır. Stratejik iletişimde amaçlar üç farklı yönetim durumuna göre ayrılabilir. Bunlar; kurumun kimliği ve algılamasıyla ilgilenen itibar yönetimi amaçları, kurumun paydaşları ile nasıl iletişim

¹²⁹ Füsün Kocabaş, Müge Elden ve Nilay Yurdakul, **Reklam ve Halkla İlişkilerde Hedef Kitle**, İletişim Yayınları, İstanbul, 1999, s. 77.

¹³⁰ Frank Jefkins, **Public Relations**, 3. Edition, Pitman Publishing, London, 1989, p. 36-37.

¹³¹ Okay ve Okay, s. 246.

¹³² Güler, s. 278.

¹³³ Peltekoğlu, s. 198.

¹³⁴ R. D. Smith, s. 67.

kurduğuyla ilgilenen ilişki yönetimi amaçları ve bazı şeyler yapmakla ilgilenen görev yönetimi amaçlarıdır.¹³⁵

Stratejik iletişim hedefleri nasıl bir sonucun arzu edildiğini ifade etmektedir. Stratejik iletişim neticesinde ulaşılacak hedefler; “tanınırlığı artırmak, ilişkileri geliştirmek, tercih yaratmak, imaj değiştirmek, yeni bir kimlik oluşturmak, güvenilirliği artırmak, tüketici, kullanıcıları ya da ilgilileri eğitmek, sempati yaratmak, kamuoyunu herhangi bir konuda bilgilendirmek”¹³⁶ olabilmektedir.

1.4.2.2. Eylem ve Tepki Stratejisinin Oluşturulması

Stratejik iletişimde etki, seçilen iletilerin dengeli ve sağlam eylemler ile desteklendiğı sürece sağlanabilmektedir. İdeal olarak, iletiler ve eylemler birlikte ve birbirini tamamlayacak şekilde kullanılarak hedef kitleyi etkilemelidir. Bu süreçte hedeflere ulaşabilmek için hazırlanacak eylem ve tepki stratejilerine ilişkin kararların verilmesine odaklanılmalıdır.¹³⁷

Stratejik iletişim eylemleri proaktif ve reaktif olabilmektedir. Bir kurumun problemi ortadan kaldırmaktan ziyade fırsat yakalamak için gösterdiği çabalar “proaktif”, karşılaştığı sorunları çözmeye “reaktif” strateji olarak adlandırılmaktadır.¹³⁸

Eylem stratejisinde, kurumun sürekli olarak dâhili ve harici çevre etmenlerini çözümleyerek bu etmenlere karşı hazır olmaları gerekmektedir. Bu sayede kurum başarısına engel olabilecek faktörlerden ve paydaşlarının endişelerinden önceden bilgi sahibi olabilecektir. Eylem stratejileri; kurumsal performansın artırılması, hedef kitlenin katılımı, ittifak ve koalisyonların oluşturulması, sponsorluklar ve bazen aktivizmi içermektedir.¹³⁹ Proaktif stratejiler, eylem ve iletişimi aynı anda kullanarak örgütlerin iletişim planlarını menfaatlerine yarar sağlayacak şekilde doğru zaman ve şartlarda tatbik etmesini sağlamaktadır. İletişim stratejileri; tanıtım, enformasyon ve şeffaf iletişimi içermektedir.¹⁴⁰

¹³⁵ R. D. Smith, s. 69.

¹³⁶ R. Ayhan Yılmaz, “Halkla İlişkiler Planlaması”, **Halkla İlişkiler Uygulamaları ve Örnek Olaylar**, (Ed. R. Ayhan Yılmaz), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2005, s. 8.

¹³⁷ R. D. Smith, s. 82.

¹³⁸ Peltekoğlu, s. 81.

¹³⁹ Çınarlı, (Stratejik İletişim Yönetimi), s. 87-88.

¹⁴⁰ R. D. Smith, s. 82.

Reaktif strateji, yanlış bilginin ortaya çıkaracağı spekülâtif durumu engellemeye yöneliktir.¹⁴¹ Kurumlar, karşılaştıkları durumlara sözlü ve davranışsal tepkiler vererek kamuoyunun güvenini ve desteğini yeniden tesis etmeyi amaçlamaktadır.

1.4.2.3. Etkili İletişimin Kullanılması

Bir kuruluş için kendi durumunun gözler önüne serilmesinden, hedef kitle analizinin yapılmasından ve amaç ile hedeflerin belirlenmesinden sonra sıra etkili iletişimin icrasına gelmektedir. Stratejik iletişim, önceden dikkatli planlanmış ve hedefleri olan iknaya yönelik bir iletişim olduğundan; etkili iletişimin kullanılması basamağı önem taşımaktadır. Kuruluş tarafından mesajların nasıl sunulacağı, hangi kelimelerin seçileceği, hangi sembollerin kullanılacağı çok önemlidir. Çünkü günümüzde binlerce halkla ilişkiler ve pazarlama mesajı kamuoyunda iletilmektedir. Bu gürültü ortamında kuruluşun kendisine ait mesajların dikkate alınması, ancak etkili bir iletişim sayesinde mümkün olmaktadır. Halkla ilişkiler ve diğer ilgili alanlarda farklı iletişim yaklaşımları kullanılmasına rağmen özellikle üç farklı iletişim yaklaşımı dikkat çekmektedir. Bunlar; “enformasyon, ikna ve diyalog”¹⁴² yaklaşımlarıdır.

Halkla ilişkiler literatüründe Grunig ve Hunt tarafından geliştirilen dört halkla ilişkiler modelinin en etkili olduğu kabul görmektedir. Bunlar; “basın ajansı/ tanıtım modeli, kamuyu bilgilendirme modeli, iki yönlü asimetrik model ve iki yönlü simetrik model”¹⁴³dir.

Aslında belirtilen üç yaklaşımın, Grunig ve Hunt’ın halka ilişkiler davranışının dört modeliyle birlikte eş boyutta irdelenebileceği değerlendirilmektedir. Buna göre enformasyon yaklaşımı basın ajansı/ tanıtım ve kamuyu bilgilendirme modeliyle birlikte bilgilendirme, ikna yaklaşımı iki yönlü asimetrik modeli ile savunma ve etki, diyalog yaklaşımı ise iki yönlü simetrik modeli ile ilişki kurma amacındadır.

Stratejik iletişimin tatbik edilmesinde her bir iletişim modeline özgü belirli bir görev bulunmaktadır. “Enformasyon modeli” genellikle iletiyi ileten ile alıcıya

¹⁴¹ Peltekoğlu, s. 86.

¹⁴² R. D. Smith, s. 113.

¹⁴³ Grunig ve Hunt, s. 22.

odaklanmakta, “ikna iletişimi” iletinin içeriğiyle ilgilenmekte, “diyalog yaklaşımı” ise iletişimdeki tarafların üzerinde durmaktadır.¹⁴⁴

Açıklanan model ve yaklaşımlar dışında, geçmişten günümüze etkili iletişim kapsamında düşünceleri ve davranışları etkileyebilmek için retorik sanatı da kullanılmaktadır. Kısaca bu adımda örgütler, istenilen değişimi yaratabilmek maksadıyla nasıl ileti oluşturacaklarının üzerinde durmaktadır.

1.4.3. Taktik Safhası

Taktik safhası, bilişsel ve bilgisel boyutta tasarlanarak hazırlanan stratejik iletişim planının, fiziksel boyuta eyleme, söyleme ve imajlara dönüştüğü safhadır.¹⁴⁵ Diğer bir ifadeyle taktik safhası icra safhası olup, stratejik iletişimin hayata geçirilmesidir. Bu aşamada önceden planlanmış mesajların nasıl iletileceği belirlenerek uygulanmaktadır.

Stratejik iletişim faaliyetinin icra safhasını oluşturan taktikler, hedef kitleye ulaşabilmek için kullanılabilecek iletişim taktiklerinin göz önünde bulundurarak yapılması gerekenleri ifade etmektedir. Taktik aşamasında ilk olarak iletişim taktikleri seçilmekte, ardından stratejik planın uygulaması adımına geçilmektedir.

1.4.3.1. İletişim Taktiklerinin Seçilmesi

İletişim taktikleri stratejik iletişimin görünür unsurlarıdır. İletişim taktikleri yelpazesi geniş olup, teknolojik gelişmeler nedeniyle devamlı büyümesini sürdürmektedir. İletişim taktikleri hedefler doğrultusunda ele alınmalı, taktikler arasındaki ilişkiler kıymetlendirilmeli, kurumun ve hedef kitlelerin zevkiyle bağdaşmalı ve zaman ile bütçe sınırlılıkları dikkate alınarak belirlenmelidir. İletişim taktikleri dört kategoride ele alınabilmektedir. Bunlar; kişilerarası iletişim, kurumsal medya, haber medyası ile reklam ve promosyon medyasıdır.¹⁴⁶

Kişilerarası iletişim, yüz yüze etkileşim ve kişisel katılım için fırsat sunmaktadır. Diğer iletişim taktikleri arasında en ikna edici olandır. Kişilerarası iletişime örnek

¹⁴⁴ Çınarlı, (Stratejik İletişim Yönetimi), s. 105.

¹⁴⁵ Güler, s. 280.

¹⁴⁶ R. D. Smith, ss. 153-155.

olarak eğitim (konferans, sempozyum vb.), etkinlikler (festival vb.), sportif karşılaşmalar (turnuva vb.), yarışmalar (fotoğraf yarışması vb.), sanatsal etkinlikler (konser, film festivali vb.) sayılabilir.

Kurumsal medya, mesaj içeriği ve dağıtımı kuruluş tarafından yapılmaktadır. Kurumsal medya; genel yayınlar (bültenler, broşürler vb.), doğrudan posta (mektup, davetiye vb.), çeşitli yazılı medya (poster, kartvizitler vb.) ve görsel-ışitsel medyadan (kurum videosu, internet sitesi vb.) oluşmaktadır.

Haber medyası, geniş kitlelere ulaşabilen gazete, dergi, radyo ve televizyon gibi geleneksel medyadır. Haber metinleri, basın bildirileri, röportajlar haber medyasına örnek olarak verilebilir.

Reklam ve promosyon medyası, tüm taktikler arasında en pahalı olandır. Reklam medyası yazılı reklam (gazete reklamları vb.), elektronik reklam (televizyon, internet sitesi reklamları vb.) ve açık hava reklamlarından [duyuru panoları (billboardlar), dijital ekran reklamları, ulaştırma araçları üzerindeki reklamlar vb.] oluşmaktadır. Promosyon medyaya ofis aksesuarları (ajanda, kalem vb.), giysiler (üzeride logo olan tişört, şapka vb.) ve farklı kullanım amaçlı aksesuarlar (şişe kapak açacağı, kibrit vb.) örnek olarak verilebilir.

1.4.3.2. Stratejik Planın Uygulanması

İletişim taktiklerin belirlenmesinin ardından “stratejik planın uygulanması” aşamasına geçilmektedir. Bu aşamada belirlenen taktiklerin makul bir program çerçevesinde uygulanabilirliği kıymetlendirilerek bir kampanya planı ya da stratejik iletişim planı hazırlanmalıdır. Kampanya planı veya stratejik iletişim planı ile kurum stratejisi kapsamında tanzim edilen iletilerin belirlenen hedef kitlelere ulaştırılmaya çalışılmaktadır. “Kampanya planı/ stratejik iletişim planı” şu başlıkları içermelidir¹⁴⁷: başlık sayfası, özet, içindekiler, ilkelerin/ felsefenin ifadesi (isteğe bağlı), durum analizi, öneriler, zamanlama, bütçe, değerlendirme planı ve danışmanların tanıtılması (isteğe bağlı).

¹⁴⁷ R. D. Smith, s. 211-212.

Stratejik iletişim planının sistematik olarak uygulanması gerekmektedir. Özellikle zamanlama çalışmasında; uygulanacak taktiklerin tekrar periyodunun belirlenmesi önemlidir.

1.4.4. Değerlendirme Safhası

Stratejik iletişim sürecinin son aşaması değerlendirme safhasıdır. Bu safhada; belirlenen amaç ve hedeflerin ne ölçüde gerçekleştirilip gerçekleştirilemediğinin tespiti yapılmaktadır. Uygulanan stratejik planı doğru bir şekilde değerlendirerek gerekli önlemleri almak, stratejik iletişimin başarısını artıracaktır. Bu sebeple stratejik planlama sürecinin bir parçası olarak uygun ve pratik değerlendirme yöntemleri oluşturmak büyük fayda sağlayacaktır.

Değerlendirme aşamasında aşağıda bulunan sorulara cevap aranmalıdır:¹⁴⁸

- *Kavramında oluşturulması ve tasarım aşamasında,*
 - *Program istenilen hedeflere uygun olarak tasarlanmış mı?*
 - *Düşünülen ve mevcut bütçe kalemlerinin maliyeti ve masrafların etkinlikler ilişkisi nedir?*
- *Uygulama aşamasında;*
 - *Program belirlenmiş hedef gruba ve bölgeye erişiyor mu?*
 - *Program planlandığı aşamada belirlendiği gibi mi yönlendiriliyor?*
- *Programın yarar/ etki ve verim açısından değerlendirilmesi aşamasında,*
 - *Program istenilen hedeflere ulaşmak için etkili mi?*
 - *Programın sonuçları programı kapsayan alternatif yöntemlerle açıklanabiliyor mu?*
 - *Programın istenmeyen bazı etkileri var mı?*
 - *Program alternatif kullanımlarıyla kıyaslandığında, kaynakların verimli biçimde kullanımı söz konusu mudur?"*

Değerlendirme safhası genellikle yetersiz maddi kaynaklar ile kısıtlı zamanın olması vb. sebeplerden dolayı yapılmaktan imtina edilen bir aşamadır.¹⁴⁹ Fakat değerlendirmenin halkla ilişkiler programı öncesinde (pro-test) ve/ veya sonrasında (post-test) yapılması, daha sonra yapılacak karşılaştırmalı programlar için kıyaslama (benchmarking) sağlayacaktır. Değerlendirme safhasını şu şekilde ele almanın uygun olacağı değerlendirilmektedir: “Değerlendirilmemiş/ ölçülmemiş iş, yapılmamış iş.”

¹⁴⁸ Peltekoğlu, s. 198.

¹⁴⁹ Okay ve Okay, s. 271.

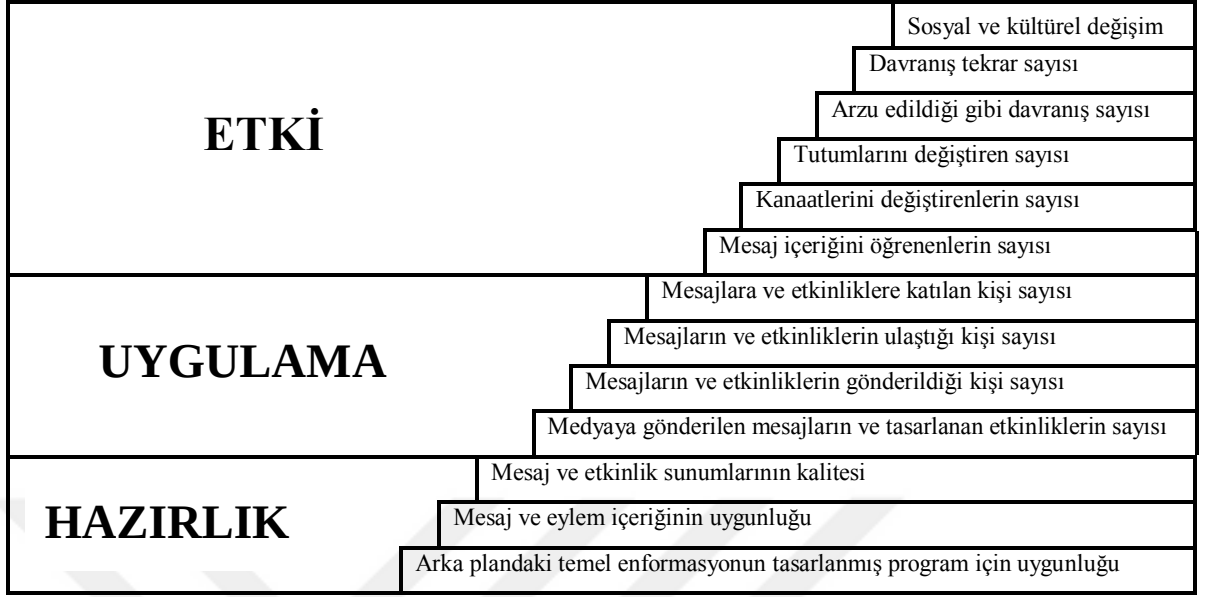
1.4.4.1. Stratejik Planın Değerlendirilmesi

Stratejik planın değerlendirilmesinde amaç; her bir taktiğin belirtilen hedeflere ulaşmadaki etkinliğini ölçmektir.

Stratejik planın değerlendirilmesine yönelik bazı modeller bulunmaktadır. Günümüzde halkla ilişkiler kampanyalarının değerlendirilmesinde Cutlip, Center ve Broom’a ait “PII Modeli”, MacNamara’ya ait “Makro Modeli”, Uluslararası Halkla İlişkiler Derneğinin (IPRA) “Değerlendirme Modeli” kullanılabilmektedir.

PII Modeli, farklı talepler için değerlendirme seviyeleri sunan bir adım modelidir. Bu modeldeki her adım artan anlayışa katkıda bulunmakta ve etkinliği değerlendirmek için bilgi eklemektedir. Modelin alt basamakları hazırlık aşamasının bilgi ve stratejik planlamanın değerlendirilmesini, orta basamaklardaki uygulama aşamasının taktiklerin ve çabanın göz önüne alınarak değerlendirilmesini, üst basamaklardaki etki aşamasının sonuç ve geri bildiriminin değerlendirilmesini içermektedir. Bu model, kısa ve uzun vadeli halkla ilişkiler faaliyetlerini, genellikle çok farklı metodolojilerine ve hedeflerine izin vermeden bir araya getirmektedir. PII Modeli aşama ve basamakları aşağıdaki şekilde belirtilmiştir.¹⁵⁰

¹⁵⁰ Paul Noble and Tom Watson, “Applying a Unified Public Relations Evaluation Model in A European Context”, **Transnational Communication in Europe: Practice and Research, International Congress**, Berlin, 1999, https://www.academia.edu/11830563/APPLYING_A_UNIFIED_PUBLIC_RELATIONS_EVALUATION_MODEL_IN_A_EUROPEAN_CONTEXT, (04.10.2020), p. 6-7.

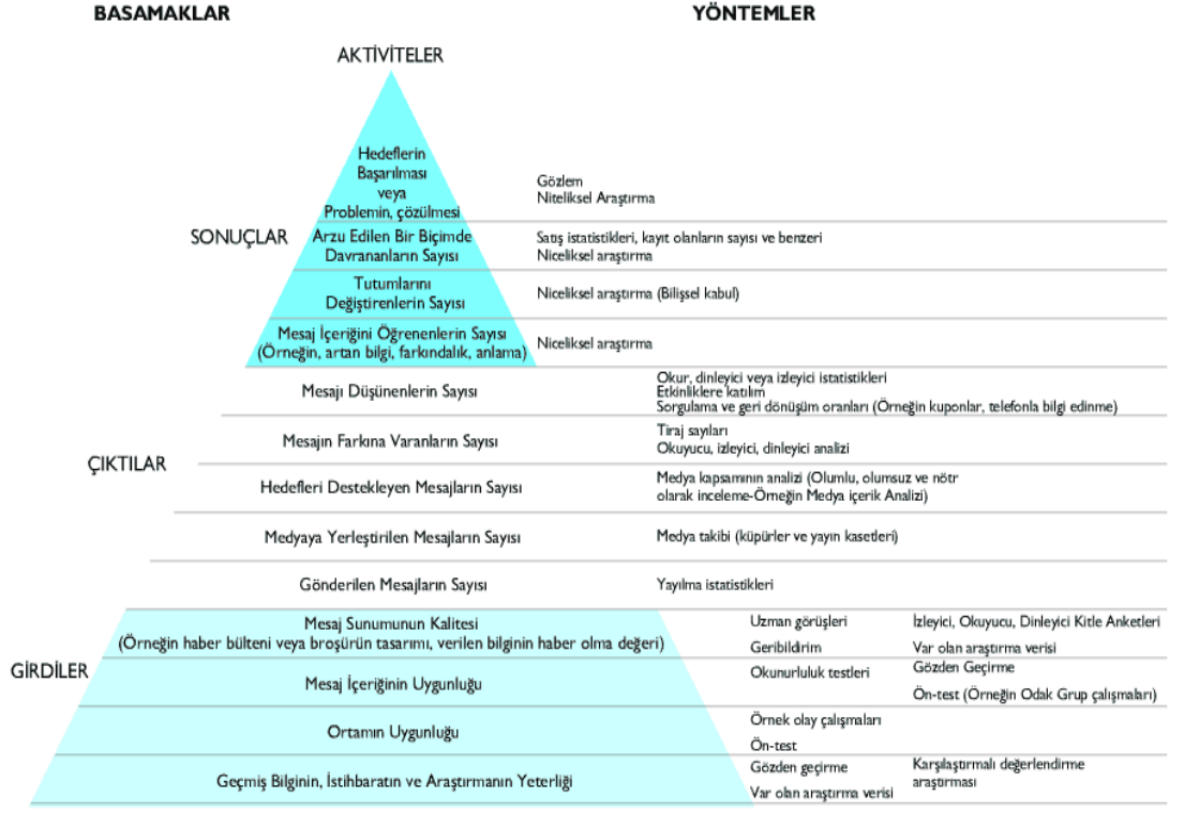


Şekil 1.5: PII Modeli: Halkla İlişkiler Programlarını Değerlendirme Düzeyleri ve Adımları

Kaynak: Paul Noble and Tom Watson, “Applying a Unified Public Relations Evaluation Model in A European Context”, **Transnational Communication in Europe: Practice and Research, International Congress,** Berlin, 1999, https://www.academia.edu/11830563/APPLYING_A_UNIFIED_PUBLIC_RELATIONS_EVALUATION_MODEL_IN_A_EUROPEAN_CONTEXT, (04.10.2020), p. 7.

Makro Model, Avustralyalı araştırmacı Jim MacNamara tarafından 1992 yılında halkla ilişkiler değerlendirmesi maksadıyla geliştirilmiştir. Makro modelde, halkla ilişkiler programları piramit şeklinde sergilenmektedir. Tabandaki girdiler, PII Modeli’ne benzemektedir. Piramidin ortasında mesajla ilgili ölçümlerle ilgilenilmektedir. Piramidin tepesinde ise sorunun çözülme durumu ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının tespiti yapılmaktadır.¹⁵¹ “Makro Model” aşağıdaki şekilde görüldüğü gibidir.

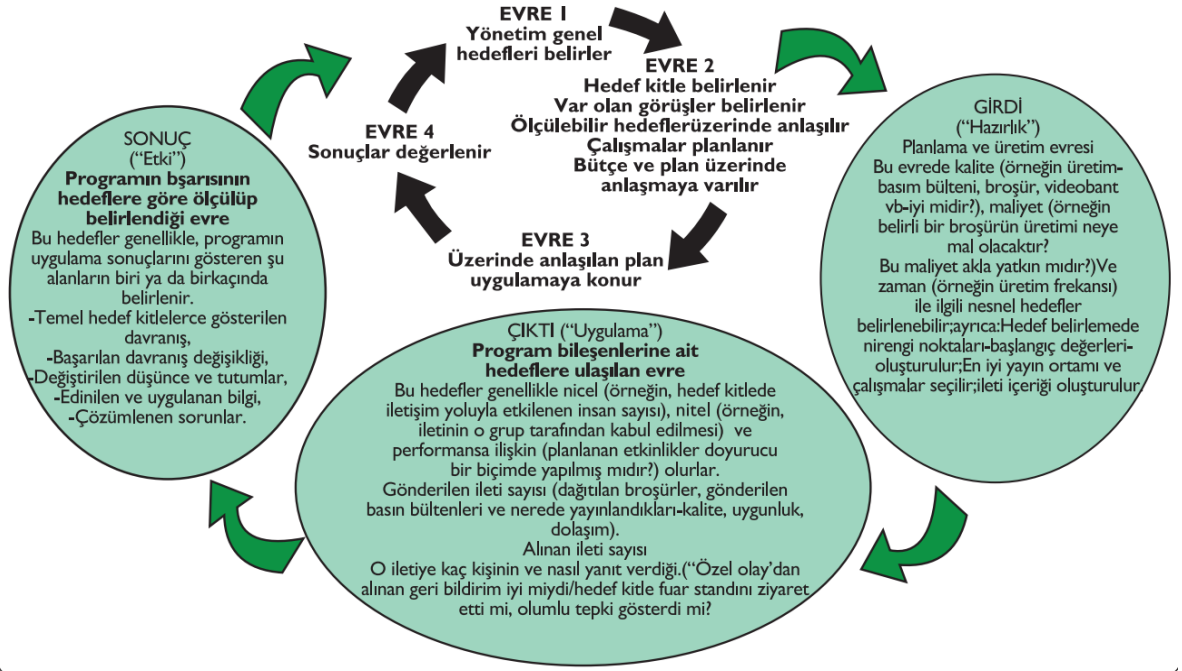
¹⁵¹ Noble ve Watson, s. 8.



Şekil 1.6: MacNamara'nın Makro Modeli

Kaynak: Levent Özkoçak, "Uygulama ve Değerlendirme", **Halkla İlişkiler Yönetimi**, (Ed. Nuray Tokgöz), Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 2018, s. 145.

IPRA'nın Değerlendirme Modeli tüm adımlarda ihtiyaç duyulan araştırma metotlarını gözler önüne sermekte ve bu konuya ilişkin bilgilendirme yapmaktadır. Bu modelin halkla ilişkiler programlarını ve kampanyalarını değerlendirmenin temel unsurları; "ölçülebilir hedefler, girdi değerlemesi, çıktı değerlemesi, sonuç değerlemesi"dir. IPRA'nın Değerlendirme Modeli aşağıdaki şekilde belirtilmiştir.



Şekil 1.7: IPRA'nın Değerlendirme Modeli

Kaynak: Levent Özkoçak, "Uygulama ve Değerlendirme", **Halkla İlişkiler Yönetimi**, (Ed. Nuray Tokgöz), Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 2018, s. 148.

Stratejik iletişim süreci genel durumun, kurumun ve hedef kitlenin araştırılması ile başlayan; strateji safhasında amaç ve hedeflerin belirlenmesi, eylem ve tepki stratejisinin oluşturulması ve etkili bir iletişimin kullanılması ile devam eden; taktik safhası kapsamında ise iletişim taktiklerinin seçilmesi ve stratejik planın uygulanmasını içeren ve değerlendirme safhası ile son bulunan bir döngüye sahiptir. Bu süreç; stratejik iletişim faaliyetlerinin en etkili ve verimli şekilde uygulanabilmesine olanak sağlamaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

ALGI VE ALGILAMA YÖNETİMİ

Günlük yaşantımız dâhil olmak üzere her alanda algı ve algılama yönetimi kavramları kullanılmaktadır. Duyu organları ile çevremizdeki her şeyi anlamlandırmak anlamına gelen algı ile algılama sürecinin bilinçli olarak yönlendirilmesi olarak tanımlayabileceğimiz algılama yönetimi kavramları özellikle son zamanlarda siyasal iletişim, pazarlama iletişimi, halkla ilişkiler, uluslararası ilişkiler gibi disiplinler altında karşımıza sıklıkla çıkmaktadır. Her alanda ve her seviyede faaliyet gösteren yöneticilerin ve liderlerin dikkati çeken algılama yönetimi kavramının önemi her geçen gün artmaktadır.

Bu bölümünde, algı türleri, algılamada kuramsal yaklaşımlar, algısal eşikler, algılama süreci, algılama sisteminin temel özellikleri ve algılama yönetimi etraflıca incelenecektir.

2.1. ALGI KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

Etimolojik olarak “al” fiilinden türemiş¹⁵² olan “algı” kelimesinin TDK sözlük anlamı; “bir şeye dikkati yönelterek o şeyin bilincine varma, idrak”tır. Aynı sözlükte algılama kelimesinin anlamı ise, “algılamak işi, idrak, idrak etme”dir.¹⁵³

İnsanlar sürekli olarak çevresini tanımaya, anlamaya ve öğrenmeye çalışmaktadır. Birey çevresindeki insanları, nesneleri, olayları vb. her şeyi beş duyu organı vasıtasıyla algılamaktadır. İnsanların hayatlarını anlamlandıran algı ve algılama kavramları psikoloji, sosyoloji, felsefe, iletişim, pazarlama vb. birçok bilim dalında sıklıkla söz edilmektedir. Bu kapsamda literatürde algı ve algılama kavramlarına ilişkin çok sayıda tanım yer almaktadır.

Eren algılamayı, “insanların çeşitli duyuları yardımıyla çevrelerinden elde ettikleri bilgileri bir araya getirip organize ederek kendileri için anlama ya da yoruma

¹⁵² Etimoloji Türkçe, “Algı Kelime Kökeni”, <https://www.etimolojiturkce.com/kelime/alg%C4%B1>, (19.02.2021).

¹⁵³ Türk Dil Kurumu, **Güncel Türkçe Sözlük**, <https://sozluk.gov.tr/>, (19.02.2021).

kavuşturmalarına ilişkin süreç”¹⁵⁴; Güney, “çevremizdeki bütün objelerin, değişik biçimlerde ve durumlarda beş duyumuzda oluşturdukları izlenimler ve sinir sistemimizdeki örgütlenmelerle bize tanıtan ve bizi bu konuda bilgilendiren ruhsal süreç”¹⁵⁵; Başaran ise, “insanın dış ve iç çevresinden alabildiği uyarıcıları tanıyıp, irdeleyip, anlaması”¹⁵⁶ olarak açıklamaktadır.

Algılama, biyoloji terimi olarak; “dış dünyadan gelen uyarıların etkisiyle oluşan fiziksel duyuların zihindeki yorumudur”¹⁵⁷ şeklinde tanımlanmaktadır. Yani algılama, fiziksel duyuların değerlendirilerek anlamlandırılmasıdır. “Duyu”, uyarıların duyu organlarında bıraktığı etki iken, “algı” bahse konu etkinin zihinlerde yer ettiği biçim, etki için yüklenilen anlamdır.¹⁵⁸

Chandler ve Munday’ın “Medya ve İletişim Sözlüğü”nde algı; “duyumsamaları (dışsal nesne veya olaylardan elde edilen duyusal veriler) anlamlı örüntüler şeklinde düzenleme ve yorumlama süreci veya bu sürecin ürünü (Psikoloji) duyular aracılığıyla nesneleri kavrama sürecidir. Algı, bir nesne veya olaya ilişkin bilinçli farkındalıktır (Felsefe)”¹⁵⁹. Mutlu’nun İletişim Sözlüğü’nde ise algı; “İnsanın çevresindeki uyarıların ya da olayların ayırımında olması ve onları yorumlaması süreci”¹⁶⁰ olarak tanımlanmaktadır.

Kotler ve Armstrong, “insanların enformasyonu seçip, düzenleyip ve yorumlayarak, dünyanın kendileri için anlamlı bir resmini oluşturdukları bir süreç”¹⁶¹; Arkonaç, “duyu organlarımızca taşınan duyusal verileri örgütleyip yorumlayarak insanoğlunun çevresindeki nesne ve olaylardan oluşan uyarılara anlam verme süreci”¹⁶²; Agarwal, “bireylerin çevrelerini anlamlandırabilmesi için duyusal

¹⁵⁴ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 11. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2008, s. 69.

¹⁵⁵ Salih Güney, **Sosyal Psikoloji**, 3. Basım, Nobel Yayın, Ankara, 2015, (Örgütsel Davranış), s. 87-88.

¹⁵⁶ İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Ekinoks Eğitim Danışmanlık Hiz. ve Bas. Yay., Ankara, 2008, s. 127.

¹⁵⁷ Eleanor Lawrence (Ed.), **Henderson’s Dictionary of Biological**, 13.Edition, Pearson Prentice Hall, Harlow, 2005. s. 482.

¹⁵⁸ Hasan Tutar, **Simetrik ve Asimetrik İletişim Bağlamında Örgütsel Algılama Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008, (Örgütsel Algılama Yönetimi), s. 78.

¹⁵⁹ Daniel Chandler ve Rod Munday, **Medya ve İletişim Sözlüğü**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2018, s. 14.

¹⁶⁰ Mutlu, s. 30.

¹⁶¹ Philip Kotler and Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, Pearson Prentice Hall, 2012, p. 148.

¹⁶² Sibel Ayşen Arkonaç, **Psikoloji Zihin Süreçleri Bilimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1993, s. 61.

izlenimlerini seçtiği, düzenlediği ve yorumladığı bir süreç”¹⁶³; İnceoğlu, “dış dünyamızdaki soyut/ somut nesnelere ilişkin olarak aldığımız duyumsal bilgi”¹⁶⁴; Cüceloğlu ise, “duyu verilerini örgütleyip yorumlayarak çevremizdeki nesne ve olaylara anlam verme sürecine verilen ad”¹⁶⁵ olarak algıyı tarif etmektedir.

Yukarıda belirtilen tanımlara istinaden algılama; duyu organları ile herhangi bir şeyi akıl süzgecinden geçirerek düzenleme, yorumlama ve anlamlandırma süreci olarak tanımlanabilir.

Duyum (sensation) ve algı (perception) arasındaki farklılığa dikkat edilmeli, bu iki kavram birbirine karıştırılmamalıdır. Duyum, “alıcı organların dış çevredeki enerjinin etkisi altında uyarılmasıyla ortaya çıkan nörofizyolojik süreçler” olarak ifade edilmektedir. Algı, “birbirinden bağımsız olarak değişik duyu oranlarından gelen duyusal verilerin, anlamlı bir bütüne dönüştürülmesi”¹⁶⁶ olarak tanımlanmaktadır. “Duyu organlarına ulaşan uyaranların (ses, koku, renk, ısı vb.) farkına varılması” algı, “algıların analiz edilip, yorumlanması, örgütlenmesi, sistemleştirilmesi süreci”¹⁶⁷ ise algılama olarak adlandırılmaktadır.

Algı ve algılama kavramlarına yönelik aşağıdaki tabloda bulunan değerlendirmeler dikkat çekicidir.

¹⁶³ Kaushal Agarwal, **Perception Management The Management Tactics**, Global India Publications Pvt Ltd., New Delhi, 2009, p. 1.

¹⁶⁴ Metin İnceoğlu, **Tutum Algı İletişim**, 6. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2011, s. 86.

¹⁶⁵ Doğan Cüceloğlu, **İnsan ve Davranışı**, 15. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2006, s. 98.

¹⁶⁶ Cüceloğlu, s. 98.

¹⁶⁷ Tutar, (Örgütsel Algılama Yönetimi), s. 80.

DEĞERLENDİRMEYİ YAPAN KİŞİ	DEĞERLENDİRME
Lord Bell (Reklamcı)	<i>“Algılar gerçektir. Eğer kazanmak için oynuyorsanız, algılar sizin lehinize olmalıdır. İnsanları sizi dinlemeye, söylediklerinizi anlamaya ve sizi destekleye ikna edebilme kabiliyetiniz, kazanma veya kaybetme ihtimalinizi belirleyecektir.”¹⁶⁸</i>
William Henry Willimon (Teolog)	<i>“Algılar gerçektir, çünkü insanlar ona inanırlar.”¹⁶⁹</i>
Barbara Smith (Burson-Marsteller Halkla İlişkiler Ajansı Uluslararası Eski Direktörü)	<i>“Algı gerçektir. Algı, değer yaratabilir ya da yok edebilir, problem yaratabilir ya da problem çözebilir.”¹⁷⁰</i>
Henry Kissinger (Diplomat, 1973-1977 yılları arası ABD Dışişleri Bakanı)	<i>“Bir şeyin gerçek olması pek o kadar önemli değildir; fakat onun gerçek olarak algılanması çok önemlidir.”¹⁷¹</i>
Aclan Acar (İşadamı, Bankacı)	<i>“Ne yaptığınız değil, nasıl algılandığınız önemlidir. Bu bakımdan diğer kurumsal süreçlere ayırdığınız insan, zaman ve finans kaynakları gibi bu alana da kaynak ayırmak zorundasınız!”¹⁷²</i>
David Helvarg (Gazeteci)	<i>1996 yılında çevreye zarar vermelerine karşın kendilerini çevre dostu olarak gösteren ABD’de yer alan şirketlerin nasıl çevreyi koruyan, bu konuda hassas olduğuna dair algı elde ettiklerini izah ettiği makalesinin başlığı: “Perception is reality/ Algı gerçektir”¹⁷³.</i>
Martin Heidegger (Filozof)	<i>“Modern çağda var olmak algılamaktır.”¹⁷⁴</i>
George Berkeley (Filozof)	<i>“Var olmak, algılanmış olmaktır.”¹⁷⁵</i>

Tablo 3.1: Algıya Yönelik Değerlendirmeler

Algılama, fizyolojik olarak beş duyu organ vasıtasıyla dış dünyayı yorumlanma sürecidir. Fizyolojik olarak engeli bulunmayan insanlarda duyu organları aynı işleyişte ve değerdedir. Başka bir ifadeyle engelli olmayan insanların gördüğü, kokladığı, duyduğu her şey özdeştir. Fakat ilgilendiğimiz konu itibarıyla algılamanın öncelikle bizi alakadar eden yanı, psikolojik ve sosyal bir vaka olması ve amaçlı olarak

¹⁶⁸ Trevor Morris and Simon Goldsworthy, **Public Relations for The New Europe**, Plagrave Macmillan, London, 2008, p. 121.

¹⁶⁹ William Henry Willimon, **Your Message Here**, Trueteeship, May-June 2000, pp. 21-24.

¹⁷⁰ Ali Saydam, **İletişimin Akıl ve Gönül Penceresi Algılama Yönetimi**, 7. Basım, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2015, s. 94-95.

¹⁷¹ Joanne R. Smith and S. Alexander Haslam (Ed.), **Social Psychology**, SAGE Publications, India, 2012, p. 57.

¹⁷² Saydam, s. 48.

¹⁷³ David Helvarg, “Perception Is Reality: Greenwashing Puts the Best Public Face on Corporate Irresponsibility”, **The Environmental Magazine**, November/December 1996, p. 38.

¹⁷⁴ İnceoğlu, s. 109.

¹⁷⁵ Aradhna Krishna, **Algı Gerçektir Beş Duyu Satınalma Davranışlarını Nasıl Etkiler?**, Çev. Başak Karal, Ka Kitap, İstanbul, 2016, s. 20.

gerçekleştirilecek harici müdahaleler ile denetim altında tutulup yönlendirilebileceğidir.¹⁷⁶

Algı ve algılama kavramları uzun zamandır kullanılmasına karşın, özellikle teknoloji ile birlikte gelişen ve dijitalleşerek yaygınlaşan iletişim mecrası sayesinde insanoğlu tarafından önemi daha fazla anlaşılmıştır. Bu kapsamda algılama konusu psikoloji, sosyoloji, uluslararası ilişkiler gibi bilim dallarını yer bulduğu kadar iletişim, reklamcılık, pazarlama, tanıtım gibi çalışma alanlarının da dikkatini çekmiştir. Algılar, değer yarattığı ya da eksilttiği için reklamcılık, halkla ilişkiler, işletme vb. çalışma alanları kurumların kendi çıkar ve menfaatleri doğrultusunda iç ve dış hedef kitleleri yönlendirme maksadıyla algılama yönetimini kullanmaktadırlar.

2.2. ALGI TÜRLERİ

Tutar, genel bir ayırım ile algıyı iç ve dış algı olarak sınıflandırmaktadır.¹⁷⁷ Bireyin çevresine ait algılamaları dış algı iken, ruhsal durum algılamaları iç algıdır. Örneğin, bir bireyin önceki deneyimlerine istinaden bir nesneyi görünce, dokununca onu elma, deri çanta vb. olarak algılaması dış algı, bir bunalımın, bir korkunun farkına varılması iç algıdır.

Stupak, algıların “tecrübeye dayanan/ deneysel (görme, dokunma, işitme, tatma ve koklama) algı” ile “zihinsel algı” olmak üzere iki şekilde karşımıza çıktığını, “tecrübeye dayanan/ deneysel algı”nın beş duyu organından elde edilen duyularla oluştuğunu, “zihinsel algı”nın ise altıncı his olarak tarif edilebileceğini açıklamıştır.¹⁷⁸

Zihinsel algı, algı konusunda sıklıkla tartışılan fakat bilimsel açıdan saptanamayan bir kavramdır. Bu kavram, insanın fark edemediği uyarıcıların bilinçaltında algılandığı hipotezine dayanmaktadır. Bahse konuya ilişkin klasikleşmiş bir örnek olarak sinemada uygulanan metot verilmektedir¹⁷⁹: New Jersey’de bulunan bir sinemada film içerisinde “saniyenin 11300’ü kadar” kısa sürede bireyin bilinciyle

¹⁷⁶ İncoğlu, s. 87.

¹⁷⁷ Tutar, (Örgütsel Algılama Yönetimi), s. 76.

¹⁷⁸ Ronald J. Stupak, “Perceptions Management: An Active Strategy For Marketing And Delivering Academic Excellence At Liberal Arts Colleges”, **Public Administration Quarterly**, Vol. 25, No. 2 (Summer 2001), (Liberal Arts Colleges), p. 235-236.

¹⁷⁹ Yavuz Odabaşı ve Gülfidan Barış, **Tüketici Davranışı**, 7. Basım, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2007, s. 146.

algılayamaya yetecek kadar az sürede “kola iç” ve “patlamış mısır ye” gizli mesajları yerleştirilmiş ve izlettirilmiştir. Bu uygulama sayesinde patlamış mısır satışlarında yaklaşık %60, kola satışlarında ise yaklaşık %20 artış sağlanmıştır.

İnceoğlu tarafından algı türleri ise “simgesel, görsel, duygusal ve seçilmeyici”¹⁸⁰ olarak dört başlık altında ele alınmaktadır.

Simgesel algıyı açıklamadan “simge”nin anlamını açıklamak yerinde olacaktır. Simgenin TDK sözlük anlamı; “duyularla ifade edilemeyen bir şeyi belirten somut nesne veya işaret, remiz, rumuz, timsal, semboldür”¹⁸¹. Özellikle kamuoyunun yönlendirilmesi kapsamında yaratılan semboller ile söylemler üzerinden icra edilen propaganda, reklam ve siyasal iletişim faaliyetleri simgesel algı çalışmalarının en önemli örneklerindendir.¹⁸² Simgesel algı, insanların simgelere yönelik oluşturdukları algı olup, kültür ile yakından alakalıdır. Örneğin; herhangi bir kumaş insanlar için pek bir anlam ifade etmezken renk, sembol vb. işaretleri içeren bir kumaş bir milletin bayrağı, bağımsızlığı olarak algılanabilir. Diğer bir örnek olarak; Türk Milleti için Gazi Mustafa Kemal ATATÜRK ile bütünleşmiş, Milli Mücadele’nin sembolü olan “siyah kalpağı” verilebilir.

Görsel algı, bireyin görmesi neticesinde elde ettiği algılamadır. Görsel algılama sürecinin gerçekleşebilmesinde sadece görme eylemi olması kâfi değildir. Görsel algılamanın gerçekleşebilmesinde biyolojik açıdan görmek ile birlikte bireyin psikolojik ve duygusal durumu ile birlikte bulunduğu ortamın uygun olması gerekmektedir. Bu kapsamda Berger’in “bakmak ile görmek”¹⁸³ arasındaki fark ifadesi akıllara gelmektedir. Görsel algılamanın meydana gelmesi için görme eylemi ön koşul olup, görülenin ne olduğu, nasıl yorumlandığı ve görülene ne anlamlar yüklendiği, bireyin psikolojik ve duygusal özellikleri, hayat tecrübeleri ve kültür düzeyi ile doğrudan alakalıdır.¹⁸⁴

¹⁸⁰ İnceoğlu, s. 98.

¹⁸¹ Türk Dil Kurumu, **Güncel Türkçe Sözlük**, <https://sozluk.gov.tr/> (19.02.2021)

¹⁸² Oğuzhan Başbüyük, “Algı Yönetimi ve Bilgi Savaşlarında Sosyal Medyanın Rolü”, **Algı Yönetimi**, (Ed. Bilal Karabulut), Alfa Yayınları, İstanbul, 2014, s. 41.

¹⁸³ İnceoğlu, s. 98-99.

¹⁸⁴ Başbüyük, s. 42.

Duygusal algı, bireyin etrafındakileri sadece duyu organları ile simge, sembol vb. fiziksel nitelikteki kullanarak değil, aynı zamanda algılama sırasında sevmesevmeme, iyi-kötü vb. duygusal izlenimlere göre hareket etmeleridir.¹⁸⁵

Seçimleyici algılama, kişinin algıladığını, eğitimi, kültürü, inancı, gelenek ve göreneklere göre algılamasıdır. Bu nedenle farklı bakış açısına sahip kişilerce aynı olaylar, nesneler veya durumlar değişik biçimlerde algılanabilmektedir. Her insanın kendine özgü algılama tarzı vardır. Bu durum onların çevrelerini algımlarken seçici davranmalarından kaynaklanmaktadır.¹⁸⁶

2.3. ALGILAMADA KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

Algı kavramı için çeşitli kuramsal yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu kuramsal yaklaşımlar; algıda duyulara öncelik veren “Gestalt Kuramı”, algılamayı kurgulama faaliyeti kapsamında değerlendiren “Kurgulayıcı Kuram” ve algılamayı öğrenme ile birlikte ele alan “Öğrenme Kuramı” başlıkları altında incelenecektir.

2.3.1. Gestalt Kuramı

Gestalt psikolojisi, 1900’lü yılların başında, Almanya’da Alman ve Avusturyalı araştırmacılar tarafından oluşturulmuştur. Gestalt terimi, Almanca “koymak, yerleştirmek, düzenlemek” anlamının karşılığı olan “stellen” fiilinden türetilmiştir. Gestalt kavramı temel olarak insan gözünün görme olgusunu anlamlandırma şeklini araştırmakla beraber hafıza, öğrenme, algılama konularına yeni bir bakış açısı kazandırmıştır.¹⁸⁷ Gestalt kuramı, bireyin görsel olayları organize ederek algılama süreçlerini incelemektedir.

Gestalt kuramı algılamayı; duyular aracılığıyla var olduğu kabul edilen bazı nesnelerin, belirli ilişki düzeni içerisine alınarak anlamlandırma süreci olarak tanımlamaktadır. Gestaltçılara göre görsel algılama ise çevredeki nesneler arasında

¹⁸⁵ İncoğlu, s. 100.

¹⁸⁶ Güney, s. 96.

¹⁸⁷ Hasan Fehmi Ketenci ve Can Bilgili, **Görsel İletişim ve Grafik Tasarımı**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2006, s. 272.

bütünsel ilişki sonucu gerçekleşen bir süreç olup, örüntülü bir eylem olarak tanımlanmaktadır.¹⁸⁸

Gestalt kuramcıları bütünün kendini oluşturan parçaların toplamından daha anlamlı olduğunu ve kişi algılama sürecinde bütünü parçalara ayırmak yerine, bütünlük içinde algılama eğiliminde olduğunu kabul etmektedir.¹⁸⁹

Gestalt kuramı, kişi isteklerinin kendi içinde bir bütünlük sağlayacağını ifade ettiğini, ancak bahse konu isteklerin kişiyi yalnız anlık değil, geçmişten gelen tecrübelerinden ve gelecekte gerçekleşmesini istediği beklentilerinden de kaynaklandığını ve genetik problemleri dikkate almadığı için eleştirilmektedir.¹⁹⁰

2.3.2. Kurgulayıcı Kuram

Kuram savunucuları algılamanın “kurgulama işlemi” olduğu görüşünde birleşmektedir. Uyarıcılarından alınan duyular, hafızada yer alan bilgilerin seçilmesi, incelenmesi ve bu duyulara ilave edilmesi neticesinde algılara dönüştürülmektedir. Belirli bir algılamanın organize edilmesi, Gestaltçıların öne sürdüğü gibi beyinin kurgulama işlemi sayesinde.¹⁹¹ Kurgulayıcı kuramı benimseyen kuramcılar, görüşlerini bireylerin birtakım gündelik deneyimlere uygulayarak destekleyebilmektedirler. Örnek vermek gerekirse; başımızı sağdan sola çevirdiğimizde, anlık birtakım nesneler görülecektir. Bu görüntüler beynimizde üst üste çekilmiş fotoğraflara benzememekte, beyinde kurgulanarak tek bir görüntü haline dönüştürülmektedir. Kurgusal yaklaşım, Gestalt kuramının ihmal ettiği belleksel sorunlara yer vermekle beraber zihinsel algılamayı desteklemektedir.

¹⁸⁸ Güney, s. 89-90.

¹⁸⁹ Nuray Senemoğlu, **Gelişim, Öğrenme ve Öğretim Kuramdan Uygulamaya**, 23. Baskı, Yargı Yayınevi, Ankara, 2013, s. 244.

¹⁹⁰ İncoğlu, s. 126.

¹⁹¹ İncoğlu, s. 129.

2.3.3. Öğrenme Kuramları

Öğrenme kuramları, insanoğlunun nasıl öğrendiğini açıklayan öğretilerdir. Öğrenme kuramları genel anlamda “davranışçı öğrenme kuramları, bilişsel öğrenme kuramları ve sosyal öğrenme kuramları”¹⁹² olarak üç başlık altında toplanabilir.

Davranışçı öğrenme kuramları, öğrenme sürecini açıklamak maksadıyla uyaran-tepki düzeneğinin farklı biçimlerini kullanmakta olup¹⁹³, tepkisel şartlanma (örneğin; Ivan Pavlow’un köpek şartlanma deneyi) ve edimsel şartlanma (örneğin; Burhus Frederic Skinner’in kafesteki farenin yiyecek almayı öğrenmesi deneyi) olarak ikiye ayrılabilir. Davranışçı öğrenme gözlenen davranış üzerine odaklanır ve öğrenme şartlanmaya bağlıdır.

Bilişsel öğrenme kuramı, öğrenmenin bilişsel bir süreç olduğunu, bireyin çevresini ve çevre içinde kendisini gözleyerek ve kavrayarak algılama ile öğrenmeyi açıklamaktadır. Bilişsel kuramcıların öncüsü Wertheimert’dır.¹⁹⁴

Sosyal öğrenme kuramı edimsel şartlanma kuramının bir uzantısı olup, modelin gözlenmesi ve öğrenmede algılamanın önemi üzerinde durur. Bu kuram pekiştirme tarifelerinden yoğun bir biçimde yararlanmış ve zamanla içgörü kazanma ve keşfetme kavramlarıyla bilişsel öğrenme modeline geçmiştir.¹⁹⁵

Algılama ile öğrenme arasındaki etkileşim, özümseme aracılığıyla sağlanmaktadır. Algılama düzeneği mantıksal süreçler ile belirlenirken, öğrenmede ana kriter duyu yoluyla alınan verilerin bilgiye dönüştürülmesi ile yaşanan tecrübenin kişi tarafından anlaşılabilir seviyeye getirilmesidir.¹⁹⁶

2.4. ALGISAL EŞİKLER

İnsanlar çevresindeki her şeyi beş duyu organı ile algılamaya ve anlamlandırmaya çalışmaktadır. Her duyu organı, çevredeki enerji türlerine seçici tepki

¹⁹² Serpil Aytaç, **Psikolojiye Giriş İnsanı Anlama Çabası**, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa, 2000, s. 132.

¹⁹³ Asude Bilgin, “Öğrenme Psikolojisi”, **Davranış Bilimleri-II**, (Ed. Leman Bilgin ve Aytül Ayşe Özdemir), Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 2013, s. 96.

¹⁹⁴ Bilgin, s. 106.

¹⁹⁵ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 1998, s. 131.

¹⁹⁶ İnceoğlu, s. 130.

gösterdiğinden, çevreden gelen uyarıcıların insanlar üzerindeki etkisi farklı olmaktadır.¹⁹⁷ Bu farklılıklar algılama düzeyini belirlemektedir.

Algısal eşik, bir uyarının algılandığı ve daha az uyarın yoğunluğu ile algılanamadığı seviyeyi ifade etmektedir.¹⁹⁸ Diğer bir anlatımla algısal eşik, uyarandan ne zaman haberdar olunduğunun farkına varıldığı seviyedir.

Araştırmacılar duyum gücü ile uyarınların gücü arasındaki eşikleri belirleyen psikofiziksel ölçekler belirlemişlerdir. Bu ölçekler çerçevesinde algısal eşikler, mutlak eşik ve fark eşiği başlıkları altında ele alınacaktır.

2.4.1. Mutlak Eşik

Bir duyu organının bir uyarını algılayabilmesi için asgari düzeyde uyarılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Birey tarafından bir sesin duyulabilmesi için birey tarafından algılanabilecek şiddette olması gerekmektedir. Bahse konu husus diğer duyu organları için de geçerlidir. Örnek vermek gerekirse; bazı ses dalgaları insanlar için gereken şiddetten düşük olduğu için duyulamazken, bazı hayvanlar tarafından işitilebilmekte ve hassas aletler vasıtasıyla ölçülebilmektedir.

Mutlak eşik, “belli bir duyuusal alıcı sistemini harekete geçirmek için gerekli olan en düşük uyarıcı şiddetini”¹⁹⁹ ifade etmektedir. Mutlak eşik değerini tespit edebilmek amacıyla artan ve azalan uyarıcı şiddeti metodu kullanılmaktadır.²⁰⁰ Deneklere giderek artan veya azalan uyarın verilerle saptanan yaklaşık mutlak eşik değerleri aşağıda belirtilmiştir.

¹⁹⁷ Ömer Eroğlu, “Algılama”, **Davranış Bilimleri**, (Ed. Ali Şimşek ve Ömer Eroğlu), Eğitim Yayınevi, Konya, 2013, s. 108.

¹⁹⁸ Rod Plotnik and Haig Kouyoumdjian, **Introduction to Psychology**, 9. Basım, Wadsworth Cengage, Canada, 2011, p. 122.

¹⁹⁹ Arkonaç, s. 63.

²⁰⁰ Cüceloğlu, s. 99.

DUYU	MUTLAK EŞİK DEĞERİ
Görme	Karanlık bir gecede 50 kilometreden bir mum ışığı
İşitme	Sessiz bir ortamda 5 metreden bir kol saatinin işleyişi
Tat Alma	Sekiz litrelik bir suda bir çay bardağı şeker
Koku Alma	Altı odalı büyük bir evde bir damla esans
Dokunma	Bir santimetre yükseklikten yüzüne düşen bir sineğin kanadı

Tablo 4.2: Duyu Organlarının Yaklaşık Mutlak Eşik Değerleri Tablosu

Kaynak: Doğan Cüceloğlu, **İnsan ve Davranışı**, 15. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2006, s. 100.

2.4.2. Fark Eşiği

Karanlık oda içerisinde yakılan kibritten yayılan ışık derhal fark edilirken, 200 watt'lık ışıkla aydınlatılan oda içerisinde yakılan bir kibritten yayılan ışık kimse tarafından fark edilemeyecektir. İki farklı uyarının birbirinden ayırt edilebilmesi bahse konu iki uyaran arasındaki fark şiddetine bağlıdır. “Bir uyarıcıda fark edilebilen en ufak şiddet değişimine”²⁰¹ fark eşiği adı verilmektedir.

Alman fizyolog Ernst Weber fark eşiği üzerine yaptığı çalışmalar neticesinde günümüzde Weber Oranı olarak bilinin formülü geliştirmiştir. Bu oran; $\Delta I/I=k$ olarak ifade edilmektedir. Formülde belirtilen I , “uyarıcının temel şiddeti”; ΔI , “fark edilebilen uyarıcı miktarı”; I , “temel uyarıcı ile fark edilebilen uyarıcı miktarı arasındaki değişmez katsayıyı” göstermektedir. Örneğin; bir bireyin elinde 100 gramlık bir ağırlık olduğunda (I) ve bu ağırlıktan 102 gramlık ağırlığı ayırt edebildiğinde ve böylece 2 gramlık bir farkı hissedebildiğinden (ΔI), k değeri $2/100=0.02$ 'dir.²⁰²

2.5. ALGILAMA SÜRECİ

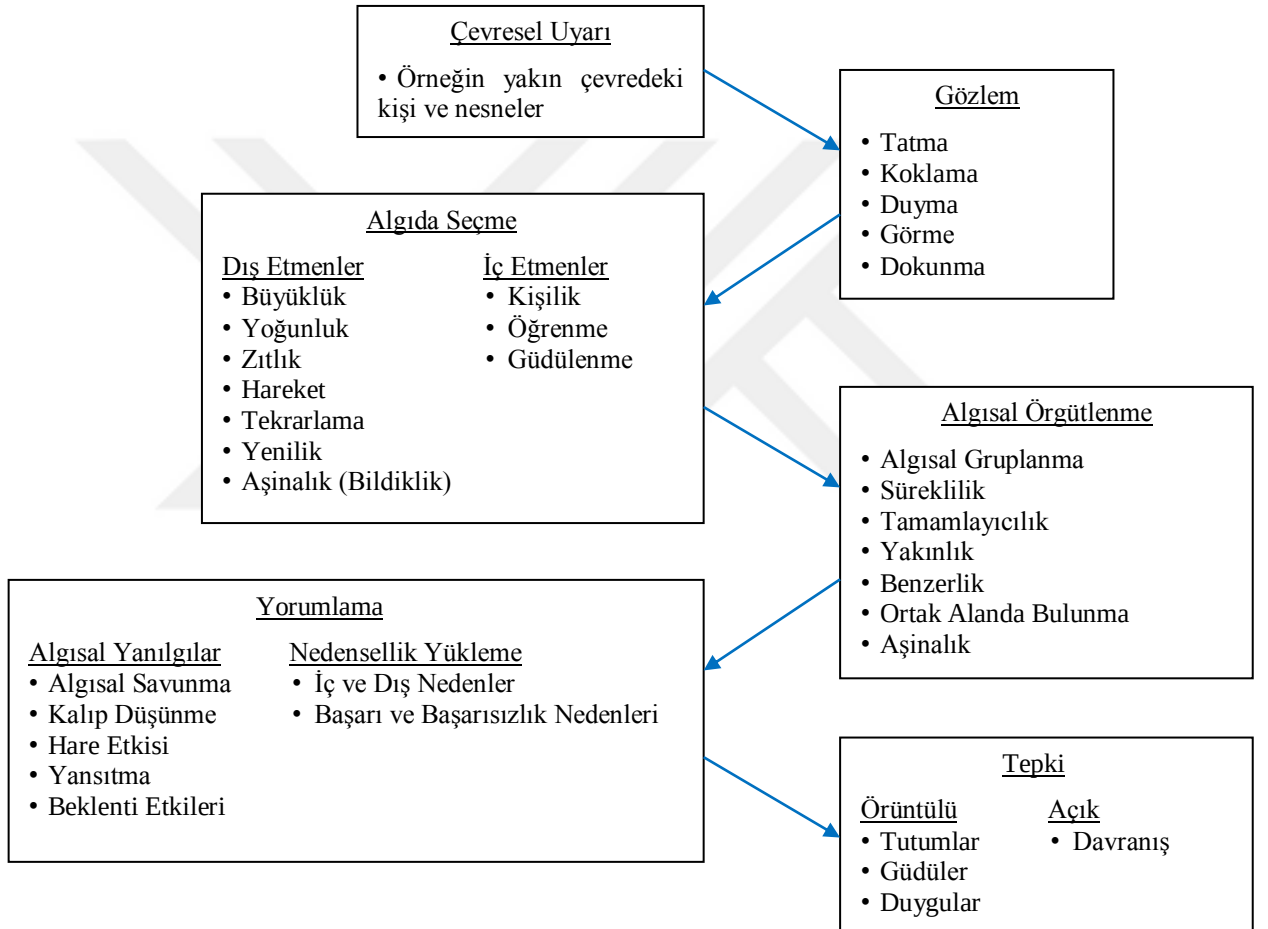
İnsanlar çevresindeki her şeyi duyu organları ile algılamaktadır. Algılama esnasında dikkate alınması gereken temel kavramlar seçme ve örgütlemedir. Farklı bireylerin aynı durumu seçici olarak algılama ve algılanan şeyleri örgütleme neticesinde onları yorumlaması genellikle farklı olacağından; farklı tutum takınma, güdülenme, duygulara sahip olma ve davranışlar ile tepki vermektedirler. Sonuç olarak her birey

²⁰¹ Arkonaç, s. 63.

²⁰² Cüceloğlu, s. 100.

uyarıları farklı farklı seçip, birleştirip, yorumlayarak değişik tepkiler vermektedir. Bu durum insanların aynı duruma neden farklı tepkiler gösterdiğini açıklamaktadır.²⁰³

Genel olarak algılama, çevresel uyarıların duyu organları vasıtasıyla alınması ile başlayan, iç ve dış etmenlere bağlı olarak algıda seçme aşaması ile devam eden, algısal örgütlenme aşamasını yorumlama aşaması izleyen ve nihai olarak tepki ile sonuçlanan bir süreçtir. Algılama sürecine ilişkin aşamaları gösteren şekil aşağıda bulunmaktadır.



Şekil 8.1: Algılama Süreci

Kaynak: Halil Can, Öznur Aşan ve Eren Miski Aydın, **Örgütsel Davranış**, Arıkan Yayın, İstanbul, 2006, s. 34.

²⁰³ Halil Can, Öznur Aşan ve Eren Miski Aydın, **Örgütsel Davranış**, Arıkan Yayın, İstanbul, 2006, s. 35.

Diğer taraftan algı, bireyin kişilik özellikleri ve daha önceki tecrübelerinden etkilenmektedir. Bireyin geçmişte algılama süreci yardımı ile oluşturduğu kanaatler zamanla değişebilmektedir. Çünkü bireylerde algılama süreci sürekli dir.²⁰⁴ Zamanla yeni deneyim ve öğretilerin kazanılması ve unutulması nedeniyle aynı bireyin aynı nesne, olay vb. bir şeyi aynı ortamda farklı bir şekilde algılayabilmektedir.

2.5.1. Algısal Seçme

Her insan her gün binlerce uyarı ile karşılaşmakta, bunlardan hepsine aynı anda vermesinin mümkün olmamasından bazılarını dikkate alırken bazılarını göz ardı etmektedir. İnsanların kendileri için önemli olan uyarıları dikkatini vermesi, diğer birçoğunu kenara itmesi sürecine algısal seçme (algısal seçicilik) denilmektedir.²⁰⁵ Farklı bir ifade ile algıda seçicilik, birey tarafından çevredeki uyarıcıların dikkat edilmesi ile seçime tabi tutulmasıdır.²⁰⁶ Aslında kısmi algılama, yanlış anlamaların da temelini oluşturmaktadır. Çünkü bütün uyarılar arasında farklı kısımlar algılandığından, farklı anlamlar yaratılmaktadır.²⁰⁷

Seçici algılama ile eşgüdüm halinde hareket eden üç mühim kavram bulunmaktadır. Bunlar; seçici maruz kalma, seçici dikkat ve seçici anımsama dır. “Seçici maruz kalma” bireyin alışkanlıkları, gereksinimleri ve davranışları ile uyumluluk gösteren uyarılara kendisine maruz bırakması olarak ifade edilmektedir. “Seçici dikkat”, bireyin yoğun gereksinim ve taleplerini karşılayan uyarıcılara karşı dikkat kesilmesidir. “Seçici anımsama” ise bireyin gereksinim ve davranışları ile uyum içinde bulunan uyarı nları hafızada saklayarak ihtiyaç durumunda anımsamasıdır.²⁰⁸

Algısal seçme süreci dış ve iç faktörlere bağlı olup, algılamayı farklılaştıran nedenlerdendir.

²⁰⁴ Eren, (Örgütsel Davranış), s. 69.

²⁰⁵ James Watson and Anne Hill, **Dictionary of Media and Communication Studies**, 8. Edition, Bloomsbury Academic, New York, 2012, p. 221.

²⁰⁶ Suna Tevrüz, İnci Artan ve Tülay Bozkurt, **Davranışlarımızdan Seçmeler – Örgütsel Yaklaşım**, Beta Yayım, İstanbul, 1999, s. 22.

²⁰⁷ Kartarı, s. 43-44.

²⁰⁸ Odabaşı ve Barış, s. 132.

2.5.1.1. Dış Faktörler

Bir uyarının dikkat çekici olması algılanma ihtimalini yükseltmektedir. Olumlu ya da olumsuz aşırı uçtaki uyarılar dikkati uzun süre üzerinde tutmaktadır.²⁰⁹ Dış faktörler aşağıda açıklanmıştır²¹⁰.

- **Büüklük:** Uyarıcı uzayda ne kadar yer kaplarsa, yani uyarıcı ne kadar büyükse algılanma olasılığı da o kadar artmaktadır.²¹¹ Farklı bir ifadeyle oldukça büyük şeyler küçüklere oranla daha kolay algılanmaktadır. Bir şehrin meydanındaki büyük bir heykel küçüklere kıyasla daha kolay algılanacaktır.

- **Yoğunluk:** Herhangi bir şeyin yoğunluğunun artması algılanmasını kolaylaştıracaktır. Örneğin; yüksek ses, parlak ışık, keskin parfüm kokusu daha fazla dikkat çekecektir.

- **Zıtlık:** Bir uyarıcının bulunduğu ortamda zıtlık göstermesi onun daha kolay algılanmasına sebep olacaktır. Örneğin; bir futbol maçını izleyen futbolsever takımların birinde bulunan 2 metre boyunda 120 kilogram ağırlığındaki futbolcu, hemen hemen benzer fiziksel özellikler gösteren diğer futbolculara göre daha fazla göze çarpacaktır.

- **Hareket:** Uyarıcının hareket halinde olması algılanma ihtimalini artırmaktadır. Çünkü insanlar, bulunduğu ortamda görüş alanı içindeki hareketli nesneler duranlardan daha fazla dikkat etmektedirler. Oda içerisinde uçarak dolaşan bir sinek, bir nesne üzerinde sabit bekleyene oranla daha kolay algılanmaktadır.

- **Tekrarlama:** Tekrarlayan eylemler tek olan eylemlere oranla daha dikkat çekici olmaktadır. Böylelikle bir uyarıcının sık sık yenilenmesi algılanma oranını artırmaktadır.²¹² Radyo/ televizyon reklamlarında istenilen etkiyi yaratabilmek için ana fikir tekrarlanarak benzersiz ürün imajı yaratılmaya çalışılmaktadır.

- **Yenilik ve Aşinalık (Bildiklik):** Bulunulan ortama göre insanların çevrelerinde aşina olduğu şeyler veya çevrelerindeki yeni şeyler daha fazla dikkatini çekmektedir. Bildik bir ortamda yeni bir nesne veya olay ya da yeni bir ortamda bildik nesne veya olay daha kolay fark edilmektedir. Örneğin; eşimiz tarafından evimizin

²⁰⁹ Tevrüz, Artan ve Bozkurt, s. 22.

²¹⁰ Can, Aşan ve Aydın, ss. 35-37.

²¹¹ Alparslan Usal ve Zeynep Arslan, **Davranış Bilimleri-Sosyal Psikoloji**, Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi, İzmir, 1995, s. 41.

²¹² Usal ve Arslan, s. 45.

duvarına asılmış yeni bir tablo veya evimizde uzun zamandır bulunan bir tablonun aynısını başka bir ortamda bulunması hemen dikkatimizi çekecektir.

2.5.1.2. İç Faktörler

İç faktörler algılayan kişinin kendisinden kaynaklanmaktadır. Algılayanın kişisel özelliği ve hassasiyeti yöneltici rol oynayarak dikkatini belirli uyaranlara vermesine sebep olmaktadır.²¹³ İç faktörler aşağıda açıklanmıştır.

- **Kişilik:** Inceoğlu kişiliği, “insanın kendisine özgü biyolojik, toplumsal ve psikolojik özelliklerinin bütünü”²¹⁴ olarak tanımlamaktadır. İnsanlar devamlı çevreleri ile etkileşim içerisinde bulunmakta olup, sahip olduğu kültür, tecrübe ve kişisel özellikleri doğrultusunda elde ettiği bilgileri anlamlandırmaya çalışmaktadır. Kişiliklerin farklı olması, bireylerin ilgi duyduğu ve algıladığı bilgileri gruplamada, işlemede ve anlamlandırmada farklılıkların meydana gelmesine sebebiyet vermektedir.²¹⁵ Kişilik özellikler, yaş (genç-yaşlı), cinsiyet (kadın-erkek), meslek, kültür farklılıkları vb. hususlara istinaden değişmekle beraber algılamayı etkilemektedir.

- **Öğrenme:** Öğrendiklerimizin çoğunu algılama sayesinde kazanırken, diğer taraftan öğrendiklerimiz algılama biçimimizi etkilemektedir.²¹⁶ Öğrenme ve algılama karşılıklı olarak birbirini etkilemekte olup, öğrenme büyük ölçüde algılamayı şekillendirmektedir. Geçmişte öğrenilen her şey birey tarafından deneyime bağlı olarak özel veya belirli yorumlama beklentisi oluşturmaktadır.

- **Güdülenme:** Güdüler insanların davranışlarını belirlemede çok önemli bir etkiye sahip olup, davranışlar güdüler aracılığıyla yönetilmektedir.²¹⁷ Bireyin istekleri ile ihtiyaçları algılama seçiciliğini büyük ölçüde etkileyebilmektedir.²¹⁸ Örneğin; birbirine âşık insanlar karşısındakinin iyi yönlerini görmekte, algılama sürecinde birbirlerinin kötü yönlerini görmezden gelmektedir. Diğer bir örnek olarak sevdiği bir şarkıyı dinleyen bir kişi kapının çaldığını duymayabilir. Bahse konu durumlar için

²¹³ Tevrüz, Artan ve Bozkurt, s. 23.

²¹⁴ Inceoğlu, s. 143.

²¹⁵ Eren, (Örgütsel Davranış), s. 69.

²¹⁶ Güney, s. 97.

²¹⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 3. Baskı, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 1998, s. 97.

²¹⁸ Can, Aşan ve Aydın, s. 39.

“insanlar görmek istediklerini görür, duymak istediğini duyar, hissetmek istediğini hisseder” sözü algılamada güdülenmenin rolünü açıklar niteliktedir.

2.5.2. Algısal Örgütlenme

Bireyin çevreden seçerek kendi süzgecinden geçirdiği bilgileri anlamlı bir şekilde bir araya getirerek gruplandırmasına algısal örgütlenme (zihinsel organizasyon) adı verilmektedir.²¹⁹

Algısal örgütlenme, bireyin çevresinde yer alan uyarıları ayrı ayrı değil anlaşılabilir kalıplar içine sokarak bu uyarıların bütünler halinde algılanmasıdır. Böylece “seçici algılama” yoluyla seçilerek alınan uyarılar anlam kazanan bir bütün şekline getirilmiş olmaktadır. Algılanan uyarının bütünü, ayrı ayrı anlamlarından farklıdır.²²⁰

Algısal örgütlemeye, birey, genel olarak rengi, sesi ve geometrik bir şekli ayrı bir şekilde değil, bunları kendi içerisinde nizam dâhilinde bir bütüne dönüştürerek ya da örgütleyerek algılama eğilimindedir.²²¹

2.5.2.1. Algısal Gruplanma

Bireylerin birçok uyarı içerisinden bazılarının seçilerek anlamlı bütünler ortaya çıkarılmasına “algısal gruplandırma” adı verilmektedir. Gruplama, uyarıcıların bir örüntüye gruplanmasıdır.²²² Gruplamada, ilgili ortamdaki çeşitli ipuçlarından yararlanılır. Algısal gruplandırmayı oluşturan ilkeler aşağıda açıklanmıştır.

- **Tamamlayıcılık:** Tamamlama ilkesi, zihnin algısal olarak hissettiği şeyleri tamamlayarak anlama kavuşturmasıdır.²²³ Gestalt psikolojisinin temel ilkelerinden biri olan tamamlayıcılık, bireyin bütünü algılamasını ifade etmektedir. Birey geçmiş deneyim ve hayal gücü kullanılarak gerçekte öyle olmasa bile bütünü algılamaktadır.

²¹⁹ Erol, s. 71.

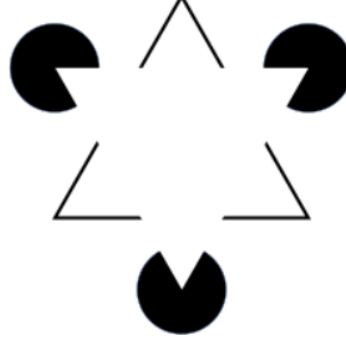
²²⁰ Ö. Eroğlu, s. 99.

²²¹ Tuğray Kaynak, **Örgütsel Davranış**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1990, s. 77.

²²² Clifford T. Morgan, **Psikolojiye Giriş**, (Ed. Sirel Karakaş ve Rükzan Eski), 19. Basım, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya, 2011, s. 244.

²²³ Erol, s. 74.

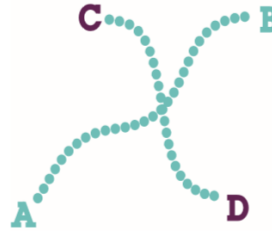
Mesela, eksik çizgiler ile çizilmiş şekil bütün olarak algılanmaktadır. Aşağıda üçgenler bu ilkeye örnektir.



Şekil 9.2: Tamamlayıcılık İlkesi

Kaynak: The Illusion Index, “Kanizsa Triangle”, <https://www.illusionsindex.org/i/kanizsa-triangle>, (19.02.2021).

- **Süreklilik:** Bireyin algılama alanında bulunan ve aynı istikamete ilerleyen uyarıcıları, birbirleri ile ilişki içerisinde görme eğilimi bulunmaktadır.²²⁴ Bireyin uyarıcıları devamlılık arz ettiği şekilde algılama eğiliminde olduklarını belirten ilkeye “süreklilik ilkesi” denir. İnsanlar ani değişikliklerden ziyade sürekliliği algılamaktadır. Aşağıda bulunan noktalar A’dan B’ye ve C’den D’de doğru ilerleyen noktalar olarak algılanması, C’den B’ye ve A’dan D’ye doğru ilerleyen noktalar olarak algılanma olasılığı daha yüksektir.



Şekil 10.3: Süreklilik İlkesi

Kaynak: Rod Plotnik and Haig Kouyoumdjian, **Introduction to Psychology**, 9. Edition, Wadsworth Cengage Learning, 2011, p. 127.

²²⁴ Arkonaç, s. 81.

- **Yakınlık:** Birbirine fiziksel anlamda yakın olan uyarıcıların birlikte bir bütün olarak algılanmasına “yakınlık ilkesi” denilmektedir.²²⁵ Örneğin; otobüs durağında bekleyen bir erkek, bir kadın ve bir çocuk eğer birbirlerine yakın duruyorlarsa bir aile olarak algılanacaktır. Aşağıda bulunan birbirinden bağımsız şekiller birbirleri ile birleşmeseler dahi birbirlerine olan yakınlığından dolayı köpek olarak algılanmaktadır.



Şekil 11.4: Yakınlık İlkesi

Kaynak: Nuray Senemoğlu, **Gelişim, Öğrenme ve Öğretim Kuramdan Uygulamaya**, 23. Baskı, Yargı Yayınevi, Ankara, 2013, s. 250.

- **Benzerlik:** Uyarıcılar birbirine ne kadar benzer olursa, onların aynı gruba sokulma ihtimali o kadar artmaktadır.²²⁶ Uyarılar organize edilirken, benzer görünen unsurlar birlikte gruplandırılır. Aşağıda bulunan şekilde koyu renkli daireler birlikte gruplandırılarak 2 rakamının olduğu algılanır.



Şekil 12.5: Benzerlik İlkesi

Kaynak: Rod Plotnik and Haig Kouyoumdjian, **Introduction to Psychology**, 9. Edition, Wadsworth Cengage Learning, 2011, p. 127.

²²⁵ Ö. Eroğlu, s. 100.

²²⁶ Tevrüz, Artan ve Bozkurt, s. 26.

- **Ortak Alanda Bulunma:** Aynı bölgede veya alanda yer alan uyarıcılar bir grup olarak algılanırlar.²²⁷ Bu ilkede belirli bir bölgede bulunan insanların gruplar şeklinde algılanma eğiliminde olduğu ifade edilmektedir. Örneğin; Afrikalılar, Ruslar, Ankaralılar vb. Aşağıda yer alan şekillerden, soldaki şekil yıldızlar grubu, ortadaki şekilde sol taraf yıldız grubu sağ taraf ise dairelerin grubu, sağ taraftaki şekil ise daireler grubu olarak algılanmaktadır.



Şekil 13.6: Ortak Alanda Bulunma İlkesi

Kaynak: Halil Can, Öznur Aşan ve Eren Miski Aydın, **Örgütsel Davranış**, Arıkan Yayın, İstanbul, 2006, s. 41.

- **Aşinalık:** İnsanların önceden öğrendiği nesnelere ait özellikler, bu nesnelerin her zaman aynı hususiyetler kapsamında algılanmasına sebep olmaktadır. Örneğin; bir cisim sandalye olarak algılanmışsa, sandalye ne kadar uzakta da olsa, özellikleri (rengi, büyüklüğü, yapısı vb.) farklı da olsa o cisim yine sandalye olarak algılanacaktır.

2.5.2.2. Ana Şekil ve Arka Plan

Bir nesneye bakıldığında görünen, zeminin üzerindeki nesnenin bütünlüğüdür. Bütün algılamalarda bir şekil ve bir zemin ilişkisi mevcuttur. Bahse konu ilişki, tüm duyu organları ve algılamalar için geçerlidir.²²⁸

İnsanlar şekil-zemin ilişkisi kurarak çevrelerinde bulunan nesneleri algılamaktadır. Şekil-zemin ilişkisine bakılmadan algılama yapıldığında nesneler anlamlandırılmayacaktır.²²⁹

²²⁷ Can, Aşan ve Aydın, s. 41.

²²⁸ Aytaç, s. 122.

²²⁹ Güney, s. 99.

Bakış esnasında zemin ve şekil zaman zaman yer değiştirebilir. Ancak aynı biçimde ve aynı zamanda hem zemin hem de şekil olarak görülemeyecektir.²³⁰ Aşağıda ana şekle odaklanıldığında vazo, zemine odaklanıldığında ise karşılıklı iki yüz algılanmaktadır. Bahse konu husus algısal seçimin algısal örgütlemeyi ne denli etkilediğini göstermektedir.



Şekil 14.7: Ana Şekil-Arka Plan İlkesi

Kaynak: Halil Can, Öznur Aşan ve Eren Miski Aydın, **Örgütsel Davranış**, Arıkan Yayın, İstanbul, 2006, s. 42.

2.5.2.3. Algısal Bağlam

Herhangi bir uyarıcının algılanmasında, uyarıcının kendi özellikleri kadar içerisinde yer aldığı ortam da tayin edici bir özellik taşımaktadır. Çevreden gelen bilgi karışık ise bu bilgiyi anlamlandırmak için bağlam bilgisi de kullanılmalıdır.²³¹ Algısal bağlam ya da ortam ilkesi, çevredeki kişiler, nesneler, olaylar gibi uyarıcılara anlam yüklemektedir. Aşağıda bulunan şekil satır olarak okunduğunda ortadaki şekil “13” sayısı olarak, sütun olarak okunduğunda ise “B” harfi olarak algılanmaktadır. Ortada bulunan şekil bulunduğu ortama göre farklı bir şekilde anlam ve değer kazanmaktadır.

²³⁰ Arkonaç, s. 80.

²³¹ Richard J. Gerrig ve Philip G. Zimbardo, **Psikoloji ve Yaşam Psikolojisi Giriş**, Çev. Gamze Sart, 19. Basım, Nobel Yayınları, Ankara, 2012, s. 128.



Şekil 15.8: Algısal Bağlam Etkisi

Kaynak: Sibel Ayşen Arkonaç, **Psikoloji Zihin Süreçleri Bilimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1993, s. 98.

Kültürler arasındaki algılama farklılıkları bağlam ile açıklanmaktadır. Edward T. Hall'e göre kültür bir nevi seçici perde görevi görerek bireyin neyi algılayıp neyi algılamayacağını veya nasıl algılayacağını belirlemektedir. Kültürlerarası iletişimde bu durumun göz önüne alınabilmesi için kültürlerarası iletişim davranışları karşılaştırmak gerekmektedir. Hall, insanların bağlamsal davranış kalıplarına istinaden kültürleri “dar ve geniş bağlamlı kültürler” olarak sınıflara ayırmıştır. Geniş bağlamlı kültür mensupları, bağlamsal göstergelere karşı duyarlı ve onlara önem verirken, dar bağlamlı kültürlerin mensupları ise iletişim sürecinde genellikle yazılı veya sözlü mesajlardan faydalanma eğilimindedirler. Bu kapsamda Hall'e göre ABD, İngiltere, Kanada, Almanya, İsviçre ve İskandinav ülkeleri gibi endüstrileşmiş ülkelerin kültürleri genellikle dar bağlamlı, Fransa, İspanya, İtalya gibi bazı Avrupa ülkeleri ile Asya, Afrika, Güney Amerika kültürleri geniş bağlamlı kültürlerdir.²³²

2.5.3. Yorumlama

Seçilen ve düzenlenen uyarıların anlamlandırılmaya başlanıldığında “algılamada yorumlama” safhasına girilmiş bulunmaktadır.²³³ Kişinin belirli bir uyarana yüklediği anlama yorumlama denilmektedir. Yorumlama zihinsel bir süreç olup bir sonuca veya bir anlama ulaşmayı sağlamaktadır. Yorumlama aşaması, bireyin kendisine ait yorumu

²³² Kartarı, s. 141-142.

²³³ Tevrüz, Artan ve Bozkurt, s. 27.

kendisi tarafından ulaşılmaması nedeniyle, algılamada bireyselliğinin en net şekilde görüldüğü safhadır.²³⁴

Seçilmiş uyarların, örgütlenmiş bir algıya dönüşmesi ancak onun yorumlanmasıyla bir anlama kavuşacaktır. Yorumlama sürecine algısal yanılgılar ve nedensellik yükleme etkili olmaktadır.

2.5.3.1. Algısal Yanılgılar

Bireylerin çevrelerinden aldığı uyarıcılar ile ulaştığı algılamalar daima doğru değildir. Algı yanılsamalarının bazıları geometrik, bazıları da görece büyük olmasından kaynaklanıyor olabilmektedir. Diğer algı yanılsamalarıysa çoğunlukla şekillerin üç boyutlu bir biçimde görsel olarak yansıtıldığında ortaya çıkmaktadır.²³⁵

Algı yanılsamaları, algılama düzeninin yanlış yapmaya açık olduğunu ve algı ürününün kusursuz olmadığını göstermektedir.²³⁶ Algı yanılsamaları aşağıda açıklanmıştır.

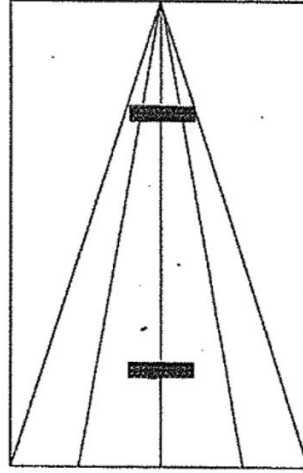
- Ponzo Algı Yanılsaması: İtalyan psikolog Mario Ponzo tarafından geliştirilen Ponzo algı yanılsaması, iki paralel çizginin (tipik olarak yatay) uzunluğunun iki yakınsak açılı çizgi ile sınırlandığında yanlış değerlendirildiği bir boyut derinliği yanılsamasıdır.²³⁷ Uzaklık algılamasında birbirleriyle mekânda kesişen çizgiler bir referans ya da karşılaştırma birimi olarak kullanıldığında ortaya çıkarılmıştır. Aşağıda bulunan şekilde birbirine paralel kalın çizgiler eşit uzunlukta olmasına rağmen üstte yer alan çizgi altta bulunan çizgiden daha uzun algılanmaktadır. Bunun nedeni, yan çizgilerin derinlik boyunca derinliği değil doğrusal perspektifi göstermesidir.

²³⁴ Gülfidan Barış, “Algılama ve İlgilenim”, **Tüketici Davranışları** (Ed. Yavuz Odabaşı), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2012, s. 52.

²³⁵ Güney, s. 113.

