



**T.C.  
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
MEDYA VE İLETİŞİM ÇALIŞMALARI ANABİLİM DALI**

**KAMU KURUMLARINDA KURUMSAL ALGI  
YÖNETİMİ: KAMU YÖNETİCİLERİNİN  
GÖRÜŞLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**GAMZE ERDOĞRUL**

**İZMİR 2021**

**T.C.  
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
MEDYA VE İLETİŞİM ÇALIŞMALARI ANABİLİM DALI**

**KAMU KURUMLARINDA KURUMSAL ALGI  
YÖNETİMİ: KAMU YÖNETİCİLERİNİN  
GÖRÜŞLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**GAMZE ERDOĞRUL**

**DANIŞMAN: DOÇ. DR. BURCU ÖKSÜZ**

**İZMİR 2021**

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Kamu Kurumlarında Kurumsal Algı Yönetimi: Kamu Yöneticilerinin Görüşlerine Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

29.07.2021  
Gamze ERDOĞRUL

# ÖZET

**Yüksek Lisans Tezi**

**KAMU KURUMLARINDA KURUMSAL ALGI YÖNETİMİ: KAMU  
YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**GAMZE ERDOĞRUL**

**İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Medya ve İletişim Çalışmaları Anabilim Dalı**

Algıların gerçekliğin çoğu zaman önüne geçtiği günümüz koşullarında gerek bireysel gerek kurumsal algı yönetimi önem kazanan bir kavram halini almaktadır. Algı yönetimi, geçmiş deneyimler nedeniyle genel olarak olumsuz çağrışımlara neden olsa da kurumsal açıdan değerlendirildiğinde özenli ve profesyonel çalışmalar yürütülmesi gereken bir alandır. Herhangi bir kâr amacı gütmeyen ve rekabet unsuru barındırmayan kamu kurumlarında ise algı yönetimi yöntemleri insanları kandırmak ya da manipüle etmek değil, hizmetleri paydaşlara doğru aktarmak ve vatandaşların kamu kurumlarına dair olumsuz tutumlarını değiştirmek amacıyla kullanılmaktadır. Ayrıca vatandaşların gözünde kamu kurumu devletin bir yansıması olduğundan, kurumların toplum nezdindeki bakış açısının olumlu yönde geliştirilmesi için çaba gösterilmesi zorunluluğu bulunmaktadır.

Bu çalışmada, kamu kurumlarında kurumsal algı yönetimine dair neler yapıldığı, çalışan beyaz yakalı yani memur personelin kurumsal algı yönetilirken tutumlarının belirlenerek, yapılması gerekenlerin ne ölçüde yerine getirildiğinin tespit edilmesi ve geliştirilmesi gereken yönlerin ortaya konulması amaçlanmıştır. Algı yönetimi yöntemleri ve kullanım amaçları literatür taraması yapılarak araştırılmış ve kurumsal algının temelini oluşturan unsurlar; kurum imajı, kurum kimliği ve kurumsal itibar olarak tespit edilmiştir. Çalışmanın araştırma bölümünde ise vatandaşlarla yoğun iletişim içinde bulunan, merkezi idarenin taşra teşkilatı olarak İzmir ilinde faaliyet gösteren yirmi adet kamu kurumunun birinci amirleri ile

görüşmeler gerçekleştirilmiş; kurumsal algı yönetilirken yapılan çalışmalar, çalışanların üstlendiği görevler, geliştirilmesi gereken yönler ve kurumsal algının olumlu yönde gelişimi için yapılması gerekenler ortaya konulmuştur. Araştırma sonucunda kamu kurumlarında algı yönetilirken daha profesyonel çalışmalar gerçekleşmesi gerektiği, kurumsal algıyı oluşturan pek çok bileşen olmasına rağmen çalışanların önemli bir rol üstlendiği, vatandaşın kurum algısının çalışanların davranışlarıyla şekillendiği, kurumsal algı yönetiminde imaj, kimlik ve itibara ilişkin çalışmalar yapılsa da çalışanlar kurum hedeflerini içselleştirmede bu çalışmalardan istenen verimin alınamayacağı bulgularına ulaşılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Algı, kurumsal algı yönetimi, kurum imajı, kurum kimliği, itibar, kamu çalışanı.

# **ABSTRACT**

**Master's Thesis**

## **CORPORATE PERCEPTION MANAGEMENT IN PUBLIC INSTITUTIONS: A RESEARCH ON THE OPINIONS OF PUBLIC ADMINISTRATORS**

**GAMZE ERDOĞRUL**

**İzmir Kâtip Çelebi University**

**Graduate School of Social Sciences**

**Department of Media and Communication Studies Program**

In today's conditions, where perceptions often precede reality, both individual and corporate perception management becomes a concept that gains importance. Although perception management generally causes negative connotations due to past experiences, it is an area that requires careful and professional work when evaluated from an institutional point of view. In non-profit and non-competitive public institutions, perception management methods are used not to deceive or manipulate people, but to transfer services to stakeholders and to change the negative attitudes of citizens towards public institutions. In addition, since the public institution is a reflection of the state in the eyes of the citizens, there is an obligation to strive to improve the perspective of the institutions in the society in a positive way.

In this study, it is aimed to determine what is done about corporate perception management in public institutions, to determine the attitudes of white-collar employees, that is, civil servants, while managing corporate perception, to determine to what extent what needs to be done is fulfilled and to reveal the aspects that need to be improved. Perception management methods and purposes of use have been researched by literature review and the elements that form the basis of corporate perception; corporate image, corporate identity and corporate reputation. In the research part of the study, interviews were held with the first supervisors of twenty public institutions operating in İzmir as the provincial organization of the central administration, which are in intense communication with the citizens; The studies carried out while managing the corporate perception, the role of the employees, the

aspects that need to be developed and the things to be done for the positive development of the corporate perception have been revealed. As a result of the research, while managing perception in public institutions, more professional studies should be carried out, although there are many components that make up the corporate perception, the most important role is assumed by the employees, the corporate perception of the citizen is shaped by the behaviors of the employees, even though studies on image, identity and reputation are carried out in corporate perception management, if the employees do not internalize the corporate goals. It was concluded that the desired efficiency could not be obtained from these studies.

**Keywords:** Perception, corporate perception management, corporate image, corporate identity, reputation, public employee.

## İÇİNDEKİLER

|                         |      |
|-------------------------|------|
| YEMİN METNİ .....       | ii   |
| ÖZET.....               | iii  |
| ABSTRACT .....          | v    |
| İÇİNDEKİLER .....       | vii  |
| GÖRSELLER LİSTESİ ..... | xii  |
| TABLO LİSTESİ.....      | xiii |
| KISALTMALAR.....        | xiv  |
| GİRİŞ.....              | 1    |

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ALGI VE ALGI YÖNETİMİNİN TEORİK ÇERÇEVESİ

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| 1.1. ALGININ TANIMI.....                                | 3  |
| 1.2. ALGIYI AÇIKLAYAN KURAMLAR .....                    | 8  |
| 1.2.1. Gestalt Kuramı.....                              | 8  |
| 1.2.2. Bilişsel Algı Kuramı .....                       | 10 |
| 1.2.3. Nörofizyolojik Algı Kuramı .....                 | 11 |
| 1.2.4. Doğrudan Algı Kuramı .....                       | 12 |
| 1.2.5.Yapılandırmacı Algı Kuramı .....                  | 12 |
| 1.3. ALGI TÜRLERİ .....                                 | 13 |
| 1.3.1. Görsel Algı .....                                | 13 |
| 1.3.2. İşitsel Algı .....                               | 15 |
| 1.3.3. Duygusal Algı.....                               | 16 |
| 1.3.4. Simgesel Algı .....                              | 17 |
| 1.4. ALGI YÖNETİMİ KAVRAMI .....                        | 18 |
| 1.4.1. Algı Yönetiminin Tanımı .....                    | 18 |
| 1.4.2. Algı Yönetiminin Gelişimi .....                  | 21 |
| 1.5. ALGI YÖNETİMİNİN KULLANIM ALANLARI.....            | 23 |
| 1.5.1. Güdüleyici İletişim Kurma Amaçlı Kullanımı ..... | 23 |

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| 1.5.2. Tutum Değiştirme Amaçlı Kullanımı..... | 25 |
| 1.5.3. Propaganda Amaçlı Kullanımı .....      | 26 |
| 1.6. ALGI YÖNETİMİ METOTLARI .....            | 29 |
| 1.6.1. Meşrulaştırma .....                    | 30 |
| 1.6.2. Uzmanlık Etkisi.....                   | 30 |
| 1.6.3. Çoğunluk Etkisi .....                  | 32 |
| 1.6.4. İtibarsızlaştırma .....                | 33 |
| 1.6.5. Kahramanlaştırma.....                  | 34 |
| 1.7. ALGI YÖNETİMİNİN ETİK SINIRLARI.....     | 35 |