²³⁶ Cüceloğlu, s. 119.

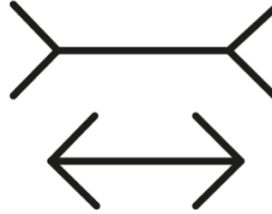
²³⁷ Wiley Online Library, “Ponzo Illusion”, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/9781118339893.wbecp424>, (19.02.2021).



Şekil 16.9: Ponzo Yanılsaması

Kaynak: Doğan Cüceloğlu, **İnsan ve Davranışı**, 15. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2006, s. 119.

- Müller-Lyer Algı Yanılsaması: Alman psikiyatrist ve sosyolog Franz Carl Müller-Lyer tarafından geliştirilen, Müller-Lyer algı yanılsaması, Gestalt yaklaşma ve uzaklaşma ilkelerine dayanmaktadır. Kenarlardaki ok başı veya ok kuyruğu çizgileri, yanlış bir uzunluk izlenimi yaratmaktadır.²³⁸ Aşağıda bulunan şekilde her iki çizgi aynı uzunlukta olmasına karşın üstteki çizgi daha uzun algılanmaktadır.



Şekil 17.10: Müller-Lyer Yanılsaması

Kaynak: Doğan Cüceloğlu, **İnsan ve Davranışı**, 15. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2006, s. 120.

- Poggendorff Algı Yanılsaması: Poggendorff algı yanılsaması, bir Alman fizikçi olan Johann Christian Poggendorff tarafından keşfedilmiştir.²³⁹ Poggendorff algı yanılsaması, kesişen çizgilerin dikliğine bağlıdır. Eğiklik azaldıkça, yanılsama daha az

²³⁸ The Illusion Index, “Müller-Lyer”, <https://www.illusionsindex.org/ir/mueller-lyer>, (19.02.2021).

²³⁹ The Illusion Index, “Poggendorf Illusion”, <https://www.illusionsindex.org/ir/poggendorff-illusion>, (19.02.2021).

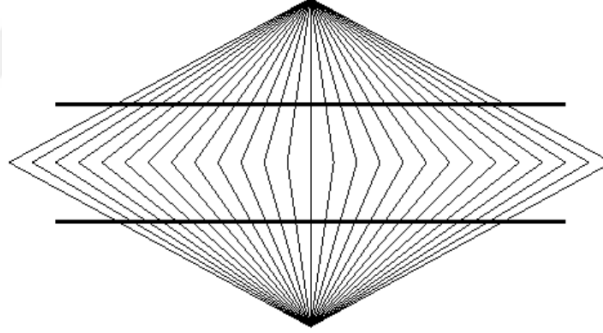
ilgi çekici hale gelmektedir.²⁴⁰ Köşegen çizgisi sanki sürekli değil, bir noktadan kırılmış gibi algılanmaktadır.



Şekil 18.11: Poggendorff Yanılsaması

Kaynak: Doğan Cüceloğlu, **İnsan ve Davranışı**, 15. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2006, s. 120.

- Wundt Algı Yanılsaması: Wundt algı yanılsaması, modern psikolojinin kurucularından biri olan Alman doktor Wilhelm Maximilian Wundt tarafından oluşturulmuştur.²⁴¹ Yatay çizgiler birbirine paralel olmasına rağmen sanki ortadan bel vermiş gibi algılanmaktadır.²⁴²



Şekil 19.12: Wundt Yanılsaması

Kaynak: Doğan Cüceloğlu, **İnsan ve Davranışı**, 15. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2006, s. 120.

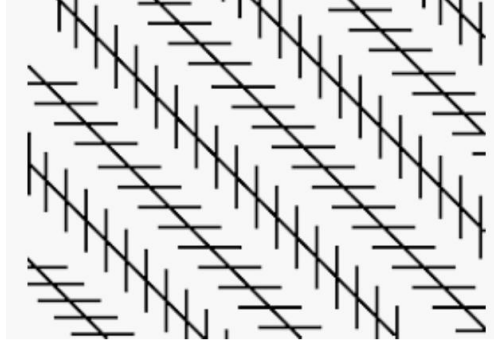
- Zollner Algı Yanılsaması: Zollner algı yanılsaması, Alman astrofizikçi Johann Karl Friedrich Zollner tarafından keşfedilmiştir. Aşağıda bulunan şekilde uzun

²⁴⁰ Britannica, “Poggendorff Illusion”, <https://www.britannica.com/science/Poggendorff-illusion>, (19.02.2021).

²⁴¹ The Illusion Index, “Wundt Illusion”, <https://www.illusionsindex.org/i/wundt-illusion>, (19.02.2021).

²⁴² Cüceloğlu, s. 120.

çizgiler birbirine paralel olmasına karşın kısa kesik çizgiler uzun hatları birbirine yaklaşıp uzaklaşıyor gibi algılanmaktadır.²⁴³



Şekil 20.13: Zollner Yanılsaması

Kaynak: Doğan Cüceloğlu, **İnsan ve Davranışı**, 15. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2006, s. 120.

- **Bourdon Algı Yanılsaması:** Aynı boyutlardaki tepe açısı 22,5 derece olan dik üçgenler, en uzun kenarların hizalanması için, tepe tepeye yerleştirilmektedir. Oluşturulan şeklin sol kenarı düz olmasına rağmen eğik gibi algılanmaktadır.²⁴⁴ Bahse konu yanılsamaya Bourdon algı yanılsaması adı verilmektedir.



Şekil 21.14: Bourdon Yanılsaması

Kaynak: Doğan Cüceloğlu, **İnsan ve Davranışı**, 15. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2006, s. 120.

- **Algısal Savunma:** Kişinin kendisini tehdit eden fikirlerden, nesnelerden ve şartlardan sakınma eğilimine algısal savunma denilmektedir. Kişiler çoğunlukla şahsi veya kültürel konularda uygun görmedikleri ve tehdit edici olduğunu düşündükleri uyarıcılara karşı savunma geliştirmekte ve kabul etmemektedirler.²⁴⁵

²⁴³ New World Encyclopedia, “Zollner Illusion”, https://www.newworldencyclopedia.org/entry/Zollner_illusion, (19.02.2021).

²⁴⁴ Peter Wenderoth, “The Basis of The Bourdon Illusion”, **Perception & Psychophysics**, 1991, 49 (4), <https://link.springer.com/content/pdf/10.3758%2FBF03205998.pdf>, (19.02.2021), p. 393.

²⁴⁵ Can, Aşan ve Aydın, s. 53.

• **Kalıp (Basmakalıp) Düşünce (Stereotyping):** Kalıp düşünce, ön yargıların incelenmesinde kullanılan bir kavram olup, algılama kapsamında ilk defa 1922 yılında Walter Lippmann tarafından kullanılmıştır.²⁴⁶ Basmakalıp düşünce, bir kişi veya toplumun yalnız bir yönüne ilişkin, yüzeysel ve yanlı bir algıyı ifade etmektedir.²⁴⁷ Bireyler, farklı uyaranların anlamıyla alakalı olarak akıllarında önceden oluşan resimleri (kalıplar) taşımakta, karar verirken bilgi ve tecrübelerinden ziyade bu önyargılara bağlı kalmaktadır.

Çok sınırlı tecrübelerle dayanan çok genelleştirilmiş inançlara “basmakalıp yargılar” denilmektedir. Basmakalıp yargılar, kişinin herhangi bir olaya yönelik olarak anlamlandırmalarını gözlem ve tecrübesine istinaden değil, önyargılarına göre yapmasıdır. Basmakalıp yargılar, “doğru ya da yanlış olabilirler, fakat çoğunlukla olumlu değildir; konuya ait bilgiler genellikle dolaylı olarak elde edilmiştir; yeni bilgi ve tecrübelerle karşı, değişime direnç göstermektedir”²⁴⁸.

Kalıp düşünce, kişinin sadece bağlı olduğu bir grup göz önünde bulundurarak ona birtakım özellikler ile sıfatlar yüklemesidir. Kalıp düşüncede belirli bir grupta bulunan herkesin benzer özellikler taşıyacağına ve benzer davranışlarda bulunacağına inanılmaktadır.²⁴⁹ Örneğin, “eğer o mühendis ise içe dönüktür ve sadece teknik çözümler düşünür” fikri o kişiyi hiç tanımadan verilmiş bir peşin yargıdır ve büyük ölçüde yanılgıya sebep olmaktadır.²⁵⁰ ABD’de zenciler hakkında, Avrupa ülkelerinde Türkler hakkında basmakalıp algılar bulunmaktadır. Önyargılara dayanan basmakalıp algı, olumsuz olduğunda algı sahibine saldırgan bir özellik kazandırmaktadır.²⁵¹

• **Hale (Halo) ve Boynuz (Horn) Etkisi:** Bir uyarıcının birçok özelliği bulunmasına rağmen, yalnız bir veya birkaç niteliğinin dikkate alınıp, bu niteliklerin uyarıcının bütün özelliklerine genellenebilmektedir.²⁵² Bu birkaç özellik olumlu olarak değerlendiriliyorsa hale, olumsuz olarak değerlendiriliyorsa boynuz etkisi olarak

²⁴⁶ Tevrüz, Artan ve Bozkurt, s. 31-32.

²⁴⁷ Başaran, s. 363.

²⁴⁸ İncoğlu, s. 188-189.

²⁴⁹ Can, Aşan ve Aydın, s. 52.

²⁵⁰ Erol, s. 77.

²⁵¹ Başaran, s. 363.

²⁵² Barış, s. 53.

adlandırılmaktadır.²⁵³ Hale ve boynuz etkileri gerçekçi biçimde ve nesnel olarak algılamayı güçleştirmekte ve değerlendirmede yanılgılara yöneltebilmektedir.²⁵⁴

Hale etkisine örnek olarak, Dion, Berscheid ve Walster'in yaptıkları bir araştırma verilebilir. Bu çalışmada deneklere, fiziksel açıdan çok çekici, orta çekici ve çekici olmayan insanların fotoğrafları gösterilmiştir. Sonra, kendilerinden her fotoğrafı çekicilik ile alakalı olmayan bir dizi nitelik açısından değerlendirilmesi talep edilmiştir. Araştırma sonucunda, deneklerin çekici buldukları kişilere hemen hemen bütün niteliklere en yüksek, çekici bulmadıklarına en düşük değerlendirmeleri yaptığı görülmüştür. Başka bir ifadeyle, denekler tarafından değerlendirme yaptıkları kişilerin yakışıklı veya güzel olarak algıladıkları bir tek olumlu özellik nedeniyle diğer tüm olumlu niteliklere sahip olduğu algılanmıştır.²⁵⁵

- **Yansıtma:** Bireyin kendisine ilişkin başkalarınca iyi görülmeyen kişisel bir özelliğinin başka birilerine yakıştırmasına “yansıtma” denilmektedir.²⁵⁶ İnsanlar genelde kendi duygularını, kişisel özelliklerini ve güdülerini başkalarında görmek istemektedir. Örneğin; cimri birisi kişileri değerlendirirken bu özelliğe sahip olanlara, olmayanlara kıyasla daha yüksek not vermektedir.

- **Beklenti Etkileri:** Önceki beklentilerin olayların, nesnelerin ve kişilerin algılanmasını ne derece etkilediğine beklenti etkileri adı verilmektedir. Algılama sürecinde geçmiş deneyimler ve öğrenme çok önemli olup, beklentileri ve gerçek hakkındaki algılarını büyük ölçüde etkilemektedir.²⁵⁷

2.5.3.2. Nedensellik Yükleme

Nedensellik yükleme, atfetme olarak da adlandırılmaktadır. Atfetme, kişinin kendisinin ya da başkasının davranışlarını yorumlama ve anlam yüklemedir. Atfetme, neden–sonuç bağlantısının anlamlandırıldığı analitik düşünme sürecini ifade

²⁵³ Can, Aşan ve Aydın, s. 52.

²⁵⁴ Erol, s. 77.

²⁵⁵ Jonathan L. Freedman, David O. Sears ve J. Merrill Carlsmith, **Sosyal Psikoloji**, Çev. Ali Dönmez, Ara Yayıncılık, İstanbul, 1989, s. 80.

²⁵⁶ Erol, s. 78.

²⁵⁷ Can, Aşan ve Aydın, s. 53.

etmektedir.²⁵⁸ İnsanlar birbirleriyle iletişim kurarken, konuştuklarının arkasındaki niyeti anlamaya, davranışlara bir anlam verip ondan sonuç çıkarmaya çalışmaktadırlar.

Nedensellik yükleme bireyin kendisi veya diğer bireylerin davranışlarının nedenlerini anlama sürecidir. Nedensellik yükleme kişi algılamasında önemli rol oynamaktadır. Birisinin davranışlarına nedensellik yükleme o kişinin temel özelliklerine ve gerçekte nasıl bir kişi olduğu hakkındaki yargıları etkilemektedir.²⁵⁹

Atıf, “içsel atıf” ve “dışsal atıf” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. “İçsel atıf”, kişinin davranış nedenlerinin kişisel bir eğilimle ilişkili olması iken; “dışsal atıf”, kişinin davranış nedenlerinin kişi haricinde bir etkenle ilişkili olması durumunu ifade etmektedir. “TV sunucusu hep gülümseyerek konuşuyor, ne kadar candan biri” içsel atıf için, “TV sunucusu hep gülümseyerek konuşuyor, çünkü candan görünmek zorunda” dışsal atıfa örnektir.²⁶⁰

Atıf kuramı üç nedensellik durumuyla ilgilenmektedir. Bunlar; insanların nasıl ve neden kendisinin ve başka insanların davranış sebeplerini araştırdığı, elde edilen sebeplerin çeşitleri, bu türdeki nedensellik yüklemelerinin duygu ve motivasyon gibi davranışlar üzerindeki etkileridir.²⁶¹ Nedensellik yükleme veya atfetme sürecinde insanlar genellikle şu sorulara cevap bulmaya çalışmaktadır: “Çevrede tanık olduğumuz şeylerin anlamı nedir? İnsan davranışlarında iç veya dış nedenlerin etkisi nedir? Çevrede olup bitenlerin mantıklı bir temeli var mıdır?”²⁶²

İki tür atfetme hatası bulunmaktadır. Bunlar temel atfetme hatası ve kendine hizmet eğilimi hatasıdır. “Temel atfetme hatası”, bireyin davranışlarını değerlendirirken kişisel etmenlerin (dâhili faktörler) etkilerinin yüksek, çevresel etmenlerin (harici faktörler) etkilerinin düşük ölçüde dikkate alınması eğilimidir. “Kendine hizmet eğilimi hatası” ise, bir durumla ilgili problem meydana geldiğinde şahsi sorumluluğu kabul etmeme, başarıya ulaşıldığıdaysa bunu kendine atfetme yaklaşımıdır.²⁶³

²⁵⁸ Erol, s. 79.

²⁵⁹ Can, Aşan ve Aydın, s. 54.

²⁶⁰ İncoğlu, s. 80.

²⁶¹ Robert C. Beck, **Motivation Theories and Principles**, 5. Edition, Pearson Education, ABD, 2004, p. 331.

²⁶² Hasan Tutar, “Algılama ve Algı Yasaları”, **Davranış Bilimleri**, Atatürk Üniversitesi, ATA-AÖF, Ünite 9, (Algı Yasaları), <https://docplayer.biz.tr/27048364-Unite-davranis-bilimleri-icindekiler-hedefler-algilama-ve-algi-yasalari-doc-dr-hasan-tutar.html>, (19.02.2021), s. 19-20.

²⁶³ Erol, s. 81-82.

2.5.4. Tepki

İnsan organizmasının iç ve dış ortamlardan kaynaklanan muhtelif uyarıcılar, türlerine ve şiddet seviyelerine göre, bedensel ve ruhsal yapıda kesinlikle bir takım değişikliklere neden olmaktadır. Bahse konu bu değişikliklere tepki adı verilmektedir.²⁶⁴

Tepki, algılama sürecinin son aşamasıdır. Tepki örtülü tepki ve açık tepki olarak ikiye ayrılmaktadır. Tutumlar, güdüler ve duygular örtülü tepki, davranışlar ise açık tepkidir. Tutumlar, güdüler ve duylar davranışların ortaya çıkmasında karşılıklı ilişki içerisinde.

2.5.4.1. Örtülü Tepki

- **Tutumlar:**

Tutum, kişinin diğer bir kişiye, gruba, nesneye, davranışa, kuruma, olaya, düşünceye ya da şahsına yönelik genel değerlendirmesidir.²⁶⁵ Tutum; bir bireye yüklenen, onun psikolojik bir nesneye ilişkin düşüncelerini, duygularını, davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan eğilimdir.²⁶⁶ Tutumlar, öğrenme sonucu kazanılmaktadır. Tutumlar bireylere nesneler arasındaki ilişkilere düzen kazandırarak, insanın çevresini algılamasına, onu kullanmasına ve yargılamasına ortam hazırlamaktadır.²⁶⁷ Tutum kişinin duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını birbirleriyle uyum içerisinde olmasını sağlamaktadır.²⁶⁸

Tutumlar direkt olarak gözlenememekte, bireyin davranışları ile anlaşılabilir.²⁶⁹ Tutum, bireyin kişisel özellikleri ve ölçütleri çerçevesinde etrafındaki her şeye karşı sahip olduğu bir ön eğilimdir. Herkes tutumlarına istinaden davranışlar sergilemektedir.²⁷⁰

Tutumların ABC'si (alfabesi) denilebilecek üç ana ögesi bulunmaktadır. Bunlardan “A (Affection) duygusal”, “B (Behavior) davranışsal” ve “C (Cognition) bilişsel” ögeyi belirtmektedir. Örneğin; Avrupa Birliği’ne girme taraftarı ya da karşıtı

²⁶⁴ Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, 8. Basım, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2007, s. 4.

²⁶⁵ H. Andaç Demirtaş Madran, **Tutum, Tutum ve Değişimi ve İkna**, Nobel Yayın, Ankara, 2012, s. 1-2.

²⁶⁶ Çiğdem Kağıtçıbaşı, **İnsan ve İnsanlar**, 7. Baskı, Evrim Basım, İstanbul, 1988, s. 84.

²⁶⁷ Metin İşçi, **Davranış Bilimleri**, 2. Basım, Der Yayınları, İstanbul, 1999, s. 117.

²⁶⁸ Kağıtçıbaşı, s. 86.

²⁶⁹ Morgan, s. 336.

²⁷⁰ Güney, s. 14.

olmak, Avrupa Birliği hakkında olumlu ya da olumsuz tutum sahibi olmaktır. Bu konuda sahip olunan bilgiler tutumun bilişsel ögesini oluşturmaktadır. Bilgiler karmaşıklıklaştıkça ve çoğaldıkça tutumların gücü de artmaktadır. Avrupa Birliği'ne girme konusu açıldıkça bundan hoşlanmak ya da sinirlenmek gibi duygular tutumun duygusal ögesini oluşturmaktadır. Bu konuda toplantıya katılmak, bir referandum yapılmışsa oy vermek, ya da bu birliğe karşıysak, bu konudaki toplantı ve kişileri yuhalamak ise tutumun davranışsal ögesini oluşturmaktadır.²⁷¹ Aşağıdaki fotoğrafta zencilerin beyaz okullarına alınmasına karşı Boston'da yapılan gösteride bir tutumun üç bileşeni de (duygusal, bilişsel ve davranışsal) açıkça görülmektedir.



Şekil 22.15: Bir Tutumun Üç Bileşeni Birlikte Gösteren Bir Fotoğraf
(Wide World Photos)

Kaynak: Clifford T. Morgan, **Psikolojiye Giriş**, (Ed. Sirel Karakaş ve Rükzan Eski), 19. Basım, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya, 2011, s. 337.

Tutumlar, insanların yaşadığı çevresel koşulların etkisine istinaden değişebilmektedir.²⁷² Mesela ev satın alan Beyaz Amerikalıların sokaklarındaki evlerden birinin bir zenci aile tarafından satın alınacağı güne kadar hiç zenci karşıtı değilken, zenci bir ailenin tutup onların sokağından ev alması ile birlikte ırkçı olabildiğini gösteren pek çok araştırma vardır. Bu araştırmalarda algının olgunun hayatımızın akışına etki yapmayacak kadar uzağımızda seyretmesi halindeki algılanma

²⁷¹ Can, Aşan ve Aydın, s. 82-83.

²⁷² Erol, s. 180.

biçimi ile olgunun hayatımızın akışını etkileyecek kadar yakınımızda seyretmeye başlaması durumundaki algılanma biçiminin farklı olacağını göstermiş bulunmaktadır. Nedeni, olgunun yaklaşması, evin emlakçıların ve olası müşterilerin gözünde “beyazların oturduğu sokaktaki evleri” kadar para etmeyen bir ev haline gelmiş bulunmasıdır.²⁷³

Bireyler tutumları ile uyumlu bilgileri seçerek algılamaktadır. Böylelikle kişiler tutumlarıyla olgular arasında bulunan karşıtlığın yaratabileceği rahatsızlığı ortadan kaldırmaktadırlar.²⁷⁴ Maddi durumu iyi olan gelişmiş ülkede yaşayan insanlara hamburger satmanın tek yolunun hamburgeri hamburger olarak satmak olmadığı unutulmamalıdır. Reklamlarda hamburgerin rasyonel boyutu yerine duygusal boyutunu vurgulayıp “hamburgerinizin gençlik, özgürlük ve tadına vararak yaşayanların seçkinleştirici ürünü” olduğu ileri sürülebilir. Arka planda liste başı (hit) olan bir müzik, hamburger yerken bakışıp tanışan genç kızla genç erkek görüntüleri ile işi boşlama, eğlenceli bir hayata geçiverme ve cinsellik ile hamburger sattırılabilir.²⁷⁵ Bu reklam ile hamburger algısı yönlendirilerek tutum değişikliği sağlanabilecektir.

- **Güdüler:**

Güdü, Latince “hareket etmek” anlamına gelen kelimenin İngilizcede karşılığı olan “motive” sözcüğünden gelmektedir.²⁷⁶ Güdü; insanı harekete geçiren itici güçlerdir.²⁷⁷ Güdüler kalıtsal veya öğrenilmiş olabilmektedir. Kalıtsal güdülere genellikle dürtü adı verilmektedir.²⁷⁸

Güdü ya da motivasyon, istek, arzu, gereksinim, dürtü ve ilgileri ihtiva eden genel bir kavramdır. İnsanlar ve hayvanların davranışlarının temelinde dürtüler yatmaktadır. Güdüler organizmaları uyarak harekete geçirmekte ve organizmaların davranışlarını belli bir amaç doğrultusunda yönlendirmektedir.²⁷⁹

²⁷³ Oskay, s. 67.

²⁷⁴ Morgan, s. 344.

²⁷⁵ Oskay, s. 63-64.

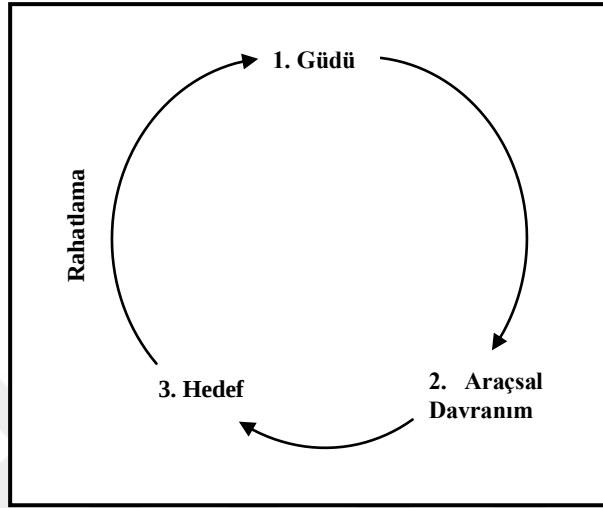
²⁷⁶ Morgan, s. 172

²⁷⁷ İnceoğlu, s. 135.

²⁷⁸ Başaran, s. 81.

²⁷⁹ Cüceloğlu, s. 229-230.

Güdülenmenin üç farklı yönü bulunmaktadır. Bunlar; “kişiyi belli bir hedefe iten güdüleyici durum, hedefe ulaşmak için yapılan davranış, hedefe ulaşma”²⁸⁰ olup, bir döngü içerisinde oluşmaktadır.



Şekil 23.16: Güdusel Döngü

Kaynak: Clifford T. Morgan, **Psikolojiye Giriş**, (Ed. Sirel Karakaş ve Rükzan Eski), 19. Basım, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya, 2011, s. 173.

Güdüler ortaya çıktıktan sonra tatmin edildiğinde tümüyle yok olmamakta, bir müddet sonra tekrar ortaya çıkmaktadır. Bu hususa güdülerin “döngüsel olma özelliği”²⁸¹ denilmektedir. Örneğin; bir insan susamış olup, birinci döngüde fiziksel gereksinim sebebiyle su içmeye güdülenmiştir. İkinci döngüde susayan insan su aramak üzere harekete geçmiştir. Üçüncü döngüde ise susayan kişi suyu bularak içmesi ve susuzluğunu dindirmesiyle “güdusel döngü” sona ermiştir.

Güdülenme düzeyi, algılar üzerinde etkilidir. Başka bir deyişle, güdü uyarıcıyı süzerek veya süzmeyerek algılamayı sağlamaktadır. Örneğin, fotoğrafçı, bir kartalın fotoğrafını çekmek istemektedir. Bu durumda, fotoğrafçı kartalın fotoğrafını yakalayacağı ana konsantre olmuşken, birçok kuş çeşidi de görecektir. Bu yüzden,

²⁸⁰ Morgan, s. 173.

²⁸¹ Bahtiyar Eraslan Çapan, “Güdüler ve Duygular”, 2. Baskı, **Davranış Bilimlerine Giriş** (Ed. Bilhan Kartal), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2019, s. 180.

fotoğrafçının kartala olan güdülenmesi diğer kuş çeşitlerini elemesine yardımcı olacaktır. Örnekten de anlaşılacağı üzere güdülenme, algıya bir amaç yüklemektedir.

Yukarıda belirtilen örnekten de anlaşılacağı üzere güdülenme, bireyleri belli hedeflere doğru yönlendiren ve bu hedefleri gerçekleştirmeye sevk eden bir olgudur. Böylelikle güdülenme, bireylerin davranışlarında bir değişiklik yaratmaktadır.²⁸²

- **Duygular:**

Duygu, fizyolojik uyarılma, ifade davranışları ve bilinçli deneyimi içeren tüm organizmanın bir cevabıdır.²⁸³ Duygu, bireyin içsel ve dışsal ortamından gelen uyarıların, bireyde elem veya hoşnutluk cinsinden izlenimler meydana getirmesidir. Duygu, insanı davranışa yöneltten bir güdü, bir gereksinme, bir ödül olabilmektedir.²⁸⁴ Duygular, deneyimlerin mihenk taşlarıdır. Bireyin, insanlarla ve doğayla etkileşimine zenginlik, anılarına da anlam katmaktadır.²⁸⁵

Duygular ile davranışlar birbirleri ile alakalıdır. Kişi, korku ile irkilmekte, öfke ile saldırmakta, üzüntü ile ağlamaktadır. Bu anlamda duygu, davranışlara yön veren kuvvetli ve bazen kontrol altına alınamayan tepkilerdir.²⁸⁶

Duygu, biyolojik uyarılma, bilişsel bileşen ve davranışsal dışavurum olarak üç şekilde deneyimlenmektedir. Biyolojik uyarılma, duyguları ortaya çıkaran veya onlara eşlik eden fizyolojik değişimlerdir; terleme, titreme, kalp hızının artması vb. durumlardır. Bilişsel bileşen duygunun etkilenmesi için gerekli zihinsel değerlendirmeleri içermektedir. Davranışsal dışavurum ise, duygunun dışa vurumunu kapsamaktadır. Duyguların yüz ifadelerinin dışa vurumu evrenseldir.²⁸⁷

²⁸² F. Eroğlu, s. 375.

²⁸³ David G. Myers, **Psychology**, 9. Edition, Worth Publishers, New York, 2010, p. 499.

²⁸⁴ Başaran, s. 149-150.

²⁸⁵ Gerrig ve Zimbardo, s. 370.

²⁸⁶ Odabaşı ve Barış, s. 183.

²⁸⁷ Aysel Kayaoğlu, “Güdüler ve Duygular”, **Davranış Bilimleri-II** (Ed. Leman Bilgin ve Aytül Ayşe Özdemir), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2013, ss. 57-59.

2.5.4.2. Açık Tepki

Algılamanın son süreci olan tepkinin açık şekli davranıştır. Davranış, organizmanın bütün hayatını kapsayan bir kavram olup,²⁸⁸ insan ya da hayvanın gözlenebilir herhangi bir hareketine verilen addır.²⁸⁹ Davranış, organizmaların çevrelerine uyum sağlama yollarıdır. Davranış harekettir. Gülme, ağlama, yürüme, dokunma, konuşma gözlemlenebilecek belirgin davranışlar için örnek olarak verilebilir.²⁹⁰

Davranışlar, davranışta bulunan kişinin kişiliği ve bahse konu kişinin içinde bulunduğu durum ve bu durumun özelliklerine göre şekillenmektedir.²⁹¹ Tutumlar, inançlar, güdüler ve duygular davranışı etkilemektedir.

Özel inançlar ve duygular davranışları belirlemekte, bu yüzden davranışlar değiştirilmek isteniyorsa önce kalplerin ve zihinlerin değiştirilmesi gerekmektedir. Başlangıçta, sosyal psikologlar insanların tutumlarını bilmenin onların eylemlerini tahmin etmek olduğunu kabul etmişlerdir. Soykırımcı katiller ve intihar bombacıları tarafından gösterildiği gibi, aşırı tutumlar aşırı davranışlara neden olabilmektedir. Ancak 1964'te Leon Festinger, insanların tutumlarının değişmesinin davranışlarını zor etkilediğini gösterir kanıtlara ulaşmıştır. Davranışların ve tutumların farklı olmasının nedeninin her ikisinin de diğer birçok etkilere maruz kalmasıdır. Tutumlar, diğer etkiler en az seviyede olduğunda, tutum davranışlara özgü olduğunda ve tutum güçlü olduğunda; davranışlar öngörülebilmektedir.²⁹²

2.6. ALGISAL SİSTEMİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Çevredeki uyarıcıların duyu organları tarafından alınarak beyine iletilmesi sonrası oluşan algılamalar belli bir takım kurallara tabi olarak gerçekleşmektedir. Algısal sistem özelliklerinin sayesinde insanlar çevresindekileri algılamakta ve çevresine uyum sağlamaktadır. Bu özellikler değişmezlik ve seçiciliktir.

²⁸⁸ F. Eroğlu, s. 1.

²⁸⁹ Morgan, s. 384.

²⁹⁰ Gerrig ve Zimbardo, s. 2.

²⁹¹ Erol, s. 218.

²⁹² David G. Myers, **Social Psychology**, 10. Edition, McGraw-Hill, New York, 2010, pp. 123-125.

2.6.1. Değişmezlik

Çevremizdeki uyarıcılar sabit olmayıp, değişmektedirler. Değişmezlik, kompleks ve sürekli değişen ortamda, bireyin dengesini koruyabilmesini sağlamaktadır.²⁹³ Genel olarak dünya, insanlar tarafından değişmez, sabit ve düzenli bir şekilde görülerek algılanmaktadır. Psikologlar bu duruma algısal değişmezlik adını vermektedirler.²⁹⁴ Değişmezlik, insanlar açısından birçok karışıklığı ortadan kaldıran bir algılama özelliğidir. Eğer böyle olmasaydı, bu durum kargaşalık yaratacak ve birey aynı nesne ile her karşılaştığında farklı farklı algılamak zorunda kalacaktı.²⁹⁵ Beyin bu karmaşayı önlemek için algısal değişmezleri yaratmıştır.²⁹⁶

Algısal değişmezlikler üç başlık altında toplanabilir. Bunlar, “büyüklük-boyut değişmezliği”, “şekil değişmezliği”, “renk ve parlaklık değişmezliği”dir.

- **Büyüklük-Boyut Değişmezliği:** Bireyin bir nesnenin orijinal ebadını retina görüntüsünde olan değişime karşı algılayabilme yetisine “boyut değişmezliği” denilmektedir.²⁹⁷ Örneğin limandan ayrılıp açık denize intikal eden bir yolcu gemisi, limandan uzaklaştıkça küçük gözükmeye rağmen, o gemiyi gerçek büyüklüğünde algılamaya devam edilecektir.

- **Şekil Değişmezliği:** Nesneler göründükleri gibi değil bilinen şekli ile algılanmasına “şekil değişmezliği” adı verilir.²⁹⁸ Masa üstünde duran bozuk paraya farklı bir açıdan bakıldığında elips şeklinde olduğu görülmesine karşı, bozuk para çember şeklinde algılanmaktadır.

- **Renk ve Parlaklık Değişmezliği:** Tanıdık bir nesnenin, ışık koşulları fark etmeksizin değişmez bir tona (beyaz, gri tonları, siyah) sahipmişçesine görünmesine “parlaklık değişmezliği”, bu nesneye ait rengin aynımış gibi görülmesine de “renk

²⁹³ Tevrüz, Artan ve Bozkurt, s. 27.

²⁹⁴ Gerrig ve Zimbardo, s. 121.

²⁹⁵ Güney, s. 98.

²⁹⁶ Cüceloğlu, s. 132.

²⁹⁷ Gerrig ve Zimbardo, s. 122.

²⁹⁸ Mehmet Akif Özer, “Bir Modern Yönetim Tekniği Olarak Algılama Yönetimi ve İç Güvenlik Hizmetleri”, **Karadeniz Araştırmaları**, Bahar 2012, Sayı 33, s. 152.

değişmezliği”²⁹⁹ adı verilir. Mesela insan parlak gün ışığında ve gece loş ışıkta kömürün siyah renkte olduğunu algılayabilmektedir.

2.6.2. Seçicilik

Çevreden duyu organlarına aynı anda çok sayıda uyarıcı ulaşabilmektedir. İnsanlar tarafından bunların hepsi algılanamamaktadır. Belirli duyu verilerinin öne çıkarılıp, diğerlerinin arka planda bırakılmasına seçicilik (algısal seçicilik) adı verilmektedir.³⁰⁰

Örneğin; televizyondan haber izleyen bir birey gözü ile izlerken kulağı ile dinlemektedir. Ancak bireye bulunduğu ortamda çevreden birçok uyarıcı daha ulaşmaktadır. Birey bu uyarıcıların hepsini algılayamamakta, bazı uyarıcıları seçip algılamaktadır. Başka bir deyişle bireye beş duyu organı ile çok sayıda uyarıcı ulaşmakta ama bunların hepsini algılayamamaktadır.

Duyu organlarına ulaşan uyarıcılardan hangilerinin seçilip algılanacağını belirleyen en önemli süreç dikkattir. Dikkati etkileyerek algılamayı biçimlendiren etkenler “bireye özgü faktörler” ile “uyarıcıya özgü faktörler”³⁰¹ olarak iki başlık altında toplanabilir.

Bireye özgü faktörler; bir kişinin ihtiyaçları, istekleri, beklentileri, ilgileri, tutumları, ön yargıları, yetiştirme tarzı, karakteri ve mizacıdır. Örneğin; karnı aç olan birey yiyecek kokusunu, karnı tok olan kişilere nazaran daha çabuk ve kolay almaktadır.

Uyarıcıya özgü faktörler; şiddet ve büyüklük, zıtlık, hareket, tekrarlı durumu, garipliği ve yeniliğidir. Tekrar eden uyaranlar daha çok dikkat çekmektedir. Örneğin; gürültülü bir ortamdaki şelale sesine kıyasla sessiz bir ortamda belirli bir periyotta musluğun damlatması daha çok dikkat çekecektir.

²⁹⁹ Richard C. Atkinson, Rita Atkinson ve Ernest Hilgart, **Psikolojiye Giriş**, Çev. Kemal Atakay, Mustafa Atakay ve Aysun Yavuz, Sosyal Yayınlar, İstanbul, 1995, s. 95.

³⁰⁰ Chandler ve Munday, s. 14.

³⁰¹ Güney, s. 99.

2.7. ALGILAMA YÖNETİMİ

Algılama yönetiminin tarihçesi, algılamanın iletişim temelli olması sebebiyle insanlık tarihi ile denk düşmekte olup, tarih boyunca her dönemde algılama yönetimi, farklı yöntemler ile insanları etkilemek, onları yönlendirmek ve yönetmek maksadıyla kullanılmıştır. İnsanlık, ilkelikten gelişmişliğe doğru ilerlerken, algılama yönetimini artan bir şekilde kullanmaya devam etmektedir. İnsanoğlu algılama yönetimini ilk zamanlarda ikna ve inandırma maksadıyla kullanırken, günümüzde hedef kitlesini amaçları doğrultusunda yönetmek kapsamında kullanmaktadır.

Algılama yönetimi, askeri alanda son yüzyılda 2'nci Dünya Paylaşım Savaşı ve Soğuk Savaş döneminde propaganda ve psikolojik harekât olarak etkinlikle kullanılmıştır. Soğuk savaş sonrasında da ABD (Amerika Birleşik Devletleri) tarafından algılama yönetimi yoğun bir şekilde kullanılmaya devam edilmektedir.

Algılama yönetiminin uzun bir tarihsel geçmişe sahip olmasına rağmen, bahse konu kavramının bütün kaynaklarda ABD Savunma Bakanlığı tarafından sistemli bir şekilde ilk kez kullanıldığı belirtilmektedir.³⁰² Algılama yönetimi, ABD'nin politik kararlarının ülke içerisinde ve bütün dünyada benimsenmesi amacıyla uygulanan bir metot olarak öne sürülmüş, ABD Savunma Bakanlığı tarafından şöyle tanımlanmıştır: Algılama yönetimi; “kitlelerin duygu, düşünce, amaç, mantık, istihbarat sistemleri ve liderlerini etkileyerek seçili bilgilerin yayılması ve/ veya durdurulması; bunun sonucunda hedef davranış ve düşüncelerin hedefleyenin istekleri doğrultusunda yönlendirilmesidir”.³⁰³

ABD Deniz Kuvvetlerinde Deniz Piyade olarak görevli olan Yarbay Steven Collins Irak Savaşı'nda gerçekleştirilen savaşlar hakkında şu bilgileri vermektedir:

Algılama yönetimi, yabancı ülkelerdeki hedef kitlenin görüşlerini etkilemek için yapılan aktivitelerin tamamını içermektedir. Buna kamu diplomasisi, psikolojik harekât, kamuoyunu bilgilendirme ve yanıltma taktikleri de dâhildir. “Irak İçin Özgürlük” harekâtında bu taktiklerden kamu diplomasisi (ABD politikalarının içeriği, yapılanlar ve niyetler ile ilgili bilgilendirme ve ikna etme) ve psikolojik harekât kullanılmıştır... Amerikan politikası ve savunma faaliyetleri konusunda

³⁰² Saydam, s. 78-79.

³⁰³ US Department of Defence, **Department of Defence Dictionary of Military and Associated Terms, Joint Publication, 1-02, 2004,** https://www.cia.gov/library/abbottabad-compound/B9/B9875E9C2553D81D1D6E0523563F8D72_DoD_Dictionary_of_Military_Terms.pdf, (19.02.2021).

*olumlu bir izlenim yaratmak için tasarlanan çalışmaları Beyaz Saray'ın Global İletişim Dairesi yönlendirmektedir. Ayrıca ABD Ulusal Güvenlik Konseyi Politik Grubu da Beyaz Saray, Dışişleri Bakanlığı Kamu Diplomasisi Dairesi ve Pentagon tarafından geliştirilen politika ve mesajların koordinasyonunu yürütmektedir. Bu üç organ Amerika'nın 1980'lerden sonraki en iyi koordine edilmiş, en iyi kaynaklara sahip stratejik algı yönetimi yapısını ortaya çıkarmışlardır. Bu yapı İslam dünyası üzerine odaklanmış ve sadece Orta Doğu için 750 milyon dolarlık bir fon ayrılmıştır.*³⁰⁴

Yıllarca Pentagon ve CIA ile çalışan halkla ilişkiler danışmanı John Rendon, Kuveyt Savaşında; Amerikan askerlerini ellerinde ABD bayraklarıyla karşılayan Kuveyt halkını organize etmek işlerinden sadece biri olarak açıklamaktadır.³⁰⁵

Algılama yönetiminin omurgasını “ikna ve inandırma” faaliyetleri teşkil etmektedir. Bu sebeple insanlık tarihi süresince hem kişi hem de örgüt temelinde hedef kitleleri etkileyebilmek maksadıyla bu metot kullanılmıştır.³⁰⁶ Algılama yönetimi, tarihin ilk zamanlarından itibaren askeri açıdan sıklıkla kullanılmasına rağmen günümüze pazarlama, siyaset, din, vb. birçok alanlarda da kullanılmaktadır.

İkna sanatını analiz eden Aristoteles'in meşhur Retorik adlı eseri, hitabet konusunda algılama yönetimi açısından halen günümüzde önemli bir yere sahiptir. 1789 Fransız Devrimi ile başlayan propaganda faaliyetleri, siyasal iletişim kapsamında günümüzde sıklıkla karşılaşılmaktadır. Silah zoruyla yayılmaya çalışılan dinlerin, Roma Katolik Kilisesi çalışmaları ile başlayan yeni dönemde yayılma önceliği propaganda olmuştur.

Algılama yönetimi kavramı, Türkiye'de son yıllara kadar birçok bireyin haberdar olmadığı ve kullanmadığı bir kavram iken, son zamanlarda özellikle iç ve dış politikada yaşanan gelişmeler, algılama yönetiminin öneminin anlaşılmasına sebep olmuştur.³⁰⁷ Son zamanlarda ülkemizde medyada da “algı yönetimi” kavramı ile sık sık karşılaşılmaktadır.

Küreselleşen dünya ile birlikte gelişen iletişim mecralarının da büyük etkisiyle hedef kitleyi etkilemek için kullanılan algılama yönetiminin önemi her geçen gün artmaktadır. Algılama yönetimi; halkla ilişkiler, pazarlama, stratejik iletişim, kamu

³⁰⁴ NATO, **Mind Games**, https://www.nato.int/cps/en/natolive/opinions_20499.htm, (19.02.2021).

³⁰⁵ Saydam, s. 81.

³⁰⁶ Harun Öksüz, “Algı Yönetimi ve Sosyal Medya”, **İdarecinin Sesi Dergisi**, Mayıs-Haziran, 2013, s. 12.

³⁰⁷ Bilal Karabulut (Ed.), **Algı Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2014, s. 7.

diplomasisi, propaganda, psikolojik savaş vb. konular ile yakın ilişkili olup, ikna ve iletişim becerilerinin etkinlikle kullanılması gereken bir süreçtir.

Algılama yönetimi kavramına yönelik çok sayıda tanım yapılmıştır. Genel bir çerçeve oluşturabilmek adına bu tanımlardan bazılarını ele aldığımızda algılama yönetimini; Garfiel, “mesajların hedef kitlenin anlayacağı şekilde biçimlendirilmesi ve bu biçimlendirilen mesajların, hedef kitlede arzu edilen tutum ve davranış değişikliğine sebep olması”³⁰⁸; Özdağ, “hedef toplum, grup veya kişinin duygu, akıl yürütme, karar alma ve eylemlerini belirlemek/ etkilemek amacı ile yapılan enformasyon eylemleri”³⁰⁹; Özer, “daha çok fayda sağlayan ve belirsizliği daha az olan bilgileri sağlayabilmek için dış dünyadan veri akışını kontrol etmek ve geliştirmek için uygulanan yönetim tekniği”³¹⁰ olarak tanımlamaktadır.

Nükleer kaynaştırma (füzyon) uzmanları algılama yönetimini “daha geniş kapsamlı, daha çok fayda sağlayan ve daha az belirsiz enformasyon elde edebilmek için dış dünyadan veri akışını kontrol etmek ve geliştirmek”³¹¹ olarak tanımlamaktadır.

Saydam, algılama yönetimi kavramının olgunlaşmamış ve hâlihazırda uzlaşmamış bir alan olduğuna işaret etmektedir. Algılama yönetimini, bazıları için hedef kitleyi çıkarları doğrultusunda kandırarak onların amaçlarına hizmet edecek şekilde kullanabileceği unsurlar haline getirmek için uygulayacağı bir iletişim disiplini; bazılarına göre ise ürün, hizmet ya da fikir satmak maksadıyla kullanılan inandırmaya yönelik gerekli ilkeler bütünü olarak açıklamaktadır. Kendisine göre ise algılama yönetimi “iletişimin beyni, atar damarı, uzuvları, yani her şeyi”³¹²dir.

Algılama yönetimi, genel olarak enformasyonun nasıl algılandığının ya da nasıl algılatılacağına kontrolüdür. Algılama yönetimi, hedef kitlelerin görüşlerini etkileyerek onları yönetmek maksadıyla yapılan faaliyetlerin tamamını kapsamaktadır. Algılama, bireyin tutum ve davranışlarını etkilediğinden hareketle, bireylerin ve kitlelerin etki

³⁰⁸ Andrew Garfield, “The Offence Of Strategic Influence: Making The Case For Perception Management Operations”, **Journal Of Information Warfare**, 2002, 1(3), p. 33.

³⁰⁹ Ümit Özdağ, “Enformasyon Savaşı”, **Stratejik İletişim ve Algı Yönetimi**, (Ed. B. Senem Çevik Ersaydı ve Rifat Serav İlhan), Ankara Üniversitesi Yayınları, Ankara, 2012, (Enformasyon Savaşı), s. 99.

³¹⁰ M. A. Özer, s. 148.

³¹¹ L. Ronnie M. Johansson, Ning Xiong, “Perception Management: An Emerging Concept for Information Fusion, Computational Vision and Active Perception Laboratory (CVAP)”, **Department of Numerical Analysis and Computer Science**, KTH, SE-100 44, Stockholm-Sweden, p. 3.

³¹² Saydam, s. 99.

altına alınması ve yönetilmesinde algılama yönetimi kullanılmaktadır. Algılama yönetimi kısaca, stratejik iletişim yönetiminin özü olarak tanımlanabilir.

Algılama yönetimine başka bir açıdan bakıldığında ikna etmenin ötesinde, hedef kitlenin arzu edileni yapmasını, istenileni düşünmesini sağlamak amaçlanmaktadır. Güçlünün sistematik bir şekilde doğru iletişim kurarak rakiplerini yıpratarak sindirmesi ya da bireyin rızası olmadan istenileni kabul etmesi dahi “algılama yönetimi” ile mümkün olmaktadır.

Algılama yönetimi anlayışı içerisinde kaynak ile hedef haricinde iletinin içeriği de önem taşımaktadır.³¹³ Bu kapsamda kişi tarafından algılanan gerçek, gerçeğin kendisinden çok daha önemlidir.³¹⁴ Bireyler yalnızca gerçeklere değil, doğruluğunu önemsemediği algılarına istinaden de karar vermektedir.³¹⁵

Algılama yönetiminde ana amaç algılamalardaki farklılıkları önleyerek açık, anlaşılabilir, sade ifadeler ile hedef kitlede farkındalık oluşturmaktır.³¹⁶ Algılama yönetimiyle bilhassa hedeflenen; geçerlilik kazanabilmek ve koruyabilmek maksadıyla, ülke içinde veya dışında kamuoyu desteğini sağlayabilmek ve koruyabilmek, hedef kitlenin tutumları ile davranışlarını arzu edilen şekilde etkileyebilmektir.³¹⁷ Bireylerin beyinlerinin içine girerek onların dünyayı arzu edilen biçimde algılamasını temin etmek ve böylelikle kararlarının da arzu edilen doğrultuda şekillendirmek algılama yönetiminde amaçlardandır.³¹⁸ Gerçek ile gerçekliği mümkün olduğunca birbirine yakınlaştırmak, algılama yönetiminin en temel görevlerinden birisidir.³¹⁹

Algılama yönetiminde “basın, radyo ve televizyonun” yanında “internet, uydu haberleşmesi, sosyal medya”³²⁰ gibi yeni teknolojik araçlar ile ortamlardan da

³¹³ A. Kadir Özer, **Gerçekçi Yönetişim Yönetici/ Liderlik Modeli**, Varlık Yayınları, 2003, s. 163.

³¹⁴ R. Pierce Reid, “Waging Public Relations: A Cornerstone of Fourth-Generation Warfare”, **Journal of Information Warfare**, 1 (2), p. 52.

³¹⁵ Charles J. Fombrun and Cees B. M. van Riel, **Reputatie Management Hoe Succesvolle Ondernemingen Bouwen Aan Sterke Reputaties**, Prentice Hall, Amsterdam, 2004, p. 2.

³¹⁶ Tutar, (Örgütsel Algılama Yönetimi), s. 107.

³¹⁷ P. Combelles Siegel, “Perception Management: IO’s Stepchild?”, **Low Intensity Conflict and Law Enforcement**, 13 (2), 2005, p. 118.

³¹⁸ Ümit Özdağ, **Algı Yönetimi, Propaganda, Psikolojik Savaş**, Kripto Basım Yayım, Ankara, 2015, (Algı Yönetimi), s. 15.

³¹⁹ Saydam, s. 235.

³²⁰ Nebahat Tanrıverdi, “Ortadoğu Halklarının Algılarının Şekillendirilmesinde Arap Basını ve Küresel Medyanın Rolü”, **Algılama Yönetimi**, (Ed. Ahmet Yalçınkaya), Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2013, s. 177.

yararlanılmaktadır. Özellikler günümüzde sosyal medyanın rolü ve etkisi algılama yönetimi açısından çok önemlidir.

Algılama yönetimi, uzun süredir sosyal bilimlerin farklı disiplinlerinde kullanılmaktadır. Algı kavramı, psikolojinin temelini oluştururken, felsefede antik çağlardan itibaren tartışılmaktadır. Algı kavramı aynı zamanda sosyoloji, sosyal psikoloji ve iletişim alanlarında önemli bir yere sahiptir. Siyaset biliminde; seçim, propaganda gibi konularda algılama yönetimi kilit bir rol oynamaktadır. Bu disiplinlerden farklı alanda faaliyet gösteren işletme bilimi içinde de algılama yönetimi önemli yer tutmaktadır, çünkü pazarlama ve reklamcılık büyük ölçüde algıyı yönetmekten geçmektedir.³²¹

2.7.1. Algılama Yönetimi ve İlişkili Kavramlar

Algılama kavramı uzun süredir farklı disiplinler altında günümüze kadar kullanılagelmıştır. Son yüzyılda algılama ve algılama yönetimi yoğun bir şekilde farklı amaçlara ulaşabilmek için hedef kitlenin düşünce ve yargılarını arzu edilen şekilde değiştirmek maksadıyla kullanılmaktadır.

Propaganda, enformasyon savaşı, psikolojik savaş, halkla ilişkiler, kamu diplomasisinden algılamayı yönetmek maksadıyla yararlanılmaktadır. Başka bir anlatımla algılama yönetimi “amaç”; propaganda, enformasyon savaşı, psikolojik savaş, halkla ilişkiler, kamu diplomasisi ise “araç”tır.³²²

Algılama yönetimi ile ilişkili kavramlar propaganda, enformasyon savaşı, psikolojik savaş, halkla ilişkiler ve kamu diplomasisi başlıkları altında incelenecektir.

2.7.1.1. Algılama Yönetimi ve Propaganda

Propaganda uygulamaları insanlık tarihi kadar eskiye dayanmaktadır. Bireylerin, toplumların, devletlerin veya uluslararası kamuoyu tutumlarını, davranışlarını ve yargılarını bir fikri destekleyenlerin çıkarlarına uygun olacak biçimde değiştirme

³²¹ Mehmet Şahin, “Algı Yönetiminin Ekonomik Boyutu: Ulus Markalaşması”, **Algı Yönetimi**, (Ed. Bilal Karabulut), Alfa Yayınları, İstanbul, 2014, s. 252.

³²² Özdağ, (Algı Yönetimi), s. 13.

girişimleri insanlık tarihinin başlangıcına dayandığı konuşma ile birlikte ortaya çıktığı genel olarak kabul görmektedir.³²³

Propaganda kavramı tanımlanırken olumlu, olumsuz ve nötr bir şekilde açıklandığı görülmektedir. TDK sözlüğünde propaganda; “bir öğreti, düşünce veya inancın başkalarına tanıtmak, benimsetmek ve yaymak amacıyla söz, yazı vb. yollarla gerçekleştirilen çalışma, yaymaca”³²⁴ olarak tanımlanmaktadır.

Propaganda, çarpıtma, saptırma, sadece belirli bilgileri seçerek yansıtma³²⁵, bir saldırgan tarafından zihinlerin ve düşüncelerin fethedilmeye çalışılması³²⁶ olarak olumsuz bir şekilde de tanımlanabilmektedir.

Propaganda kavramına direkt olarak olumlu veya olumsuz bir mana yüklemeyen Bernays’a göre; propaganda iyi veya kötü bir olgu olmayıp, ileri sürülen nedenlerin haklılığına ve yayılan bilginin doğruluğuna bağlıdır. Teknik olarak propaganda kelimesinin anlamlarına bakıldığında, ne iyi ne de kötü bir olgu olduğu sadece uygulamadan kaynaklanan neticeleri itibarıyla bu özelliklerden birini kazandığı görülmektedir.³²⁷

Antik Yunan’da “retorik” en mühim propaganda yöntemi olmuş, ilerleyen zamanlarda oynanan sahne oyunları ise propagandanın tesirini fazlasıyla arttırmıştır. Büyük İskender ve Sezar başarılarını övmek veya devletin gücünü göstermek için propaganda aracı olarak heykeller, anıtlar, portreler ve madeni paralar gibi sembollerden faydalanmışlardır.³²⁸

Propagandanın örgütlü olarak kullanılması 17’nci yüzyılın başlarına tekabül etmektedir. 1622’de Papa 15’inci Gregory, Protestanlığa karşı Katolik inancının propagandasını yapmak maksadıyla sürekli bir propaganda örgütü olan Sacra Congregatiode Propagande Fide’yi (İktidadı Yayma Cemiyeti) kurmuştur.³²⁹ Bu sayede

³²³ Güler, s. 165.

³²⁴ Türk Dil Kurumu, **Güncel Türkçe Sözlük**, <https://sozluk.gov.tr/>, (19.02.2021).

³²⁵ Sulhi Dönmezer, **Sosyoloji**, 9. Baskı, Savaş Yayınları, Ankara, 1984, s. 397.

³²⁶ Anthony Pratkanis ve Elliot Aronson, **Propaganda Çağı-İknanın Gündelik Kullanımı ve Suistimali**, Çev. Nagihan Haliloğlu, Paradigma Yayınları, İstanbul, 2008, s. 103.

³²⁷ Edward L. Bernays, **Propaganda**, 2. Edition, Horace Liveright, New York, 1928, p. 20-21.

³²⁸ Levent Ersin Orallı, “Propaganda Olgusu ve Algı Yönetimi”, **Algı Yönetimi**, (Ed. Bilal Karabulut), Alfa Yayınları, İstanbul, 2014, s. 230.

³²⁹ Finch Lynette, “Psychological Propaganda: The War od Ideas on During the First Half of the Twentieth Century”, **Armed Forces and Society**, Vol: 26, No: 3, Spring, 2000, p. 367.

ilk defa kilisenin mesajlarının yayılması ve genişlemesi maksadıyla sistemli resmi bir propaganda örgütü kurulmuştur.

19'uncu yüzyılda, gelişen propaganda teknikleri ve uygulamaları, kapitalizm ve serbest piyasa ekonomisi ile birlikte yeni bir boyuta kavuşmuş, ilk modern propaganda tekniği ise reklamcılık şeklinde ortaya çıkmıştır.³³⁰ Reklamcılık bu dönemde özellikle de siyasette kullanılmaya başlanmıştır. Reklamcılık, ajanslarının açılması ile birlikte reklam ve propaganda profesyonelce işletilmeye başlanmış, günümüzde ise bir sanat halini almıştır.

Napolyon Bonapart, 19'uncu yüzyılda propagandayı en etkin şekilde kullananlardandır. Napolyon, basının toplumları etkilemek için kullanılabilecek çok güçlü bir silah görevi gördüğünü fark etmiş ve basın vasıtasıyla propagandayı çok yaygın kullanmıştır.³³¹

20'nci yüzyılın başlarından itibaren propaganda, sistemli bir algılama yönetimi ve savaş silahı aracı olmaya başlamıştır. Özdağ, propagandanın 20'nci yüzyıl boyunca geçirdiği evrim ve gelişmeye bağlı olarak; propagandanın “ikna ve pazarlama” çalışmaları ötesinde, aynı toplumu bir araya getirmek ve hasım görünen toplumları psikolojik açıdan çökertmek maksadıyla yararlanılan bir araç haline geldiğini belirtmektedir.³³²

Lenin ile Troçki, propagandayı ayaklanma ile birlikte kullanarak, 1'inci Dünya Paylaşım Savaşı sırasında ordu ve Çarlık sistemi çökertebilmiş ve 1917'de “Bolşevik Devrimini” gerçekleştirmişlerdir. Devrim esnasında kitlesel siyasi eğitimi de içeren aktif bir propaganda sistemi oluşturulmuş; basını, eğitim kurumlarını, sanatı ve bilimi komünist devletin kurulmasında mühim görevler gören propaganda vasıtaları olmuştur.³³³

“Propagandanın babası”, “Hitler'i Hitler yapan kişi”, “dünyanın ilk ve tek propaganda bakanı” olarak bilinen Paul Joseph Goebbels, insanların zayıf noktaları ile arzularını analiz ederek bunların çözümlemelerine istinaden propaganda yöntemleri

³³⁰ Özdağ, (Algı Yönetimi), s. 23.

³³¹ Arsev Bektaş, **Siyasal Propaganda-Tarihsel Evrimi ve Demokratik Topumlarda Uygulamaları**, Bağlam Yayınları, İstanbul, 2002, s. 90.

³³² Özdağ, (Algı Yönetimi), s. 24.

³³³ Orallı, s. 236.

geliştirmiş ve çok başarılı girişimlerde bulunmuştur. “Söylediğiniz yalan ne kadar büyükse insanların inanması o kadar kolay olur” ve “bir şeyi ne kadar uzun zaman tekrarlıyorsanız insanlar ona o kadar fazla inanırlar” ifadeleriyle zihinlerde yer eden Goebbels, Nazi Almanyasında propagandayı sistematik bir şekilde uygulamıştır.³³⁴

Hitler propagandayı, “içgüdü ile hareket eden büyük kitlelerin hayal hanesinde psikolojik bakımdan benimsenen bir biçim ve kalbe giden yol bulma sanatı” olarak tanımlamakta, propagandanın her zaman duygulara hitap etmesi gerektiğini ve ulaşması istenilen kesimde en kıt düşüncelinin bile anlayabileceği şekilde olması gerektiğini ifade etmektedir.³³⁵ Nazi Almanyasında propagandanın öneminin anlaşılmasında Adolf Hitler’in “Propaganda sayesinde iktidarı elimizde tuttuk, yine onun sayesinde dünyayı fethedeceğiz”³³⁶ ifadesi dikkat çekicidir.

Batı toplumları tarafından kendi eylemlerini ve faaliyetlerini siyasi meşruiyete ve masumiyete kavuşturmak için zamanla dışlanan propaganda, aslında yerini başka kavramlara bırakmıştır. Kamu diplomasisi, siyasal iletişim, halkla ilişkiler, psikolojik harekât, reklamcılık vb. alanlarda propaganda bunların mayasında bulunmaktadır. Aslında iletişim de özünde kaynağın bilgi, fikir ve ideolojiyi yayma ve hedef kitle üzerinde etki yaratma hedefi taşımaktadır.³³⁷

2.7.1.2. Algılama Yönetimi ile Enformasyon Savaşı

İnsanlık tarihi incelendiğinde, yaşanan savaşlar özelliklerine göre üç farklı nesil olarak gruplandırılabilir. Birinci nesil savaşlar toprak elde etmek üzere direkt olarak düşmanın muhabere gücünün yok edilmesi maksadıyla yapılmıştır. 19’uncu ve 20’nci yüzyıl savaşları ikinci nesil savaşlar olup, bu savaşlardaki amaç ekonomik kapasitenin elde tutulmasına yöneliktir. Üçüncü nesil savaşlar ise bilginin kontrol edilmesini amaçlamaktadır. Geleceğin savaşları artan bir şekilde enformasyon savaşı olacaktır.³³⁸

³³⁴ Filiz Katman, “Hitler”, **İstanbul Aydın Üniversitesi Uygulama Dergisi**, Nisan/Mayıs 2012/09, s. 14.

³³⁵ Adolf Hitler, **Kavgam**, Manifesto Kitap, Çev. Hüseyin Cahit Yalçın, İstanbul, 2005, s. 146.

³³⁶ Özdağ, (Algı Yönetimi), s. 21.

³³⁷ Güler, s. 177.

³³⁸ George J. Stein, “Enformasyon Savaşı, Siber Savaş, Net Savaşı”, **Avrasya Dosyası- İstihbarat Özel Sayısı**, Cilt:8, Sayı:2, 2002, <https://www.21yyte.org/tr/assets/uploads/files/167%20-%20182%20George%20J.%20Stein.pdf>, (19.02.2021), s.168.

Enformasyon savaşı tarihte ilk kez Rona tarafından 1976 yılında “Weapon Systems and Information War” adlı raporda kullanılmıştır. Rona bahse konu makalesinde enformasyon savaşının önemini; “dışarıdan enformasyon akışına yapılacak karşı müdahaleler öyle gelişecektir ki, bunlar gelecekteki angajmanların sonuçlarını etkileyecektir”³³⁹ şeklinde belirtmiştir.

Denning, enformasyon savaşını açıklarken; “düşmana yönelik olarak bazı hedeflere ulaşmak için bazı enformasyon araçlarını hedefleyen veya sömüren operasyonlardan oluştuğunu, bilgisayar casusluğu ve sabotajı, istihbarat ve casusluk operasyonları, iletişim dinlemesi, algı yönetimi ve elektronik savaşı da kapsayan bir dizi faaliyetlerden oluştuğunu” ifade etmektedir. Bu çerçevede Denning, enformasyon savaşını, her çeşit enformasyon ve enformasyon kaynağı üzerinde ve bu enformasyon ve enformasyon kaynaklarından neşet edilecek enformasyona karar alma sürecini yönlendirici şekilde müdahale etmeyi ve yapılan müdahaleyi durdurmayı hedefleyen savaş türü olarak tanımlamaktadır.³⁴⁰

ABD Silahlı Kuvvetleri’ne ait National Defence University’de Enformasyon Savaşı ve Strateji Okulu’nun yönetici John Alger ise enformasyon savaşını, “bir düşmana karşı zafer kazanmak veya önemli bir başarı kazanmak için enformasyon ve enformasyon kaynaklarını koruma, sömürme, bozma veya tahrip etme amacıyla yapılmış eylemler”³⁴¹ olarak tanımlamaktadır.

Enformasyon savaşı, hem sivil hem de askeri alanda uygulanan yeni nesil bir savaş biçimidir. Sivil enformasyon savaşı, “bilgiyi veren yargıyı belirler” ilkesi ile hedef kitlenin algılama sistemini yönetmek maksadıyla yapılmaktadır.³⁴² Enformasyon savaşı, insan davranışı ve beyni üzerinde olduğu gibi insanların kullandığı bilgi ve silah sistemleri üzerinde de denetim kurmayı hedeflemektedir.³⁴³ 2003’te gerçekleşen ABD-

³³⁹ Thomas Rone, “Weapon Systems and Information War”, **Office of the Secretary of Defense Washington DC**, 01 JUL 1976, https://www.esd.whs.mil/Portals/54/Documents/FOID/Reading%20Room/Science_and_Technology/09-F-0070-Weapon-Systems-and-Information-War.pdf, (19.02.2021), p. vi.

³⁴⁰ Dorothy E. Denning, **Information Warfare and Security**, New York, 1999, p. xiii, 12.

³⁴¹ Winn Schwartau, **Information Warfare**, 2. Edition, Thunder’s Mouth Pres, 1996, p. 12.

³⁴² Özdağ, (Algı Yönetimi), s. 193.

³⁴³ Özdağ, (Enformasyon Savaşı), s. 93.

Irak Savaşı'nda ve 2008 Ağustos'unda Rusya-Gürcistan arasındaki savaşta enformasyon savaşı etkili bir biçimde kullanılmıştır.

Özdağ, algılama yönetimi süresince kullanılan enformasyon savaşı unsurlarını “psikolojik savaş, haber/ bilgi üretme, çarpıtma/ manipülasyon, sosyal mühendislik, hile yapma, suçlama, komplo teorileri, taciz, karalama, sansür ve aldatma”³⁴⁴ olarak sıralamaktadır.

Keohane ve Nye modern dünyayı enformasyon yüzyılı olarak adlandırılmakta olup, 21'inci yüzyılın başlarında enformasyon devriminin ilk aşamasında bulunduğunu ifade etmektedir.³⁴⁵ Teknolojide yaşanan gelişmeler neticesinde bilgi teknolojilerinin hızla yayılması, bilgi aktarım hızının artması, sosyal medya kullanımının yaygınlaşması ile insanların bilgi edinme imkân ve olanakları artarken amaca yönelik enformasyona maruz kalma oranı da artmaktadır. Böylelikle asimetrik bir şekilde enformasyon yayımı ile büyük toplumlara ulaşılabilmekte ve toplum algıları yönetilebilmektedir. Bu durum enformasyon savaşının önemini artırmakla birlikte gelecekteki teknolojik gelişmeler sonucunda etkisini daha da artıracığı öngörülmektedir.

2.7.1.3. Algılama Yönetimi ile Psikolojik Savaş

Psikolojik savaş, “düşmana karşı askeri, ekonomik ve siyasal yollarla propagandanın etkin bir şekilde kullanılması”³⁴⁶dır. Psikolojik savaşın amacı, konvansiyonel savaşın öncesinde, savaş esnasında ve sonrasında düşmanın ruhsal durumlarına nüfuz ederek, psikolojik üstünlüğü sağlayabilmektir.

Psikolojik savaş yöntemlerinin kullanımı, savaş tarihi kadar geçmişe uzanmaktadır. Yüzyıllar öncesinde devlet adamlarının ve büyük komutanların ustalıklarla kullandıkları psikolojik savaş uygulamaları sonucunda rakip ordular ile daha savaşmadan, onları yıldırılmışlardır.³⁴⁷

³⁴⁴ Özdağ, (Enformasyon Savaşı), s. 99-100.

³⁴⁵ Robert Keohane and Joseph S. Nye, **Power and Interdependence in the Information Age**, **Foreign Affairs**, 1998, Vol. 77, No 5, <http://www.rochelleterman.com/ir/sites/default/files/Keohane%20Nye%202000.pdf>, (19.02.2021), p. 83.

³⁴⁶ Tayyar Arı, **Uluslararası İlişkiler Teorileri; Çatışma, Hegemonya, İşbirliği**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2002, s. 479.

³⁴⁷ Güler, s. 178.

Tarih sayfalarında yer alan önemli devlet yöneticisi ve komutanların ustaca psikolojik savaş taktiklerini sıklıkla kullandıkları ve başarı elde ettikleri görülmektedir. Filleri savaşta hem fiziki hem de psikolojik açıdan yıkıcı bir güç olarak kullanan Hannibal, düşman orduları ile henüz karşı karşıya gelmeden savaş öncesi uyguladığı psikolojik savaş teknikleriyle düşmanları yıpratın Cengiz Han ile Cesar örnek olarak verilebilir.³⁴⁸

Psikolojik savaş, 2'nci Dünya Paylaşım Savaşı öncesinde bilimsel bir disiplin haline gelmiş olup, Soğuk Savaş döneminde ise tarafların bu alandaki yatırım ve araştırmaları neticesinde daha etkili bir hal almıştır. Psikolojik savaş sadece harp zamanı değil, harp öncesi ve harp sonrası barışı sağlamak ve devam ettirmek için de kullanılmaktadır.

Özdağ'ın, “savaşlar önce dimağda ve yürekte, kazanılır veya kaybedilir. Hiçbir zırh, hiçbir tahkimat nihai zafere, ilgili milletin yüksek onur ve seciyesinden, birlik ve dayanışmasından, askerin şuurlu sabır, metanet ve cesaretinden daha önemli ve etkili olamaz”³⁴⁹, ifadesi psikolojik savaşın önemini açıklamaktadır.

Psikolojik savaşın hedefi, “düşmanın iradesini zayıflatmak, moral gücünü kırmak, gücünün verimliliğini azaltmak, düşman saflarında şüphe, memnuniyetsizlik ve karışıklık yaratmak” olup, bu süreçte dost kuvvetlerin morali yükseltilmeye çalışılırken, tarafsız olanların destek ve işbirliği sağlanmaya çalışılmaktadır.³⁵⁰

Sun Tzu'nun “Savaş Sanatı” adlı eserinde belirttiği psikolojik savaş kapsamındaki algılama yönetimi taktikleri günümüzde halen geçerlidir. Gustav Le Bon'un, “kullanılması bilinirse psikolojinin tersanelerinde dünyanın en güçlü toplarından daha etkili silahlar dökülebilir”, ifadesi psikolojik savaşın etkin kullanılmasının gücünü açıklamaktadır.³⁵¹

³⁴⁸ Ümit Özdağ, **İstihbarat Teorisi**, 4. Baskı, Kripto Kitaplar, Ankara, 2010, s. 236.

³⁴⁹ Muzaffer Özdağ, **Stratejik Düşüncenin Sivil ve Askeri Hayatta Kullanılması**, ASAM Yayınları, Ankara, 2000, s. 23.

³⁵⁰ Özdağ, (Algı Yönetimi), s. 67.

³⁵¹ Gustave Le Bon, **Kitleler Psikolojisi**, Çev. Hasan İlhan, Alter Yayıncılık, Ankara, 2009, s. 6.

2.7.1.4. Algılama Yönetimi ve Halkla İlişkiler

Halkla ilişkiler, yönetimden pazarlamaya; politikadan STK'lere kadar birçok farklı alanda uygulanmaktadır. Halkla ilişkilerin farklı disiplinler ile ilişkili olmasına karşın bağımsız bir çalışma alanı ve iletişim disiplini olduğu söylenebilir. Birçok bilim dalıyla beslendiğinden ve onların verileri ile sonuca ulaştığından halkla ilişkiler kavramı üzerine görüş birliği bulunmamaktadır. Halkla ilişkiler kavramı üzerinde görüş birliği bulunmaması "Foundation for Public Relations Research and Education"ı büyük çaplı bir araştırmaya sevk etmiştir. Halkla ilişkiler kavramına ilişkin olarak 65 uzmanın yaptığı çalışmalar neticesinde 472 tanım analiz edilmiş ve halkla ilişkiler tanımının, "bir kurum ile hedef kitle arasında karşılıklı iletişimi, anlayışı, oluşturmaya ve sürdürmeye yardımcı olan ayrıcalıklı bir yönetim görevi"³⁵² olduğuna kanaat getirilmiştir.

Asna, bulunan birçok tanım arasında halkla ilişkilerin temelinde yatan görüşün, "kuruluş ile onun karşısındaki hedef kitle arasında karşılıklı menfaate dayalı ve sağlıklı bir diyalog tesis etmesi, bunun sonucunda da kamuoyunun ilgili kesimlerinde kuruluş hakkında da olumlu bir imaj ve destek yaratılması"³⁵³ olduğunu belirtmektedir. Gürüz, halkla ilişkileri "örgüt ile ilgili çevreleri (hedef kitleleri) arasında karşılıklı iletişimi, anlam, kabul ve işbirliği sağlayıp sürdürmeye yardımcı bir işletme fonksiyonu"³⁵⁴ olduğunu ifade etmektedir. Kazancı, halkla ilişkiler uygulamalarının özünde iletişimin yattığını, her "halkla ilişkiler olayının" bir anlamda "iletişim olayı"³⁵⁵ olduğunu vurgulamaktadır.

Grunig, "halkla ilişkileri bir örgütle o örgütü ilgilendiren kamu arasındaki iletişimin yönetimi" olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle, "halkla ilişkiler" ile "iletişim yönetimi" aynı şeyi ifade etmektedir. "Halkla ilişkiler ve iletişim yönetimi, bir örgütün iç ve dış kamularla kurduğu iletişime ait planlama, yürütme ve değerlendirme etkinliklerinin toplamı"³⁵⁶ ifade etmektedir.

³⁵² Peltekoğlu, ss. 1-4.

³⁵³ Alaeddin Asna, **Kuramda ve Uygulamada Halkla İlişkiler**, Pozitif Yayınları, İstanbul, 2012, s. 17.

³⁵⁴ Demet Gürüz, **Halkla İlişkiler Teknikleri**, 3. Basım, Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir, 2010, s. 4.

³⁵⁵ Metin Kazancı, **Halkla İlişkiler**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara, 1980, s. 28.

³⁵⁶ James E. Grunig, **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**, Çev. Elif Özsayar, Rota Yayın, İstanbul, 2005, s. 15.

IPRA tarafından yayımlanan Altın Kitap serisinde bulunan halkla ilişkiler uzmanı Rex F. Harlow tarafından yapılan tanım, tüm dernek üyeleri tarafından “iyi bir tanım” olarak nitelendirilmiştir. Harlow’un bu tanımına istinaden halkla ilişkiler³⁵⁷;

Organizasyonla hedef kitle arasında karşılıklı anlayış, kabul görme, işbirliği ve iletişimin sağlanıp sürdürülmesine yardım eden; sorunların ve konuların yöntemiyle ilgili; yönetimi kamuoyu konusunda sürekli bilgilendirerek ona karşı duyarlı olmasına yardımcı olan; yönetimin, kamu yararına hizmet etme sorumluluğunu tanımlayıp vurgulayan; eğilimlerin önceden saptanmasına yardımcı olmak için bir erken uyarı sistemi görevi yaparak yönetimin değişikliğe ayak uydurmasına ve değişiklikten yararlanmasına yardım eden; araştırma yöntemleri ile sağlıklı ve etik ilkelerle uygun iletişim tekniklerinden birincil araçlar olarak yararlanan özgün bir yönetim fonksiyonudur.

Halkla ilişkiler, iletişim temelli bir olgu olduğundan, işletme ile müşteriler arasındaki iletişimin tesisine, güven ortamı oluşturulmasına, temin edilen bilgilerin diğer bölümler ile paylaşılmasıyla müşterilerin istek ve beklentilerinin karşılanmasına yardımcı olan bir yönetim fonksiyonudur.³⁵⁸

Kurumlarda, halkla ilişkiler uygulamalarının aktif bir şekilde yürütülmesi ile iki esas amaca ulaşmak istenmektedir. Birinci amaç ve kurum için de pek mühim olan; yönetim kademesinin hedef kitlenin tepkilerini, bazı konulardaki inanç ve eğilimlerini öğrenmek ve anlamaktır. İkinci amaç ise bilhassa kurumun ürün ve hizmetlerinin alan hâlihazırdaki müşteriler ile potansiyel müşterileri alakadar eden, toplumun, kurumların amaç ve hedeflerinin bilme isteklerinin tatmin edilmesidir.³⁵⁹

Algılama yönetimi teknikleri, halkla ilişkiler süreci içinde kullanılmaktadır. Aslında algılama yönetimi ile halkla ilişkilerin iç içe olduğunu ifade etmek de yanlış olmayacaktır.

Kadıbeşegil, 1990’lardan sonra halkla ilişkiler kapsamında iki kavramın baskın bir şekilde öne çıktığına dikkat çekmektedir: “Reputation Management (İtibar Yönetimi)” ve “Perception Management (Algılama Yönetimi)”. İtibar yönetimi “kurumların, şirketlerin maddi değerlerinden çok soyut değerleri ile ilişkili olup, marka

³⁵⁷ Göran Sjöberg, **Mesleki Uygulama için Bir Halkla İlişkiler Eğitim Modeli**, Çev. Nur Nirven, Altın Kitap, Sayı:4, Rota Yayınları, İstanbul, 1988, s. 53-54.

³⁵⁸ Aylin Pira ve E. Pelin Baytekin, Veri Tabanlı Pazarlama-Halkla İlişkiler Odaklı Bir Çalışma, **2th International Symposium Communication in the Millennium-A Dialogue Between Turkish and American Scholars**, İstanbul, 2004, s. 763.

³⁵⁹ Ahmet Bülent Göksel ve Nilay Başok Yurdakul, **Temel Halkla İlişkiler Bilgileri**, 7. Baskı, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayın No: 15, İzmir, 2015, s. 29.

değeri, kredibilite gibi unsurlarla yakından ilgilenen bir kavram” olarak kendini göstermektedir. Algılama yönetimi ise; “kurum ve kuruluşların, onlara duyarlı olan bireylerde nasıl bir algılaması olması gerektiği” üzerinde durmaktadır. Kadıbeşegil, bu iki kavramı bir elmanın iki yarısı gibi olduğunu tasvir etmekte ve bu iki kavram evliliği ile “Repuception” kavramını ileri sürmektedir.³⁶⁰

Dünyanın en büyük halkla ilişkiler ajansı Burson-Marsteller,³⁶¹ 23 Şubat 1996 tarihli PR Week dergisinin yayınına göre, 90’lı yıllarda “algı yönetimi” kavramını kullanmaya başlamıştır.³⁶² Burson-Marsteller’ın uluslararası direktörü olan Barbara Smith, 1994’te yapılan bir toplantıda iletişim ve algılama yönetimi hakkında çok çarpıcı şu açıklamalarda bulunmuştur³⁶³:

... Temel konu şudur: İletişim, iş hedeflerine ulaşamıyorsa ya da başarısız olunuyorsa, öncelikli sebep algıdır. Algı, gerçeklerden daha güçlü olabilir. Bir markanın gücü, esasında o markanın algılanmasının gücü demektir. Algılar markaları tüketici gözünde nereye konumlandırıyor, o markanın değeri, fiyatı da bu algılara göre biçilir.

... İletişim, algılamayı yönetmek, davranış biçimleri oluşturmak ve iş hedeflerine ulaşmak için bir araçtır. Şirketlerin algılama yönetimi birimleri olması gerektiğini düşünüyorum. Finansı yönetiyoruz, insan kaynaklarını yönetiyoruz ve iş sonuçlarını ölçüyoruz. Ancak bütün bunları oluşturan algılamayı yönetecek birimlerimiz yok. Bir firmanın pazar değerinin %60-70’ini finansal veriler oluşturunca da geri kalan değer, tamamen o şirketin nasıl algılandığından kaynaklanıyor. Yönetimin algılanması, stratejinin algılanması, sektörün geleceğinin algılanması, marka değerinin algılanması vb.

... Şirketler algılama yönetimini öncelikli işlerinden birisi haline getirmeli, yani sistematik araçlar ve yaklaşımlarla doğru algıyı kritik paydaşlarını etkileyecek şekilde oluşturmalıdır.

... Bilim adamlarının söylediği gibi: Mantık ikna eder, ancak duygular motive eder. Bugün bizlerin de motive edici ve duygusal iletişim kurması gerekiyor.

... İletişim, ana stratejileri etkileyecek bir faaliyet haline gelmeli, yoksa bütün yapılan yatırımlar sokağa atılan para anlamına gelir.

Burston-Marsteller’ın uzun bir süre en üst yöneticisi olan Thomas D. Bell’e göre, algılama yönetimi bir kurumun iletişim beklentilerine geniş açılı bir yaklaşım

³⁶⁰ Kadıbeşegil, (İtibar), ss. 267-276.

³⁶¹ Steve Bevan, **PR Week**, <https://www.prweek.com/article/96447/news-b-m-redefines-itself--Isquoperception-manager-rsquo>, (26.08.2021).

³⁶² Kevin Moloney, **Rethinking Public Relations: The Spin and the Substance**, Routledge, London, 2000, p. 23.

³⁶³ Barbara Smith, “Perception Management”, **The Empire Club of Canada Addresses** (Toronto, Canada), 8 Sep 1994, <http://speeches.empireclub.org/61075/data>, (26.08.2021), p. 112-121.

sağlamakta ve müşterilerin algılanabilir değerlerinin yönetimi ile spesifik sonuçlara ulaşmayı hedeflemektedir.³⁶⁴

Uğurlu'ya göre halkla ilişkiler ve algılama yönetimi belirli hedeflere ulaşabilmek için ortak noktalarda kesişmesi sebebiyle “halkla ilişkiler” faaliyetleri merkezinde “algılama yönetimi”nin de yer alması gerekmektedir. Kurum, halkla ilişkiler faaliyetleriyle hedef kitleleri ile arasındaki iletişimin yönünü belirlemeye çalışırken, İletişim yönü belirleme işlemi pusula görevi gören algılama yönetimi ile sağlanabilmektedir.³⁶⁵

Son zamanlarda algılama yönetimi iletişimin sihirli sözcüğü haline gelmiştir. Hatta kimi alan uzmanları, halkla ilişkiler alanyazınında “halkla ilişkiler” sözcüğü yerine “algılama yönetimi”nin tercih edilmeye başlandığı ifade edilmektedir. “Algılama yönetimi” zamanla iletişim alanında etkisini artırmaktadır. Algılama yönetimi aslında iletişimi yönetmektir. Hedef kitleleri tarafından olumlu algılanmayı arzu eden imajını ve itibarını güçlü tutmayı amaçlayan bütün kuruluşlar, hedef kitlelerinin akıllarına nüfuz ederek, onların algılamalarını etkileyebilecek girişimlerde bulunmaktadır.³⁶⁶

Günümüzde halkla ilişkiler; ilişki inşa etme, karşılıklı anlayış, diyalog, sürdürülebilirlik gibi kullandığı retorikle, itibar yönetimi, imaj yönetimi, algılama yönetimi, kurumsal iletişim, stratejik iletişim yönetimi gibi yeni kavramlar altında uygulanmakta; kurumsal vatandaşlık, sosyal paydaş yönetimi, kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal yönetişim gibi yeni görevleriyle yönetsel amaçların gerçekleşmesine hizmet etmektedir. Bunu sosyal alanda meşruiyet sağlayarak ve rıza üreterek gerçekleştirmektedir.³⁶⁷

³⁶⁴ Aylin Göztaş Pira ve E. Pelin Baytekin, **Halkla İlişkiler; Neyi, Nasıl Yapmalı**, Dönence Yayınları, İstanbul, 2007, s. 16.

³⁶⁵ Özge Uğurlu, “Halkla İlişkilere Algı Çerçevesinden Bakış”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, 2008, <https://arastirmax.com/tr/publication/istanbul-universitesi-iletisim-fakultesi-dergisi/32/1/halkla-iliskilere-algi-cercevesinden-bakis/arid/789ea447-cbce-4c91-8372-a39737c730d8>, (26.08.2021), s. 162.

³⁶⁶ Mehmet Sezai Türk, “Algı Yönetimi ve İletişim: Algının Ötesinde Bir Gerçeklik Var mı?”, **Algı Yönetimi**, (Ed. Bilal Karabulut), Alfa Yayınları, İstanbul, 2014, s. 16-17.

³⁶⁷ Sancar, s. 44.

2.7.1.5. Algılama Yönetimi ile Kamu Diplomasisi

Bir algılama yönetimi unsuru olan kamu diplomasisi, devletlerin ülke içinde ve dışında izlediği politikalara ve savunduğu değerlere ilişkin olarak kamuoyu oluşturabilmek için yararlandıkları önemli bir araçtır.³⁶⁸

İlk defa 1965 yılında “Tufts Üniversitesi Fletcher Hukuk ve Diplomasi Okulu Dekanı” Edmund Gullion tarafından kullanılan kamu diplomasisi kavramı, üniversitenin “Edward Murrow Kamu Diplomasisi Merkezi”nin yayınladığı bir broşürde şu şekilde tanımlanmıştır: “Kamu diplomasisi, dış politikaların düzenlenmesi ve yürütülmesi üzerindeki kamu tutumlarının etkilenmesine yöneliktir. Geleneksel diplomasinin ötesindeki uluslararası ilişkiler boyutlarını, hükümetlerin diğer devletlerdeki kamuoyunu oluşturmalarını, özel grupların etkileşimini ve bir devletin ve bunların birbiriyle olan ilgi alanlarını, dışışleri raporlarını ve bunların politikaya etkisini, işi iletişim olan diplomatlar ve dış temsilciler arasındaki iletişimi ve kültürlerarası iletişim süreçlerini kapsamaktadır.”³⁶⁹.

Manheim kamu diplomasisini, “devletlerin uluslararası kamuoyunu veya seçkinlerinin düşüncelerini ülkenin çıkarları doğrultusunda etkileme çabaları”³⁷⁰ olarak tanımlamıştır. Nye ise kamu diplomasisini, iki ülke toplumları arasında olumlu imaj geliştirmeye ve siyasi politikaların kabulüne dayalı uzun vadeli ilişkiler olarak açıklamıştır.³⁷¹ Nye, kamu diplomasisini “yumuşak güç” kavramı ile birlikte kullanmaktadır. Yumuşak güç kavramının temelinde maliyetsiz ve kalıcı sonuçlar elde etmek maksadıyla karşıt grubun kendimiz gibi düşünmesini sağlayarak, mücadele etmeden kazanmak yatmaktadır.

³⁶⁸ Murat Saraçlı, “Güç Unsurları Çerçevesinde Bir Algı Yönetim Unsuru Olarak (Yeni) Kamu Diplomasisi ve Türkiye”, **Algı Yönetimi**, (Ed. Bilal Karabulut), Alfa Yayınları, İstanbul, 2014, s. 273.

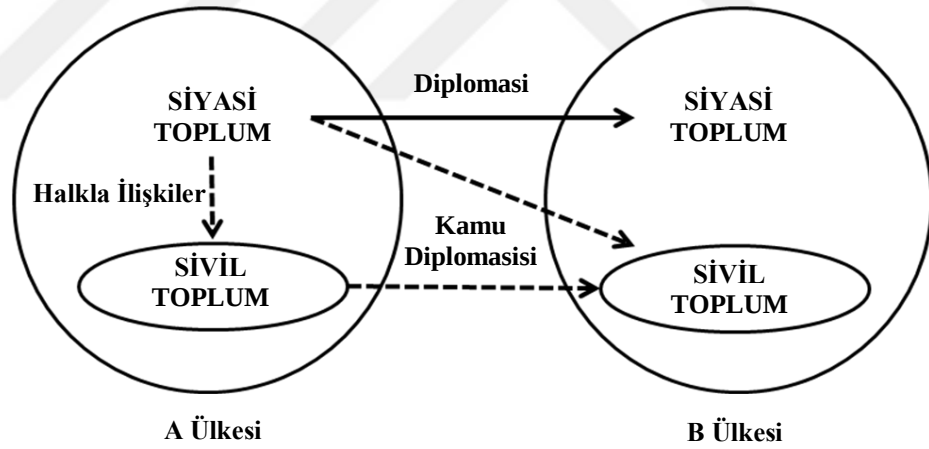
³⁶⁹ The Edward Murrow Center of Diplomacy, **What is Public Diplomacy?**, <http://fletcher.tufts.edu/murrow/public-diplomacy.html>’den aktaran Gaye Aslı Sancar, **Kamu Diplomasisi ve Uluslararası Halkla İlişkiler**, Beta Basım, İstanbul, 2012, s. 79.

³⁷⁰ Jarol B. Manheim, **Strategic Public Diplomacy: The Evolution of Influence**, NY: Oxford University Press, 1990, p. 4.

³⁷¹ Joseph S. Nye, **Soft Power: The Means to Success in World Politics**, New York: Public Affairs, 2004, p. 107.

Kamu diplomasisi “uluslararası ilişkiler” ve “halkla ilişkiler” disiplinlerinin kesişiminden ortaya çıkmış ve gün geçtikçe önemi artan bir çalışma alanıdır.³⁷² Kamu diplomasisini devletlerin dış politika hedeflerine yönelik icra edilen “uluslararası halkla ilişkiler faaliyetleri”³⁷³ olarak değerlendirmek uygun olacaktır.

Kamu diplomasisi ile klasik diplomasi arasında diplomasiyi icra eden ve diplomasinin uygulandığı hedef kitle farklıdır. Klasik diplomasi bir devletin resmi temsilcileri ile diğer devletlerin resmi temsilcileri veya diğer uluslararası aktörler arasında gerçekleşmektedir. Kamu diplomasisi ise bir devletin resmi temsilcileri veya sivil toplumu ile diğer devletlerin genel kamuoyları, devlet dışı organizasyonları, sivil toplum kuruluşları ve bireyleri arasındadır. Diğer bir ifadeyle; klasik diplomasi devletlerin siyasi toplumları arasında yürütülürken, kamu diplomasisinde hedef kitle diğer devletlerin sivil toplumlarıdır. Aşağıda yer alan şekilde diplomasi, kamu diplomasisi ve halkla ilişkiler arasındaki ilişkiler görülmektedir.



Şekil 24.17: Diplomasi, Kamu Diplomasisi ve Halkla İlişkiler

Kaynak: Rıza Güler, **Güç ve İkna Sanatı Stratejik İletişim**, İhtimal Dergisi Yayınevi, Ankara, 2017, s. 192.

³⁷² Aslı Yağmurlu, “Halkla İlişkiler Yönetimi Olarak Kamu Diplomasisi”, **İletişim Araştırmaları Dergisi**, Ankara Üniversitesi İletişim Araştırmaları ve Uygulama Merkezi, 2011, s. 10.

³⁷³ Sancar, s. 113.

Kamu diplomasisi ile propaganda arasındaki en önemli fark ise kamu diplomasisinin özünde doğru ve sarıh bilgi bulunmasıdır. Kamu diplomasisinde bilgi çarpıtılmaz ve hedef kitleye empoze edilmezken hedef kamuoyunun aktif bir şekilde bilgiye katılımı beklenmektedir.³⁷⁴ Başka bir anlatımla kamu diplomasisi, açık ve şeffaf olarak diğer devlet sivil toplumunun diyalojik bir şekilde davranış değişikliği yapmaya yönelik algılama yönetimidir.

2.7.2. Algılama Yönetiminde Dikkat Edilmesi Gereken Kurallar

Stupak, algılamanın gerçekleşmesini iki farklı şekilde açıklamaktadır. Bunlar duyu organları ile yoluyla gerçekleşen deneysel algılamalar ve altıncı his ile açıklanan zihinsel algılamalardır. Deneysel algılamaları fiziksel ve maddi özellikler oluşturmaktadır. Zihinsel algılamaları elde etmek daha zor olup, karşı tarafın algılamasındaki sınır ve engelleri bilerek mesajları bu bağlamda iletmek gerekmektedir. Stupak, bu konuda hiç akıldan çıkarılmaması gereken bir husus olarak, davranış biçimlerini akıl ile mantıktan ziyade duyguların yönettiğini vurgulamaktadır.³⁷⁵

Stupak, güçlü bir şekilde kritik paydaşların etkilenmesi için zihinsel algılamanın oluşturulması maksadıyla etkili bir algılama yönetimi kapsamında uygulanacak dokuz aşamayı şu şekilde açıklamaktadır³⁷⁶:

- *İş sonuçlarını etkileyecek ve iş hedeflere ulaşmayı sağlayacak bütün sosyal paydaşların belirlenmesi,*
- *Farklılaştırıcı faktörler olarak yoğunlaşılacak iki-üç adet konunun belirlenmesi,*
- *Bu farklılaştırılmış konulara dayanarak paydaşlar (iç ve dış) üzerinde duygusal etki yaratacak hedefli ve odaklanmış mesajların belirlenmesi,*
- *Paydaşların beynine ve kalplerine ulaşacak temel iletişim tekniklerinin kullanılması (mevcut algının belirlenmesi, kilit grupların hedeflenmesi, gerçeğe yeniden odaklanmak, istenilen davranışlar ile ölçülebilir sonuçların elde edilmesi),*
- *Her zaman mesajın rasyonel içeriği ve algılanan anlamının dikkate alınması (karşı tarafından gerçekte kim olduğu, neye önem verdikleri, bağlam ve mesaj gönderene karşı hissettikleri),*

³⁷⁴ Saraçlı, s. 273.

³⁷⁵ Ronald J. Stupak, **Perception Management: An Active Strategy for Marketing and Delivering Academic Excellence, Business Sophistication and Communication Success**, (Communication Success), <https://spaef.org/article/315/Perception-Management-An-Active-Strategy-for-Marketing-and-Delivering-Academic-Excellence-Business-Sophistication-and-Communication-Successes>, (26.08.2021), p. 253.

³⁷⁶ Stupak, (Communication Success), s. 256-257.

- *İletişim alanındaki mevcut akımların, mesajların algılamayı nasıl etkilediğinin göz önüne alınması,*
- *Hedef kitlenin aktif olarak dinlenilmesi ve karşılıklı diyalogun algılama ve iletişimin etkinliği artırdığının bilincinde olunması (çift yönlü iletişimin kurulması),*
- *Amaca yönelik olarak ortak akıl oluşturulması ve geri bildirimden faydalanılması,*
- *Algılamalar ve üslup hiçbir zaman değerlerdeki eksikliklerin yerine geçemeyeceğinin dikkate alınması (algı yönetimi ve performans arasında daima güçlendirici bir etkileşim olmalıdır).*

Saydam, iletişimi yönetmek algılamayı yönetmek olduğuna dikkat çekerek, “İletişimin Akıl ve Gönül Penceresi Algılama Yönetimi” isimli kitabında algılama yönetiminin çerçevesini 11 temel kural ile açıklamaktadır.³⁷⁷ Bahse konu kurallar ve kurallara ilişkin genel bilgiler aşağıda açıklanmıştır.

- ***Hedef kitlenin değerlerine uymalısın:*** TDK sözlüğünde sosyal değerler “toplumun fertlerini birbirine yaklaştıran, bir arada tutan, toplumun devamını sağlayan temel yargılar, değerler”³⁷⁸ olarak tanımlanmaktadır. Algılamayı yönetebilmek için hedef kitlelerin ya da kişilerin değerleri ile katiyen çatışmamak gerekmektedir. Değerler sistemine aksi teşebbüs, algılama yönetiminin diğer 10 temel kurala harfiyen uyulsa dahi sonuç başarısız olacaktır. İletişimde hedef kitlenin değerler sistemi anlaşılmadıkça, iletişim yapılacak kurum, ürün veya kişinin değer yargısı ile uyumsuz oldukça sonuç kaçınılmaz olarak hüsrana olacaktır.³⁷⁹ İletişim faaliyeti bulunulacak insanların, grupların ve ülkelerin değer ve inanç motifleri ile ters olmamalıdır.

- ***Hedef kitlenin kültürüne özen göstermelisin:*** Kültür çalışmaları ile tanınan Hofstede, kültürün sinerjiden daha çok çatışma kaynağı olduğunu ve kültürel farklılıkların çoğunlukla felakete sebep olacağını belirtmektedir.³⁸⁰ İletişim, ulusal bir mesele olup, ulusal bir yaklaşımı benimsemeden algılamayı yönetebilmek olanaksızdır. Algılamayı yönetmek, ancak hedef kitlenin değerlerini ve kültürünü tanıma, idrak etme

³⁷⁷ Saydam, ss. 205-361.

³⁷⁸ Türk Dil Kurumu, **Güncel Türkçe Sözlük**, <https://sozluk.gov.tr/>, (26.08.2021).

³⁷⁹ Saydam, ss. 211, 221.

³⁸⁰ The Economist, “Geert Hofstede”, <https://www.economist.com/news/2008/11/28/geert-hofstede>, (26.08.2021).

ve doğru yorumlama ile mümkündür.³⁸¹ Neye ağlanıp neye gülündüğü dahi kültürden kültüre farklılık göstermektedir.³⁸²

- **Beklentilerin üzerinde yaklaşım sergilemelisin:** Günümüzde rekabetin odaklandığı yer, beklentilerin yukarısında yaklaşım sergilemektir. Beklenmedik olumlu bir davranış, insanların kriz anlarında sergilenebiliyor ise, etki iki katına çıkabilmektedir. Her zaman hedef kitleye beklentilerin üzerinde bir yaklaşım sergilemek gerekmektedir. Aksi durumda rekabet avantajı kaybedilebilir ve hedef kitlenin ilgi odağı başkalarına yönelebilmektedir.³⁸³

- **Kafaları karıştırmamalısın:** Reklamlardan halkla ilişkiler faaliyetlerine, toplantılarda, topluluk konuşmalarında herkes tarafından anlaşılabilir “sokak dilini” kullanmak, diğer bir ifadeyle kafaları karıştırmadan yalın, basit fakat bayağı olmayan bir performans ortaya koymak bu temel kuralı açıklamaktadır.³⁸⁴ Zor olan anlatılmak isteneni basit bir şekilde açıklayabilmektir. Alman mimar Ludwig Mies Van Der Rohe’nin “az fazladır (less is more)”³⁸⁵ sözü akıldan çıkarılmamalıdır.

- **Sonuca odaklanmalısın:** İletişim faaliyetlerinde sonuç odaklılık esas olup, biçimden çok işleve yoğunlaşmak gerekmektedir.³⁸⁶ Örneğin, bir ürünün satışlarını artırmak maksadıyla hazırlanan reklam filminin çok yaratıcı ve çok maliyetli olması ile arzu edilen sonuca ulaşamıyorsa, o reklam filminin hiçbir önemi bulunmamaktadır. Konuya ilişkin şu yaygın söz manidardır. “Dünya karşılaştığın fırtınalarla değil, gemiyi limana getirip getiremediğinle ilgilenir”³⁸⁷. Tüm faaliyetlerde her zaman sonuç dikkate alarak hedefe ulaşmak için gerekli hareketler tadil edilmeli, sonuçtan uzaklaştırıcı biçimsel ve tali girişimlerden uzak durulmalıdır.

- **Ölçmüyorsan yapmamalısın:** British Telecom’un eski başkanlarından Iain Vallance’ın “ölçmüyorsan yapma!” ifadesi algılama yönetiminde göz ardı edilmemesi gereken hususlardan biridir. Algılama yönetiminde araştırılmadan veya ölçümlemeden

³⁸¹ Saydam, s. 248.

³⁸² Kartarı, s. 191.

³⁸³ Saydam, ss. 256, 265.

³⁸⁴ Saydam, s. 279.

³⁸⁵ The Art Story, “Ludwig Mies van der Rohe”, <https://www.theartstory.org/artist/mies-van-der-rohe-ludwig/>, (26.08.2021).

³⁸⁶ Saydam, s. 285.

³⁸⁷ Norman R. Augustine, “Managing the Crisis You Tried to Prevent”, <https://hbr.org/1995/11/managing-the-crisis-you-tried-to-prevent>, (26.08.2021).

yapılan çabalar zamanın, paranın ve iş gücünün boşa gitmesinin önüne geçmeyecektir. Ölçümlemeyi iki farklı şekilde ele almak gerekmektedir. Bunlardan birincisi “iletişim stratejilerini oluşturmada önce yapılacak araştırma ve ölçümler”; ikincisi ise “sonuçların takibi ve izlenen yolun değerlendirilmesi için yapılacak araştırma ve ölçümler”dir.³⁸⁸

- **Gerçeklere dayanmalısın:** Başarılı bir algılama yönetimi faaliyetinin en karakteristik belirtilerinden birisi, uzun vadeli olması ve etkisini devamlı sürdürmesidir. Bu da gerçeklere dayanmadan olamayacaktır. Bu kural kapsamında algılama yönetiminde şu prensibi göz önünde bulundurmak çok önemlidir: “Her söylediğin doğru olsun, ama her doğruyu söyleme!” Söylenmesi istenmeyen doğrular ikiye ayrılabilir. Birincisi, “kurum performansı ile ilgili konular”dır. İkincisi ise, “kurumun CEO’su, genel müdürü ya da sözcüsü kimse onun bireysel inanç ve saptamaları”dır.³⁸⁹

- **Tekrar etmelisin:** Kısa süreli bellekten uzun süreli belleğe geçiş sadece tekrarlarla mümkün olmaktadır. Bu nedenle, tekrar çok önemlidir. Hatta tekrar etmenin önemini anlatan “bir şeyi kırk kere söylersen olur”, “ateş olmayan yerden duman çıkmaz” vb. atasözlerimiz bile bulunmaktadır. Ancak burada şuna karar verilmelidir ki, neyi, kaç defa, nasıl tekrarlamalıyız? Bu sorunun en güzel cevabı; iletişim süreci izlenerek istenilen algılama seviyesi ile davranış değişikliğinin sağlandığını takip etmek, sonrasında ihtiyaç duyulan düzenlemeleri yaparak tekrar sayısını artırmak veya kâfi olduğunu değerlendirip iletişim uyarılarını kesmektir. Tekrar her zaman iyi bir şey değildir. Tekrarı mümkün kılacak öğelerin başında, iletişim aracının tekrara geçecek kalitede olması gelmektedir.³⁹⁰ Çünkü bazen bireyin bazı uyarılarla daha fazla karşılaşması, onun tepkide bulunma olasılığını artırmak yerine azaltabilmektedir.³⁹¹

- **Farklılaşmaları yönetebilmelisin:** Algılama yönetimi kapsamında “farklılaşma” adına yapılabilecek en mühim saptama, bu hususta ortaya koyulacak yenileşimin, diğer kurallar ile uyumlu olduğunun belirlenmesidir. Farklılaşma, aslında bir ruh meselesi olup, marka ruhunu yansıtan ve kopyalanması mümkün olmayan bir

³⁸⁸ Saydam, ss. 287, 296.

³⁸⁹ Saydam, s. 314.

³⁹⁰ Saydam, s. 330.

³⁹¹ İnceoğlu, s. 103.

paradigma meselesidir.³⁹² Steve Jobs tarafından 1997’da kullanılan “Farklı Düşün (Think Different)”³⁹³ sloganı Apple ile bütünleşmiş olup, markanın öncü ve farklı olması sebebiyle sektörde lider konumda olduğu söylenebilir.

- **Görselliği doğru yönetmelisin:** Algılama sürecince görselliğin ağırlık puanı, işitmenin ağırlık puanından fazla olduğu konusunda kaynaklar hemfikirdir. Görsel algılamayı doğru yönetebilmek, genel olarak algılamayı yönetmekte önemli başarı faktörlerindendir. İnsanların bir ilan panosuna, gazetede yer alan bir ilana veya habere yalnızca iki-üç saniyesini ayırabildiğini dikkate alırsak, görsel algılamanın önemi daha iyi anlaşılabilir.³⁹⁴ Çağımızda akıllı telefonlar ile her an ulaşılabilir olan ve gelişmeye devam eden sosyal medya ile birlikte, insanlar okumak için gün geçtikçe daha da tembelleşmekte, haberlerin takibinde dahi makale okumak yerine resimli kısa haber cümleleri okumakta ve kısa videolar izlemektedir. Bu sebeple günümüzde görsellerin daha önem kazandığı söylenebilir. Ayrıca algılama sürecinde görselliğin etkisinin belirlenmeye çalışıldığı araştırmalarda, bilgilerin sadece söylendiğinde hatırlanma oranının sadece görsel bir uyarıcının gösterildikten sonraki hatırlama oranından düşük olduğu ve bir uyarı ya da mesaj söylenerek gösterildiğinde üç saat sonra % 85 oranında hatırlandığı ve aradan üç gün geçmesine rağmen hatırlanma oranının fazla düşmediği ve % 65 oranında hatırlandığı tespit edilmiştir.³⁹⁵

- **Düşüncelerden çok duygulara hitap etmelisin:** Alfred Adler, “insan sevmeyi öğrenebiliyorsa, pekâlâ duygulara hitap etmeyi de öğrenebilir; yeter ki o koku’yu ve doku’yu doğru okuyabilsin” demektedir. Her şirketin, her ülkenin, her ortamın bir kokusu, bir dokusu bulunmaktadır. Bu koku ve doku doğru okunulduğunda buna göre tüm iletişim doğru bir şekilde yönetilebilecektir. Algılamayı yönetebilmenin

³⁹² Saydam, ss. 337, 342.

³⁹³ Forbes, “The Real Story Behind Apple's 'Think Different' Campaign”, <https://www.forbes.com/sites/onmarketing/2011/12/14/the-real-story-behind-apples-think-different-campaign/#575fb1c362ab>, (26.08.2021).

³⁹⁴ Saydam, ss. 345-347.

³⁹⁵ Zuhul Baltaş, **Akılda ve Yürekte İz Bırakan Sunuş**, 3. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2008, s. 22.

ana kuralı sevmektir.³⁹⁶ Duyguların düşünmeyi engelleyebilecek güce sahip olduğu dikkate alınmalıdır.³⁹⁷

Saydam, genel olarak algılamayı iki parantez arasında yönetileceğine dikkat çekmektedir. Birinci parantez birinci temel kural olan “hedef kitlenin değerlerine uymalısın”, ikinci parantez ise son kural olan “düşüncelerden çok duygulara hitap etmelisin”dir. Bu iki parantez olmadıkça içini dolduracak bir şey de bulunmayacaktır.³⁹⁸

Algılama yönetimi çalışması tasarlanırken, çalışmanın başarılı olabilmesi için en azından dört adımın olması gerekmektedir³⁹⁹:

- Hedef kitlenin dikkatinin çekilmesi,
- Hedef kitlenin dikkatinin çekilmesi için bilgilerin sunulması,
- Bilgilerin hedef kitlenin hafıza ve deneyimleri ile tutarlı bir şekilde tasarlanması,
- İletilen bilginin, hedef kitle tarafından doğru ve doğal olarak algılanabilmesi için sürekli tekrar edilmesinin sağlanması.

Algılama yönetiminde, iletişimi arzu edilen sonuca ulaşacak şekilde yönetmek gerekmektedir. Bu kapsamda iletişim araçlarının etkin olarak kullanılması önem arz etmektedir. Radyo, televizyon, gazete gibi klasik iletişim mecraları ile birlikte, internet ve teknolojinin gelişmesi ve yaygınlaşması ile gerçek zamanlı bilgi ve haber sunan küresel medya ile herkesin katılabildiği ve etkileşimde bulunabildiği sosyal medya, algılama yönetiminde kullanılan yardımcı çok önemli araçlardır.

³⁹⁶ Saydam, s. 360.

³⁹⁷ Zuhul Baltaş, **İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık Duygusal Zeka**, 3. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2006, s. 11.

³⁹⁸ Saydam, s. 225.

³⁹⁹ Peter Callamari and Derek Reveron, “China’s Use of Perception Management”, **International Journal of Intelligence and CounterIntelligence**, Vol:16, No:1, 2003, p. 3.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL ALGILAMA YÖNETİMİ VE STRATEJİK İLETİŞİM

Kurumsal algılama yönetimi, kurum algılamalarının arzu edilen şekilde oluşturulması ile kurumun hedeflerine ulaşabilmesine yardımcı olan bir yönetim fonksiyonudur. Kurumsal algılama yönetimi, hedef kitleyi etkileyerek yönlendirebilmek için stratejik iletişim ile birlikte kullanılmaktadır. Stratejik iletişim ve kurumsal algılama yönetimi kurumların kurumsal amaçlarına ulaşabilmesi için büyük bir rekabet üstünlüğü elde etmesi sağlamaktadır.

Bu bölümünde, kurumsal algılama yönetimi bileşenleri ile kurumsal algılama yönetimi süreci ele alınmakta ve kurumsal algılama yönetimi stratejik iletişim ile ilişkilendirilmektedir.

3.1. KURUMSAL ALGILAMA YÖNETİMİ

Kurumsal/ örgütsel algılama yönetimi kavramının kullanımı son zamanlarda yaygınlaşmasına rağmen aslında yeni bir kavram değildir. Kurum sözcülerinin kurumun olumlu kimlik, imaj ve itibarını koruyabilme ve yönetebilme çabaları ilk olarak Roma Katolik Kilisesi ile Antik Yunan üniversitelerinde görülmektedir. Algılama yönetimi her ne kadar 1960'lardan itibaren bireysel düzeyde çalışılmış olsa da, örgütsel düzeyde hedef kitleyi etkilemek amacıyla algılama yönetimi (kimlik, imaj veya bir kurumun itibarını algılamasını etkilemek için tasarlanan taktikler) ilk olarak 1980'li yıllardan sonra incelenmiştir.⁴⁰⁰

Kurumsal algılama yönteminin, özellikle 1990'lardan itibaren ABD'de kamu ve özel sektörde önemli ve faydalı bir yönetim tekniği olduğu dikkat çekmektedir. Kurumsal algılama yönetiminin Burson-Marsteller, Briggs Hardware ve York Hastanesi gibi kuruluşlarda etkin ve başarılı uygulamaları görülmüştür.⁴⁰¹ Olumsuz kurumsal algılamanın etkilerinin önemini fark eden birçok kurum, kurumsal itibar oluşturulması

⁴⁰⁰ Kimberly D. Elsbach, **Organizational Perception Management**, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey, 2006, (OPM/Kitap), pp. xvii, 2.

⁴⁰¹ Stupak, (Liberal Arts Colleges), s. 233.

ve idamesi kapsamında kurumsal algılama yönetimi uygulamalarını aktif olarak uygulamaya başlamışlardır.⁴⁰²

Algılama yönetimi günümüzde kurumlar tarafından her alanda uygulanan bir faaliyettir. Algılama yönetimi, kurumlar tarafından müşteriler ve çalışanların günlük etkileşimlerinde olduğu kadar ürün tanıtımından önce ve ciddi kriz sonrasında da kullanılmaktadır.⁴⁰³ Algılama yönetimi taktikleri proaktif veya reaktif bir yaklaşımla kurumların güçlü bir imaj ve itibar inşa etmesine yardımcı olmaktadır.⁴⁰⁴

Kurumlar, hedef kitleleri ile olan etkileşimlerini çok iyi yönetmeli ve uygulayacakları halkla ilişkiler tekniklerini algılama yönetimi anlayışı içinde daha verimli bir şekilde yürütmelidir.⁴⁰⁵ Bu açıdan kurumsal algılama yönetimi, kurum misyonunun aktif bir biçimde hedef kitlesine ulaştırabilmesini ve arzu edilen biçimde algılamasını; böylelikle kurumun rekabetçi bir vizyon ile pazarda olmasını sağlamaktadır.⁴⁰⁶

Algılama yönetimine iki farklı yaklaşım mevcuttur. Bu yaklaşımlardan birincisi, “hedef kitleyi kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirerek amaca ulaşmak için uygulanan bir iletişim disiplini”, ikincisi ise; “ürün, hizmet ya da fikri satın alma konusunda, ilk aşama olan ikna etme yolunda kullanılması gereken olmazsa olmaz teknikler bütünü”⁴⁰⁷ olarak açıklanabilir. Algılama yönetiminin temel amacı, gerçeklerin mevcut şekliyle veya doğruluğuna önem verilmeksizin olgunun hedeflendiği şekilde algılanmasını temin etmektir.⁴⁰⁸ Kurumsal algılama yönetiminin amacı ise örgüt veya kuruluşun amaç ve beklentileri doğrultusunda hedef kitlelerini ikna ederek; onların tutumunda, davranışında ve algısında arzu edilen farklılıkları yaratmaktır. Önceleri yalnız kurumsal yararları dikkate almaları ve hedef kitlelerin kurum hedeflerine erişilmesine yarar sağlayacak biçimde tutum göstermeye sevk edilmeleri nedeniyle

⁴⁰² David Deephouse, “The Term ‘Reputation Management’: Users, Uses and the Trademark Tradeoff”, **Corporate Reputation Review**, Vol. 5, No. 1, 2002, p. 13.

⁴⁰³ Elsbach, (OPM/Kitap), s. 49-50.

⁴⁰⁴ Michael Hargis and John D. Watt, “Organizational Perception Management: A Framework to Overcome Crisis Events”, **Organization Development Journal**, Spring 2010, 28:1, p. 76.

⁴⁰⁵ E. Erdal Yörük ve E. Erhan Summak, “Function of Public Relations in Corporate Perception Management”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**, Cilt:19, Sayı:1, 2016, p. 261.

⁴⁰⁶ Hargis ve Watt, s. 77.

⁴⁰⁷ Saydam, s. 99.

⁴⁰⁸ Tutar, (Örgütsel Algılama Yönetimi), s. 105.

“asimetrik” bir yapıya sahip olan “basın ajansı ve tanıtım modeli”, “kamuyu bilgilendirme modeli” ve “iki yönlü asimetrik model” kapsamındaki halkla ilişkiler uygulamaları kullanılmaktaydı. Günümüzdeyse kuruluşlarla hedef kitleler arasındaki ilişkinin uzun süreli ve müspet olarak kurulabilmesinden, geliştirilmesinden ve yönetilmesinden mesul stratejik bir işlev olduğu düşünülen halkla ilişkiler konseptinde simetrik model, algılama yönetiminin de uygulamasını içermesi ve önceki uygulamalardan farklı bir çerçeveye sahip olması nedeniyle dikkatleri üzerine toplamaktadır.⁴⁰⁹

Algılama yönetimi, günümüz çağdaş halkla ilişkiler strateji ve uygulamalarının hedef kitle odaklı yapıya geçmesi ile birlikte ön plana çıkan bir alan olarak göze çarpmaktadır. Kurumların kurumsal hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşabilmesi, hedef kitlelerinin kuruma yönelik algıları ve bu algıların nasıl yönetildiği ile doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda; kurumların hedef kitlenin desteğinden yoksun bir şekilde kurumsal hedeflerine başarıyla ulaşabilmesinin ve rakiplerinden farklılaşarak rekabet üstünlüğü elde edebilmesinin mümkün olmadığı günümüz koşullarında kurumsal algılama yönetimi uygulamaları daha da önem kazanmıştır.⁴¹⁰

Kurumlar niçin algılama yönetimine bu kadar önem göstermektedir? Bu soruyu Elsbach, iki temel neden ile cevaplamaktadır. Bunlardan ilki, algılamayı artırmayı tetikleyici olaylar ile ilgilenmek; ikincisi ise algılamayı tehdit etmeyi tetikleyici olaylar ile başa çıkmaktır. Kurumsal algılama yönetimi, algılamayı artırmayı tetikleyici olaylar ile ilgilenmek kapsamında; hedef kitlenin arzu edilen seviye kadar olumlu olmayan algılamasını artırmaya yönelik icra edilmektedir. Diğer taraftan algılamayı tehdit etmeyi tetikleyici olaylar ile başa çıkmak kapsamında ise kurumsal algılama yönetimi, bir kurumun kimlik, imaj ve itibarını tehdit eden olayların hedeflenen olumlu algılara karşı kurumun hedef kitlesine ait olumsuz ve tutarsız algılamalar ile başa çıkmak için uygulanmaktadır. Kurumsal algılama yönetiminin tipik olarak gerçekleştiği; örgütsel olaylardan önce, örgütsel olaylar sırasında ve örgütsel olaylardan sonra olmak üzere üç

⁴⁰⁹ Hatun Boztepe Taşkiran, “Algı Yönetimi Açısından Halkla İlişkilere Yöneltilen Eleştiriler ve İlişkisel Paradigma Ekseninde Bir Değerlendirme”, **İletişim Çalışmaları** 2017, (Ed. Aydın Ziya Özgür ve Aytekin İşman), Sakarya Üniversitesi Yayın No:186, Sakarya, 2017, s. 322-323.

⁴¹⁰ İstanbul Üniversitesi, “Algı Yönetimi”, <https://ebs.istanbul.edu.tr/home/izlence/?id=637373&bid=1115>, (26.08.2021).

durum bulunmaktadır. Bu üç durum, algılamayı artırmayı tetikleyici olaylar ile ilgilenmek ve algılamayı tehdit etmeyi tetikleyici olaylar ile başa çıkmak içinde değerlendirilmektedir. Kurumsal algılama yönetiminin amacını ve uygulandığı zamanı açıklayan tablo aşağıda bulunmaktadır.⁴¹¹

	Örgütsel Olaylar Öncesinde	Örgütsel Olaylar Sırasında	Örgütsel Olaylar Sonrasında
Algılamayı Artırmayı Tetikleyici Olaylar ile İlgilenmek	- İstenilen hedeflere ulaşmak - Bulunulan sektörde iyi sıralama veya derecelendirme	Zorluğun üstesinden gelmek	Bulunulan sektörde zayıf sıralama veya derecelendirme
Algılamayı Tehdit Etmeyi Tetikleyici Olaylar ile Başa Çıkmak	- Gelecek performans değerlendirmeleri - Tartışmalı ürün/ hizmet/ tesis tanıtımı - Yeni kimlik veya vizyonun tanıtılması	- Çekişmeli müzakereler - Tartışmalı kimlik değişiklikleri	- Skandallar - Kazalar - Ürün hataları

Tablo 3.5: Kurumsal Algılama Yönetimi Tipolojisi

Kaynak: Kimberly D. Elsbach, **Organizational Perception Management**, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey, 2006, (OPM/Kitap), p. 52.

Kurumlar tarafından algılama yönetimi, rekabet ettiği pazarda güçlü bir konuma ulaşabilmesi kapsamında hedef kitlesinde arzu edilen bir şekilde düşünce, davranış ve tutum oluşturulması maksadıyla uygulanmaktadır. Kurumsal algılama yönetiminde çalışanlardan, yönetim kuruluna, kurum logosundan kurum davranışlarına kadar her şey önemli bir etken olarak dikkate alınmaktadır. Çok miktarda çaba, para ve zaman harcanarak oluşturulan olumlu bir kurum algısı, çok küçük bir hata ile yerle bir olabilmektedir. Bu bağlamda, kurumsal algılama yönetimi süreklilik arz eden sürdürülebilir bir yönetim anlayışına ihtiyaç duymaktadır. Algılar değiştirilebilir; ancak olumlu algının olumsuzla dönüştürülmesi çok kolayken, olumsuz algının olumluya dönüştürülmesinin daha zahmetli bir çaba olduğu unutulmamalıdır.

⁴¹¹ Elsbach, (OPM/Kitap), s. 50-51.

3.2. KURUMSAL ALGILAMA YÖNETİMİNİN BİLEŞENLERİ

Kurumsal algılama yönetimi, hedef kitlelerin organizasyon hakkındaki algılamalarını cezbetmek maksadıyla kurum sözcüleri tarafından tasarlanan ve yürütülen eylemleri kapsamaktadır. Kurumsal algılama yönetimi bireysel algılama yönetimi üzerine psikolojik araştırmalara ve kuruluşlar tarafından kullanılan algılama yönetimi stratejilerinin ampirik çalışmalarına dayanmaktadır. Bu kapsamda kurumsal algılama yönetiminin içerdiği unsurlar şu şekilde sıralanabilir⁴¹²:

- Kurumun algıları,
- Eylemler veya taktikler,
- Kurum sözcüleri,
- Kurum kitleleri.

KURUMSAL ALGILAR	EYLEMLER veya TAKTİKLER
1- Kurumsal Kimlik - Ayırt Edici Kimlik - Durum Kimliği 2- Kurumsal İmaj - Kurumsal Meşruiyet (Geçerlilik) - Kurumsal Doğruluk ve Tutarlılık - Kurumsal Güvenilirlik 3- Kurumsal İtibar - Durum Sınıflandırmaları - Genel Kalite	1- Sözlü İfadeler - Savunma İfadeleri - Uzlaşmacı İfadeler - Normlara Atıfta Bulunan İfadeler - Benzetme İfadeleri - İleriye Yönelik İfadeler 2- Sınıflandırmalar - Kapsayıcı Sınıflandırmalar - Özel Sınıflandırmalar 3- Sembolik Davranışlar - Birincil İş Faaliyetleri - Çalışanlara Yapılan Muamele - Diğer Gruplar ile Yakınlık Kurma - Seçilen Eylemlere Bağlılığın Artması 4- Fiziksel Belirteçler - Kalıcı Yapı/ Eserler - Logolar, Antetler, İşaretler - Ofis Dekor ve Düzeni
KURUM SÖZCÜLERİ	KURUM KİTLELERİ
1- Liderler ve Yetkililer 2- Çalışanlar	1- İç Hedef Kitle 2- Dış Hedef Kitle

Tablo 3.6: Kurumsal Algılama Yönetiminin Bileşenleri

Kaynak: Kimberly D. Elsbach, “Organizational Perception Management”, **Research in Organizational Behavior**, Vol. 25, 2003, (OPM/Makale), p. 299.

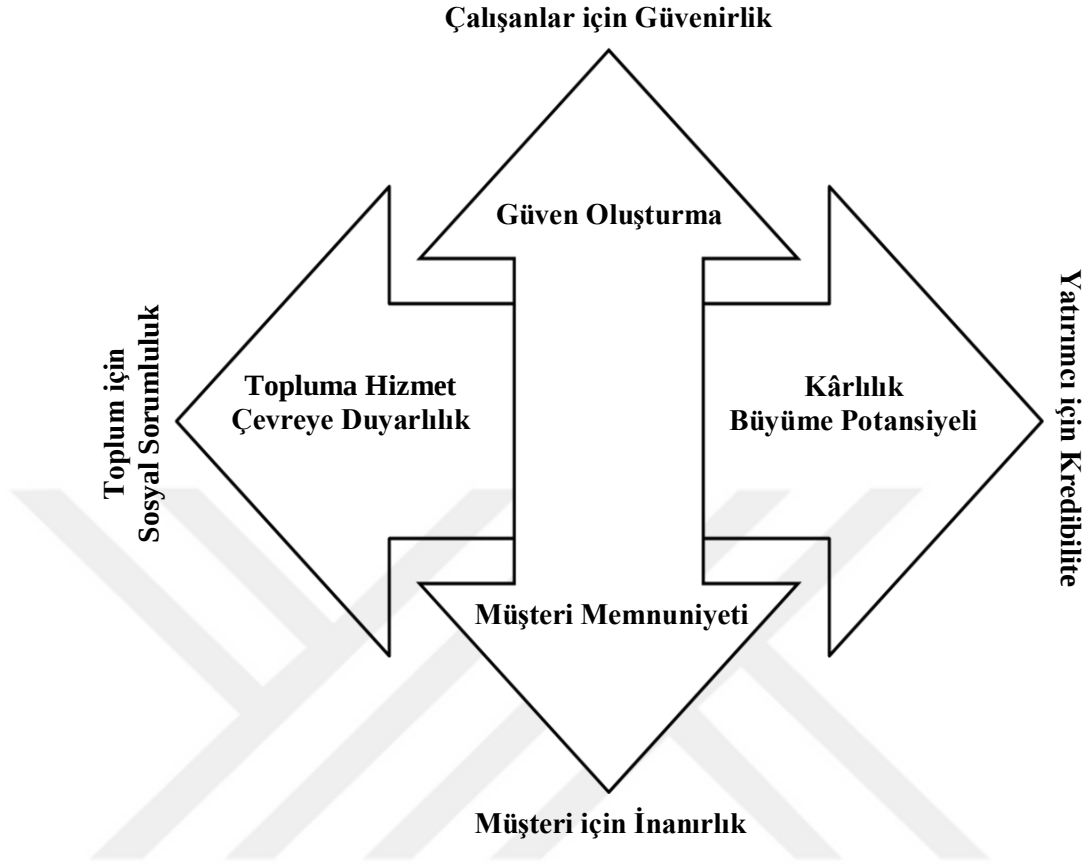
⁴¹² Elsbach, (OPM/Kitap), s. 12.

Kurumsal algılama yönetiminin ilk bileşeni kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve kurumsal itibardan oluşan istenilen kurumsal algıların oluşturulmasıdır. Sembolik eylemler kurumsal algılama yönetimini ikinci bileşenidir. Sembolik eylemler, kurumsal algılama yönetiminde taktiklerinin icrası olup, “sözlü ifadeler”, “sınıflandırmalar”, “sembolik davranışlar” ve “fiziksel belirteçlerden” oluşmaktadır. Üçüncü bileşen olan kurum sözcüleri, liderler veya yetkililer ile çalışanlar olup, kurumsal algılama yönetiminde sembolik eylemleri veya taktikleri uygulayanlardır. Son bileşen olan kurum kitleleri, “iç hedef kitle” ve “dış hedef kitle” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kurumsal algılama yönetiminde kurum hedef kitlelerinde istenilen algılamanın oluşturulması hedeflenmektedir.

3.2.1. Kurum Algısı

Kurumlar sürekli çevreleri ile iletişim ve etkileşim kurmak durumunda olduklarından, kurumların çevreleri ile iletişiminin veya etkileşiminin yönetimi, aslında kurum hakkındaki algıların, diğer bir ifadeyle kurumun kendisinin yönetimidir. Bu olgu kurumsal algılama yönetimi olarak kavramlaştırılabilir. Kurumsal algının yönetilebilmesi, kurumsal algılar bütünüünün daha açık bir ifade ile algılamanın yönetilmesi ile mümkün olmaktadır.⁴¹³

⁴¹³ Tutar, (Örgütsel Algılama Yönetimi), s. 108.



Şekil 25.1: Kurumsal Algılama Yönetiminde Kurum Hedef Kitlelerinin Perspektifi

Kaynak: Hasan Tutar, *Simetrik ve Asimetrik İletişim Bağlamında Örgütsel Algılama Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008, (Örgütsel Algılama Yönetimi), s. 131.

Kurum algısı “kurumsal kimlik”, “kurumsal imaj” ve “kurumsal itibar” algılamalarından oluşmaktadır. Fombrun, bir kurumun kimliğinin ve imajının birbiri ile ilişkili olduğunu, kurumsal itibarın ise bu iki bileşenin harmanından oluşarak finansal değer ürettiğini ifade etmektedir.⁴¹⁴ Kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve kurumsal itibar kavramları birbirleri ile ilişkili olduklarından ve bazen birbirlerinin yerine kullanıldığından; bu kavramların farklılıklarının açıklanmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir. Bu kapsamda bahse konu kavramların farklılıklarını kıyaslayan tablo aşağıda bulunmaktadır.

⁴¹⁴ Gary Davies, Rosa Chun, Rui Vinhas da Silva and Stuart Roper, **Corporate Reputation and Competitiveness**, Routledge, New York, 2003, p. xi.

	KURUMSAL KİMLİK	KURUMSAL İMAJ	KURUMSAL İTİBAR
Paydaşlar (İç Hedef Kitle/ Dış Hedef Kitle)	İç Hedef Kitle	Dış Hedef Kitle	İç ve Dış Hedef Kitle
Sınıflandırma	Ayırt Edici Özellik ve Statü	Statü	Ayırt Edici Özellik
Dayanıklılık	Uzun Süreli	Kısa Süreli	Uzun Süreli
Kurumun İçinden veya Dışından Yayılma Durumu	İç	İç	İç ve Dış
Özgünlük	Genel ve Özgün	Özgün	Genel
Kurumun Olumlu veya Olumsuz Algılanması Durumu	Olumlu veya Olumsuz	Olumlu	Olumlu veya Olumsuz
İlgili Soru	Kim/ Ne olduğumuza inanıyoruz?	Başkalarının kim/ ne olduğumuzu düşünmesini istiyoruz?	Ne olarak görünüyoruz?
Genel İzlenim Yönetimi Bağlamı	Kurumsal Değişim: • Lider Değişimi • Ürün/ Hizmet Değişikliği	Kurumsal Krizler: • Endüstriyel kazalar • Ürün geri çağırma	Kurumsal Rekabet: • Performans Raporları • Kalite Sıralaması

Tablo 3.7: Kurumsal Kimlik, İmaj ve İtibarın Karşılaştırması

Kaynak: Kent Walker, “A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory”, **Corporate Reputation Review**, Vol: 12, No: 4, p. 367 ve Kimberly D. Elsbach, “Organizational Perception Management”, **Research in Organizational Behavior**, Vol. 25, 2003, (OPM/Makale), p. 299’den yararlanılarak bu tablo oluşturulmuştur.

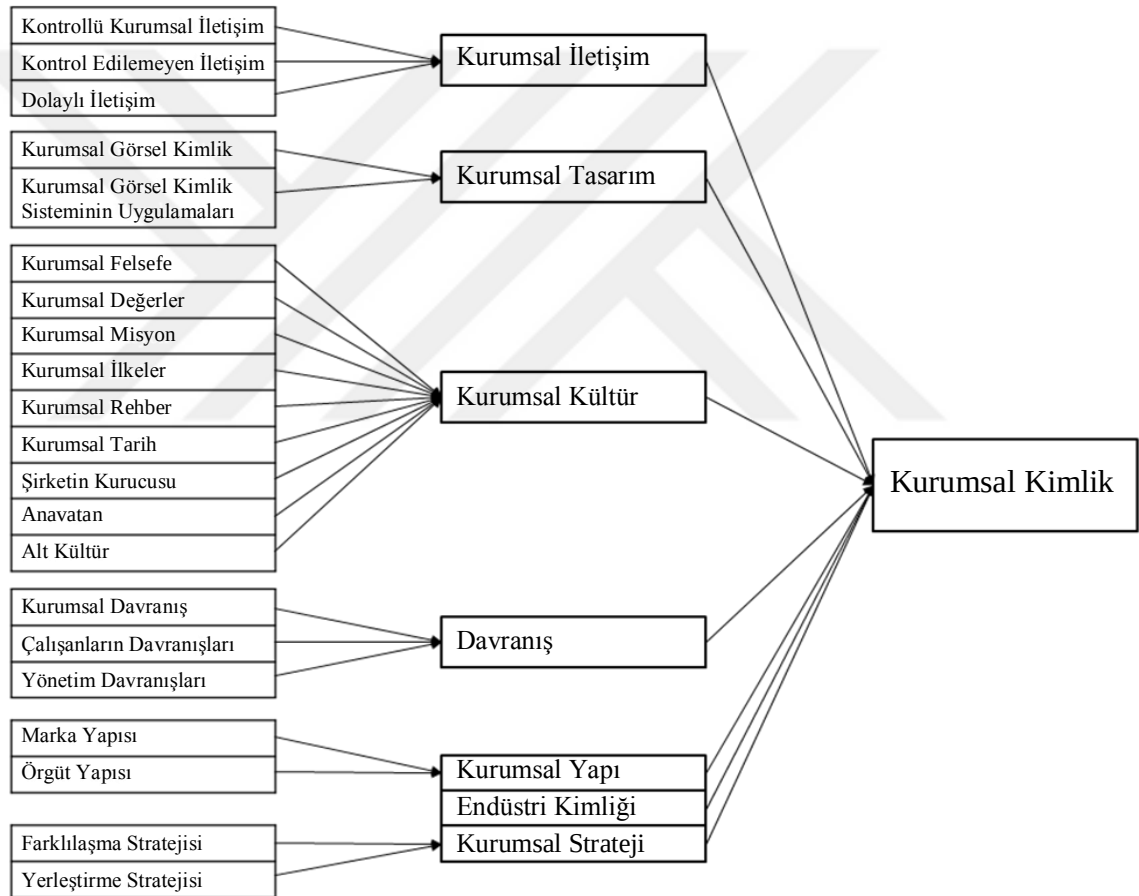
Kurumsal algılama yönetimi bileşenlerinden ilki, yönetilebilen bir kurum algısı oluşturabilmektir. Kurumsal algılama yönetimi, kurum hedef kitlesinin algılarını bir bütün olarak etkilemek için tasarlanmaktadır. Bu algılamalar kurumsal imajı (örneğin kurumsal algının geçerli veya güvenilir olması), kurumsal itibarları (örneğin zorlu bir rakip olarak görülme) ve kurumsal kimliği (örneğin, üst düzey olmak gibi kurum sınıflandırması) içermektedir.⁴¹⁵ Bu çerçevede; kurum algısını oluşturan “kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve kurumsal itibar” kavramları incelenecektir.

3.2.1.1. Kurumsal Kimlik

Kurumsal kimlik kavramına esas olarak teknoloji, pazar dinamikleri ve tüketici değerleri ve davranışlarındaki değişiklikler nedeniyle 20’nci yüzyılın son çeyreğinden

⁴¹⁵ Elsbach, (OPM/Makale), s. 300.

itibaren giderek artan bir ilgi gösterilmektedir.⁴¹⁶ Kurumsal kimlik denildiğinde çok sayıda insanın aklına öncelikli olarak kurumun logosu, amblemi vb. görsel öğeler gelmektedir. Fakat bahse konu hususlar kurum kimliğinin ne olduğunu izah etmede yeterli olmamaktadır. Çünkü kurumsal kimlik, görsel unsurları içeren “kurumsal tasarım” ile birlikte “kurumsal iletişim”, “kurumsal davranış” ve “kurum felsefesi” unsurlarından oluşmaktadır. Aynı zamanda bahse konu unsurlar birbirlerinden etkilenmekte olup, bunların kuruma özgü bir biçimde kullanılması ise kurumsal kimliği teşkil etmektedir.⁴¹⁷



Şekil 2627.2: Kurumsal Kimlik

Kaynak: T.C. Melewar, “Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature”, **Journal of Marketing Communications**, No: 9, 2003, p. 198, Çev. Zeliha Hepkon, “Kurumsal Kimlik İnşasını Belirleyen Faktörler: Bir Literatür Taraması”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi**, Sayı:4, 2003, s. 181.

⁴¹⁶ T.C. Melewar, “Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature”, **Journal of Marketing Communications**, No: 9, 2003, p. 195.

⁴¹⁷ Okay, (Kurum Kimliği), s. 39.

Kurumsal kimlik, kurumun kendisini nasıl gördüğü anlamına gelmekte olup, kurum çalışanları ile kurumun diğer iç paydaşların kendi kurumlarını nasıl algıladıklarıyla ilgilidir.⁴¹⁸ Kurumsal kimlik, bir kurumun kendini tanımlamasında odak noktasıdır. Kurumun sözlü ve görsel olarak sunumunu, konumlandırılmasını ve kurum işletme birim ve ürün seviyelerinde rekabetçi farklılaşmayı içermektedir. Bu nedenle, kurum kimliği bir kurumun faaliyet biçimleri ve stratejileri ile yakından ilişkilidir.⁴¹⁹

Kurum kimliği, bir kurumun “merkezi, ayırt edici ve kalıcı karakteri”⁴²⁰, “kurum üyelerinin davranışına dayanan benzersiz özellikleri”⁴²¹, “rakiplerinden ve benzerlerinden ayrılabilmesi için, felsefe, dizayn (tasarım), iletişim ve davranışların oluşturduğu bütünlük”⁴²² olarak tanımlanabilmektedir. Olins, kurum kimliğinin “kurumun kim olduğunu”, “kurumun ne yaptığını” ve “nasıl yaptığını” yansıttığını ifade etmektedir.⁴²³

Kurumsal kimlik, kurum çalışanlarının davranışlarından, kurumun iletişim biçimlerinden, felsefesinden ve görsel unsurlarından oluşmaktadır.⁴²⁴ Kurum kimliği öğeleri kısaca aşağıda açıklanmıştır.

- Kurum Felsefesi: Kurum kimliğinin çekirdeğini oluşturmaktadır.⁴²⁵ Kurum felsefesi, kurumun kendisi hakkındaki düşünceleri olup, kurumun değerlerinden, tutumlarından ve normlarından; hedeflerinden ve geçmişinden oluşmaktadır. Kurum felsefesi, kurum yönetim davranışlarını, politikalarını ve stratejilerini etkilemektedir.⁴²⁶

⁴¹⁸ Rosa Chun, “Corporate reputation: Meaning and measurement”, **International Journal of Management Reviews**, Vol: 7, No: 2, 2005, p. 96.

⁴¹⁹ Melewar, s. 197.

⁴²⁰ Stuart Albert and David Whetten, “Organizational Identity”, (Ed. B. M. Staw and L. L. Cummings), **Research in Organizational Behavior**, JAI Press, Greenwich, 1985, pp. 263-295’ten aktaran Blake E. Ashforth and Fred A. Mael, “Organizational Identity and Strategy As A Context For The Individual”, **Advances in Strategic Management**, Volume 13, 1996, p. 23.

⁴²¹ Cees B.M. van Riel and John M. T. Balmer, “Corporate identity: the concept, its measurement and management”, **European Journal of Marketing**, Vol:31, No: 5/6, 1997, p. 341.

⁴²² Okay ve Okay, s. 571.

⁴²³ Wally Olins, **The Wolff Olins Guide to Corporate Identity**, Revised Edition, Black Bear Press, London, 1990, p. 108’den aktaran Ayla Okay, **Kurum Kimliği**, 3. Baskı, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2002, (Kurum Kimliği), s. 38.

⁴²⁴ Ayla Okay, **Kurum Kimliği**, 3. Baskı, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2002, (Kurum Kimliği), s. 37.

⁴²⁵ Göztaş Pira ve Baytekin, s. 203.

⁴²⁶ Sevil Uzoğlu Bayçu, “Kurumsal Stratejik İletişim”, **Stratejik İletişim**, (Ed. Serdar Sever), Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 2015, s. 102.

- **Kurumsal Davranış:** Bir kurumun belli durumlardaki tipik tepkileridir. Kurumun karşılaştığı durumlarda ne şekilde davranmasını içermektedir.⁴²⁷ Bir kurumun iç ilişkilerinde çalışanlarına karşı iletişim tarzı, dış ilişkilerinde müşteri şikâyetlerini ele alma tarzı kurumsal davranışa örnek olarak verilebilir.
- **Kurumsal Dizayn (Tasarım):** Kurumun çevresine ve hedef kitlelerine kendisini görsel olarak ifade etmesidir. Kurumun isminden, logosuna, kullandığı renk ve yazı karakterinden kurum bina ve dekoruna kadar görsel her şey kurumsal dizayn kapsamındadır. Kurumsal dizayn bir kurumun tamamen görselliğine atıfta bulunduğundan dolayı görsel kimlik olarak da adlandırılmaktadır.⁴²⁸
- **Kurumsal İletişim:** Kurumun ilişki içerisinde bulunduğu bütün gruplar ile ilişkilerini tanzim etmek maksadıyla “içsel ve dışsal iletişim metotlarını” etkin ve uyumlu bir biçimde kullanılmasıdır.⁴²⁹



Şekil 28.3: Kurumsal Kimliğin Öğeleri

Kaynak: Ayla Okay ve Aydemir Okay, **Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları**, 7. Basım, Der Yayınları, İstanbul, 2014, s. 574.

Günümüzde aynı sektörde yer alan kurum sayısının fazla olması ve giderek artması ile yoğun rekabet ortamı göz önüne alındığında; kurumlar için hedef kitleleri tarafından olumlu algılanan kurum kimliğine sahip olmak büyük önem taşımaktadır. Çünkü kurumsal kimliğin kuruma sağladığı birçok avantaj bulunmaktadır. Melewar, literatürde yer alan bu faydaları şu şekilde ifade etmektedir: Kurumsal kimlik, kurum

⁴²⁷ Okay ve Okay, s. 575.

⁴²⁸ Bayçu, s. 103.

⁴²⁹ Theaker, s. 119.

kültürünün oluşmasına yardımcı olurken çalışanları da motive etmektedir. Kurum paydaşları, kurumsal kimliğin yansımalarıyla kurum gücünü ve rekabetçiliğini fark edebilmekte, böylelikle kuruma bağlılıkları sağlanarak kurumsal marka oluşturulabilmektedir. Bunun neticesinde kurum yatırımcıların dikkatini çekerek kurumun sermaye piyasalarına erişebilmesine olanak sağlamaktadır.⁴³⁰

Kurumsal kimlik, kurum kültürü ve kurumsal imajı ile etkileşim içerisinde. Kurumlar tarafından arzu edilen kurum imajının tesis edilebilmesi için kurumun felsefesine dayanan kurumsal dizaynın, kurumsal davranışın ve kurumsal iletişimin uyumlu ve uygun bir şekilde kullandıkları dikkate alınarak, aslında kurumsal kimlik faaliyetlerindeki amacın olumlu bir kurum imajı tesis etmek olduğu söylenilebilir.⁴³¹

3.2.1.2. Kurumsal İmaj

Kurumsal imaj, “bir kuruma ilişkin kitlelerin beyinde gerçekleşen tüm etkiler”⁴³², kurum hakkındaki görüşlerin toplamı⁴³³, hedef kitlelerin bir kurum hakkında sahip oldukları anlık zihinsel resim⁴³⁴, “o güne dek kurumla etkileşimlerin sonucunda paydaşlarının zihninde oluşmuş, o kurum ve/ veya unsurlarıyla ilgili düşüncelerin, duyguların, bilgilerin net sonucunun yol açtığı algıların tümü”⁴³⁵ olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal imaj, hedef kitlelerin kurum hakkındaki izlenimlerin ve deneyimlerin özeti olup, kurumun “ne için var olduğu” sorusunun cevabıdır.⁴³⁶

Bir kurum için iç hedef kitle ve dış hedef kitle tarafından “örgütsel meşruiyet”, “örgütsel doğruluk ve tutarlılık” ve “örgütsel güvenilirlik” gibi kategoriler içerisindeki güncel ve geçici algılamalar kurumsal imajı oluşturmaktadır. Kurumsal imajlar görece kısa ömürlü belirli algılar olup, kurumun aynı zamanda birkaç farklı imaja sahip olabileceği öngörülmektedir. Literatürde kurumsal imaj, sadece dış hedef kitle algılamaları olarak tanımlanmasının yanı sıra iç ve dış hedef kitle algılamaları olarak da

⁴³⁰ Melewar, s. 195-196, Çev. Hepkon, s. 176-177.

⁴³¹ Okay, (Kurum Kimliği), s. 272.

⁴³² Vural ve Bat, s. 123.

⁴³³ Peltekoğlu, s. 559.

⁴³⁴ Edmund R. Gray and John M. T. Balmer, “Managing Corporate Image and Corporate Reputation”, **Long Range Planning**, Vol: 31, No: 5, 1998, p. 697.

⁴³⁵ Mehtap Sümersan Köktürk, A. Müge Yalçın ve Emine Çobanoğlu, **Kurum İmajı Oluşumu ve Ölçümü**, Beta Basım, İstanbul, 2008, s. 29.

⁴³⁶ Tutar, (Örgütsel Algılama Yönetimi), s. 121-122.

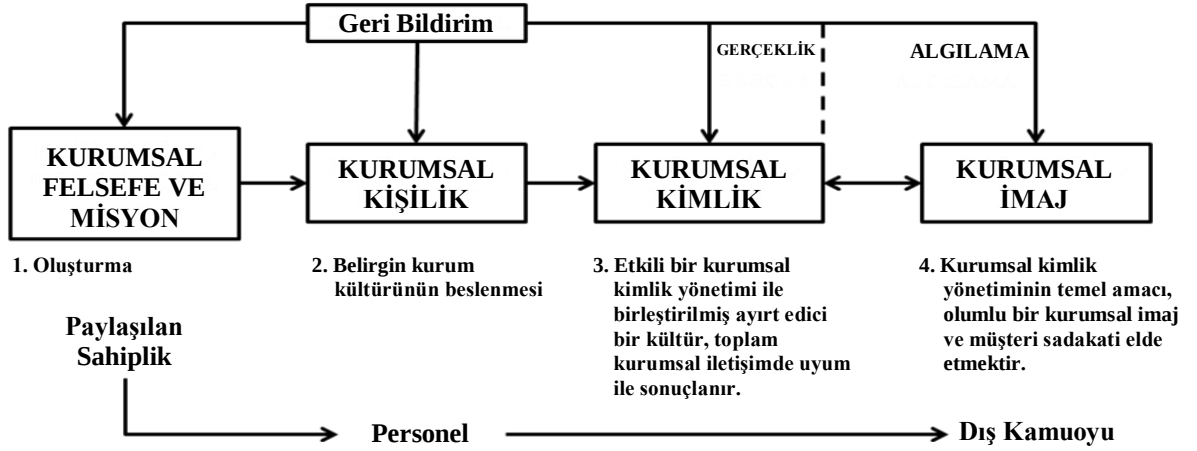
tanımlanmaktadır. Örgütsel meşruiyet, bir varlığın eylemlerinin sosyal olarak inşa edilmiş “normlar, değerler, inançlar ve tanımlar sistemi” içinde arzulanan, uygun veya uygun olduğuna dair genel bir algı veya varsayım olarak tanımlanmaktadır. Meşru olarak algılanan kurumlar daha değerli ve daha güvenilir algılanmakla birlikte hedef kitleleri tarafından daha fazla destek göreceği söylenebilir. Özellikle kriz zamanı ve örgüt meşruiyetine tehdit oluştuğunda kurumun hedef kitlelerindeki imajı önem arz etmektedir. Örgütsel doğruluk ve tutarlılık, kurumun üst düzey yöneticilerinin devam eden faaliyetlerine ilişkin davranış ve kararlarına odaklanmaktadır. Bu çerçevede kurum yöneticilerinin tutarlı davranış ve kararları, hedef kitleler tarafından geçmişte verilen kararların doğru olduğu şeklinde algılanmasını ve kurumsal imajın olumlu olarak algılanmasının devamını sağlamaktadır. Popüler bir konu haline gelen son kurumsal imaj kategorisi, örgütsel güvenirliliktir. Örgütsel güvenilirlik, bir kurumun davranışlarında ve inançlarında yetkinlik, yardımseverlik ve bütünlük gösterdiği algısı olarak tanımlanmaktadır. Örneğin; bir kurum için iç hedef kitle olarak çalışanlar için eşit tazminat uygulamaları, dış hedef kitle olarak hissedarlar için kurumun kültür ve kontrol mekanizması örgütsel güvenilirlik imajını etkilemektedir.⁴³⁷

Kurumsal imaj; bir kurumun hedef kitlesi ve kamuoyu üzerindeki kurumsal kimlik etkisinin sonucunda meydana gelmektedir. Bu sebeple kurumsal imajda, kurum kimliğini oluşturan “kurum felsefesi”, “kurumsal dizayn”, “kurumsal davranış” ve “kurumsal iletişim” faaliyetleri dikkate alınmalıdır.⁴³⁸ Kurum imajın etkileyen unsurlar olarak; “çalışanlar, liderler, müşteri memnuniyeti, satış sonrası hizmet, reklamlar, endüstriyel ilişkiler, ambalaj, borsanın etkisi, fiziksel görüntü ve kurumun muhatap olduğu soruları yanıtlama yöntemleri”⁴³⁹ sayılabilir.

⁴³⁷ Elsbach, (OPM/Kitap), ss. 13-17.

⁴³⁸ Okay, (Kurum Kimliği), s. 66, 246.

⁴³⁹ Jefkins, s. 14-15.



Şekil 2930.4: Kurumsal İmaj ile Kurumsal Kimliğin İlişkisi

Kaynak: John M. T. Balmer, “Corporate Branding and Connoisseurship”, *Journal of General Management*, Vol: 21, No: 1, Autumn, 1995, p. 38.

Kurumsal imaj oluşturulurken temel amaçlar; farkındalığı ve kurumun tanınırlığını artırmak ve hedef kitlelerinde doğru ve pozitif bir kurum algısı oluşturmaktır.⁴⁴⁰ Böylelikle kurumlar hedef kitleleri tarafından güvenilir, dürüst, saygın, tutarlı vb. olumlu imaj algılamaları sonucunda her konuda avantaj elde etmeyi amaçlamaktadır.

Kurumsal algılama yönetiminde imaj ve itibar kavramları, soyut kavramalar olması ve kurumlara sağladığı avantajların benzeşmesi nedeniyle sıklıkla birbirine karıştırılmaktadır. Bu yüzden imaj ve itibarın oluşumu ve sonucu ele alınarak incelenmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir. Kısaca kurumsal imaj; hedef kitlelerin aklındaki anlık kurum algıları olup, hedef kitlelerde pozitif ve negatif olmak üzere çok sayıda farklı kurum imajı algılamaları olabilmektedir. Kurumsal imaj, kurumsal kimlik ile inşa edilirken, kurumsal itibar ise kazanılmaktadır. Kurumsal imaj, imaj yaratma süresince yapılacak faaliyetler sebebiyle maliyetken, kurumsal itibar kuruma sağlayacak yararlar ve tehditlere karşı koruma sağlaması neticesinde kurum için bir varlık olarak kabul edilebilir. Diğer taraftan kurumsal imaj belirtildiği üzere çok sayıda ve değişken olabilmekteyken, kurumsal itibar tek ve sabittir.

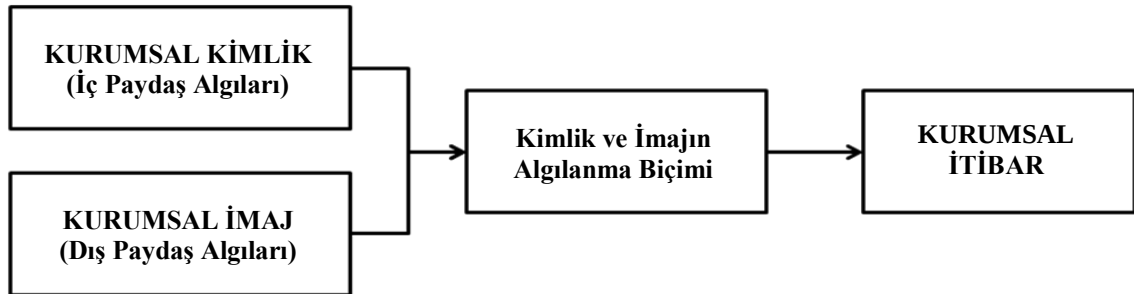
⁴⁴⁰ Peltekoğlu, s. 560.

3.2.1.3. Kurumsal İtibar

Kurumsal itibar, tüm paydaşların kurum itibarına ilişkin fikirlerini, iç kimliği ve dış paydaşların bilhassa müşterilerin kuruma yönelik fikirlerini ve yargılarını ihtiva eden dış imajı da kapsayan kolektif bir kavramdır.⁴⁴¹ Kurumsal itibar; “müşterilerin, yatırımcıların, çalışanların ve genel kamuoyunun net bir şekilde kurum hakkındaki iyi ya da kötü, zayıf ya da güçlü gibi etkileyici ve duyuşsal tepkilerini”⁴⁴² ifade etmektedir. Genel bir açıklamayla kurumsal itibar, kurumun nitelikleri hakkında bir değer yargısını belirtmektedir.⁴⁴³

Kurumsal itibar, bir kurumun güvenilirlik, sosyal sorumluluk, inanırılık algılamalarını ifade etmektedir. İtibarın diğer bir özelliği ise en iyi/ en beğenilen kurum gibi göreceli statü sıralamasını belirtmesidir. Bu sebeple kurumsal itibar kurumun, diğer rakipleri ile karşılaştırılmasına ilişkin algılamaları da içermektedir.⁴⁴⁴

Kurumların en değerli varlığı, itibarıdır. Kurumsal itibar, kurumsal kimlik ve kurumsal imajın ahengi ile oluşmaktadır. Diğer bir ifade ile kurumsal itibar iç hedef kitle ve dış hedef kitle tarafından kurum hakkındaki algılamalardır.



Şekil 31.5: Kurumsal İtibarın Oluşumu

Kaynak: Hasan Tutar, *Simetrik ve Asimetrik İletişim Bağlamında Örgütsel Algılama Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008, (Örgütsel Algılama Yönetimi), s. 207.

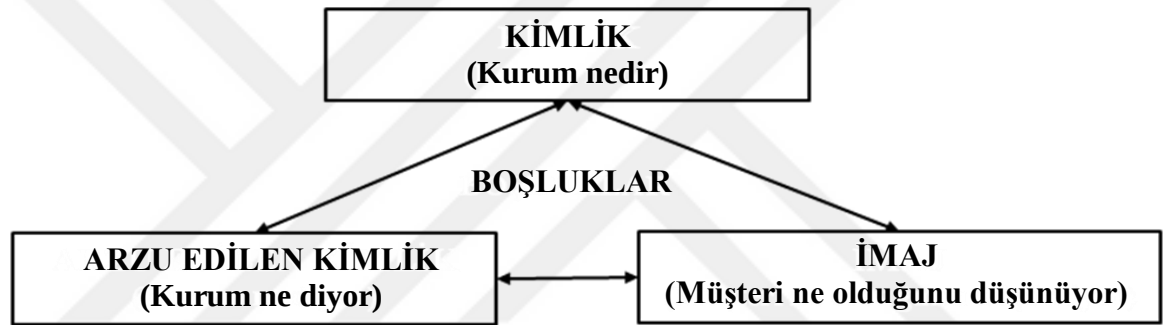
⁴⁴¹ Davies vd.leri, s. 162.

⁴⁴² Fombrun, p. 101.

⁴⁴³ Gray ve Balmer, s. 697.

⁴⁴⁴ Charles J. Fombrun and Mark Shanley, “What’s in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy”, *Academy of Management Journal*, Vol: 33, No: 2, 1990, p. 233.

Kurumsal imaj, gerçeğe olduğu kadar inanca da dayanabildiğinden farklı grupların farklı kurum imajı algılamaları mevcuttur.⁴⁴⁵ Bu sebeple genellikle kurum hakkında oluşan hedef kitle kurum imajı algılaması gerçek kurum kimliği ile uyuşmamaktadır. Kurumlar tarafından olumlu bir kurum itibarının kazanılabilmesi maksadıyla kurum kimliği, kurum imajı ve arzu edilen kurum kimliği arasındaki boşlukların minimize edilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Burada kurumsal kimlik gerçekte var olanı, kurumsal imaj hedef kitle tarafından kurum imaj algısını, arzu edilen kurumsal kimlik ise kurum tarafından algılanması hedeflenen kurum kimliğini açıklamaktadır.



Şekil 32.6: Kurumsal İtibarın Öğeleri

Kaynak: Rosa Chun, “Corporate reputation: Meaning and measurement”, *International Journal of Management Reviews*, Vol: 7, No: 2, 2005, p. 98.

Kurumsal itibar yönetiminde stratejik açıdan iki farklı bakış açısı mevcuttur. Bunlar; kaynak temelli görüşler ve pazar temelli görüşlerdir. Kaynak temelli görüşler kurumların itibarında ayırt edici yeteneklerine, niteliklerine ve kaynaklarına; buna karşın pazar temelli görüşler kurumların itibarında eksik bilgi ortamlarında rekabet avantajı elde etmek için stratejik niteliklere odaklanmaktadır. Bir kurumun performansının istikrarı, tutarlılığı ve pozitifliği hedef kitlelerde kalıcı bir kurum algısı oluşturmaya yardımcı olacağı, diğer bir ifadeyle hedef kitlenin kurumun geçmiş performansını göz önüne alarak gelecek performansını tahmin edebileceğinden kurumun olumlu itibar oluşumuna fayda sağlayacağı değerlendirilmektedir.⁴⁴⁶

⁴⁴⁵ Balmer, s. 25.

⁴⁴⁶ Elsbach, (OPM/Kitap), ss. 18-19.

Kurumların rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için olumlu bir itibara sahip olmak ve onu koruyarak sürekliliğini sağlamak kurumlar için çok önemlidir. Kurumsal itibarın yüksek seviyede olması, kurumların hedef kitleleri tarafından saygı duyulmasını, değer verilmesini, ayrıcalıklı görülmesini ve yararlarının korunmasını temin etmektedir.⁴⁴⁷ Daha açık bir anlatımla kurumsal itibar, büyük yatırımcıların, tedarikçilerin, iş ortaklarının ve başarılı çalışanların kuruma çekilmesini, bilinçli müşterilerin kazanılmasını, kurum ürün ve hizmetlerine değer katarak rakip şirket ürün ve hizmetlerine göre daha yüksek fiyattan ürünlerin satılmasını ve böylelikle daha fazla gelir elde edilmesini, finansal bakımdan daha kolay kaynak bulunmasını, krizde risk seviyesinin düşürülmesini, hedef kitleler tarafından daha fazla müsamaha gösterilmesini sağlamaktadır.⁴⁴⁸

Kurumsal itibarın ölçümlemesinde çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. 1983 yılından itibaren Fortune dergisinin ABD’de “Amerika’nın En Beğenilen Şirketleri (America’s Most Admired Companies)” adı verilen sekiz kriteri bulunan araştırma, itibar ölçümünde en popüler olanlardandır. Ülkemizde En Beğenilen Şirketler araştırması ilk kez 1999 yılında Capital dergisi tarafından yapılan 18 kriterli araştırmadır. Bir başka popüler itibar araştırması ise Reputation Institute tarafından 2000’li yıllarda geliştirilen altı setten oluşan Reputation Quotient (RQ – İtibar Oranı) modelidir.⁴⁴⁹ Bahse konu araştırmalara ait kriterler/ boyutlar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

⁴⁴⁷ Tutar, (Örgütsel Algılama Yönetimi), s. 130.

⁴⁴⁸ Kırdar, s. 211.

⁴⁴⁹ Saydam, ss. 290-292.

Kuruluş Adı	Kurumsal İtibar Kriterleri/ Boyutları
Fortune Dergisi	• Yönetimin kalitesi • Ürün ve hizmetlerin kalitesi • Finansal dinginlik, sağlamlık • Uzun vadeli yatırım değeri • Kurumsal kaynakların kullanımı • Yaratıcılık ve gelişim • İnsan kaynaklarının kalitesi ve sürekliliği • Sosyal sorumluluk
Capital-Best (Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri)	• Ürün ve hizmet kalitesi • Yönetim kalitesi • Pazarlama ve satış kalitesi • Çalışanların nitelikleri • Finansal sağlamlık • Sosyal sorumluluk • Uluslararası pazara entegrasyon • Yatırımcıya değer sağlama • Ücret politikası • Yönetimde şeffaflık • Çalışanlara sunulan sosyal olanaklar • Çalışanların niteliklerini geliştirme • İletişim ve halkla ilişkiler • Bilgi ve teknoloji yatırımları • Rekabette etik davranış • Çalışan memnuniyeti • Müşteri memnuniyeti • Yenilikçilik
Reputation Institute	• Duygusal cazibe • Ürün ve hizmetler • Finansal performans • Vizyon ve liderlik • Çalışma ortamı • Sosyal sorumluluk

Tablo 8.4: Kurumsal İtibar Kriterleri

Kaynak: Ayşen Temel Eğinli, “Kurumların En Önemli Değeri: İtibar”, **Farklılaşma Çağında Kurumsal Başarıyı Yakalamak: Halkla İlişkiler, Pazarlama, İletişim**, (Ed. Nilay Başok Yurdakul), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2008, s. 61.

Kurumsal itibar yaratılmaz, aslında zaten iyi ya da kötü itibar bulunmaktadır.⁴⁵⁰ Olumlu kurum itibarın kazanılabilmesi için kurum itibarının yönetilmesi gerekmektedir. Kurumsal itibar yönetimi aslında kurumsal algılamanın yönetilmesidir. Matematiksel bir formül ile açıklanmak istenilirse; “sosyal paydaşlar/ kamuoyu algısı = kurumsal

⁴⁵⁰ Kadıbeşgil, (İtibar), s. 317.

itibar” denklemi oluşturulabilir.⁴⁵¹ Kurumsal itibar, uzun süreli titiz çalışmalar sonrasında kazanılabilişmesine karşın çok kısa sürede kaybedilebileceğinden; kurum itibarının yönetilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Olumlu bir kurum itibarının kazanılması ve korunmasında aslında kurumsal algılama yönetimi kullanılmaktadır.

3.2.2. Eylemler/ Taktikler

Sembolik eylemler olarak da tanımlanan eylemler veya taktikler kurumsal algılama yönetiminin ikinci bileşenidir. Sembolik eylemler, kurum hedef kitlelerinin algılarını etkilemek için kullanılan kurum sözcülerinin faaliyetlerini içermektedir. Eylemler veya taktikler temelinde sembolik olabileceği gibi [Kentucky Fried Chicken isimli hazır yemek (fast food) kuruluşunun menüsünü değiştirmeksizin “kızarmış (fried)” kelimesindeki sağlıksız bir imajı en aza indirebilmek için kuruluşun ismini KFC olarak değiştirmesi] esasen pratik de (bir ürünün kalite algısını geliştirmek için o ürüne Toplam Kalite Yönetiminin uygulanması) olabilmektedir.⁴⁵²

Kurumsal algılama yönetiminde sözlü ifadeler, sınıflandırmalar, sembolik davranışlar ve fiziksel belirteçler olmak üzere dört sembolik eylem türü uygulanmaktadır.

3.2.2.1. Sözlü İfadeler

Sözlü ifadeler, bireysel ve kurumsal algılama yönetiminin psikolojik açıdan birey ya da kurum sorumluluğunun algılarını etkilemek için tasarlanmaktadır. Sözlü ifadeler, kurumsal algılama yönetiminde diğer eylemler veya taktiklerden daha efektif olup, aslında kurumun imaj ve itibarını yönetmek maksadıyla kullanılmaktadır. Sözlü ifadelerin içeriğinde ifadeleri destekleyen argümanlar, kanıtlar ve örneklemeler bulunmaktadır. Konu hakkında yapılan araştırmalar, sözlü ifadelerin fikir yürütmeye ve hassasiyete dayalı olarak ayrıntılı olduğu sürece daha yeterli olduğu sonucuna varmıştır. Sözlü ifadelerde form, içerik ve iletişim ortamı dikkate alınmaktadır.⁴⁵³

⁴⁵¹ Tutar, (Örgütsel Algılama Yönetimi), s. 133.

⁴⁵² Elsbach, (OPM/Kitap), s. 21.

⁴⁵³ Elsbach, (OPM/Makale), s. 307.

Form ifadeler, olumlu veya olumsuz algılanan olaylardan sonra kullanılmaktadır. Olumsuz algılanan olaylardan sonra mazeret, haklı gerekçe, inkâr ve özür dilemeleri içeren form ifadeler kullanılmaktadır. Mazeretler, olumsuz bir olayla ilgili sorumluluk algılarını en aza indirmek için tasarlanmış form ifadeleridir (örneğin; “bizim suçumuz değildi”). Haklı gerekçeler, sorumluluk söz konusu olmadığında bir olayın algılanan olumsuzluğunu en aza indirmek için tasarlanmış form ifadeleridir (örneğin; “düşündüğün kadar kötü değildi” veya “bunu yapmak için iyi bir nedenimiz vardı”). İnkârlar, bir olayla ilgili herhangi bir sorumluluğu (örneğin; “biz yapmadık”) ya da bir etkinliğin hiçbir şekilde olumsuz olmadığını iddia eden (örneğin; “olmadı”) form ifadeleridir. Özür dilemeler, olumsuz bir olayın sorumluluğunu tam olarak kabul eden ancak pişman olduğu ifade edilen form ifadeleridir (örneğin; “yaptık, ancak üzgünüz”). Olumlu ifadeler ise olumlu olaylardan sonra yetki, geliştirme ve beklenen tartışmalara verilen cevaplardır. Yetki formları, olumlu bir olaya ilişkin sorumluluk algılarını artırmak için tasarlanmıştır (örneğin; “biz yaptık” veya “düşündüğünüzden daha sorumluyuz”). Geliştirme formları, sorumluluk kabul edildiğinde bir olayın algılanan pozitifliğini artırmak için tasarlanmış ifade formlarıdır (örneğin; “düşündüğünüzden daha iyiydi”). Beklenen tartışmalara verilen cevaplar, bahaneler içerecek şekilde hazırlanan formlar ile hedef kitlelere algılamanın olumlu olmasını sağlamak amaçlanmaktadır (örneğin, işlenmiş gıdaların tüketicilerin bildiğinden daha fazla yağ içerdiğini ortaya çıkaran yeni beslenme kılavuzlarının tanıtılmasına cevaben; yeni kılavuz ilkeler tarafından rapor edilen yağ düzeylerinin yüksek olması, beslenme kılavuzları gıdalarımızdaki yüksek sağlıklı yağ düzeylerini yansıtmaktadır).⁴⁵⁴

Kurumlar sözlü ifadeler ile reklamlar, kurum bültenleri, yıllık raporlar, web siteleri, e-posta vb. iletişim ortamı vasıtalarıyla direkt olarak hedef kitlelerine ulaşabilmektedirler. Yüz yüze iletişimin, yazılı iletişimden daha iyi sonuç verdiği göz önünde bulundurularak, olumsuz bilgilerin kurum sözcüleri tarafından direkt olarak hedef kitlelere iletilmesinin, hedef kitle algılamalarını etkilemede daha faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

⁴⁵⁴ Elsbach, (OPM/Kitap), ss. 22-24.

3.2.2.2. Sınıflandırmalar

Kurumlar tarafından özellikle kurumsal kimlik açısından kim olduklarını ve olmadıklarını tanımlamak için sınıflandırmalar kullanılmaktadır. Sınıflandırmalar sosyal sınıflandırmaya dâhil etme ve sosyal sınıflandırmadan dışlama olarak ikiye ayrılmaktadır.

Sosyal sınıflamaya dâhil etme, kurumlar tarafından kendilerine benzer özellikler sergileyen ayırt edici kimliğin sınıflandırmasıdır. Kurum liderleri ve/ veya yöneticileri ile çalışanları tarafından kurum sınıflandırması yapıldığında kurum kimliğine yönelik algılama tehditleri fark edebilmektedir. Sosyal sınıflandırmadan dışlama, kurumsal kimlik yönetiminde kuruma ait olmayan ve olumsuz bakılan sınıflandırmaları tanımlamaktır. Örneğin, birleşme, satın alma veya yönetim direktifleri nedeniyle kimliklerini değiştiren kurumlar yeni üyeleri için eski kimliklerini bırakmak isteyebilmektedirler.⁴⁵⁵

3.2.2.3. Sembolik Davranışlar

Semboller, kurum içinde ve dışında, müşterek tutum geliştiren, düşünceleri, duyguları ve tepkileri kodlayan iletişim araçları görevi görmektedirler.⁴⁵⁶ Sembolik davranışlar ise kurum hedef kitlelerinin algılarını etkilemek için kurum ve üyeleri tarafından tasarlanmış faaliyetlerdir. Sembolik davranışlar, genellikle davranışı açıklayan sözlü ifadeler ile desteklenmektedir.

Sembolik davranışlar algılama yönetimi taktiklerinden olup, kurum kimliğini, imajını ve itibarını canlı olarak göstermektedir. Kurumlar tarafından algılamayı yönetmek için dört temel sembolik davranış biçimi kullanılmaktadır. Bunlar; birincil iş faaliyetleri, çalışanlara yapılan muamele, diğer gruplar ile yakınlık kurma, seçilen eylemlere bağlılığın artmasıdır. Birincil iş faaliyetlerine ilişkin davranışlar, genellikle kurumsal algılama yönetiminde görünür eylemler (ürünleri geri çağırmak, devlet düzenlemelerine uymak vb.) içermektedir. Birincil iş faaliyetleri sembolik davranışın en yaygın biçimidir.⁴⁵⁷ Örneğin; bir kurum birincil iş faaliyetlerine ilişkin davranışlar

⁴⁵⁵ Elsbach, (OPM/Kitap), ss. 27-29.

⁴⁵⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, 5. Baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2001, s. 36.

⁴⁵⁷ Elsbach, (OPM/Makale), s. 313-314.

kapsamında çevreye olan bağlılığını gösterir bir davranış olarak, ürettiği hizmet veya ürünün çevre zararı olmadığını gösterir davranışlarda bulunabilir.

Çalışanlara yapılan muamele, kurum kimlik ve itibarını artırmak maksadıyla kullanılabilir. Örneğin; kadınlar için kariyer olarak ilerleyebilmesi, doğum için izin verilmesi, yerinde çocuk bakımı imkânı sağlanması aile dostu bir kimlik yaratılmasını sağlayabilir. Diğer taraftan adaletin ve liyakatin tesis edilmesi kapsamında işe alma, terfi ettirme, performansa göre değerlendirme ve ücretlendirme gibi konular kurum güvenilirliği açısından kurum kimliği için önemlidir. Ayrıca kurum liderleri ve yetkililerinin, çalışanlar ile etkileşimlerinde davranış tutarlılığı, davranış bütünlüğü, kontrolü paylaşma isteği, verilecek kararların ve kurum hakkında konularda doğru, açık ve eksiksiz iletişim vasıtasıyla ile etkileşim ve çalışanların refahı için endişe göstermek kurum kimlik ve itibarını artırmaktadır.⁴⁵⁸

Kurumsal algılama yönetimi aracı olarak diğer grup veya kurumlar ile resmi veya gayri resmi bir ilişki kurmak da kullanılabilir. Saygın kurum ve gruplar ile ilişki kurmak hedef kitlelerde olumlu imaj ve itibar oluşturmaktadır. Örneğin yüksek statüde veya ayırt edici bir organizasyona sahip bir kuruluş tarafından kurumun diğer beğenilen şirketler ile aynı ligde olduğu izlenimi yaratılarak kurum itibarı artırılabilir (örneğin; Fortune Dergisi tarafından bir kurumun en beğenilen şirketler arasında gösterilmesi).⁴⁵⁹ Diğer taraftan toplum tarafından olumsuz algılanan alkol, sigara vb. kuruluşlarının seçkin kurumlar ile iyi ilişkiler geliştirerek, onlara bağışta bulunarak ve sponsor olarak, toplum tarafından olumlu bir şekilde algılanabilmek için girişimlerde bulundukları gözlemlenmektedir.