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **KURUMSAL ALGI YÖNETİMİ**

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| 2.1. KURUMSAL ALGI BİLEŞENLERİ.....        | 49 |
| 2.1.1.Kurumsal Kimlik .....                | 49 |
| 2.1.1.1. Kurumsal Kimlik Tanımı.....       | 49 |
| 2.1.1.2. Kurumsal Kimliğin Unsurları ..... | 51 |
| 2.1.1.3. Kurumsal Kimliğin Önemi .....     | 53 |
| 2.1.2. Kurumsal İmaj .....                 | 54 |
| 2.1.2.1. Kurumsal İmaj Tanımı.....         | 54 |
| 2.1.2.2. Kurumsal İmajın Unsurları .....   | 56 |
| 2.1.2.3. Kurumsal İmajın Önemi .....       | 59 |
| 2.1.2.4. Kurumsal İmaj Türleri .....       | 61 |
| 2.1.3.Kurumsal İtibar Yönetimi.....        | 63 |
| 2.1.3.1. Kurumsal İtibar Tanımı .....      | 63 |
| 2.1.3.2. Kurumsal İtibarın Önemi.....      | 66 |
| 2.1.3.3. Kurumsal İtibarın Boyutları.....  | 69 |
| 2.1.3.3.1. Duygusal Cazibe .....           | 70 |
| 2.1.3.3.2. Ürün ve Hizmetler.....          | 71 |
| 2.1.3.3.3. Finansal Performans.....        | 73 |

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.3.3.4. Liderlik.....                                                                      | 74 |
| 2.1.3.3.5. Çalışma Ortamı .....                                                               | 77 |
| 2.1.3.3.6. Sosyal Sorumluluk .....                                                            | 78 |
| 2.1.3.3.7. Kurum Kültürü.....                                                                 | 81 |
| 2.1.3.4. Kurumsal İtibarın Ölçümü.....                                                        | 83 |
| 2.1.3.5. Türkiye’de ve Dünyada İtibar Kurumları .....                                         | 86 |
| 2.1.3.5.1. İtibar Yönetimi Enstitüsü.....                                                     | 86 |
| 2.1.3.5.2. TEİD- Etik İtibar Derneği.....                                                     | 86 |
| 2.1.3.5.3. İtibar Enstitüsü (Reputation Institute).....                                       | 86 |
| 2.1.3.6. Kurumsal İtibarın Kurumsal İmaj ve Kurumsal<br>Kimlik İle İlişkisi.....              | 87 |
| 2.1.3.7. Kurumsal İtibar, Kurumsal İmaj ve Kurumsal<br>Kimliğin Paydaşlara Yansıtılması ..... | 91 |

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **KAMU KURUMLARINDA KURUMSAL ALGI YÖNETİMİ ÇALIŞMALARININ İZMİR İLİNDEKİ KAMU KURUMLARINDA DEĞERLENDİRİLMESİ**

|                                                                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....                                                                                             | 94  |
| 3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....                                                                                         | 94  |
| 3.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....                                                                                   | 95  |
| 3.1.3. Veri Toplama Tekniği .....                                                                                               | 97  |
| 3.2. BULGULAR .....                                                                                                             | 97  |
| 3.2.1. Katılımcıların Kurumsal Algı Kavramına ve Önemine<br>İlişkin Görüşleri.....                                              | 98  |
| 3.2.2. Katılımcıların Kurumsal Algı Bileşenlerine İlişkin<br>Kurumlarında Yapılan Çalışmalara İlişkin Verdikleri Bilgiler ..... | 99  |
| 3.2.2.1. Kurumsal İmaja İlişkin Yapılan Çalışmalar .....                                                                        | 99  |
| 3.2.2.2. Kurumsal Kimlik Geliştirmeye Yönelik<br>Çalışmalar.....                                                                | 101 |

|                                                                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.2.2.3. Kurumsal İtibarı Geliştirmeye Yönelik Çalışmalar.....                                            | 103 |
| 3.2.3. Kurum Bilinirliğine İlişkin Değerlendirmeler.....                                                  | 104 |
| 3.2.4. Kurumsal Algı Yönetiminde Çalışanların Rolüne İlişkin Görüşler.....                                | 106 |
| 3.2.4.1. Kurumsal Algı Yönetiminde Çalışanların Sürece Katılımlarında Güçlü Yönleri.....                  | 107 |
| 3.2.4.2. Kurumsal Algı Yönetiminde Çalışanların Sürece Katılımlarında Geliştirilmesi Gereken Yönleri..... | 108 |
| 3.2.5. Çalışanlar İle İlgili Geri Bildirimler .....                                                       | 109 |
| 3.2.6. Hizmet Süre Standartları Ve Çalışan Uyumu.....                                                     | 111 |
| 3.2.7. Görev Tanımları Netliği Ve Çalışan Tutumu.....                                                     | 113 |
| 3.2.7.1. Görev Tanımlarının Belirlenmesine İlişkin Açıklamalar .....                                      | 114 |
| 3.2.7.2. Çalışanların Görev Tanımı Dışındaki İşlere Yaklaşımı.....                                        | 115 |
| 3.2.8. Performans Değerlendirme Sisteminde Algı İle İlgili Değerlendirmeler.....                          | 117 |
| 3.2.9. Çalışanların Kriz Durumlarında Yaklaşımlarına İlişkin Değerlendirmeler.....                        | 119 |
| 3.2.10. Çalışanların Birbiri İle İletişimini Güçlendirmeye Yönelik Çalışmalar.....                        | 120 |
| 3.2.11. Çalışanların Demografik Özelliklerinin İletişime Etkisine İlişkin Görüşler.....                   | 122 |
| 3.2.11.1. Çalışanların Yaşının Kurdukları İletişime Etkileri.....                                         | 122 |
| 3.2.11.2. Çalışanların Cinsiyetinin Kurdukları İletişime Etkileri.....                                    | 124 |
| 3.2.11.3. Çalışanların Eğitim Durumlarının Kurdukları İletişime Etkileri .....                            | 125 |

|                                                                               |            |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.2.12. Kurumsal Algı Yönetimi Sürecinde Yaşanan Eksik ve Kısıtlılıklar ..... | 126        |
| 3.3. TARTIŞMA .....                                                           | 127        |
| <b>SONUÇ.....</b>                                                             | <b>131</b> |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>                                                          | <b>134</b> |
| <b>EKLER.....</b>                                                             | <b>156</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>                                                          | <b>158</b> |



## GÖRSELLER LİSTESİ

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| Görsel 1. Algının Değişim Örneği .....          | 7  |
| Görsel 2. Algıyı Etkileyen Faktörler.....       | 9  |
| Görsel 3. Algı Örgütlemesi Örneği .....         | 10 |
| Görsel 4. Algılama Yönetimi Bileşenleri.....    | 49 |
| Görsel 5. Görsel Gerçeklik ve İtibar .....      | 68 |
| Görsel 6. İtibarın Etki Alanı.....              | 68 |
| Görsel 7. İtibar boyutları ve Kazanımları ..... | 69 |
| Görsel 8. Sorumluluk Piramidi .....             | 80 |

## TABLO LİSTESİ

|                                                                                         |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 1. Renklerle Algı Yönetimi.....                                                   | 38  |
| Tablo 2. Kurumsal İmajın Unsurları .....                                                | 57  |
| Tablo 3. İmaj Türleri ve Etki Alanları .....                                            | 62  |
| Tablo 4. Başlıca İtibar Tanımları .....                                                 | 64  |
| Tablo 5. Farklı Disiplinlere Göre İtibar Tanımları .....                                | 65  |
| Tablo 6. İtibar Ölçüm Kriterleri Tablosu .....                                          | 84  |
| Tablo 7. İmaj ve İtibar Farkları .....                                                  | 89  |
| Tablo 8. Kurumsal Kimlik, İmaj ve İtibar Kavramlarının Temel Soruları .....             | 89  |
| Tablo 9. Kurumsal Algı Yönetimi Bileşenleri .....                                       | 92  |
| Tablo 10. Araştırma Gerçekleştirilen Kamu Kurumları .....                               | 96  |
| Tablo 11. Kurumsal Algı Yönetiminde Katılımcıların Üzerinde Yoğunlaştığı Kavramlar..... | 128 |
| Tablo 12.Çalışanların Kurumsal Algı Yönetimindeki Rolüne İlişkin Görüşler .....         | 129 |