Seçilen eylemlere bağlılığın artması, kurumsal algılama yönetiminde doğruluk ve tutarlılık ile imaj yönetmek için kullanılmaktadır. Kurumda liderler ve yetkililer bazı hedeflere ulaşmak için yaptıkları yatırım neticesinde hedeflerine ulaşamadıkları, dahası ek yatırımların da yeterli olup olmayacağından emin olmadıklarında kendi kendilerini haklı çıkarabilmek için yatırım yapmaya devam etmeleri önerilmektedir. Seçilen eylemlere bağlılığın artması, kurum liderinin ve yetkililerinin hedeflerine ulaşmak için

⁴⁵⁸ Elsbach, (OPM/Kitap), s. 31-32.

⁴⁵⁹ Elsbach, (OPM/Kitap), s. 32-33.

yaptıkları yatırımlarda tutarlılık sağlayarak hedef kitleler tarafından olumlu algılama sağlanmaya çalışılmaktadır.⁴⁶⁰

3.2.2.4. Fiziksel Belirteçler

Kuruma ait logolar, binalar, işaretler, dekor ve düzenlemeler kurumun kimliğini yansıtmakta ve kurum imajının algılanmasını biçimlendirmektedir. Kurumsal algılama yönetiminde görsel olarak kuruma ait fiziksel belirteçlerin hedef kitleler tarafından kurumun algılanmasında önemi büyüktür.

Bir kurumun adının yazılış şeklinden, kuruma ait bütün nesnelerde hâkim olan renk ve tarza kadar geniş bir alan fiziksel belirteçlerdendir. Kurumun adı ve logosu (ya da işaret ve sembol) kurumun görsel kimliğine ait iki ana unsur olarak kabul edilmektedir. Bazen kurum logosu basit bir grafik tasarımı gibi görülmesine karşın aslında stratejik ve duygusal bir bileşke olarak da tasarlanmış olabilmektedir.⁴⁶¹

Kurumlar, fiziksel belirteçler sayesinde aynı zamanda diğer kurumlardan ve rakiplerinden ayrılmakta ve hedef kitlelerinin akıllarında kalarak hatırlanabilirliklerini arttırmaya çalışmaktadırlar.⁴⁶² Aristoteles'in "tüm algılar gözle başlar"⁴⁶³ ifadesi kurum fiziksel belirteçlerin önemini açıklamaktadır.

Örneğin; bilişim alanında faaliyet gösteren iki kurumdan, bilişim ve teknolojinin merkezi olarak kabul edilen ABD'de yer alan Silikon Vadisi'ne konuşlanmış olan kurum ile sıradan bir yerde bulunan diğer kurum arasında hedef kitleler tarafından algılama farklı olacaktır. Aynı şekilde Silikon Vadisi'nde yer alan iki kurumdan, kurum binası büyük olan diğerinden daha olumlu algılanacaktır. Bu bağlamda kurumların tasarım (mimari, peyzaj düzenlemesi vb.) ve dekoru (sanat eserleri tablolar vb.) da hedef kitlelerin algılamasını etkilemektedir.

Kurumlar tarafından dikkate alınarak çalışılması gereken kurumsal kimliğini yansıtan fiziksel belirteçlerden bazıları şu şekilde sıralanabilir⁴⁶⁴:

⁴⁶⁰ Elsbach, (OPM/Makale), s. 316.

⁴⁶¹ Peltekoğlu, s. 540-541.

⁴⁶² Okay, (Kurum Kimliği), s. 62.

⁴⁶³ Sevil Bayçu, "Mağaza Atmosferi ve Etkileri", **Mağaza Atmosferi**, (Ed. Mine Oyman), Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 2006, s. 57.

⁴⁶⁴ Başak Solmaz, **Kurumsal İletişim**, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 2016, s. 73.

- *Amblem/ logo çalışmaları,*
- *Evrak dosyası, bloknot, antetli kâğıt, zarf çalışmaları,*
- *Fatura, irsaliye, sipariş formu vs. çalışmaları,*
- *CD, DVD kutu ve etiket çalışmaları,*
- *Kartvizit çalışmaları,*
- *Broşür ve el ilanı gibi tanıtıcı çalışmalar,*
- *Personel kıyafet ve yaka kartı çalışmaları,*
- *Araç giydirme çalışmaları,*
- *Bina içi görseller ve dış cephe çalışmaları (piktogram, tabela, cephe giydirme vs.),*
- *Web sitesi çalışmaları,*
- *Akıllı telefon ve tabletler için, Android, IOS, ve Windows tabanlı uygulamalar,*
- *Kurum ya da ürüne özel diğer çalışmalar (ambalaj, taşıma kutusu, paketler vs.).*
- *Promosyon malzeme (ajanda, takvim, kalem, çıkartma vb.) çalışmaları.*

Kurumlar tarafından iç dekorasyonda kullanılan malzemeler insanlara bazı çağrışımlar ifade etmektedir. Örneğin; mermer, metal, cam vb. organik olmayan malzemeler “soğuk sert” olarak algılanırken, deri veya ağaç gibi organik malzemeler “sıcak yumuşak” olarak algılanmaktadır.⁴⁶⁵ Bu sebeple olumlu, sıcak ve samimi bir ortam algılaması yaratılmasında ağaç veya deri ürünlerin kullanılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Ayrıca renklerin psikolojik etkiler yarattığının araştırmalar sonucunda tespit edilmesiyle, renklerin sadece sevildikleri için seçildiği zamanlar artık geçmişte kalmış, günümüzde kurumlar renklerin algılayış biçimlerine göre hassasiyet göstermeye başlamışlardır. Dikkat edilirse hazır yemek (fast food) restoranları veya kumarhane gibi hareketli ve heyecanın fazla olduğu mahallerde heyecan ve iştahı simgeleyen kırmızı rengin; hastanelerde, termal merkezlerde, diş doktoru muayenahanelerinde ise sakinleştirici etkisi bilinen mavi veya yeşil rengin ağırlıkta olduğu görülmektedir.⁴⁶⁶

Renklerin anlamayı, öğrenmeyi, hatırlanmayı, okumayı kolaylaştırdığı araştırmalar sonucu ortaya koyulmuştur. Diğer taraftan kurumlar tarafından renklerin motivasyonu artırarak satışların artırılması maksadıyla da kullanıldığı bilinmektedir. Renkler, kültürler arasında farklı algılanabilmektedir. Örneğin batılı toplumlarda siyah matem rengi olarak kabul edilmesine karşın, doğulu toplumlarda matem rengi beyazdır.

⁴⁶⁵ Bernd Schmitt ve Alex Simonson, **Pazarlama Estetiği Marka, Kimlik ve İmajın Stratejik Yönetimi**, Çev. Zelal Ayman, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s. 120.

⁴⁶⁶ Odabaşı ve Barış, s. 138.

Bu yüzden kurumlar tarafından renk tercihleri yapılırken, milletlerin kültürlerine ve rekabet ortamlarına yönelik araştırma yapılarak karar verilmesi başarıya ulaşmada fayda sağlayacaktır.

3.2.3. Kurum Sözcüleri

Kurum sözcüleri, kurum hedef kitlelerine sembolik eylemlerde (örneğin sözlü ifadeler, sembolik davranışlar vb.) bulunmaktadır. Kurum sözcüleri arasında aslında kurumu temsil eden herkes bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle kurum sözcüleri, kuruma üye olmak zorunda olmayıp, kendi düşüncelerini ifade ederken resmi bir açıklama veya resmi unvanlara gerek yoktur. Kurum sözcüleri, kurum imajı oluşturulmasına, kurumun hedef kitleler tarafından istenilen şekilde algılanmasına yardımcı olmaktadır. Kurum adına konuşmak, birden fazla hedef kitlenin ve farklı izlenimlerin olması ile bu izlenimlerin zaman zaman uyumsuz olması nedeniyle zordur. Bundan dolayı kurum sözcülerinin kurum başarısındaki rolü büyüktür. Genellikle en yaygın kurum sözcüleri kurumsal liderler veya halkla ilişkiler uzmanları ile kurum çalışanları olarak kabul edilmektedir.⁴⁶⁷

3.2.3.1. Liderler ve Yetkililer

Görünür kurumsal liderler ve resmi halkla ilişkiler profesyonelleri çeşitli sebeplerden dolayı genel olarak kurumsal sözcüler olarak tanınmaktadır. Bu sebeplerden ilki olumlu veya olumsuz kurumsal olaylardan sonra liderlerin veya yetkililerin ilk olarak açıklama yapmasıdır. İkinci sebep ise liderlerin kurum ile ilgili hatalardan dolayı zarar görenlerin hata telafi edici tazminat vb. sembolik davranışlar gerçekleştirmeye en uygun olmasıdır.⁴⁶⁸ Büyük kurumlar tarafından üretim hataları, etik hatalar vb. sorunlar nedeniyle kurum CEO'sunun küresel çapta kamuoyundan özür dilemek ve telafi edici davranışlarda bulunmak için ön plana çıkması günümüzde sıklıkla karşılaşılmaktadır. Diğer taraftan kuruma ait yıllık raporlar, kurum performans mektupları vb. önemli açıklamalar kurum lideri imzası ile yayımlanmaktadır.

⁴⁶⁷ Elsbach, (OPM/Kitap), s. 36-37.

⁴⁶⁸ Elsbach, (OPM/Kitap), s. 37-38.

Kurum liderlerinin, kurumun fiziksel belirteçlerinde (kurum binalarının ve çalışma alanlarının seçiminde veya tasarımı vb.) kurumsal kimliği şekillendirici tercihlerde bulundukları da çoğu görülmektedir. Örneğin; kurum liderleri tarafından yaratıcılığa ihtiyaç duyan çalışma sektörlerinde klasik çalışma ofisleri yerine alışlagelmişliğin dışında, rahat, aykırı çalışma ortamları tercih edilebilmektedir.

3.2.3.2. Çalışanlar

Kurum çalışanları, küçük çaplı kurumsal algılama yönetimi kapsamında kullanılabilir. İmaj yönetimi, genellikle halkla düzenli olarak etkileşime giren bu ön saflardaki çalışanlar tarafından yürütülmektedir.⁴⁶⁹ Kurum çalışanlarının hedef kitle veya toplum ile direkt etkileşim içerisinde olduğundan, hedef kitlede veya toplumda olumlu algılamalar sağlayabileceği gibi olumsuz algılamalar ile kurum itibarına zarar verebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bu kapsamda çalışanların seçimi ve eğitimi ile başlayan aidiyet duygusu kazanımı ve motivasyonu artırıcı maddi ve manevi destekler ile devam eden süreç önem taşımaktadır.

3.2.4. Kurum Kitleleri

Kurum kitleleri, kurumsal algılama yönetimini hedefleyen tüm tarafları içermektedir. Hedef kitleler “iç hedef kitle” ve “dış hedef kitle” olmak üzere ikiye ayrılabilir. Danışmanlar, ofis elemanları, yöneticiler, hissedarlar gibi kurumla ilişkisi olan ve rutin işler esnasında iletişimde bulunanlar iç hedef kitleyi⁴⁷⁰; kurum ile direkt ve zorunlu ilişkisi olmayan müşteriler, basın temsilcileri, eğitimciler, hükümet temsilcileri, dini liderler, toplumsal çevre ve tedarikçiler ise dış hedef kitleyi⁴⁷¹ oluşturmaktadır.

⁴⁶⁹ Elsbach, (OPM/Makale), s. 319.

⁴⁷⁰ Peltekoğlu, s. 179.

⁴⁷¹ Okay ve Okay, s. 229.

3.2.4.1. İç Hedef Kitle

Kurumsal algılama yönetiminin uygulanmasında iç hedef kitle, dış hedef kitleye göre daha az dikkat çekmiştir. Son zamanlarda yapılan araştırmalarda iç hedef kitle algılarını yönetmenin farklı taktikler ile sağlanabileceği tartışılmaya başlanmıştır. İç hedef kitleye yönelik uygulanan kurumsal algılama yönetiminde, kurumsal kimlik yönetimi taktikleri önem kazanmaktadır. Özellikle iç hedef kitle tarafından kurumun tehdit altında olduğu veya kurum kimliğinin çelişkili olduğu algılandığında, kurum kimliği önem kazanmakta ve kimlik yönetimi zorunlu hale gelmektedir.⁴⁷²

3.2.4.2. Dış Hedef Kitle

Kurumsal algılama yönetiminde halk, araştırmacılar tarafından çalışılan en yaygın dış hedef kitledir. Bu grup çok fazla insan içerdiğinden şikâyetleri medyada büyük ilgi görmektedir. Diğer taraftan üye çeşitliliği nedeniyle olumsuz bir kurumsal olay ardında tüm kaygıları karşılayabilmek için çok sayıda ve karmaşık algılama yönetimi mesajları gerekmektedir. Halk dışında kriz durumu hariç olmak üzere kurumlar dış hedef kitlelerinden müşterilere ve rakiplere de özel ilgi göstermektedirler. Müşteriler ve rakipler, kurumun kalıcı kimliğini ve itibarını gösterdiğinden, kurumun sembolik davranışlarına ve fiziksel belirteçlere özellikle dikkat etmektedirler. Kurumsal algılama yönetiminde son önemli dış hedef kitlenin medya olduğu söylenebilir. Basılı medya, televizyon ve radyo iletişimi dâhil olmak üzere tüm medya kuruluşları kurumsal eylemlerin tercümanı ve muhabiri olarak görev yapmaktadır. Böylelikle medya kuruluşları kurum açısından toplumun genel algılamasını olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilmektedir.⁴⁷³

3.3. KURUMSAL ALGILAMA YÖNETİM SÜRECİ

Kurumlar, hedeflerine ulaşmak için faaliyet gösteren yapılar olup, kurumsal amaçlarına ulaşmak için hizmet veya ürün üretmektedirler. Bu üretim faaliyeti sebebiyle kurumla hedef kitleleri arasında bir ilişki kurulmakta ve bu ilişki birbirini etkilemektedir. Kurumsal algılama yönetimi, bahse konu karşılıklı ilişkilerin

⁴⁷² Elsbach, (OPM/Makale), s. 320.

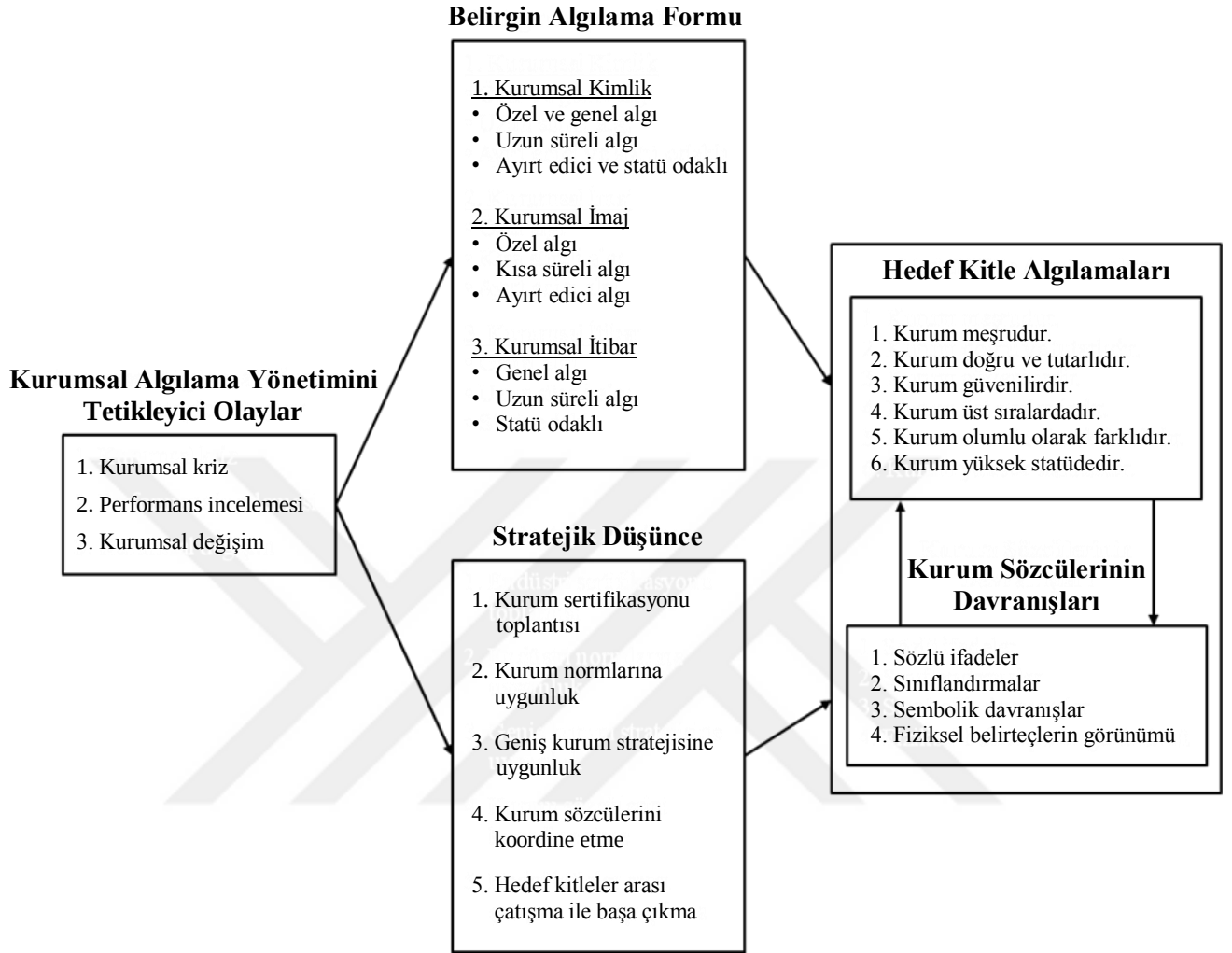
⁴⁷³ Elsbach, (OPM/Kitap), s. 39-40.

yönetilmesini amaçlamaktadır. Kurum tarafından hedef kitleleri ile açık ve anlaşılır iletişim faaliyetleri yürüterek, hedef kitlelerinin kurum lehine algılamanın oluşmasına yardım edecek faaliyetlerde bulunulmalıdır.⁴⁷⁴

Kurumsal algılama yönetimi, kurum tarafından hedef kitlelerinin algılarını hedeflenen şekilde etkileyebilmek için icra edilen davranışlar ve eylemlerdir. Kurumsal algılama yönetimi kurum liderleri ve/ veya yöneticileri ile çalışanlarının davranışları ve eylemlerini içeren tüm faaliyetleri kapsamaktadır.

Elsbach tarafından geliştirilen ve aşağıda bulunan şekilde belirtilen kurumsal algılama yönetimi süreci ele alındığında; kurumsal algılama yönetiminin kurumsal kriz, kurum performansının değerlendirilmesi ve kurumsal değişim kararının alınmasından sonra uygulanmaya başlanacağı görülmektedir. Bu kapsamda kurumsal algılama yönetiminin tetikleyici unsurları olan kriz, değişim ve kurum performansının arzu edilen seviyeye çıkarılması maksadıyla icra edildiği söylenebilir.

⁴⁷⁴ Tutar, (Örgütsel Algılama Yönetimi), s. 108-109.



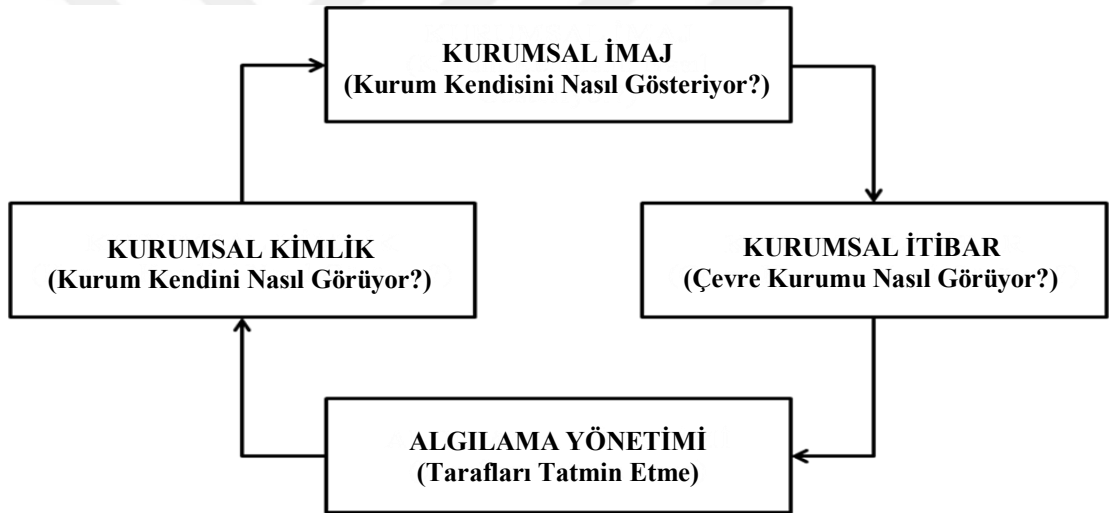
Şekil 33.7: Kurumsal Algılama Yönetimi Süreci

Kaynak: Kimberly D. Elsbach, “Organizational Perception Management”, **Research in Organizational Behavior**, Vol. 25, 2003, (OPM/Makale), p. 325.

Kurumsal algılama yönetimi, kurumun stratejik hedefleri, felsefesi, kişiliği ve kültürü doğrultusunda kararlaştırılacak bir stratejik düşünce ile şekillendirilmektedir. Bu süreçte, kurumun davranışları ve eylemlerinin iç ve dış hedef kitlelerin beklentileri arasındaki farkı kapatmak ve hedef kitleler arası olası çatışmalar ile başa çıkmak için sorun yönetimi uygulanmaktadır. Ayrıca stratejik düşünceler kapsamında kurum sözcükleri olan liderler ve/veya yöneticiler ile çalışanların eylem ve davranışlarda doğru ve tutarlı olmak ile birlikte senkronizasyonu sağlayabilmek için koordine edilmesi gerekmektedir.

Kurum liderinin ve/ veya yöneticilerinin ve çalışanlarının sözlü ifadeleri, sınıflandırmaları, sembolik davranışları ve kurum lideri tarafından belirlenen kuruma ait fiziki belirteçler ile hedef kitle algılamalarının etkilenmesi hedeflenmektedir. Kurumsal algılama yönetimi neticesinde genel olarak hedef kitle tarafından kurumun meşru, doğru ve tutarlı, güvenilir, kategorik olarak üst sıralarda, olumlu olarak farklı ve yüksek statüde olduğunun algılanması amaçlanmaktadır.

Kurumsal algılama yönetiminde temel amaç algıların istenilen şekilde etkilenebilmesidir. Kurum algıları; kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve kurumsal itibardan oluşmaktadır. Aşağıda kurum algıların etkileşimini gösterir şekil bulunmaktadır.



Şekil 34.8: Kurum Algılarının Etkileşimi

Kaynak: Hasan Tutar, **Simetrik ve Asimetrik İletişim Bağlamında Örgütsel Algılama Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008, (Örgütsel Algılama Yönetimi), s. 104.

Kurum tarafından hedef kitlelerde arzu edilen algılamanın oluşturulabilmesi amacıyla kurumsal kimlik yaratılmaktadır. Oluşturulan kimlik, kurumsal imaj olarak algılanmaktadır. Kurumun kimliği ve imajının birleşiminin hedef kitleler tarafından algılanması neticesinde kurumsal itibar şekillenmektedir. Son olarak elde edilen geri bildirimlerinin incelenerek hedeflenen ve gerçekleşen algılamaların değerlendirilmesi neticesinde ihtiyaç durumuna göre algılama yönetimi süreci düzenlenerek, tekrarlanmaktadır.

Kurumsal algılama yönetimine genel bir örnek vermek gerekirse, yaşanan krizden sonra kurumun başına tanınmış saygın bir lider getirerek kurumsal imajın; televizyon, dergi, gazete vb. mecralara verilen kurumsal reklamlar ile kurumsal kimliğin; kamuoyu tarafından kabul görmüş saygın kuruluşlar ile kurulan ilişkilerin hedef kitleler tarafından bilinmesiyle de kurumsal itibarın olumlu algılanması sağlanacaktır. Basit bir şekilde örneklenen durumun her kurum için ayrı ele alınmasına, gerekli planlamalar neticesinde kurum sözcülerinin davranış ve eylemleri ile hedef kitlelerinin algılarının etkilenmeye çalışılmasına gayret gösterilmelidir.

3.4. KURUMSAL ALGILAMA YÖNETİMİ VE STRATEJİK İLETİŞİM

Kurumlar, günümüz rekabet koşullarında amaçlarına ulaşabilmek için rakiplerinden farklılaşarak bulunduğu pazarda güçlü olmak zorundadırlar. Kurumun pazarda güçlü olması için sadece finansal durumunun güçlü olması yeterli değildir. Finansal açıdan çok büyük olan küresel kurumların dahi meydana gelen krizler nedeniyle kurumsal itibarlarını kaybetmesinden dolayı çok zor durumda kalmaları ve hatta yok olmaları sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Bulduğumuz bilgi ve iletişim çağında bu gerçeğin farkında olan kurumlar, güçlü bir kurum itibarı kazanabilmesi ve hedef kitlelerinin arzu ettiği şekilde tutum ve davranış sergilemesi maksadıyla stratejik iletişim yönetimini ve kurumsal algılama yönetimini uygulamaktadırlar.

Kurumsal algılama yönetimi genellikle algılamayı tehdit etmeyi tetikleyici olaylar ile başa çıkmak (krizler, tartışmalı kimlik değişiklikleri, gelecek performans değerlendirmeleri vb.) ve algılamayı artırmayı tetikleyici olaylar ile ilgilenmek (zorlukların üstesinden gelme, iyi sıralama/ derecelendirme elde etmek vb.) maksadıyla kullanılmaktadır.

Stratejik iletişimi kısaca, kurumsal itibarın etkin bir şekilde yönetilebilmesi maksadıyla, algılama yönetimi kapsamında proaktif veya reaktif bir yaklaşımla, hedef kitlenin analizine istinaden, istenilen değişimi oluşturabilmek için seçilen mesajların en uygun iletişim kanalları ile hedef kitleye ulaştırılmasını ve geri bildirimini içeren, özünde ikna amacı güden bir iletişim süreci olarak tanımlayabiliriz.

Kurumlar tarafından stratejik iletişim yaklaşımı ile sorun meydana gelmeden gerekli müdahaleler yapılarak, hedef kitlenin yanlış bir algılama içinde olmasına

müsaade edilmemeye çalışılmaktadır. Bu çerçevede stratejik iletişim kurumlar için bir kontrol mekanizması görevi de görmektedir. Stratejik iletişimde amaç; itibar yönetimini, ilişki yönetimini ve görev yönetimini sağlayabilmektir. Stratejik iletişimde itibar yönetimi kurumsal algılama yönetimi ile sağlanmaktadır.

Stratejik iletişim ve algılama yönetimi kavramlarını ele aldığımızda, stratejik iletişimin algılama yönetimini içerdiği söylenebilir. Hedef kitlede hedeflenen düşünce, davranış ve tutum değişikliğini sağlamak için uygulanan stratejik iletişim ile algılama yönetimi arasındaki temel fark, süreçte odaklanılan yerlerdir. Genellikle; stratejik iletişimde iletinin kendisine ve iletinin gönderileceği kanala odaklanılırken, algılama yönetiminde ise iletinin yarattığı sonuç dikkate alınmaktadır.

Stratejik iletişim ve kurumsal algılama yönetimi kavramlarının birlikte anlamlandırılmasında, kavramların “Kurumsal Algılama Yönetiminin Stratejik İletişim Sürecinde Yeri ve Rolü” ve “Stratejik İletişim Açısından Kurumsal Algılama Yönetimi ve Önemi” başlıkları altında incelenmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

3.4.1. Kurumsal Algılama Yönetiminin Stratejik İletişim Sürecinde Yeri ve Rolü

Smith tarafından oluşturulan stratejik iletişim modeli birinci bölümde açıklanmıştır. Stratejik iletişim sürecinde kurumsal algılama yönetiminin yeri ve rolünün açıklanmasında bu modelin tekrar belirtilmesi faydalı olacaktır. Bahse konu model şu şekildedir⁴⁷⁵:

1. *Aşama: Araştırma*
 1. Adım: Durum Analizi
 2. Adım: Kuruluşun Analizi
 3. Adım: Hedef Kitlenin Analizi
2. *Aşama: Strateji*
 4. Adım: Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi
 5. Adım: Eylem ve Tepki Stratejisinin Oluşturulması
 6. Adım: Etkili İletişimin Kullanılması
3. *Aşama: Taktikler*
 7. Adım: İletişim Taktiklerinin Seçilmesi
 8. Adım: Stratejik Planın Uygulanması
4. *Aşama: Değerlendirme*
 9. Adım: Stratejik Planın Değerlendirilmesi

⁴⁷⁵ R. D. Smith, s. 8-9.

Dört aşama ve dokuz adımdan oluşan bu modelin ikinci aşaması olan “Strateji Safhasında” kurumsal algılama yönetimi yoğun bir şekilde uygulanmaktadır. Bu aşamada kurumun amaç ve hedefleri doğrultusunda neyi, ne zaman, nasıl yapacağı kararlaştırılmakta, başka bir ifadeyle kurum sözcülerinin davranışları belirlenmekte ve etkili iletişim çerçevesinde uygulanmaktadır. Örneğin; bir kurumun değişimini gerektiren süreçte kimlik algılamalarının değiştirilmesi veya kurum performansının değerlendirilmesi neticesinde hedef kitle tarafından algılanan kurumsal itibarın arzu edilenden düşük seviyede olması durumunda; kurum amaç ve hedefleri için kararlaştırılan eylem ve tepki stratejileri kurumsal algılama yönetimi altında uygulanmaktadır. Ayrıca şunun da belirtilmesi gerekir ki; ilk aşama olan “Araştırma Safhasında” elde edilen bilgiler “Strateji Safhasında” kurumsal algılama yönetimi için karar vermeye destek sağlamaktadır.

Üçüncü aşama olan “Taktik Safhasında” kurum sözcülerinin sözlü ifadelerinin, sınıflandırmalarının, sembolik davranışlarının ve fiziksel belirteçlerin görünümün uygulamasının, daha yalın bir ifadeyle bu aşamada kurum sözcülerinin davranışları sergilenmektedir. Başka bir anlatımla, “Taktik Safhası” kurumsal algılama yönetiminin icra edildiği safhadır.

“Değerlendirme Safhasında” stratejik iletişim planının değerlendirilmesine ek olarak kurumsal algılama yönetiminin sonucunda hedef kitlelerinin algılamaları da değerlendirilmektedir.

Stratejik iletişim sürecinde kurumsal algılama yönetiminden hedef kitlelerin düşüncesinin, davranışının ve tutumunun arzu edilen şekilde yönlendirilmesi veya değiştirilmesi maksadıyla istifade edilmektedir.

3.4.2. Stratejik İletişim Açısından Kurumsal Algılama Yönetimi ve Önemi

Kurumlar, günümüz gelişmiş bilgi ve iletişim ortamındaki artan rekabet şartlarında sadece hizmet ve ürün özellikleri ve kalite boyutları ile değil, kurumsal imajı ve kurumsal itibarı ile de rekabet etmektedirler. Artık tüketiciler bir ürünün ya da hizmetin yalnız fiyat, kalite ve özellikleriyle değil karşılaştığı sembollerden kurumun sosyal sorumluluk faaliyetlerine kadar bazı hususlar ile bağlantılar ve değerlendirmeler yapmaktadır. Tüketicinin algılamasına istinaden bu unsurlar, tüketicinin daha kolay

karar vererek seçim yapmasını sağlamaktadır. Günümüz bilgi ortamında bilinçlenen tüketici, güvendiği ve değerini paylaştığı kurumun ürün ve hizmetini almayı tercih etmektedir.⁴⁷⁶ Dolayısıyla savaş stratejilerinin tatbik edildiği günümüz rekabet ortamında muvaffak olabilmek amacıyla güçlü bir kurum itibarının kazanılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu da sadece stratejik iletişim metotlarının uygulandığı kurumsal algılama yönetimi ile mümkün olacaktır.⁴⁷⁷ Kurumsal itibarın etkin bir şekilde yönetilebilmesi, kurumsal algılama yönetimi taktik ve eylemlerinin doğru ve zamanında uygulanmasına bağlıdır. İmaj, algı ve itibar her zaman birbirlerini tamamlayan öğelerdir. Stratejik iletişim yönetimi ise “İmaj, algı ve itibar” yönetim süreçlerinin tamamını içermektedir.⁴⁷⁸

Temel amacı hedef kitlelerde arzu edilen algılamaların yaratılarak davranış ve tutum değişikliği yaratmak olan stratejik iletişim ve kurumsal algılama yönetimi kavramları sıkı bir ilişki içerisinde. Bu iki kavram uygulama esnasında iç içe olmasından ve sağladığı faydadan dolayı bazen birbiri ile karıştırılabilir de stratejik iletişim şemsiye bir kavram olarak kurumsal algılama yönetimini kapsamaktadır. Aslında kurumsal algılama yönetimi başlı başına bir yönetim fonksiyonu olmasına karşın kurumsal algılama yönetiminden stratejik iletişim sürecinde de yararlanılmaktadır. Stratejik iletişim süreci daha ayrıntılı incelenirse; strateji ve taktik aşamalarında büyük ölçüde kurumsal algılama yönetiminden istifade edildiği ve kurumsal algılama yönetiminin bu aşamalarda çok önemli bir yer teşkil ettiği söylenebilir.

Stratejik iletişimde kurum algılamalarını içeren “kurumsal kimlik”, “kurumsal İmaj” ve “kurumsal itibar” kurumsal algılama yönetimi ile şekillendirilmektedir. Kurumsal kimlik öğelerini oluşturan “kurumsal iletişim”, “kurumsal dizayn” ve “kurumsal davranış” çerçevesinde kurum logosundan müşteri şikâyetlerini ele alma tarzına, kurum sloganından kurum iletişim kanallarına kadar her şeyde algılama yönetimi kullanılmaktadır. Örneğin bir kurumun ürün ambalajının renginden yazı karakterine, personelin kıyafet tercihindeki kıyafet türünden (modern, yerel kültürü

⁴⁷⁶ Köktürk, Yalçın ve Çobanoğlu, s. 2.

⁴⁷⁷ Kırdar, s. 215.

⁴⁷⁸ Sancar, s. 71.

simgeleyen vb.) renk ve hatlarına kadar her şey hedef kitle tarafından yapılan bağlantıları ve değerlendirmeleri etkilediğinden, diğer bir ifadeyle hedef kitle algılamalarını etkilediğinden, bu süreç kurum tarafından hedeflenen sonuca göre tasarlanmalıdır. Kurumun güvenilirlik, meşruiyet, doğruluk ve tutarlılık algılamalarını oluşturan kurumsal imaj kurum sözcülerinin davranışları ile oluşmaktadır. Bu kapsamda kurum sözcülerinin davranışlarının senkronizasyonunun sağlanması büyük önem taşımaktadır. Kurumsal itibar ise kurumsal kimlik ve kurumsal imajın harmanından oluşan algılamalar olup, kurumun prestijli diğer kurumlar ile ilişkisiyle, faaliyet gösterdiği sektör fark etmeksizin saygın bir konum elde etmesi ile alakalıdır. Kurumsal itibar, kurumsal kimlik ve kurumsal imaja yönelik uygulanan algılama yönetiminin bir sonucudur.

Kurum sözcülerinin sözlü ifadeleri ve sembolik eylemleri bulunulan şartların bağlamına göre tasarlanılmalıdır. Bu kapsamda;

- Kullanılacak dil (örneğin; yatıştırıcı, agresif, açıklayıcı, mahcupluk belirtici, suçlayıcı, inkâr edici vb.) belirlenmeli,
- İstenilen algılamanın yaratılabilmesi için mesajlarda kullanılacak kelimeler ve semboller seçilmeli,
- Sınıflandırma ifade ve eylemleri ile kurumu ayrıcalıklı bir konuma taşıyıcı sınıflandırmalar yapılmalı,
- Hedef kitlenin kültürü dikkate alınarak yanlış algılamaların önüne geçilmesi için gerekli özen gösterilmeli,
- Hedef kitlede güven oluşturu eylem ve ifadeler (örneğin; evrensel ve etik kurallara uygunluk, ürün ve hizmetin arkasında durma, müşteri şikâyetlerini önemseme ve çözmeye gayret gösterme, çalışanların terfisinde liyakate önem verme vb.) kullanılmalıdır.

Günümüzde gelişerek artan yaygın iletişim (internet, sosyal medya vb.) araçları ile hedef kitlelerin sürekli olarak enformasyon bombardımanına ve karalama kampanyalarına maruz kalarak dış çevreden çok kolay etkilenebilmesi, stratejik iletişimde kurumsal algılama yönetiminin önemini ve gerekliliğini gözler önüne sermektedir. Algılama yönetiminde olduğu gibi kurumsal algılama yönetiminde de icra

edilen faaliyetlerin başarılı olması için Stupak'ın açıkladığı “Dokuz Aşama” ve Saydam'ın belirttiği “On Bir Temel Kural” da dikkate alınmalıdır.

Stratejik iletişim açısından kurumsal algılama yönetiminin önemi şu şekilde sıralanabilir:

- Kurumsal algılamaların (kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve kurumsal itibar) tasarlanması ve yönetilmesi, hedef kitleler tarafından kurumun algılamasında ana görev üstlenmektedir. Bu kapsamda;

- Kurumsal kültür, kurumsal davranış, kurumsal iletişim ve kurumsal dizayn temelinde oluşan kurumsal kimlik ile kurumun kendisini nasıl tanımladığı belirlenmekte ve bu doğrultudaki çıktılar (kurumun iletişim olanakları, kurumun web sitesinin tasarımı, kurum logosu vb.) hedef kitleler tarafından kuruma yönelik değerlendirmeleri büyük oranda etkilemektedir.

- Kurum sözcülerinin davranışları ile şekillenen kurumsal imaj, kurumun güvenilirlik, meşruiyet, doğruluk ve tutarlılık algılamalarını belirlemektedir.

- Kurum kimlik ve kurum imaj algılamalarının harmanı olan kurumsal itibar, hedef kitlelerde kurumun saygınlık ve prestijli kurum olma derecesini açıklamakta ve kuruma ayrıcalık gösterilerek kurum yararlarının korunmasını sağlamaktadır.

- Stratejik iletişimde, strateji ve taktik çalışmalarının omurgasını oluşturmaktadır. Bu nedenle özellikle stratejik iletişimin planlama ve icra safhalarında önemi büyüktür.

- Oluşturulacak mesaj içeriğinde yanlış algılamaların önüne geçmesinde kontrol mekanizması görevi görmektedir.

- Kritik mesajların hedef kitleler tarafından algılanarak düşünce, davranış ve tutum değişikliğinin yaratılmasında önemli rol oynamaktadır.

- İstenilen hedeflere ulaşmada stratejik iletişim uygulamalarına katkı sağlamaktadır.

- Kurumsal birleşme veya değişimlerde sürecin başarıyla yönetilmesini kolaylaştırmaktadır.

- Kurumun kendisinden kaynaklı krizlerde veya küresel krizlerde kurumun krizi yöneterek, başarıyla krizi atlatmasına katkı sağlamaktadır.

- Kurumun karşılaştığı veya karşılaşması muhtemel zorlukların üstesinden gelmesini kolaylaştırmaktadır.

Stratejik iletişim özünde hedef kitlelerin algılamalarını kurum amaçlarıyla uyumlu hale getirmek için uygulanan planlı ve sistematik bir iletişim faaliyeti olup, amacı hedef kitlede arzu edilen değişimi yaratmaktır. Kurumsal algılama yönetimi, hedef kitlelerin algılamalarını hedeflendiği şekilde yönlendirilmesi için kullanıldığından, stratejik iletişimin çekirdeğini oluşturmaktadır. Dolayısıyla bir kurumun stratejik iletişim çabalarının başarılı bir şekilde sonuçlanabilmesi için kurumsal algılama yönetiminin uygulanmasının elzem olduğu değerlendirilmektedir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL ALGILAMA YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümünde ticari bir kurumun stratejik iletişim kapsamında kurumsal algılama yönetimi uygulamaları ve kurumsal algılama yönetimi neticesinde iç ve dış hedef kitlesinden çalışan personelinin ve müşterilerinin kurumu nasıl algıladığı ve kuruma yönelik algılama düzeyleri karma yöntem araştırma ile tespit edilmektedir. Araştırma sonucunda nicel ve nitel verilerin analizine istinaden bulgular tartışılmakta ve gelecek çalışmalar için öneriler sunulmaktadır.

4.1. ARAŞTIRMA PROBLEMİNİN TANIMI

Kurumlar toplumsal ya da üretimsel açıdan bir amaca ulaşmak için faaliyetlerde bulunmaktadır. Gerek ticari kaygılar taşıyan gerekse de kâr amacı gütmeyen kuruluşlar hedeflerine ulaşabilmek için toplumun dikkatini çekmeleri, rakiplerinden farklılaşarak rekabet üstünlüğü elde etmeleri ve hedef kitlelerinin desteğini kazanmaları gerekmektedir. Bu kapsamda kuruluşların yaptığı ve yapmadığı her şey, paydaşlarını ve kamuoyunu etkilediğinden, amaçlarına ulaşabilmesindeki başarısını etkilemektedir.

Günümüz bilgi ortamında “iletişim, ikna ve algı” kavramları birbirlerini tamamlamaktadır.⁴⁷⁹ Kurumlar hedef kitlelerini ikna edebilmeleri için iletişim kurmak zorundalardır. Bu bağlamda kurumlar hedef kitlesini ikna edebilmesi için onların algısını bilmesi ve bu doğrultuda iletişimlerini düzenlemeleri gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, kurumlar amaçları doğrultusunda araştırmaya ve değerlendirmeye dayanan sistematik bir şekilde uygulanan “stratejik iletişim” faaliyetlerinde bulunmalarına ihtiyaç duymaktadır. Hedef kitle algılamasını yönetmek aslında stratejik iletişimi yönetmektir.

Kurumlar tarafından hedef kitlenin desteğini sağlayabilmek amacıyla stratejik iletişim faaliyetleri ve kurumsal algılama yönetimi uygulanmaktadır. Stratejik iletişim ve kurumsal algılama yönetimi araştırmaya dayalı olup, önceden belirlenen strateji ve taktikler doğrultusunda uygulanmakta ve dönütler sonucunda değerlendirilmektedir. Bu

⁴⁷⁹ Güler, s. 24.

kapsamda stratejik iletişim ve kurumsal algılama yönetimi süreci bir döngü olup, araştırma ve değerlendirme safhalarında icra edilecek analizler veya yapılan faaliyetler kontrol edilerek gerekli düzeltme ve düzenlemeler yapılmaktadır.

Bu araştırmada, bir kurumun performans incelemesi bağlamında stratejik iletişim açısından icra ettiği kurumsal algılama yönetimi faaliyetleri tespit edilmekte, kurumsal algılama yönetimi neticesinde hedef kitlelerinin algılamaları saptanmakta ve hedef kitlelerin kurum algılamaları kıyaslanarak yorumlanmaktadır.

4.2. ARAŞTIRMA PROBLEMİ

Tez çalışmasının ana araştırma sorusu şudur: **“Bir kurum, stratejik iletişim kapsamında icra ettiği kurumsal algılama yönetimi çabaları neticesinde, hedef kitleleri tarafından nasıl algılanmaktadır?”**

Ana araştırma sorusu çerçevesinde üç adet alt problem sorusu belirlenmiş olup, aşağıda belirtilmiştir.

1. Kurum tarafından stratejik iletişim kapsamında kurumsal algılama yönetiminde hangi faaliyetler yapılmaktadır?
2. Kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve kurumsal itibar algılamaları hedef kitlelerin (çalışanlar ile müşterilerin) demografik özelliklerine göre değişmekte midir?
3. Kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve kurumsal itibar algılamaları hedef kitleler (çalışanlar ile müşteriler) arasında farklılık göstermekte midir?

4.3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmanın amacı bir kurumun stratejik iletişim kapsamında kurumsal algılama yönetimi ile iç (çalışanlar) ve dış (müşteriler) hedef kitle tarafından arzu edilen şekilde algılanmak için yaptıkları çabalar ile bu çabalar neticesinde kurumsal itibar, kurumsal imaj ve kurumsal kimlik başlıkları altında nasıl algılandıklarını araştırarak değerlendirmektir. Ayrıca; kurumsal algılama yönetimi kavramına kavramsal bir çerçeve çizilmesi ve kurumsal algılama yönetimi temel bileşenlerinin irdelenmesi, kurumsal algılama yönetiminin stratejik iletişim açısından yerinin ve rolünün tayin edilerek nasıl faydalanılabileceğinin belirlenmesi ve stratejik iletişim açısından kurumsal algılama yönetiminin öneminin irdelenmesi çalışmanın diğer amaçlarındandır.

Araştırmanın amacı kapsamında Türkiye’de faaliyet gösteren ulusal şehirler arası bir otobüs seyahat firması belirlenerek karma yöntem araştırma (nicel ve nitel araştırmalar) yapılmıştır. Böylelikle şehirler arası otobüs seyahat firmasının stratejik iletişim çerçevesinde kurumsal algılama yönetimi gayretlerinin belirlenmesi ve bu faaliyetler karşısında hedef kitlelerinin algılama düzeylerinin tespiti amaçlanmıştır.

Stratejik iletişim ve algılama yönetimi kavramları özellikle son yıllarda herkesin dikkatini çekmeye başlamıştır. Bahse konu kavramların önemi artarak incelenmeye ve tartışılmaya uzun yıllar devam edeceği düşünülmektedir. Stratejik iletişim ve kurumsal algılama yönetimine yönelik çalışmalar ile konuya yönelik karma yöntem araştırma az sayıda olup, bu tez çalışması ile literatüre önemli bir katkı sağlanacağı değerlendirilmektedir.

4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırma, karma yöntem (mixed method) araştırma kapsamında “yakınsayan paralel desen” yaklaşımıyla modellenmiştir. Karma yöntem araştırma, nicel ve nitel verilerin toplanması ve analiz edilmesi ile bu iki veri türünün bütünleştirilmesini kapsayan bir araştırma yöntemidir. Yakınsayan paralel desen yaklaşımında ise nicel ve nitel veriler eş zamanlı toplanarak, ayrı ayrı analiz edilmekte ve daha sonra elde edilen nicel ve nitel araştırma sonuçları karşılaştırılarak yorumlanmaktadır.⁴⁸⁰

Bu çalışmada karma yöntemin tercih edilmesinin nedeni, “çeşitleme” kapsamında farklı yöntemler ile sonuçların benzerliğini, ilişkisini, doğruluğunu tespit edebilmek⁴⁸¹ için bir kurumun stratejik iletişim açısından icra ettiği kurumsal algılama yönetimi çabalarını belirlemek ve bu çabalar neticesinde hedef kitlenin kurum algılamalarını karşılaştırabilmektir. Daha açıklayıcı bir ifadeyle kurumun stratejik iletişim bağlamında kurumsal algılama yönetimi çalışmaları uygulanıp uygulanmadığı ve kurumsal algılama yönetimi uygulanıyorsa neler yaptığı nitel araştırmayla; hedef kitlenin kurum algılamaları ise nicel araştırmayla tespit edilmeye çalışılacak, nitel ve

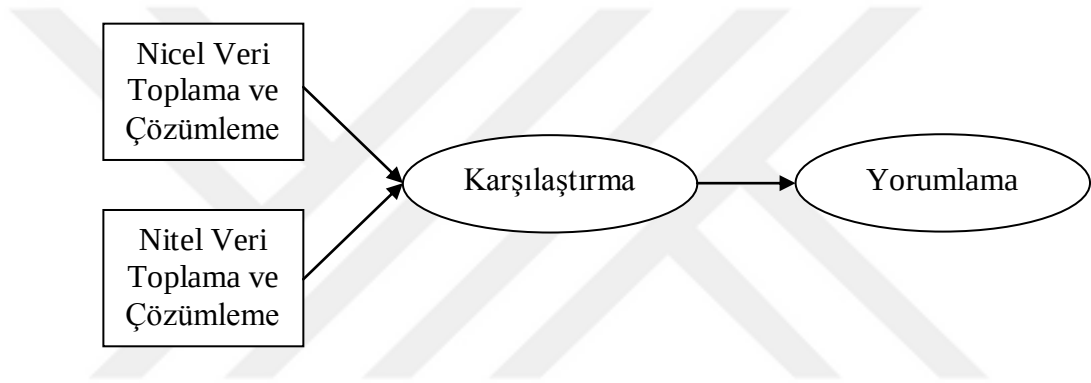
⁴⁸⁰ John W. Creswell ve Vicki L. Plano Clark, **Karma Yöntem Araştırmaları Tasarımı ve Yürütülmesi**, Çev.Ed. Yüksel Dede ve Selçuk Beşir Demir, 3. Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara, 2018, s. 167.

⁴⁸¹ Jennifer C. Greene, Valerie J. Caracelli and Wendy F. Graham, “Toward a Conceptual Framework for Mixed-Method Evaluation Designs”, **Educational Evaluation and Policy Analysis**, Vol: 11, No. 3 (Fall 1989), p. 256.

nicel araştırmalar ayrı ayrı analiz edilecek ve daha sonra analiz sonuçları yorumlanacaktır.

4.4.1. Araştırma Modeli

Araştırma modeli, karma yöntem araştırmalarından yakınsayan paralel deseni yansıtmaktadır. Araştırmada eş zamanlı olarak nicel ve nitel veriler toplanmış ve çözümlenmiştir. Daha sonra nicel ve nitel analiz sonuçları birbirleri ile karşılaştırılmış ve yorumlanmıştır.



şekil 35.1: Araştırma Modeli

Kaynak: John W. Creswell ve Vicki L. Plano Clark, **Karma Yöntem Araştırmaları Tasarımı ve Yürütölmesi**, Çev.Ed. Yüksel Dede ve Selçuk Beşir Demir, 3. Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara, 2018, s. 77.

İcra edilen yakınsayan paralel desenli karma yöntem araştırmasının ana işlem aşamalarını gösteren tablo aşağıdadır.

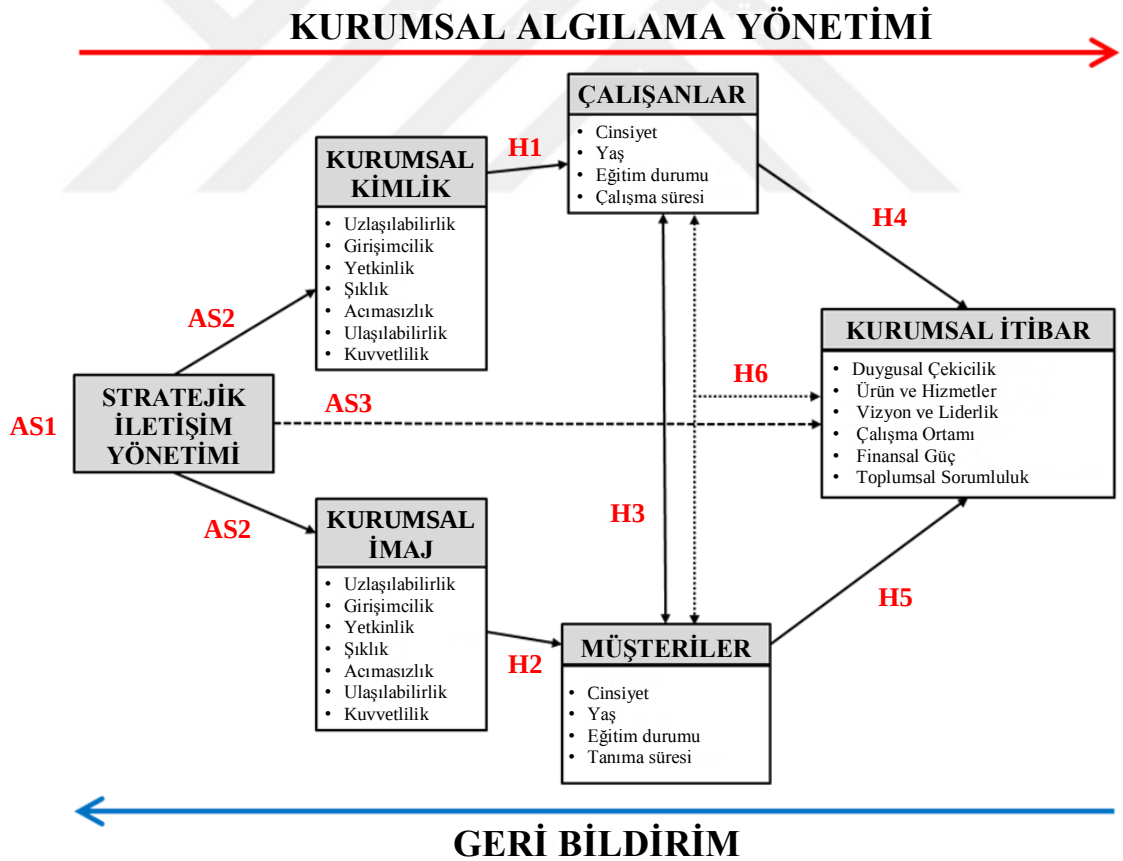
I.Aşama	Niceliksel Boyutun Tasarlanması	Niteliksel Boyutun Tasarlanması
	➤ Altı hipotez belirlenmiştir. ➤ Araştırma için ölçekler belirlenmiş, anket formu hazırlanmıştır. ➤ 117 kişiye anket uygulanmış ve nicel araştırma için geçerlilik ile güvenilirlik analizi yapılmıştır.	➤ Üç nitel araştırma sorusu belirlenmiştir. ➤ Derinlemesine görüşme formu hazırlanmıştır. ➤ Nitel araştırma için geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır.
	➤ Bir ana karma yöntem araştırma sorusu, üç alt problem sorusu belirlenmiştir. ➤ Karma yöntem, yakınsayan paralel desenli bir karma yöntem olarak belirlenmiştir.	
	Nicel Verilerin Toplanması	Nitel Verilerin Toplanması
	➤ EGE BAYEK'ten araştırma izni alınmıştır.	
	➤ 1 Haziran-30 Kasım 2021 tarihleri arasında 257 kurum çalışanına ve 394 kurum müşterisine anket uygulanarak nicel veriler toplanmıştır.	➤ 05 Kasım 2021 tarihinde Kurumsal İletişim ve Marka Müdürü ile yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme yapılarak nitel veriler toplanmıştır.
II.Aşama	Nicel Verilerin Analizi	Nitel Verilerin Analizi
	➤ SPSS-22 programıyla nicel veriler analiz edilmiştir.	➤ Betimsel analiz yaklaşımına göre nitel veriler analiz edilmiştir.
III.Aşama	Nicel ve Nitel Veri Setlerinin Bütünleştirilmesi	
	➤ Anketler ile toplanan nicel veriler ile derinlemesine görüşme ile elde edilen nitel verilerin karşılaştırması ve sentezlenmesi gerçekleştirilmiştir.	
IV.Aşama	Birleştirilen Sonuçların Yorumlanması	
	➤ Sonuçların özetlenmesi ve yorumlanması gerçekleştirilmiştir. ➤ İki veri türünden elde edilen sonuçların hangi açıdan yakınsandığı, birbirinden ayrıştığı ve birbiriyle ilişkili olduğu tartışılarak yorumlanmıştır.	

Tablo 4.9: Yakınsayan Paralel Desenli Karma Yöntem Araştırmasının Aşamaları

4.4.2. Araştırma Soruları ve Hipotezleri

Ana ve alt problem sorularından hareketle aşağıdaki araştırma sorularının cevabı aranmış ve hipotezler test edilmiştir. Böylelikle kurum tarafından stratejik iletişim kapsamında icra ettiği kurumsal algılama yönetiminin geri bildirimleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Kurumsal algılama yönetimi ile hedef kitlelerin kurumun algılama düzeylerinin üst seviyede olması ile birlikte aynı/ benzer düzeyde olması hedeflenmektedir. Bu kapsamda kurumsal algılama yönetiminin başarılı olabilmesi için demografik faktörleri de dâhil ederek çalışanlar ile müşterilerin algılama düzeylerinde anlamlı bir farklılığın olmaması gerektiği değerlendirilmiştir. Bu sebeple H_0 (sıfır hipotez) hipotezinin gerçekleşmesi gerektiği düşünülerek hipotezler oluşturulmuştur.



Şekil 36.2: Araştırma Soruları ve Hipotezleri Şeması

AS1: Kurumun çalışanları ve müşterileri tarafından arzu edildiği şekilde algılanabilmesi için kurum hareket tarzlarının belirlendiği stratejik iletişim planı var mıdır, nasıldır?

AS2: Kurum tarafından stratejik iletişim kapsamında kurumsal kimliğe ve kurumsal imaja yönelik kurumsal algılama yönetimi çalışmaları yapılmakta mıdır, nasıl?

AS3: Kurum tarafından stratejik iletişim kapsamında kurumsal itibara yönelik kurumsal algılama yönetimi çalışmaları yapılmakta mıdır, nasıl?

H1: Kurumsal kimlik algılamaları çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H1.1. “Uzlaşılabilirlik” algılamaları çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H1.2. “Girişimcilik” algılamaları çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H1.3. “Yetkinlik” algılamaları çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H1.4. “Şıklık” algılamaları çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H1.5. “Acımasızlık” algılamaları çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H1.6. “Ulaşılabilirlik” algılamaları çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H1.7. “Kuvvetlilik” algılamaları çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H2: Kurumsal imaj algılanmaları müşterilerin demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H2.1. “Uzlaşılabilirlik” algılamaları müşterilerin demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H2.2. “Girişimcilik” algılamaları müşterilerin demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H2.3. “Yetkinlik” algılamaları müşterilerin demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H2.4. “Şıklık” algılamaları müşterilerin demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H2.5. “Acımasızlık” algılamaları müşterilerin demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H2.6. “Ulaşılabilirlik” algılamaları müşterilerin demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H2.7. “Kuvvetlilik” algılamaları müşterilerin demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H3: Kurumsal kimlik ve imaj algılamalarında çalışanlar ile müşteriler arasında farklılık yoktur.

H3.1. “Ulaşılabilirlik” algılamalarında çalışanlar ile müşteriler arasında farklılık yoktur.

H3.2. “Girişimcilik” algılamalarında çalışanlar ile müşteriler arasında farklılık yoktur.

H3.3. “Yetkinlik” algılamalarında çalışanlar ile müşteriler arasında farklılık yoktur.

H3.4. “Şıklık” algılamalarında çalışanlar ile müşteriler arasında farklılık yoktur.

H3.5. “Acımasızlık” algılamalarında çalışanlar ile müşteriler arasında farklılık yoktur.

H3.6. “Ulaşılabilirlik” algılamalarında çalışanlar ile müşteriler arasında farklılık yoktur.

H3.7. “Kuvvetlilik” algılamalarında çalışanlar ile müşteriler arasında farklılık yoktur.

H4: Kurumsal itibar algılamaları çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H4.1. “Duygusal Çekicilik” algılamaları çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H4.2. “Ürün ve Hizmetler” algılamaları çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H4.3. “Vizyon ve Liderlik” algılamaları çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H4.4. “Çalışma Ortamı” algılamaları çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H4.5. “Finansal Güç” algılamaları çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H4.6. “Toplumsal Sorumluluk” algılamaları çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H5: Kurumsal itibar algılamaları müşterilerin demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H5.1. “Duygusal Çekicilik” algılamaları müşterilerin demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H5.2. “Ürün ve Hizmetler” algılamaları müşterilerin demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H5.3. “Vizyon ve Liderlik” algılamaları müşterilerin demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H5.4. “Çalışma Ortamı” algılamaları müşterilerin demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H5.5. “Finansal Güç” algılamaları müşterilerin demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H5.6. “Toplumsal Sorumluluk” algılamaları müşterilerin demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H6: Kurumsal itibar algılamalarında çalışanlar ile müşteriler arasında farklılık yoktur.

H6.1. “Duygusal Çekicilik” algılamalarında çalışanlar ile müşteriler arasında farklılık yoktur.

H6.2. “Ürün ve Hizmetler” algılamalarında çalışanlar ile müşteriler arasında farklılık yoktur.

H6.3. “Vizyon ve Liderlik” algılamalarında çalışanlar ile müşteriler arasında farklılık yoktur.

H6.4. “Çalışma Ortamı” algılamalarında çalışanlar ile müşteriler arasında farklılık yoktur.

H6.5. “Finansal Güç” algılamalarında çalışanlar ile müşteriler arasında farklılık yoktur.

H6.6. “Toplumsal Sorumluluk” algılamalarında çalışanlar ile müşteriler arasında farklılık yoktur.

4.4.3. Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Sınırlılıkları

Nicel araştırma kapsamında araştırmanın evrenini, şehirler arası otobüs seyahat firmasının çeşitli pozisyonlardaki toplam 650 [anketin uygulandığı periyotta koronavirus (COVID-19) tedbirleri nedeniyle aktif görev yapan personel sayısı esas alınmıştır] çalışan personel ile bu otobüs seyahat firmasının 15 yaş üstü müşterileri oluşturmaktadır. Müşteri evreni olarak Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK)’nun 2020 yılı verileri dikkate alınarak 15 yaş üstü 64,546.125⁴⁸² kişi belirlenmiştir.

Araştırmanın örneklem sayısı, çalışanlar için toplam çalışan sayısı ve müşteri için 15 yaş üstü ülke nüfusu ele alınarak ± 0.05 örneklem hatası $p=0.5$, $q=0.5$ ’e istinaden aşağıdaki formüle göre hesaplanmıştır. Bu çerçevede örneklem sayısı çalışanlar için 242, müşteri için ise 384 olarak belirlenmiştir.

⁴⁸² Türkiye İstatistik Kurumu, **Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları, 2020**, <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Adrese-Dayali-Nufus-Kayit-Sistemi-Sonuclari-2020-37210>, (19.02.2022).

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1)+t^2pq}$$

n: örneklem büyüklüğü

N: evren büyüklüğü

t: belirli bir anlamlılık düzeyinde t tablosuna göre bulunan teorik değer

p: gerçekleşme olasılığı

q: gerçekleşmeme olasılığı

d: hata payı

Kaynak: Yahşi Yazıcıoğlu ve Samiye Erdoğan, **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2014, s. 89.

Kurum çalışanlarına tabakalı (katmanlı) örneklem seçimi (çalışma pozisyonu ve çalışma yerleri homojen bir şekilde seçilerek) yapılarak, müşterilere yönelik ise kurumdan bilet alıp yolculuk yapanlara yolculuk sonrası kendilerine gönderilen bağlantı üzerinden uzaktan çevrim içi uygulanmıştır. Nicel araştırmada anketlerin yüz yüze uygulanmasının planlanmasına karşın COVID-19 tedbirleri çerçevesinde toplum sağlığının korunabilmesi amacıyla anketler uzaktan ve çevrim içi uygulanmıştır. Anketlerin uzaktan uygulanmasıyla verilerin toplanması ve anketlerin uygulandığı periyot içerisindeki müşteri örnekleminin alınması nicel araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

Nitel araştırma kapsamında şehirler arası otobüs seyahat firmasının yöneticileri araştırmanın evrenini, Kurumsal İletişim ve Marka Müdürü ise araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Sadece Kurumsal İletişim ve Marka Müdürü ile yapılacak derinlemesine görüşme toplanacak veriler ise nitel araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

4.4.4. Araştırmanın Etik Boyutu

Araştırmada kullanılan ölçüm araçları için ölçekleri oluşturanlardan ve bu ölçeklerin Türkçe uyarlamalarını yapanlardan elektronik posta vasıtasıyla; araştırmanın uygulanacağı kurumdan ise yazılı olarak araştırma izni alınmıştır. Ege Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu (EGEBAYEK) tarafından araştırma etik açıdan uygun bulunmuştur. EGEBAYEK Araştırma Karar Belgesi Ek-A'dadır.

Araştırmaya katılmayı kabul edenlerden ise yazılı ve sözlü bilgilendirilmiş onam alınmıştır.

4.4.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Veri Toplama Araçlarının Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Bu araştırma karma yöntem ile icra edilmiştir. Nicel araştırmada ölçekler, nitel araştırmada mülakat soruları kullanılmıştır.

Nicel araştırmada kurumun çalışanları (iç hedef kitle) ve müşterileri (dış hedef kitle) tarafından kurumsal itibar, kurumsal imaj ve kurumsal kimlik başlıkları altında nasıl algılandığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda kurumsal itibar için Fombrun tarafından Reputation Institute için geliştirilmiş olan ve kurumsal itibarı ölçen çalışmalarda yaygın olarak kullanılan “İtibar Katsayısı Ölçeği (Reputation Quotient [RQ])”⁴⁸³, kurumsal kimlik ve kurumsal imaj için Davies, Chun, da Silva ve Roper tarafından geliştirilen “Kurumsal Kişileştirme Ölçeği (The Corporate Character Scale)”⁴⁸⁴ kullanılmıştır. “İtibar Katsayısı Ölçeği”nin Ali Saydam tarafından⁴⁸⁵, “Kurumsal Kişileştirme Ölçeği” Dilek Melike Uluçay tarafından⁴⁸⁶ Türkçeye uyarlanmış halinden yararlanılmıştır.

İtibar Katsayısı Ölçeği altı boyut ve yirmi yargıdan oluşmaktadır. Ölçeğin boyutlarını “duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı, finansal güç ve toplumsal sorumluluk” oluşturmaktadır. Ölçekte bulunan yargılar kurumun itibarını farklı paydaşın (çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar, toplumun geneli) gözünden ölçmeye olanak sağlamaktadır. Ölçeğe ilişkin boyutlar aşağıda açıklanmıştır⁴⁸⁷:

⁴⁸³ Charles J. Fombrun, Naomi A. Gardberg, Joy M. Sever, “The Reputation Quotient SM: A Multi-stakeholder Measure of Corporate Reputation”, **The Journal of Brand Management**, Volume 7 Number 4, 2000, p. 253.

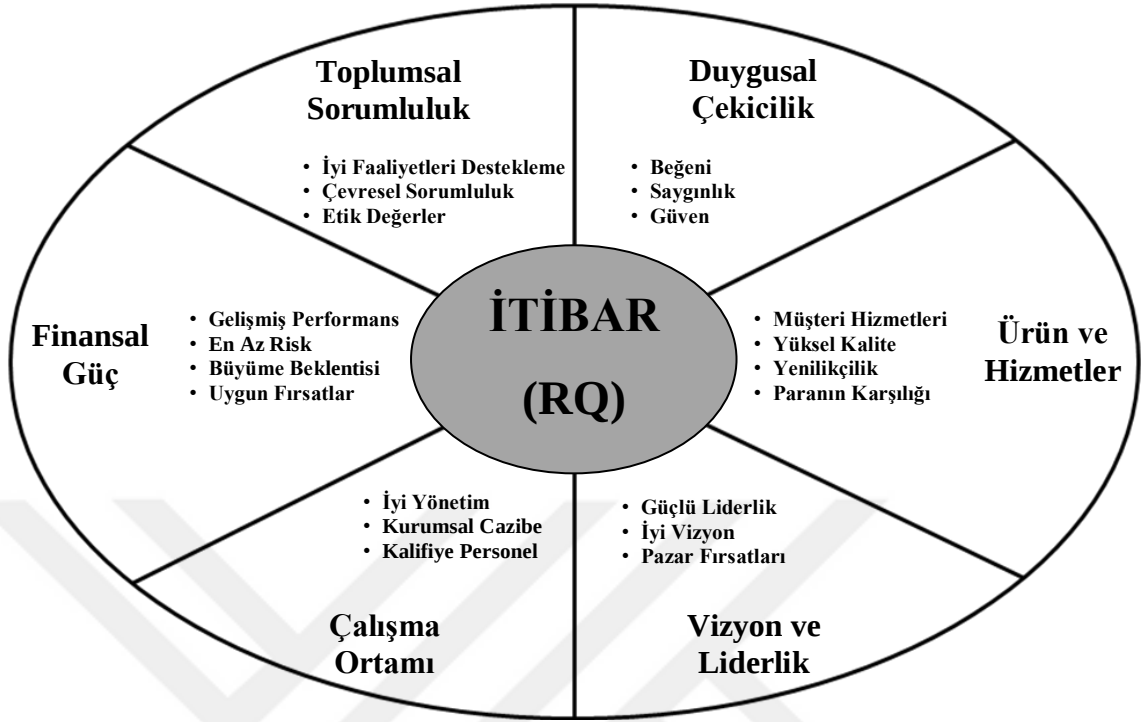
⁴⁸⁴ Gary Davies, Rosa Chun, Rui Vinhas da Silva and Stuart Roper, “A Corporate Character Scale to Assess Employee and Customer Views of Organization Reputation”, **Corporate Reputation Review**, Volume 7 Number 2, 2004, (A Corporate Character Scale), p. 136.

⁴⁸⁵ Saydam, ss. 291-292.

⁴⁸⁶ Dilek Melike Uluçay, “Kurumsal İmaj Ölçümünde Kişileştirme Metaforu”, **Akdeniz İletişim Dergisi**, Sayı:28, 2017, s. 107.

⁴⁸⁷ Fombrun, Gardberg and Sever, p. 253.

1. Duygusal Çekicilik: Kurumun ne kadar beğenildiği, saygı duyulduğu ve güvenildiği duygusal çekicilik boyutunu ifade etmektedir. İtibarı yüksek kurumların paydaşlarının kuruma karşı olumlu hislerinin olması beklenmektedir.
2. Ürün ve Hizmetler: Kurumun yüksek kaliteli, yenilikçi, ücretinin karşılığı fazlasıyla veren ürün ve hizmetler sunması ve bunların sonuna kadar arkasında durmasını sorgulamaktadır.
3. Vizyon ve Liderlik: Bu boyut kurumun iyi bir lider tarafından yönetilip yönetilmediğini, geleceğe yönelik vizyonunu, piyasadaki fırsatları görmesi ve onları değerlendirebilmesini irdelemektedir.
4. Çalışma Ortamı: Kurumun iyi yönetildiği, kurumda kalifiye personelin çalıştığı ve kurumda çalışmanın çok iyi olacağı algılamasını sorgulamaktadır.
5. Finansal Güç: Bu boyut kurumun güçlü bir kârlılığa sahip olduğunu, kurumun finansal performansına istinaden yatırım yapmak için düşük riskli olduğunu, rakiplerinden daha iyi performans gösterme eğiliminde ve gelecekteki büyüme için güçlü beklentileri olan bir kurum olduğunu değerlendirmektedir.
6. Toplumsal Sorumluluk: Kurumun toplumsal sosyal sorumluluk davalarını desteklemesi, çevreye karşı duyarlı olması ve insanlara karşı davranışında etik değerlere uyarak iyi davranması bu boyutun göstergelerindendir.



Şekil 37.3: İtibar Katsayısı Ölçeği Boyutları ve Kriterleri

Kaynak: Charles J. Fombrun, “Reputation Management: A Framework for Measurement and Valuation”, Reputation Institute, **Business School Seminar Series**, https://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Reputation_2005.pdf, (19.02.2022), 2005, p. 14.

Kurumsal Kişileştirme Ölçeğinde “ulaşılabilirlik, girişimcilik, yetkinlik, şıklık ve acımasızlık” olmak üzere beş birincil önemde, “ulaşılabilirlik ve kuvvetlilik” olmak üzere iki ikincil önemde toplam yedi boyut bulunmaktadır. Yedi boyut altında 49 kişilik sıfatı yer almaktadır. Bu ölçek kişileştirme metaforuna istinaden iç hedef kitle ve dış hedef kitle için kurumsal kimlik ve kurumsal imaj algılamalarını saptamaktadır.

Kurumsal Kişileştirme Ölçeği hem kurumsal kimliği hem de kurumsal imajı aynı zamanda ölçebilmesi ve birbiri arasındaki ilişkiyi saptayabilmesi nedeniyle avantajlıdır.⁴⁸⁸

⁴⁸⁸ Chun, p. 95.

BOYUT	ALT BOYUT	KRİTER
Uzlaşılabilirlik	İçtenlik Empati Ahlak	Neşeli, Cana Yakın, Açık, Dobra İlgili, Rahatlatıcı, Destekleyici, Hoş Dürüst, Samimi, Güvenilir, Sosyal Sorumluluk Bilincine Sahip
Girişimcilik	Modernlik Cesaret Etmek Gözü peklik	Karizmatik, Modayı Takip Eden, Genç Yaratıcı, Modern, Heyecan Verici, Yenilikçi Dışa Dönük, Cesur
Yetkinlik	Vicdan Zorlama Teknokrasi	İnanılır, Kendinden Emin, Çalışkan Hırslı, Başarı Odaklı, Öncü Kurallara Hâkim, Kurumsal
Şıklık	Zariflik Prestij Snopluk	Çekici, Şık, Zarif Prestijli, Benzersiz, Kibar Snop, Seçkin
Acımasızlık	Bencillik Baskınlık	Kibirli, Agresif, Bencil İçe Dönük, Otoriter, Kontrolcü
Ulaşılabilirlik	-	Rahat, Basit, Uyumlu
Kuvvetlilik	-	Erkeksi, Sert, Kaba

Tablo 10.2: Kurumsal Kişileştirme Ölçeğinin Boyutları, Alt Boyutları ve Kriterleri

Kaynak: Gary Davies, Rosa Chun, Rui Vinhas da Silva and Stuart Roper, “A Corporate Character Scale to Assess Employee and Customer Views of Organization Reputation”, **Corporate Reputation Review**, Volume 7 Number 2, 2004, pp. 136.

Kurumsal Kişileştirme Ölçeği ile kurumun ölçekte yer alan 49 sıfatı ne düzeyde taşıdığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu değerlendirme 5’li artan yönlü likert ölçeği ile yapılmıştır.

Kurum algılamalarının ölçümünde iki farklı ölçek tercih edilmiştir. Bunun nedeni kuruma yönelik itibar ile birlikte kimlik ve imaj algılamalarını da ayrıntılı ve tam olarak saptayabilmektir. Kurumun çalışanları ile müşterilerin kurum itibarını nasıl algıladıkları kuruma yönelik davranışlarına tesir edecektir. Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin çalışanlarının ve müşterilerinin algılamalarının paralel olması beklenmektedir. İki algılama arasındaki boşluklar krizlerin potansiyel nedenleri olarak değerlendirilmektedir.⁴⁸⁹ Bu bağlamda Kurumsal Kişileştirme Ölçeği ile kurumsal kimlik ve kurumsal imajın etkili bir şekilde ölçülebileceği ve kimlik ile imaj arasındaki boşluğun tespit edilebileceği kıymetlendirilmiştir.

Nitel araştırma kapsamında icra edilen derinlemesine görüşme için kurumun stratejik iletişimini nasıl planladığı ve kurum tarafından kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve kurumsal itibara ilişkin olarak hedef kitlelerin kurum algılamalarını olumlu yönde

⁴⁸⁹ Gary Davies, Rosa Chun, Rui Vinhas da Silva and Stuart Roper, (A Corporate Character Scale), p. 125.

iyileştirebilmek için neler yapıldığının tespit edilmesine yönelik literatür de göz önüne alınarak sorular hazırlanmıştır.

4.4.5.1. Nicel Araştırma Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

“İtibar Katsayısı Ölçeği” ile “Kurumsal Kişileştirme Ölçeği” günümüze kadar farklı ülkelerde çok çeşitli araştırmalarda uygulanmış, geçerliliği ve güvenilirliği kabul görmüştür. Araştırma kapsamında bahse konu ölçeklerin Türkçe uyarlamaları kullanıldığından pilot araştırma icra edilerek ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği tekrar sınanmıştır.

Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizi için 01-21 Temmuz 2020 tarihleri arasında “Google Forms” vasıtasıyla 117 kişiye uzaktan anket uygulanmıştır. Anketler ile toplanan veriler SPSS-22 (Statistical Package for the Social Sciences)’de geçerlilik analizine, AMOS-22 (Analysis of Moment Structures)’ta doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur.

Ölçeklerin güvenilirlik analizinde Cronbach’s Alpha (α) değeri incelenmiştir. İtibar Katsayısı ölçeğinin α değeri 0,956 ile çok yüksek seviyede tespit edilmiştir. Ölçeğin boyutlarına ait α değeri incelendiğinde, “duygusal çekicilik” için 0.853, “ürün ve hizmetler” için 0.876, “vizyon ve liderlik” için 0.829, “çalışma ortamı” için 0.839, “finansal güç” için 0.758 ve “toplumsal sorumluluk” için 0.838 değerinin olduğu tespit edilmiştir. Ölçekte bulunan sorulardan α değeri düşürenler (Cronbach's Alpha if Item Deleted) incelendiğinde toplam korelasyon değeri 0,30’un altında⁴⁹⁰ değer bulunmadığı dikkate alınarak çıkarılması gereken soru setinin bulunmadığı görülmüştür.

⁴⁹⁰ Hüner Şencan, **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005, ss. 245-246.

GÜVENİRLİK ANALİZİ ÇIKTILARI				
Soru No.	Değişkenler	α	Düzeltilmiş Madde – Toplam Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Ölçek Alfa Katsayısı
	Duygusal Çekicilik	,853		
S1	Kuruma karşı iyi duygular beslerim.		,684	,954
S2	Kurumu beğenir ve ona saygı duyarım.		,753	,953
S3	Kuruma güven duyarım.		,774	,952
	Ürün ve Hizmetler	,876		
S4	Kurum hizmetlerin arkasında durur.		,746	,953
S5	Kurum yüksek kalitede hizmet sunar.		,711	,953
S6	Kurum yeni ve değişik hizmetler geliştirir.		,701	,953
S7	Kurum değerli hizmetler sunar.		,714	,953
	Vizyon ve Liderlik	,829		
S8	Kurumun mükemmel bir liderliği vardır.		,727	,953
S9	Kurumun gelecekle ilgili açık bir vizyonu vardır.		,721	,953
S10	Kurum pazardaki fırsatları fark eder ve bu alanda kendisine avantaj sağlar.		,782	,952
	Çalışma Ortamı	,839		
S11	Kurum iyi yönetilir.		,770	,952
S12	Kurum çalışmak isteyeceğim bir şirkettir.		,699	,954
S13	Kurum çalışanları iyidir.		,757	,953
	Finansal Güç	,758		
S14	Kâr eden bir kuruluştur.		,707	,953
S15	Kurum düşük riskli bir yatırımdır.		,448	,958
S16	Kurumun gelecekte büyüyeceğine dair sağlam nedenler vardır.		,659	,954
S17	Kurum rakiplerini geçebilecek durumdadır.		,660	,954
	Toplumsal Sorumluluk	,838		
S18	Kurum iyi niyetli projeleri destekler.		,670	,954
S19	Kurumun çevreye karşı sorumluluk duygusu vardır.		,702	,953
S20	Kurum çalışanları insanlara iyi davranır.		,787	,952

Tablo 11.3: İtibar Katsayısı Ölçeğinin Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Kurumsal Kişileştirme Ölçeğinin α değeri 0,950 ile çok yüksek seviyede tespit edilmiştir. Ölçeğin boyutlarına ait α değeri incelendiğinde, “uzlaşılabilirlik” için 0.923, “girişimcilik” için 0.903, “yetkinlik” için 0.808, “şıklık” için 0.876, “acımasızlık” için 0.653, “ulaşılabilirlik” için 0.695 ve “kuvvetlilik” için 0.314 değerinin olduğu görülmüştür. Ölçekte bulunan sorulardan α değeri düşürenler (Cronbach's Alpha if Item

Deleted) incelendiğinde toplam korelasyon değeri 0,30'un altında⁴⁹¹ değer bulunmadığı dikkate alınarak çıkarılması gereken soru setinin bulunmadığı görülmüştür.

GÜVENİRLİK ANALİZİ ÇIKTILARI				
Soru No.	Değişkenler	α	Düzeltilmiş Madde – Toplam Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Ölçek Alfa Katsayısı
	Uzlaşılabilirlik	,923		
S1	İçtenlik (Neşeli, Cana Yakın, Açık, Dobra)		,807	,945
S2	Empati (İlgili, Rahatlatıcı, Destekleyici, Hoş)		,853	,944
S3	Ahlak (Dürüst, Samimi, Güvenilir, Sosyal Sorumluluk Bilincine Sahip)		,862	,944
	Girişimcilik	,903		
S4	Modernlik (Karizmatik, Modayı Takip Eden, Genç)		,835	,945
S5	Cesaret Etmek (Yaratıcı, Modern, Heyecan Verici, Yenilikçi)		,791	,945
S6	Gözü Peklik (Dışa Dönük, Cesur)		,761	,946
	Yetkinlik	,808		
S7	Vicdan (İnanılır, Kendinden Emin, Çalışkan)		,810	,945
S8	Zorlama (Hırslı, Başarı Odaklı, Öncü)		,561	,950
S9	Teknokrasi (Kurallara Hâkim, Kurumsal)		,820	,945
	Şıklık	,876		
S10	Zariflik (Çekici, Şık, Zarif)		,803	,945
S11	Prestij (Prestijli, Benzersiz, Kibar)		,850	,944
S12	Snopluk (Snop, Seçkin)		,759	,946
	Acımasızlık	,653		
S13	Bencillik (Kibirli, Agresif, Bencil)		,611	,949
S14	Baskınlık (İçe Dönük, Otoriter, Kontrolcü)		,607	,949
	Ulaşılabilirlik	,695		
S15	Rahat, Basit, Uyumlu		,695	,947
	Kuvvetlilik	,314		
S16	Erkeksi, Sert, Kaba		,314	,958

Tablo 12.4: Kurumsal Kişileştirme Ölçeğinin Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini ölçmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde model uyum indekslerinin değerleri incelenmiştir.

Ölçeklere yönelik icra edilen doğrulayıcı faktör analizi neticesinde; Kurumsal Kişileştirme Ölçeğine ait model uyum indekslerinin tamamının mükemmel ve kabul

⁴⁹¹ Şencan, ss. 245-246.

edilebilir sınırlar içerisinde olduğu, İtibar Katsayısı Ölçeğine ait uyum indekslerinden GFI ve AGFI değerleri hariç diğer değerlerin mükemmel ve kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu tespit edilmiştir. İtibar Katsayısı Ölçeğine ait GFI ve AGFI değerlerinin artırılması maksadıyla α değeri en düşük ($\alpha = 0,448$) olan “S.15. Kurum düşük riskli bir yatırımdır.” sorusunun silinmesi suretiyle artırılmasının uygun olmayacağı, bunun yerine bu sorunun anlaşılamadığı geri bildirimi karşısında açıklayıcı düzeltme yapılmasının daha yerinde olacağı değerlendirilmiş ve bahse konu ölçeğe yönelik ülkemizde icra edilen diğer araştırmalarda bu değerlerin sınırlar içerisinde olması nedeniyle ölçeğin uygulanabilir olduğu kabul edilmiştir.

Model Uyum İndeksi	İtibar Katsayısı Ölçeği	Kurumsal Kişileştirme Ölçeği	Mükemmel Uyum Ölçütleri*	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri*
χ^2/sd	1,752	1,173	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$
RMR	,029	,038	$,00 \leq RMR \leq ,05$	$,05 \leq RMR \leq ,10$
GFI	,832	,905	$,95 \leq GFI \leq 1,00$	$,90 \leq GFI \leq ,95$
AGFI	,763	,853	$,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$,85 \leq AGFI \leq ,90$
PGFI	,590	,586	$,95 \leq PNFI \leq 1,00$	$,50 \leq PNFI \leq ,95$
NFI	,922	,950	$,95 \leq NFI \leq 1,00$	$,90 \leq NFI \leq ,95$
RFI	,901	,932	$,95 \leq RFI \leq 1,00$	$,90 \leq RFI \leq ,95$
IFI	,965	,992	$,95 \leq IFI \leq 1,00$	$,90 \leq IFI \leq ,95$
CFI	,965	,992	$,95 \leq CFI \leq 1,00$	$,90 \leq CFI \leq ,95$
RMSEA	,079	,039	$,00 \leq RMSEA \leq ,05$	$,05 \leq RMSEA \leq ,08$
Uyum İndeks Kısaltmaların Açılımları:				
χ^2/sd : Chi-Square Index (ki-kare İndeksi)				
RMR : Root Mean Square Residual (Hata Kareler Ortalamasının Karekökü)				
GFI : Goodness of Fit Index (Uyum İyiliği İndeksi)				
AGFI : Adjusted Goodness of Fit Index (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi)				
PGFI : Parsimony Goodness Of Fit Index (Tutarlı Uyum İyiliği İndeksi)				
NFI : Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)				
RFI : Relative Fit Index (Görelî Uyum İndeksi)				
IFI : Incremental Fit Index (Artan Uyum İndeksi)				
CFI : Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)				
RMSEA : Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)				

Tablo 13.5: Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

*Kaynak: Mustafa İlhan ve Bayram Çetin, “LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması”, **Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi**, Cilt 5, Sayı 2, Kış 2014, s. 31.

Pilot araştırmaya katılan katılımcılardan İtibar Katsayısı Ölçeğinde “Finansal Güç” boyutunun altında bulunan “Kurum düşük riskli bir yatırımdır.” sorusunun ve Kurumsal Kişileştirme Ölçeğinde bulunan “snop ve snopluk” kelimelerinin tam olarak

anlaşılmadığı geri bildirimi alınmıştır. Bu durum karşısında İtibar Katsayısı Ölçeğinde bahse konu soru seti “Kurum yatırım yapmak için (ör: hisselerini almak için) riski düşük, getirisi yüksek bir seçenektir.”⁴⁹² şekilde düzeltilmiş, Kurumsal Kişileştirme Ölçeğinde bulunan soru setine ise bahse konu kelimelere ilişkin TDK sözlük anlamı olan “seçkin görünmek için, bazı çevrelerdeki düşünceleri benimseyen, hayranlık duyan ve onlar gibi davranmaya özenen”⁴⁹³ açıklaması eklenmiştir.

Araştırma sonunda çalışanların ve müşterilerin anket verilerine göre İtibar Katsayısı Ölçeğine yönelik tekrar doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve GFI ve AGFI değerlerinin uyum indeksleri tekrar incelenmiştir. 651 kişinin anket verileri ele alındığında İtibar Katsayısı Ölçeğine ait GFI ve AGFI değerleri ile birlikte diğer bütün uyum değerlerin mükemmel ve kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu tespit edilmiştir. İtibar Katsayısı Ölçeğine ait ikinci kez yapılan doğrulayıcı faktör analiz sonuçları aşağıda belirtilmiştir.

Model Uyum İndeksi	İtibar Katsayısı Ölçeği	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri
χ^2/sd	2,474	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$
RMR	,038	$,00 \leq RMR \leq ,05$	$,05 \leq RMR \leq ,10$
GFI	,947	$,95 \leq GFI \leq 1,00$	$,90 \leq GFI \leq ,95$
AGFI	,926	$,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$,85 \leq AGFI \leq ,90$
PGFI	,685	$,95 \leq PNFI \leq 1,00$	$,50 \leq PNFI \leq ,95$
NFI	,951	$,95 \leq NFI \leq 1,00$	$,90 \leq NFI \leq ,95$
RFI	,939	$,95 \leq RFI \leq 1,00$	$,90 \leq RFI \leq ,95$
IFI	,970	$,95 \leq IFI \leq 1,00$	$,90 \leq IFI \leq ,95$
CFI	,970	$,95 \leq CFI \leq 1,00$	$,90 \leq CFI \leq ,95$
RMSEA	,048	$,00 \leq RMSEA \leq ,05$	$,05 \leq RMSEA \leq ,08$

Tablo 14.6: İtibar Katsayısı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları

Sonuç olarak İtibar Katsayısı Ölçeği ile Kurumsal Kişileştirme Ölçeğinin güvenilirliği ve geçerliliği icra edilen analizler ile teyit edilmiştir.

⁴⁹² Lütfiye Özdemir, Uyum Elitok ve Yavuz Elitok, “İtibar Katsayısı Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirliğinin Bankacılık Sektöründe İncelenmesi”, **International Conference on Eurasian Economies**, SESSION 4C: Finans, 2019, s. 374.

⁴⁹³ Türk Dil Kurumu, **Güncel Türkçe Sözlük**, <https://sozluk.gov.tr/>, (19.02.2022).

4.4.5.2. Nitel Araştırma Veri Toplama Aracına İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Değerlendirmesi

Nitel araştırmada geçerlilik araştırmacı tarafından araştırılan konunun doğru bilgiye ulaşılabilmesi hususunda mümkün olduğunca tarafsız olarak gözlenmesi; güvenilirlik ise araştırmada elde edilen sonuçların açık ve detaylı olarak tanımlanması ve araştırmanın tekrarlanmasında aynı sonuçlara ulaşılabilinmesidir.⁴⁹⁴

Nitel araştırmada geçerlilik, iç geçerlilik ve dış geçerlilik olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İç geçerlilik inandırıcılığı, dış geçerlilik ise aktarılabilirliği ifade etmektedir.⁴⁹⁵ Nitel araştırmaya yönelik görüşme sorularının hazırlanması, verilerin toplanması ve verilerin analiz edilmesi süreçleri tez izleme komitesi tarafından yakından takip edilmiş, incelenmiş ve fikir alış verişinde bulunulmuştur. Böylelikle araştırmanın inandırıcılığını artırarak objektif bir şekilde icra edilebilmesi için uzman görüşlerinden istifade edilmiştir. Ayrıca araştırmanın tüm safhalarının ayrıntılı şekilde raporlandırılması ile aktarılabilirlik düzeyi artırılmıştır.

Nitel araştırmada güvenilirlik, iç güvenilirlik ve dış güvenilirlik olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İç güvenilirlik tutarlılığı, dış güvenilirlik ise teyit edilebilirliği ifade etmektedir.⁴⁹⁶ İç güvenilirlik araştırmanın farklı bir araştırmacı tarafından da icra edilmesi neticesinde aynı sonuçlara ulaşılacağını, dış güvenilirlik ise araştırmanın farklı örneklem üzerinde yapılması ile de aynı sonuçların elde edileceğini açıklamaktadır. Araştırmada tutarlılığı sağlayabilmek için uzman görüşünden istifade edilerek yönlendirmeden kaçınacak şekilde kolay anlaşılabilir açık uçlu sorular hazırlanmıştır. Araştırmanın yapıldığı konu direkt olarak kurumun kurumsal iletişim ve marka müdürü tarafından yönetildiği için örneklem olarak kurumsal iletişim ve marka müdürü tercih edilmiştir. Böylelikle birinci ağızdan elde edilen verilerin farklı örneklem üzerinde uygulanacak araştırma ile teyit edilebileceği değerlendirilmiştir.

Sonuç olarak nitel araştırma kapsamında icra edilen araştırmanın bütünüyle geçerlilik ve güvenilirliği sağladığı değerlendirilmiştir.

⁴⁹⁴ Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 11. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2018, ss. 269-276.

⁴⁹⁵ Yıldırım ve Şimşek, ss. 270-271.

⁴⁹⁶ Yıldırım ve Şimşek, ss. 271-272.

4.4.6. Verilerin Toplanması

Nicel araştırmaya yönelik veriler 01 Haziran-30 Kasım 2021 tarihleri arasından Ek-B’de belirtilen anket formu ile Google Forms vasıtasıyla kurum çalışanlarından ve kurum müşterilerinden ayrı ayrı uzaktan çevrim içi toplanmıştır. Anket formu üç kısımdan oluşmakta olup, birinci kısımda demografik bilgiler, ikinci kısımda İtibar Katsayısı Ölçeği ve üçüncü kısımda Kurumsal Kişileştirme Ölçeği yer almaktadır.

Nitel araştırmaya yönelik veriler 05 Kasım 2021 tarihinde araştırma yapılan kurumun Kurumsal İletişim ve Marka Müdürü ile Ek-3’de belirtilen mülakat soruları ile uzaktan çevrim içi 90 dakika süreyle derinlemesine görüşme yapılarak toplanmıştır. Görüşmede video ve ses kaydı yapılmıştır.

4.5. NİCEL ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI

Nicel araştırma kapsamında veriler SPSS-22 istatistik programı ile analiz edilmiştir. Anketler ile toplanan verilerin analiz yöntemine karar verebilmek için öncelikle normallik testi yapılmıştır. Hem çalışanlara hem de müşterilere ait her iki anket verilerinin de normal dağıldığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda analizlerde tanımlayıcı analiz (ortalama, standart sapma, yüzde) ve frekans analizi ile parametrik testlerden tek yönlü t-testi ve ANOVA (Analysis of Variance) testi kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan 5’li likert tipi ölçek, “1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir. 1-5 puan aralığında derecelendirme yapılabilmesi için $(5-1)/5=0,80$ puan artırılması gerekmektedir. Bu kapsamda “1 ila 1,80 arası Kesinlikle Katılmıyorum; 1,81 ila 2,60 arası Katılmıyorum; 2,61 ila 3,40 arası Kararsızım; 3,41 ila 4,20 arası Katılıyorum, 4,21 ila 5 arası ise Kesinlikle Katılıyorum” olarak derecelendirilmiş olup, Katılıyorum seçeneğinin eşik değeri olan 3,41 puan olumlu kimlik, imaj ve itibar algılamalarının alt sınırı olarak değerlendirilmiştir. Ölçerlerde yer alan yargılar bağımlı değişken; demografik değişkenler ile çalışan veya müşteri olunması ise bağımsız değişkendir. Kurumsal Kişileştirme Ölçeğinde yer alan “acımasızlık” boyutu olumsuz ifadeler içermesi nedeniyle SPSS programına analiz için ters kodlanmıştır.

Veriler %95 güven düzeyinde ve %5 örnekleme hatası düzeyinde test edilerek elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

4.5.1. Araştırmanın Normal Dağılımına İlişkin Analizi

Kurum çalışanlarına ve müşterilerine uygulanan İtibar Katsayısı Ölçeği (İKÖ) ve Kurumsal Kişileştirme Ölçeği (KKÖ) ile toplanan verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını tespit etmek amacıyla normallik testi yapılmış ve elde edilen bulgular aşağıda belirtilmiştir. Verilerin normal dağılıp dağılmadığının belirlenmesi kapsamında örneklem sayısı 50’den fazla olduğu için Kolmogorov-Smirnov testi⁴⁹⁷ ile çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin ve histogram grafiğinin kontrolü yapılmıştır.

		NORMALLİK TESTİ					
		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
İKÖ	Çalışan	,037	257	,200*	,991	257	,120
İKÖ	Müşteri	,038	394	,200*	,996	394	,352
KKÖ	Çalışan	,047	257	,200*	,992	257	,160
KKÖ	Müşteri	,031	394	,200*	,995	394	,315

Tablo 15.7: Çalışan ve Müşterilerin Anketlerine İlişkin Normallik Test Sonucu

		TANIMLAYICI DEĞERLER					
		Skewness			Kurtosis		
		Mean	Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
İKÖ	Çalışan	3,240	0,053	-0,045	0,152	-0,427	0,303
İKÖ	Müşteri	3,145	0,038	-0,008	0,123	-0,247	0,245
KKÖ	Çalışan	3,324	0,045	-0,186	0,152	-0,228	0,303
KKÖ	Müşteri	3,030	0,039	-0,051	0,123	-0,130	0,245

Tablo 16.8: Çalışan ve Müşterilerin Anketlerine İlişkin Tanımlayıcı Değerler

⁴⁹⁷ Cole Davis, **SPSS For Applied Sciences: Basic Statistical Testing**, Csiro Publishing, Collingwood Vic., 2013, ss. 23-24.

Yapılan normallik testi neticesinde; Kolmogorov-Smirnov p değerlerinin 0,05'ten büyük olması, çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1 ila -1 arasında olması⁴⁹⁸ ve histogram grafiklerinde normal dağılımın görülmesi nedeniyle verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir.

4.5.2. Örneklem Grubunun Demografik Bilgilerine İlişkin Frekans Analizi

Çalışan örneklem grubu, çalışma pozisyonu dikkate alınarak kurum çalışanlarına tabakalı (katmanlı) örneklem seçimi yapılarak belirlenmiştir. Çalışan örneklem grubunun demografik özelliklerine göre dağılımı aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

DEĞİŞKEN		FREKANS (n)	YÜZDE (%)
Cinsiyet	Kadın	44	17,1
	Erkek	213	82,9
Yaş Grupları	15-29	156	60,7
	30-39	67	26,1
	40-49	28	10,9
	50 ve üstü	6	2,3
Eğitim Durumu	İlköğretim	35	13,7
	Lise	140	54,5
	Meslek Yüksek Okulu	35	13,5
	Lisans ve Lisansüstü	47	18,3
Kurumda Çalışma Süresi	1-4	170	66,1
	5-9 sene	51	19,8
	10-19 sene	31	12,1
	20 sene ve üstü	5	1,9
TOPLAM		257	100

Tablo 17.9: Çalışan Katılımcılara İlişkin Frekans Analizi

Müşteri örneklem grubu, müşteriler arasından basit rastgele örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Müşteri örneklem grubunun demografik özelliklerine göre dağılımı aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

⁴⁹⁸ Lawrence S. Meyers, Glenn C. Gamst and A. J. Guarino, **Performing Data Analysis Using IBM SPSS**, John Wiley & Sons, New Jersey, 2013, ss. 140-141.

DEĞİŞKEN		FREKANS (n)	YÜZDE (%)
Cinsiyet	Kadın	190	48,2
	Erkek	204	51,8
Yaş Grupları	15-29	166	42,1
	30-39	130	33,0
	40-49	78	19,8
	50 ve üstü	20	5,1
Eğitim Durumu	İlköğretim	49	12,4
	Lise	173	43,9
	Meslek Yüksek Okulu	44	11,2
	Lisans ve Lisansüstü	128	32,5
Kurumu Tanıma Süresi	1-4	108	27,4
	5-9 sene	114	28,9
	10-19 sene	101	25,6
	20 sene ve üstü	71	18,0
TOPLAM		394	100

Tablo 18.10: Müşteri Katılımcılara İlişkin Frekans Analizi

4.5.3. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Analizler

Araştırma kapsamında kurum çalışanlarından ve müşterilerinden elde edilen veriler normal dağıldığından SPSS-22 programında değişkenler arasında farklılık için tek yönlü t-testi ve ANOVA, farklılıkların hangi gruplarda olduğunu tespit etmek için Post Hoc testlerine tabi tutulmuş ve ortaya çıkan bulgular değerlendirilmiştir.

4.5.3.1. Hipotez-1

H₀: Kurumsal kimlik algılamaları çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Kurumsal kimlik algılamaları çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

Çalışan KKÖ					t-test for Equality of Means	
Değişken	Cinsiyet	N	Mean	Std. Error Mean	t	Sig. (2-tailed)
Uzlaşılabilirlik	Kadın	44	3,386	0,132	0,946	0,344
	Erkek	213	3,231	0,069		
Girişimcilik	Kadın	44	3,371	0,128	0,196	0,844
	Erkek	213	3,342	0,060		
Yetkinlik	Kadın	44	3,780	0,252	2,051	0,041
	Erkek	213	3,394	0,068		
Şıklık	Kadın	44	3,613	0,138	1,009	0,313
	Erkek	213	3,417	0,083		
Acımasızlık	Kadın	44	3,136	0,195	-0,790	0,429
	Erkek	213	3,305	0,088		
Ulaşılabilirlik	Kadın	44	4,204	0,154	1,965	0,052
	Erkek	213	3,845	0,097		
Kuvvetlilik	Kadın	44	1,931	0,150	-2,600	0,011
	Erkek	213	2,389	0,091		

Tablo 19.11: Çalışan Cinsiyetine Yönelik KKÖ t-Testi

Kurumsal kimlik algılamalarının çalışanların cinsiyetine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için t-testi yapılmıştır. Test sonucuna istinaden “uzlaşılabilirlik, girişimcilik, şıklık, acımasızlık ve ulaşılabilirlik” değişkenlerinin kurumsal kimlik algılamalarında çalışan cinsiyetine göre anlamlı farklılaşmadığı tespit edildiğinden ($p>0,05$) H_0 hipotezi, “yetkinlik ve kuvvetlilik” değişkenlerinin kurumsal kimlik algılamalarında çalışan cinsiyetine göre anlamlı farklılaştığı tespit edildiğinden ($p<0,05$) H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışan KKÖ					ANOVA				
Değişken	Yaş	N	Mean	Std. Error Mean	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Uzlaşılabilirlik	15-29	156	3,160	0,084	6,027 243,407 249,435	3 253 256	2,009 0,962	2,088	0,102
	30-39	47	3,303	0,112					
	40-49	28	3,619	0,133					
	50 ve üstü	6	3,611	0,200					
Girişimcilik	15-29	156	3,258	0,071	3,696 192,141 195,837	3 253 256	1,232 0,759	1,622	0,185
	30-39	47	3,452	0,110					
	40-49	28	3,595	0,134					
	50 ve üstü	6	3,333	0,243					
Yetkinlik	15-29	156	3,359	0,081	4,176 330,339 334,514	3 253 256	1,392 1,306	1,066	0,364
	30-39	47	3,621	0,183					
	40-49	28	3,631	0,170					
	50 ve üstü	6	3,500	0,187					
Şıklık	15-29	156	3,403	0,105	3,359 347,838 351,198	3 253 256	1,120 1,375	0,814	0,487
	30-39	47	3,437	0,113					
	40-49	28	3,773	0,166					
	50 ve üstü	6	3,333	0,333					
Acımasızlık	15-29	156	3,314	0,105	5,966 418,919 424,885	3 253 256	1,989 1,656	1,201	0,310
	30-39	47	3,231	0,153					
	40-49	28	3,375	0,235					
	50 ve üstü	6	2,333	0,440					
Ulaşılabilirlik	15-29	156	3,788	0,118	10,835 470,924 481,759	3 253 256	3,612 1,861	1,940	0,124
	30-39	47	4,029	0,144					
	40-49	28	4,035	0,221					
	50 ve üstü	6	5,000	0,000					
Kuvvetlilik	15-29	156	2,365	0,106	6,708 422,390 429,097	3 253 256	2,236 1,670	1,339	0,262
	30-39	47	2,328	0,149					
	40-49	28	2,178	0,241					
	50 ve üstü	6	1,333	0,333					

Tablo 20.12: Çalışan Yaşına Yönelik KKÖ ANOVA Testi

Kurumsal kimlik algılamalarının çalışanların yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için ANOVA testi yapılmıştır. Test sonuçları 0,05 anlamlılık düzeyinde incelendiğinde, “uzlaşılabilirlik, girişimcilik, yetkinlik, şıklık, acımasızlık, ulaşılabilirlik ve kuvvetlilik” değişkenlerinin kurumsal kimlik algılamalarında çalışan yaşlarına göre anlamlı farklılaşmadığı tespit edildiğinden ($p>0,05$) H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışan KKÖ					ANOVA				
Değişken	Eğitim Seviyesi	N	Mean	Std. Error Mean	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Uzlaşılabilirlik	İlköğretim	35	3,381	0,141	7,386 242,049 249,435	3 253 256	2,462 0,957	2,573	0,055
	Lise	140	3,300	0,082					
	MYO	35	2,838	0,179					
	Lisans-L/Ü	47	3,354	0,148					
Girişimcilik	İlköğretim	35	3,371	0,121	0,215 195,621 195,837	3 253 256	0,072 0,773	0,093	0,964
	Lise	140	3,323	0,074					
	MYO	35	3,352	0,147					
	Lisans-L/Ü	47	3,397	0,145					
Yetkinlik	İlköğretim	35	3,304	0,142	2,304 332,210 334,514	3 253 256	0,768 1,313	0,585	0,625
	Lise	140	3,426	0,087					
	MYO	35	3,571	0,146					
	Lisans-L/Ü	47	3,595	0,248					
Şıklık	İlköğretim	35	3,552	0,145	1,907 349,290 351,198	3 253 256	0,636 1,381	0,461	0,710
	Lise	140	3,495	0,115					
	MYO	35	3,285	0,155					
	Lisans-L/Ü	47	3,368	0,131					
Acımasızlık	İlköğretim	35	3,042	0,223	3,101 421,784 424,885	3 253 256	1,034 1,667	0,620	0,603
	Lise	140	3,350	0,107					
	MYO	35	3,328	0,226					
	Lisans-L/Ü	47	3,191	0,187					
Ulaşılabilirlik	İlköğretim	35	4,142	0,236	2,870 478,888 481,759	3 253 256	0,957 1,893	0,505	0,679
	Lise	140	3,907	0,117					
	MYO	35	3,771	0,235					
	Lisans-L/Ü	47	3,829	0,188					
Kuvvetlilik	İlköğretim	35	2,600	0,243	5,036 424,061 429,097	3 253 256	1,679 1,676	1,001	0,393
	Lise	140	2,214	0,103					
	MYO	35	2,457	0,225					
	Lisans-L/Ü	47	2,276	0,196					

Tablo 21.13: Çalışan Eğitim Seviyesine Yönelik KKÖ ANOVA Testi

Kurumsal kimlik algılamalarının çalışanların eğitim seviyesine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için ANOVA testi yapılmıştır. Test sonuçları 0,05 anlamlılık düzeyinde incelendiğinde, “uzlaşılabilirlik, girişimcilik, yetkinlik, şıklık, acımasızlık, ulaşılabilirlik ve kuvvetlilik” değişkenlerinin kurumsal kimlik algılamalarında çalışan eğitim seviyesine göre anlamlı farklılaşmadığı tespit edildiğinden ($p>0,05$) H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışan KKÖ					ANOVA				
Değişken	Kurumda Çalışma Süresi	N	Mean	Std. Error Mean	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Uzlaşılabilirlik	1-4 Sene	170	3,102	0,079	13,827 235,608 249,435	3 253 256	4,609 0,931	4,949	0,002
	5-9 Sene	51	3,673	0,123					
	10-19 Sene	31	3,387	0,125					
	20 Sene ve Üstü	5	3,533	0,133					
Girişimcilik	1-4 Sene	170	3,329	0,069	0,282 195,554 195,837	3 253 256	0,094 0,773	0,122	0,947
	5-9 Sene	51	3,352	0,118					
	10-19 Sene	31	3,430	0,141					
	20 Sene ve Üstü	5	3,400	0,124					
Yetkinlik	1-4 Sene	170	3,341	0,074	10,481 324,033 334,514	3 253 256	3,494 1,281	2,728	0,045
	5-9 Sene	51	3,529	0,146					
	10-19 Sene	31	3,935	0,344					
	20 Sene ve Üstü	5	3,866	0,169					
Şıklık	1-4 Sene	170	3,376	0,097	3,307 347,890 351,198	3 253 256	1,102 1,375	0,802	0,494
	5-9 Sene	51	3,660	0,133					
	10-19 Sene	31	3,516	0,163					
	20 Sene ve Üstü	5	3,466	0,374					
Acımasızlık	1-4 Sene	170	3,276	0,102	1,538 423,347 424,885	3 253 256	0,513 1,673	0,306	0,821
	5-9 Sene	51	3,254	0,172					
	10-19 Sene	31	3,387	0,196					
	20 Sene ve Üstü	5	2,800	0,751					
Ulaşılabilirlik	1-4 Sene	170	3,617	0,115	45,683 436,076 481,759	3 253 256	15,228 1,724	8,835	0,000
	5-9 Sene	51	4,568	0,112					
	10-19 Sene	31	4,225	0,151					
	20 Sene ve Üstü	5	5,000	0,000					
Kuvvetlilik	1-4 Sene	170	2,364	0,100	1,539 427,558 429,097	3 253 256	0,513 1,690	0,304	0,823
	5-9 Sene	51	2,235	0,178					
	10-19 Sene	31	2,161	0,217					
	20 Sene ve Üstü	5	2,200	0,800					

Tablo 22.14: Çalışanların Kurumda Çalışma Süresine Yönelik KKÖ ANOVA Testi

Kurumsal kimlik algılamalarının çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için ANOVA testi yapılmıştır. Test sonuçları 0,05 anlamlılık düzeyinde incelendiğinde, “girişimcilik, şıklık, acımasızlık ve kuvvetlilik” değişkenlerinin kurumsal kimlik algılamalarında çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı farklılaşmadığı tespit edildiğinden ($p>0,05$) H_0 hipotezi

kabul edilmiştir. Ancak “uzlaşılabilirlik, yetkinlik ve ulaşılabilirlik” değişkenleri için çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı farklılaştığı tespit edildiğinden ($p<0,05$) H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların hangi çalışma sürelerindeki gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark olduğunu tespit edebilmek amacıyla Post Hoc testi yapılmıştır. Post Hoc testinde hangi testin kullanılacağı varyansların homojenlik durumuna göre belirlenmiştir. Bu kapsamda “uzlaşılabilirlik ve ulaşılabilirlik” değişkenlerinin varyansları homojen dağılmadığı için Games-Howell testi⁴⁹⁹, “yetkinlik” değişkeninin varyansı homojen dağıldığı için Tukey testi⁵⁰⁰ yapılmıştır. Post Hoc testi sonucunda uzlaşılabilirlik değişkeni için kurumda çalışma süresi 1-4 Sene ile 5-9 Sene arasında, yetkinlik değişkeni için kurumda çalışma süresi 1-4 Sene ile 10-19 Sene arasında, ulaşılabilirlik değişkeni için kurumda çalışma süresi 5-9 Sene ile 10-19 Sene arası hariç olmak üzere diğer tüm gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür.

4.5.3.2. Hipotez-2

H_0 : Kurumsal imaj algılanmaları müşterilerin demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H_1 : Kurumsal imaj algılanmaları müşterilerin demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

⁴⁹⁹ George A. Morgan, Nancy L. Leech, Gene W. Gloeckner and Karen C. Barrett, **SPSS for Introductory Statistics: Use and Interpretation**, Second Edition, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey, 2004, s. 152.

⁵⁰⁰ Morgan, s. 152.

Müşteri KKÖ					t-test for Equality of Means	
Değişken	Cinsiyet	N	Mean	Std. Error Mean	t	Sig. (2-tailed)
Uzlaşılabilirlik	Kadın	190	3,073	0,085	1,107	0,269
	Erkek	204	2,944	0,079		
Girişimcilik	Kadın	190	3,319	0,079	0,551	0,582
	Erkek	204	3,259	0,073		
Yetkinlik	Kadın	190	3,287	0,074	1,638	0,102
	Erkek	204	3,119	0,070		
Şıklık	Kadın	190	3,057	0,075	-0,089	0,929
	Erkek	204	3,067	0,069		
Acımasızlık	Kadın	190	2,681	0,086	-0,228	0,820
	Erkek	204	2,708	0,079		
Ulaşılabilirlik	Kadın	190	3,768	0,086	-0,134	0,894
	Erkek	204	3,784	0,081		
Kuvvetlilik	Kadın	190	2,694	0,104	-0,110	0,913
	Erkek	204	2,710	0,102		

Tablo 23.15: Müşteri Cinsiyetine Yönelik KKÖ t-Testi

Kurumsal imaj algılamalarının müşterilerin cinsiyetine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için t-testi yapılmıştır. Test sonucuna istinaden “uzlaşılabilirlik, girişimcilik, yetkinlik, şıklık, acımasızlık, ulaşılabilirlik ve kuvvetlilik” değişkenlerinin kurumsal imaj algılamalarında müşteri cinsiyetine göre anlamlı farklılaşmadığı tespit edildiğinden ($p>0,05$) H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Müşteri KKÖ					ANOVA				
Değişken	Yaş	N	Mean	Std. Error Mean	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Uzlaşılabilirlik	15-29	166	2,941	0,091	4,050 523,265 527,315	3 390 393	1,350 1,342	1,006	0,390
	30-39	130	3,117	0,101					
	40-49	78	3,034	0,127					
	50 ve üstü	20	2,716	0,243					
Girişimcilik	15-29	166	3,289	0,080	4,046 446,162 450,208	3 390 393	1,349 1,144	1,179	0,318
	30-39	130	3,387	0,091					
	40-49	78	3,209	0,128					
	50 ve üstü	20	2,950	0,274					
Yetkinlik	15-29	166	3,184	0,080	1,852 408,863 410,715	3 390 393	0,617 1,048	0,589	0,623
	30-39	130	3,253	0,089					
	40-49	78	3,213	0,114					
	50 ve üstü	20	2,933	0,210					
Şıklık	15-29	166	3,058	0,081	1,196 399,037 400,234	3 390 393	0,399 1,023	0,390	0,760
	30-39	130	3,092	0,088					
	40-49	78	3,081	0,111					
	50 ve üstü	20	2,833	0,171					
Acımasızlık	15-29	166	2,795	0,092	6,457 526,495 532,952	3 390 393	2,152 1,350	1,594	0,190
	30-39	130	2,538	0,103					
	40-49	78	2,673	0,121					
	50 ve üstü	20	2,975	0,247					
Ulaşılabilirlik	15-29	166	3,734	0,090	3,828 540,517 544,345	3 390 393	1,276 1,386	0,921	0,431
	30-39	130	3,723	0,108					
	40-49	78	3,974	0,127					
	50 ve üstü	20	3,700	0,252					
Kuvvetlilik	15-29	166	2,801	0,115	3,668 824,588 828,256	3 390 393	1,223 2,114	0,578	0,630
	30-39	130	2,576	0,121					
	40-49	78	2,705	0,168					
	50 ve üstü	20	2,700	0,333					

Tablo 24.16: Müşteri Yaşına Yönelik KKÖ ANOVA Testi

Kurumsal kimlik algılamalarının müşterilerin yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için ANOVA testi yapılmıştır. Test sonuçları 0,05 anlamlılık düzeyinde incelendiğinde, “uzlaşılabilirlik, girişimcilik, yetkinlik, şıklık, acımasızlık, ulaşılabilirlik ve kuvvetlilik” değişkenlerinin kurumsal kimlik algılamalarında müşteri yaşlarına göre anlamlı farklılaşmadığı tespit edildiğinden ($p>0,05$) H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Müşteri KKÖ					ANOVA				
Değişken	Eğitim Seviyesi	N	Mean	Std. Error Mean	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Uzlaşılabilirlik	İlköğretim	49	3,115	0,164	1,131 526,184 527,315	3 390 393	0,377 1,349	0,280	0,840
	Lise	173	2,957	0,089					
	MYO	44	3,060	0,184					
	Lisans-L/Ü	128	3,013	0,099					
Girişimcilik	İlköğretim	49	3,244	0,153	2,220 447,988 450,208	3 390 393	0,740 1,149	0,644	0,587
	Lise	173	3,219	0,085					
	MYO	44	3,318	0,158					
	Lisans-L/Ü	128	3,388	0,088					
Yetkinlik	İlköğretim	49	3,204	0,146	0,325 410,390 410,715	3 390 393	0,108 1,052	0,103	0,958
	Lise	173	3,179	0,081					
	MYO	44	3,166	0,139					
	Lisans-L/Ü	128	3,239	0,088					
Şıklık	İlköğretim	49	3,068	0,135	0,998 399,236 400,234	3 390 393	0,333 1,024	0,325	0,807
	Lise	173	3,034	0,076					
	MYO	44	2,977	0,155					
	Lisans-L/Ü	128	3,127	0,091					
Acımasızlık	İlköğretim	49	2,775	0,161	1,520 531,432 532,952	3 390 393	0,507 1,363	0,372	0,773
	Lise	173	2,627	0,090					
	MYO	44	2,715	0,187					
	Lisans-L/Ü	128	2,750	0,098					
Ulaşılabilirlik	İlköğretim	49	3,530	0,167	3,593 540,752 544,345	3 390 393	1,198 1,387	0,864	0,460
	Lise	173	3,826	0,089					
	MYO	44	3,750	0,195					
	Lisans-L/Ü	128	3,812	0,099					
Kuvvetlilik	İlköğretim	49	2,857	0,214	1,616 826,640 828,256	3 390 393	0,539 2,120	0,254	0,858
	Lise	173	2,659	0,113					
	MYO	44	2,659	0,194					
	Lisans-L/Ü	128	2,718	0,127					

Tablo 25.17: Müşteri Eğitim Seviyesine Yönelik KKÖ ANOVA Testi

Kurumsal kimlik algılamalarının müşterilerin eğitim seviyesine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için ANOVA testi yapılmıştır. Test sonuçları 0,05 anlamlılık düzeyinde incelendiğinde, “uzlaşılabilirlik, girişimcilik, yetkinlik, şıklık, acımasızlık, ulaşılabilirlik ve kuvvetlilik” değişkenlerinin kurumsal kimlik algılamalarında müşteri eğitim seviyesine göre anlamlı farklılaşmadığı tespit edildiğinden ($p>0,05$) H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Müşteri KKÖ					ANOVA				
Değişken	Kurumu Tanıma Süresi	N	Mean	Std. Error Mean	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Uzlaşılabilirlik	1-4 Sene	108	2,904	0,110	3,090 524,225 527,315	3 390 393	1,030 1,344	0,766	0,513
	5-9 Sene	114	3,090	0,108					
	10-19 Sene	101	2,947	0,122					
	20 Sene ve Üstü	71	3,112	0,128					
Girişimcilik	1-4 Sene	108	3,219	0,098	0,847 449,361 450,208	3 390 393	0,282 1,152	0,245	0,865
	5-9 Sene	114	3,295	0,090					
	10-19 Sene	101	3,343	0,119					
	20 Sene ve Üstü	71	3,305	0,131					
Yetkinlik	1-4 Sene	108	3,213	0,102	0,055 410,660 410,715	3 390 393	0,018 1,053	0,018	0,997
	5-9 Sene	114	3,204	0,090					
	10-19 Sene	101	3,181	0,105					
	20 Sene ve Üstü	71	3,201	0,119					
Şıklık	1-4 Sene	108	3,061	0,098	0,052 400,182 400,234	3 390 393	0,017 1,026	0,017	0,997
	5-9 Sene	114	3,061	0,090					
	10-19 Sene	101	3,049	0,109					
	20 Sene ve Üstü	71	3,084	0,111					
Acımasızlık	1-4 Sene	108	2,754	0,117	2,645 530,307 532,952	3 390 393	0,882 1,360	0,648	0,584
	5-9 Sene	114	2,583	0,101					
	10-19 Sene	101	2,683	0,120					
	20 Sene ve Üstü	71	2,802	0,135					
Ulaşılabilirlik	1-4 Sene	108	3,601	0,114	7,300 537,045 544,345	3 390 393	2,433 1,377	1,767	0,153
	5-9 Sene	114	3,921	0,105					
	10-19 Sene	101	3,871	0,119					
	20 Sene ve Üstü	71	3,676	0,140					
Kuvvetlilik	1-4 Sene	108	2,666	0,144	,737 827,519 828,256	3 390 393	0,246 2,122	0,116	0,951
	5-9 Sene	114	2,728	0,130					
	10-19 Sene	101	2,663	0,149					
	20 Sene ve Üstü	71	2,774	0,168					

Tablo 26.18: Müşterilerin Kurumu Tanıma Süresine Yönelik KKÖ ANOVA Testi

Kurumsal kimlik algılamalarının müşterilerin kurumu tanıma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için ANOVA testi yapılmıştır. Test sonuçları 0,05 anlamlılık düzeyinde incelendiğinde, “uzlaşılabilirlik, girişimcilik, yetkinlik, şıklık, acımasızlık, ulaşılabilirlik ve kuvvetlilik” değişkenlerinin kurumsal

kimlik algılamalarında müşterilerin kurumu tanıma sürelerine göre anlamlı farklılaşmadığı tespit edildiğinden ($p>0,05$) H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

4.5.3.3. Hipotez-3

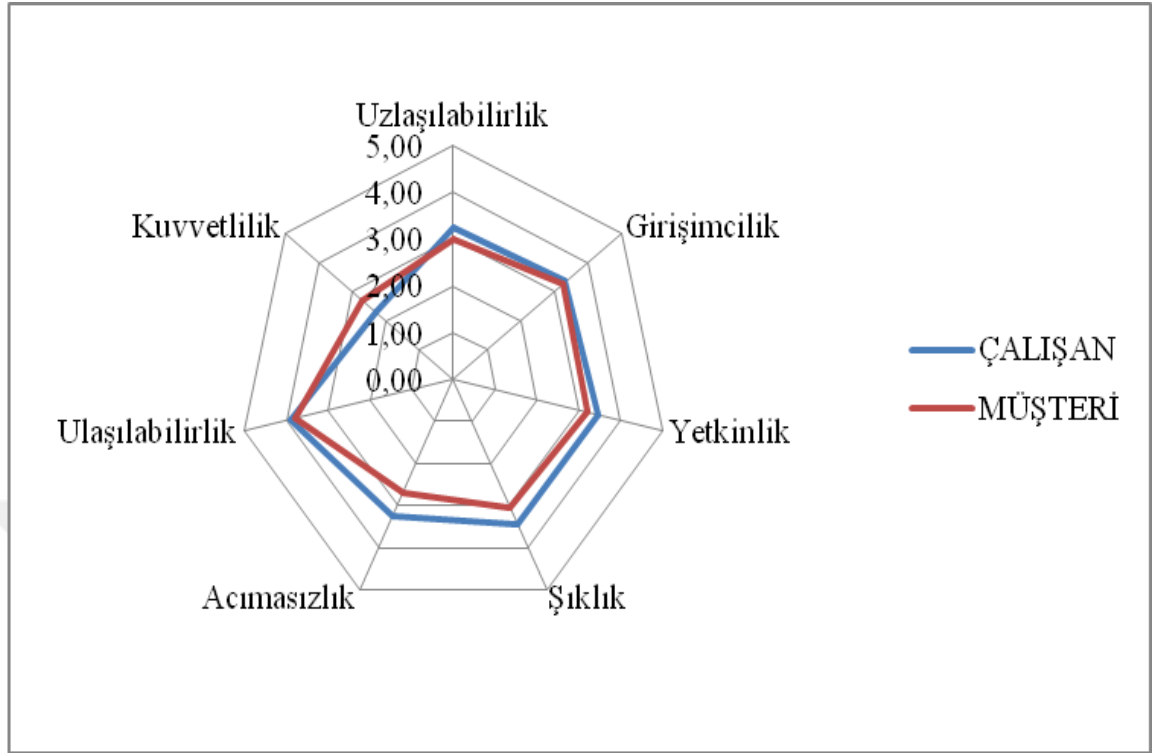
H_0 : Kurumsal kimlik ve imaj algılamalarında çalışanlar ile müşteriler arasında farklılık yoktur.

H_1 : Kurumsal kimlik ve imaj algılamalarında çalışanlar ile müşteriler arasında farklılık vardır.

Çalışan ve Müşteri KKÖ					t-test for Equality of Means	
Değişken	Cinsiyet	N	Mean	Std. Error Mean	t	Sig. (2-tailed)
Uzlaşılabilirlik	Çalışan	257	3,258	0,061	2,963	,003
	Müşteri	394	3,006	0,058		
Girişimcilik	Çalışan	257	3,347	0,054	0,771	,441
	Müşteri	394	3,288	0,053		
Yetkinlik	Çalışan	257	3,460	0,071	3,025	,003
	Müşteri	394	3,200	0,051		
Şıklık	Çalışan	257	3,451	0,073	4,506	,000
	Müşteri	394	3,062	0,050		
Acımasızlık	Çalışan	257	3,276	0,080	5,838	,000
	Müşteri	394	2,695	0,058		
Ulaşılabilirlik	Çalışan	257	3,906	0,085	1,248	,212
	Müşteri	394	3,776	0,059		
Kuvvetlilik	Çalışan	257	2,311	0,080	-3,596	,000
	Müşteri	394	2,703	0,073		

Tablo 27.19: Çalışan ve Müşteri için KKÖ t-Testi

Kurumsal kimlik ve imaj algılamalarının çalışanlar ile müşteriler arasında farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için t-testi yapılmıştır. Test sonucuna istinaden “girişimcilik ve ulaşılabilirlik” değişkenlerinin kurumsal kimlik ve imaj algılamalarında çalışanlar ile müşteriler arasında anlamlı farklılaşmadığı tespit edildiğinden ($p>0,05$) H_0 hipotezi, “uzlaşılabilirlik, yetkinlik, şıklık, acımasızlık ve kuvvetlilik” değişkenlerinin kurumsal kimlik ve imaj algılamalarında çalışanlar ile müşteriler arasında anlamlı farklılaştığı tespit edildiğinden ($p<0,05$) H_1 hipotezi kabul edilmiştir.



Şekil 38.4: Kurumsal Kimlik ve İmaj Düzeylerinin Ölçek Boyutlarına Göre Ortalamaları

4.5.3.4. Hipotez-4

H₀: Kurumsal itibar algılamaları çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Kurumsal itibar algılamaları çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

Çalışan İKÖ					t-test for Equality of Means	
Değişken	Cinsiyet	N	Mean	Std. Error Mean	t	Sig. (2-tailed)
Duygusal Çekicilik	Kadın	44	3,575	0,748	1,382	0,171
	Erkek	213	3,395	0,945		
Ürün ve Hizmetler	Kadın	44	3,608	0,858	1,785	0,075
	Erkek	213	3,326	0,970		
Vizyon ve Liderlik	Kadın	44	3,583	1,073	2,086	0,038
	Erkek	213	3,236	0,989		
Çalışma Ortamı	Kadın	44	3,227	0,746	0,751	0,454
	Erkek	213	3,109	0,982		
Finansal Güç	Kadın	44	3,159	0,937	2,118	0,035
	Erkek	213	2,793	1,062		
Toplumsal Sorumluluk	Kadın	44	3,598	0,824	1,171	0,243
	Erkek	213	3,411	0,989		

Tablo 28.20: Çalışan Cinsiyetine Yönelik İKÖ t-Testi

Kurumsal itibar algılamalarının çalışanların cinsiyetine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için t-testi yapılmıştır. Test sonucuna istinaden “duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, çalışma ortamı ve toplumsal sorumluluk” değişkenlerinin kurumsal itibar algılamalarında çalışan cinsiyetine göre anlamlı farklılaşmadığı tespit edildiğinden ($p>0,05$) H_0 hipotezi, “vizyon ve liderlik ile ve finansal güç” değişkenlerinin kurumsal kimlik algılamalarında çalışan cinsiyetine göre anlamlı farklılaştığı tespit edildiğinden ($p<0,05$) H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışan İKÖ					ANOVA				
Değişken	Yaş	N	Mean	Std. Error Mean	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Duygusal Çekicilik	15-29	156	3,420	0,079	3,092 211,555 214,648	3 253 256	1,031 0,836	1,233	0,298
	30-39	67	3,313	0,093					
	40-49	28	3,702	0,133					
	50 ve üstü	6	3,555	0,409					
Ürün ve Hizmetler	15-29	156	3,291	0,078	5,164 229,227 234,391	3 253 256	1,721 0,906	1,900	0,130
	30-39	67	3,391	0,110					
	40-49	28	3,723	0,175					
	50 ve üstü	6	3,708	0,378					
Vizyon ve Liderlik	15-29	156	3,173	0,080	16,630 245,118 261,748	3 253 256	5,543 0,969	5,721	0,001
	30-39	67	3,253	0,101					
	40-49	28	3,940	0,229					
	50 ve üstü	6	3,944	0,337					
Çalışma Ortamı	15-29	156	3,068	0,081	4,860 224,372 229,232	3 253 256	1,620 0,887	1,827	0,143
	30-39	67	3,094	0,095					
	40-49	28	3,488	0,169					
	50 ve üstü	6	3,444	0,340					
Finansal Güç	15-29	156	2,842	0,087	3,472 278,576 282,048	3 253 256	1,157 1,101	1,051	0,371
	30-39	67	2,746	0,119					
	40-49	28	3,116	0,172					
	50 ve üstü	6	3,208	0,467					
Toplumsal Sorumluluk	15-29	156	3,391	0,081	6,064 232,035 238,099	3 253 256	2,021 0,917	2,204	0,088
	30-39	67	3,373	0,106					
	40-49	28	3,773	0,165					
	50 ve üstü	6	4,055	0,303					

Tablo 29.21: Çalışan Yaşına Yönelik İKÖ ANOVA Testi

Kurumsal itibar algılamalarının çalışanların yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için ANOVA testi yapılmıştır. Test sonuçları 0,05 anlamlılık düzeyinde incelendiğinde, “duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, çalışma ortamı, finansal güç ve toplumsal sorumluluk” değişkenlerinin kurumsal itibar algılamalarında çalışanların yaşına göre anlamlı farklılaşmadığı tespit edildiğinden ($p>0,05$) H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Ancak “vizyon ve liderlik” değişkeni için çalışanların yaşlarına göre anlamlı farklılaştığı tespit edildiğinden ($p<0,05$) H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların hangi yaş grupları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark olduğunu tespit edebilmek amacıyla Post Hoc testi yapılmıştır. Post Hoc testinde hangi testin kullanılacağı varyansın homojenlik durumuna göre belirlenmiştir. Bu kapsamda

“vizyon ve liderlik” değişkeninin varyansı homojen dağıldığı için Tukey testi⁵⁰¹ yapılmıştır. Post Hoc testi sonucunda vizyon ve liderlik değişkeni için çalışanların yaş grupları arasında 15-29 yaş ile 40-49 yaş arasında ve 30-39 yaş ile 40-49 yaş arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür.

Çalışan İKÖ					ANOVA				
Değişken	Eğitim Seviyesi	N	Mean	Std. Error Mean	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Duygusal Çekicilik	İlköğretim	35	3,504	0,149	0,716 213,932 214,648	3 253 256	0,239 0,846	0,282	0,838
	Lise	140	3,442	0,079					
	MYO	35	3,314	0,145					
	Lisans-L/Ü	47	3,404	0,135					
Ürün ve Hizmetler	İlköğretim	35	3,342	0,152	2,231 232,159 234,391	3 253 256	0,744 0,918	0,810	0,489
	Lise	140	3,382	0,082					
	MYO	35	3,185	0,166					
	Lisans-L/Ü	47	3,516	0,134					
Vizyon ve Liderlik	İlköğretim	35	3,409	0,152	3,622 258,125 261,748	3 253 256	1,207 1,020	1,183	0,317
	Lise	140	3,302	0,090					
	MYO	35	3,019	0,155					
	Lisans-L/Ü	47	3,397	0,142					
Çalışma Ortamı	İlköğretim	35	3,333	0,166	3,940 225,293 229,232	3 253 256	1,313 0,890	1,475	0,222
	Lise	140	3,119	0,078					
	MYO	35	2,876	0,164					
	Lisans-L/Ü	47	3,198	0,138					
Finansal Güç	İlköğretim	35	3,057	0,187	2,148 279,900 282,048	3 253 256	0,716 1,106	0,647	0,585
	Lise	140	2,805	0,085					
	MYO	35	2,778	0,172					
	Lisans-L/Ü	47	2,914	0,169					
Toplumsal Sorumluluk	İlköğretim	35	3,504	0,157	0,766 237,332 238,099	3 253 256	0,255 0,938	0,272	0,845
	Lise	140	3,471	0,083					
	MYO	35	3,333	0,165					
	Lisans-L/Ü	47	3,397	0,133					

Tablo 30.22: Çalışan Eğitim Seviyesine Yönelik İKÖ ANOVA Testi

Kurumsal itibar algılamalarının çalışanların eğitim seviyesine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için ANOVA testi yapılmıştır. Test sonuçları 0,05 anlamlılık düzeyinde incelendiğinde, “duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı, finansal güç ve toplumsal sorumluluk”

⁵⁰¹ Morgan, s. 152.

değişkenlerinin kurumsal kimlik algılamalarında çalışanların eğitim seviyesine göre anlamlı farklılaşmadığı tespit edildiğinden ($p>0,05$) H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışan İKÖ					ANOVA				
Değişken	Kurumda Çalışma Süresi	N	Mean	Std. Error Mean	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Duygusal Çekicilik	1-4 Sene	170	3,356	0,075	6,079 208,569 214,648	3 253 256	2,026 0,824	2,458	0,063
	5-9 Sene	51	3,392	0,097					
	10-19 Sene	31	3,795	0,135					
	20 Sene ve Üstü	5	3,866	0,442					
Ürün ve Hizmetler	1-4 Sene	170	3,252	0,075	10,069 224,322 234,391	3 253 256	3,356 0,887	3,785	0,011
	5-9 Sene	51	3,465	0,114					
	10-19 Sene	31	3,814	0,155					
	20 Sene ve Üstü	5	3,850	0,503					
Vizyon ve Liderlik	1-4 Sene	170	3,170	0,077	8,069 253,679 261,748	3 253 256	2,690 1,003	2,682	0,052
	5-9 Sene	51	3,535	0,156					
	10-19 Sene	31	3,516	0,132					
	20 Sene ve Üstü	5	3,733	0,385					
Çalışma Ortamı	1-4 Sene	170	3,062	0,075	6,276 222,956 229,232	3 253 256	2,092 0,881	2,374	0,071
	5-9 Sene	51	3,124	0,115					
	10-19 Sene	31	3,365	0,158					
	20 Sene ve Üstü	5	4,000	0,365					
Finansal Güç	1-4 Sene	170	2,780	0,081	5,986 276,062 282,048	3 253 256	1,995 1,091	1,829	0,142
	5-9 Sene	51	2,843	0,132					
	10-19 Sene	31	3,233	0,191					
	20 Sene ve Üstü	5	3,200	0,514					
Toplumsal Sorumluluk	1-4 Sene	170	3,380	0,077	2,307 235,791 238,099	3 253 256	0,769 0,932	0,825	0,481
	5-9 Sene	51	3,542	0,123					
	10-19 Sene	31	3,569	0,148					
	20 Sene ve Üstü	5	3,800	0,429					

Tablo 31.23: Çalışanların Kurumda Çalışma Süresine Yönelik İKÖ ANOVA Testi

Kurumsal itibar algılamalarının çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için ANOVA testi yapılmıştır. Test sonuçları 0,05 anlamlılık düzeyinde incelendiğinde, “duygusal çekicilik, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı, finansal güç ve toplumsal sorumluluk” değişkenlerinin kurumsal kimlik algılamalarında müşterilerin kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı

farklılaşmadığı tespit edildiğinden ($p>0,05$) H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Ancak “ürün ve hizmetler” değişkeni için çalışanların kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılaştığı tespit edildiğinden ($p<0,05$) H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların hangi çalışma sürelerindeki gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark olduğunu tespit edebilmek amacıyla Post Hoc testi yapılmıştır. Post Hoc testinde hangi testin kullanılacağı varyansın homojenlik durumuna göre belirlenmiştir. Bu kapsamda “ürün ve hizmetler” değişkeninin varyansı homojen dağıldığı için Tukey testi yapılmıştır. Post Hoc testi sonucunda “ürün ve hizmetler” değişkeni içinde “1-4 Sene” ile “10-19 Sene” kurumda çalışma süresi grupları arasında anlamlı farklılık olduğu, diğer gruplar arasında anlamlı farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

4.5.3.5. Hipotez-5

H_0 : Kurumsal itibar algılamaları müşterilerin demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H_1 : Kurumsal itibar algılamaları müşterilerin demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

Müşteri İKÖ					t-test for Equality of Means	
Değişken	Cinsiyet	N	Mean	Std. Error Mean	t	Sig. (2-tailed)
Duygusal Çekicilik	Kadın	190	3,356	0,072	-0,085	0,933
	Erkek	204	3,364	0,065		
Ürün ve Hizmetler	Kadın	190	3,301	0,067	0,316	0,752
	Erkek	204	3,272	0,063		
Vizyon ve Liderlik	Kadın	190	3,238	0,065	-0,126	0,900
	Erkek	204	3,250	0,062		
Çalışma Ortamı	Kadın	190	3,054	0,063	0,112	0,911
	Erkek	204	3,044	0,065		
Finansal Güç	Kadın	190	2,803	0,067	0,153	0,878
	Erkek	204	2,789	0,068		
Toplumsal Sorumluluk	Kadın	190	3,182	0,074	-0,436	0,663
	Erkek	204	3,225	0,065		

Tablo 32.24: Müşteri Cinsiyetine Yönelik İKÖ t-Testi

Kurumsal itibar algılamalarının müşterilerin cinsiyetine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için t-testi yapılmıştır. Test sonucuna istinaden “duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı, finansal güç ve toplumsal sorumluluk” değişkenlerinin kurumsal itibar algılamalarında müşteri cinsiyetine göre anlamlı farklılaşmadığı tespit edildiğinden ($p>0,05$) H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Müşteri İKÖ					ANOVA				
Değişken	Yaş	N	Mean	Std. Error Mean	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Duygusal Çekicilik	15-29	166	3,359	0,077	0,637	3	0,212	0,227	0,878
	30-39	130	3,384	0,083	365,296	390	0,937		
	40-49	78	3,294	0,105	365,933	393			
	50 ve üstü	20	3,466	0,198					
Ürün ve Hizmetler	15-29	166	3,266	0,071	0,925	3	0,308	0,366	0,778
	30-39	130	3,294	0,077	328,872	390	0,843		
	40-49	78	3,262	0,109	329,797	393			
	50 ve üstü	20	3,487	0,203					
Vizyon ve Liderlik	15-29	166	3,313	0,070	1,552	3	0,517	0,640	0,590
	30-39	130	3,205	0,075	315,450	390	0,809		
	40-49	78	3,200	0,105	317,002	393			
	50 ve üstü	20	3,100	0,198					
Çalışma Ortamı	15-29	166	3,102	0,070	1,739	3	0,580	0,706	0,549
	30-39	130	2,987	0,076	320,423	390	0,822		
	40-49	78	3,085	0,109	322,162	393			
	50 ve üstü	20	2,866	0,189					
Finansal Güç	15-29	166	2,822	0,076	4,268	3	1,423	1,578	0,194
	30-39	130	2,669	0,076	351,699	390	0,902		
	40-49	78	2,958	0,106	355,967	393			
	50 ve üstü	20	2,775	0,241					
Toplumsal Sorumluluk	15-29	166	3,180	0,078	1,084	3	0,361	0,376	0,770
	30-39	130	3,238	0,083	374,623	390	0,961		
	40-49	78	3,153	0,111	375,707	393			
	50 ve üstü	20	3,383	0,184					

Tablo 33.25: Müşteri Yaşına Yönelik İKÖ ANOVA Testi

Kurumsal itibar algılamalarının müşterilerin yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için ANOVA testi yapılmıştır. Test sonuçları 0,05 anlamlılık düzeyinde incelendiğinde, “duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı, finansal güç ve toplumsal sorumluluk” değişkenlerinin

kurumsal itibar algılamalarında müşterilerin yaşlarına göre anlamlı farklılaşmadığı tespit edildiğinden ($p>0,05$) H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Müşteri İKÖ					ANOVA				
Değişken	Eğitim Seviyesi	N	Mean	Std. Error Mean	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Duygusal Çekicilik	İlköğretim	49	3,496	0,146	3,086 362,848 365,933	3 390 393	1,029 0,930	1,106	0,347
	Lise	173	3,289	0,070					
	MYO	44	3,530	0,162					
	Lisans-L/Ü	128	3,346	0,083					
Ürün ve Hizmetler	İlköğretim	49	3,464	0,132	3,157 326,640 329,797	3 390 393	1,052 0,838	1,256	0,289
	Lise	173	3,208	0,070					
	MYO	44	3,397	0,157					
	Lisans-L/Ü	128	3,285	0,074					
Vizyon ve Liderlik	İlköğretim	49	3,346	0,130	2,494 314,508 317,002	3 390 393	0,831 0,806	1,031	0,379
	Lise	173	3,260	0,067					
	MYO	44	3,363	0,160					
	Lisans-L/Ü	128	3,143	0,075					
Çalışma Ortamı	İlköğretim	49	3,170	0,112	1,529 320,633 322,162	3 390 393	0,510 0,822	0,620	0,602
	Lise	173	2,988	0,071					
	MYO	44	3,106	0,166					
	Lisans-L/Ü	128	3,065	0,073					
Finansal Güç	İlköğretim	49	2,673	0,135	1,630 354,337 355,967	3 390 393	0,543 0,909	0,598	0,617
	Lise	173	2,767	0,069					
	MYO	44	2,835	0,179					
	Lisans-L/Ü	128	2,869	0,080					
Toplumsal Sorumluluk	İlköğretim	49	3,136	0,144	0,395 375,312 375,707	3 390 393	0,132 0,962	0,137	0,938
	Lise	173	3,225	0,077					
	MYO	44	3,242	0,156					
	Lisans-L/Ü	128	3,190	0,078					

Tablo 34.26: Müşteri Eğitim Seviyesine Yönelik İKÖ ANOVA Testi

Kurumsal itibar algılamalarının müşterilerin eğitim seviyesine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için ANOVA testi yapılmıştır. Test sonuçları 0,05 anlamlılık düzeyinde incelendiğinde, “duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı, finansal güç ve toplumsal sorumluluk” değişkenlerinin kurumsal itibar algılamalarında müşterilerin eğitim seviyesine göre anlamlı farklılaşmadığı tespit edildiğinden ($p>0,05$) H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Müşteri İKÖ					ANOVA				
Değişken	Kurumu Tanıma Süresi	N	Mean	Std. Error Mean	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Duygusal Çekicilik	1-4 Sene	108	3,277	0,090	1,865 364,068 365,933	3 390 393	0,622 0,934	0,666	0,573
	5-9 Sene	114	3,386	0,087					
	10-19 Sene	101	3,336	0,100					
	20 Sene ve Üstü	71	3,478	0,116					
Ürün ve Hizmetler	1-4 Sene	108	3,194	0,091	1,326 328,472 329,797	3 390 393	0,442 0,842	0,525	0,666
	5-9 Sene	114	3,304	0,077					
	10-19 Sene	101	3,341	0,092					
	20 Sene ve Üstü	71	3,316	0,114					
Vizyon ve Liderlik	1-4 Sene	108	3,348	0,090	2,158 314,844 317,002	3 390 393	0,719 0,807	0,891	0,446
	5-9 Sene	114	3,157	0,078					
	10-19 Sene	101	3,214	0,093					
	20 Sene ve Üstü	71	3,267	0,102					
Çalışma Ortamı	1-4 Sene	108	3,083	0,088	0,450 321,712 322,162	3 390 393	0,150 0,825	0,182	0,909
	5-9 Sene	114	3,073	0,084					
	10-19 Sene	101	3,019	0,096					
	20 Sene ve Üstü	71	3,000	0,094					
Finansal Güç	1-4 Sene	108	2,817	0,098	0,750 355,217 355,967	3 390 393	0,250 0,911	0,275	0,844
	5-9 Sene	114	2,745	0,086					
	10-19 Sene	101	2,779	0,094					
	20 Sene ve Üstü	71	2,869	0,108					
Toplumsal Sorumluluk	1-4 Sene	108	3,225	0,097	1,847 373,860 375,707	3 390 393	0,616 0,959	0,642	0,588
	5-9 Sene	114	3,169	0,082					
	10-19 Sene	101	3,297	0,108					
	20 Sene ve Üstü	71	3,098	0,107					

Tablo 35.27: Müşterilerin Kurumu Tanıma Süresine Yönelik İKÖ ANOVA Testi

Kurumsal itibar algılamalarının müşterilerin kurumu tanıma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için ANOVA testi yapılmıştır. Test sonuçları 0,05 anlamlılık düzeyinde incelendiğinde, “duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı, finansal güç ve toplumsal sorumluluk” değişkenlerinin kurumsal itibar algılamalarında müşterilerin kurumu tanıma sürelerine göre anlamlı farklılaşmadığı tespit edildiğinden ($p>0,05$) H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

4.5.3.6. Hipotez-6

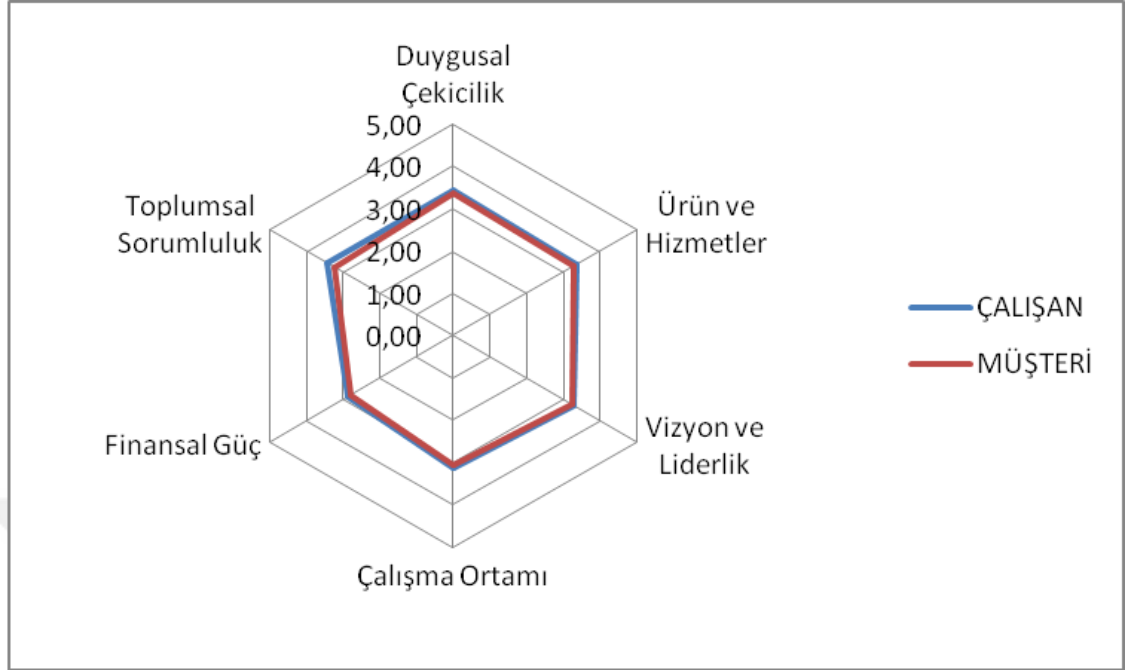
H_0 : Kurumsal itibar algılamalarında çalışanlar ile müşteriler arasında farklılık yoktur.

H_1 : Kurumsal itibar algılamalarında çalışanlar ile müşteriler arasında farklılık vardır.

Çalışan ve Müşteri İKÖ					t-test for Equality of Means	
Değişken	Cinsiyet	N	Mean	Std. Error Mean	t	Sig. (2-tailed)
Duygusal Çekicilik	Çalışan	257	3,426	0,057	0,874	0,382
	Müşteri	394	3,360	0,048		
Ürün ve Hizmetler	Çalışan	257	3,374	0,059	1,182	0,238
	Müşteri	394	3,286	0,046		
Vizyon ve Liderlik	Çalışan	257	3,295	0,063	0,660	0,510
	Müşteri	394	3,244	0,045		
Çalışma Ortamı	Çalışan	257	3,129	0,059	1,091	0,276
	Müşteri	394	3,049	0,045		
Finansal Güç	Çalışan	257	2,856	0,065	0,751	0,453
	Müşteri	394	2,796	0,047		
Toplumsal Sorumluluk	Çalışan	257	3,443	0,060	3,063	0,002
	Müşteri	394	3,204	0,049		

Tablo 36.28: Çalışan ve Müşteri için İKÖ t-Testi

Kurumsal itibar algılamalarının çalışanlar ile müşteriler arasında farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için t-testi yapılmıştır. Test sonucuna istinaden “duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı ve finansal güç” değişkenlerinin kurumsal itibar algılamalarında çalışanlar ile müşteriler arasında anlamlı farklılaşmadığı tespit edildiğinden ($p>0,05$) H_0 hipotezi, “toplumsal sorumluluk” değişkeninin kurumsal itibar algılamalarında çalışanlar ile müşteriler arasında anlamlı farklılaştığı tespit edildiğinden ($p<0,05$) H_1 hipotezi kabul edilmiştir.



Şekil 39.5: Kurumsal İtibar Düzeylerinin Ölçek Boyutlarına Göre Ortalamaları

4.5.4. Hipotez Sonuçlarına İlişkin Değerlendirme

Test edilen ana hipotezler ile hipotez sonuçlarına ilişkin değerlendirme aşağıda bulunmaktadır.

H1: Kurumsal kimlik algılamaları çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H2: Kurumsal imaj algılanmaları müşterilerin demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H3: Kurumsal kimlik ve imaj algılamalarında çalışanlar ile müşteriler arasında farklılık yoktur.

H4: Kurumsal itibar algılamaları çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H5: Kurumsal itibar algılamaları müşterilerin demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H6: Kurumsal itibar algılamalarında çalışanlar ile müşteriler arasında farklılık yoktur.

Hipotez No.	Ölçek	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Hipotez Değerlendirmesi (K:Kabul / R:Red)							Açıklamalar
				1	2	3	4	5	6	7	
H1	Kurumsal Kişileştirme Ölçeği	Cinsiyet	1. Uzlaşılabilirlik 2. Girişimcilik	K	K	R	K	K	K	R	H1 hipotezi çalışanların cinsiyetine göre “yetkinlik ve kuvvetlilik” ile çalışanların kurumda çalışma süresine göre “uzlaşılabilirlik, yetkinlik ve ulaşılabilirlik” alt hipotezleri hariç olmak üzere kabul edilmiştir.
		Yaş	3. Yetkinlik 4. Şıklık	K	K	K	K	K	K	K	
		Eğitim Seviyesi	5. Acımasızlık 6. Ulaşılabilirlik	K	K	K	K	K	K	K	
		Kurumda Çalışma Süresi	7. Kuvvetlilik	R	K	R	K	K	R	K	
H2		Cinsiyet	1. Uzlaşılabilirlik 2. Girişimcilik	K	K	K	K	K	K	K	H2 hipotezi kabul edilmiştir.
		Yaş	3. Yetkinlik 4. Şıklık	K	K	K	K	K	K	K	
		Eğitim Seviyesi	5. Acımasızlık 6. Ulaşılabilirlik	K	K	K	K	K	K	K	
		Kurumu Tanıma Süresi	7. Kuvvetlilik	K	K	K	K	K	K	K	
H3		Çalışan	1. Uzlaşılabilirlik 2. Girişimcilik 3. Yetkinlik 4. Şıklık	R	K	R	R	R	K	R	H3 hipotezi “girişimcilik ve ulaşılabilirlik” alt hipotezi hariç olmak üzere reddedilmiştir.
		Müşteri	5. Acımasızlık 6. Ulaşılabilirlik 7. Kuvvetlilik								

Hipotez No.	Ölçek	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Hipotez Değerlendirmesi (K:Kabul / R:Red)						Açıklamalar
				1	2	3	4	5	6	
H4	İtibar Kriteri Ölçeği	Cinsiyet	1. Duygusal Çekicilik 2. Ürün ve Hizmetler 3. Vizyon ve Liderlik 4. Çalışma Ortamı 5. Finansal Güç 6. Toplumsal Sorumluluk	K	K	R	K	R	K	H4 hipotezi çalışanların cinsiyetine göre “vizyon ve liderlik ile finansal güç”, çalışanların yaşlarına göre “vizyon ve liderlik” ve çalışanların kurumda çalışma süresine göre “ürün ve hizmetler” alt hipotezleri hariç olmak üzere kabul edilmiştir.
		Yaş		K	K	R	K	K	K	
		Eğitim Seviyesi		K	K	K	K	K	K	
		Kurumda Çalışma Süresi		K	R	K	K	K	K	
H5		Cinsiyet	1. Duygusal Çekicilik 2. Ürün ve Hizmetler 3. Vizyon ve Liderlik 4. Çalışma Ortamı 5. Finansal Güç 6. Toplumsal Sorumluluk	K	K	K	K	K	K	H5 hipotezi kabul edilmiştir.
		Yaş		K	K	K	K	K	K	
		Eğitim Seviyesi		K	K	K	K	K	K	
		Kurumu Tanıma Süresi		K	K	K	K	K	K	
H6		Çalışan	1. Duygusal Çekicilik 2. Ürün ve Hizmetler 3. Vizyon ve Liderlik 4. Çalışma Ortamı 5. Finansal Güç 6. Toplumsal Sorumluluk	K	K	K	K	K	R	H6 hipotezi “toplumsal sorumluluk” alt hipotezi hariç olmak üzere kabul edilmiştir.
		Müşteri								

Tablo 37.29: Hipotez Sonuçlarına İlişkin Değerlendirme

Hipotez sonuçlarının değerlendirmesi neticesinde;

- Kurumsal kimlik algılamalarının çalışanların cinsiyetine göre “yetkinlik ve kuvvetlilik” ile çalışanların kurumda çalışma süresine göre “uzlaşılabirlik, yetkinlik ve ulaşılabirlik” alt hipotezleri hariç olmak üzere **H1 hipotezi kabul edilmiştir.** alışanların kurumda çalışma süresi grupları arasında “uzlaşılabirlik” değişkeni için 1-4 sene ile 5-9 sene arasında, “yetkinlik” değişkeni için 1-4 sene ile 10-19 sene arasında, “ulaşılabirlik” değişkeni için 5-9 sene ile 10-19 sene hariç olmak üzere diğer tüm gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.
- Kurumsal imaj algılanmalarının müşterilerin demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edildiğinden, **H2 hipotezi tümüyle kabul edilmiştir.**
- Kurumsal kimlik ve imaj algılamalarının çalışanlar ile müşteriler arasında “girişimcilik ve ulaşılabirlik” alt hipotezi hariç olmak üzere anlamlı farklılaştığından H3 hipotezi **reddedilmiştir.**
- Kurumsal itibar algılamalarının çalışanların cinsiyetine göre “vizyon ve liderlik ile finansal güç”, çalışanların yaşına göre “vizyon ve liderlik” ve çalışanların kurumda çalışma süresine göre “rn ve hizmetler” alt hipotezleri hariç olmak üzere **H4 hipotezi kabul edilmiştir.** alışanların yaş grupları arasında “vizyon ve liderlik” değişkeni için 15-29 yaş ile 40-49 yaş arasında ve 30-39 yaş ile 40-49 yaş arasında, çalışanların kurumda çalışma süresi grupları arasında “rn ve hizmetler” değişkeni için “1-4 Sene” ile “10-19 Sene” arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.
- Kurumsal itibar algılanmalarının müşterilerin demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edildiğinden, **H5 hipotezi tümüyle kabul edilmiştir.**
- Kurumsal itibar algılamalarının çalışanlar ile müşteriler arasında “toplumsal sorumluluk” alt hipotezi hariç olmak üzere **H6 hipotezi kabul edilmiştir.**

4.6. NİTEL ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI

Nitel araştırma kapsamında icra edilen yarı yapılandırılmış görüşme ile elde verilere betimsel analiz yapılmıştır.

Betimsel analiz yaklaşımında elde edilen veriler önceden belirlenmiş temalara ya da görüşmede yöneltilen sorulara veya boyutlara göre özetlenmekte ve yorumlanmaktadır. Betimsel analizde görüşmenin yapıldığı kişinin görüşleri çarpıcı bir şekilde yansıtabilmek için doğrudan alıntılara sıklıkla başvurulmaktadır. Bahse konu analizde amaç, elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunmaktır. Bu kapsamda elde edilen veriler öncelikle sistematik ve açık bir şekilde betimlenmekte, daha sonra bu betimlemeler yorumlanmakta, neden-sonuç ilişkileri irdelenmekte ve bazı sonuçlara ulaşılmaktadır.⁵⁰²

Betimsel analiz dört safhada yapılmıştır. Betimsel analiz için ilk olarak görüşmede kullanılan soru ve boyutlardan yola çıkarak bir çerçeve oluşturulmuş, sonra tematik çerçeveye göre veriler işlenmiş, daha sonra bulgular tanımlanmış ve bulgular yorumlanmıştır.

4.6.1. Araştırma Sorularına İlişkin Betimsel Analiz

Bu kısımda, kurum tarafından çalışanlarının ve müşterilerinin istenilen şekilde kurumu algılamalarına yönelik herhangi bir çalışma yapılıp yapılmadığı, eğer çalışmalar yapılıyorsa nasıl yapıldığı ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda hazırlanan nitel araştırma soruları aşağıda yer almaktadır.

AS1: Kurumun çalışanları ve müşterileri tarafından arzu edildiği şekilde algılanabilmesi için kurum hareket tarzlarının belirlendiği stratejik iletişim planı var mıdır, nasıldır?

AS2: Kurum tarafından stratejik iletişim kapsamında kurumsal itibara yönelik kurumsal algılama yönetimi çalışmaları yapılmakta mıdır, nasıl?

AS3: Kurum tarafından stratejik iletişim kapsamında kurumsal kimliğe ve kurumsal imaja yönelik kurumsal algılama yönetimi çalışmaları yapılmakta mıdır, nasıl?

⁵⁰² Yıldırım ve Şimşek, ss. 239-240.

4.6.1.1. Araştırma Sorusu-1

Araştırma Sorusu-1 için Kurumsal İletişim ve Marka Müdürünün görüşlerini öğrenmek amacıyla görüşmede sorulan sorular şunlardır:

1. Kurumunuzun, kurum çalışanlarınız ve müşterileriniz tarafından arzu ettiğiniz şekilde algılanabilmesi (kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve kurumsal itibar açısından) için yol haritanızı belirleyecek bir stratejik iletişim planınız var mıdır?
2. Stratejik iletişim planınızı ne kadar sıklıkla güncelliyorsunuz? Stratejik iletişim planını oluştururken herhangi bir araştırma yapıyor musunuz?

Görüşmede sorulan ilk soru, kurumun çalışanları ve müşterileri tarafından istendiği şekilde algılanabilmesi için sistematik bir stratejik iletişim planının olup olmadığını tespit etmeye yöneliktir. Bu sorunun “Evet, var, tabii ki” cevabı ile kurumun stratejik iletişim planı olduğu öğrenilmiştir. Bunun üzerine kurum stratejik iletişim planı için araştırma yapıp yapılmadığını ve stratejik iletişim planının ne kadar sıklıkla güncellendiğini ortaya çıkarabilmek için soru sorulmuştur. Kurumsal İletişim ve Marka Müdürü bu soruyu şu şekilde değerlendirmiştir:

“... Stratejimizin temel bazı prensipleri vardır. Bu ilkeleri çok uzun yıllar önce oturup, derinlemesine çalışıp belirledik. Bu ilkelerin bazılarında değişiklik ya da güncelleme ihtiyacı duymayabiliyoruz. Ama bu ilkelerimiz ışığında hedeflerimiz değişebiliyor, hedeflerimizi güncelleyebiliyoruz. Bu hedeflerimiz iletişim kanallarının, mecralarının değişmesiyle, kuşakların değişmesiyle değişiklik gösterebiliyor. Bunları güncelliyoruz ama temel ilkelerimiz ve markamızın karakteri, kişiliği konusundaki profilimiz değişmiyor. Bunlar çok güncellenen şeyler değil.

Müşterimizle iletişimimizi aktif ve organik tutabilmek için belli sahalarda kendi ekibimizle yolcularımıza dönemsel olarak anket uygulamaları yapıp geri bildirim olarak ölçümler yapıyoruz.”

Bu cevap doğrultusunda kurumun, stratejik iletişim planı ve durum analizi için müşterilerine yönelik araştırmalar yaptığı ve stratejik iletişim planında kurum hedefleri, iletişim mecraları ve kuşakların değişmesi ile gerekli değişikliklerin yapıldığı, dönemsel olarak müşterilere anket uyguladığı tespit edilmiştir.

4.6.1.2. Araştırma Sorusu-2

Araştırma Sorusu-2 için Kurumsal İletişim ve Marka Müdürünün görüşlerini öğrenmek amacıyla görüşmede sorulan sorular şunlardır:

1. Kurumunuzun alışanlarının ve müşterilerinin kurumunuza duygusal olarak bağlanmaları (yeni çalışan/ müşteri) ve duygusal bağlılıklarını artırmak için kurum olarak neler yaparsınız? Bu konuda kurum prensipleriniz/ düsturunuz var mıdır (varsa nelerdir)?
2. Kurum olarak verdiğiniz hizmetler nelerdir? Verdiğiniz hizmetlerde nelere dikkat ediyorsunuz? Verdiğiniz hizmetlerde memnuniyetsizlik yaşandığında kurum olarak ne yaparsınız?
3. Kurum vizyonunuz nedir? Kurum vizyonunuz doğrultusunda hizmet ettiğiniz sektörde lider olabilmek için neler yapıyorsunuz/ yapmayı planlıyorsunuz? Kurum olarak hizmet verdiğiniz sektörde öncülük (kurumunuz tarafından ilk defa uygulanmaya başlanan ve diğer kurumların da bu hizmet/ uygulama başladığı) ettiğiniz hizmetleriniz/ uygulamalarınız var mıdır (varsa nelerdir)?
4. Sizce kurumsal adalet ne demektir? Kurumsal adaleti sağlayabilmek için nelere dikkat edersiniz? Kurum olarak çalışanlarınızı belirlerken/ seçerken nelere dikkat edersiniz? Kurumunuzda çalışmak için personel/ kalifiye personel temininde zorluk yaşar mısınız?
5. Son on yıllık kar oranlarınız dikkate alındığında kurumunuzun finansal durumu nasıldır? Kurumunuzun büyümeye yönelik planları var mıdır? Bu konuda yatırımlarınız nelerdir? Koronavirüs (COVID-19) etkilerini de göz önüne alarak hizmet gösterdiğiniz sektördeki rakipleriniz ile kurumunuzun son bir yıldaki finansal durumunu nasıl değerlendirirsiniz?
6. Kurum olarak sosyal sorumluluk projelerini destekler misiniz? Son yıllarda yürüttüğünüz sosyal sorumluluk kampanyaları nelerdir? Kurum olarak çevrenin korunmasına karşı hangi önlemleri alırsınız? Kurum alışanlarınızın müşterileriniz ve diğer insanlar ile ilişkilerinde nelere dikkat etmesini istersiniz? Bu konuda onları nasıl yönlendirirsiniz?

Araştırma Sorusu-2 kapsamında sorulan ilk soru, kurum çalışanları ve müşterilerinin kuruma duygusal olarak bağlanmaları ve duygusal bağlılıklarını artırmak için kurum tarafından nelerin yapıldığını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda Kurumsal İletişim ve Marka Müdürünün değerlendirmesi şu şekildedir:

“Bizim hizmet sektöründe olmamız ve verdiğiniz hizmetin kısa süreli bir tüketim malzemesi olmaması, yani uzun bir seyahat süresine dayanarak bizim yolcuyla ortak paylaşımlarda bulunabileceğiniz, etkinlik ve aktiviteleri birlikte paylaşabileceğiniz, yolcuyla marka arasında belli bir ilişki ve birbirini ifade etme olanaklarının olduğu bir süreyi içeriyor olması sebebiyle, biz bunun avantajlarını kullanarak, seyahatin her aşamasında yolcuya hizmet vermenin dışında onlarla bir yolculuk arkadaşı olmaya gayret gösteriyoruz. ... Bu noktada elimizde bağ kurabileceğimiz çok fazla alternatif oluşabiliyor. Örneğin; bir yolculuk süresince ihtiyacınız olabilecek beklenmedik durumlarda bizim gösterdiğimiz tepki ve davranışlar, sunduğumuz imkânlar, ya da aracın içerisindeki eğlence sistemlerindeki içeriklerinin yönetilmesi, bu içeriklerin aynı şekilde yolcunun o yolculuk tecrübesinde doğru hatıralar veya bizim kendimizi ifade etmemiz bakımından hedeflediğimiz şekilde hatırlanmasını sağlayacak anılar oluşturmaları gibi...”

Kurumsal İletişim ve Marka Müdürü, çalışanların ve müşterilerin kuruma duygusal olarak bağlanmalarını sağlamak ve bağlılıklarını artırmak amacıyla hedef kitlelerinin duygularına hitap edecek faaliyetlerde bulunmaya özen gösterdiklerini ifade etmektedir. Yolcuları sadece ekonomik kazanç için salt müşteri olarak değil, onlara yol arkadaşlığı yapacak şekilde yaklaşımda bulunulduğu, beklenmedik olumsuz durumlar karşısında onlara yardımcı olacak ve kurumun hedeflediği biçimde hatırlanmasını sağlayacak anıların biriktirilebileceği davranışlar sergilendiği anlaşılmıştır.

Araştırma Sorusu-2 kapsamında sorulan ikinci soru, kurum tarafından verilen hizmetleri ve verilen hizmette memnuniyetsizliğin yaşanması durumunda kurumun neler yaptığını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda Kurumsal İletişim ve Marka Müdürünün değerlendirmesi şu şekildedir:

“... Çalışmış olduğumuz sektörün bu görev tanımlarını yerine getirilmesi konusunda istihdam edilen çalışanın düşük profilde olması ağırlık kazanıyor. ... Bizim canlandırdığımız marka için hayal ettiğimiz, çizdiğimiz bir profil var. Bu profilin karşı tarafta da müşterilerimiz, yolcularımız, misafirlerimiz tarafından böyle algılanması için tüm bu görev tanımlarındaki herkesin aslında o karaktere uygun temsil göstermesi konusunda çaba sarf ediyoruz. ... Ama sürdürülebilirlik bunları oluşturmaktan çok daha fazla efor gerektiren bir konudur.

Verdiğimiz hizmette memnuniyetsizlik yaşanması konusu müşteri ilişkileri departmanımızın görev tanımına ve sorumluluk alanına girmektedir. Müşteri ilişkileri departmanımız yolcularla düzenli olarak iletişim halindedir. ... Bir müşteri bize olumlu ya da olumsuz bir içerik, bir bildirimde bulunduğunda iki yol izlemekte, iki süreç işletmektedir. Birincisi; müşteri ile olan süreçtir. İkincisi; şirket içerisinde yürüttüğü süreçtir. ... Burada yapılması gereken bir şey varsa yapılmasını sağlar ve tekrar müşteriye geri dönüş bildirir. Arkasından da burada eğer bir memnuniyetsizlik, bir olumsuzluk içeriyor ise orada hatanın ne olduğunu, hangi noktanın görevini yerine getirmediğini ya da neyi yanlış yaptığını belirler. Bu bilginin yine operasyon tarafında yerine ulaşmasını sağlar. Müşterinin bir memnuniyetsizliği olduğunda bunu çözme konusunda birçok farklı yöntem izleyebiliyoruz. Bazen doğru bilgiyi karşı tarafa aktararak, açıklama yaparak, bilgilendirme yaparak sadece iletişimle çözebiliyoruz. Ama sonuçta ortada ticari bir alışveriş, yolcu bileti ile karşılıklı bir sözleşme akdi olduğundan olayın sadece duygusal boyutu değil ticari bir boyutu da bulunmaktadır. ... Bunun yerine getirilip getirilmediğini de hukuk departmanımız tarafından takip ederiz. Dolayısıyla bizim şirket olarak temel hassasiyetimiz bu iletişim stratejisi içerisinde de duygusal tarafını koyabileceğimiz bir unsurdur. Güvenin oluşması, itibarımızı korumak çok ilişkili bir husustur. Bizim kendi haklarımızı korumakla beraber müşterimizin, tüketicimizin de haklarını koruyan bir marka olduğumuzu belirleyen faktör budur. Dolayısıyla da üzerinde hassasiyetle durduğumuz bir noktadır.”

Kurum tarafından şehirler arası yolcu taşımacılığı, bilet satış için acentecilik, araç için yemek servisi, araç içi eğlence içerik üreticiliği, şehir içi yolcu servisi ve kargo hizmeti verildiği öğrenilmiştir. Kurumsal İletişim ve Marka Müdürü tarafından verilen hizmette memnuniyetsizliğin yaşanması durumunda kurum olarak nelerin yapıldığını şu şekilde açıklanmaktadır. Öncelikle kurum tarafında memnuniyetsizliğin ortaya çıkabileceği hususları ortadan kaldıracak önleyici tedbirlerin alınmasına gayret gösterildiği; bu çerçevede kurum tarafından çalışanlarının kurumu arzu edilen şekilde temsil edebilmesi için gerekli eğitimlerin verildiği, kurumsal kimlik çalışmalarının

araştırılarak yapıldığı ve sürdürülebilir olması için azami efor sarf edildiği ve disiplini üst seviyede koruyabilmeyi amaçlandığı görülmektedir. Ancak bunlara rağmen müşteride herhangi bir memnuniyetsizlik olması durumunda kurum tarafından memnuniyetsizliğin kuruma ulaşabilmesi için tüm iletişim kanallarının açık tutulduğu, kuruma ulaşmayan memnuniyetsizliklerin olup olmadığını tespit edebilmek için araştırmaların yapıldığı ve konuyla kurum müşteri hizmetleri departmanının tarafsız bir şekilde ilgilendiği ifade edilmektedir. Kuruma ulaşan müşteri memnuniyetsizliği kurum tarafından ilk olarak doğru bir şekilde anlaşılmaya çalışıldığı, daha sonra şikâyetin kurumun ilgili departmanı ile paylaşıldığı, kurum tarafından eksik veya hatalı yapılan bir husus varsa bunu giderecek biçimde hareket edildiği belirtilmektedir. Kurumsal İletişim ve Marka Müdürü tarafından memnuniyetsizliğin giderilmesinde hakkaniyetin sağlanması ile kuruma güvenin oluşması neticesinde kurumsal itibarın da korunabileceği değerlendirildiğinden müşteri ve hukuk departmanlarının tarafsız ve adil bir şekilde bu konuya yaklaştığı vurgulanmaktadır.