## KISALTMALAR

|                |                                                   |
|----------------|---------------------------------------------------|
| <b>ABD</b>     | : Amerika Birleşik Devletleri                     |
| <b>AFAD</b>    | : Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı          |
| <b>APA</b>     | : Amerikan Psikoloji Derneği                      |
| <b>ARGE</b>    | : Araştırma Geliştirme                            |
| <b>CİMER</b>   | : Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi               |
| <b>DGK</b>     | : Derinlemesine Görüşme Katılımcısı               |
| <b>İSİG</b>    | : İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği                    |
| <b>JGK</b>     | : Jandarma Genel Komutanlığı                      |
| <b>KSS</b>     | : Kurumsal Sosyal Sorumluluk                      |
| <b>STK</b>     | : Sivil Toplum Kuruluşu                           |
| <b>TDK</b>     | : Türk Dil Kurumu                                 |
| <b>TUBİTAK</b> | : Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu |
| <b>TÜİK</b>    | : Türkiye İstatistik Kurumu                       |

## TEŞEKKÜR

*Yüksek lisans eğitim dönemim boyunca bilgilerini paylaşan tüm hocalarıma, desteği ve birlikte geçirdiğimiz hem öğretici hem de keyifli zamanlar için sevgili Danışmanım Doç.Dr. Burcu Öksüz hocama, aklımı açan ve yoluma ışık tutan değerli hocam Prof.Dr. Tuncer Asunakutlu'ya, görüşme süreçlerimizde desteklerini esirgemeyen ilimizdeki kurum yöneticilerimize,*

*Her zaman sevgisi ve desteğiyle güç veren, bir elmanın iki yarısı olmak yerine yan yana iki elma olabildiğimiz eşim Cem Erdoğan'a, yüksek lisans çalışmalarım sırasında kendilerine ayırdığım zaman azalmasına rağmen anlayışları ve sadece varlıklarıyla bile şükür sebeplerim olan canım oğullarım Efe ve Doruk Erdoğan'a sonsuz teşekkürlerim ve çalışmamın gerek kurumlarımıza gerek bilim dünyasına katkı sağlaması dilekleriyle...*

Gamze ERDOĞRUL

İzmir-2021

## GİRİŞ

Dış dünyanın anlamlandırılma süreci olan algı kavramı, günümüzde pek çok disiplinin ortak ilgi alanında yer almaktadır. Algı kavramına verilen önem, tarihin ilk dönemlerinden beri farklı adlandırmalarla algı yönetimi kavramını doğurmuş ve bireyleri, kurumları ve liderleri bu konuda çalışmalar planlamaya yöneltmiştir. Profesyonel iş dünyasında her zaman önem arz eden kurumsal algının olumlu yönetilmesi, küreselleşmenin de etkisiyle rekabet unsurunun yoğunlaşmasıyla birlikte üstünde daha çok durulan bir hal almıştır. Kurumların sundukları hizmetleri hedef kitlelerine doğru yansıtabilmesi, başarılarını büyük ölçüde etkilemektedir.

Zaman içerisinde gerek halkla ilişkiler ve iletişim faaliyetlerinin gerekse algı yönetimi metotlarının bazı kötü niyetli kişilerce, halkı kandırma ya da manipüle etme amacıyla kullanılmasıyla gerçekleşen etik dışı uygulamalar bu alana karşı olumsuz bir bakış açısı oluşturmuştur. Temkinli yaklaşılan bu faaliyetleri hedeflenen kitlelere uygularken ve yansıtırken içten bir yaklaşım sergilemek bu olumsuz etkileri azaltabilmektedir. Amacı itibar kazanmak, kendini ya da kurumunu doğru anlatmak olanların algı yönetimini hassasiyetle uygulaması gereklidir. Algıyı oluşturan kavramların bir bütünün uyumlu parçaları olması gerektiği unutulmamalıdır. Bir kurumun oluşturduğu kurum kimliği, kurum imajı ve itibarı uzun çabalar ve tüm süreçlerin doğru yönetilmesi sonucunda istenen düzeye erişmekte ve paydaşlar nezdinde kurumsal algıyı oluşturmaktadır.

Kurumunun hizmetlerini paydaşlarına doğru lanse etmek isteyen kamu kurumları son dönemlerde algı yönetimini daha fazla önemsemekte, daha yoğun çalışmalar gerçekleştirmektedir. Kurumsal algıyı gerek doğru ölçümlemek, gerekse doğru yönde geliştirmek, kurum bilinirliğini ve paydaş memnuniyetini arttırmak kurum yöneticileri tarafından önemsenmektedir. Kamu kurumlarında kurumsal algının ne durumda olduğu, algı yönetimine dair neler hedeflendiği, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için hangi çalışmaların planlandığı, bunlar sonucunda gelinecek noktanın kurumun beklentileri ile ne kadar örtüştüğü gibi doğru cevaplanması gereken sorular bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Bir kurumun algısını oluşturan önemli faktörlerden olduğu düşünülen çalışanların kurum algısını

yönetmekte ne kadar başarılı oldukları, kurumun amaçlarını ne kadar içselleştirdikleri, kurumlarını temsil ederken ne kadar özen gösterdikleri, yetenekleri ve donanımlarının ne düzeyde olduğu, algıyı etkileyen diğer faktörler ile etkileşiminin ne şekilde gerçekleştiği araştırma bölümünde incelenen konulardandır.

Çalışmanın ilk bölümünde algı kavramı ve türleri açıklanmış, sonrasında algı yönetiminin amaçları, kullanım alanları ve yöntemlerine yer verilmiştir. Algı; görsel, işitsel, duygusal olarak dört temel başlıkta gruplandırılarak incelenmiştir. Algı yönetiminin; güdüleyici iletişim kurma, tutum değiştirme ve propaganda amaçlı kullanımlarının üzerinde durulmuştur. Algı yönetiminin en yaygın yöntemleri olan, uzmanlık etkisi, çoğunluk etkisi, meşrulaştırma, itibarsızlaştırma ve kahramanlaştırma yöntemleri açıklanmıştır. Algı yönetimi ile ilgili olarak etik sınırların nerede başladığı nerede bittiğine dair bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde algı kurumsal açıdan ele alınarak, kurumsal algı yöntemini oluşturan temel bileşenler; kurum kimliği, kurum imajı, kurumsal itibar kavramları açıklanmıştır. Kurumsal algı yönetiminden etkilenen paydaş grupları; normatif gruplar, fonksiyonel gruplar, ve yaygın gruplardan ve bu grupların kurumdan farklı beklentilerinden bahsedilmiştir. Kurumu diğerlerinden ayıran karakteristik özelliklerden oluşan kimlik unsurları, oluşum süreçlerinde dikkat edilmesi gereken hususlar açıklanmıştır. Kurumların yaratmak istedikleri imaj türleri ve şekillendiren iletişimsel unsurları belirlenerek, varlık değeri oluşturulabilmesi için yapılması gerekenlerden bahsedilmiştir. Algı yönetimi sürecinin en önemli ve son basamağı olan kurumsal itibar kavramını oluşturan temel unsurlar; duygusal cazibe, hizmet kalitesi, finansal güç, çalışma ortamı, sosyal sorumluluk, liderlik, kurum kültürü detaylı olarak incelenmiştir. Üçüncü ve son bölüm olan araştırma kısmında ise kamu kurumlarında kurumsal algı yönetimine dair neler yapıldığı, neler hedeflendiği, hedeflere ulaşmak için planlanan çalışmalar kamu kurumlarının yöneticileri ile yapılan görüşmelerle irdelenerek, ortaya çıkan tablo sonrasında bu konudaki görüş ve önerilere yer verilmiştir.

# **BİRİNCİ BÖLÜM**

## **ALGI VE ALGI YÖNETİMİNİN TEORİK ÇERÇEVESİ**

Algı ile anlam arasında oldukça yakın bir bağ bulunmaktadır. Algı ile kastedilen yaşadığımız dünyada, çevremizde düşünsel ve maddi öğelerin, bunlar arasındaki ilişkilerin seçimi, organize edilmesi ve yorumlanması süreçlerinin toplamıdır. Bu süreç ile dünyamızı anlamlandırabiliriz. Deneysel ve entelektüel olarak iki farklı biçimde zihinsel süzgeçlerimizden geçirerek algılarımızı anlamlandırabiliriz (Erol, 2014:185). Kişilerin sahip oldukları kanaat, varsayım, kuram ve fikirlerin zaman içinde değişmesi olasıdır. Bunun nedeni, bireylerde algılama sürecinin sürekli olmasıdır. Zaman içinde yeni tecrübeler yaşanması, yeni keşif, inanç, kanaat ve kuramlar, elde edilen yeni bilgilerin işlenmesi ve anlama kavuşturulmasına olanak sağlar. Bu sayede kişinin daha önce sahip olduğu düşünceler değişebilir ya da bütünüyle ortadan kalkabilir (Eren, 2010: 69-70).