Araştırma Sorusu-2 kapsamında sorulan üçüncü soru, kurumun vizyonunu, sektörde lider olabilmek için kurum tarafından neler yapıldığını ve kurum olarak sektörde ilk defa uygulanmaya başlanan hizmet ve uygulamaların neler olduğunu ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda Kurumsal İletişim ve Marka Müdürünün değerlendirmesi şu şekildedir:

“... Yaptığımız iş temel ihtiyaç unsurlarından biri olan ulaşım olduğundan, işimizin özel işletme boyutunun yanında kamusal bir de boyutu bulunmaktadır. Bizim kara yolu ulaşımı ile ülkemizin istihdamında, ekonomik durumunda, ticari ilişkileri gibi bütün alanlarında doğrudan sorumluluğumuz var. Dolayısıyla da bizim temel vizyonumuz; Türkiye kara yolu ulaşımı standartlarını vatandaşlarının hak ettiği ve olması gerektiği en yüksek standartlara ulaştırmak, tutmak, değişen dünya koşullarına göre bunları sürekli güncellemek ve daha iyisine ulaşarak bu hizmeti verebilmektir. Çünkü bize göre bir ülkenin kara yolu ulaşım standartları diğer bütün alanlardaki refah düzeyine ve gelişmişlik düzeyine doğrudan etki eden faktörlerden bir tanesidir. Bu yüzden biz bu sorumluluk bilinci ile tüm vatandaşlara en iyi kalitede ve standartlarda hizmet ulaşmasını sağlamak misyonumuz var. Bunun için çalışmakta, görev yapmaktayız. Bu yüzden de mümkün

olduğunca çok insana ulaşmak ve en yüksek hedeflerde ülke istihdam oranına, ülke ekonomisine katkı ve fayda sağlamak istiyoruz.

Kurum olarak sektörümüzde öncülük ettiğimiz birçok hizmetimiz, uygulamamız bulunmaktadır. Örneğin; ... ülkemizde şehir içi servis hizmeti veren ... internet üzerinden (online) bilet satışına geçen ilk firma biziz. Mesela; araç içi tam kapsamlı kişiselleştirmeye ve bireyselleştirmeye imkân sağlayan USB bağlantısı olan ilk ekran sistemlerini Türkiye'ye getiren biz olduk. ... 1991 yılında Alman üretimi olan çift katlı SETRA araçları ülkeye ilk getiren ve kullanan markalardan birisiyiz. ... Filosunda en çok yeni araçlar kullanan ve filo yenilemesi yapan marka biziz. Örneğin; kamusal alanda sigara içilmesinin yasaklanmasından çok önce şehirler arası ulaşımda otobüste sigara içimini yasaklayan ilk firma biziz... Çok tecrübeli bir firma olunca tabi eski yıllardan, farklı koşullardan, dönemlerden bahsetmek zorunda kalıyoruz. Mesela 80'li yıllarda araç içerisinde ortak televizyon alanında video film gösterimi yapan ilk markayız. 70'lerin ortasında Türkiye'de kadın hostes, kabin memuru çalıştıran ilk marka biziz.”

Kurumun vizyonu; “Türkiye kara yolu ulaşımı standartlarını vatandaşlarının hak ettiği ve olması gerektiği en yüksek standartlara ulaştırmak, tutmak, değişen dünya koşullarına göre bunları sürekli güncellemek ve daha iyisine ulaşarak bu hizmeti verebilmektir.” Kurum tarafından bu konuya sadece özel işletme olarak salt ekonomik kaygılarla değil hizmet verilen sektörün kamusal boyutunu da dikkate alındığı ifade edilmektedir.

Kurumsal İletişim ve Marka Müdürü tarafından kurum olarak sektörde ilk defa uygulanmaya başlanan hizmet ve uygulamaları olarak; şehir içi servis hizmeti, internet üzerinden bilet satışı, basılı (matbu) bilet uygulamasının kaldırılması, araç içi kişiselleştirilebilen multimedya ekran hizmeti, çift katlı otobüsler ile seyahat, rahat ve konforlu yolculuk için özel tasarlanmış otobüsler, zamanında kamusal alanda serbest olmasına karşın otobüslerde sigara içilmesinin yasaklanması, otobüs ortak alanında video film gösterimi, ilk kadın kabin memuru istihdam edilmesi sayılmıştır.

Araştırma Sorusu-2 kapsamında sorulan dördüncü soru, kurumsal adalet kavramının nasıl tanımlandığını, kurumsal adaleti sağlayabilmek için kurum tarafından nelere dikkat edildiğini, kurum çalışanlarını seçerken nelere dikkat edildiğini ve

personel temininde zorluk yaşanıp yaşanmadığını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda Kurumsal İletişim ve Marka Müdürünün değerlendirmesi şu şekildedir:

“... Biz marka olarak, dış müşteri ile iç müşterinin tam ortasında duruyoruz. Yani iç müşteri dediğimiz çalışanlarla, dış müşteri dediğimiz yolcular arasında marka olarak biz her iki tarafa da adil, tutarlı, sağlıklı ve bizi verimli çalışma götürecek hedefler üzerine bir ilişki kuramazsak eğer zaten ikisi arasındaki aracılığın da sağlıklı işlemesine orada engel olmuş, sağlayamamışız demektir. Dolayısıyla her iki tarafa da adil hedefler ve adil uygulamalarla ilişki kurmak zorundayız.

Kurum çalışanlarımızı seçerken ... temel konularda uzlaşabildiğimizi gördükten sonra işin içine profesyonel ilkeler ve değerlendirmeler girmektedir. O noktadan sonra elbette bizim orada işe alım için yapacağınız görev tanımı her ne ise bu görev tanımının gerektirdiği uzmanlık alanı, donanımlara ve gerekliliklere bakıyoruz...

Kurumumuzda çalışacak personel temini için döneme göre değişebilen zorluklar yaşanabilmektedir... pandemide belirli bir yaş grubunu daha az sahada olmasını getirecek koşullar yaşadık. Şimdi bu tür istisnai bir dönemde bizim tecrübeden dolayı belli bir yaş ortalaması arayışında olduğumuz bir görev tanımında, tabii ki bize özel değil sadece tüm sektörde, genel olarak istihdam sıkıntısı olmuştur diye düşünüyorum... Ama biz firma olarak herhangi bir görev tanımında şu ana kadar arzu etmiş olduğumuz standartlarda aradığımız niteliklerde insan kaynağı bulamama konusunda bir sıkıntı yaşadığımız dönem olmadı. Bu bence biraz da markamızın sektördeki konumu, filomuzun büyüklüğü, ciromuzun büyüklüğü, kapasitemizin büyüklüğü ve itibarımızdan kaynaklı olumlu aldığımız bir geri bildirim diye düşünüyorum...”

Kurumsal İletişim ve Marka Müdürü tarafından kurumsal adalet kavramı, kurumun çalışanlar ile müşteriler tam ortasında bulunarak, kurumun her iki tarafa da adil ve tutarlı olup, sağlıklı ilişkiler kurması olarak açıklanmaktadır.

Personel temininin kurumun insan kaynakları departmanı sorumluluğunda olduğu, kurum olarak personel seçerken ilk olarak, personelin insan ilişkilerindeki temel değerlere ve duygulara, benzer kültürel geçmiş ve değerlere, geleceğe dair ortak hedefleri paylaşıp paylaşmadığına dikkat edildiği, daha sonra personelin görev tanımına uygun genel değerlendirmeler ve kriterlerin göz önünde bulundurulduğu görülmektedir.

Kurumsal İletişim ve Marka Müdürü tarafından COVID-19 kısıtlamaları ve etkileri hariç olmak üzere kurum olarak personel temininde herhangi bir zorluk

yaşanmadığı, bunun da kurumun sektördeki konumu ve kurumsal itibarın geri bildirimi olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırma Sorusu-2 kapsamında sorulan beşinci soru, kurumun finansal durumunu, büyümeye yönelik planlarını ve yatırımlarını, COVID-19 etkilerini göz önünde bulundurarak rakiplerine kıyasla kurumun finansal durumunu ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda Kurumsal İletişim ve Marka Müdürünün değerlendirmesi şu şekildedir:

“Finansal durumumuzu ele alacak olursak biz ciddi ciro sahibi olan bir markayız. Satış oranlarımız çok yüksek. Ayda ortalama 1.5 milyon yolcunun ulaşımını sağlıyoruz. Bu da yılda 15 milyondan fazla yolcu demektir. ... Kara yolu ulaşımına sadece otobüs yolcu taşımacılığı olarak baktığımızda, bireysel araçları hariç tuttuğumuzda, toplam kara yolu yolcu taşımacılığı yapan şehirler arası otobüs markaları içerisinde bütün kara yolu ulaşımı yolcu taşımacılığı sayısının dörtte birini sadece 3 marka sağlamaktadır. Bu da çok büyük yolcu sayısına tekabül etmektedir... Dolayısıyla finans olarak iyi bir noktada olduğumuzu söyleyebilirim.

Kurumumuzun büyümeye yönelik çok ciddi girişimleri bulunmaktadır. Pandemiden hemen önce biz bir yıl içerisinde 150 yeni araç alımı yapan bir markayız. Bizim o dönemde filomuzdaki araç sayımız 600'dü. Bu bir yıl içerisinde neredeyse filonuzun ¼'ü kadar aracı tekrar almanız demektir. Dolayısıyla bu çok büyük bir yatırım hamlesidir. Bu hamleyi yapabilmek için yani böyle bir risk alabilmek için hem geleceğe, hem gelecekteki potansiyelinize, hem de ülkedeki istikrar düzeyinize ciddi bir güven duyuyor olmanız gerekir.

Pandemi koşulları bizim sektörümüz için çok zorlu geçti ve değişiklik yarattı. Çünkü bu periyotta ulaşım ve toplu taşıma temel kısıtlanan alanlardan bir tanesi oldu. ... Bu sadece bizim için değil, tüm sektör alanında yaşanan bir durumdu. ... Burada biz daha önceki yılların birikimi ile iletişim becerilerimizin meyvesini aldığımızı düşünüyoruz. Çünkü tüm seyahatler ile ilgili bütün kamusal bilgilendirmeyi sadece kendi yolcularımıza değil, yolcumuz olmayan insanlarla da paylaştık. ... Bizim burada elinde doğru iletişim kanallarını bulunduruyor olmanın bilinciyle kamusal bir vatandaş olma sorumluluğumuzu yerine getirdiğimizi düşünüyorum.”

Kurumsal İletişim ve Marka Müdürü tarafından kurumun finansal durumunun iyi seviyede olduğu, kurumun hizmet gösterdiği sektörde de büyük bir pay sahibi olduğunu ifade etmektedir. Kurumun pandemiden önceki yıl içerisinde filosunun dörtte biri kadar otobüs alarak büyümeye yönelik büyük bir yatırım yaptığı görülmektedir. Pandemi sürecinde krizin iyi bir şekilde yönetildiği ve kurumsal vatandaşlık görevi kapsamında İçişleri Bakanlığının COVID-19 genelgeleri bilgilendirmelerinin tüm topluma hitap edecek şekilde yapıldığı bunun geri bildirimlerinin alındığı belirtilmiştir. Buradan COVID-19 nedeniyle gerek hijyen gerekse de kuruma güven açısından potansiyel müşterileri kaybının olmadığı, tam tersine müşteri olmayanların dahi kurum ile iletişim kurduğu anlaşılmaktadır.

Araştırma Sorusu-2 kapsamında sorulan son soru, kurumun sosyal sorumluluk projelerini, kurumun çevrenin korunmasına karşın önlemlerini ve kurum çalışanlarının müşteriler ve diğer insanlar ile ilişkilerinde kurumun dikkat ettiği hususları ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda Kurumsal İletişim ve Marka Müdürünün değerlendirmesi şu şekildedir:

“Evet, kurumsal sosyal sorumluluk projelerimiz vardır. Bu projelerimiz iki çeşittir. Birincisi dönemsel olarak etkinlik, organizasyon, aktivite bazında çalıştıklarımızdır. İkincisi ise süreklilik arz eden, yani düzenli bir ilişki geliştirdiğimiz, artık beraber bir marka işbirliği, ortaklığı, kardeşliği haline gelen çalışmalarımızdır. Sosyal sorumluluk çalışmalarımızı; çocuklar, çocuk sağlığı, çocuk eğitimi ve üniversite öğrencileri eğitimi odaklı olarak bu iki temel başlık altında özetleyebilirim. Bunlardan çocuk sağlığı üzerine olanlar için özellikle LÖSEV ile çok uzun yıllar boyunca işbirliği içerisinde olduk. ... LÖSANTE Çocuk ve Yetişkin Hastanesi, bu sektörde Türkiye’nin kapsamlı özel hastaneden bir tanesi, bu hastanenin yapım aşamasında çok ciddi görevlerde, katkılarda bulunduk. Bunun dışında Genetik Hastalıklar Tanı Merkezi (GETAM) gibi engellilerin yaşam kalitesini arttırmaya yönelik çalışmalarda bulunan STK’lerimizle işbirliği yapıyoruz, çalışıyoruz. Mesela sesli betimleme, sesli kitap olanağı gibi hizmetleri araçlarına ilk koyan firma biziz. ... Gençlerin eğitim hayatının daha iyi standartlara kavuşması konusuna gelecek olursak, orada da tüm Türkiye’de muhtemelen işbirliği yapmadığımız, belli bir dönem bir araya gelmediğimiz, aktivitesi ya da çalışmasında sponsorluk yapmadığımız öğrenci kulübü yoktur iddiasını bulunabilirim. Bu faaliyetlerimizin sayısı o kadar fazladır.

Çevrenin korunması ile ilgili olarak; 2021'nin ortasından itibaren biz matbu bilet uygulaması tamamen kaldırdık. Artık sadece SMS bilet kullanıyoruz... Bu şekilde ağaçlarımızın korumasını ve kâğıt tüketiminin azaltılmasını hedefliyoruz.

Kurum çalışanlarımızın müşterilerimiz ve diğer insanlar ile ilişkilerini insan kaynakları departmanımıza bağlı olarak görev yapan eğitim departmanımız tarafından düzenlenmektedir. Personelimize düzenli olarak kendi görev tanımlarına uygun eğitimler verilmektedir. Bunun dışında personelimize toplum ilişkilerini düzenleyici ortak eğitimler de verilmektedir. Toplum hayatını düzenleyen bu eğitimler içerisinde; kriz yönetimi, stres yönetimi, etkili iletişim, problem çözme, empati gibi konular bulunmaktadır. Bu konuda bizim en temel amacımız, biraz daha duygusal ifade edecek olursak, en üst yönetim kademesinden en temel saha çalışanına kadar tüm personelimizin karşındaki kişinin kalbini dokunmayı, duygularına hitap etmeyi ve empati kurabilmeyi sağlayabilecek uygulamalar yapmaktır.”

Kurumsal İletişim ve Marka Müdürü tarafından kurumsal sosyal sorumluluk projeleri ikiye ayrılmaktadır. Bunlar süreklilik arz eden uzun süreli projeler ve dönemsel kısa projelerdir. Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin çocukları ve üniversite öğrencilerini kapsadığı görülmektedir. Kurumun, LÖSEV ile işbirliği içerisinde olduğu, LÖSANTE Çocuk ve Yetişkin Hastanesinin inşasına katkıda bulunduğu ve tedavilerin karşılanması amacıyla ihtiyaç duyan çocukların şehirler arası seyahatinin gerçekleştirildiği, görme engelli yolcular için sesli betimleme içeriklerini otobüslerinde bulunduran ilk şirket olduğu ve üniversite öğrencilerinin eğitim standartlarının yükseltilmesi kapsamında çok sayıda üniversite ve öğrenci topluluğuna sponsor olduğu anlaşılmaktadır.

Kurumun doğanın korunması için matbu bilet uygulamasının tamamen kaldırdığı böylelikle ağaçların korumasını ve kâğıt tüketiminin azaltılmasını hedeflediği görülmektedir.

Kurum çalışanlarının toplum ile ilişkilerini düzenleyebilmek için eğitim departmanı tarafından eğitime tabi tutulduğu, iletişimde karşısındakinin duygularına hitap edecek ve empati kurabilecek şekilde uygulamalarda bulunduğu belirtilmiştir.

4.6.1.3. Araştırma Sorusu-3

Araştırma Sorusu-3 için Kurumsal İletişim ve Marka Müdürünün görüşlerini öğrenmek amacıyla görüşmede sorulan sorular şunlardır:

1. Sizce “uzlaşılabilirlik (karşılıklı anlaşılabilirlik)” ne demektir? Bu anlamda kurumunuzun çalışanlar ve müşteriler ile uzlaşma gerektiren konular nelerdir? Uzlaşmaya varabilmek için kurum olarak neler yaparsınız?
2. Sizce “girişimciliğin” kurum için önemi nedir? Kurumunuzu göz önüne aldığınızda girişimcilik açısından risk alma seviyenizi nasıl tanımlarsınız (bu konuda ne kadar cesaretlisinizdir/ cesursunuzdur)? Girişimcilik faaliyetlerinizde neleri göz önünde bulundurursunuz?
3. Sizce “yetkinlik” ne demektir? Bu anlamda kurumunuzun çalışanlar ve müşteriler tarafından yetkin olarak algılanması için neler yapıyorsunuz? Bu konuda önem verdiğiniz hususlar nelerdir?
4. Kurumunuzun hedef kitleniz estetik değerlerine hitap edecek şekilde olumlu algılanması için hangi konulara dikkat edersiniz (kurumsal kimlik ve imaj açısından)? Bu konuda kurum olarak neler yaparsınız?
5. Çalışanlarınız ve müşterileriniz tarafından kurumunuzun negatif bir şekilde algılanmaması için kurum olarak neler yapıyorsunuz? Bu konuda hangi hususlara dikkat ediyorsunuz?
6. Hedef kitleleriniz kurumunuza nasıl “ulaşılabilir”dir? Bu konuda günümüzdeki teknolojik gelişmeler doğrultusunda neler yapıyorsunuz? Çalışanlarınız ve müşterileriniz tarafından gerek hizmet almak, gerekse de şikâyetlerini iletmek için hangi araçları kullanabilir?
7. Kurumunuza insani bir özellik yüklemek isteseydiniz erkeksi ve kuvvetli olmasını tercih eder miydiniz? Bu algılamayı değiştirmek (artırmak/ azaltmak) için neler yaparsınız?

Araştırma Sorusu-3 kapsamında sorulan ilk soru, “uzlaşılabilirlik” kavramının nasıl tanımlandığını ve uzlaşmaya varabilmek için kurum tarafından nelerin yapıldığını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda Kurumsal İletişim ve Marka Müdürünün değerlendirmesi şu şekildedir:

“... Beklentilerin doğru yerleştirilmesi, doğru beklentilerin taraflar arasında kurulmasını belirleyen operatör, marka olarak biziz. Burada yolcunun beklentilerine cevap vermekten bahsetmiyorum. Altını çizerek söylüyorum, yolcunun beklentilerin doğru anlaşılmasında, doğru yapılanmasında, yolcunun bizden almış olduğu beklentilerin doğru inşa edilmesinde bizim sorumluluk almanız gerekmektedir. Burada verdiğimiz hizmetle ilgili detaylı ve doğru anlaşılabilir bilgilendirmeleri yapmak zorundayızdır ki yolcunun beklentileri mantıklı ve rasyonel olabilsin. Aynı şekilde çalışanlarımızın beklentileri ve bunların birbirlerinde beklentilerine de aynı şekilde yaklaşıyoruz. Özetle demek istediğim; hem beklentilerin oluşma sürecinde, hem ikinci aşamada bu beklentilerin bütün taraflar arasında doğru şekilde yerine getirilmesini sağlamakta, hem de bu beklentilerin karşılanmadığı, beklentilerin birbiri ile ters düştüğü çatışma noktasında yani uzlaşmama noktasında sorumluluk almamız gerekmektedir. Çatışmanın giderilmesi konusundaki aldığımız önlemler bizim buradaki uzlaşma kabiliyetlerimizi, operatör kabiliyetlerimizi gösterir...”

Kurumsal İletişim ve Marka Müdürü, uzlaşılabilirlik kavramını iç müşteri (çalışan) ve dış müşteri (müşteri) arasında beklentilerin doğru inşa edildiğinden emin olarak, taraflar arasında bir çatışma varsa bunun sebeplerini bulup gidermek olarak tanımlamaktadır. Bu konuda kurumun kendisini iç ve dış müşteriye doğru ve eksiksiz bir şekilde anlatabilmesine, çatışma olması durumunda ise sorumluluk alarak tarafsız bir şekilde her iki taraf için de operatörlük görevi yerine getirmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Araştırma Sorusu-3 kapsamında sorulan ikinci soru, “girişimcilik” kavramını önemini, kurumun girişimcilik risk seviyesini ve kurumun girişimcilik faaliyetlerinde neleri dikkate aldığını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda Kurumsal İletişim ve Marka Müdürünün değerlendirmesi şu şekildedir:

“... Biz girişimcilik özelliğimizi, varlığımızı sürdürülebilmek muhafaza etmek zorundayız. Biraz önce ifade etmiştim. Pandemiden hemen önce işimizi yaparken kullandığımız temel kaynağımız 600 araçlık filomuzdur. Biz son bir yıl içerisinde 150 araç alarak bunun dörtte bir oranında yeniliyoruz. Bence bu bizim ne kadar risk aldığımızı açıklayabilir. Ancak bir de şunu belirtmek isterim ki; bu bizim girişimcilik cesaretinizi evet gösteriyor ama risk alma konusunda tabii ki temkinli hareket etmek, temkinli davranmak zorundayız. Burada çok ince bir çizgi var. Yani varlığımızı tehlikeye atmayacak kadar tecrübelerimize dayanarak hareket etmek ama varlığımızı sürdürülebilmeyi sağlayacak kadar da risk almak zorundayız. ... Lider olabilmek için evet en iyi performansın gösterilmesi gerekir ama belirli bir zamanında da geçmesi, tecrübe kazanılması da gerekiyor. ... Mesela bizim markamızın günümüzdeki yöneticileri olarak biz aslında onun avantajına biraz sahibiz. Çünkü bizden önceki nesil yöneticiler ile birlikte, yani 60 yıllık bir marka olarak bizim kaç tane iktidar, kaç tane hükümet, kaç tane yönetim, kaç tane ekonomik kriz görmüş olmamız demektir. Dolayısıyla bizden önceki yönetim nesillerinin oluşturduğu, geçtiği belli patikalar var ve bu patikaları biliyoruz. ... Çünkü daha önceden yaşanmış örnekleri var ve biz de bunları görerek hareket ediyoruz.”

Kurumsal İletişim ve Marka Müdürü, ticari kurumların varlıklarını sürdürübilmesi için değişimi takip etmek, sürdürülebilir olmak için geleceğe bakmak ve göreve uyum sağlamak zorunda olduklarını ifade etmektedir. Kurum tarafından kendi varlıklarını sürdürülebilmek için temel materyalleri olan otobüslerin otomotiv sektörünün gelişme ve değişme hızına ayak uydurmak zorunda olduğunu belirtmektedir. Kurumun son bir yıl içerisinde araç filosunun dörtte biri oranında yenilediklerini ancak bunu önceki yönetim tecrübeleri doğrultusunda yaptıklarını, kurum olarak girişimciliklerini varlıklarını sürdürebilecek ancak varlıklarını tehlikeye düşürmeyecek kadar risk aldıklarını vurgulamaktadır.

Araştırma Sorusu-3 kapsamında sorulan üçüncü soru, “yetkinlik” kavramının nasıl tanımlandığını, yetkin olarak algılanmak için önem verilen hususların ve nelerin yapıldığını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda Kurumsal İletişim ve Marka Müdürünün değerlendirmesi şu şekildedir:

“Yetkinliği önceden ifade etmiştim. Burada yetkinliğin direkt hizmetin yolcuya verilmesiyle ilgili yansımasına bakabiliriz. ... Araç içerisinde ikram dağıtımı yapıyoruz. İkram dağıtımında hangi ikram ürününün ne kadar sürdürülebilir olduğunu tecrübelerimiz doğrultusunda ve çok geniş coğrafyada, çok fazla insana hizmet veriyor olmanın sağladığı avantajla ve bilinçle daha iyi anlayabiliyoruz. Biz buna göre ürünler seğıiyoruz.

... Hangi sefer saatlerinin yolcular tarafından daha çok ihtiyaç duyulan saatler olduğunu araştırıyoruz, seferlerimizi buna düzenliyoruz. ... Biz sadece ticari kaygılarımıza göre sefer saatlerini belirlemiyoruz. Bulunduğunuz coğrafyanın kendine has bazı ihtiyaçları olabiliyor. Bunları iyi bilmek, bunlara göre hareketlerimizi düzenlememiz gerekiyor. ... Çünkü sizin sadece özel işletme sorumluluğunuz yok. Burada siz bölgenin dışıyla temasını, ulaşımını sağlayan konumundasınız. ... Yolcuların sizden hizmet almaktaki amaçlarının ne olduğunu detaylı olarak bilmekle ancak bu yetkinliğe sahip olabilirsiniz. Biz her duruma özel, her bölgeye özel, her sefer saatine özel araştırmalar yaparak, bunları takip ediyoruz...”

Kurumsal İletişim ve Marka Müdürü, yetkinliği hâlihazırda üçüncü nesil bir işletme olarak uzun yıllar boyunca sektördeki ihtiyaçları, beklentileri ve koşulları anlayarak bunlara yönelik gerekli çalışmalar ve düzenlemeler yaparak sektörün referans markası olduklarını ifade etmektedir. Kurum yetkinliğine örnek olarak araç içi ikramlarında hangi ürünlerin servis edileceğinin seğıilmesinde kurum tecrübelerinden yararlanıldığı ve şehirler arası sefer saatlerinin belirlenmesinde sadece ticari kaygıları gözetmeyerek kurumsal vatandaşlık anlayışı ile toplumun ulaşım, sağlık vb. ihtiyaçlarına da önem verildiği anlaşılmaktadır.

Araştırma Sorusu-3 kapsamında sorulan dördüncü soru, kurumun çalışanları ve müşterilerinin estetik değerlerine hitap edecek şekilde kurumsal kimlik ve kurumsal imaj açısından olumlu algılanması için hangi konulara dikkate ettiğini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda Kurumsal İletişim ve Marka Müdürünün değerlendirmesi şu şekildedir:

“Estetik kaygılar dediğimizde tabii işin içine birçok şey girmektedir. Burada reklam ajansı hizmetleri, tasarımlarınız, kullandığımız grafikler, baskı ya da dijital işlerimiz, yani görsel üretimimiz devreye giriyor. Görsel üretimde birçok marka bu hizmetleri dışarıdan temin olarak reklam ajanslarından tedarik etmektedir. Fakat biz sadece kendi

sektörümüzde değil, diğer sektörlerdeki birçok markaya göre burada farklı bir anlayışımız var. Biz kendi içimizde bir reklam ajans organizasyonu sağlıyoruz. Yani bu hizmetlerin hiçbirini dışarıdan temin etmiyoruz. Bu ihtiyaçlarımız çok fazla olduğundan bunları dışarıdan tedarik ettiğimizde yeterince sağlıklı ve iyi sonuçlar alabileceğimizi düşünmüyoruz. Daha hızlı aksiyon alabilmek ve kendimizi daha doğru ifade edebilmek için bunun istihdamını çok uzun yıllardır düzenli olarak kendi iç bünyesinde sağlayan bir markayız. ... Bu çok temel bir farktır. Bu sayede biz çalışmalarımızı daha doğru ifade edebildiğimizi düşünüyoruz. Çünkü müşterimizi daha iyi tanıyoruz. O kitleye göre hareket ediyoruz. Estetik kaygılarımız tabii ki çok var. Çünkü biz markamızı eril bir sektör içerisinde dişil bir marka olarak konumlandırmaya çalışıyoruz. Ona göre hareket ediyoruz.”

Kurumun eril bir sektörde dişil bir marka olarak konumlandırılmaya çalışılması nedeniyle estetik kaygılara sahip olduğu ve bu konuya çok önem verildiği görülmektedir. Diğer pek çok kurumun aksine kurum, reklam ajansı hizmetini dışarıdan temin olarak değil, kurumun kendi bünyesinde oluşturulan reklam ajansı ile bu ihtiyacını karşılamaktadır. Böylelikle kurum tarafından bu konuya yönelik daha sağlıklı çalışmaların yapıldığı değerlendirilmektedir.

Araştırma Sorusu-3 kapsamında sorulan beşinci soru, kurumun çalışanları ve müşterileri tarafından negatif algılanmaması için neleri dikkate aldığını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda Kurumsal İletişim ve Marka Müdürünün değerlendirmesi şu şekildedir:

“...Biz kendi sektörümüzde “ben liderim ve referans markayım” diyorsak, hakikaten müşterimizi gördüğü, temas ettiği her alanda, her konuda da o alanın lider markaları ile çalışmak zorundayız. Mesela araç içerisinde ikram ettiğimiz her ürüne çok dikkat ediyoruz. ... Bizim filomuzda Mercedes ve Man marka dışında otobüs kullandığımızı göremezsiniz. ... Bütün hizmetlerimizi belli bir standart uygulamada tutma gayretindeyiz.

Örneğin müşteri ilişkilerimizde şikâyet yönetimi ve sosyal medya iletişim yönetimi, yani sosyal medyada da CRM (Customer Relationship Management) yürütüyoruz. ... Biz sosyal medyada pazarlama iletişiminden çok daha fazla şikâyet yönetimi iletişimi yapıyoruz. Çünkü artık çağımızda insanlar memnuniyetsizliklerini sosyal medya üzerinden ifade ediyorlar. Bu da çok daha fazla insanın sizinle ilgili tecrübelere şahitlik etmesi anlamına geliyor. ... Dolayısıyla da burada sosyal medya iletişimimiz ve ekibimiz

konusunda büyük bir çaba ve yatırım harcıyoruz. ... Çünkü aslında biz sahada hizmetimizi, istediğimiz çalışmaları ne kadar iyi yaparsak yapalım, tek bir hata sosyal medya vasıtasıyla çok büyük bir isteğimiz dışında algılanma problemine sebebiyet verebilmektedir. Bu yüzden sadece kurumumuz için değil, tüm şirketler için artık işler çok çok çok zor.”

Kurumun hedef kitleleri tarafından negatif algılanmaması için araç içi ikram ürünlerine dikkat ettiği, filosundaki araçların en kaliteli marka ve model olmasına önem verdiği, ulusal bir marka olarak verdikleri hizmette standardı sağlamaya gayret gösterdiği, ayrıca kurumun sosyal medya yönetimine ve şikâyet yönetimine azami dikkat gösterdiği görülmektedir. Bir müşterinin negatif bir deneyiminin sosyal medyada paylaşılması ile diğer müşterilerin de bu deneyimi öğrendiği, bu bağlamda sosyal medyanın çok büyük bir aktör konumunda olduğu için tek bir hatanın sosyal medya vasıtası ile büyük bir krize evrilebileceği gerçeği ile kurumun sosyal medya yönetimine büyük bir bütçe ve çaba ayırdığı anlaşılmaktadır.

Araştırma Sorusu-3 kapsamında sorulan altıncı soru, kurum hedef kitlesinin gerek hizmet almak gerekse de şikâyetlerini iletmek için kuruma nasıl ulaşılabilindiğini, teknolojik gelişmeler doğrultusunda “ulaşılabilirlik” için nelerin yapıldığını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda Kurumsal İletişim ve Marka Müdürünün değerlendirmesi şu şekildedir:

“Satış ofislerimizden yüz yüze iletişimle, çağrı merkezimizden, internet tabanlı (online) mecralarımızdan; mobil uygulamamız, web sitemiz, sosyal medyanın iletişim kanalları ki sosyal medyanın bütün platformlarında mutlaka kurumsal hesaplarımız var, araçlarımız içerisindeki ekranlar üzerinden dahi yolcu anlık olarak mesaj göndererek bize ulaşabilmektedir.”

Kuruma acentelerden yüz yüze iletişimle, çağrı merkezine telefon vasıtasıyla, web sitesi, mobil uygulama, sosyal medya ve araç için multimedya ekranları üzerinden mesaj ile ulaşılabilindiği anlaşılmaktadır.

Araştırma Sorusu-3 kapsamında sorulan son soru, kurumun marka olarak kendisini eril olarak konumlandırmak isteyip istemediğini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda Kurumsal İletişim ve Marka Müdürünün değerlendirmesi şu şekildedir:

“... Bizim çalıştığımız sektör erkeksi, eril bir sektördür. Zaten lojistik ve ulaşım firmalarının karşısındaki kitleye kendisiyle ilgili en çok hissettirmesine ihtiyaç duyduğu özellik ve duygu güvendir. Çünkü eğer siz bir ulaşım markasıysanız, temel göreviniz insanları bir yerden bir yere güvenli bir şekilde ve doğru zamanlama ile ulaştırmaktır. Dolayısıyla en çok güven üzerine çalışmak durumundasınız. Ama tabii ki bu güven inşası sadece eril duygularla olmayabilir. Bizim temel hedefimiz eril bir sektörde, müşterimiz ile aramızdaki ilişkinin temel duygusunun güven olduğu bir alanda, biz bu güveni daha çok dışıl duygularla inşa etmeye çalışmaktayız. Kendimizi ifade ettiğimiz, kendimizi temsil ettiğimiz bütün mecralarda daha duygusal bir iletişim biçimi kullanıyoruz...”

Çalışmalarımıza yönelik örnek verirsem; araçlarımızda bitki çayı ikramımız vardır. Biz bu bitki çayını “bitki çayı ikramımız var, ikramlarımız çok çeşitli” diye lanse etmiyoruz. Bunun iletişimini kamuyla şöyle yapıyoruz: “Biz anneleriniz kadar olamayız ama biz de size kıyamayız. Sizin için kaydattığımız sıcak ıhlamurunuz burada” diyoruz. ... Mesela burada annelik duygusuna bir gönderme, bir işaret var... Örneğin bulunduğumuz eril sektörde güven duygusunun inşasında daha çok araç görselleri kullanılırken, biz daha çok çalışanlarımızın görsellerini öncelik tanıyoruz. ... Biz burada bizim de organizasyon olarak insan olduğumuzu, bu duyguları taşıdığımızı ve karşımızdaki yolcularla da bu duygular üzerinden bir bağ kurmaya çalıştığımıza dair göndermeler yapmaya çalışıyoruz.”

Kurumsal İletişim ve Marka Müdürü, kurumlarının eril bir sektörde dışıl bir marka olarak konumlandırılmaya çalışıldığını ifade etmektedir. Kurum tarafından ulaşım sektörünün ana teması olan “güven” duygusunu dışıl duygular ile inşa edilmeye ve hedef kitleleri ile insani değerlere işaret ederek duygusal bağ kuracak iletişim taktiklerinin tercih edilmeye çalışıldığı anlaşılmaktadır.

4.6.2. Araştırma Sorularına İlişkin Değerlendirme

Yarı yapılandırılmış görüşme verilerinden edinilen bulgulara dayanarak araştırma sorularının değerlendirilmesi aşağıda belirtilmiştir.

Araştırma Sorusu	Değerlendirme	Açıklama
AS1: Kurumun çalışanları ve müşterileri tarafından arzu edildiği şekilde algılanabilmesi için kurum hareket tarzlarının belirlendiği stratejik iletişim planı var mıdır, nasıldır?	Evet	Kurumun stratejik iletişim planı vardır. Kurum tarafından stratejik iletişim planı ve durum analizi için müşterilerine yönelik dönemsel araştırmalar yapıldığı ve stratejik iletişim planında kurum hedefleri, iletişim mecraları ve kuşakların değişmesi ile gerekli değişikliklerin yapıldığı tespit edilmiştir.

Tablo 38.30: AS1'e İlişkin Değerlendirme

Araştırma Sorusu	Değerlendirme	Boyut	Açıklama
AS2: Kurum tarafından stratejik iletişim kapsamında kurumsal itibara yönelik kurumsal algılama yönetimi çalışmaları yapılmakta mıdır, nasıl?	Evet	Duygusal Çekicilik	Kurum tarafından; ➤ hedef kitlelerinin duygularına hitap edecek faaliyetlerde bulunulmaya özen gösterildiği, ➤ hedef kitlelerinde kurumun hedeflendiği şekilde hatırlanmasını sağlayıcı davranışlar (beklenmedik durumdaki olaylarda onlara yardımcı olunması, yolculuğa yönelik olumlu anılar biriktirmesi için sunulan imkânlar, seçilen eğlence içerikleri) sergilendiği, tespit edilmiştir.
		Ürün ve Hizmetler	Kurum tarafından; ➤ kullanılan lüks son model otobüsler ve servis edilen ikram ürünleri ile yüksek kalitede hizmet verilmeye çalışıldığı, ➤ ülkemizde şehir içi servis hizmeti, online bilet satışı hizmeti, SMS bilet (matbu biletlerin tamamen kaldırılması) hizmeti, araçlarda video film gösterimi, araç içi kişiselleştirilebilen ekran hizmeti, kamusal alanda sigara içilmesinin yasaklanmasından çok daha önce şehirler arası ulaşımında otobüste sigara içimini yasaklanması, ekstra konforlu model otobüsler (iki koltuk arasındaki mesafe 75 cm olan, koltuklarda baldır dayama ve ayak koyma aparatı bulunan, koltukların belli bir oranın üzerinde açılı ile yatırılabilen, ayrıca evcil hayvanlar için özel taşıma alanı da

Araştırma Sorusu	Değerlendirme	Boyut	Açıklama
AS2: Kurum tarafından stratejik iletişim kapsamında kurumsal itibara yönelik kurumsal algılama yönetimi çalışmaları yapılmakta mıdır, nasıl?	Evet	Ürün ve Hizmetler	bulunan) ve görme engelliler için sesli betimleme film, kitap vb. içerik hizmeti ile yeni, değişik ve değerli hizmetler sunulmaya çalışıldığı, ➤ kurumun verdiği hizmetlerin arkasında durduğu, bu bağlamda kurum tarafından herhangi bir memnuniyetsizlik yaşanmaması için önleyici tedbirlerin alınmasına gayret gösterildiği (çalışanlara kurumu istenilen şekilde temsil edebilmesi için eğitim verildiği, kurumsal kimlik çalışmalarının araştırılarak yapıldığı ve sürdürülebilir olması için azami efor sarf edildiği, disiplini üst seviyede koruyabilmeyi amaçlandığı) ancak buna rağmen herhangi bir memnuniyetsizliğin ortaya çıkması durumunda memnuniyetsizliğin kuruma ulaşabilmesi için tüm iletişim kanallarının açık tutulduğu, kuruma ulaşmayan memnuniyetsizliklerin olup olmadığını tespit edebilmek için araştırmaların yapıldığı, konuyla kurum müşteri hizmetleri departmanının tarafsız bir şekilde ilgilendiği, kuruma ulaşan müşteri memnuniyetsizliği kurum tarafından ilk olarak doğru bir şekilde anlaşılmaya çalışıldığı, daha sonra şikâyetin kurumun ilgili departmanı ile paylaşıldığı, kurum tarafından eksik veya hatalı yapılan bir husus varsa bunu giderecek biçimde hareket edildiği, tespit edilmiştir.

Araştırma Sorusu	Değerlendirme	Boyut	Açıklama
AS2: Kurum tarafından stratejik iletişim kapsamında kurumsal itibara yönelik kurumsal algılama yönetimi çalışmaları yapılmakta mıdır, nasıl?	Evet	Vizyon ve Liderlik	Kurum vizyonu açısından kurum tarafından sadece özel işletme olarak salt ekonomik kaygılarla değil hizmet verilen sektörün kamusal boyutunun da dikkate alındığı değerlendirilmiştir. Kurum tarafından ülkemizde ilk defa uygulanmaya başlanan hizmet ve uygulamalar şunlardır: ➤ Şehir içi servis hizmeti, ➤ Online bilet satışı hizmeti, ➤ SMS bilet (matbu biletlerin tamamen kaldırılması), ➤ Araçlarda video film gösterimi, ➤ Araç içi kişiselleştirilebilen ekran hizmeti, ➤ Ekstra konforlu model otobüsler (iki koltuk arasındaki mesafe 75 cm olan, koltuklarda baldır dayama ve ayak koyma aparatı bulunan, koltukların belli bir oranın üzerinde açılı ile yatırılabilen, ayrıca evcil hayvanlar için özel taşıma alanı da bulunan) ➤ Çift katlı otobüsler, ➤ Kadın kabin memuru istihdamı, ➤ Kamusal alanda sigara içilmesinin yasaklanmasından çok daha önce şehirler arası ulaşımda otobüste sigara içimini yasaklanması, ➤ Görme engelliler için sesli betimleme film, kitap vb. içerik hizmeti.

Araştırma Sorusu	Değerlendirme	Boyut	Açıklama
AS2: Kurum tarafından stratejik iletişim kapsamında kurumsal itibara yönelik kurumsal algılama yönetimi çalışmaları yapılmakta mıdır, nasıl?	Evet	Vizyon ve Liderlik	Bu kapsamda kurum tarafından ülkemizde ilk defa uygulanan hizmetler sonrasında sektöründeki diğer kurumların da bahse konu hizmet ve uygulamalara başlaması neticesinde kurumun referans marka olarak iyi bir vizyon ve liderlik göstermeye çalıştığı tespit edilmiştir.
		Çalışma Ortamı	Kurum tarafından; ➤ kurumun çalışanları ile müşterilerin tam ortasında bulunarak, kurumun her iki tarafa da adil ve tutarlı bir şekilde sağlıklı ilişkiler kurmaya çalıştığı, ➤ kurum çalışanlarını seçerken ilk olarak, personelin insan ilişkilerindeki temel değerlere ve duygulara, benzer kültürel geçmiş ve değerlere, geleceğe dair ortak hedefleri paylaşıp paylaşmadığına dikkat edildiği; daha sonra personelin görev tanımına uygun genel değerlendirmeler ve kriterlerin göz önünde bulundurulduğu, ➤ kurumun çalışan temini için COVID-19 kısıtlamaları ve etkileri hariç olmak üzere kurum olarak personel temininde herhangi bir zorluk yaşanmadığı, tespit edilmiştir.

Araştırma Sorusu	Değerlendirme	Boyut	Açıklama
AS2: Kurum tarafından stratejik iletişim kapsamında kurumsal itibara yönelik kurumsal algılama yönetimi çalışmaları yapılmakta mıdır, nasıl?	Evet	Finansal Güç	Kurumun hizmet gösterdiği sektörde büyük bir pay sahibi olarak kâr eden bir kuruluş olduğu, kurumun pandemiden önceki yıl içerisinde filosunun dörtte biri kadar otobüs alarak büyümeye yönelik büyük bir yatırım yaptığı tespit edilmiştir.
		Toplumsal Sorumluluk	Kurumun; ➤ LÖSEV ile sürekli işbirliği içerisinde olduğu, LÖSANTE Çocuk ve Yetişkin Hastanesinin inşasına katkıda bulunduğu ve tedavilerin karşılanması amacıyla ihtiyaç duyan çocukların şehirler arası seyahatinin gerçekleştirildiği, görme engelli yolcular için sesli betimleme içeriklerini otobüslerinde bulunduran ilk şirket olduğu ve üniversite öğrencilerinin eğitim standartlarının yükseltilmesi kapsamında çok sayıda üniversite ve öğrenci topluluğuna sponsor olduğu, ➤ doğanın korunması için matbu bilet uygulamasının tamamen kaldırdığı böylelikle ağaçların korunmasını ve kâğıt tüketiminin azaltılmasını hedeflediği, ➤ çalışanlarının toplum ile ilişkilerini düzenleyebilmek için eğitim departmanı tarafından çalışanlarının eğitime tabi tutulduğu ve iletişimde karşısındakinin duygularına hitap edecek ve empati kurabilecek şekilde uygulamalarda bulunulduğu, tespit edilmiştir.

Tablo 39.31: AS2'ye İlişkin Değerlendirme

Araştırma Sorusu	Değerlendirme	Boyut	Açıklama
AS3: Kurum tarafından stratejik iletişim kapsamında kurumsal kimliğe ve kurumsal imaja yönelik kurumsal algılama yönetimi çalışmaları yapılmakta mıdır, nasıl?	Evet	Uzlaşılabilirlik	Kurumun uzlaşılabilirlik kavramını iç müşteri (çalışan) ve dış müşteri (müşteri) arasında beklentilerin doğru inşa edildiğinden emin olarak taraflar arasında bir çatışma varsa bunun sebeplerini bulup gidermek olarak tanımladığı; bu konuda kurumun kendisini iç ve dış müşteriye doğru ve eksiksiz bir şekilde anlatmaya çalıştığı; çatışma olması durumunda ise sorumluluk alarak her iki taraf için tarafsız bir şekilde operatörlük görevini yerine getirdiği tespit edilmiştir.
		Girişimcilik	Kurum tarafından; ➤ ticari kurumların, varlıklarını devam ettirebilmesi için değişimi takip etmesinin, sürdürülebilir olabilmesi için geleceğe bakmasının ve göreve uyum sağlamak zorunda olduğunun değerlendirildiği, ➤ bu kapsamda kurumun varlığını sürdürebilmek için temel materyalleri olan otobüslerin, otomotiv sektörünün gelişme ve değişme hızına ayak uydurması gerektiği bilinciyle son bir yıl içerisinde araç filosunun dörtte biri oranında yeniledikleri ve bu girişimcilik faaliyetini önceki yönetim tecrübeleri doğrultusunda yaptıkları, ➤ girişimcilik faaliyetlerinde varlıklarını sürdürebilecek ancak varlıklarını tehlikeye düşürmeyecek kadar risk alındığı, tespit edilmiştir.

Araştırma Sorusu	Değerlendirme	Boyut	Açıklama
AS3: Kurum tarafından stratejik iletişim kapsamında kurumsal kimliğe ve kurumsal imaja yönelik kurumsal algılama yönetimi çalışmaları yapılmakta mıdır, nasıl?	Evet	Yetkinlik	Kurum tarafından; ➤ hâlihazırda üçüncü nesil bir işletme olarak uzun yıllar boyunca sektördeki ihtiyaçları, beklentileri ve koşulları anlayarak bunlara yönelik gerekli çalışmalar ve düzenlemeler yaparak sektörün referans markası olabilmesi için çaba sarf ettiği, ➤ kurum yetkinliğine örnek olarak araç içi ikramlarında hangi ürünlerin servis edileceğinin seçilmesinde kurum tecrübelerinden yararlanıldığı ve şehirler arası sefer saatlerinin belirlenmesinde sadece ticari kaygıları gözetmeyerek kurumsal vatandaşlık anlayışı ile toplumun ulaşım ve sağlık ihtiyaçlarına da önem verildiği, tespit edilmiştir.
		Şıklık	Kurum tarafından; ➤ kurumun eril bir sektörde dişil bir marka olarak konumlandırılmaya çalışılması nedeniyle estetik kaygılara sahip olduğu ve bu konuya çok önem verildiği, ➤ diğer pek çok kurumun aksine reklam ajansı hizmetini dışarıdan temin olarak değil, kurumun kendi bünyesinde oluşturulan reklam ajansı ile bu ihtiyacını karşılandığı, tespit edilmiştir.

Araştırma Sorusu	Değerlendirme	Boyut	Açıklama
AS3: Kurum tarafından stratejik iletişim kapsamında kurumsal kimliğe ve kurumsal imaja yönelik kurumsal algılama yönetimi çalışmaları yapılmakta mıdır, nasıl?	Evet	Acımasızlık	Kurumun hedef kitleleri tarafından negatif algılanmaması için; ➤ araç içi ikram ürünlerine dikkat ettiği, ➤ filosundaki araçların en kaliteli marka ve model olmasına önem verdiği, ➤ ulusal bir marka olarak verdikleri hizmette standardı sağlamaya gayret gösterdiği, ➤ kurumun sosyal medya yönetimine ve şikâyet yönetimine azami dikkat gösterdiği, ➤ bir müşterinin negatif bir deneyiminin sosyal medyada paylaşılması ile diğer müşterilerin de bu deneyimi öğrendiği, bu bağlamda sosyal medyanın çok büyük bir aktör konumunda olduğu için tek bir hatanın sosyal medya vasıtası ile büyük bir krize evrilebileceği gerçeği ile kurumun sosyal medya yönetimine büyük bir bütçe ve çaba ayırdığı, tespit edilmiştir.

Araştırma Sorusu	Değerlendirme	Boyut	Açıklama
AS3: Kurum tarafından stratejik iletişim kapsamında kurumsal kimliğe ve kurumsal imaja yönelik kurumsal algılama yönetimi çalışmaları yapılmakta mıdır, nasıl?	Evet	Ulaşılabilirlik	Kuruma; ➤ acentelerden yüz yüze iletişim, ➤ çağrı merkezinden telefon, ➤ web sitesi, ➤ mobil uygulama, ➤ sosyal medya (tüm sosyal medya platformlarında kurumsal hesap bulunmaktadır), ➤ araç için multimedya ekranları üzerinden mesaj, vasıtasıyla ulaşılabilindiği tespit edilmiştir.

Araştırma Sorusu	Değerlendirme	Boyut	Açıklama
AS3: Kurum tarafından stratejik iletişim kapsamında kurumsal kimliğe ve kurumsal imaja yönelik kurumsal algılama yönetimi çalışmaları yapılmakta mıdır, nasıl?	Evet	Kuvvetlilik	Kurum tarafından; ➤ kurumun eril bir sektörde dişil bir marka olarak konumlandırılmaya çalışıldığı, ➤ ulaşım sektörünün ana teması olan “güven” duygusunu dişil duygular ile inşa edilmeye çaba gösterildiği, ➤ hedef kitleleri ile insani değerlere işaret ederek duygusal bağ kuracak iletişim taktiklerinin tercih edildiği, bu kapsamda; • araç içindeki yolcuların herhangi birisinin soğuk algınlığı göstermesi durumunda (öksürme, hapşırık, burun akıntısı vb.) araç kabin memuru tarafından <i>“bitki çayı ikramımız var, ikramlarımız çok çeşitli”</i> biçiminde değil yolcuya sormadan bitki çayı hazırlanarak, <i>“Biz anneleriniz kadar olamayız ama biz de size kıyamayız. Sizin için kaydattığımız sıcak ıhlamurunuz burada”</i> şeklinde ıhlamur servisinin yapılarak annelik duygusuna gönderme yapıldığı, • diğer kurumlar reklamlarda güven duygusu için araç görsellerini kullanırken, bahse konu kurumun çalışan görsellerine daha fazla yer verdiği, tespit edilmiştir.

Tablo 40.32: AS3’e İlişkin Değerlendirme

4.7. NİCEL VE NİTEL ARAŞTIRMA BULGULARIN DEĞERLENDİRMESİ

Bu kısımda farklı kaynaklardan ve farklı yöntemlerden elde edilen verilerin bulguları karşılaştırılacak, ilişkilendirilecek ve anlamlandırılacaktır. Nicel araştırma kapsamında hipotez analiz sonuçları ile İtibar Katsayısı Ölçeği ve Kurumsal Kişileştirme Ölçeğine ait puanlarının değerlendirilmesi ve nitel araştırma bulgularının kıyaslanması aşağıda belirtilmiştir. Likert ölçek derecesi düzeyi Kesinlikle Katılmıyorum için Çok Kötü, Katılmıyorum için Kötü, Kararsızım için Orta, Katılıyorum için İyi, Kesinlikle Katılıyorum için Çok İyi olarak kabul edilmiştir.

İKÖ Boyutları	Çalışanlar				Müşteriler			
	N	Mean	Std. Error Mean	Likert Ölçek Derecesi	N	Mean	Std. Error Mean	Likert Ölçek Derecesi
Duygusal Çekicilik	257	3,426	0,057	Katılıyorum	394	3,360	0,048	Kararsızım
Ürün ve Hizmetler	257	3,374	0,059	Kararsızım	394	3,286	0,046	Kararsızım
Vizyon ve Liderlik	257	3,295	0,063	Kararsızım	394	3,244	0,045	Kararsızım
Çalışma Ortamı	257	3,129	0,059	Kararsızım	394	3,049	0,045	Kararsızım
Finansal Güç	257	2,856	0,065	Kararsızım	394	2,796	0,047	Kararsızım
Toplumsal Sorumluluk	257	3,443	0,060	Katılıyorum	394	3,204	0,049	Kararsızım

Tablo 41.33: Çalışan ve Müşteri için İKÖ Puanlarının Değerlendirilmesi

Kurum tarafından hedef kitlelerinin duygularına hitap edecek faaliyetlerde bulunulmaya özen gösterildiği ve hedef kitlelerinin kurumun hedeflendiği şekilde hatırlanmasını sağlayıcı davranışlar (beklenmedik durumdaki olaylarda onlara yardımcı olunması, yolculuğa yönelik olumlu anılar biriktirmesi için sunulan imkânlar, seçilen eğlence içerikleri) sergilendiği tespit edilmiştir. Kuruma yönelik duygusal çekicilik algılama düzeyinin kurum çalışanları için iyi seviyede olduğu, müşterileri için ise iyiye yakın orta seviyede olduğu saptanmıştır. Kurumun duygusal çekicilik algılama düzeyinde çalışanlar ile müşteriler arasında ve çalışanlar ile müşterilerin demografik özellikleri arasında anlamlı farklılık olmadığı, diğer bir ifade ile algılama düzeyleri arasında boşluk olmadığı tespit edilmiştir. **Bu bağlamda duygusal çekiciliğe yönelik kurum çabalarının iyiye yakın orta seviyede (çalışanlar iyi [çalışanlar ort.: 3,426], müşteriler orta [müşteriler ort.: 3,360]) olduğu değerlendirilmiştir.**

Kurum tarafından şehirler arası yolcu taşımacılığı, bilet satış için acentecilik, araç için yemek servisi, araç içi eğlence içerik üreticiliği, şehir içi yolcu servisi ve kargo hizmeti verildiği; kullanılan lüks son model otobüsler ve servis edilen ikram ürünleri ile yüksek kalitede hizmet verilmeye çalışıldığı; ülkemizde şehir içi servis hizmeti, online bilet satışı hizmeti, SMS bilet (matbu biletlerin tamamen kaldırılması) hizmeti, araçlarda video film gösterimi, araç içi kişiselleştirilebilen ekran hizmeti, kamusal alanda sigara içilmesinin yasaklanmasından çok önce şehirler arası ulaşımda otobüste sigara içimini yasaklanması, ekstra konforlu model otobüsler (iki koltuk arasındaki mesafe 75 cm olan, koltuklarda baldır dayama ve ayak koyma aparatı bulunan, koltukların belli bir oranın üzerinde açı ile yatırılabilen, ayrıca evcil hayvanlar için özel taşıma alanı da bulunan) ve görme engelliler için sesli betimleme film, kitap vb. içerik hizmeti ile yeni, değişik ve değerli hizmetler sunulmaya çalışıldığı; kurumun verdiği hizmetlerin arkasında durduğu, bu bağlamda kurum tarafından herhangi bir memnuniyetsizlik yaşanmaması için önleyici tedbirlerin alındığı (çalışanlara kurumu istenilen şekilde temsil edebilmesi için eğitim verildiği, kurumsal kimlik çalışmalarının araştırılarak yapıldığı ve sürdürülebilir olması için azami efor sarf edildiği, disiplini üst seviyede koruyabilmeyi amaçlandığı) ancak buna rağmen herhangi bir memnuniyetsizliğin ortaya çıkması durumunda memnuniyetsizliğin kuruma ulaşabilmesi için tüm iletişim kanallarının açık tutulduğu, kuruma ulaşmayan memnuniyetsizliklerin olup olmadığını tespit edebilmek için araştırmaların yapıldığı, konuyla kurum müşteri hizmetleri departmanının tarafsız bir şekilde ilgilendiği, kuruma ulaşan müşteri memnuniyetsizliği kurum tarafından ilk olarak doğru bir şekilde anlaşılmaya çalışıldığı, daha sonra şikâyetin kurumun ilgili departmanı ile paylaşıldığı, kurum tarafından eksik veya hatalı yapılan bir husus varsa bunu giderecek biçimde hareket edildiği tespit edilmiştir. Kuruma yönelik ürün ve hizmetler algılama düzeyinin kurum çalışanları ve müşterileri için iyiye yakın orta seviyede (çalışanlar ort.: 3,374, müşteriler ort.: 3,286) olduğu saptanmıştır. Kurumun ürün ve hizmetler algılama düzeyinde çalışanlar ile müşteriler arasında ve çalışanların kurumda çalışma süresi grupları hariç olmak üzere çalışanlar ile müşterilerin demografik özellikleri arasında anlamlı farklılık olmadığı, çalışanların ürün ve hizmetler algılama düzeyi için kurumda çalışma süresi gruplarında “1-4 Sene” ile “10-19 Sene” arasında anlamlı farklılık olduğu

tespit edilmiştir. **Bu nedenle kurum tarafından özellikle algılama düzeyi düşük olan 1-4 sene kurumda görev yapanlar için kurum ürün ve hizmetlerine yönelik çabalarının gözden geçirilmesinin uygun olacağı değerlendirilmiştir.**

Kurum vizyonu açısından kurum tarafından sadece özel işletme olarak salt ekonomik kaygılarla değil hizmet verilen sektörün kamusal boyutunun da dikkate alındığı değerlendirilmiştir. Kurum tarafından ülkemizde ilk defa ilk defa uygulanmaya başlanan hizmet ve uygulamalar şunlardır: Şehir içi servis hizmeti, online bilet satışı hizmeti, SMS bilet (matbu biletlerin tamamen kaldırılması), araçlarda video film gösterimi, araç içi kişiselleştirilebilen ekran hizmeti, ekstra konforlu model otobüsler (iki koltuk arasındaki mesafe 75 cm olan, koltuklarda baldır dayama ve ayak koyma aparatı bulunan, koltukların belli bir oranın üzerinde açılı ile yatırılabilen, ayrıca evcil hayvanlar için özel taşıma alanı da bulunan), çift katlı otobüsler, kadın kabin memuru istihdamı, kamusal alanda sigara içilmesinin yasaklanmasından çok daha önce şehirler arası ulaşımda otobüste sigara içimini yasaklanması, görme engelliler için sesli betimleme film, kitap vb. içerik hizmeti. Kurum tarafından ülkemizde ilk defa uygulanan hizmetler sonrasında sektöründe referans marka olarak iyi bir vizyon ve liderlik göstermeye çalıştığı tespit edilmiştir. Kuruma yönelik vizyon ve liderlik algılama düzeyinin kurum çalışanları ve müşterileri için iyiye yakın orta seviyede (çalışanlar ort.: 3,295, müşteriler ort.: 3,244) olduğu saptanmıştır. Kurumun vizyon ve liderlik algılama düzeyinde çalışanların cinsiyeti ve çalışanların yaş grupları hariç olmak üzere çalışanlar ile müşterilerin demografik özellikleri ve çalışanlar ile müşteriler arasında anlamlı farklılık olmadığı; çalışanların yaş gruplarında 15-29 yaş ile 40-49 yaş arasında ve 30-39 yaş ile 40-49 yaş arasında anlamlı farklılık olduğu, kadın çalışanların algılama düzeyinin erkek çalışanlarınkinden yüksek olduğu tespit edilmiştir. **Bu nedenle kurum tarafından özellikle algılama düzeyi düşük olan 15-29 yaş aralığındaki çalışanlar ve erkek çalışanlar için vizyon ve liderliğe yönelik çabalarının gözden geçirilmesinin uygun olacağı değerlendirilmiştir.**

Kurum tarafından kurumun çalışanları ile müşterilerin tam ortasında bulunarak, kurumun her iki tarafa da adil ve tutarlı bir şekilde sağlıklı ilişkiler kurmaya çalıştığı; kurum çalışanlarını seçerken ilk olarak, personelin insan ilişkilerindeki temel değerlere ve duygulara, benzer kültürel geçmiş ve değerlere, geleceğe dair ortak hedefleri

paylaşıp paylaşmadığına dikkat edildiği, daha sonra personelin görev tanımına uygun genel değerlendirmeler ve kriterlerin göz önünde bulundurulduğu; kurumun çalışan temini için COVID-19 kısıtlamaları ve etkileri hariç olmak üzere kurum olarak personel temininde herhangi bir zorluk yaşanmadığı tespit edilmiştir. Kuruma yönelik çalışma ortamı algılama düzeyinin kurum çalışanları ve müşterileri için orta seviyede (çalışanlar ort.: 3,129, müşteriler ort.: 3,049) olduğu saptanmıştır. Kurumun çalışma ortamı algılama düzeyinde çalışanlar ile müşteriler arasında ve çalışanlar ile müşterilerin demografik özellikleri arasında anlamlı farklılık olmadığı, diğer bir ifade ile algılama düzeyleri arasında boşluk olmadığı tespit edilmiştir. **Bu kapsamda çalışma ortamına yönelik kurum çabalarının orta seviyede olduğu ve kurum tarafından çalışma ortamına yönelik algılama düzeyinin artırılması amacıyla kurum çabalarının incelenmesinin uygun olacağı değerlendirilmiştir.**

Kurumun hizmet gösterdiği sektörde büyük bir pay sahibi olarak kâr eden bir kuruluş olduğu, kurumun pandemiden önceki yıl içerisinde filosunun dörtte biri kadar otobüs alarak büyümeye yönelik büyük bir yatırım yaptığı tespit edilmiştir. Kuruma yönelik finansal güç algılama düzeyinin kurum çalışanları ve müşterileri için kötüye yakın orta seviyede olduğu saptanmıştır. Kurumun finansal güç algılama düzeyinde çalışanlar ile müşteriler arasında ve çalışanların cinsiyeti hariç olmak üzere çalışanlar ile müşterilerin demografik özellikleri arasında anlamlı farklılık olmadığı, çalışanların cinsiyetine göre ise kadın çalışanların algılama düzeyinin erkek çalışanların algılama düzeyinden anlamlı olarak yüksek olduğu tespit edilmiştir. **Bu kapsamda kurum tarafından finansal gücüne yönelik algılama düzeyinin (çalışanlar ort.: 2,856, müşteriler ort.: 2,796) artırılması amacıyla kurum çabalarının bütünüyle ele almasının uygun olacağı değerlendirilmiştir.**

Kurumun, sosyal sorumluluk projelerinin uzun süreli ve dönemsel olarak ikiye ayrıldığı ve eğitim ve sağlık başlıkları altında çocuklar ile üniversite öğrencilerini kapsadığı; LÖSEV ile sürekli işbirliği içerisinde olduğu, LÖSANTE Çocuk ve Yetişkin Hastanesinin inşasına katkıda bulunduğu ve tedavilerin karşılanması amacıyla ihtiyaç duyan çocukların şehirler arası seyahatinin gerçekleştirildiği, görme engelli yolcular için sesli betimleme içeriklerini otobüslerinde bulunduran ilk şirket olduğu ve üniversite öğrencilerinin eğitim standartlarının yükseltilmesi kapsamında çok sayıda üniversite ve

öğrenci topluluğuna sponsor olduğu; doğanın korunması için matbu bilet uygulamasının tamamen kaldırdığı böylelikle ağaçların korumasını ve kâğıt tüketiminin azaltılmasını hedeflediği; çalışanlarının toplum ile ilişkilerini düzenleyebilmek için çalışanların eğitim departmanı tarafından eğitime tabi tutulduğu ve iletişimde karşısındakinin duygularına hitap edecek ve empati kurabilecek şekilde uygulamalarda bulunduğu tespit edilmiştir. Kuruma yönelik toplumsal sorumluluk algılama düzeyinin kurum çalışanları için iyi seviyede olduğu, müşterileri için ise iyiye yakın orta seviyede olduğu saptanmıştır. Kurumun toplumsal sorumluluk algılama düzeyinde çalışanlar ile müşterilerin demografik özellikleri arasında anlamlı farklılık olmadığı, çalışanların algılama düzeyinin (çalışanlar ort.: 3,443) müşterilerin algılama düzeyinden (müşteriler ort.: 3,204) anlamlı olarak yüksek olduğu tespit edilmiştir. **Bu kapsamda kurum tarafından toplumsal sorumluluk algılaması için müşterilere yönelik çabalarının incelenmesinin uygun olacağı değerlendirilmiştir.**

KKÖ Boyutları	Çalışanlar				Müşteriler			
	N	Mean	Std. Error Mean	Likert Ölçek Derecesi	N	Mean	Std. Error Mean	Likert Ölçek Derecesi
Uzlaşılabilirlik	257	3,258	0,061	Kararsızım	394	3,006	0,058	Kararsızım
Girişimcilik	257	3,347	0,054	Kararsızım	394	3,288	0,053	Kararsızım
Yetkinlik	257	3,460	0,071	Katılıyorum	394	3,200	0,051	Kararsızım
Şıklık	257	3,451	0,073	Katılıyorum	394	3,062	0,050	Kararsızım
Acımasızlık	257	3,276	0,080	Kararsızım	394	2,695	0,058	Kararsızım
Ulaşılabilirlik	257	3,906	0,085	Katılıyorum	394	3,776	0,059	Katılıyorum
Kuvvetlilik	257	2,311	0,080	Katılmıyorum	394	2,703	0,073	Kararsızım

Tablo 42.34: Çalışan ve Müşteri için KKÖ Puanlarının Değerlendirilmesi

Kurumun uzlaşılabilirlik kavramını iç müşteri (çalışan) ve dış müşteri (müşteri) arasında beklentilerin doğru inşa edildiğinden emin olarak taraflar arasında bir çatışma varsa bunun sebeplerini bulup gidermek olarak tanımladığı; bu konuda kurumun kendisini iç ve dış müşteriye doğru ve eksiksiz bir şekilde anlatmaya çalıştığı; çatışma olması durumunda ise sorumluluk alarak her iki taraf için tarafsız bir şekilde operatörlük görevini yerine getirdiği tespit edilmiştir. Kuruma yönelik uzlaşılabilirlik algılama düzeyinin kurum çalışanları ve müşterileri için orta seviyede (çalışanlar ort.: 3,258, müşteriler ort.: 3,006) olduğu saptanmıştır. Kurumun uzlaşılabilirlik algılama

düzeyinde çalışanların kurumda çalışma süresi grupları hariç olmak üzere çalışanlar ile müşterilerin demografik özellikleri arasında anlamlı farklılık olmadığı; çalışanlar ile müşteriler arasında ve çalışanların kurumda çalışma süresi grupları arasında “1-4 Sene” ile “5-9 Sene” arasında anlamlı farklılık olduğu; çalışanların uzlaşılabilirlik algılama düzeyinin müşterilerinkinden yüksek olduğu tespit edilmiştir. **Bu nedenle kurum tarafından özellikle algılama düzeyi düşük olan müşteriler ve kurumda 1-4 sene görev yapanlar için uzlaşılabilirliğe yönelik çabalarının incelenmesinin uygun olacağı değerlendirilmiştir.**

Kurum tarafından ticari kurumların, varlıklarını devam ettirebilmesi için değişimi takip etmesinin, sürdürülebilir olabilmesi için geleceğe bakmasının ve göreve uyum sağlamak zorunda olduğunun değerlendirildiği; bu kapsamda kurumun varlığını sürdürebilmek için temel materyalleri olan otobüslerin, otomotiv sektörünün gelişme ve değişme hızına ayak uydurması gerektiği bilinciyle son bir yıl içerisinde araç filosunun dörtte biri oranında yeniledikleri ve bu girişimcilik faaliyetini önceki yönetim tecrübeleri doğrultusunda yaptıkları; girişimcilik faaliyetlerinde varlıklarını sürdürebilecek ancak varlıklarını tehlikeye düşürmeyecek kadar risk alındığı tespit edilmiştir. Kuruma yönelik girişimcilik algılama düzeyinin kurum çalışanları ve müşterileri için iyiye yakın orta seviyede olduğu saptanmıştır. Kurumun girişimcilik algılama düzeyinde çalışanlar ile müşteriler arasında ve çalışanlar ile müşterilerin demografik özellikleri arasında anlamlı farklılık olmadığı, diğer bir ifade ile algılama düzeyleri arasında boşluk olmadığı tespit edilmiştir. **Bu bağlamda kurumun girişimciliğe yönelik çabalarının orta seviyede (çalışanlar ort.: 3,347, müşteriler ort.: 3,288) olduğu değerlendirilmiştir.**

Kurum tarafından hâlihazırda üçüncü nesil bir işletme olarak uzun yıllar boyunca sektördeki ihtiyaçları, beklentileri ve koşulları anlayarak bunlara yönelik gerekli çalışmalar ve düzenlemeler yaparak sektörün referans markası olabilmesi için çaba sarf ettiği; kurum yetkinliğine örnek olarak araç içi ikramlarında hangi ürünlerin servis edileceğinin seçilmesinde kurum tecrübelerinden yararlanıldığı ve şehirler arası sefer saatlerinin belirlenmesinde sadece ticari kaygıları gözetmeyerek kurumsal vatandaşlık anlayışı ile toplumun ulaşım ve sağlık ihtiyaçlarına da önem verildiği tespit edilmiştir. Kuruma yönelik yetkinlik algılama düzeyinin kurum çalışanları için iyi

seviyede (alışanlar ort.: 3,460) olduğu, müşterileri için ise iyiye yakın orta seviyede (müşteriler ort.: 3,200) olduğu saptanmıştır. Kurumun yetkinlik algılama düzeyinde çalışanların cinsiyeti ve kurumda çalışma süresi grupları hariç olmak üzere çalışanlar ile müşterilerin demografik özellikleri arasında anlamlı farklılık olmadığı; çalışanlar ile müşteriler ve çalışanların cinsiyeti ve çalışanların kurumda çalışma süresi gruplarında “1-4 Sene” ile “10-19 Sene” arasında anlamlı farklılık olduğu; çalışanların algılama düzeyinin müşterilerinkinden ve kadın çalışanların algılama düzeyinin erkek çalışanlarinkinden yüksek olduğu tespit edilmiştir. **Bu nedenle kurum tarafından özellikle müşteriler, erkek çalışanlar ve kurumda 1-4 sene görev yapanlar için yetkinliğe yönelik çabalarının gözden geçirilmesinin uygun olacağı değerlendirilmiştir.**

Kurum tarafından kurumun eril bir sektörde dışıl bir marka olarak konumlandırılmaya çalışılması nedeniyle estetik kaygılara sahip olduğu ve bu konuya çok önem verildiği; diğer pek çok kurumun aksine reklam ajansı hizmetini dışarıdan temin olarak değil, kurumun kendi bünyesinde oluşturulan reklam ajansı ile bu ihtiyacını karşılandığı tespit edilmiştir. Kuruma yönelik şıklık algılama düzeyinin kurum çalışanları için iyi seviyede (alışanlar ort.: 3,451) olduğu, müşterileri için ise orta seviyede (müşteriler ort.: 3,062) olduğu saptanmıştır. Kurumun şıklık algılama düzeyinde çalışanların ve müşterilerin demografik özellikleri arasında anlamlı farklılık olmadığı, çalışanlar ile müşteriler arasında anlamlı farklılık olduğu ve çalışanların algılama düzeyinin müşterilerinkinden yüksek olduğu tespit edilmiştir. **Bu nedenle kurum tarafından özellikle müşteriler için şıklık algılamasına yönelik çabalarının incelenmesinin uygun olacağı değerlendirilmiştir.**

Kurumun hedef kitleleri tarafından negatif algılanmaması için araç içi ikram ürünlerine dikkat ettiği; filosundaki araçların en kaliteli marka ve model olmasına önem verdiği; ulusal bir marka olarak verdikleri hizmette standardı sağlamaya gayret gösterdiği; kurumun sosyal medya yönetimine ve şikâyet yönetimine azami dikkat gösterdiği; bir müşterinin negatif bir deneyiminin sosyal medyada paylaşılması ile diğer müşterilerin de bu deneyimi öğrendiği, bu bağlamda sosyal medyanın çok büyük bir aktör konumunda olduğu için tek bir hatanın sosyal medya vasıtası ile büyük bir krize evrilebileceği gerçeği ile kurumun sosyal medya yönetimine büyük bir bütçe ve çaba

ayırdığı tespit edilmiştir. Acımasızlık boyutu olumsuzluk içermesi nedeniyle veriler ters kodlanarak analiz yapılmıştır. Kuruma yönelik acımasızlık algılama düzeyinin kurum çalışanları için kötüye yakın orta (çalışanlar ort.: 3,276, ters kodlama ile Katılmıyorum’a yakın) seviyede olduğu, müşterileri için ise orta (müşteriler ort.: 2,695, ters kodlama ile Kararsızım) seviyede olduğu saptanmıştır. Kurumun acımasızlık algılama düzeyinde çalışanlar ile müşterilerin demografik özellikleri arasında anlamlı farklılık olmadığı, çalışanlar ile müşteriler arasında anlamlı farklılık olduğu, çalışanların algılama düzeyinin müşterilerinkinden düşük olduğu (ters kodlama ile) tespit edilmiştir.

Bu nedenle kurum tarafından acımasızlık boyutunda özellikle müşterilere yönelik çabalarının incelenmesinin uygun olacağı değerlendirilmiştir.

Kuruma acentelerden yüz yüze iletişim, çağrı merkezinden telefon, web sitesi, mobil uygulama, sosyal medya (tüm sosyal medya platformlarında kurumsal hesap bulunmaktadır), araç için multimedya ekranları üzerinden mesaj vasıtasıyla ulaşılabilindiği tespit edilmiştir. Kuruma yönelik ulaşılabilirlik algılama düzeyinin kurum çalışanları ve müşterileri için iyi seviyede (çalışanlar ort.: 3,906, müşteriler ort.: 3,776) olduğu saptanmıştır. Kurumun ulaşılabilirlik algılama düzeyinde çalışanlar ile müşteriler arasında ve çalışanların kurumda çalışma süresi grupları hariç olmak üzere çalışanlar ile müşterilerin demografik özellikleri arasında anlamlı farklılık olmadığı, çalışanların kurumda çalışma süresi gruplarında “5-9 Sene” ile “10-19 Sene” arası hariç olmak üzere diğer tüm gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. **Bu nedenle kurum tarafından ulaşılabilirliğe yönelik algılama çabalarının iyi seviyede olduğu, ancak özellikle kurumda 1-4 sene görev yapan çalışanlar için ulaşılabilirlik çabalarının incelenmesinin uygun olacağı değerlendirilmiştir.**

Kurum tarafından kurumun eril bir sektörde dışil bir marka olarak konumlandırılmaya çalışıldığı; ulaşım sektörünün ana teması olan “güven” duygusunu dışil duygular ile inşa edilmeye çaba gösterildiği; hedef kitleleri ile insani değerlere işaret ederek duygusal bağ kuracak iletişim taktiklerinin tercih edildiği, bu kapsamda iletişim de annelik duygusuna gönderme yapıldığı ve diğer kurumlar reklamlarında güven duygusu için araç görsellerini kullanırken, bahse konu kurumun çalışan görsellerine daha fazla yer verdiği tespit edilmiştir. Kuruma yönelik kuvvetlilik algılama düzeyinin kurum çalışanları için kötü seviyede (çalışanlar ort.: 2,311) olduğu,

müşterileri için ise kötüye yakın orta seviyede (müşteriler ort.: 2,703) olduğu saptanmıştır. Kurumun markasını dışil olarak konumlandırmaya çalışması nedeniyle kuvvetlilik algılama düzeyinin düşük olması ön görüldüğünden, bulgular ters kodlama çerçevesinde ele alınmıştır. Kurumun dışillik algılama düzeyinde çalışanların cinsiyet algılama düzeyi hariç olmak üzere çalışanlar ile müşterilerin demografik özellikleri arasında anlamlı farklılık olmadığı; çalışanlar ile müşteriler arasında ve çalışanların cinsiyeti arasında algılama düzeyinde anlamlı farklılık olduğu; çalışanların algılama düzeyinin müşterilerinkinden ve kadın çalışanların algılama düzeyinin erkek çalışanlarınkinden yüksek olduğu (kurumu daha dışil bir marka olarak algıladığı) tespit edilmiştir. **Bu bağlamda kurumun dışillik algılamasında özellikle müşterilere ve erkek çalışanlara yönelik kurum çabalarının gözden geçirilmesinin uygun olacağı değerlendirilmiştir.**

SONUÇ VE ÖNERİLER

Tezin son bölümünü oluşturan araştırma kısmı kuruma yönelik kurumsal algılama yönetiminin performans değerlendirmesi ve stratejik iletişimin değerlendirme safhası olarak kabul edilebilir. Yapılan araştırmada kurumun hedef kitleleri tarafından olumlu bir şekilde algılanabilmesi için stratejik iletişim planı çerçevesinde algılama yönetimi çabaları nitel araştırma ile ortaya çıkartılmaya çalışılmış; kurum çalışanları ve müşterilerinin kurumsal itibar, kimlik ve imaj algılama düzeyleri nicel araştırma ile tespit edilmiş; sonuç olarak hedef kitlenin kurumsal algılama düzeyinin yüksek olduğu alanlar saptanarak kurumun başarılı olduğu alanlar belirlenmiş; diğer taraftan kurumsal algılama düzeylerinin düşük olduğu alanlar da belirlenerek iyileştirilmesi gereken hususlar tespit edilmiştir.

Kuruma yönelik yapılan araştırma neticesinde;

- Duygusal çekiciliğe yönelik kurum çabalarının iyiye yakın orta seviyede (çalışanlar ort.: 3,426, müşteriler ort.: 3,360) olduğu,
- Kurum tarafından özellikle algılama düzeyi düşük olan 1-4 sene kurumda görev yapanlar için (1-4 sene ort.: 3,252, 5-9 sene ort.: 3,465, 10-19 sene ort.: 3,814, 20 sene ve üstü ort.: 3,850) kurum ürün ve hizmetlerine yönelik çabalarının gözden geçirilmesinin uygun olacağı,
- Kurum tarafından özellikle algılama düzeyi düşük olan 15-29 yaş aralığındaki çalışanlar (15-29 yaş ort.:3,173, 30-39 yaş ort.: 3,253, 40-49 yaş ort.: 3,940, 50 yaş ve üstü ort.: 3,944) ve erkek çalışanlar için (erkek çalışanlar ort.: 3,236, kadın çalışanlar ort.: 3,583) vizyon ve liderliğe yönelik çabalarının gözden geçirilmesinin uygun olacağı,
- Çalışma ortamına yönelik kurum çabalarının orta seviyede (çalışanlar ort.: 3,129, müşteriler ort.: 3,049) olduğu ve kurum tarafından çalışma ortamına yönelik algılama düzeyinin artırılması amacıyla kurum çabalarının incelenmesinin uygun olacağı,
- Kurum tarafından finansal gücüne yönelik algılama düzeyinin artırılması amacıyla kurum çabalarının (çalışanlar ort.: 2,856, müşteriler ort.: 2,796) bütünüyle ele almasının uygun olacağı,

- Kurum tarafından toplumsal sorumluluk algılaması için müşterilere yönelik çabalarının (çalışanlar ort.: 3,443, müşteriler ort.: 3,204) incelenmesinin uygun olacağı,
- Genel olarak İtibar Kriteri Ölçeğine ait bulgular göz önüne alındığında sadece toplumsal sorumluluk değişkeni algılamasının çalışanlar ile müşteriler arasında anlamlı farklılaştığı, çalışanlar ile müşteriler arasında algılama düzeyleri arasında büyük boşluklar olmadığı, bunun kurum tarafından kurumsal itibara yönelik algılama yönetiminin başarılı olduğu şeklinde değerlendirilebileceği, ancak boyut algılama düzeylerinin likert ölçek puanlamasına göre orta (kararsızım) ve iyi (katılıyorum) seviyesinde olması nedeniyle kurumsal algılama yönetiminin tam olarak başarılı değerlendirilebilmesi için bahse konu kuruma önceden yapılmış aynı araştırmanın bulguları ile kıyaslanmasına ya da aynı araştırmanın aynı dönemde rakip kuruma uygulanıp bulguların kıyaslanmasının uygun olacağı; çalışanların kurumsal itibar algılama düzeylerinin müşterilerin algılama düzeyinin biraz üstünde olduğu ve kadın çalışanların kurumsal itibar algılama düzeylerinin erkek çalışanlardan daha üst düzeyde olduğu,
- Kurum tarafından özellikle algılama düzeyi düşük olan müşteriler (çalışanlar ort.: 3,258, müşteriler ort.: 3,006) ve kurumda 1-4 sene görev yapanlar için (1-4 sene ort.: 3,102, 5-9 sene ort.:3,673, 10-19 sene ort.: 3,387, 20 sene ve üstü ort.: 3,533) uzlaşılabilirliğe yönelik çabalarının incelenmesinin uygun olacağı,
- Kurumun girişimciliğe yönelik çabalarının (çalışanlar ort.: 3,347, müşteriler ort.: 3,288) iyi seviyede olduğu,
- Kurum tarafından özellikle müşteriler (çalışanlar ort.: 3,460, müşteriler ort.: 3,200), erkek çalışanlar (erkek çalışanlar ort.:3,119, kadın çalışanlar ort.: 3,287) ve kurumda 1-4 sene görev yapanlar için (1-4 sene ort.: 3,359, 5-9 sene ort.:3,621, 10-19 sene ort.: 3,631, 20 sene ve üstü ort.: 3,500) yetkinliğe yönelik çabalarının gözden geçirilmesinin uygun olacağı,
- Kurum tarafından özellikle müşteriler için şıklık algılamasına yönelik çabalarının (çalışanlar ort.: 3,451, müşteriler ort.: 3,062) incelenmesinin uygun olacağı,
- Kurum tarafından acımasızlık boyutunda özellikle müşterilere yönelik çabalarının (çalışanlar ort.: 3,276, müşteriler ort.: 2,695) incelenmesinin uygun olacağı,

- Kurum tarafından ulaşılabilirliğe yönelik algılama çabalarının iyi seviyede (çalışanlar ort.: 3,906, müşteriler ort.: 3,776) olduğu, ancak özellikle kurumda 1-4 sene görev yapanlar için (1-4 sene ort.: 3,617, 5-9 sene ort.:4,568, 10-19 sene ort.: 4,225, 20 sene ve üstü ort.: 5,000) ulaşılabilirlik çabalarının incelenmesinin uygun olacağı,
- Kurumun dışılık algılamasında özellikle müşterilere [(çalışanlar ort.: 2,311, müşteriler ort.: 2,703); kurumun markasını dışil olarak konumlandırmaya çalışması nedeniyle kuvvetlilik algılama düzeyinin düşük olması ön görüldüğünden, bulgular ters kodlama çerçevesinde ele alınmıştır.] ve erkek çalışanlara (erkek çalışanlar ort.: 2,389, kadın çalışanlar ort.: 1,931) yönelik kurum çabalarının gözden geçirilmesinin uygun olacağı,
- Genel olarak Kurumsal Kişileştirme Ölçeğine ait bulgular dikkate alındığında çalışanlar ile müşteriler arasında girişimcilik ve ulaşılabilirlik alt boyutu hariç olmak üzere algılama düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaştığı; çalışanlar ile müşterilerin algılama düzeylerinde boşluklar olduğu, bunu giderecek şekilde önlem alınması gerektiği; çalışanların algılama düzeylerinin müşterilerinkinden yüksek olduğu; kurumun sektörde dışil marka olarak kendisini konumlandırmaya çalıştığı, bu bağlamda kuvvetlilik boyutu incelendiğinde çalışanların ve müşterilerin kurumu dışil bir marka olarak algıladığı, değerlendirilmiştir.