Algıyı etkileyen faktörlerin başında bazı kaynaklarda dil ve kültür yer almaktadır (Ural ve Tuna, 2019:220). Tunç ve Atılgan (2017:231) tarafından bu etmenler şöyle gruplandırılmaktadır:

- Alışkanlıklar
- Motivasyon
- Öğrenme
- Uzmanlık
- Sosyal geçmiş

### **1.1. ALGININ TANIMI**

Algı kavramı, hayatın her alanında ve tüm bilimsel disiplinlerde karşımıza çıkmaktadır. Türk Dil Kurumu sözlüğünde algı, “bir şeye dikkatini yöneltmek o şeyin bilincine varma, idrak” olarak tanımlanmış ve İsmet Özel’in “bakmak için algılarımız yeter, görmek içinse salim bir kafa, şuur gereklidir” ifadelerine de yer verilmiştir (www.tdksozluk.gov.tr., 2013). Dilimizde algının “anlamlandırma, kavrayış” gibi eş anlamlı kullanımı da mevcuttur.

Algı, “dış dünyada olup biten olayların olguların ve nesnelerin duyulması, görülmesi, yorumlanması ve içselleştirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır” (Karabulut, 2014:40). Hoşgör (2016:12) algıyı “dış dünyaya açılan kapı” olarak ifade etmektedir. Algı sürecinde duyu organlarımızca taşınan duysal veriler, örgütlenip yorumlanmaktadır. Bu bağlamda algı, insanların çevresinde yer alan uyaranlara anlam verme süreci olarak değerlendirilmektedir (Arkonaç, 1998: 65). Tutar (2008: 80) algının idrak etme, içeriğine vakıf olma anlamına geldiğini; olaylar ve olgularla doğrudan ilgi kurmakla ilgili olduğunu vurgulamaktadır. Algının nesne ve olaylara karşı organizmanın yaptığı, anlamlı, sistemli ve toptan bir tepki olduğunu belirten Karabulut (2014: 40) algıların duyuların sonucu ortaya çıktığının ve kişinin eski ya da yeni bilgilerine göre şekil aldığına altını çizmektedir. Gönenç (2018:9) algının Batı dillerindeki alımlama anlamına gelen “perception” teriminden türediğini ifade edip, algıyı nesnel dünyayı duyular yoluyla öznel bilince aktarmak olarak tanımlamaktadır. Kaynak (1990:63) ise algılamayı; farkına varma, yakıştırma, bilgi setimiz içinde yer bularak, nitel ve nicel olarak yargılayıp değerlendirme süreci olarak tanımlamaktadır.

Çevresindeki belirli uyaranları seçen ve duyu organları vasıtası ile bilgiyi algılayan insanlar, dış dünyada yer alan sayısız bilgi arasından ihtiyacı olanı veya ihtiyacı olduğu düşündüğünü seçmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2007: 23). Dolayısıyla “Algılama salt duyulara bağlı fizyolojik bir süreç olmayıp, bunun ötesinde duyularımızın merkezi olan merkezi sinir sistemine elektro-kimyasal yolla ilettikleri enerji kotalarından ibaret olan mesajların, yapısal biçimde anlamlandırılması sürecidir” (İnceoğlu, 2011:102). Algı dışarıdan gelen sinyallerin pasif şekilde alınmasından ziyade; öğrenme, dikkat, bellek ve beklenti ile şekillendirilen sinyallerin işleme sürecidir (Uzbay, 2019:52).

Kişinin dış dünyaya ilişkin elde ettiği, organize ettiği ve işlediği bilgiler onların dünya hakkında bir takım kuram, varsayım ve fikirlere sahip olmalarını sağlar. Aynı zamanda davranış ve tutumları da bunlara göre oluşturmaktadır (Eren, 2010: 69). Kalıtsal olarak depolanmış bilgiler ile potansiyel bilgiler arasında ilişki kurarak yapılabilen bu süreçte “özümleme” ve “uygunlaştırma” mekanizmaları önemli yere sahiptir (İnceoğlu,2011:102). Farklı duysal veriler, duysal seviyede nörofizyolojik enerji haline girer ve bu noktadan itibaren de algı süreci

başlamaktadır. Algı sürecinde algıyı etkileyen faktörlerin başında insanın genetik yapısı ve yaşadıkları gelmektedir. Algı, doğuştan gelen yeteneklerin ve sonradan öğrenilen becerilerin birleşimidir, hem de doğuştan gelen yeteneklerin öğrenme ile şekillenerek gelişmesidir (Arkonaç,1998: 65, 107).

Ne gördüğümüzü, nasıl yorumladığımızı, neye inandığımızı, nasıl davrandığımızı gösteren algılarımız aynı zamanda zihnimizde değerler yaratmakta, problemler oluşturmakta ve bu problemleri de çözmektedir. Bu kadar güçlü bir özelliğe sahip olan algılarımız, birçok psikolog tarafından, “gerçek” olarak nitelendirilir (Johansson ve Xiong, 2003: 232; Willimon, 2000: 22). Bu kapsamda, beklentiler ve motivasyonel durumlardan etkilenen algı, kişinin başlangıçta edindiği bilgiyi, diğer kişilerin hareketlerini ve güdülerini zihinde kategorize ederek ve ek bilgiler geldikçe de bu bilgileri güncelleyerek, sosyal algılama faaliyetini gerçekleştirir (Arkonaç, 1998: 107). Bu faaliyetler gerçekleşirken beden dili, kullanılan kelimeler, giyim tarzı, içinde bulunulan ortam algılama için önem teşkil etmektedir. Tüm bu faktörlerin bileşimi, algılayan kişinin zihninde bir değer oluşturur ve yorum yapmasını sağlar (Baltaş, 1999:19). Bu doğrultuda algılama ile birlikte kişi, çevresinde ilgisini çeken hususları dikkate alır. Bununla birlikte çevresinden aldığı bilgilerin bazılarını kayıtsız ve ilgisiz kalırken, bazılarını ise ilgi duyar ve merak eder (Eren, 2010: 69). Hoşgör (2016:12) algıya daha felsefi bir pencereden bakarak; algının sadece sensörük bir mekanizma olmadığını, zihnin bu dünyaya gökten zembille inmediğini, genetik bir süreç halinde teorik bir yapı haline gelmeden, algı salt nesne algısına dönüşmeden önce yaşayan canlı bir gerçekliğin içinde yer aldığını ve algıyı doğru anlamak için evrimsel süreci tersine sarmak gerektiğini ifade etmektedir.

İletişim olgusu ve sürecinden söz edebilmek için şu beş ögenin bulunması gerekmektedir (Orta, 2008:22):

- Mesajı gönderen veya başlatan
- Mesajın hedefi
- Aktarılan, verilen bilgi, tutum ve davranış
- Mesajı ileten kanal
- Geri bildirim

Algı kavramı iletişimde, tam da iletinin alıcıya ulaştığı noktada konuşulduğundan, mesajı veren kişinin iletişim sürecinde seçtiği sözcüklerin sembollerin ya da beden dilinin alıcının önceki deneyimleri ve bilgi dağarcığı çerçevesinde her zaman aynen anlaşılamaması söz konusu olabilmektedir (Bulut, 2017:21).

Eraslan (2018:47) fakültede ilk dersine giren yeni bir öğretim üyesi hakkında fikri sorulan kırk öğrencinin aynı hoca hakkında kırk farklı görüş bildireceğini, hoca aynı kaldığı halde bu kadar farklı görüşün ortaya çıkma nedeninin tamamen algı olduğunu ifade eder ve algı kavramını çözümlerken en önemli öğenin duyum olduğunu, beyne iletilen duyumların da geçmiş tecrübeler ile şekillendiğini belirtmektedir. Cüceloğlu (1997:98) duyum ve algı arasındaki farklılığa dikkat çekerek; duyumun alıcı hücrelerin dış çevredeki fiziksel enerjileri yakalayıp sinirsel enerjiye çevrilmesiyle ortaya çıktığını, algının ise işlenen bu enerji sonucunda oluştuğunu ifade etmektedir. Duyum sınırlı olgu ya da yapıdayken, algı daha karmaşık ve ayırt edicidir (Sezen, 2010:176). Algılama üzerinde geçmiş yaşantılar, duyular, tavırlar ve güdülenmenin etkileri söz konusu olmaktadır (Baymur, 2004:140). Buna karşın, algılar öznel olduklarından ötürü, her zaman gerçeği yansıtmayabilir. Algılayan kişinin algısı; bilgisi, eğitimi, kültürü, değerleri, inançları ile şekillendiğinden; uyaran aynı olsa da algıların farklı olması algı ile gerçek arasındaki farktan kaynaklanmaktadır (Tutar, 2008:84). Bu konudaki oldukça ilginç bir sosyal deney 1968 yılında Wilson tarafından yapılmıştır. Deneyde bir kişi farklı sınıflara farklı unvanlar ile tanıtılmış, sınıftaki öğrencilerden kişinin boyunu tahmin etmeleri istenmiştir. Kişinin öğrenci olarak tanıtıldığı sınıflarda boyu 1,70 cm, profesör olarak tanıtıldığı sınıflarda ise 1,75 cm civarında tahmin edilmiştir. Unvan arttıkça kişinin boyu daha uzun algılanmıştır (Gültekin, 2016:37). Dolayısıyla kişinin ağzından tek kelime bile çıkmadan unvanın etkisiyle algılar yönetilmekte ve değişmektedir. Bu konudaki bir diğer örneğe aşağıdaki resimde yer verilmektedir. Ev, aynı ev olmasına rağmen sadece ismi ile bile algılar şekillenmekte ve fiyat değişmektedir.



Görsel 1. Algının Değişim Örneği

Kaynak: <https://www.inaatnoktasi.com>, 2017

Sadece kullanılan kelimelerle bile algının nasıl değişebileceğine bir başka örnek de Paisley'in 1967 yılında yapmış olduğu bir içerik çözümleme çalışmasının sonuçlarıdır. Başkanlık seçimleri sırasında adayların televizyonda katıldıkları tartışma programlarında, Kennedy antlaşma sözcüğünü 14 kez, savaş sözcüğünü 12 kez, saldırı sözcüğünü ise 12 kez kullanırken; Nixon'un antlaşma sözcüğünü 4 kez, savaş sözcüğünü 18 kez, saldırı sözcüğünü 12 kez kullandığı tespit edilmiştir. Bunun sonucunda Nixon'un tutumunun daha kavgacı, Kennedy'nin ise daha uzlaşmacı bulunduğu dair bulgulara ulaşılmıştır (Fiske, 1996:177). Halkın adaylara dair algılamaları ve adayların farklı imajlar çizebilmesi, seçilen kelimelerin içeriğiyle büyük değişimler gösterebilmektedir. Sadece siyaset alanında faaliyet gösteren bireylerin değil, her alanda olumlu bir imaj çizmek isteyen herkesin seçtiği kelimelerin gücünü hafife almaması gerekmektedir.

Algılamada ön koşul, duyu organları olsa da beklentilerimiz ve beklentilerimizi destekleyen manipülasyonlar da oldukça belirleyici olabilmektedir. Duyular sağlıklı olsa da algılar, illüzyon örneğinde olduğu gibi şaşılabilmektedir. Bilimsel literatürde 'Plasebo Etkisi' olarak yer alan durumda da olduğu gibi bazen tedavi edici hiçbir etken maddesi olmayan bir ilacın bile baş ağrısını geçirebilmesi mümkün olabilmekte, bu durum da algılarımızın beklentilerimiz ile nasıl şekillenebileceğini göstermektedir (Uzbay, 2019:52). Karaismailoğlu (2020) Plasebo etkisine benzer bir durum olan normalde etki göstermeyen herhangi bir maddenin

gösterdiği negatif etki olan ‘Nosebo Etkisi’ kavramına da değinerek, algılarımız üzerinde inançların gücünü vurgulamaktadır. Hoşgör (2016:13) günlük yaşamımızda algıdan söz edildiğinde çoğunlukla görsel algıya işaret edildiğini oysa fiziksel, psikolojik, psikofizik ve felsefi düzeyde bir analiz nesneler dünyası ile girilen ilişkide duyum, algı ve dış dünyayı birbiriyle ilişkili, ama birbirinden farklı süreçler olarak görülmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Literatürdeki tartışmalarda algılama olgusunun yaratılıştan mı yoksa sonradan öğrenilmiş bir süreçten mi oluştuğu konusunda pek çok farklı görüş bulunmaktadır. Descartes ve Kant gibi ‘nativist’ düşünürler, bireylerin algılama yetenekleri ile doğduklarını öne sürerken (Bozkanat, 2013:26), Berkeley ve Locke gibi ‘empiricist’ yazarlar ise bireylerin çevrelerindeki nesnelerle yaptıkları deneyimler sonucu algılama yeteneklerini öğrendiklerini savunmaktadır (Cüceloğlu, 2009:135). Birçok psikolog ise, bu iki görüşün birbirleriyle bir bütün oluşturabileceğini düşünmektedir (Kaynak, 1990:83). Tecrübeye dayanan algılamanın daha kolay öğrenilebileceği, geliştirilebileceği ve kabul edilebileceği; zihinsel algılamanın ise kişisel ve bireysel değerlendirme olduğundan daha zor elde edilebileceği, oluşturulabileceği ve geliştirilebileceği ifade edilmektedir (Arğın, 2018:30). Algılarımız ile bize ulaşan bilgilerin kesin ve kayıtsız olamayacağı (Akkaş, 2019:10), algı olgusunun aslında çevremizdeki uyarıcı ve örüntülerin organizasyonundan ve bu süreci yorumlama şekillerinden öğrenildiği şeklinde de görüşler bulunmaktadır (Yahyaoglu, 2013:42).

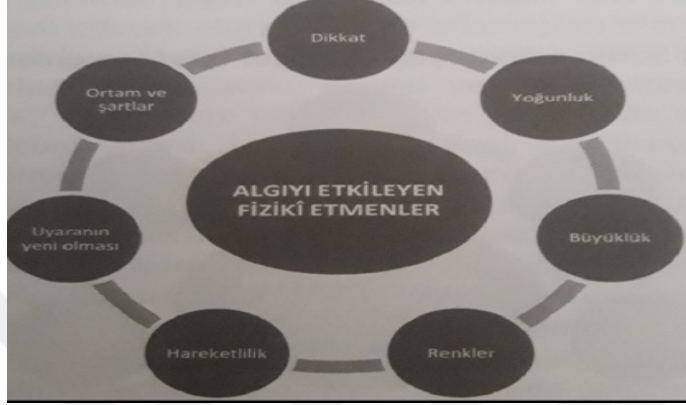
## **1.2.ALGIYI AÇIKLAYAN KURAMLAR**

Algı kavramı pek çok disiplinin ortak ilgi alanında olması nedeniyle literatürde oldukça geniş yere sahiptir. En sık bahsedilen temel kuramlar aşağıda belirtilmektedir.

### **1.2.1. Gestalt Kuramı**

Gestalt kelimesi, Almanca’da yerleştirmek, düzenlemek anlamına gelen ‘stellen’ kelimesinden türemiş olup, ‘biçim’ anlamında kullanılmaktadır (Eryayar, 2011:127). 1912 yılında Almanya’da başlatılan (Alpan, 2008:88), özünü öğeler arası ilişkilerin vurgulanmasının oluşturduğu bu kuram, zihinsel davranışsal süreçlerdeki

ilişki örüntülerini ve kuvvet alanlarını incelemektedir (Aydoğan Şahin, 2019:6). Gestalt kuramcı psikologlara göre, bütün parçaların toplamından daha fazladır (Sezen, 2010:178) ve bireyler, bütünü parçalara ayırıştırarak algılamaz. Bu yüzden algıyı doğrudan etkileyen fiziki faktörler oldukça önemli olarak benimsenmiştir. Aşağıdaki şekilde bu faktörler gösterilmiştir (Eraslan, 2018:50).



Görsel 2. Algıyı Etkileyen Fiziki Faktörler

Kaynak: Eraslan, 2018: 50

Gestalt kuramı; algılamayı insan beyninin doğası gereği sahip olduğu örgütlenme eğiliminin bir ürünü sayarak basite doğru bir yöneliş içinde olduğu (İnceoğlu, 2011:126), simetrik biçimlerin asimetrik biçimlerden, mekân ve anlam olarak yakın nesnelerin uzak olanlardan ve daha basit olan figürlerin zemin ilişkisi yarattıklarından dolayı daha kolay algılandığı ve algının hızlandığı (Koçlar Oral, 2015:15) görüşlerini savunmaktadır.

Bu kurama göre algısal örgütlenmenin beş yasası şöyle belirtilmektedir (Morgan, 1982:266; Alpan, 2008:89):

- Şekil-zemin ilişkisi.
- Yakınlık ilkesi
- Tamamlama ilkesi
- Benzerlik ilkesi
- Süreklilik ilkesi

Yüksek düzeyli zihinsel verilere dayanan bu ilkeler doğrultusunda (Karakelle, 2010:72) insanların, nesneleri bazı örgütleyici eğilimlere göre algılaması ve çevrelerini de bir düzen içinde görmeleri söz konusu olmaktadır. Eşya ve olaylar tek başlarına değil, organize edilmiş bir bütünlük içinde anlam kazanırlar. Bu bütünlük, algıları nasıl kullandığımızın da göstergesidir (Atkinson vd.,2006:156). Çevreden alınan duyuların, birbiriyle kopuk ya da düzensiz olsa da bütünlük içinde algılandığını, Orhan (2018:10) bir melodinin farklı bir oktav ya da anahtardan çalınsa da notalar arası ilişki sırası ve ritim düzeninin değişmeyerek tanınabileceğini örnek göstererek ifade etmektedir.