Literatür incelendiğinde, iç ve dış hedef kitleye yönelik Kurumsal Kişileştirme Ölçeğinin (The Corporate Character Scale) uygulandığı araştırmalarının geliştirildiği görülmüştür. Bahse konu araştırmalardan Demir'in geliştirdiği havaalanındaki yiyecek ve içecek hizmetlerinin çalışan ve müşterileri kapsayan araştırma⁵⁰³ ile Uluçay'ın üniversitenin iç ve dış paydaşlarına yönelik geliştirdiği araştırmada⁵⁰⁴, demografik özellikler dikkate alınmadan sadece iç ve dış hedef kitlenin algılama düzeylerini tespit etmeye yönelik olduğundan bu çalışma ile kıyaslanamamış ve herhangi bir değerlendirme yapılamamıştır. İtibar Katsayısı Ölçeği (Reputation Quotient [RQ]) ile geliştirilen araştırmalar incelendiğinde, cinsiyet ve yaşa göre kurumsal itibar algısında

⁵⁰³ Filiz Otay Demir, "Kurumsal İtibar Ölçümünde Kişiselleştirme Metaforu", **The Review of Social, Economic and Business Studies**, 9/10, ss. 247-262.

⁵⁰⁴ Uluçay, (Kurumsal İmaj Ölçümünde Kişileştirme Metaforu), ss. 102-118.

anlamli bir farklılık olmadığı Bozkurt ve Yurt'un akademik personele yönelik yapmış oldukları araştırma sonuçlarının⁵⁰⁵ ve Bedük ve Canbolat'ın kamu kurum personeline yönelik yapmış olduğu araştırma sonuçlarının⁵⁰⁶; cinsiyet ve eğitim durumuna göre kurumsal itibar algısında anlamli bir farklılık olmadığı Deniz, Çimen, Cizmeci, Erkoç ve Yüksel'in özel hastane çalışanlarına yönelik yapmış oldukları araştırma sonuçlarının⁵⁰⁷; yaşa göre kurumsal itibar algısında anlamli bir farklılık olmadığı Gül ve Avcı'nın akademik ve idari personele yönelik yapmış oldukları araştırma sonuçlarının⁵⁰⁸; cinsiyete göre kurumsal itibar algısında anlamli bir farklılık olmadığı Taşdelen ve Taşlı'nın akademik ve idari personel ile öğrencilere yönelik yapmış oldukları araştırma sonuçlarının⁵⁰⁹ bu araştırmanın sonuçlarını desteklediği görülmüştür.

Algılama yönetiminin başarılı olabilmesi için dikkat edilmesi gereken bazı kurallar mevcuttur. Saydam, algılama yönetimi için 11 temel kural açıklamaktadır. Bu kurallar aşağıda sıralanmıştır⁵¹⁰:

- *Hedef kitlenin değerlerine uymalısın*
- *Hedef kitlenin kültürüne özen göstermelisin*
- *Beklentilerin üzerinde yaklaşım sergilemelisin*
- *Kafaları karıştırmamalısın*
- *Sonuca odaklanmalısın*
- *Ölçmüyorsan yapmamalısın*
- *Gerçeklere dayanmalısın*
- *Tekrar etmelisin*

⁵⁰⁵ Öznur Bozkurt ve İrfan Yurt, "Kurumsal İtibar Yönetimi Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Akademik Personel Üzerine Bir Araştırma", **International Journal of Economic and Administrative Studies**, Year:8 Number 15, Summer 2015, s. 70.

⁵⁰⁶ Aykut Bedük ve Mehmet Ali Canbolat, "Kamu Kurumlarında Personel Güçlendirme ve İtibar Yönetimi Algısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Karaman İli Örneği", **Troyacademy**, 5 (1), 9-27, 2020, s. 19.

⁵⁰⁷ Serkan Deniz, Mesut Çimen, Esra Cizmeci, Beyza Erkoç ve Onur Yüksel, "Özel Hastane Çalışanlarının Kurumsal İtibar Algısının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 2017; 20(1), s. 42-43.

⁵⁰⁸ Hasan Gül ve Murat Avcı, "Kurumsal İtibarın Kariyer Yönetimi Üzerindeki Etkileri: KTMÜ Örneği", **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 20 (34), 2018, s. 67.

⁵⁰⁹ Birgül Taşdelen ve Hande Taşlı, "Kurumsal İtibarın Ölçülmesi: Gümüşhane Üniversitesinin İç Paydaşları Tarafından Algılanışı", **Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi**, Cilt/Vol: 6, Sayı/No:17, 2019, s. 111.

⁵¹⁰ Saydam, ss. 205-361.

- *Farklılaşmaları yönetebilmelisin*
- *Görselliği doğru yönetmelisin*
- *Düşüncelerden çok duygulara hitap etmelisin*

Algılama yönetiminde küresel dünya eğilimleri, yerel alışkanlıklar, kültürler, değerler, duygular gibi hususlar dikkate alınarak hedef kitleye ulaşılmalıdır. Uygulanacak algılama yönetimine tepkiler yer, zaman ve hedef kitle özelliklerine göre değişeceğinden, standart uygulamalardan aynı sonuç beklemek doğru olmayacaktır. Bu kapsamda yukarıda belirtilen kurallara, literatürden yola çıkarak tarafımdan belirlenen; “hedef kitlenin dikkatini çekmelisin (doğru mesajı, doğru zamanda ve doğru iletişim aracı ile vermelisin)”, “hedef kitlen ile diyalog kurmalısın” ve “değişime ayak uydurmalısın” kuralların da eklenmesinin uygun olacağı değerlendirilmiştir. Yeni belirlenen bu kurallar aşağıda açıklanmıştır.

- Hedef kitlenin dikkatini çekmelisin (doğru mesajı, doğru şekilde, doğru iletişim aracıyla ve doğru zamanda vermelisin): Başarılı bir algılama yönetimi için hedef kitlenin dikkatinin çekilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda hedef kitlenin değerlerine ve kültürüne uyan, duygularına hitap eden ve gerçeklere dayanan doğru mesajların, hedef kitleye ulaşabilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu amaçla hedef kitlenin analizi neticesinde onların eğilimlerine göre doğru bir dil üslubu ile verilecek mesajlar oluşturulmalı ve onlara ulaşılabilen en iyi iletişim araçları tercih edilmelidir. Verilecek mesajlar bu doğrultuda hazırlandıktan sonra hedef kitleye ulaştırılacağı zaman için algı sapması dönemlerine (dini ve milli bayramlar, yılbaşı, sömestir, seçim dönemleri, Ramazan Ayı vb.) dikkat edilmesi önem taşımaktadır. Hedef kitlenin çok sayıda çevresel uyarıya maruz kaldığı gerçeği karşısında, günümüzde algıda seçiciliğin önemi daha da artmaktadır.

- Hedef kitlen ile diyalog kurmalısın: Kurumlar hedef kitleleriyle genellikle tek yönlü simetrik iletişim [etkileşim durumunun olmadığı reklam, duyuru panosu (billboard) ilanı, basın açıklaması vb.] ve iki yönlü simetrik iletişim (karşılıklı etkileşim durumunun olduğu) tercih etmektedirler. Günümüz dijital iletişim ortamında tüketiciler veya müşteriler kurumların sosyal medya hesaplarını, farklı platformlar ve uygulamalardaki kuruma ait yorumları, şikâyet sitelerindeki kuruma ait şikâyet ve sorun çözümlerini vb. takip etmektedirler. Dolayısıyla kurum paydaşları diğer kişilerin

yaşadığı deneyimlerden, yorumlardan ve kurum tepkilerinden fazlasıyla etkilenmektedirler. Bu nedenle günümüzde artık kurumlar tarafından kurumsal algılamayı yönetebilmek için özellikle dijital iletişim ortamlarında hedef kitleleri ile çift yönlü simetrik iletişim yaklaşımıyla diyalog kurması gerektiği düşünülmektedir. Böylelikle etkileşim sonucunda hedef kitlelerde doğru algılamının sağlanabileceği ve geri bildirimler neticesinde kurumun kendisinde gerekli düzeltmeleri yapabilmesine ve doğru kararlar alabilmesine fayda sağlayacağı değerlendirilmektedir.

- Değişime ayak uydurmalısın: Başarılı bir algılama yönetimi için içinde bulunulan zamanın ve ortamın farkında olmak, bu doğrultuda gerek teknolojik gelişmeleri gerekse de toplumsal değişimleri takip etmek gerekmektedir. Zamanın ve ortamın getirdiği değişimlere ayak uydurulması çok önemlidir, çünkü ilerleyen zaman ve teknolojik gelişmeler ile birlikte toplumların kültürü, yaşam tarzı ve nesillerin algılamaları değişmektedir. Örneğin, Z kuşağın (küçüklüğünden beri internet ve taşınabilir dijital teknolojik araçlar ile büyüyen nesil) hayat anlayışı ve algılamasına yönelik farklılıklar nedeniyle algılama yönetiminde bu hususa dikkat edilmesi gerekmektedir. Başka bir örnek olarak; başarılı köklü bir kurumun günümüzde sosyal medya hesabı olmamasının düşünülmemeyeceği verilebilir.

Günümüzde kurumlar, ürün ve hizmetlerinin özelliklerinden ziyade kurumsal algılama (kurumsal kimlik, kurumsal imaj, kurumsal itibar) formuyla rekabet etmektedir. Tüketiciler veya müşteriler tarafından aynı fiyat ve özellikteki ürün veya hizmetlerden hangisinin tercih edileceği kurumlar arasındaki algılama düzeyleri ile ilgilidir. Hatta bazı marka ve ürünler daha az özelliğe karşın daha fazla ücrette olmasına rağmen hedef kitlede doğru bir algılama tesis edildiğinden daha fazla tercih edildiği görülmektedir. Ayrıca gerek küresel (ekonomik, salgın vb.) krizler gerekse de kurumlardan kaynaklı krizlerde hedef kitlelerin algılama düzeyleri kurumun krizi kolayca yönetebilmesini ve krizi başarıyla atlatmasını kolaylaştırıcı bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda kurumsal algılama yönetimin kuruma çok önemli fayda ve katkısı bulunduğu anlaşılmaktadır. Genel olarak ele aldığımızda kurumsal algılama yönetiminin amacı, kuvvetli bir kurumsal kimlik, imaj ve itibar oluşturabilmek için kurumun söylem ve eylem arasındaki uyumsuzluğu azaltarak tutarlılık sağlamak; kurumun ürün ve hizmetlerinin değerini ve pazarlanabilirliğini artırarak paydaşların

elde tutulmasını kolaylaştırmaktır. Stratejik iletişim sürecinde kurumsal algılama yönetiminden hedef kitlelerin davranışının, tutumunun, duygu ve düşüncesinin arzu edilen şekilde yönlendirilmesi veya değiştirilmesi amacıyla yararlanılmaktadır. Stratejik iletişim açısından kurumsal algılama yönetiminin önemi şu şekilde sıralanabilir:

- Kurumsal algılamaların (kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve kurumsal itibar) tasarlanması ve yönetilmesi, hedef kitleler tarafından kurumun algılamasında ana görev üstlenmektedir. Bu kapsamda;

- Kurumsal kültür, kurumsal davranış, kurumsal iletişim ve kurumsal dizayn temelinde oluşan kurumsal kimlik ile kurumun kendisini nasıl tanımladığı belirlenmekte ve bu doğrultudaki çıktılar (kurumun iletişim olanakları, kurumun web sitesinin tasarımı, kurum logosu vb.) hedef kitleler tarafından kuruma yönelik değerlendirmeleri büyük oranda etkilemektedir.

- Kurum sözcülerinin davranışları ile şekillenen kurumsal imaj, kurumun güvenilirlik, meşruiyet, doğruluk ve tutarlılık algılamalarını belirlemektedir.

- Kurum kimlik ve kurum imaj algılamalarının harmanı olan kurumsal itibar, hedef kitlelerde kurumun saygınlık ve prestijli kurum olma derecesini açıklamakta ve kuruma ayrıcalık gösterilerek kurum yararlarının korunmasını sağlamaktadır.

- Stratejik iletişimde, strateji ve taktik çalışmalarının omurgasını oluşturmaktadır. Bu nedenle özellikle stratejik iletişimin planlama ve icra safhalarında önemi büyüktür.

- Oluşturulacak mesaj içeriğinde yanlış algılamaların önüne geçmesinde kontrol mekanizması görevi görmektedir.

- Kritik mesajların hedef kitleler tarafından algılanarak düşünce, davranış ve tutum değişikliğinin yaratılmasında önemli rol oynamaktadır.

- İstenilen hedeflere ulaşmada stratejik iletişim uygulamalarına katkı sağlamaktadır.

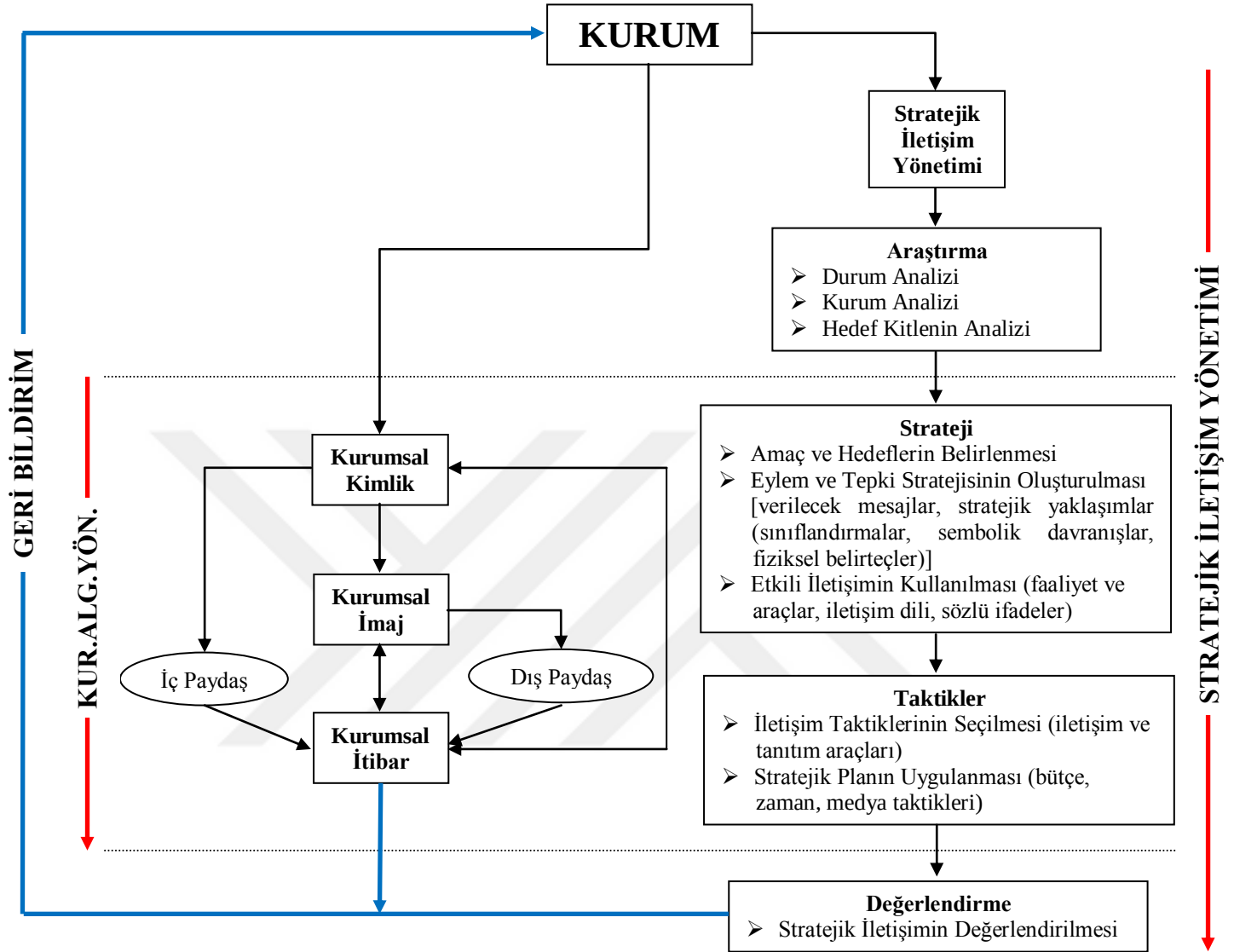
- Kurumsal birleşme veya değişimlerde sürecin başarıyla yönetilmesini kolaylaştırmaktadır.

- Kurumun kendisinden kaynaklı krizlerde veya küresel krizlerde kurumun krizi yöneterek, başarıyla krizi atlatmasına katkı sağlamaktadır.

- Kurumun karşılaştığı veya karşılaşması muhtemel zorlukların üstesinden gelmesini kolaylaştırmaktadır.

Sonuç olarak stratejik iletişim özünde hedef kitlelerin algılamalarını kurum amaçlarıyla uyumlu hale getirmek için uygulanan planlı ve sistematik bir iletişim faaliyeti olup, amacı hedef kitlede arzu edilen değişimi yaratmaktır. Kurumsal algılama yönetimi, hedef kitlelerin algılamalarını hedeflendiği şekilde yönlendirilmesi için kullanıldığından, stratejik iletişimin çekirdeğini oluşturmaktadır. Bu yaklaşımla stratejik iletişimin bir algılama yönetimi stratejisi olduğunu söylemenin yanlış olmayacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla bir kurumun stratejik iletişim çabalarının başarılı bir şekilde sonuçlanabilmesi için kurumsal algılama yönetiminin uygulanmasının elzem olduğu değerlendirilmektedir.

Stratejik iletişim açısından kurumsal algılama yönetimi aşağıdaki şekilde belirtildiği gibi modellenebileceği düşünülmektedir.



Şekil 40.6: Stratejik İletişim Açısından Kurumsal Algılama Yönetimi Modeli

Stratejik iletişim, özünde araştırmalara ve değerlendirmelere dayanarak mesajların 5N1K (neyi, neden, nasıl, nerede, ne zaman ve kime) yaklaşımıyla planlanıp uygulanmasıdır. Stratejik iletişim yönetimi ise bu sürecin yönetilmesidir. Stratejik iletişim yönetiminde öncelikle durum, kuruluş ve hedef kitlenin analizi (PEST, SWOT vb.) yapılmalıdır. Sonra amaç ve hedefler, verilecek mesajlar, stratejik yaklaşım (hedefe ulaşabilmek için izlenecek yolun belirlenmesi), faaliyetler ve araçlar ile iletişim dili (geleneksel/ yenilikçi, ayrıştırıcı/ birleştirici, yatıştırıcı, agresif, açıklayıcı, mahcupluk belirtici, suçlayıcı, inkâr edici vb.) belirlenmelidir. Bu safhada AIDA (Attention,

Interest, Desire, Action) modelinden yararlanılabilir. AIDA modelinde ilk olarak duyurular ve bilgilendirmeler yapılarak hedef kitlenin dikkati çekilmekte, sonra kurum ürün veya hizmetine karşın ilgi uyandırılmaya çalışılmaktadır. Daha sonra hedef kitlede oluşturulmuş olan ilginin sunulan ürün veya hizmeti satın alma isteğine; en sonunda ise istek eyleme dönüştürülmektedir.⁵¹¹

Stratejik iletişim yönetiminde üçüncü aşamada kullanılacak iletişim ve tanıtım araçları geliştirilmeli (sosyal medya içerikleri, tanıtıcı filmler, poster ve afiş vb.) ve bütçe, zaman ve medya taktikleri (mesajların hangi kanallardan ne kadar sıklıkla duyurulacağı vb.) belirlenmelidir. Dördüncü ve son aşamada ise stratejik iletişim yönetimi sonrası kurumsal algılama düzeyi belirlenerek genel değerlendirme yapılmalıdır. Stratejik iletişim yönetiminin ikinci ve üçüncü aşamalarında kurumsal algılama yönetiminden yararlanılmaktadır.

Kurumsal algılama yönetimini tetikleyici olaylar kurumun içinde bulunduğu kriz durumu, kurumsal değişim ve performans incelemesidir.⁵¹² Yapılan araştırma performans incelemesi bağlamında araştırılan kurumun durumu analiz etmek amacıyla icra edilmiştir. Herhangi bir kurumun performans incelemesi kapsamında periyodik olarak (üç aylık, altı aylık, yıllık vb.), kriz durumunda (kriz başlangıcında ve kriz sonunda) ve kurumsal değişim çerçevesinde (kurum birleşmesi, marka ve/ veya logo değişikliği vb.) ise değişim öncesi ve sonrasında hedef kitlelerin algılanma düzeyleri yapılacak araştırmalar ile tespit edilmesi kurum için hayati önemdedir. Bu konuda ölçülmeyen faaliyetler, yapılmamış faaliyetler olarak değerlendirilmelidir. Kurumun hangi istikamete gitmek istediğinin ve nereye gittiğinin tespiti ile icra edilecek kurumsal algılama yönetimi neticesinde kurumun başarıya ulaşabileceği değerlendirilmektedir.

Yapılan araştırmanın bundan sonra yapılacak araştırmalara örnek olacağı ve herhangi bir kurumun içinde bulunacağı kurumsal algılama yönetimini tetikleyici durumlarda, o kuruma yönelik bu araştırma doğrultusunda araştırmalar yapılabileceği düşünülmektedir. Kurumsal algılama yönetiminin kurumun stratejik iletişim planı

⁵¹¹ CFI, **What is the AIDA Model in Marketing?**, [https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/aida-model-marketing/#:~:text=What%20is%20the%20AIDA%20Model,material%20cost%2C%20direct%20or%20service,\(19.02.2022\).](https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/aida-model-marketing/#:~:text=What%20is%20the%20AIDA%20Model,material%20cost%2C%20direct%20or%20service,(19.02.2022).)

⁵¹² Elsbach, (OPM/Makale), p. 325

çerçevesinde hedef kitleye gönderilen mesajlara ilişkin başarı durumunu ortaya çıkarabilmek için bu mesajların farkına varanların, mesajların hedef kitle tutumlarını ve davranışlarını değiştirenlerin tespit edilmesine yönelik araştırmaların da yürütülebileceği değerlendirilmektedir.



KAYNAKLAR DİZİNİ

I. Kitaplar ve Kitap Bölümleri

A. Türkçe Kitaplar

- Ağlargoöz, Ozan. “Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler Yönetimi”, **Halkla İlişkiler Yönetimi**, (Ed. Nuray Tokgöz), Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 2012, ss. 26-55.
- Akay, Hale. **Sivil Toplum Kuruluşları İçin Stratejik Düşünme-Stratejik Gelişme**, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2007.
- Akdağ, Mustafa ve Emel Tanyeri. “Halkla İlişkiler Etkinliği Olarak Lobiciliğin Yeni Boyutu: E-Lobicilik”, **Dünden Bugüne Halkla İlişkiler**, (Ed. Metin Işık ve Mustafa Akdağ), 2. Baskı, Eğitim Akademi, Konya, 2011, ss. 189-202.
- Akdağ, Mustafa. “Halkla İlişkilerde Sosyal Sorumluluk”, **Tüm Yönleriyle Halkla İlişkiler ve Tanıtım**, (Ed. Metin Işık), Eğitim Kitabevi, Konya, 2007, ss. 207-231.
- Akıncı Vural, Z. Beril ve Mikail Bat. **Teoriden Pratiği Kurumsal İletişim**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2013.
- Aktan, Coşkun Can ve Deniz Börü. “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk**, (Ed. Coşkun Can Aktan), İGİAD Yayını, İstanbul, 2007,ss. 11-36.
- Aktan, Coşkun Can. **Değişim Çağında Yönetim**, İstanbul Sanayi Odası Yayını, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- Arı, Tayyar. **Uluslararası İlişkiler Teorileri; Çatışma, Hegemonya, İşbirliği**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2002.
- Arkonaç, Sibel Ayşen. **Psikoloji Zihin Süreçleri Bilimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1993.
- Asna, Alaeddin. **Kuramda ve Uygulamada Halkla İlişkiler**, Pozitif Yayınları, İstanbul, 2012.
- Atkinson, Richard C., Rita Atkinson ve Ernest Hilgart. **Psikolojiye Giriş**, Çev. Kemal Atakay, Mustafa Atakay ve Aysun Yavuz, Sosyal Yayınlar, İstanbul, 1995.

- Aytaç, Serpil. **Psikolojiye Giriş İnsanı Anlama Çabası**, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa, 2000.
- Balta Peltekoğlu, Filiz. “İmajın Çekiciliği mi, Sokrates’in İtibarı mı?”, **Tüm Yönleriyle Halkla İlişkiler ve Tanıtım**, (Ed. Metin Işık), Eğitim Kitabevi, Konya, 2007, ss. 49-106.
- Balta Peltekoğlu, Filiz. **Halkla İlişkiler Nedir?**, 9. Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2016.
- Baltaş, Zuhâl. **Akılda ve Yürekta İz Bırakan Sunuş**, 3. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2008.
- Baltaş, Zuhâl. **İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık Duygusal Zeka**, 3. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2006.
- Barış, Gülfıdan. “Algılama ve İlgilenim”, **Tüketici Davranışları** (Ed. Yavuz Odabaşı), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2012, ss. 44-65.
- Başaran, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Ekinoks Eğitim Danışmanlık Hiz. ve Bas. Yay., Ankara, 2008.
- Başıbüyük, Oğuzhan. “Algı Yönetimi ve Bilgi Savaşlarında Sosyal Medyanın Rolü”, **Algı Yönetimi**, (Ed. Bilal Karabulut), Alfa Yayınları, İstanbul, 2014, ss. 39-64.
- Bayçu, Sevil. “Mağaza Atmosferi ve Etkileri”, **Mağaza Atmosferi**, (Ed. Mine Oyman), Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 2006, ss. 37-58.
- Bektaş, Arsev. **Siyasal Propaganda-Tarihsel Evrimi ve Demokratik Toplumlarda Uygulamaları**, Bağlam Yayınları, İstanbul, 2002.
- Berk, Engin. **Yazınsal İletişim ve Halkla İlişkiler**, Yeni İnsan Yayınevi, İstanbul, 2007.
- Bilgin, Asude. “Öğrenme Psikolojisi”, **Davranış Bilimleri-II**, (Ed. Leman Bilgin ve Aytül Ayşe Özdemir), Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 2013, ss. 94-116.
- Boztepe Taşkiran, Hatun. “Algı Yönetimi Açısından Halkla İlişkilere Yöneltilen Eleştiriler ve İlişkisel Paradigma Ekseninde Bir Değerlendirme”, **İletişim Çalışmaları 2017**, (Ed. Aydın Ziya Özgür ve Aytekin İşman), Sakarya Üniversitesi Yayın No:186, Sakarya, 2017, ss. 312-325.
- Can, Halil, Öznur Aşan ve Eren Miski Aydın. **Örgütsel Davranış**, Arıkan Yayın, İstanbul, 2006.

- Chandler, Daniel ve Rod Munday. **Medya ve İletişim Sözlüğü**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2018.
- Coşkun, Gül. **Kurumsal Pazarlama ve Sosyal Sorumluluk**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2010.
- Creswell, John W. ve Vicki L. Plano Clark. **Karma Yöntem Araştırmaları Tasarımı ve Yürütülmesi**, Çev.Ed. Yüksel Dede ve Selçuk Beşir Demir, 3. Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara, 2018.
- Cüceloğlu, Doğan. **İnsan ve Davranışı**, 15. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2006.
- Çamdereli, Mete. **İletişime Giriş**, Dem Yayınları, İstanbul, 2008.
- Çapan, Bahtiyar Eraslan. “Güdüler ve Duygular”, 2. Baskı, **Davranış Bilimlerine Giriş** (Ed. Bilhan Kartal), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2019, ss.178-203.
- Çınarlı, İnci. **Stratejik İletişim Yönetimi**, 2. Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2013.
- Dedeoğlu, Beril. **Uluslararası Güvenlik ve Strateji**, Yenyüzyıl Yayınları, İstanbul, 2008.
- Demirtaş Madran, H. Andaç. **Tutum, Tutum ve Değişimi ve İkna**, Nobel Yayın, Ankara, 2012.
- Dönmezer, Sulhi. **Sosyoloji**, 9. Baskı, Savaş Yayınları, Ankara, 1984.
- Dörtok, Arın. **Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz?**, Rota Yayınları, İstanbul, 2004.
- Erdoğan, İrfan. **İletişimi Anlamak**, 4. Basım, Pozitif Matbaacılık, Ankara, 2011.
- Erdoğan, İrfan. **Teori ve Pratikte Halkla İlişkiler**, Pozitif Matbaacılık, Ankara, 2006.
- Eren, Erol. **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2000.
- Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 11. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2008.
- Eroğlu, Erhan. “Etkili İletişim ve Doğru Anlamak”, **Etkili İletişim Teknikleri**, (Ed. Erhan Eroğlu ve Haluk Yüksel), 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 2014, ss. 2-18.
- Eroğlu, Feyzullah. **Davranış Bilimleri**, 8. Basım, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2007.
- Eroğlu, Ömer. “Algılama”, **Davranış Bilimleri**, (Ed. Ali Şimşek ve Ömer Eroğlu), Eğitim Yayınevi, Konya, 2013, ss.95-127.

- Freedman, Jonathan L., David O. Sears ve J. Merrill Carlsmith. **Sosyal Psikoloji**, Çev. Ali Dönmez, Ara Yayıncılık, İstanbul, 1989.
- Gerrig, Richard J. ve Philip G. Zimbardo. **Psikoloji ve Yaşam Psikolojisi Giriş**, Çev. Gamze Sart, 19. Basım, Nobel Yayınları, Ankara, 2012.
- Göksel, Ahmet Bülent ve Nilay Başok Yurdakul. **Temel Halkla İlişkiler Bilgileri**, 7. Baskı, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayın No: 15, İzmir, 2015.
- Göztaş Pira, Aylin ve E. Pelin Baytekin. **Halkla İlişkiler; Neyi, Nasıl Yapmalı**, Dönence Yayınları, İstanbul, 2007.
- Grunig, James E.. **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**, Çev. Elif Özsayar, Rota Yayın, İstanbul, 2005.
- Güler, Rıza. **Güç ve İkna Sanatı Stratejik İletişim**, İhtimal Dergisi Yayınevi, Ankara, 2017.
- Güney, Salih. **Sosyal Psikoloji**, 3. Basım, Nobel Yayın, Ankara, 2015.
- Gürüz, Demet. **Halkla İlişkiler Teknikleri**, 3. Basım, Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir, 2010.
- Güz, Nükhet. **Etkili İletişim Terimleri Sözlüğü**, İnkılâp Kitapevi, İstanbul, 2002.
- Hitler, Adolf. **Kavgam**, Manifesto Kitap, Çev. Hüseyin Cahit Yalçın, İstanbul, 2005.
- Işık, Mehmet. **Madde Kullanımı ve Stratejik İletişim**, Sage Yayıncılık, Ankara, 2013.
- Işık, Metin ve Ayhan Erdem. “Meşruiyet, Demokrasi, Sosyal Sorumluluk ve Halkla İlişkiler”, **Tüm Yönleriyle Halkla İlişkiler ve Tanıtım**, (Ed. Metin Işık), Eğitim Kitabevi, Konya, 2007, ss. 107-118.
- İnceoğlu, Metin. **Tutum Algı İletişim**, 6. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2011.
- İşçi, Metin. **Davranış Bilimleri**, 2. Basım, Der Yayınları, İstanbul, 1999.
- Kadıbeşegil, Salim. **İtibar Yönetimi**, 8. Baskı, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2015.
- Kadıbeşegil, Salim. **Kriz Geliyorum Der! Kriz İletişimi ve Yönetimi**, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2002.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem. **İnsan ve İnsanlar**, 7. Baskı, Evrim Basım, İstanbul, 1988.
- Karabulut, Bilal (Ed.). **Algı Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2014.
- Kartarı, Asker. **Kültür, Farklılık ve İletişim**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2014.
- Kaya, Zeki ve Mehmet Şahin (Ed.). **Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri**, 2. Basım, Eğitim Yayınevi, Konya, 2013.

- Kayaoğlu, Aysel. “Güdüler ve Duygular”, **Davranış Bilimleri-II** (Ed. Leman Bilgin ve Aytül Ayşe Özdemir), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2013, ss. 48-69.
- Kaynak, Tuğray. **Örgütsel Davranış**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1990.
- Kazancı, Metin. **Halkla İlişkiler**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara, 1980.
- Kazancı, Metin. **Halkla İlişkiler, Kurumsal ve Uygulamaya İlişkin Sorunlar**, Savaş Yayınları, Ankara, 2001.
- Ketenci, Hasan Fehmi ve Can Bilgili. **Görsel İletişim ve Grafik Tasarımı**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2006.
- Kırdar, Yalçın. “Halkla İlişkilerde Yeni Eğilim: Kurumsal İtibar Yönetimi”, **Dünden Bugüne Halkla İlişkiler**, (Ed. Metin Işık ve Mustafa Akdağ), 2. Baskı, Eğitim Akademi, Konya, 2011, ss. 203-218.
- Kocabaş, Füsun, Müge Elden ve Nilay Yurdakul. **Reklam ve Halkla İlişkilerde Hedef Kitle**, İletişim Yayınları, İstanbul, 1999.
- Krishna, Aradhna. **Algı Gerçektir Beş Duyu Satınalma Davranışlarını Nasıl Etkiler?**, Çev. Başak Karal, Ka Kitap, İstanbul, 2016.
- Le Bon, Gustave. **Kitleler Psikolojisi**, Çev. Hasan İlhan, Alter Yayıncılık, Ankara, 2009.
- Mattelart, Armand ve Michele Mattelart. **İletişim Kuramları Tarihi**, Çev. Merih Zıllıoğlu, 8. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul, 2016.
- Morgan, Clifford T.. **Psikolojiye Giriş**, (Ed. Sirel Karakaş ve Rükzan Eski), 19. Basım, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya, 2011.
- Mutlu, Erol. **İletişim Sözlüğü**, 2. Basım, Ark Yayınevi, Ankara, 1995.
- Odabaşı, Yavuz ve Gülfidan Barış. **Tüketici Davranışı**, 7. Basım, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2007.
- Okay, Ayla ve Aydemir Okay. **Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları**, 7.Basım, Der Yayınları, İstanbul, 2014.
- Okay, Ayla. “Kurumsal İletişim ve Kurum Kimliği”, **Kurumsal İletişim Yönetimi**, (Ed. Rüveyde Akyürek), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2005, ss. 1-22.
- Okay, Ayla. **Kurum Kimliği**, 3. Baskı, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2002.

- Onat, Hasan. “Dinsel İletişimin Stratejik Boyutu”, **Stratejik İletişim ve Algı Yönetimi**, (Ed. B. Senem Çevik Ersaydı ve Rifat Serav İlhan), Ankara Üniversitesi Yayınları, Ankara, 2012, ss. 75-92.
- Orallı, Levent Ersin. “Propaganda Olgusu ve Algı Yönetimi”, **Algı Yönetimi**, (Ed. Bilal Karabulut), Alfa Yayınları, İstanbul, 2014, ss. 227-249.
- Oskay, Ünsal. **İletişimin ABC’si**, 2. Basım, Simavi Yayınları, İstanbul, 1992.
- Özdağ, Muzaffer. **Stratejik Düşüncenin Sivil ve Askeri Hayatta Kullanılması**, ASAM Yayınları, Ankara, 2000.
- Özdağ, Ümit. “Enformasyon Savaşı”, **Stratejik İletişim ve Algı Yönetimi**, (Ed. B. Senem Çevik Ersaydı ve Rifat Serav İlhan), Ankara Üniversitesi Yayınları, Ankara, 2012, (Enformasyon Savaşı), ss. 93-116.
- Özdağ, Ümit. **Algı Yönetimi, Propaganda, Psikolojik Savaş**, Kripto Basım Yayım, Ankara, 2015.
- Özdağ, Ümit. **İstihbarat Teorisi**, 4. Baskı, Kripto Kitaplar, Ankara, 2010.
- Özer, A. Kadir. **Gerçekçi Yönetişim Yönetici/ Liderlik Modeli**, Varlık Yayınları, 2003.
- Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 1998.
- Özkan, Abdullah. **Halkla İlişkiler Yönetimi**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 2009.
- Özkoçak, Levent. “Uygulama ve Değerlendirme”, **Halkla İlişkiler Yönetimi**, (Ed. Nuray Tokgöz), Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 2018, ss. 134-153.
- Pratkanis, Anthony ve Elliot Aronson. **Propaganda Çağı-İknanın Gündelik Kullanımı ve Suistimali**, Çev. Nagihan Haliloğlu, Paradigma Yayınları, İstanbul, 2008.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**, 3. Baskı, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 1998.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, 5. Baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2001.
- Sancar, Gaye Aslı. **Kamu Diplomasisi ve Uluslararası Halkla İlişkiler**, Beta Basım, İstanbul, 2012.

- Saraçlı, Murat. “Güç Unsurları Çerçevesinde Bir Algı Yönetim Unsuru Olarak (Yeni) Kamu Diplomasisi ve Türkiye”, **Algı Yönetimi**, (Ed. Bilal Karabulut), Alfa Yayınları, İstanbul, 2014, ss. 273-308.
- Saydam, Ali. **İletişimin Akıl ve Gönül Penceresi Algılama Yönetimi**, 7. Basım, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2015.
- Schmitt, Bernd ve Alex Simonson. **Pazarlama Estetiği Marka, Kimlik ve İmajın Stratejik Yönetimi**, Çev. Zelal Ayman, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- Senemoğlu, Nuray. **Gelişim, Öğrenme ve Öğretim Kuramdan Uygulamaya**, 23. Baskı, Yargı Yayınevi, Ankara, 2013.
- Sever, Serdar. “Stratejik İletişim Kavramı, Biçimleri ve Araçlarına Genel Bir Bakış”, **Stratejik İletişim**, (Ed. Serdar Sever), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2015, ss. 2-17.
- Sjöberg, Göran. **Mesleki Uygulama için Bir Halkla İlişkiler Eğitim Modeli**, Çev. Nur Nirven, Altın Kitap, Sayı:4, Rota Yayınları, İstanbul, 1988.
- Solmaz, Başak. **Kurumsal İletişim**, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 2016.
- Suher, İdil. “Halkla İlişkilerde Kriz Yönetimi ve Uygulamaları”, **Halkla İlişkiler Uygulamaları ve Örnek Olaylar**, (Ed. Berrin Özkanal), Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 2013, ss. 2-23.
- Sümersan Köktürk, Mehtap, A. Müge Yalçın ve Emine Çobanoğlu. **Kurum İmajı Oluşumu ve Ölçümü**, Beta Basım, İstanbul, 2008.
- Şahin, Mehmet. “Algı Yönetiminin Ekonomik Boyutu: Ulus Markalaşması”, **Algı Yönetimi**, (Ed. Bilal Karabulut), Alfa Yayınları, İstanbul, 2014, ss. 251-272.
- Şencan, Hüner. **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005.
- Tanrıverdi, Nebahat. “Ortadoğu Halklarının Algılarının Şekillendirilmesinde Arap Basını ve Küresel Medyanın Rolü”, **Algılama Yönetimi**, (Ed. Ahmet Yalçinkaya), Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2013, ss. 177-193.
- Temel Eğinli, Ayşen. “Kurumların En Önemli Değeri: İtibar”, **Farklılaşma Çağında Kurumsal Başarıyı Yakalamak: Halkla İlişkiler, Pazarlama, İletişim**, (Ed. Nilay Başok Yurdakul), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2008, ss. 51-83.

- Tevrüz, Suna, İnci Artan ve Tülay Bozkurt. **Davranışlarımızdan Seçmeler – Örgütsel Yaklaşım**, Beta Yayın, İstanbul, 1999.
- Theaker, Alison. **Halkla İlişkilerin El Kitabı**, Çev. Murat Yazıcı, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2006.
- Tutar, Hasan. **Simetrik ve Asimetrik İletişim Bağlamında Örgütsel Algılama Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008.
- Türk, M. Sezai. “Kriz Planlamasında Proaktif Yaklaşımın Önemi ve Hızlandırılmış Tren Kazası Örneği”, **Tüm Yönleriyle Halkla İlişkiler ve Tanıtım**, (Ed. Metin Işık), Eğitim Kitabevi, Konya, 2007, ss. 119-155.
- Türk, Mehmet Sezai. “Algı Yönetimi ve İletişim: Algının Ötesinde Bir Gerçeklik Var mı?”, **Algı Yönetimi**, (Ed. Bilal Karabulut), Alfa Yayınları, İstanbul, 2014, ss. 13-37.
- Tzu, Sun. **Savaş Sanatı**, Çev. Adil Demir, Kastaş Yayınevi, İstanbul, 2008.
- Uğurlu, Saadet. **Yeni Medya’da Stratejik İletişim Yönetimi**, Beta Basım, İstanbul, 2017.
- Usal, Alparslan ve Zeynep Arslan. **Davranış Bilimleri-Sosyal Psikoloji**, Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi, İzmir, 1995.
- Uzoğlu Bayçu, Sevil. “Kurumsal Stratejik İletişim”, **Stratejik İletişim**, Ed. Serdar Sever, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 2015, ss. 96-123.
- Yazıcıoğlu, Yahşi ve Samiye Erdoğan. **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2014.
- Yıldırım, Ali ve Hasan Şimşek. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 11. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2018.
- Yılmaz, R. Ayhan. “Halkla İlişkiler Planlaması”, **Halkla İlişkiler Uygulamaları ve Örnek Olaylar**, (Ed. R. Ayhan Yılmaz), Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 2005, ss. 1-22.

B. Yabancı Dildeki Kitaplar

- Agarwal, Kaushal. **Perception Management The Management Tactics**, Global India Publications Pvt Ltd., New Delhi, 2009.
- Beck, Robert C.. **Motivation Theories and Principles**, 5. Edition, Pearson Education, ABD, 2004.
- Bernays, Edward L.. **Propaganda**, 2. Edition, Horace Liveright, New York, 1928.
- Bernays, Edward L.. **Crystallizing Public Opinion**, Liveright Publishing Corporation, New York, 1923.
- Bogner, Franz. **Das neue PR-Denken. Strategien, Konzepte, Massnahmen, Fallbeispiele Effizienter Öffentlichkeitsarbeit**, Ueberreuter Verlag, Wien, 1990.
- Clausewitz, Carl Von. **On War**, Translated by Michael Howard and Peter Paret, Princeton University Press, New Jersey, 1984.
- Davies, Gary, Rosa Chun, Rui Vinhas da Silva and Stuart Roper. **Corporate Reputation and Competitiveness**, Routledge, New York, 2003.
- Davis, Cole. **SPSS For Applied Sciences: Basic Statistical Testing**, Csiro Publishing, Collingwood Vic., 2013.
- Denning, Dorothy E.. **Information Warfare and Security**, New York, 1999.
- Elsbach, Kimberly D.. **Organizational Perception Management**, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey, 2006.
- Farnel, Frank J.. **Lobbying: Strategies and Techniques of Intervention**, Les Editions d'Organisation, Paris, 1994.
- Fombrun, Charles J.. **Reputation: Realizing Value from the Corporate Image**, 20th Anniversary Edition, Harvard Business School Press, 2018.
- Fombrun, Charles J. and Cees B. M. van Riel. **Reputatie Management Hoe Succesvolle Ondernemingen Bouwen Aan Sterke Reputaties**, Prentice Hall, Amsterdam, 2004.
- Grunig, James E. and Todd Hunt. **Managing Public Relations**, Holt, Rinehart and Winston, New York, 1984.
- Hart, Basil Liddell. **Strategy: The Indirect Approach**, Faber, London, 1967.
- Hofer, Charles W. and Dan Schendel. **Strategy Formulation: Analytical Concepts**, 2. Edition, Minnesota: West Publishing Co, 1979.

- Jefkins, Frank. **Public Relations**, 3. Edition, Pitman Publishing, London, 1989.
- Kotler, Philip and Gary Armstrong. **Principles of Marketing**, Pearson Prentice Hall, 2012.
- Lawrence, Eleanor (Ed.). **Henderson's Dictionary of Biological**, 13.Edition, Pearson Prentice Hall, Harlow, 2005.
- Manheim, Jarol B.. **Strategic Public Diplomacy: The Evolution of Influence**, NY: Oxford University Press, 1990.
- Martin, Graeme and Susan Hetrick. **Corporate Reputations, Branding and People Management: A Strategic Approach to HR**, Butterworth-Heinemann Publications, Burlington, 2006.
- Meyers, Lawrence S., Glenn C. Gamst and A. J. Guarino. **Performing Data Analysis Using IBM SPSS**, John Wiley & Sons, New Jersey, 2013.
- Michael Pfau and Hua-Hsin Wan. Persuasion: An Intrinsic Function of Public Relations, **Public Relations Theory II**, (Ed. Carl Botan and Vincent Hazleton), Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, 2006, pp. 88-119.
- Mintzberg, Henry, B.Bruce Ahlstrand and Joseph Lampel. **Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management**, The Free Press, New York, 1998.
- Moloney, Kevin. **Rethinking Public Relations: The Spin and the Substance**, Routledge, London, 2000.
- Morgan, George A., Nancy L. Leech, Gene W. Gloeckner and Karen C. Barrett. **SPSS for Introductory Statistics: Use and Interpretation**, Second Edition, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey, 2004.
- Morris, Trevor and Simon Goldsworthy. **Public Relations for The New Europe**, Plagrove Macmillan, London, 2008.
- Myers, David G.. **Psychology**, 9. Edition, Worth Publishers, New York, 2010.
- Myers, David G.. **Social Psychology**, 10. Edition, McGraw-Hill, New York, 2010
- Nye, Joseph S.. **Soft Power: The Means to Success in World Politics**, New York: Public Affairs, 2004.
- Olins, Wally. **The Wolff Olins Guide to Corporate Identity**, Revised Edition, Black Bear Press, London, 1990.

- Plotnik, Rod and Haig Kouyoumdjian. **Introduction to Psychology**, 9. Basım, Wadsworth Cengage, Canada, 2011.
- Schwartau, Winn. **Information Warfare**, 2. Edition, Thunder's Mouth Pres, 1996.
- Smith, Joanne R. and S. Alexander Haslam (Ed.). **Social Psychology**, SAGE Publications, India, 2012.
- Smith, Ronald D.. **Strategic Planning for Public Relations**, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey, 2002.
- Van Riel, Cees B. M. and Charles J. Fombrun. **Essentials of Corporate Communications: Implementing Practice for Effective Reputation Management**, Routledge Publishing, New York, 2007.
- Van Riel, Cees B. M. **Principles of Corporate Communication**, Prentice Hall, London, 1995.
- Watson, James and Anne Hill. **Dictionary of Media and Communication Studies**, 8. Edition, Bloomsbury Academic, New York, 2012.

II. Makaleler

A. Türkçe Makaleler

- Arabacı, İ. Bakır. "Stratejik Planlamada Çevre Analizi Tekniği Olarak Pest Analiz", **e-Journal of New World Sciences Academy**, Volume: 5, Number: 3, Article Number: E0008, 2010, ss. 38-49.
- Bedük, Aykut ve Mehmet Ali Canbolat. "Kamu Kurumlarında Personel Güçlendirme ve İtibar Yönetimi Algısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Karaman İli Örneği", **Troyacademy**, 5 (1), 9-27, 2020, ss. 9-28.
- Bozkurt, Öznur ve İrfan Yurt. "Kurumsal İtibar Yönetimi Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi: Akademik Personel Üzerine Bir Araştırma", **International Journal of Economic and Administrative Studies**, Year:8 Number 15, Summer 2015, ss. 59-76.
- Çınarlı, İnci. "Bir Kriz İletişimi Yönetimi Vaka Analizi: Kaybolan Malezya Havayolları MH370 Sefer Sayılı Uçağı", **Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi**, Sayı 38, Bahar 2014, ss. 98-116.

- Çınarlı, İnci. “Stratejik İletişim Yönetimi Bağlamında Paydaş Kuramı’nın Eleştirel Bir Değerlendirmesi”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, 2014/I 46, ss. 23-36.
- Çoban, Bilal ve Yunus Emre Karakaya. “Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim ve SWOT Analizi: Kavramsal Yaklaşımlar”, **e-Journal of New World Sciences Academy**, Volume: 5, Number: 4, Article Number: 3C0052, 2010, ss. 342-352.
- Demir, Fatih. “Stratejik İletişim ve Algı Yönetimi Bağlamında Kriz İletişim Yönetimi”, **International Journal of Human Sciences**, 12(1), ss. 343-362.
- Demir, Filiz Otay. “Kurumsal İtibar Ölçümünde Kişiselleştirme Metaforu”, **The Review of Social, Economic and Business Studies**, 9/10, ss. 247-262.
- Deniz, Serkan, Mesut Çimen, Esra Cizmeci, Beyza Erkoç ve Onur Yüksel. “Özel Hastane Çalışanlarının Kurumsal İtibar Algısının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 2017; 20(1), ss. 37-48.
- Gül, Hasan ve Murat Avcı. “Kurumsal İtibarın Kariyer Yönetimi Üzerindeki Etkileri: KTMÜ Örneği”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 20 (34), 2018, ss. 53-69.
- Gürcan, Metin. “Stratejik İletişim Modeli ve Güvenlik Alanına Uygulanabilirliği”, **Milli Savunma Üniversitesi Güvenlik Stratejileri Dergisi**, Yıl:8, Sayı:15, 2012, ss. 99-138.
- Hepkon, Zeliha. “Kurumsal Kimlik İnşasını Belirleyen Faktörler: Bir Literatür Taraması”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi**, Sayı:4, 2003, ss. 175-211.
- İlhan, Mustafa ve Bayram Çetin. “LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması”, **Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi**, Cilt 5, Sayı 2, Kış 2014, ss. 26-42.
- Katman, Filiz. “Hitler”, **İstanbul Aydın Üniversitesi Uygulama Dergisi**, Nisan/Mayıs 2012/09, ss. 12-15.
- Öksüz, Harun. “Algı Yönetimi ve Sosyal Medya”, **İdarecinin Sesi Dergisi**, Mayıs-Haziran, 2013, ss. 12-15.

- Özdemir, Lütfiye, Uyum Elitok ve Yavuz Elitok. “İtibar Katsayısı Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirliğinin Bankacılık Sektöründe İncelenmesi”, **International Conference on Eurasian Economies**, SESSION 4C: Finans, 2019, ss. 369-375.
- Özer, Mehmet Akif. “Bir Modern Yönetim Tekniği Olarak Algılama Yönetimi ve İç Güvenlik Hizmetleri”, **Karadeniz Araştırmaları**, Bahar 2012, Sayı 33, ss. 147-180.
- Stein, George J.. “Enformasyon Savaşı, Siber Savaş, Net Savaşı”, **Avrasya Dosyası-İstihbarat Özel Sayısı**, Cilt:8, Sayı:2, 2002, <https://www.21yyte.org/tr/assets/uploads/files/167%20-%20182%20George%20J.%20Stein.pdf>, (19.02.2021), ss.167-182.
- Tarhan, Ahmet. “Halkla İlişkilerde Medyayla İlişkiler: Medya Çalışanlarının Görüşleri Üzerine Bir Saha Araştırması”, **E-Journal of New World Sciences Academy**, NWSAID: 2013.8.2.4C0166, ss. 226-251.
- Taşdelen, Birgül ve Hande Taşlı. “Kurumsal İtibarın Ölçülmesi: Gümüşhane Üniversitesinin İç Paydaşları Tarafından Algılanışı”, **Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi**, Cilt/Vol: 6, Sayı/No:17, 2019, ss. 96-122.
- Uğurlu, Özge. “Halkla İlişkilere Algı Çerçevesinden Bakış”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, 2008, <https://arastirmax.com/tr/publication/istanbul-universitesi-iletisim-fakultesi-dergisi/32/1/halkla-iliskilere-algi-cercevesinden-bakis/arid/789ea447-cbce-4c91-8372-a39737c730d8>, (26.08.2021), ss. 145-164.
- Uluçay, Dilek Melike. “Kurumsal İmaj Ölçümünde Kişileştirme Metaforu”, **Akdeniz İletişim Dergisi**, Sayı:28, 2017, ss. 102-118.
- Yağmurlu, Aslı. “Halkla İlişkiler Yönetimi Olarak Kamu Diplomasisi”, **İletişim Araştırmaları Dergisi**, Ankara Üniversitesi İletişim Araştırmaları ve Uygulama Merkezi, 2011, ss. 9-38.
- Yükselen, Hasan. “Strateji Kavramını Çalışmak”, **Milli Savunma Üniversitesi Güvenlik Stratejileri Dergisi**, Yıl:14, Sayı:27, 2018, ss. 1-38.

B. Yabancı Dildeki Makaleler

- Albert, Stuart and David Whetten. "Organizational Identity", (Ed. B. M. Staw and L. L. Cummings), **Research in Organizational Behavior**, JAI Press, Greenwich, 1985, pp. 263-295
- Ashforth, Blake E. and Fred A. Mael. "Organizational Identity and Strategy As A Context For The Individual", **Advances in Strategic Management**, Volume 13, 1996, pp. 19-64.
- Balmer, John M. T.. "Corporate Branding and Connoisseurship", **Journal of General Management**, Vol: 21, No: 1, Autumn, 1995, pp. 24-46.
- Botan, Carl and Francisco Soto. "A Semiotic Approach to the Internal Functioning of Publics: Implications for Strategic Communication and Public Relations", **Public Relations Review**, 24:1, Spring, 1998, pp. 21-44.
- Brnjas, Zvonko ve Ivana Tripunoski. "Situational Analysis in The Function of Developing Company Competitive Advantage", **Entrepreneurship: Types, Current Trends And Future Perspectives**, https://pdfs.semanticscholar.org/cad4/4075e56f904941efd2786abf9d62df99bc2e.pdf?_ga=2.264961740.271780907.1582445342-1231248966.1582445342, (04.10.2020), pp. 134-153.
- Callamari, Peter and Derek Reveron. "China's Use of Perception Management", **International Journal of Intelligence and CounterIntelligence**, Vol:16, No:1, 2003, pp. 1-15.
- Chun, Rosa. "Corporate reputation: Meaning and measurement", **International Journal of Management Reviews**, Vol: 7, No: 2, 2005, pp. 91-109.
- Coffman, Julia. "Strategic Communication Audits", **Communications Consortium Media Center**, Washington DC, 17(2), 2004, pp. 145-177.
- Davies, Gary, Rosa Chun, Rui Vinhas da Silva and Stuart Roper. "A Corporate Character Scale to Assess Employee and Customer Views of Organization Reputation", **Corporate Reputation Review**, Volume 7 Number 2, 2004, pp. 125-145.

- Deephouse, David. "The Term 'Reputation Management': Users, Uses and the Trademark Tradeoff", **Corporate Reputation Review**, Vol. 5, No. 1, 2002, pp. 9-18.
- Elsbach, Kimberly D.. "Organizational Perception Management", **Research in Organizational Behavior**, Vol. 25, 2003, (OPM/Makale), pp. 297-332.
- Fombrun, Charles J. and Mark Shanley. "What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy", **Academy of Management Journal**, Vol: 33, No: 2, 1990, pp. 233-256.
- Fombrun, Charles J., Naomi A. Gardberg and Joy M. Sever. "The Reputation Quotient SM: A Multi-stakeholder Measure of Corporate Reputation", **The Journal of Brand Management**, Volume 7 Number 4, 2000, pp. 241-255.
- Garfield, Andrew. "The Offence Of Strategic Influence: Making The Case For Perception Management Operations", **Journal Of Information Warfare**, 2002, 1(3), pp. 30-39.
- Goodman, Michael B.. "Corporate Communication: The American Picture", **Corporate Communications: An International Journal**, Volume 5, Number 2, 2000, pp. 69-74.
- Gray, Edmund R. and John M. T. Balmer. "Managing Corporate Image and Corporate Reputation", **Long Range Planning**, Vol: 31, No: 5, 1998, pp. 695-702.
- Greene, Jennifer C., Valerie J. Caracelli and Wendy F. Graham. "Toward a Conceptual Framework for Mixed-Method Evaluation Designs", **Educational Evaluation and Policy Analysis**, Vol: 11, No. 3 (Fall 1989), pp. 255-274.
- Hallahan, Kirk, Derina Holtzhausen, Betteke van Ruler, Dejan Verčič and Krishnamurthy Sriramesh. "Defining Strategic Communication", **International Journal of Strategic Communication**, 1:1, 2007, pp. 3-35.
- Halloran, Richard. "Strategic Communication", **Parameters**, Autumn 2007, <http://media.leeds.ac.uk/papers/vp012358.html>, (04.10.2020), pp. 4-14.
- Hargis, Michael and John D. Watt. "Organizational Perception Management: A Framework to Overcome Crisis Events", **Organization Development Journal**, Spring 2010, 28:1, pp. 73-87.

- Helvarg, David. "Perception Is Reality: Greenwashing Puts the Best Public Face on Corporate Irresponsibility", **The Environmental Magazine**, November/December 1996, pp. 38-41.
- Hermann, Charles F.. **Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations**, 1963, <http://www.voxprofessor.org/cfh/hermann-pubs/HermannSome%20Consequences%20of%20Crises%20Which%20Limit%20the%20Viability%20of%20Org.pdf>, (04.10.2020), pp. 61-82.
- Illia, Laura and John M. T. Balmer. "Corporate Communication and Corporate Marketing Their Nature, Histories, Differences and Similarities", **Corporate Communications An International Journal**, October, 2012, pp. 415-433.
- Johansson, L. Ronnie M. and Ning Xiong. "Perception Management: An Emerging Concept for Information Fusion, Computational Vision and Active Perception Laboratory (CVAP)", **Department of Numerical Analysis and Computer Science**, KTH, SE-100 44, Stockholm-Sweden, pp. 1-5.
- Kaul, Vineet. "Strategic Corporate Communications", **International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD)**, Volume-1, Issue-5, pp. 803-820.
- Keohane, Robert and Joseph S. Nye. **Power and Interdependence in the Information Age, Foreign Affairs**, 1998, Vol. 77, No 5, <http://www.rochelleterman.com/ir/sites/default/files/Keohane%20Nye%202000.pdf>, (19.02.2021), pp. 81-94.
- Lynette, Finch. "Psychological Propaganda: The War of Ideas on During the First Half of the Twentieth Century", **Armed Forces and Society**, Vol: 26, No: 3, Spring, 2000, pp. 367-386.
- Melewar, T.C.. "Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature", **Journal of Marketing Communications**, No: 9, 2003, pp. 195-220.
- Reid, R. Pierce. "Waging Public Relations: A Cornerstone of Fourth-Generation Warfare", **Journal of Information Warfare**, 1 (2), pp. 51-65.
- Siegel, P. Combelles. "Perception Management: IO's Stepchild?", **Low Intensity Conflict and Law Enforcement**, 13 (2), 2005, pp. 117-134.

- Smith, Barbara. "Perception Management", **The Empire Club of Canada Addresses** (Toronto, Canada), 8 Sep 1994, <http://speeches.empireclub.org/61075/data>, (26.02.2021), pp. 112-121.
- Stupak, Ronald J.. "Perceptions Management: An Active Strategy For Marketing And Delivering Academic Excellence At Liberal Arts Colleges", **Public Administration Quarterly**, Vol. 25, No. 2 (Summer 2001), (Liberal Arts Colleges), pp. 229-244.
- Stupak, Ronald J.. **Perception Management: An Active Strategy for Marketing and Delivering Academic Excellence, Business Sophistication and Communication Success**, (Communication Success), <https://spaef.org/article/315/Perception-Management-An-Active-Strategy-for-Marketing-and-Delivering-Academic-Excellence-Business-Sophistication-and-Communication-Successes>, (26.08.2021), pp. 250-260.
- Van Riel, Cees B. M. and John M. T. Balmer. "Corporate identity: the concept, its measurement and management", **European Journal of Marketing**, Vol:31, No: 5/6, 1997, pp. 340-355.
- Walker, Kent. "A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory", **Corporate Reputation Review**, Vol: 12, No: 4, pp. 357-387.
- Wenderoth, Peter. "The Basis of The Bourdon Illusion", **Perception & Psychophysics**, 1991, 49 (4), <https://link.springer.com/content/pdf/10.3758%2F03205998.pdf>, (19.02.2021), pp. 393-397.
- Willimon, William Henry. **Your Message Here**, Trueteeship, May-June 2000, pp. 21-24.
- Yörük, E. Erdal ve E. Erhan Summak. "Function of Public Relations in Corporate Perception Management", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**, Cilt:19, Sayı:1, 2016, pp. 259-275.

III. Diğer

Kongre/Seminer/Sempozyum Bildirileri

Fombrun, Charles J.. “Reputation Management: A Framework for Measurement and Valuation”, Reputation Institute, **Business School Seminar Series**, https://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Reputation_2005.pdf, (19.02.2022), 2005, pp. 1-43.

Noble, Paul and Tom Watson. “Applying a Unified Public Relations Evaluation Model in A European Context”, **Transnational Communication in Europe: Practice and Research, International Congress**, Berlin, 1999, https://www.academia.edu/11830563/APPLYING_A_UNIFIED_PUBLIC_RELATIONS_EVALUATION_MODEL_IN_A_EUROPEAN_CONTEXT, (04.10.2020), pp. 6-7.

Pira, Aylin ve E. Pelin Baytekin. Veri Tabanlı Pazarlama-Halkla İlişkiler Odaklı Bir Çalışma, **2th International Symposium Communication in the Millennium-A Dialogue Between Turkish and American Scholars**, İstanbul, 2004, ss. 755-770.

Araştırma Raporları

Borg, Lindsey J.. “Communicating With Intent: The Department of Defense and Strategic Communication”, **Incidental Paper**, Harvard University 2008.

Güzelce Ural, Ebru. “Kurumsal İtibarın Önemi ve Ölçümlemesi”, **Türkiye İtibar Endeksi Türkiye Genel Raporu 2011/2012**, ss. 4-7.

Jofre ,Sergio. **Strategic Management: The Theory and Practice of Strategy in (business) Organizations**, Kgs. Lyngby: DTU Management, 2011, No. 1.

Resmi Yayınlar

Ministry of Defence, “Joint Doctrine Note 1/2 Strategic Communication: The Defence Contribution”, 2012, https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/33710/20120126jdn112_Strategic_CommsU.pdf, (04.10.2020).

NATO International Staff Private Office of the Secretary General, “NATO Strategic Communication Policy”, 2009, <https://info.publicintelligence.net/NATO-STRATCOM-Policy.pdf>, (04.10.2020).

Report on Strategic Communication, **National Framework for Strategic Communication**, 2010, <https://fas.org/man/eprint/pubdip.pdf>, (04.10.2020).

Rone, Thomas. “Weapon Systems and Information War”, **Office of the Secretary of Defense Washington DC**, 01 JUL 1976, [https://www.esd.whs.mil/Portals/54/Documents/FOID/Reading%20Room/Science and Technology/09-F-0070-Weapon-Systems-and-Information-War.pdf](https://www.esd.whs.mil/Portals/54/Documents/FOID/Reading%20Room/Science_and_Technology/09-F-0070-Weapon-Systems-and-Information-War.pdf), (19.02.2021).

The Secretary of Defense 1000 Defense Pentagon, “Department of Defense Report on Strategic Communication”, December 2009, <https://www.hsdl.org/?view&did=716396>, (04.10.2020).

Türkiye İstatistik Kurumu, **Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları, 2020**, <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Adrese-Dayali-Nufus-Kayit-Sistemi-Sonuc-lari-2020-37210>, (19.02.2022).

US Department of Defence, **Department of Defence Dictionary of Military and Associated Terms, Joint Publication**, 1-02, 2004, [https://www.cia.gov/library/abbottabad-compound/B9/B9875E9C2553D81D1D6E0523563F8D72_DoD_Dictionary_of Military Terms.pdf](https://www.cia.gov/library/abbottabad-compound/B9/B9875E9C2553D81D1D6E0523563F8D72_DoD_Dictionary_of_Military_Terms.pdf), (19.02.2021).

USA Office of the Secretary of Defense, “Report of the Defense Science Board Task Force on Managed Information Dissemination”, October 2001, <https://www.hsdl.org/?view&did=439736>, (04.10.2020).

White House, “Update to Congress on National Framework for Strategic Communication”, 2010, <https://www.hsdl.org/?view&did=704809>, (04.10.2020).

Web Siteleri

Augustine, Norman R. “Managing the Crisis You Tried to Prevent”, <https://hbr.org/1995/11/managing-the-crisis-you-tried-to-prevent>, (26.08.2021).

- Bevan, Steve. **PR Week**, <https://www.prweek.com/article/96447/news-b-m-redefines-itself--lsquo-perception-manager-rsquo>, (26.08.2021).
- Bosch, Robert. **Corporate Principles**, <https://www.bosch.com/stories/robert-bosch-corporate-principles/>, (04.10.2020).
- Britannica, “Poggendorf Illusion”, <https://www.britannica.com/science/Poggendorff-illusion>, (19.02.2021).
- Business Research Methodology, “SWOT Analysis”, <https://research-methodology.net/theory/strategy/swot-analysis/>, (04.10.2020).
- CFI, **What is the AIDA Model in Marketing?**, <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/aida-model-marketing/#:~:text=What%20is%20the%20AIDA%20Model,material%20cost%2C%20direct%20or%20service>, (19.02.2022).
- Ekin, Demet. “Dış Çevre Analizi Nedir?”, <http://www.demetekin.com.tr/dis-cevre-analizi/>, (04.10.2020).
- Elliott, Stuart. “Public Relations Defined, After an Energetic Public Discussion”, **The New York Times**, <https://www.nytimes.com/2012/03/02/business/media/public-relations-a-topic-that-is-tricky-to-define.html>, (04.10.2020).
- Etimoloji Türkçe, “Algı Kelime Kökeni”, <https://www.etimolojiturkce.com/kelime/alg%C4%B1>, (19.02.2021).
- Forbes, “The Real Story Behind Apple's 'Think Different' Campaign”, <https://www.forbes.com/sites/onmarketing/2011/12/14/the-real-story-behind-apples-think-different-campaign/#575fb1c362ab>, (26.08.2021).
- İstanbul Üniversitesi, “Algı Yönetimi”, <https://ebs.istanbul.edu.tr/home/izlence/?id=637373&bid=1115>, (26.08.2021).
- NATO, **Mind Games**, https://www.nato.int/cps/en/natolive/opinions_20499.htm, (19.02.2021).
- New World Encyclopedia, “Zollner Illusion”, https://www.newworldencyclopedia.org/entry/Zollner_illusion, (19.02.2021).
- Orta Doğu Teknik Üniversitesi, “Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Nedir?”, **Genel Bilgiler**, <http://padm.metu.edu.tr/tr/genel-bilgiler>, (04.10.2020).

- Tabak, Ruhi Selçuk. **Kurumsal İletişim**, http://fbemoodle.emu.edu.tr/pluginfile.php/11334/mod_resource/content/0/kurumsal_iletisim_1.pdf, (04.10.2020).
- The Art Story, “Ludwig Mies van der Rohe”, <https://www.theartstory.org/artist/mies-van-der-rohe-ludwig/>, (26.08.2021).
- The Economist, “Geert Hofstede”, <https://www.economist.com/news/2008/11/28/geert-hofstede>, (26.08.2021).
- The Illusion Index, “Kanizsa Triangle”, <https://www.illusionsindex.org/i/kanizsa-triangle>, (19.02.2021).
- The Illusion Index, “Müller-Lyer”, <https://www.illusionsindex.org/ir/mueller-lyer>, (19.02.2021).
- The Illusion Index, “Poggendorf Illusion”, <https://www.illusionsindex.org/ir/poggendorff-illusion>, (19.02.2021).
- The Illusion Index, “Wundt Illusion”, <https://www.illusionsindex.org/i/wundt-illusion>, (19.02.2021).
- Tutar, Hasan. “Algılama ve Algı Yasaları”, **Davranış Bilimleri**, Atatürk Üniversitesi, ATA-AÖF, Ünite 9, (Algı Yasaları), <https://docplayer.biz.tr/27048364-Unite-davranis-bilimleri-icindekiler-hedefler-algilama-ve-algi-yasolari-doc-dr-hasan-tutar.html>, (19.02.2021).
- Türk Dil Kurumu, **Güncel Türkçe Sözlük**, <https://sozluk.gov.tr/>, (19.02.2022).
- Wiley Online Library, “Ponzo Illusion”, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/9781118339893.wbeccp424>, (19.02.2021).

EKLER

EK-A EGE BAYEK Araştırma Karar Belgesi



EGE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL ve BEŞERİ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU KARAR BELGESİ

YÜRÜTÜCÜNÜN ADI SOYADI / KURUMU	Prof.Dr. Evrim Pelin BAYTEKİN / İletişim Fakültesi	
DANIŞMANIN ADI SOYADI / KURUMU		
DİĞER ARAŞTIRMACILAR	Kemal ÖZEN / Sosyal Bilimler Enstitüsü	
ARAŞTIRMA TÜRÜ	☐ Yüksek Lisans Tezi ☒ Doktora Tezi ☐ Özgün Araştırma	
ARAŞTIRMA BAŞLIĞI	Stratejik İletişim Açısından Kurumsal Algılama Yönetimi ve Önemi: Kurumsal Algılama Yönetimi Üzerine Bir Araştırma	
BİLİRKİŞİ GÖRÜŞÜ	Yok	
KARARIN ALINDIĞI TOPLANTI TARİHİ	31.07.2019	
TOPLANTI / KARAR SAYISI	10/06	PROTOKOL NO: 335
KARAR	Araştırma, OYBİRLİĞİ ile etik açıdan uygun bulunmuştur.	

EK-B Anket Formu

LÜTFEN BU DÖKÜMANI DİKKATLİCE OKUMAK İÇİN ZAMAN AYIRINIZ

Sizi Prof.Dr.E.Pelin BAYTEKİN tarafından yürütülen “Stratejik İletişim Açısından Kurumsal Algılama Yönetimi ve Önemi: Kurumsal Algılama Yönetimi Üzerine Bir Araştırma” başlıklı araştırmaya davet ediyoruz. Bu araştırmaya katılıp katılmama kararını vermeden önce, araştırmanın neden ve nasıl yapılacağını bilmeniz gerekmektedir. Bu nedenle bu formun okunup anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Eğer anlayamadığınız ve sizin için açık olmayan şeyler varsa, ya da daha fazla bilgi isterseniz bize sorunuz.

Bu çalışmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmadan çıkma hakkında sahipsiz. Çalışmayı yanıtlamanız, araştırmaya katılım için onam verdiğiniz biçiminde yorumlanacaktır. Size verilen formlardaki soruları yanıtlarken kimsenin baskısı veya telkini altında olmayın. Bu formlardan elde edilecek kişisel bilgiler tamamen gizli tutulacak ve yalnızca araştırma amacı ile kullanılacaktır.

Demografik Bilgiler		
1	Cinsiyetiniz	☐ Kadın ☐ Erkek
2	Yaşınız	☐ 15-29 ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50 ve üstü
3	Eğitim Durumunuz	☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Meslek Yüksek Okulu ☐ Lisans ve Lisansüstü
4	Kurumu Tanıma Süresiniz/ Kurumda Çalışma Süreniz	☐ Tanımıyorum ☐ 1-4 ☐ 5-9 sene ☐ 10-19 sene ☐ 20 sene ve üstü

- Kuruma yönelik düşüncenizi aşağıda bulunan ifadelere göre değerlendiriniz.

S.NO.	KONU BAŞLIKLARI VE KRİTERLER	DÜZEY				
		1	2	3	4	5
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
DUYGUSAL ÇEKİCİLİK						
1	Kuruma karşı iyi duygular beslerim.					
2	Kurumu beğenir ve ona saygı duyarım.					
3	Kuruma güven duyarım.					
ÜRÜN VE HİZMETLER						
4	Kurum hizmetlerin arkasında durur.					
5	Kurum yüksek kalitede hizmet sunar.					
6	Kurum yeni ve değişik hizmetler geliştirir.					
7	Kurum değerli hizmetler sunar.					
VİZYON VE LİDERLİK						
8	Kurumun mükemmel bir liderliği vardır.					
9	Kurumun gelecekle ilgili açık bir vizyonu vardır.					
10	Kurum pazardaki fırsatları fark eder ve bu alanda kendisine avantaj sağlar.					
ÇALIŞMA ORTAMI						
11	Kurum iyi yönetilir.					
12	Kurum çalışmak isteyeceğim bir şirkettir.					
13	Kurum çalışanları iyidir.					
FİNANSAL GÜÇ						
14	Kâr eden bir kuruluştur.					
15	Kurum yatırım yapmak için (ör: hisselerini almak için) riski düşük, getirisi yüksek bir seçenektir.					
16	Kurumun gelecekte büyüyeceğine dair sağlam nedenler vardır.					
17	Kurum rakiplerini geçebilecek durumdadır.					
TOPLUMSAL SORUMLULUK						
18	Kurum iyi niyetli projeleri destekler.					
19	Kurumun çevreye karşı sorumluluk duygusu vardır.					
20	Kurum çalışanları insanlara iyi davranır.					

- Kurumu, bir insan olarak kişileştirerek aşağıda bulunan kriterlere göre değerlendiriniz.

S.NO.	BOYUT	ALT BOYUT	KRİTERLER	DÜZEY				
				1	2	3	4	5
				Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	UZLAŞILABİLİRLİK	İçtenlik	Neşeli					
			Cana Yakın					
			Açık					
			Dobra					
		Empati	İlgili					
			Rahatlatıcı					
			Destekleyici					
			Hoş					
		Ahlak	Dürüst					
			Samimi					
			Güvenilir					
			Sosyal Sorumluluk Bilincine Sahip					
2	GİRİŞİMCİLİK	Modernlik	Karizmatik					
			Modayı Takip Eden					
			Genç					
		Cesaret Etmek	Yaratıcı					
			Modern					
			Heyecan Verici					
		Gözü peklik	Yenilikçi					
			Dışa Dönük					
3	YETKİNLİK	Vicdan	Cesur					
			İnanılır					
			Kendinden Emin					
		Zorlama	Çalışkan					
			Hırslı					
			Başarı Odaklı					
		Teknokrasi	Öncü					
			Kurallara Hâkim					
			Kurumsal					

4	ŞIKLIK	Zariflik	Çekici					
			Şık					
			Zarif					
		Prestij	Prestijli					
			Benzersiz					
			Kibar					
5	ACIMASIZLIK	Snopluk*	Snop*					
			Seçkin					
			Kibirli					
		Bencillik	Agresif					
			Bencil					
			İçe Dönük					
6	ULAŞILABİLİRLİK	-	Otoriter					
			Kontrolcü					
			Rahat					
7	KUVVETLİLİK	-	Basit					
			Uyumlu					
			Erkeksi					
			Sert					
			Kaba					

* Seçkin görünmek için, bazı çevrelerdeki düşünceleri benimseyen, hayranlık duyan ve onlar gibi davranmaya özenen.

EK-C Görüşme Formu

Giriş

Merhaba, benim adım Kemal ÖZEN, Ege Üniversitesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü Doktora öğrencisiyim. Prof.Dr.E.Pelin BAYTEKİN danışmanlığında yürüttüğüm “STRATEJİK İLETİŞİM AÇISINDAN KURUMSAL ALGILAMA YÖNETİMİ VE ÖNEMİ: KURUMSAL ALGILAMA YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA” başlıklı doktora tezim kapsamında stratejik iletişim açısından kurumsal algılama yönetimi çabalarınızın olup olmadığı, varsa bu çabalarınız neler olduğunu ve hedef kitleleriniz tarafından kurumunuzun nasıl algılandığı üzerine bir araştırma yapıyorum. Bu görüşmede amacım, kurumunuzun stratejik iletişim açısından kurumsal algılama yönetimi çalışmaları yapıp yapmadığını, yapıyorsa nasıl yapıldığı ve bu konuda kurum olarak ne düşündüğünüzü ortaya çıkarmaktır. Bu nedenle kurumunuzun adına sizin görüşlerinizi öğrenmek istiyorum.

Başlamadan önce bu söylediklerimle ilgili belirtmek istediğiniz bir düşünce veya sormak istediğiniz bir soru var mıdır?

Görüşmeyi müsaadenizle ses ve video olarak kaydetmek istiyorum. Böylelikle herhangi bir bilgi atlanmamış olacaktır. Bunu onaylıyor musunuz?

Bu görüşmenin yaklaşık bir saat süreceğini tahmin ediyorum. İzninizle başlamak istiyorum.

Görüşme Soruları

1. Kurumunuzun, kurum çalışanlarınız ve müşterileriniz tarafından arzu ettiğiniz şekilde algılanabilmesi (kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve kurumsal itibar açısından) için yol haritanızı belirleyecek bir stratejik iletişim planınız var mıdır?

a) Cevap “Evet” ise;

Stratejik iletişim planınızı ne kadar sıklıkla güncelliyorsunuz? Stratejik iletişim planını oluştururken herhangi bir araştırma yapıyor musunuz?

b) Cevap “Hayır” ise;

Kurumsal algılamanızı yönetmeye yönelik olarak çalışmanızı nasıl planlıyorsunuz? Bu çalışma planınızı ne kadar sıklıkla güncelliyorsunuz? Bu kapsamda herhangi bir araştırma yapıyor musunuz?

2. Kurumunuz tarafından kurumsal itibara yönelik stratejik iletişim kapsamında kurumsal algılama yönetimi çalışmaları yapılmakta mıdır?

a) Kurumunuzun çalışanlarının ve müşterilerinin kurumunuza duygusal olarak bağlanmaları ve duygusal bağlılıklarını artırmak için kurum olarak neler yaparsınız? Bu konuda kurum prensipleriniz/ düsturunuz var mıdır (varsa nelerdir)?

Sonda: Yeni çalışan veya müşteri

b) Kurum olarak verdiğiniz hizmetler nelerdir? Verdiğiniz hizmetlerde nelere dikkat ediyorsunuz? Verdiğiniz hizmetlerde memnuniyetsizlik yaşandığında kurum olarak ne yaparsınız?

c) Kurum vizyonunuz nedir? Kurum vizyonunuz doğrultusunda hizmet ettiğiniz sektörde lider olabilmek için neler yapıyorsunuz/ yapmayı planlıyorsunuz? Kurum olarak hizmet verdiğiniz sektörde öncülük ettiğiniz hizmetleriniz/ uygulamalarınız var mıdır (varsa nelerdir)?

Alternatif: Kurumunuz tarafından ilk defa uygulanmaya başlanan, daha sonra diğer kurumların da bu hizmet/ uygulamaya başladığı hizmetleriniz/ uygulamalarınız var mıdır (varsa nelerdir)?

ç) Sizce kurumsal adalet ne demektir? Kurumsal adaleti sağlayabilmek için nelere dikkat edersiniz? Kurum olarak çalışanlarınızı belirlerken/ seçerken nelere dikkat edersiniz? Kurumunuzda çalışmak için personel/ kalifiye personel temininde zorluk yaşar mısınız?

- d) Son on yıllık kar oranlarınız dikkate alındığında kurumunuzun finansal durumu nasıldır? Kurumunuzun büyümeye yönelik planları var mıdır? Bu konuda yatırımlarınız nelerdir? Koronavirüs (COVID-19) etkilerini de göz önüne alarak hizmet gösterdiğiniz sektördeki rakipleriniz ile kurumunuzun son bir yıldaki finansal durumunu nasıl değerlendirirsiniz?
- e) Kurum olarak sosyal sorumluluk projelerini destekler misiniz? Son yıllarda yürüttüğünüz sosyal sorumluluk kampanyaları nelerdir? Kurum olarak çevrenin korunmasına karşı hangi önlemleri alırsınız? Kurum çalışanlarınızın müşterileriniz ve diğer insanlar ile ilişkilerinde nelere dikkat etmesini istersiniz? Bu konuda onları nasıl yönlendirirsiniz?
3. Kurumunuz tarafından kurumsal kimliğe ve kurumsal imaja yönelik stratejik iletişim kapsamında kurumsal algılama yönetimi çalışmaları yapılmakta mıdır?
- a) Sizce “uzlaşılabilirlik (karşılıklı anlaşılabilirlik)” ne demektir? Bu anlamda kurumunuzun çalışanlar ve müşteriler ile uzlaşma gerektiren konular nelerdir? Uzlaşmaya varabilmek için kurum olarak neler yaparsınız?
- b) Sizce “girişimciliğin” kurum için önemi nedir? Kurumunuzu göz önüne aldığınızda girişimcilik açısından risk alma seviyenizi nasıl tanımlarsınız? Girişimcilik faaliyetlerinizde neleri göz önünde bulundurursunuz?
Sonda: Girişimcilik konusunda ne kadar cesaretlisinizdir/ cesursunuzdur?
- c) Sizce “yetkinlik” ne demektir? Bu anlamda kurumunuzun çalışanlar ve müşteriler tarafından yetkin olarak algılanması için neler yapıyorsunuz? Bu konuda önem verdiğiniz hususlar nelerdir?
- ç) Kurumunuzun hedef kitleniz estetik değerlerine hitap edecek şekilde olumlu algılanması için hangi konulara dikkat edersiniz? Bu konuda kurum olarak neler yaparsınız?
Sonda: kurumsal kimlik ve kurumsal imaj açısından
- d) Çalışanlarınız ve müşterileriniz tarafından kurumunuzun negatif bir şekilde algılanmaması için kurum olarak neler yapıyorsunuz? Bu konuda hangi hususlara dikkat ediyorsunuz?

Sonda: hizmetler/ uygulamalar

- e) Hedef kitleleriniz kurumunuza nasıl “ulaşılabilir”dir? Bu konuda günümüzdeki teknolojik gelişmeler doğrultusunda neler yapıyorsunuz? Çalışanlarınız ve müşterileriniz tarafından gerek hizmet almak, gerekse de şikâyetlerini iletmek için hangi araçları kullanabilir?
- f) Kurumunuza insani bir özellik yüklemek isteseydiniz erkeksi ve kuvvetli olmasını tercih eder miydiniz? Bu algılamayı değiştirmek için neler yaparsınız?

Alternatif: Bu algılamayı artırmak/ azaltmak için neler yaparsınız?

4. Son olarak araştırma ile ilgili eklemek istediğiniz bir husus var mıdır?

İyi dilekler sunulması ve görüşmenin tamamlanması.

EK-Ç Ayrıntılı Görüşme Formu

AYRINTILI GÖRÜŞME FORMU

TARİH-SAAT: 05.11.2021 – 13:30-15:00		SAYFA NO: 01
ODAKLANILAN KONUSU: Stratejik İletişim Açısından Kurumsal Algılama Yönetimi		TOPLAM SATIR: 433
ODAKLANILAN KİŞİ: Kurumsal İletişim ve Marka Müdürü		
SATIR	BETİMSSEL VERİ	GÖRÜŞMECİ YORUMU
1.	Kurumunuzun, kurum çalışanlarınız ve müşterileriniz tarafından arzu ettiğiniz şekilde algılanabilmesi (kurumsal kimlik,	
2.	kurumsal imaj ve kurumsal itibar açısından) için yol haritanızı belirleyecek bir stratejik iletişim planınız var mıdır?	
3.		
4.	Evet, var, tabii ki.	Kurumun stratejik iletişim planının olduğu belirtilmektedir.
5.		
6.	Stratejik iletişim planınızı ne kadar sıklıkla güncelliyorsunuz? Stratejik iletişim planını oluştururken herhangi bir araştırma yapıyor	
7.	musunuz?	
8.		
9.	Bu görevi yerine getiren ekibimiz akademik anlamda bu konularda eğitim ve lisans sahibi arkadaşlarımızdan oluşmaktadır. Ekibimiz her	
10.	gün yeni akımları, yeni eğilimleri, yeni çalışmaları takip ederek kendisini güncelleme ihtiyacı içerisinde olmakta ve buna uygun olarak hareket	
11.	etmektedir. Stratejimizin temel bazı prensipleri vardır. Bu ilkeleri çok uzun yıllar önce oturup, derinlemesine çalışıp belirledik. Bu ilkelerin	Kurum stratejik iletişim planının
12.	bazılarında değişiklik ya da güncelleme ihtiyacı duymayabiliyoruz. Ama bu ilkelerimiz ışığında hedeflerimiz değişebiliyor, hedeflerimizi	kapsamlı çalışmalar ile
13.	güncelleyebiliyoruz. Bu hedeflerimiz iletişim kanallarının, mecralarının değişmesiyle, kuşakların değişmesiyle değişiklik gösterebiliyor. Biz	belirlendiği, kurum hedeflerinin,
14.	üçüncü nesil şirketleriz. 1962 yılında kurulduk. Ocak ayında 60 yaşımıza gireceğiz. 60 yaş demek birkaç nesil insana hizmet vermiş olmak	kuşakların, iletişim mecralarının
15.	demek. Dolayısıyla nesiller değişince o nesillere göre iletişim biçiminizin değişmesi, kullandığınız mecraların değişmesi gerekiyor.	değişmesi ile güncellendiği
16.	Dolayısıyla yöntemlerimiz, hedeflerimiz değişiklik gösterebiliyor. Bunları güncelliyoruz ama temel ilkelerimiz ve markamızın karakteri,	belirlenmektedir.
17.	kişiliği konusundaki profilimiz değişmiyor. Bunlar çok güncellenen şeyler değil.	
18.	Müşterimizle iletişimimizi aktif ve organik tutabilmek için belli sahalarda kendi ekibimizle yolcularımıza dönemsel olarak anket	Kurumun stratejik iletişim planı
19.	uygulamaları yapıp geri bildirim alarak ölçümler yapıyoruz. Bunları bazen sahada birebir görüşme şeklinde, bazen de teknolojinin bize	ve durum analizi için
20.	sağladığı imkânlar sayesinde mobil işlemler sırasında veya araçlarımızın koltuk arkasındaki ekranlar vasıtasıyla yapıyoruz. Eskiden bu	müşterilerine yönelik araştırmalar
21.	teknolojiye sahip değildik ama 2005'lerden bu yana bu teknolojiye sahibiz. Ekranlar üzerinden her müşteri ile birebir, anlık olarak sorular	yapıldığı belirtilmektedir.
22.	üzerinden geri bildirim alma imkânımız olabiliyor. Bunların dışında, hizmet sektöründe olmamız nedeniyle sahada öneri, şikâyet, dilek ve	
23.	iletişim formlarımız, kanallarımız vasıtasıyla yolcunun kısa sürede bize ulaşabilmesini, yaşadığı durumu olumlu ya da olumsuz	
24.	değerlendirmesini hızla aktarabilmesi ve bizim mutlaka bunlara geri dönmemiz çok büyük önem taşımaktadır. Ben bunları hem kurumsal	
25.	itibar yönetimi hem de müşteri ilişkileri kategorisine alıyorum. Bu mecraların tabii ki her zaman çok hızlı, iyi ve sağlıklı çalışıyor olmasını	
26.	sürekli kontrol altında tutmak zorundayız. Bu tür çalışmalarımız vardır.	
27.		