Algı, bir tür örgütlenme olarak kabul edilmektedir. Duyu organlarına ulaşan uyarıcılar gruplanır, yorumlanır ve örgütlenir. Örneğin, aşağıdaki şekil ‘hangi harf’ diye sorulsa B, ‘hangi rakam’ diye sorulsa 13 cevabı verilir.



Görsel 3. Algının Örgütlenmesi

Kaynak: <http://www.bilgioloji.com>,2019

### 1.2.2. Bilişsel Algı Kuramı

Bu kuramda algı üzerinde bilginin rolüne ağırlık verilmektedir. Bilişsel süreçlerin, zihnimizdeki kavramların algıyı etkilediği, özellikle çocukluk dönemindeki zihin gelişiminin ileri dönemlerindeki algı üzerinde de önemli rol oynadığı belirtilmektedir (Akdemir, 2006:12).

Nesnelerin renkleri, şekilleri, hareketleri gibi fiziksel özelliklerini ayrı ayrı değerlendirerek bu özelliklerin bireyler tarafından bilişsel ve duyuşsal nitelikler doğrultusunda anlamlandırılacağını, önemli olanın algıda yaratılan bütünlük olduğunu belirten bir kuram olup, hedef kitlenin ayrıntılı analiz edilmesi gerektiğini belirten bir yaklaşımdır (Erişti vd., 2013:50). Ayrıca algı denildiğinde sadece görsel algıya odaklanmamak; görme bilgi edinme sürecinde baskın bir duyu olsa da işitme,

tat ve koku alma, kinestetik duyular ve vestibüler duyulara da önem gösterilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Özer, 2000:219).

Bilişsel kuramın öncülerinden olan Piaget, bilginin bireyin çevresi ile aktif olarak etkileşimi sırasında edinildiğini varsaymakta, uyma ve özümseme süreçlerinde adapte edildiğini açıklamaktadır (Güneş, 2008:18). Ayrıca bireyin yeni bilgileri algıırken daha önceki bilgiler ile kaynaştıracağı belirtilmektedir (Cabur, 2019:18).

### **1.2.3. Nörofizyolojik Algı Kuramı**

Sinir sistemi ve biyolojik yapı temeline dayanan, hedef kitlenin bilişsel, duyuşsal ve psikomotor düzeyleriyle uyumluluk esaslı bir yaklaşımdır. Geri bildirim kavramına önem vererek öğrenenlerin gelişim düzeyi ve ilgi alanlarını dikkate almayı, farklı duyulara hitap eden uyarıcıların daha kalıcı öğrenme sağlayacağını savunmaktadır (Erişti vd., 2013:50). Her insanın kendine özgü bir beyin yapısı olduğunu ve sağ ve sol lobların aynı anda çalıştırılabilen organize işlemciler olduğu, nöron hücrelerin birbirini ateşleyerek birey ekstra çaba sarf etmeden ve fark etmeden algılama ve öğrenmenin gerçekleşebileceğini belirten bir yaklaşımdır (Cabur, 2019:18).

Bazı nörolojik araştırma sonuçları, şahısların imgelere tepkisinin her zaman bilinçli ve mantıklı olamayabileceğini, bu durumun da duygulardan tamamen arınmış bir rasyonel davranış olunamamasından kaynaklandığını savunmaktadır (Çankaya, 2008:12). Kuramın öncülerinden olan Donald Olding Hebb, organizmanın duyuşsal yaşantı sınırlılıklarının, algısal, entelektüel ve duyuşsal gelişimleri geriletliğini belirtmekte ve nörofizyolojik ağ geliştikten sonra algıları engelleyen bazı deneysel çalışmalar gerçekleştirerek, sonucunda deneklerin olumsuz etkilendiğini, farklı ortamlardaki uyarıcıları almanın temel bir ihtiyaç olduğu, yaratılmış yoksunluk durumunda zihinsel fonksiyonların ve kişiliğin bozulduğu ve deneklerin mantıklı düşünemediği sonucuna ulaşmıştır (Senemoğlu, 2005:349). Erişti ve Urgan (2016:316)'na göre nörofizyolojik kuram; bireyin algılanan kavrama ilişkin bilgiyi nasıl organize ettiği ve algının yapılandırılması sürecinde geliştirilen stratejiler üstünde durmaktadır.

#### **1.2.4. Doğrudan Algı Kuramı**

Doğrudan algı kuramı, algının çevresel düzen ile yapılandığı, bilişsel haritaların beslenerek oluştuğu ve algılama sürecinde hedef kitlenin kendisini yönlendirdiğine inanılan bir kuramdır (Erişti ve Urgun, 2016:319). Bu kurama göre algılanan kavramın hedef kitleye doğrudan sunulması gerektiği, algılanan etkinin ayrıntılardan temizlenerek dolaysız olarak oluşması ve hedef kitlenin aracısız biçimde ulaşabilmesinin gerekliliği ifade edilmektedir (Çelik, 2019:16). Cüceloğlu'na (2013:122) göre; dışarıdan gelen her uyarı beyin işleminin zor olacağından, algıda seçicilik ile duyu organları bireysel ilgilere göre seçilmektedir. Uyarıcı ile ilgili olan uyarının değişkenliği ve büyüklüğü, uyarılan kişi ile ilgili olarak da beklentiler, ilgiler, gereksinimler, inançlar ve bireysel değerlerin algısal seçimini etkilemektedir.

Hoşgör (2016:13) fiziksel, fizyolojik, psikolojik, psikofizik ve felsefi düzeylerde gerçekleşen bir analiz ile nesneler dünyasındaki ilişkinin bağımsız süreçler olduğunu ve duyu organları aracılığıyla nesneleri dolaysız olarak algılayabileceğimizi ifade etmektedir.

#### **1.2.5. Yapılandırmacı Algı Kuramı**

Kişinin algılarının çevreden bağımsız oluşmasının mümkün olmayışına vurgu yapılan bu kuramda, sosyal çevre, dil ve kültürün etkisi önemsenmektedir (Güneş, 2008:19). Yapılandırmacılık kuramında, öğrenenlerin kendi gerçekliklerini oluşturduğu, kendi deneyim ve algılarına dayanarak yorum yaptıklarını belirtilmektedir. (Mertoğlu, 2011:14). Zihinsel deneyimlere göre yorumlanması bu kuramın en dikkat çekici özelliği kabul edilmektedir (Cabur,2019:18). Öğrenmenin beyinde yapısal değişimlere neden olduğu ve beyindeki bazı haritaların deneyimle değiştirilebileceği belirtilmektedir (Açıkgöz ve Madi, 1997:30).

Bilginin ne olduğu ve bir şeyi bilmenin ne anlama geldiği konusunda felsefi bir bakışa sahip olan yapılandırmacı yaklaşımın (Kaya vd.,2010:75) 1960'lı yılların başında Bruner tarafından gündeme getirildiği bilinse de bu anlayış felsefe tarihinin derinliklerinde de görülmektedir. Sokrates'in yaklaşık 2000 yıl önce "Bilgi sadece algıdır ve deneyimden ne anlaşıldığıdır" (Akyol-Fer, 2010:882) yaklaşımı ve

Descartes'in doğrusal tümdengelimciliğe karşı sarmallık ve karmaşıklığı savunmasının bu yaklaşıma öncülük eden fikirler olduğu ve gerek bilimsel gerek politik bir dünya görüşü niteliği taşımasından dolayı felsefeden matematiğe, sosyolojiden yönetime pek çok alanda etki gösterdiği belirtilmektedir (Şimşek, 2004:117).

Alıcının algılama sürecinde aktif olduğu ve algılamanın bireysel özellikler üzerine temellendirildiği bu kuramda, algılama duygusal etki, ilgi ve motivasyondan şekillenmektedir (Erişti ve Urgan, 2016:319).

### **1.3. ALGI TÜRLERİ**

Algı dört temel gruba ayrılarak incelenmektedir. Görsel, işitsel, duygusal ve simgesel algı kavramları aşağıda açıklanmaktadır.

#### **1.3.1. Görsel Algı**

Bireyler çevreye dair izlenimlerinin önemli bir bölümünü görme yoluyla oluşturmaktadır. Görsel algı sürecinin gerçekleşmesi için ön koşul olan biyolojik olarak görme, yeterli olmamaktadır. Birey psikolojik, duygusal, bilişsel yönden de görmeye hazırsa görsel algılama gerçekleştirebilmektedir (İnceoğlu, 2011:98). Görsel kodlamada, tanımlama, öğrenme ve distal işlemler için nesne merkezlilik gerekmektedir (Yeşildal, 2019:40). Görsel algı süreci; hedefe sabitleme, derinliği ayırsama, şekilleri anlamlandırma ve kavramları oluşturma şeklinde özetlenmektedir (Katırcı, 2014:2). Arnheim (2012: 40) bu sürece geçmişte ve şimdide tanımlanan parçaların birleştirilmesini de eklemektedir. Gözütok (2017:7), algı ile görme arasında paralel bir ilişki bulunduğunu, Berkeley'in görme kuramında bahsedildiği gibi, doğuştan görme engelli bireylerin, görmeye başladığı anda diğer duyu algıları ile edindiği ideler arasındaki farkla açıklamaktadır.

John Berger, Görme Biçimleri adlı kitabının arka kapağında görsel algı ile ilgili olarak bakmak ile görmek arasındaki ayrıma varabilmek adına, doğrulara ve yanlışlara sadece bakmayıp görerek yaşayarak önyargılardan arınmak gerektiğini şu cümlelerle ifade etmektedir (Berger, 1986):

“Görme konuşmadan önce gelmiştir. Çocuk konuşmaya başlamadan önce bakıp tanımayı öğrenir. Ne var ki başka bir anlamda da görme sözcüklerden önce gelmiştir. Bizi çevreleyen dünyada kendi yerimizi görerek buluruz. Bu dünyayı sözcüklerle anlatırız ama sözcükler dünyayla çevrenmiş olmamızı hiçbir zaman değiştiremez.”

Görsel algı sürecinde bireyin bakmaya ve görmeye hazır olmasının yanı sıra gereksinim ve güdüler de rol oynamaktadır. Görüntü karmaşası içinde neyi seçeceği ve neyi görmeye ihtiyacı olduğu, neyi göreceğini etkilemektedir (İnceoğlu, 2011:100). Bu yüzden görsel algı; görme duyusunun eyleminden farklı olmakta ve algılama anında beyin, seçme, yok sayma, güçlendirme ve anlam verme aşamalarını gerçekleştirmektedir (Alpan, 2008:82).

Hoşgör (2016:13), algının doğrudan gerçekleşmediğini ve dolaysızlığın görme duyumundan kaynaklandığını belirterek, gözlerimizle belli dalga boyundaki elektromanyetik dalgaları aracılığıyla nesneleri algıladığımızı ve bunların oluşturduğu etkiyi ifade etmektedir. Görme olayı objelerden yansıyan ışık ışınlarının göz merceğinden geçerek, retinada oluşturduğu görüntünün manyetik sinir uçlarıyla beyne ulaşması yoluyla gerçekleştiğinden, gözün gördüğü bir bakıma aklın gördüğü kabul edilmektedir (<https://pointeriorblog.com>, 2018).

Biyolojik olarak görsel algının gözlük, teleskop, mikroskop gibi araçlarla iyileştirilmesi mümkün olmakla birlikte; algıların gerçeklik dışında da oluşabilmesi, farklı formlara dönüşebilmesi hiçbir zaman gerçekten bağımsız ortaya çıkmamaktadır (Tutar, 2008:81). Bu durumun en yoğun olduğu istisna, çöl gibi yoğun sıcaklığa sahip ortamlarda görülen seraptır. Bu da bireyin yoğun ihtiyacından ve atmosferik sebeplerden dolayı ortaya çıkan bir algı yanılsamasından ibarettir. Berkeley (2003:81) doğrudan algılanan görüntü objelerinin doğanın yaratıcısının evrensel dili olduğunu, duyularımızdan aldığımız bilgiyle hayatın gidişatında yolumuzu bulduğumuzu, nesnelerin ifade ve temsil etme biçimlerinin, dilin sembollerle yaptığının aynısı olduğunu ifade etmektedir.

Literatürde görsel algıya etki eden önemli faktörlerden biri olan gözün, günde 100.000'i bulabilen 'sakkadik' hareketi ile kısa sürede geniş alanların göz ile taranabildiği, bakılan cismin görüntüsünün retinaya düştüğü, fakat bu hareketle belirli bir şeye odaklanan gözün, o şeyi artık görmezden gelememesinin sağlandığı

açıklanmaktadır. Belli bir uyarının etkisinde iken sinir hücrelerinin duruma uyum sağlayarak, duyarlılığını yitirmesi ve dünyaya uyum sağlaması durumunda mikrosaklat denilen bu hareketle uyum sonrası yaşanan duyarsızlığın giderildiği belirtilmektedir (Ayhan, 2009:59).

Görsel algılar her ne kadar nesnellik içerse de bazı durumlarda kültürel farklılıklara göre bireyler tarafından öznelleştirilerek algılanabilir. Örneğin başparmağımızı kaldırarak yaptığımız ben iyiyim, tamamım işareti, su altı dilinde kötüyüm yukarı çıkmak istiyorum anlamına gelmektedir. Bazı toplumlarda beden dilinde kullanılan ve gayet normal karşılanan bir durumu ifade eden el işareti başka bir toplumda veya kültürde çok daha farklı ya da tepki çeken olumsuz bir anlama sahip olabilmektedir.

### **1.3.2. İşitsel Algı**

Bireylerin duyu organlarıyla yürüttüğü çevre ilişkilerinde alınan veriler, beyne iletilirken algılanan olayla ilgili düşünce sürecinin ve algılama temellerinin başladığı belirtilmektedir. Pamukçuoğlu (2017:61) işitsel algıyı, işitme duyu organına sahip bireylerin, işiterek ve zihinlerinden çeşitli canlandırmalar yaparak gerçekleştirdiği algı türü olarak ifade etmektedir. Algı oluşumu ilk olarak anne karnında bebek on altı haftalıkken işitsel olarak dış dünyadaki seslerin bilinçaltına kaydı ile başlamaktadır. Ebeveynlerinin sürekli kavgalı seslerini kaydeden bir bebeğin daha depresif olması söz konusu olabilmektedir. Anne karnında dinlediği sakinleştirici veya heyecanlandıran bir müziğe doğduktan sonra dinlediğinde de benzer tepki gösterdiği pek çok bilimsel deney ile kanıtlanmıştır (Bağcı, 2017:22). Başka bir kişinin duyamayacağı kadar düşük desibel bir sesi, bir anne o ses bebeğine aitse kolaylıkla işiterek algılayabilir. Organizmanın belli şiddetteki uyarıcıları alabileceği, her uyarıcının duyum meydana getirecek şiddette olmadığına ilişkin yapılan bilimsel araştırmalar mevcuttur. Bazı araştırma sonuçlarına göre (<https://www.fikir.gen.tr>, 2018), sesin titreşiminin 20'den az, 20.000'den çok olması durumunda duyulamayacağı, duyulanabilen en hafif uyarıcılar sınırının "alt duyum eşiği" en yüksek uyarıcılar sınırı ise "üst duyum eşiği" olarak adlandırılırken, iki sesi birbirinden ayırabileceğimiz nokta ise farklılaşma eşiği olarak tanımlanmaktadır.

İşitsel algı, olaylara bakış açımızda ve duygu durum değişikliklerinde önemli rol oynar. Örneğin reklam müziği beğenilen bir ürüne bakış açımız daha olumlu olabilmektedir. Taşkiran ve Bolat da (2013:59) müziğin algılar üstündeki etkisini şöyle ifade etmektedirler;

“Müzik reklamlarda duygusal yapıyı güçlendirir, dramatik etkiyi artırır, vurgulanmak istenen düşünceleri ön plana çıkarır, coşkuyu artırır, insanların ruhsal yapılarını sergiler, zaman ve mekân bildirimini sağlar; önemli noktaların dikkat çekmesini destekler.”

İşitsel yollarla bireylerin algılamasını sağlamak, dikkatlerini çekmek ve akılda kalıcılığı arttırmak için müzikli sloganlar sıklıkla kullanılmaktadır. Zaman zaman reklamlarda ya da siyasi programlarda sadece etkileyici ses tonuna sahip bir bireyin konuşması bile yeterli olabilmektedir. Sesi etkileyici bir siyasi liderin karşısındaki kitleyi daha kolay etkileyerek fikirlerini değiştirebileceği ya da sadece işitsel medya olan radyodaki bir reklamda etkileyici ses ürün tanıttığında tüketicilerin fikirlerini etkileyebileceği belirtilmektedir (Pamukçuoğlu, 2017:63).

### **1.3.3. Duygusal Algı**

Dış dünyayı algılarken sadece sembollere değil, duygusal izlenimlere de ihtiyaç duyulur. Simge ve semboller deneyimlerin algılanması için ne kadar önemli olsa da duygusal öğeler olmazsa algı süreci eksik kalacaktır (Dede, 2017:11).