AYRINTILI GÖRÜŞME FORMU

TARİH-SAAT: 05.11.2021 – 13:30-15:00		SAYFA NO: 02
ODAKLANILAN KONU: Stratejik İletişim Açısından Kurumsal Algılama Yönetimi		TOPLAM SATIR: 434
ODAKLANILAN KİŞİ: Kurumsal İletişim ve Marka Müdürü		
SATIR	BETİMSSEL VERİ	GÖRÜŞMECİ YORUMU
28.	Kurumunuz tarafından kurumsal itibara yönelik stratejik iletişim kapsamında kurumsal algılama yönetimi çalışmaları yapılmakta	
29.	mıdır?	
30.		Kurumun itibarına yönelik
31.	Evet.	çalışmaların yapıldığı
32.		belirtilmektedir.
33.	Kurumunuzun çalışanlarının ve müşterilerinin kurumunuza duygusal olarak bağlanmaları (yeni çalışan/ müşteri) ve duygusal	
34.	bağlılıklarını artırmak için kurum olarak neler yaparsınız? Bu konuda kurum prensiplerinizi/ düsturunuz var mıdır (varsa nelerdir)?	
35.		
36.	Bizim hizmet sektöründe olmamız ve verdiğiniz hizmetin kısa süreli bir tüketim malzemesi olmaması, yani uzun bir seyahat süresine	Kurumun hedef kitlelerin
37.	dayanarak bizim yolcuyla ortak paylaşımlarda bulunabileceğiniz, etkinlik ve aktiviteleri birlikte paylaşabileceğiniz, yolcuyla marka arasında	duygularına hitap edecek
38.	belli bir ilişki ve birbirini ifade etme olanaklarının olduğu bir süreyi içeriyor olması sebebiyle, biz bunun avantajlarını kullanarak, seyahatin	faaliyetlerde bulunmaya özen
39.	her aşamasında yolcuya hizmet vermenin dışında onlarla bir yolculuk arkadaşı olmaya gayret gösteriyoruz. Yolcunun o deneyimi bizimle bir	gösterildiği, yolculara yol
40.	karakter gibi birlikte paylaşmasını; bir yol arkadaşlığı şeklinde ona refakat ettiğimiz, ona eşlik ettiğimiz bir süre olarak değerlendirmesini,	arkadaşlığı yapacak şekilde
41.	duygusal olarak böyle bir tecrübe olarak algılamasını istiyoruz. Bu noktada elimizde bağ kurabileceğimiz çok fazla alternatif oluşabiliyor.	yaklaşımında bulunduğu ve
42.	Örneğin; bir yolculuk süresince ihtiyacınız olabilecek beklenmedik durumlarda bizim gösterdiğimiz tepki ve davranışlar, sunduğumuz	kurumun hedeflediği biçimde
43.	imkânlar, ya da aracın içerisindeki eğlence sistemlerindeki içeriklerinin yönetilmesi, bu içeriklerin aynı şekilde yolcunun o yolculuk	hatırlanmasını sağlayacak
44.	tecrübesinde doğru hatıralar veya bizim kendimizi ifade etmemiz bakımından hedeflediğimiz şekilde hatırlanmasını sağlayacak anılar	anıların biriktirilebileceği
45.	oluşturması gibi. Bu hizmet süreci içerisinde bizi temsil eden diğer bütün görev tanımlarında ortak bir kişiliğin yansıtılması gibi buna benzer	davranışlar sergilendiği
46.	birçok noktada planlı hareket ediyoruz. Bu ortak ilkelere ulaşmamızı sağlayacak şekilde yöntemler belirliyoruz.	belirtilmektedir.
47.		
48.	Kurum olarak verdiğiniz hizmetler nelerdir? Verdiğiniz hizmetlerde nelere dikkat ediyorsunuz? Verdiğiniz hizmetlerde	
49.	memnuniyetsizlik yaşandığında kurum olarak ne yaparsınız?	
50.		
51.	Verdiğimiz hizmetlerde şehirler arası yolcu taşımacılığı en temel başlığımız, bunun dışında şehir içi yolcu servisi, kargo bölümümüz	Kurum tarafından verilen
52.	ve kargo hizmetimiz bulunmaktadır. Bunlar için acentecilik, bilet satışı hizmeti de veriyoruz. Araç içerisinde yolculara ikram verildiğinden	hizmetler açıklanmaktadır.
53.	dolayı yemek servisi hizmeti de vermiş oluyoruz. Ayrıca yolculuk süresini daha eğlenceli hale getirebilmek için koltuk arkasındaki ekranlar	
54.	vasıtasıyla bir nevi eğlence içerik üreticisi konumundayız.	
55.		

AYRINTILI GÖRÜŞME FORMU

TARİH-SAAT: 05.11.2021 – 13:30-15:00		SAYFA NO: 03
ODAKLANILAN KONU: Stratejik İletişim Açısından Kurumsal Algılama Yönetimi		TOPLAM SATIR: 434
ODAKLANILAN KİŞİ: Kurumsal İletişim ve Marka Müdürü		
SATIR	BETİMSSEL VERİ	GÖRÜŞMECİ YORUMU
56.	Ulaşım için araç, filo kısmı başkadır, acentecilik kısmı çok farklıdır. Bu yüzden filo bölümünü ile acentecilik kısmını ayrı tutmak, ayrı değerlendirmek zorundayız. Burada acentecilik hedefleri varken, diğer yerde farklı ihtiyaçları belirlemek ve bunlara cevap vermek durumundayız.	
57.		
58.		
59.	Bizim yaklaşık çok sayıda çalışanımız var ve bunların hepsi çok farklı görev tanımlarında yer almaktadır. Çalışmış olduğumuz sektörün bu görev tanımlarını yerine getirilmesi konusunda istihdam edilen çalışanın düşük profilde olması ağırlık kazanıyor. Dolayısıyla biz markamızla ilgili bir karakter oluşturduğumuzda, bir profil çizdiğimizde çalışanlarımızla da kendi kafamızdaki o profile uygun olarak algılamamızı sağlayacak, bizi o sonuca götürecektir, temsil edilmeye ihtiyaç duyuyoruz. Bizim canlandırdığımız marka için hayal ettiğimiz, çizdiğimiz bir profil var. Bu profilin karşı tarafta da müşterilerimiz, yolcularımız, misafirlerimiz tarafından böyle algılanması için tüm bu görev tanımlarındaki herkesin aslında o karaktere uygun temsil göstermesi konusunda çaba sarf ediyoruz. Dolayısıyla da her görev tanımı için o görev tanımının gerektirdiği bütün detayları belirliyoruz. Bu detayların hepsinde iş yapılırken; nasıl yapılması gerektiği, ne söylenmesi gerektiği, hangi koşullarda hangi kalıp cümlelerle ifade edilmesi gerektiği belirlenmiş durumdadır. Diğer taraftan kurumsal kimliğimiz de var. Kurumsal kimliğimizi oluşturulurken tabelasında, en ufak bir şubenin içerisindeki çiçeğin konumlandırma noktasına, her görev tanımının neyi, nasıl yapacağı, hangi üniformayı giyeceğinden, yaka kartı ya da bunun üzerindeki renklere kadar bütün bunları içerecek çalışmaları yani kurumsal kimlik çalışmasını yıllar önce çok detaylı bir biçimde çalıştık. Buna kesinlikle bağlı kalıyoruz. Ama şöyle de bir şey var. Bu kadar uzun yıldır, bu kadar geniş coğrafyada, bu kadar fazla çalışanla ve bu kadar fazla müşteriye hizmet veren bir marka olarak biz strateji belirleyip, planlamalar ve kurumsal kimlik çalışmaları yaptık. Ama sürdürülebilirlik bunları oluşturmaktan çok daha fazla efor gerektiren bir konudur. Aynı şekilde disiplin konusunda yani müşteri memnuniyeti için hata payını en aza indirmek gerekmektedir. Fakat hizmet sektöründe hata payının en az noktada, korelasyonda tutulması hem çok ciddi bir kontrol sistemi geliştirmeyi, hem çok ciddi bir disiplin yönetmelik uygulaması olmasını, hem de sürdürülebilirliği yani devamlılığı sağlamak için sonu gelmez bir efor sarf etmeyi gerektirmektedir. Bir kere yaptık ve oldu, bütün stratejimizi bunun üzerinden devam ettiriyoruz diyemeyiz. Bunların hepsi birbiriyle ilişkili bir konu, başka bir ifadeyle birbirleriyle bağlantılı çalışan bir organizmadır.	Çalışanlar tarafından arzu edilen şekilde kurumun temsil edebilmesine önem verilmektedir.
60.		
61.		
62.		
63.		
64.		
65.		
66.		
67.		
68.		
69.		
70.		
71.		
72.		
73.		
74.		
75.		
76.		
77.	Verdiğimiz hizmette memnuniyetsizlik yaşanması konusu müşteri ilişkileri departmanımızın görev tanımına ve sorumluluk alanına girmektedir. Müşteri ilişkileri departmanımız yolcularla düzenli olarak iletişim halindedir. Sahadaki markanın algısını, çalışmalarımızın yolunda gidip gitmediğini, beklentilerin ne olduğunu takip etmektedir. Daha önce belirttiğim üzere birkaç kuşağa ve sürekli farklı coğrafyalara hizmet veriyoruz. O bölgenin ihtiyaçlarında da değişiklikler olabiliyor. Bu ihtiyaçları takip edebilmek için koşullar nereye gidiyor, beklentiler nereye doğru gidiyor, yani sürekli sahadaki havayı koklamak ve bunları takip etmek zorundasınız. Bu yüzden de müşteri ilişkileri departmanı hem düzenli görüşmeler, hem birebir görüşmeler, hem memnuniyet anketleri gibi uygulamalarını sürdürmektedir. Ama bununla beraber bir de düzenli olarak bütün mecralardan; bunlar sosyal medya olabilir, web sitemiz üzerindeki iletişim formlarımız olabilir, bütün satış	Kurum tarafından kurumsal kimlik çalışmalarının araştırılarak yapıldığı ve sürdürülebilir olması için azami efor sarf edildiği ve disiplini üst seviyede koruyabilmeyi amaçlandığı görülmektedir.
78.		
79.		
80.		
81.		
82.		
83.		

AYRINTILI GÖRÜŞME FORMU

TARİH-SAAT: 05.11.2021 – 13:30-15:00		SAYFA NO: 04
ODAKLANILAN KONU: Stratejik İletişim Açısından Kurumsal Algılama Yönetimi		TOPLAM SATIR: 434
ODAKLANILAN KİŞİ: Kurumsal İletişim ve Marka Müdürü		
SATIR	BETİMSSEL VERİ	GÖRÜŞMECİ YORUMU
84.	acentelerimizde bulunan müşteri ilişkileri ofislerimizdeki temsilcilerimiz vasıtasıyla bu ofislerde bulunan formu düzenlenmesi vasıtasıyla olabilir, yolcunun bizimle iletişime geçmek istediği noktada bize rahatça ulaşabilmesi, hemen mesajını iletebilmesi için bütün mecraları organize ediyoruz ve bu kanalları açık tutuyoruz. Bunun takibi ile beraber bir müşteri bize olumlu ya da olumsuz bir içerik, bir bildirimde bulunduğu bunlarla ilgili eğitim görmüş, uzmanlaşmış ekibimiz olan müşteri ilişkileri departmanımız, 7/24, aralıksız olarak hizmet vermektedir. Her müşteri bildirimini, kullandığımız kendimize ait bir altyapı programında kayıt altına alınmaktadır. Her müşteri bildirimini bir görev kaydı olarak ilgili sorumlu ekibin önüne düşmektedir. İlgili ekip bunlarla ilgili iki yol izlemekte, iki süreç işletmektedir. Birincisi; müşteri ile olan süreçtir. İkincisi; şirket içerisinde yürüttüğü süreçtir. Bir bildirim bize ulaştığında müşteri ilişkileri departmanımız müşteriye geri döner, iletişimin düzgün ve anlaşılabilir olabilmesi için sağlıklı bilgi toplar ve konuyu anlar. Daha sonra bu konunun içeriğine göre olumlu ya da olumsuz ne yapılması gerekiyor ise dönüş yapar ve şirket içerisindeki bunlarla ilgili diğer departmanlara bu bilgiyi yayar, paylaşır, bilgi akışını sağlar. Burada yapılması gereken bir şey varsa yapılmasını sağlar ve tekrar müşteriye geri dönüş bildirir. Arkasından da burada eğer bir memnuniyetsizlik, bir olumsuzluk içeriyor ise orada hatanın ne olduğunu, hangi noktanın görevini yerine getirmediğini ya da neyi yanlış yaptığını belirler. Bununla ilgili bir değerlendirme notu ortaya koyar. Bu bilginin yine operasyon tarafında yerine ulaşmasını sağlar. Buradan sonrası artık operasyonun ilgi alanına girer. Orada yapılan bir hata varsa ilgili birimin yöneticisine ulaşır ki, o kendi departmanında bunun kontrolünü sağlayabilsin, takibini sağlayabilsin ya da bir iyileştirme çalışması yapacaksa bunu gerçekleştirsin. Müşteri kısmında ise; markayla müşterinin arasındaki bütün sözel, yazılı, görsel iletişim trafiğini yöneten, takip eden, bilgileri doğru şekilde tasnif eden ve doğru yerlere ulaşmasını sağlayan bir aracı departmanımız bulunmaktadır ve bu iş için uzmanlaştırılmıştır.	Kurum tarafından memnuniyetsizliğin kuruma ulaşabilmesi için tüm iletişim kanallarının açık tutulmaktadır.
85.		Kuruma ulaşan müşteri memnuniyetsizliği kurum tarafından ilk olarak doğru bir şekilde anlaşılmaya çalışıldığı, daha sonra şikâyetin kurumun ilgili departmanı ile paylaşıldığı belirtilmektedir.
86.		
87.		
88.		
89.		
90.		
91.		
92.		
93.		
94.		
95.		
96.		
97.		
98.		
99.		
100.	Müşterinin bir memnuniyetsizliği olduğunda bunu çözmeye konusunda birçok farklı yöntem izleyebiliyoruz. Bazen doğru bilgiyi karşı tarafa aktararak, açıklama yaparak, bilgilendirme yaparak sadece iletişimle çözebiliyoruz. Ama sonuçta ortada ticari bir alışveriş, yolcu bileti ile karşılıklı bir sözleşme akdi olduğundan olayın sadece duygusal boyutu değil ticari bir boyutu da bulunmaktadır. Eğer oradaki sözleşmenin içeriğindeki unsurlardan birinde bizden kaynaklı olarak yapılmış olan bir eksiklik veya hata varsa tabii ki bunu bir tüketici mahkemesi gibi hukuki olarak ticari ilişkinizi düzenleyen tüm yönetmelik ve yasalara uygun bir biçimde gereğini yerine getiririz. Bunun yerine getirilip getirilmediğini de hukuk departmanımız tarafından takip ederiz. Dolayısıyla bizim şirket olarak temel hassasiyetimiz bu iletişim stratejisi içerisinde de duygusal tarafını koyabileceğimiz bir unsurdur. Güvenin oluşması, itibarımızı korumak çok ilişkili bir husustur. Bizim kendi haklarımızı korumakla beraber müşterimizin, tüketicimizin de haklarını koruyan bir marka olduğumuzu belirleyen faktör budur. Dolayısıyla da üzerinde hassasiyetle durduğumuz bir noktadır. Müşteri ilişkileri departmanı, müşteri ile marka arasındaki iletişim trafiğini yöneten ve bunları belirleyen departmandır. Bizim bu departmanımız örneğin; şirketin içerisinde, normalde olması gerektiği biçimde, diğer markalarda, şirketlerde olduğu gibi genel müdürlük çatısı altında çalışmaz. Saha ekipleri ile hiçbir bağlantısı olmaz. Müşteri ilişkileri departmanımızda çalışan bütün çalışanlarımız, müşteri dışında sahadaki çalışanla, hiçbir görev tanımıyla ya da ekiple bağımsızlığını ve objektifliğini	Kurum tarafından mevcut memnuniyetsizlik sadece iletişim ile çözebildiği, ancak kurum tarafından eksik veya hatalı yapılan bir husus varsa bunu giderecek biçimde hareket edildiği belirtilmektedir.
101.		
102.		
103.		
104.		
105.		
106.		
107.		
108.		
109.		
110.		
111.		

AYRINTILI GÖRÜŞME FORMU

TARİH-SAAT: 05.11.2021 – 13:30-15:00		SAYFA NO: 05
ODAKLANILAN KONU: Stratejik İletişim Açısından Kurumsal Algılama Yönetimi		TOPLAM SATIR: 434
ODAKLANILAN KİŞİ: Kurumsal İletişim ve Marka Müdürü		
SATIR	BETİMSSEL VERİ	GÖRÜŞMECİ YORUMU
112.	koruyabilmek adına bir arada bulunmaz. Biz bu yapıyı yerel yönetimlerdeki hakem heyetleri, tüketici mahkemelerini dikkate alarak benzer	Müşteri hizmetleri departmanı tarafsız bir şekilde konuyla ilgilenmektedir.
113.	kurgu üzerinde kurmaya çalıştık. Dolayısıyla müşteri ilişkileri departmanımız kendinin diğer departmanlardan bağımsızlığını, gizliliğini ve	
114.	otoritesini her zaman korumuştur.	
115.		
116.	Kurum vizyonunuz nedir? Kurum vizyonunuz doğrultusunda hizmet ettiğiniz sektörde lider olabilmek için neler	
117.	yapıyorsunuz/ yapmayı planlıyorsunuz? Kurum olarak hizmet verdiğiniz sektörde öncülük (kurumunuz tarafından ilk defa	
118.	uygulanmaya başlanan ve diğer kurumların da bu hizmet/ uygulama başladığı) ettiğiniz hizmetleriniz/ uygulamalarınız var mıdır	
119.	(vars nelerdir)?	
120.		
121.	Kurum vizyonumuzu şöyle özetleyebilirim. Biz firma olarak Türkiye'nin kara yolu ulaşım markalarının en eskilerinden birisiyiz.	Kurum vizyonu ve kurum misyonu açıklanmıştır.
122.	Yaptığımız iş temel ihtiyaç unsurlarından biri olan ulaşım olduğundan, işimizin özel işletme boyutunun yanında kamusal bir de boyutu	
123.	bulunmaktadır. Bizim kara yolu ulaşımı ile ülkemizin istihdamında, ekonomik durumunda, ticari ilişkileri gibi bütün alanlarında doğrudan	
124.	sorumluluğumuz var. Dolayısıyla da bizim temel vizyonumuz; Türkiye kara yolu ulaşımı standartlarını vatandaşlarının hak ettiği ve olması	
125.	gerektiği en yüksek standartlara ulaştırmak, tutmak, değişen dünya koşullarına göre bunları sürekli güncellemek ve daha iyisine ulaşarak bu	
126.	hizmeti verebilmektir. Çünkü bize göre bir ülkenin kara yolu ulaşım standartları diğer bütün alanlardaki refah düzeyine ve gelişmişlik	
127.	düzeyine doğrudan etki eden faktörlerden bir tanesidir. Bu yüzden biz bu sorumluluk bilinci ile tüm vatandaşlara en iyi kalitede ve	
128.	standartlarda hizmet ulaşmasını sağlamak misyonumuz var. Bunun için çalışmakta, görev yapmaktayız. Bu yüzden de mümkün olduğunca çok	
129.	insana ulaşmak ve en yüksek hedeflerde ülke istihdam oranına, ülke ekonomisine katkı ve fayda sağlamak istiyoruz.	
130.	Kurum olarak sektörümüzde öncülük ettiğimiz birçok hizmetimiz, uygulamamız bulunmaktadır. Örneğin; şehirler arası kara yolu	Kurum tarafından sektörde ilk defa şehir içi servis hizmetinin verilmeye başlandığı belirtilmiştir.
131.	ulaşımında şehir içi servis hizmeti de var. Esasta temel sorumluluğumuz şehirler arası taşımacılıktır. Şehirler arası seyahat firmalarının, şehir	
132.	içerisinde aslında yerel yönetimlerin sorumluluk alanına giren bu toplu taşıma ve ulaşım imkânları konusunda bir sorumluluğu yoktur. Bu	
133.	husus bilet satış sürecinde müşterinin aldığı bilete yani sözleşme akdinde, yerine getirmemiz gereken hizmetin içerisinde yer almamaktadır.	
134.	Fakat ülkemizde şehir içi servis hizmeti ilk olarak bizim firmamız, markamız tarafından başlatılmıştır. Daha sonra diğer firmalar da bu	
135.	hizmete başlamış ve bu hizmet sektörün bir kültürel ögesi ve zorunluluğu haline gelmiştir. İşte referans marka olmak, sektörünüzün lideri	
136.	olmak ya da işte ülkemizdeki kara yolu hizmetinin standartlarının ne olduğunu belirleyen marka olmak dediğimiz unsur böyle çalışmalarla	
137.	olmaktadır. Yani bizim ilk olarak yaptığımız bir uygulama bir noktadan sonra sektörde, o alanda insanların nasıl hizmet aldığını, aldığı hizmet	
138.	içine nelerin dâhil olduğunu belirleyen bir konumda olmuş olduk.	

AYRINTILI GÖRÜŞME FORMU

TARİH-SAAT: 05.11.2021 – 13:30-15:00		SAYFA NO: 06
ODAKLANILAN KONU: Stratejik İletişim Açısından Kurumsal Algılama Yönetimi		TOPLAM SATIR: 434
ODAKLANILAN KİŞİ: Kurumsal İletişim ve Marka Müdürü		
SATIR	BETİMSSEL VERİ	GÖRÜŞMECİ YORUMU
139.	Örneğin; internet üzerinden (online) bilet satışına geçen ilk firma biziz. Bilgisayar ve yazıcı altyapısıyla, yani el ile bilet yazmaktan internet	Kurum tarafından sektörde ilk defa uygulanmaya başlayan hizmetler olarak; internet üzerinden bilet satışı, basılı (matbu) bilet uygulamasının kaldırılması, araç içi kişiselleştirilebilen multimedya ekran hizmeti, çift katlı otobüsler ile seyahat, rahat ve konforlu yolculuk için özel tasarlanmış otobüsler, zamanında kamusal alanda serbest olmasına karşın otobüslerde sigara içilmesinin yasaklanması, otobüs ortak alanında video film gösterimi, kadın kabin memuru istihdamı belirtilmiştir.
140.	üzerinden bilet satışına geçen ilk marka biziz.	
141.	Mesela; araç içi ekranlar Türkiye'ye teknoloji olarak gelmeye başladı ancak ekranların belli bir içerik üretim kalitesine ulaşmasını, tam	
142.	kapsamlı kişiselleştirmeye ve bireyselleştirmeye imkân sağlayan USB bağlantısı olan ilk ekran sistemlerini Türkiye'ye getiren biz olduk.	
143.	Bunların dışında, örneğin; araç modellerinde de 1991 yılında Alman üretimi olan çift katlı SETRA araçların farklı modellerini, şuan daha	
144.	çok yerel yönetimler kullanılıyor artık şehirler arası ulaşım da pek kullanılmıyor, ülkeye ilk getiren ve kullanan markalardan birisiyiz. Bizim	
145.	şehirler arası ulaşım sağlarken ki temel unsurumuz filomuz, yani otobüslerimizdir. Dolayısıyla dünyadaki teknolojik gelişmeleri takip edip,	
146.	yeni araç modellerini ülkeye kazandırmak, ülkemiz içinde kullanmasını sağlamak büyük bir görev ve sorumluluktur. Filosunda en çok yeni	
147.	araçlar kullanan ve filo yenilemesi yapan marka biziz. Örneğin; 2019 yılında bizim "... (etik ilkeler nedeniyle bilerek belirtilmemiştir)"	
148.	dediğimiz daha iyi özellikleri olan bir araç modelimiz oldu. Bunlarda iki koltuk arasındaki mesafe 75 cm, koltukların baldır dayama ve	
149.	ayak koyma aparatı bulunmakta, koltuklar belli bir oranın üzerinde açı ile yatırılabilmekte, ayrıca evcil hayvanlar için özel taşıma	
150.	alanı da bulunmaktadır. Bu özellikleri olan otobüsler Türkiye'de bir ilktir.	
151.	Örneğin; kamusal alanda sigara içilmesinin yasaklanmasından çok önce şehirler arası ulaşım da otobüste sigara içimini yasaklayan ilk firma	
152.	biziz. Otobüslerin şehirler arası ulaşım da, o zamanlar kapalı alanda sigara içilmemesi ile ilgili yasalar ve kurallar şuan gibi değildi, toplu	
153.	taşımada, kamusal alanda sigara içilebiliyordu. Bunu ilk biz kaldırdık, yasakladık.	
154.	Çok tecrübeli bir firma olunca tabi eski yıllardan, farklı koşullardan, dönemlerden bahsetmek zorunda kalıyoruz. Mesela 80'li yıllarda araç	
155.	içerisinde ortak televizyon alanında video film gösterimi yapan ilk markayız. Hani bunlar o dönemler için çok ciddi gelişmeler, aslında büyük	
156.	ilerici hareketlerdir. 70'lerin ortasında Türkiye'de kadın hostes, kabin memuru çalıştıran ilk marka biziz.	
157.		
158.	Sizce kurumsal adalet ne demektir? Kurumsal adaleti sağlayabilmek için nelere dikkat edersiniz? Kurum olarak çalışanlarınızı	
159.	belirlerken/ seçerken nelere dikkat edersiniz? Kurumunuzda çalışmak için personel/ kalifiye personel temininde zorluk yaşar mısınız?	
160.		
161.	Kurumsal adalet konusuna müşteri ilişkilerinden bahsederken özellikle dikkat ettiğimiz, hassas olduğumuz bir nokta olduğundan	
162.	bahsetmiştim. Müşteri ile marka arasındaki ilişkileri düzenleyen departmanın kurumun diğer bütün bölümlerinden bağımsız olması ve	
163.	objektifliği koruması bizim için çok önemlidir. Örneğin; bizim müşterimize karşı olan kurum adaleti, yani her bir müşteriye diğer müşterilerle	
164.	kendisi arasında adil uygulamalarda bulunduğumuzu, hedefimizi sağlıklı bir şekilde getirebilmemizi sağlayan faktörlerden bir tanesidir.	
165.	Bu bizim kurum olarak müşterimize karşı ne kadar adil olduğumuzla alakalıdır. Bununla beraber bir de iç müşteri dediğimiz çalışanlara	

AYRINTILI GÖRÜŞME FORMU

TARİH-SAAT: 05.11.2021 – 13:30-15:00		SAYFA NO: 07
ODAKLANILAN KONU: Stratejik İletişim Açısından Kurumsal Algılama Yönetimi		TOPLAM SATIR: 434
ODAKLANILAN KİŞİ: Kurumsal İletişim ve Marka Müdürü		
SATIR	BETİMSSEL VERİ	GÖRÜŞMECİ YORUMU
166.	yönelik kurum adaletti bulunmaktadır. Burada insan kaynaklarına biraz daha girmiş oluyoruz. İnsan kaynakları departmanımız belli	Kurum tarafından kurumsal adalet kavramı, kurumun çalışanlar ile müşteriler tam ortasında bulunarak, kurumun her iki tarafa da adil ve tutarlı olup, sağlıklı ilişkiler kurması olarak açıklanmaktadır.
167.	performans yönetmelikleri, ilkeleri ya da stratejileri çerçevesinde çalışmalar düzenler. Burada da çalışanlar arasında adaleti gözetiriz. Yani biz	
168.	sadece müşteriye sattığımız hizmeti tüketici olarak sınırlandıramayız. Müşteri dediğimizde bir iç müşterilerimiz var, bunlar çalışanlarımız. Biri	
169.	de dış müşteriler var, bunlar da yolcularımız. Biz marka olarak, dış müşteri ile iç müşterinin tam ortasında duruyoruz. Yani iç müşteri	
170.	dediğimiz çalışanlarla, dış müşteri dediğimiz yolcular arasında marka olarak biz her iki tarafa da adil, tutarlı, sağlıklı ve bizi verimli çalışma	
171.	götürecek hedefler üzerine bir ilişki kuramazsak eğer zaten ikisi arasındaki aracılığın da sağlıklı işlemesine orada engel olmuş,	
172.	sağlayamamışız demektir. Dolayısıyla her iki tarafa da adil hedefler ve adil uygulamalarla ilişki kurmak zorundayız.	
173.	Kurum çalışanlarımızı seçerken bazı hususlara dikkat ediyoruz. Kurum olarak insan ilişkileri, halkla ilişkiler, marka iletişimi ve marka	Kurum tarafından personel temininde ilk olarak, personelin insan ilişkilerindeki temel değerlere ve duygulara, benzer kültürel geçmiş ve değerlere, geleceğe dair ortak hedefleri paylaşp paylaşmadığına dikkat edildiği, daha sonra personelin görev tanımına uygun genel değerlendirmeler ve kriterlerin göz önünde bulundurulduğu belirtilmektedir.
174.	itibarı bizim markamız ile ilgili oluşturduğunuz karakter ve kişilik profiline dayanmaktadır. Biz marka olarak bir kişiyiz, yaşayan bir varlığımız	
175.	ama binlerce çalışandan ve milyonlarca müşteriden oluşan aslında büyük bir örgütüz ve küçük bir toplumuz. Dolayısıyla burada hem örgüt	
176.	psikolojisi ve sosyolojisi hem de toplum psikolojisi ve sosyolojisindeki temel bilimsel çalışmalardan ve ilkelerden faydalanıyoruz. Şimdi	
177.	çalışanların seçimi konusunda da aynı bilimsel yaklaşımları işletiyoruz. Örneğin biz marka olarak; bir organizasyon, bir örgüt, bir karakter	
178.	olarak insan ilişkilerindeki temel değerleri ve duyguları, benzer kültürel geçmişi ve değerleri, geleceğe dair ortak hedefleri paylaşp	
179.	paylaşmadığınıza bakıyoruz. Yani insan psikolojisinde normal bir insan ile ilişki ya da bir iletişim kuracağınızda, hangi unsurlar işliyor ve	
180.	çalışıyor ise bizde de aynı şekilde çalışıyor. Dolayısıyla çalışma arkadaşlarımızı belirlerken insan kaynaklarında öncelikle bunlara bakıyoruz,	
181.	yani ortak değerleri paylaşıyor muyuz, ortak bir vizyona sahip olabilir miyiz, ortak kültürel değerlere, coğrafyanın getirdiği detaylara aynı	
182.	şekilde bakıyor muyuz, bunları taşıyor muyuz, birbirimizi anlayabiliyor muyuz? Temel konularda uzlaşabildiğimizi gördükten sonra işin içine	
183.	profesyonel ilkeler ve değerlendirmeler girmektedir. O noktadan sonra elbette bizim orada işe alım için yapacağınız görev tanımı her ne ise bu	
184.	görev tanımının gerektirdiği uzmanlık alanı, donanımlara ve gerekliliklere bakıyoruz. Sonuç olarak insan kaynakları sürecinde temel ilk	
185.	işleyen aşama, ortak değerleri taşıyıp taşımamak, ortak değerlere sahip olup olamayacağınızı görmektir. Daha sonra profesyonel becerilerin	
186.	değerlendirmesi devreye girmektedir.	
187.	Kurumumuzda çalışacak personel temini için döneme göre değişebilen zorluklar yaşanabilmektedir. Örneğin kaptanlığı ele alacak olursak,	
188.	kaptanlarımız görevleriyle ilgili çok ciddi profesyonel elemelerden geçmektedir. Kaptanlarımız sürücü belgesi, daha önceki sürücülük süreci	
189.	içerisindeki puanlamaları, performansları, geriye dönük olarak bütün bunların referanslı olarak istatistiğinin alınması, düzenli sağlık kontrolü,	
190.	psikoteknik kontrolleri, refleks kontrolleri gibi çok detaylı kontrollerden geçmektedir. Aynı şekilde sahada araç içinde görev yapan kabin	
191.	memurları da aynı şekilde uzun yolda çalıştıkları için sağlık kontrolleri ve psikolojik değerlendirmeleri yapılmaktadır.	

AYRINTILI GÖRÜŞME FORMU

TARİH-SAAT: 05.11.2021 – 13:30-15:00		SAYFA NO: 08
ODAKLANILAN KONU: Stratejik İletişim Açısından Kurumsal Algılama Yönetimi		TOPLAM SATIR: 434
ODAKLANILAN KİŞİ: Kurumsal İletişim ve Marka Müdürü		
SATIR	BETİMSSEL VERİ	GÖRÜŞMECİ YORUMU
192.	Böyle bir dönemi pandemide yaşadık. Bizim kaptandan beklediğimiz görev tanımı belli bir yaş grubunu ile tecrübe aralığında olmalıdır. Ama	COVID-19 kısıtlamaları ve etkileri hariç olmak üzere kurum olarak personel temininde herhangi bir zorluk yaşanmadığı, bunun da kurumun sektördeki konumu ve kurumsal itibarın geri bildirimi olduğunun değerlendirildiği belirtilmektedir.
193.	pandemide belirli bir yaş grubunu daha az sahada olmasını getirecek koşullar yaşadık. Şimdi bu tür istisnai bir dönemde bizim tecrübeden	
194.	dolayı belli bir yaş ortalaması arayışında olduğumuz bir görev tanımında, tabii ki bize özel değil sadece tüm sektörde, genel olarak istihdam	
195.	sıkıntısı olmuştur diye düşünüyorum. Bu husus dış koşullara göre değişen ve sektörümüzdeki herkesi etkileyen bir durumdu. Ama biz firma	
196.	olarak herhangi bir görev tanımında şu ana kadar arzu etmiş olduğumuz standartlarda aradığımız niteliklerde insan kaynağı bulamama	
197.	konusunda bir sıkıntı yaşadığımız dönem olmadı. Bu bence biraz da markamızın sektördeki konumu, filomuzun büyüklüğü, ciromuzun	
198.	büyüklüğü, kapasitemizin büyüklüğü ve itibarımızdan kaynaklı olumlu aldığımız bir geri bildirim diye düşünüyorum. Yani insan kaynağı	
199.	bulmakta zorlanmamak, bence markanın doğru bir noktada olduğuna yönelik olumlu bir geri bildirim olarak dikkate alınabilir.	
200.		
201.	Son on yıllık kar oranlarınız dikkate alındığında kurumunuzun finansal durumu nasıldır? Kurumunuzun büyümeye yönelik planları	
202.	var mıdır? Bu konuda yatırımlarınız nelerdir? Koronavirüs (COVID-19) etkilerini de göz önüne alarak hizmet gösterdiğiniziz	
203.	sektördeki rakipleriniz ile kurumunuzun son bir yıldaki finansal durumunu nasıl değerlendirirsiniz?	
204.		
205.	Finansal durumumuzu ele alacak olursak biz ciddi ciro sahibi olan bir markayız. Satış oranlarımız çok yüksek. Ayda ortalama 1.5 milyon	Kurumun finansal durumunun iyi seviyede olduğu, kurumun hizmet gösterdiği sektörde de büyük bir pay sahibi olduğunu ifade etmektedir.
206.	yolcunun ulaşımını sağlıyoruz. Bu da yılda 15 milyondan fazla yolcu demektir. Bu rakamlar başka bir sektördeki başka bir markaya göre	
207.	küçük olabilir, büyük kalabilir. Burada ne durumda olduğumuzu ifade etmek, doğru karşılaştırmak için bizle ortak bir referans noktası	
208.	lazım diye düşünüyorum. Bunun için belki havayolunu dikkate alabiliriz. Havayolunda Türk Hava Yolları bizim milli markamızdır,	
209.	uluslararası bir marka konumundadır. Şimdi söyle düşünelim. Türk Hava Yolları'nın bizim 15 milyon yolcu ulaşımı sağladığımız bir yıldaki iç	
210.	hat yolcu sayısı 50 milyondur. Burada hava yollarında neredeyse tek konumda olan bir markadan bahsediyoruz. Dolayısıyla kara yolu olarak	
211.	şöyle düşünebiliriz. Ülkenin havayolundaki rakamlarının neredeyse üçte bir oranında tek başına taşıma görevi üstlenmiş bir markayız. Sanırım	
212.	böyle bir referans noktasından aldığımızda daha doğru algılanabilir diye düşünüyorum. Diğer taraftan kara yolunu baz alacak olursak, kara	
213.	yolu ulaşımında Türkiye'de ulusal marka konumunda olan yaklaşık 375 marka bulunmaktadır. Kara yolu ulaşımına sadece otobüs yolcu	
214.	taşımacılığı olarak baktığımızda, bireysel araçları hariç tuttuğumuzda, toplam kara yolu yolcu taşımacılığı yapan şehirler arası otobüs markaları	
215.	içerisinde bütün kara yolu ulaşımı yolcu taşımacılığı sayısının dörtte birini sadece 3 marka sağlamaktadır. Bu da çok büyük yolcu sayısına	
216.	tekabül etmektedir. Ben size benim bilet sayımı, ciromu tek başına söylesem bir şey ifade etmeyebilir ama Türkiye'nin tüm kara yolu yolcu	
217.	taşımacılığındaki piyasada bizim payımıza söylersem daha iyi anlaşılabilir diye düşünüyorum. Dolayısıyla finans olarak iyi bir noktada	
218.	olduğumuzu söyleyebilirim.	

AYRINTILI GÖRÜŞME FORMU

TARİH-SAAT: 05.11.2021 – 13:30-15:00		SAYFA NO: 09
ODAKLANILAN KONU: Stratejik İletişim Açısından Kurumsal Algılama Yönetimi		TOPLAM SATIR: 434
ODAKLANILAN KİŞİ: Kurumsal İletişim ve Marka Müdürü		
SATIR	BETİMSSEL VERİ	GÖRÜŞMECİ YORUMU
219.	Kurumumuzun büyümeye yönelik çok ciddi girişimleri bulunmaktadır. Pandemiden hemen önce biz bir yıl içerisinde 150 yeni araç alımı yapan bir markayız. Bizim o dönemde filomuzdaki araç sayımız 600'dü. Bu bir yıl içerisinde neredeyse filonuzun ¼'ü kadar aracı tekrar almanız demektir. Dolayısıyla bu çok büyük bir yatırım hamlesidir. Bu hamleyi yapabilmek için yani böyle bir risk alabilmek için hem geleceğe, hem gelecekteki potansiyelinize, hem de ülkedeki istikrar düzeyinize ciddi bir güven duyuyor olmanız gerekir.	Kurumun 1 yıl içerisinde filosunun dörtte biri kadar otobüs olarak büyümeye yönelik büyük yatırım yaptığı belirtilmektedir.
220.		
221.		
222.		
223.	Pandemi koşulları bizim sektörümüz için çok zorlu geçti ve değişiklik yarattı. Çünkü bu periyotta ulaşım ve toplu taşıma temel kısıtlanan alanlardan bir tanesi oldu. Hatta ülkemizde alınan COVID-19 önlemleri içerisinde İçişleri Bakanlığının genelgeleri ve talimatları doğrultusunda yasaklanan, kısıtlanan temel konulardan bir tanesi eğitim yani okulların kapanması, bir diğeri ise seyahat kısıtlamasıydı. Yani kısıtlamalar ve yasaklamalar ile ilgili olarak direkt ana başlıklardan biri bizim iş tanımımızdı. Dolayısıyla 2020 yılında Nisan ayında itibaren 3 aylık dönemde bütün faaliyetlerimiz tamamen durduruldu. Bu sadece bizim için değil, tüm sektör alanında yaşanan bir durumdu. Örneğin; biz 62 yaşında bir firmayız. 62 yıllık işletme hayatımızda ilk defa bu dönemde bir aracımız kontak kapattı. Yani 7/24 hayatımızda hiç durdurmadığımız sistemimizi, iş hayatımızı 3 ay boyunca kapatmak zorunda kaldık. Bu durum bizde hem markamız, hem çalışanlarımız, hem de yolcularımız için inanılmaz travmalara sebep oldu. Dolayısıyla pandeminin etkilerini finansal, organizasyon ve faaliyetlerimizi düzenleme anlamında hem iç müşterimiz, hem dış müşterimiz, hem markamız, hem de sektör açısından açıkçası en çok yaşayanlardan birisi olduğumuzu düşünüyorum. Dolayısıyla biz bu süreçte daha önceki tecrübemizle yolcularımızla olan faaliyetimizi ya da iletişim becerilerimizi direkt kriz ortamında çok net görebilme imkânı bulduk. Çünkü küresel ve sektörel bir kriz yaşıyoruz ve bu kriz bizden de kaynaklanmıyor. Burada biz daha önceki yılların birikimi ile iletişim becerilerimizin meyvesini aldığımızı düşünüyoruz. Çünkü tüm seyahatler ile ilgili bütün kamusal bilgilendirmeyi sadece kendi yolcularımıza değil, yolcumuz olmayan insanlarla da paylaştık. Bunu nereden anlıyoruz? Bizim pandemiden hemen önceki ay müşteri ilişkileri departmanımızın aylık işlem hacmi 18 bindi. Burada işlem hacminden kastettiğim şey şudur: Her bir müşteri bildirimidir. Bu olumlu bildirim olabilir, olumsuz bildirim olabilir, soru olabilir, bilgi ihtiyacı olabilir. Herhangi bir hedef amacıyla bizimle iletişime geçilen her bir kaydı, her bir müşteri başvurusunu biz bir işlem olarak kabul ederiz. Pandemi ile birlikte aylık işlem hacmi üç-dört katına çıktı. Bu da sadece bizim yolcularımızın bildirimi olmadığını göstermektedir. Biz bu süreç içerisinde her genelgeyi incelelikte takip ettik. Her zaman bütün kara yolu ulaşımını buna dâhil edecek şekilde, düzenli, programlı bilgilendirmelerde bulunduk. Sadece müşterimizin bizimle olan ilişkisine dair bilgilendirmelerde bulunmadık. Örneğin bireysel aracı ile seyahat eden insanların genelgelerde yer alan edinmesi gereken bilgiler olduysa bunlara da yer verdik. Bizim burada elinde doğru iletişim kanallarını bulunduruyor olmanın bilinciyle kamusal bir vatandaş olma sorumluluğumuzu yerine getirdiğimizi düşünüyorum.	Pandemi sürecinde krizin iyi bir şekilde yönetildiği ve kurumsal vatandaşlık görevi kapsamında İçişleri Bakanlığının COVID-19 genelgeleri bilgilendirmelerinin tüm topluma hitap edecek şekilde yapıldığı ve bunun geri bildirimlerinin alındığı belirtilmiştir. Buradan COVID-19 nedeniyle gerek hijyen gerekse de kuruma güven açısından potansiyel müşterileri kaybının olmadığı, tam tersine müşteri olmayanların dahi kurum ile iletişim kurduğu belirtilmektedir.
224.		
225.		
226.		
227.		
228.		
229.		
230.		
231.		
232.		
233.		
234.		
235.		
236.		
237.		
238.		
239.		
240.		
241.		
242.		
243.		
244.		

AYRINTILI GÖRÜŞME FORMU

TARİH-SAAT: 05.11.2021 – 13:30-15:00		SAYFA NO: 10
ODAKLANILAN KONU: Stratejik İletişim Açısından Kurumsal Algılama Yönetimi		TOPLAM SATIR: 434
ODAKLANILAN KİŞİ: Kurumsal İletişim ve Marka Müdürü		
SATIR	BETİMSSEL VERİ	GÖRÜŞMECİ YORUMU
245.	Kurum olarak sosyal sorumluluk projelerini destekler misiniz? Son yıllarda yürüttüğünüz sosyal sorumluluk kampanyaları nelerdir?	
246.	Kurum olarak çevrenin korunmasına karşı hangi önlemleri alırsınız? Kurum çalışanlarınızın müşterileriniz ve diğer insanlar ile	
247.	ilişkilerinde nelere dikkat etmesini istersiniz? Bu konuda onları nasıl yönlendirirsiniz?	
248.		
249.	Evet, kurumsal sosyal sorumluluk projelerimiz vardır. Bu projelerimiz iki çeşittir. Birincisi dönemsel olarak etkinlik, organizasyon, aktivite	Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin ikiye ayrıldığı, bunların dönemsel ve süreklilik arz eden projelerden oluştuğu belirtilmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin çocukları ve üniversite öğrencilerini kapsadığı ifade edilmektedir.
250.	bazında çalıştıklarımızdır. İkincisi ise süreklilik arz eden, yani düzenli bir ilişki geliştirdiğimiz, artık beraber bir marka işbirliği, ortaklığı,	
251.	kardeşliği haline gelen çalışmalarımızdır. Sosyal sorumluluk çalışmalarımızı; çocuklar, çocuk sağlığı, çocuk eğitimi ve üniversite öğrencileri	
252.	eğitimi odaklı olarak bu iki temel başlık altında özetleyebilirim. Bunlardan çocuk sağlığı üzerine olanlar için özellikle LÖSEV ile çok uzun	
253.	yıllar boyunca işbirliği içerisinde olduk. Önceki yıllarda biz kendi tarifeler seferlerimiz ile Türkiye'nin dört bir yanından, bu neredeyse	
254.	Türkiye'nin yarısı kadar ilimizi kapsıyor, bu illerde tedavi olmak için diğer illere seyahat eden tüm lösemi hastası çocuklarımızın ulaşmalarını	
255.	yıllarca ücretsiz olarak gerçekleştirdik. Aynı zamanda onlara refakatçilik yaptık. Dolayısıyla burada LÖSEV ile çok ciddi bir işbirliği	
256.	sürecimiz vardır. Biliyorsunuz LÖSANTE Çocuk ve Yetişkin Hastanesi, bu sektörde Türkiye'nin kapsamlı özel hastaneden bir tanesi, bu	
257.	hastanenin yapım aşamasında çok ciddi görevlerde, katkılarda bulunduk. Özellikle LÖSEV ile bu konuda düzenli bir ilişkimiz bulunmaktadır.	
258.	Onların dönemsel olarak ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışıyoruz. Bunun dışında Genetik Hastalıklar Tanı Merkezi (GETAM) gibi engellilerin	
259.	yaşam kalitesini arttırmaya yönelik çalışmalarda bulunan STK'lerimizle işbirliği yapıyoruz, çalışıyoruz. Mesela sesli betimleme, sesli kitap	Kurumun görme engelli yolcular için sesli betimleme içeriklerini otobüslerinde bulunduran ilk şirket olduğu belirtildiğinden, bu hizmet Kurum tarafından sektörde ilk defa uygulanmaya başlanan hizmetlere eklenmelidir.
260.	olanağı gibi hizmetleri araçlarına ilk koyan firma biziz. Yani görme engelli yolcular için sesli betimleme şeklinde film vb. içerikleri	
261.	araçlarında bulunduran ilk firmayız. Gençlerin eğitim hayatının daha iyi standartlara kavuşması konusuna gelecek olursak, orada da tüm	
262.	Türkiye'de muhtemelen işbirliği yapmadığımız, belli bir dönem bir araya gelmediğimiz, aktivitesi ya da çalışmasında sponsorluk	
263.	yapmadığımız öğrenci kulübü yoktur iddiasını bulunabilirim. Bu faaliyetlerimizin sayısı o kadar fazladır.	
264.	Çevrenin korunması ile ilgili olarak; 2021'nin ortasından itibaren biz matbu bilet uygulaması tamamen kaldırdık. Artık sadece SMS bilet	
265.	kullanıyoruz. Örneğin siz şubeden de bilet alsanız, internet üzerinden de bileti alsanız, biletiniz size SMS olarak iletilmektedir. Hiçbir şekilde	
266.	matbu bilet baskısı kullanmıyoruz. Yani hem SMS bilet, hem de e-fatura uygulaması kullanıyoruz. Bu şekilde ağaçlarımızın korumasını ve	
267.	kâğıt tüketiminin azaltılmasını hedefliyoruz.	
268.	Kurum çalışanlarımızın müşterilerimiz ve diğer insanlar ile ilişkilerini insan kaynakları departmanımıza bağlı olarak görev yapan eğitim	Kurum çalışanlarının toplum ile ilişkilerini düzenleyebilmek için eğitime tabi tutulduğu belirtilmektedir.
269.	departmanımız tarafından düzenlenmektedir. Personelimize düzenli olarak kendi görev tanımlarına uygun eğitimler verilmektedir. Bunun	
270.	dışında personelimize toplum ilişkilerini düzenleyici ortak eğitimler de verilmektedir. Toplum hayatını düzenleyen bu eğitimler içerisinde;	
271.	kriz yönetimi, stres yönetimi, etkili iletişim, problem çözme, empati gibi konular bulunmaktadır. Bu konuda bizim en temel amacımız, biraz	

AYRINTILI GÖRÜŞME FORMU

TARİH-SAAT: 05.11.2021 – 13:30-15:00		SAYFA NO: 11
ODAKLANILAN KONU: Stratejik İletişim Açısından Kurumsal Algılama Yönetimi		TOPLAM SATIR: 434
ODAKLANILAN KİŞİ: Kurumsal İletişim ve Marka Müdürü		
SATIR	BETİMSSEL VERİ	GÖRÜŞMECİ YORUMU
272.	daha duygusal ifade edecek olursak, en üst yönetim kademesinden en temel saha çalışanına kadar tüm personelimizin karşındaki kişinin	
273.	kalbini dokunmayı, duygularına hitap etmeyi ve empati kurabilmeyi sağlayabilecek uygulamalar yapmaktır.	
274.		
275.	Kurumunuz tarafından kurumsal kimliğe ve kurumsal imaja yönelik stratejik iletişim kapsamında kurumsal algılama yönetimi	
276.	çalışmaları yapılmakta mıdır?	
277.		Kurumun kimliği ve imajına
278.	Evet.	yönelik çalışmaların yapıldığı
279.		belirlenmektedir.
280.	Sizce “uzlaşılabilirlik (karşılıklı anlaşılabilirlik)” ne demektir? Bu anlamda kurumunuzun çalışanlar ve müşteriler ile uzlaşma	
281.	gerekli konular nelerdir? Uzlaşmaya varabilmek için kurum olarak neler yaparsınız?	
282.		
283.	Bizim bir iç müşterimiz bir de dış müşterimiz vardır. Bu bizim iki temel ilişki biçimimizdir. İlişki kurduğumuz bu iki kümenin biz tam	
284.	ortasına duruyor ve bu iki küme arasındaki iletişime aslında aracılık ediyoruz. Dolayısıyla bu iki kitlenin hem bizimle marka olarak ilişkisi ve	
285.	beklentileri var, hem de bizim aracılığınızla birbirinden beklentileri var. Yani yolcunun çalışanlardan, çalışanların yolcudan, yolcu ve	
286.	çalışanların markadan beklentileri var. Bu beklentilerin doğru yerleştirilmesi, doğru beklentilerin taraflar arasında kurulmasını belirleyen	
287.	operatör, marka olarak biziz. Burada yolcunun beklentilerine cevap vermekten bahsetmiyorum. Altını çizerek söylüyorum, yolcunun	
288.	beklentilerin doğru anlaşılmasında, doğru yapılanmasında, yolcunun bizden almış olduğu beklentilerin doğru inşa edilmesinde bizim	
289.	sorumluluk almanız gerekmektedir. Burada verdiğimiz hizmetle ilgili detaylı ve doğru anlaşılabilir bilgilendirmeleri yapmak zorundayızdır ki	
290.	yolcunun beklentileri mantıklı ve rasyonel olabilsin. Aynı şekilde çalışanlarımızın beklentileri ve bunların birbirlerinde beklentilerine de aynı	
291.	şekilde yaklaşıyoruz. Özetle demek istediğim; hem beklentilerin oluşma sürecinde, hem ikinci aşamada bu beklentilerin bütün taraflar arasında	
292.	doğru şekilde yerine getirilmesini sağlamakta, hem de bu beklentilerin karşılanmadığı, beklentilerin birbiri ile ters düştüğü çatışma noktasında	
293.	yani uzlaşamama noktasında sorumluluk almamız gerekmektedir. Çatışmanın giderilmesi konusundaki aldığımız önlemler bizim buradaki	
294.	uzlaşma kabiliyetlerimizi, operatör kabiliyetlerimizi gösterir. Bizim “uzlaşılabilirlik, karşılıklı anlaşılabilirlik” kurum anlayışımız bu şekildedir.	
295.	Bizim sorumluluğumuz taraflar arasında beklentilerin doğru inşa edildiğinden emin olmak, doğru giderildiğinden emin olmak, giderilmediği	
296.	noktalarda oluşan bir çatışma varsa bunun sebeplerini bulmak ve gidermektir.	
297.		

AYRINTILI GÖRÜŞME FORMU

TARİH-SAAT: 05.11.2021 – 13:30-15:00 ODAKLANILAN KONU: Stratejik İletişim Açısından Kurumsal Algılama Yönetimi ODAKLANILAN KİŞİ: Kurumsal İletişim ve Marka Müdürü		SAYFA NO: 12 TOPLAM SATIR: 434
SATIR	BETİMSSEL VERİ	GÖRÜŞMECİ YORUMU
298.	Sizce “girişimciliğin” kurum için önemi nedir? Kurumunuzu göz önüne aldığımızda girişimcilik açısından risk alma seviyenizi nasıl tanımlarsınız (bu konuda ne kadar cesaretlisinizdir/ cesursunuzdur)? Girişimcilik faaliyetlerinizde neleri göz önünde bulundurursunuz?	
299.		
300.		
301.		
302.	Hedeflediğiniz çalışma alanında kendinize belirlediğiniz noktada, sürdürülebilir olmanız için geleceğe bakmak, girişimci olmak zorundasınızdır. Yani siz, değişimi takip etmek, göreve uyum sağlamak zorundasınız. Bu konuya kurum açısından şöyle bakmalıyız. Kurum dediğimizde bunlar; devlet kurumları, Sivil Toplum Kuruluşları (STK’ler) ve özel işletmelerdir. Eğer siz ticari işletmeyseniz varlığınızı sürdürmek zorundasınız. Varlığınızı sürdürmeniz için yeterli olacak kadar kazanç sahibi olabilmeniz veya kârınızı sürdürebilmeniz gerekir. Kamusal bir kurum ya da STK’lerin hayatta kalabilmek için böyle bir endişesi ya da böyle bir sorumluluğu yoktur. Ama bir özel işletmenin hayatına devam edebilmesi, varlığını sürdürebilmesi için bu endişeyi hep taşımak zorundadır. Dolayısıyla da bunu yerine getirebilmek için sizin her zaman güncel kalmanız, öncü olmanız, teknolojiyi takip etmeniz, çalışma alanınızı dair kuşaklar arasındaki beklentilerin üzerine odaklanmanız gerekmektedir. Çünkü temel olarak finansal sağlığını yerinde tutmak zorundasınızdır.	Ticari kurumların, varlıklarını sürdürebilmesi için değişimi takip etmek, sürdürülebilir olmak için geleceğe bakmak ve göreve uyum sağlamak zorunda oldukları belirtilmektedir.
303.		
304.		
305.		
306.		
307.		
308.		
309.		
310.	Marka olarak varlığımızı sürdürebilmemiz için görev alanımızda bizim temel materyalimiz olan otobüslerimizi güncel tutmamız gerekmektedir. Çünkü otobüsler otomotiv sektörünün gelişmelerinden etkilenen bir alan olduğundan, otomotiv sektörünün gelişme ve değişme hızı neyse biz de o hıza ayak uydurmak zorundayız. Biz 1962 yılında kurulan bir otobüs markasıyız. 1962 yılındaki otobüsü kullanarak hayatımıza devam etmemiz elbette mümkün değil. Temel olarak bakarsak otobüsler, otomotiv sektöründeki gelişmelere istinaden ortalama 4-5 yılda bir mutlaka değişiyor, gelişiyor ve yenileniyorlar. Dolayısıyla da bizim, işimizi yaparken kullanımız materyallerin bu anlamda sınırlı bir ömrü olmuş oluyor. Biz girişimcilik özelliğimizi, varlığımızı sürdürebilmek muhafaza etmek zorundayız. Biraz önce ifade etmiştim. Pandemiden hemen önce işimizi yaparken kullanınız temel kaynağımız 600 araçlık filomuzdur. Biz son bir yıl içerisinde 150 araç olarak bunun dörtte bir oranında yeniliyoruz. Bence bu bizim ne kadar risk aldığımızı açıklayabilir. Ancak bir de şunu belirtmek isterim ki; bu bizim girişimcilik cesaretinizi evet gösteriyor ama risk alma konusunda tabii ki temkinli hareket etmek, temkinli davranmak zorundayız. Burada çok ince bir çizgi var. Yani varlığımızı tehlikeye atmayacak kadar tecrübelerimize dayanarak hareket etmek ama varlığımızı sürdürebilmeyi sağlayacak kadar da risk almak zorundayız. Burada bizim yönetim ve tecrübemiz çok önemli. Daha genç markalar için belki bu dengeyi sağlamak daha zor olabilir. Ama bizim gibi birkaç kuşak yaşamış olan markalar için ben bunun daha kolay olduğunu düşünüyorum. Zaten işte burada sizin sektörünüzün referans markası olmanızın önemi ortaya çıkıyor. Bakın bunlar birçok misyon cümlesinde, birçok vizyon cümlesinde yer alır. Aslında bakarsanız gayet moda ve klişe bir cümle kullanılıyor. “Sektörünüzün referans markası olmak, sektörünüzün	Kurum tarafından kendi varlıklarını sürdürebilmek için temel materyalleri olan otobüslerin otomotiv sektörünün gelişme ve değişme hızına ayak uydurmak zorunda olduğunu belirtilmektedir. Kurumun son bir yıl içerisinde araç filosunun dörtte biri oranında yenilediklerini,
311.		
312.		
313.		
314.		
315.		
316.		
317.		
318.		
319.		
320.		
321.		
322.		
323.		

AYRINTILI GÖRÜŞME FORMU

TARİH-SAAT: 05.11.2021 – 13:30-15:00
ODAKLANILAN KONU: Stratejik İletişim Açısından Kurumsal Algılama Yönetimi
ODAKLANILAN KİŞİ: Kurumsal İletişim ve Marka Müdürü

SAYFA NO: 13
TOPLAM SATIR: 434

SATIR	BETİMSSEL VERİ	GÖRÜŞMECİ YORUMU
324.	lideri olmak”. Bunun için sadece işinizi en iyi yapmanıza ya da o kısa süre içerisinde ne kadar çalışma yaptığınızla çok da bağlantılı	ancak bunu önceki yönetim tecrübeleri doğrultusunda yaptıklarını vurgulamaktadır.
325.	olamayabiliyor. Lider olabilmek için evet en iyi performansın gösterilmesi gerekir ama belirli bir zamanında da geçmesi, tecrübe kazanılması	
326.	da gerekiyor. Çünkü çalışanlarından bağımsız olarak markanın da bir olgunlaşma yaşı var. Örneğin 5 yıllık bir marka istediği kadar her şeyi	
327.	doğru yapsın, bizim bulunduğumuz sektörde lider olamaz. Olamaz, çünkü gereken tecrübeye henüz sahip olunamamıştır. O kadar zamandır bir	
328.	marka değildir. O kadar kuşak geçirmemiştir. O kadar yönetim geçirmemiştir. Mesela bizim markamızın günümüzdeki yöneticileri olarak biz	
329.	aslında onun avantajına biraz sahibiz. Çünkü bizden önceki nesil yöneticiler ile birlikte, yani 60 yıllık bir marka olarak bizim kaç tane iktidar,	
330.	kaç tane hükümet, kaç tane yönetim, kaç tane ekonomik kriz görmüş olmamız demektir. Dolayısıyla bizden önceki yönetim nesillerinin	
331.	oluşturduğu, geçtiği belli patikalar var ve bu patikaları biliyoruz. Mesela en basitinden ülkemizde yaşanan herhangi bir ekonomik krizde bizim	
332.	şirketimizin daha önceki tecrübelerine göre bilanço eşiklerinin ne olduğunu biliyoruz. Finansal olarak ne kadarına dayanabiliriz, ne kadarını	
333.	karşılayabiliriz bunlara hâkimiz. Çünkü daha önceden yaşanmış örnekleri var ve biz de bunları görerek hareket ediyoruz.	
334.		
335.	Sizce “yetkinlik” ne demektir? Bu anlamda kurumunuzun çalışanlar ve müşteriler tarafından yetkin olarak algılanması için neler	
336.	yapıyorsunuz? Bu konuda önem verdiğiniz hususlar nelerdir?	
337.		
338.	Yetkinliği önceden ifade etmiştim. Burada yetkinliğin direkt hizmetin yolcuya verilmesiyle ilgili yansımalarına bakabiliriz. Mesela şöyle	Kurum tarafından araç içi ikramlarının seçilmesinde kurum tecrübelerinden yararlanıldığı belirtilmektedir.
339.	temel bir örnek verebilirim. Araç içerisinde ikram dağıtımı yapıyoruz. İkram dağıtımında hangi ikram ürününün ne kadar sürdürülebilir	
340.	olduğunu tecrübelerimiz doğrultusunda ve çok geniş coğrafyada, çok fazla insana hizmet veriyor olmanın sağladığı avantajla ve bilinçle daha	
341.	iyi anlayabiliyoruz. Biz buna göre ürünler seçiyoruz.	
342.	Başka bir örnek olarak hangi güzergâhlarda, hangi sefer saatlerinin yolcular tarafından daha çok ihtiyaç duyulan saatler olduğunu	
343.	araştırıyoruz, seferlerimizi buna düzenliyoruz. Bunlar da çok önemli. Biz sadece ticari kaygılarımıza göre sefer saatlerini belirlemiyoruz.	Kurum tarafından şehirler arası sefer saatlerinin belirlenmesinde sadece ticari kaygıları gözetenmediği, kurumsal vatandaşlık anlayışı ile toplumun ulaşım, sağlık vb. ihtiyaçlarına da önem verildiği belirtilmektedir.
344.	Bulunduğunuz coğrafyanın kendine has bazı ihtiyaçları olabiliyor. Bunları iyi bilmek, bunlara göre hareketlerimizi düzenlememiz gerekiyor.	
345.	Basit bir örnek verecek olursak; sizin artık Zonguldak iline sefer düzenlemeye başlayacağınızı varsayalım. Bunun için Zonguldak halkının	
346.	ihtiyaçlarına, bölgenin özelliğine bakmak zorundasınız. Mesela Zonguldak'ta havaalanı yok. Dolayısıyla siz bir taraftan entegre taşımacılık	
347.	yapacaksınız. Yani oradaki insanların havayolu ihtiyaçlarına erişim sağlayacak yere kadarki ulaşım sağlayıcısısınız. Bu durum belki sizin	
348.	rakibiniz olarak gözüken bir sektöre fayda saylamak gibi gözükebilir. Ancak oradaki insanların bu toplumsal ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde	
349.	uçuş saatlerine göre sefer koymak zorundasınız. Çünkü sizin sadece özel işletme sorumluluğunuz yok. Burada siz bölgenin dışıyla temasını,	
350.	ulaşımını sağlayan konumundasınız. Başka bir örnek olarak mesela Manisa'dasınız. Manisa'ya sefer düzenleyeceksiniz. Manisa devlet	
351.	hastanesinin bazı tıbbi alanlarda bölümünün olmadığını, bu yüzden de Manisa'daki insanların belli alandaki sağlık ihtiyaçlarını gidermek için	

AYRINTILI GÖRÜŞME FORMU

TARİH-SAAT: 05.11.2021 – 13:30-15:00
ODAKLANILAN KONU: Stratejik İletişim Açısından Kurumsal Algılama Yönetimi
ODAKLANILAN KİŞİ: Kurumsal İletişim ve Marka Müdürü

SAYFA NO: 14
TOPLAM SATIR: 434

SATIR	BETİMSSEL VERİ	GÖRÜŞMECİ YORUMU
352.	Bursa'ya gitmeleri gerektiğini varsayalım. Dolayısıyla bu durumda sizin Manisa ile Bursa arasındaki sefer saatlerinizi, oradaki insanların	
353.	sağlık ihtiyaçlarını giderecek, yani bunun gözeterek uygun saatlerde olması gerekiyor. Çünkü insanların yolculuk yapmasında bir amaç vardır.	
354.	Sizin de bu amaçları bilerek sefer saatlerini iyi belirlemeniz gerekmektedir. Yani sadece kendi amaçlarınızı gözetmeniz yeterli değildir.	
355.	Yolcuların sizden hizmet almaktaki amaçlarının ne olduğunu detaylı olarak bilmekle ancak bu yetkinliğe sahip olabilirsiniz. Biz her duruma	
356.	özel, her bölgeye özel, her sefer saatine özel araştırmalar yaparak, bunları takip ediyoruz.	
357.		
358.	Kurumunuzun hedef kitleniz estetik değerlerine hitap edecek şekilde olumlu algılanması için hangi konulara dikkat edersiniz	
359.	(kurumsal kimlik ve imaj açısından)? Bu konuda kurum olarak neler yaparsınız?	
360.		
361.	Estetik kaygılar dediğimizde tabii işin içine birçok şey girmektedir. Burada reklam ajansı hizmetleri, tasarımlarınız, kullandığımız grafikler,	Kurumun eril bir sektörde dışıl marka olarak konumlandırılmaya çalışıldığından estetik kaygılara sahip olduğu ve bu konuya çok önem verildiği görülmektedir. Kurumun kendi bünyesinde oluşturulan reklam ajansı ile bu ihtiyacını karşıladığı, böylelikle kurum tarafından bu konuya yönelik daha sağlıklı çalışmaların yapıldığı belirtilmektedir.
362.	baskı ya da dijital işlerimiz, yani görsel üretimimiz devreye giriyor. Görsel üretimde birçok marka bu hizmetleri dışarıdan temin olarak reklam	
363.	ajanslarından tedarik etmektedir. Fakat biz sadece kendi sektörümüzde değil, diğer sektörlerdeki birçok markaya göre burada farklı bir	
364.	anlayışımız var. Biz kendi içimizde bir reklam ajans organizasyonu sağlıyoruz. Yani bu hizmetlerin hiçbirini dışarıdan temin etmiyoruz. Bu	
365.	ihtiyaçlarımız çok fazla olduğundan bunları dışarıdan tedarik ettiğimizde yeterince sağlıklı ve iyi sonuçlar alabileceğimizi düşünmüyoruz.	
366.	Daha hızlı aksiyon alabilmek ve kendimizi daha doğru ifade edebilmek için bunun istihdamını çok uzun yıllardır düzenli olarak kendi iç	
367.	bünyesinde sağlayan bir markayız. Grafik tasarımcılarımız var, iletişim direktörlerimiz var, görsel tasarımcılarımız var, yani bir reklam	
368.	ajansında bu şeylerin tedarik edilmesi için ihtiyaç duyulacak görev tanımlarını ne ise onların hepsi bizim kendi şirketimizde kadrolu istihdam	
369.	edilen personelden oluşmaktadır. Bu çok temel bir farktır. Bu sayede biz çalışmalarımızı daha doğru ifade edebildiğimizi düşünüyoruz. Çünkü	
370.	müşterimizi daha iyi tanıyoruz. O kitleye göre hareket ediyoruz. Estetik kaygılarımız tabii ki çok var. Çünkü biz markamızı eril bir sektör	
371.	içerisinde dışıl bir marka olarak konumlandırmaya çalışıyoruz. Ona göre hareket ediyoruz.	
372.		
373.	Çalışanlarımız ve müşterileriniz tarafından kurumunuzun negatif bir şekilde algılanmaması için kurum olarak neler yapıyorsunuz?	
374.	Bu konuda hangi hususlara dikkat ediyorsunuz?	
375.		
376.	Mesela araç içerisinde ikram ettiğimiz her ürüne çok dikkat ediyoruz. İkram ettiğimiz her ürünün markasının değerli olmasına özen	Kurum tarafından araç içi ikram ürünlerine ve filosundaki otobüslerin markalarına dikkat edildiği belirtilmektedir.
377.	gösteriyoruz. İkram ürünlerini kendi marka değerimize yakın markalardan tercih ediyoruz. Biz kendi sektörümüzde “ben liderim ve referans	
378.	markayım” diyorsak, hakikaten müşterimizi gördüğü, temas ettiği her alanda, her konuda da o alanın lider markaları ile çalışmak zorundayız.	
379.	İkram ürünlerinde marka değeri olmayan hiçbir ikram ürünü kullanmayız, ulusal marka haline gelmemiş hiçbir tedarikçiyle çalışmayız. Bunu	

AYRINTILI GÖRÜŞME FORMU

TARİH-SAAT: 05.11.2021 – 13:30-15:00		SAYFA NO: 15
ODAKLANILAN KONU: Stratejik İletişim Açısından Kurumsal Algılama Yönetimi		TOPLAM SATIR: 434
ODAKLANILAN KİŞİ: Kurumsal İletişim ve Marka Müdürü		
SATIR	BETİMSSEL VERİ	GÖRÜŞMECİ YORUMU
380.	bütün unsurlara yayabiliriz. Bizim filomuzda Mercedes ve Man marka dışında otobüs kullandığımızı göremezsiniz.	
381.	Mesela şuna dikkat ederiz. Biz ulusal bir markayız ama Türkiye'nin dört bir yanına hizmet veriyoruz. Örneğin bir taraftan Denizli	Kurumun ulusal bir marka olarak verdikleri hizmette standardı sağlamaya çalıştığı görülmektedir.
382.	markasıyız, bir taraftan İzmir markasıyız, diğer taraftan İstanbul markasıyız. Aslında hizmet verdiğiniz her bölgedeki halk sizi o bölgenin yerel	
383.	firması olduğunu algılıyor. Ama aslında siz ulusal bir markasınız. Mesela A ilindeki bütün insanlar tarafından A ili markası yerel marka olarak	
384.	algılanırsınız. Ama siz ulusal marka olmak, bu hedefte olarak arzu ettiğiniz gibi algılanmak istiyorsanız, o zaman ulusal marka gibi davranmak	
385.	zorundasınız. Biz bu detaylara dikkat ediyoruz. Dolayısıyla hiç bir ikram ürününüz bölgesel bir üründen oluşmaz. Bölgesel bir markadan	
386.	oluşmaz. Ya da A iline giden arabalarımıza şu ikramı verelim de B iline giden arabanıza bu ikramı verelim diyemeyiz. Hepsini standart tutmak	
387.	zorundayızdır. Bu ulusal marka konumumuzu koruma hedeflerimizle, öyle algılanma hedeflerimizle doğru orantılı bir çalışma, bir endişedir.	
388.	Bütün hizmetlerimizi belli bir standart uygulamada tutma gayretindeyiz.	
389.	Örneğin müşteri ilişkilerimizde şikâyet yönetimi ve sosyal medya iletişim yönetimi, yani sosyal medyada da CRM yürütüyoruz. Sosyal	Kurumun sosyal medya yönetimine ve şikâyet yönetimine önem verdiği ve sosyal medyanın çok büyük bir aktör konumunda olduğu için tek bir hatanın sosyal medya vasıtası ile büyük bir krize evrilebileceği gerçeği ile kurumun sosyal medya yönetimine büyük bir bütçe ve çaba ayırdığı belirtilmektedir.
390.	medyanın birçok farklı tarafı var. Sosyal medyada pazarlama yönetimi yapmak başka bir şey, CRM yönetimi yapmak başka bir şey, müşteri	
391.	ilişkileri yönetimi yapmak başka bir şeydir. Biz sosyal medyada pazarlama iletişiminden çok daha fazla şikâyet yönetimi iletişimi yapıyoruz.	
392.	Çünkü artık çağımızda insanlar memnuniyetsizliklerini sosyal medya üzerinden ifade ediyorlar. Bu da çok daha fazla insanın sizinle ilgili	
393.	tecrübelere şahitlik etmesi anlamına geliyor.	
394.	Sosyal medya artık burada çok büyük bir aktör konumundadır. Çünkü eskiden olduğu gibi sadece bir yolcunun memnuniyetsizliğinde	
395.	sadece memnuniyetsizliği tecrübeden kişi ile olan ilişkiniz yürümüyor. Onunla beraber sosyal medya vasıtasıyla aslında her bir yolcu tecrübesi	
396.	üzerinden bütün kamuoyu ile iletişim kuruyorsunuz. Dolayısıyla da burada sosyal medya iletişimimiz ve ekibimiz konusunda büyük bir çaba	
397.	ve yatırım harcıyoruz. Müşteri ve çalışanlarımız tarafından olumsuz algılanmamak için temel husus bence sosyal medya yönetimini doğru	
398.	yapılması konusundaki eforumuz olacaktır. Çünkü aslında biz sahada hizmetimizi, istediğimiz çalışmaları ne kadar iyi yaparsak yapalım, tek	
399.	bir hata sosyal medya vasıtasıyla çok büyük bir isteğimiz dışında algılanma problemine sebebiyet verebilmektedir. Bu yüzden sadece	
400.	kurumumuz için değil, tüm şirketler için artık işler çok çok çok zor.	
401.		
402.	Hedef kitleleriniz kurumunuza nasıl “ulaşılabilir”? Bu konuda günümüzdeki teknolojik gelişmeler doğrultusunda neler	
403.	yapıyorsunuz? Çalışanlarınız ve müşterileriniz tarafından gerek hizmet almak, gerekse de şikâyetlerini iletmek için hangi araçları	
404.	kullanabilir?	
405.		
406.	Satış ofislerimizden yüz yüze iletişimle, çağrı merkezimizden, internet tabanlı (online) mecralarımızdan; mobil uygulamamız, web sitemiz,	

AYRINTILI GÖRÜŞME FORMU

TARİH-SAAT: 05.11.2021 – 13:30-15:00 ODAKLANILAN KONU: Stratejik İletişim Açısından Kurumsal Algılama Yönetimi ODAKLANILAN KİŞİ: Kurumsal İletişim ve Marka Müdürü		SAYFA NO: 16 TOPLAM SATIR: 434
SATIR	BETİMSSEL VERİ	GÖRÜŞMECİ YORUMU
407.	sosyal medyanın iletişim kanalları ki sosyal medyanın bütün platformlarında mutlaka kurumsal hesaplarımız var, araçlarımız içerisindeki	Kuruma nasıl ulaşılabilindiği açıklanmıştır.
408.	ekranlar üzerinden dahi yolcu anlık olarak mesaj göndererek bize ulaşabilmektedir.	
409.		
410.	Kurumunuza insani bir özellik yüklemek isteseydiniz erkeksi ve kuvvetli olmasını tercih eder miydiniz? Bu algılamayı değiştirmek	
411.	(artırmak/ azaltmak) için neler yaparsınız?	
412.		
413.	Daha önce de bahsetmiştim. Bizim çalıştığımız sektör erkeksi, eril bir sektördür. Zaten lojistik ve ulaşım firmalarının karşısındaki kitleye	Kurumun eril bir sektörde dışıl bir marka olarak konumlandırılmaya çalışıldığı, bu bağlamda duygusal bağ kurulmaya ve insani değerlere işaret edecek mesajlar verilmeye çalışıldığı belirtilmiştir.
414.	kendisiyle ilgili en çok hissettirmesine ihtiyaç duyduğu özellik ve duygu güvendir. Çünkü eğer siz bir ulaşım markasıysanız, temel göreviniz	
415.	insanları bir yerden bir yere güvenli bir şekilde ve doğru zamanlama ile ulaştırmaktır. Dolayısıyla en çok güven üzerine çalışmak	
416.	durumundasınız. Ama tabii ki bu güven inşası sadece eril duygularla olmayabilir. Bizim temel hedefimiz eril bir sektörde, müşterimiz ile	
417.	aramızdaki ilişkinin temel duygusunun güven olduğu bir alanda, biz bu güveni daha çok dışıl duygularla inşa etmeye çalışmaktayız. Kendimizi	
418.	ifade ettiğimiz, kendimizi temsil ettiğimiz bütün mecralarda daha duygusal bir iletişim biçimi kullanıyoruz. Daha açık bir ifadeyle seçtiğimiz	
419.	görsellerdeki tüm mesajların içeriğinde, tüm görsel materyallerimizde, kamu bilgilendirmesi yaptığımız bütün cümlelerimizde yolcumuzla	
420.	daha duygusal bir bağ ve iletişim kurmaya çalışmaktayız. Yani daha çok duygulara, insani değerlere işaret ederek mesajımızı vermeye	
421.	çalışmaktayız.	
422.	Çalışmalarımıza yönelik örnek veririm; araçlarımızda bitki çayı ikramımız vardır. Biz bu bitki çayını “bitki çayı ikramımız var,	Kurum tarafından dışıl duygularla iletişim taktiklerine yönelik bir örnek verilmiştir.
423.	ikramlarımız çok çeşitli” diye lanse etmiyoruz. Bunun iletişimini kamuya şöyle yapıyoruz: “Biz anneleriniz kadar olamayız ama biz de size	
424.	kıyamayız. Sizin için kaydattığımız sıcak ıhlamurunuz burada” diyoruz. Özellikle soğuk algınlığı belirtisi gösteren yolcularımıza ıhlamur	
425.	hazırlayıp bu şekilde servis ediyoruz. Mesela burada annelik duygusuna bir gönderme, bir işaret var. Bizim bütün müşterimize karşı onların	
426.	annelerinden görebilecekleri, yani annelik duygusu ile özdeşleştirilmiş duygularımız olduğuna dair bir göndermede bulunuyoruz. Bu markanın	
427.	dışıl konumlandırılmasıyla ilgili temel bir tercihtir. Yani annelik duygusu karşınızdaki kişinin ihtiyaçlarına ve bakımına öncelikli olarak	
428.	görmemiz, bunun üzerinden ona bu ihtiyaçları gidermeye çalıştığınız gibi bazı anaç duyular ifade etmektedir. Psikolojik ve bilimsel olarak	
429.	annelik duygusuna karşılık gelen duygulardır. Biz daha çok ürünlerimizde, verdiğimiz hizmetlerde müşteri ile iletişim kurarken bu duygulara	
430.	gönderme yapan iletişim biçimlerini tercih ediyoruz.	
431.	Örneğin bulunduğumuz eril sektörde güven duygusunun inşasında daha çok araç görselleri kullanılırken, biz daha çok çalışanlarımızın	Kurum tarafından hedef kitlesi ile duygusal bağ kuracak şekilde iletişim taktikleri kullanıldığı belirtilmiştir.
432.	görsellerini öncelik tanıyoruz. Yani biz kullandığımız araç ve teknolojinin görsellerinden daha çok çalışanlarımızın görsellerine bu	
433.	malzemelerde daha çok yer vermeye çalışırız. Biz burada bizim de organizasyon olarak insan olduğumuzu, bu duyguları taşıdığımızı ve	
434.	karşınızdaki yolcularla da bu duygular üzerinden bir bağ kurmaya çalıştığımıza dair göndermeler yapmaya çalışıyoruz.	

TEŞEKKÜR

Tez çalışmamın her aşamasında yanımda olan ve bana yol gösteren, tüm sorularıma ve sorunlarıma her zaman hiç usanmadan büyük bir sabır ve gayretle yardımcı olarak beni sürekli destekleyen saygıdeğer danışman hocam Prof.Dr. E.Pelin Baytekin'e,

Eleştirileri ve yorumları ile çalışmamın detaylandırılarak iyileşmesine vesile olan ve tez izleme komitesinde yer alan Doç.Dr. Mine Yeniçeri Alemdar ve Doç.Dr. Burcu Balcı'ya,

Özellikle nicel araştırma sürecinde yardımlarını esirgemeyen, bu konudaki tavsiyeleri ile beni yönlendirerek çalışmaya katkı sağlayan Doç.Dr. Nahit Erdem Köker'e,

Doktora eğitimimin ders aşaması süresince bilgileri ile ufku genişleterek beni akademik anlamda zenginleştiren Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi'ndeki değerli hocalarım (alfabetik sırayla) Prof.Dr. Aylin Göztaş, Prof.Dr. Ayşen Temel Eğinli, Prof.Dr. Bilgehan Gültekin, Prof.Dr. Demet Gürüz, Prof.Dr. Elif Yıldız, Prof.Dr. Füsün Topsümer, Prof.Dr. Gaye Erel, Prof.Dr. Mine Saran, Prof.Dr. Ş.Emet Gürel, Prof.Dr. Z.Beril Akıncı Vural'a,

Nicel çalışmamda kullanmak istediğim ölçekleri ve ölçeklerin Türkçe uyarlamalarını kullanabilmem için bana izin vererek destek olan Charles J. Formbrun, Gary Davies, Rosa Chun, Rui Vinhas da Silva, Stuart Roper ile Ali Saydam ve Dilek Melike Uluçay'a,

Çalışmamın ilk aşamasında tezimin şekillenmesi kapsamında görüşlerine başvurduğum Prof.Dr. Kimberly D. Elsbach, Prof.Dr. Filiz Balta Peltekoğlu ve Salim Kadıbeşegil'e,

Araştırmanın icra edildiği kurumun Kurumsal İletişim ve Marka Müdürü başta olmak üzere tüm kurum çalışanları ile araştırmaya katılan tüm kurum müşterilerine, sonsuz şükranlarımı sunarım.

Bu dünyadaki varlığımı armağan eden annem ve babam ile varlıklarıyla bana her zaman güç veren ablam ve kardeşime teşekkür ediyor, iyi ki varsınız diyorum.

Teşekkürlerin en büyüğü hak eden; beraber oynayacağımız oyun zamanlarından pek isteyerek olmasa da feragat eden oğlum ile sıra dışı hayatımda karşılaştığım tüm zorluklardaki en büyük destekçim ve motivasyon kaynağım olan biricik eşime sonsuz teşekkürler...

Kemal ÖZEN



ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Kemal ÖZEN

Yabancı Dil : İngilizce, Almanca (Başlangıç)

Derece	Bölüm/ Program	Üniversite
Lisans	Endüstri Mühendisliği	Deniz Harp Okulu
Lisans	Uluslararası İlişkiler	Anadolu Üniversitesi
Y. Lisans	Uluslararası İlişkiler	Girne Amerikan Üniversitesi
Doktora	Halkla İlişkiler ve Tanıtım	Ege Üniversitesi

Yüksek Lisans Tez Başlığı: Delimitation of Maritime Jurisdiction Areas in the Eastern Mediterranean and Transfer of Energy Resources in the Region: From Turkey's Perspective/ Doğu Akdeniz'de Deniz Yetki Alanlarının Sınırlandırılması ve Bölgede Bulunan Enerji Kaynaklarının Transferinin Türkiye Açısından Değerlendirilmesi

Doktora Tez Başlığı: Stratejik İletişim Açısından Kurumsal Algılama Yönetimi ve Önemi: Kurumsal Algılama Yönetimi Üzerine Bir Araştırma/ Corporate Perception Management and Its Importance In Terms of Strategic Communication: A Research on Corporate Perception Management