Duygusal algı ve tepkilerimiz beynimizin amigdala adlı bölgesinde yönetilir (Karaismailoğlu, 2015:176). Retinadan gelen görsel sinyaller sinirler aracılığı ile beynin talamus bölümüne iletilir ve beyin görüntüye yönelik tepkileri belirler. Eğer tepki duygusal ise amigdalaya başvurur (www.algiozelegitim.com.tr, 2015). İnceoğlu, bireylerin duygusal ve sezgisel tavır ve eğilimlerinin yaşam deneyim alanı içinde işlev kazandığını ifade eder. Kişinin çevresindeki insanlarla kurduğu ilişkiler, başkalarına sempati mi antipati mi duyacağı, olumlu mu olumsuz mu yaklaşacağının temellerinde duygusal nitelikteki eğilimlerin olduğunu belirtir (İnceoğlu, 2011:101). Edward Tolman’ın geriye dönük ket vurma üzerine yaptığı çalışmalarda bilişsel davranışçılık ve zihin haritaları kavramlarıyla açıkladığı gibi (Yeniçeri, 2003:14), duygusal algılar özellikle erken çocukluk döneminde büyük ölçüde şekillenmektedir. Neyi sevip neyi sevmeyeceğimiz, neye güvenip neye temkinli yaklaşacağımız gibi

kararların birçoğu bu dönemde belirlenmektedir. Bu yaşanmışlıklar sonucunda bazı insanları hiç tanımasak da daha sıcak ve güvenilir olarak algılarken, bazılarını da tam tersi güvenilmez bulma eğiliminde olabiliriz. Benzer şekilde Bağcı da (2017:24) çocuklukta oluşan algıların ilerde tercih edilen meslekten, hobilerden, kitap seçiminden yemek tercihinin kadar seçimlerimizi etkilediğini, ilişkilerde anne veya babamızın konuşma tarzı, beden dili, giyimi gibi bağlantıları kuran bilinçaltının benzeri kişilerle karşılaştığında daha iyi anlaşılabilirliğini belirtmektedir. Örneğin babanızın duruşunun aynısını tanımadığınız bir insanda gördüğünüzde onunla daha sıcak ve samimi bir bağlantı kuracağınızı, ya da bugün evli olduğunuz kişinin belki de ses tonunun annenize benzediğini bu yüzden seçimlerimizin hayatımıza yayıldığını söylemektedir.

#### **1.3.4. Simgesel Algı**

Simge belli bir topluluğun uzlaşması sonucu bir anlam yüklenen somut nesne, işaret olarak genel şekilde tanımlanabilirken, algı yönetimi ve mühendisliğinde sıkça kullanıldığı bilinen simgesel algı, uzmanlarca anlamlandırılan somut nesnelerin birey üzerinde yarattığı etki olarak tanımlanmaktadır (Eraslan, 2018:55). Simgesel algının en belirgin örneklerinden biri her ülkenin kendine has bayrağıdır. Farklı uluslardan kişiler o bayrağı gördüğünde o ulusu ve ona ait değerleri algılar.

Simgeler belli bir toplum ya da topluluğun kültürünü yarattığı gibi bazen evrensel de olabilir. Kültüre özel simgelerin yanlış anlaşılması zaman zaman iletişim kazalarına dönüşebilir. Örneğin rock işareti ile mensubu olduğu partinin bozkurt işaretini karıştıran bir milletvekili adayı medyada alay konusu olmuş, ya da taktığı kolye haç işaretine benzetildiği için bir ünlü sosyal medyada yoğun tepki çektiğinden açıklama yapma gereği hissetmiştir (Akkaya Telci, 2015:10).

Eraslan, Sosyal Medya ve Algı Yönetimi adlı kitabında, simgeler üzerinden algı sürecinin oldukça sık kullanıldığından bahseder. Sosyal medya uygulamaları ile insanların kendi kimliklerine yönelik olarak yarattıkları simgesel algı malzemelerine örnek olarak; Musevilerin Davut yıldızı simgesini, çevrecilerin Greenpeace logosunu simgesini ve vejetaryenlerin V simgesini gösterir (Eraslan, 2018:58). Bulut (2017:128) her sembolün farklı bir şeyi temsil ettiğini; terazinin adaleti, bayrağın vataniyi temsil ettiği örneğiyle açıklamaktadır. Bazı simgelerin yarattığı kutsal

çağrışımlara ise Müslümanlar için hilali, Hristiyanlar için haçı, Yahudiler için ise yıldızı örnek göstermektedir. Bu semboller ile sayfalarca kitaplarda anlatılan kutsal kavramların görsel olarak kolayca ifade edilebileceğini ve bu semboller üzerinden yüzyıllardır algı savaşlarının sürmekte olduğunu belirtmektedir.

#### **1.4. ALGI YÖNETİMİ KAVRAMI**

Pek çok konuda olduğu gibi öncelikle askeri uygulamalarda kendini göstermiş olan “Algı Yönetimi”; devletlerin, kamu ve özel kuruluşların, sivil toplum örgütlerinin, sosyal medyanın ilgisini çekmeye devam ettiği gibi her geçen gün artan bireysel farkındalıklarla da bireylerin hayatında daha çok yer edinmektedir.

##### **1.4.1. Algı Yönetiminin Tanımı**

Algı yönetimi literatürde “Bir bilgi, haber veya ürünün hedef kitlesini belirli amaçlar doğrultusunda yönlendirmek üzerine kurulu bir iletişim disiplini” olarak tanımlanmaktadır (Dede, 2017:12). Bulut (2017:25) algı yönetimini etki ve ikna yoluyla algılamamanın belirlendiği psikolojik bir yönlendirme süreci olarak tanımlarken, ABD Savunma Bakanlığı Askeri Terimler Sözlüğünde algı yönetimi; “Duygu, düşünce ve nesnel düşünceyi etkilemek amacıyla dinleyiciye seçili bilgi ve göstergeleri işaret vermek için yapılan eylemler.” olarak tanımlanmaktadır. Gültekin (2016:15) ise aynı kaynaktaki algı yönetimi tanımını şu şekilde yorumlamaktadır;

“Algılama yönetimi, yabancıların her seviyedeki istihbarat birimleri ve liderleri de dâhil olmak üzere, bu ülkelerdeki geniş kitleleri kendi hedefleri doğrultusunda tavır almalarını sağlamak amacıyla seçilmiş bilgi akışını ve somut belgeleri yönlendirerek, kitlelerin hislerini, güdülenmelerini, düşünce sistemlerini etki altına almaya çalışmak için yürütülen eylemlerin tamamıdır.”

Bu kaynağa ait başka bir yorumlamada ise algı yönetiminden; doğru projeksiyonları, operasyon güvenliğini, aldatmayı, örtbas etmeyi ve psikolojik operasyonları bir araya getirmek olarak bahsedilmektedir (Gönenç, 2018:14).

Saydam (2005:89) 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” anlamına gelen bir kavram öbeğiyle

tanımlamayı uygun bulmuştur. Uzbay (2019:52) yaptığı değerlendirmeler sonrası “algılama yönetimini kamuoyunu anlamak yerine etkilemek ve yönlendirmek amacıyla gerçekleştirilen modern bir iletişim tekniği” olarak tanımlar. Eraslan (2018:74) “algı gayet insanidir, algı yönetimi ise bir kast halidir” diyerek algı yönetiminin niteliğine dair önemli bir noktaya değinir. Zira algı yönetimi ile hedeflenen algıların değiştirilmesi her zaman legal yollarla yapılmamaktadır. Gönenç (2018:15) bu konuyu şöyle açıklamaktadır;

“Algılama yönetimi meselesi kimilerine göre, hedef kitleleri kendi çıkarları doğrultusunda “kandırmak” ve onları kendi hedefleri doğrultusunda kullanacakları birer unsur haline getirme amaçlı bir iletişim disiplini, kimilerine göre bir ürün, hizmet veya fikri satın alma konusunda birinci aşama olan “ikna etme” yoluyla kullanılması gereken olmazsa olmaz tekniklerin bütünüdür.”

Aynı zamanda algılama yönetiminin, kamuoyunu anlamak yerine etkilemek ve yönlendirmek amacıyla gerçekleştirilen modern bir iletişim yöntemi olarak tanımlandığını belirtmektedir. Özsalmanlı ve Pank (2013:47) ise, algılama yönetiminin daha çok fayda sağlayan ve belirsizliği daha az olan bilgileri sağlayabilmek için dış dünyadan veri akışını kontrol etmek ve geliştirmek anlamına geldiğini, özünde bilgileri yalanlayarak izleyenlerin amaçlarını, duygularını, güdülerini etkilemek ve değiştirmek faaliyetleri bulunduğunu ifade etmektedirler. Demir (2016:18) günümüz koşullarında algı yönetimini en iyi ifade eden tanımın “Tomorrow Newer Dies” adlı filmde Archvillain’in James Bond’a söylediği şu cümle olduğunu belirtmektedir: “Artık kelimeler yeni silah, uydular ise yeni topçu bataryalarıdır. Sezar’ın subayları vardı, Napolyon’un orduları vardı ama benim ise tugaylarım var; televizyon, haberler ve magazin.”

Saydam (2012:75) Algı Yönetimi adlı kitabında Henry Kissenger’in şu cümlesine yer vererek algı yönetiminin önemini vurgulamaktadır; “Bir şeyin gerçek olması pek o kadar da önemli değildir, fakat onun gerçek algılanması çok önemlidir.”

Algı yönetimi tarihte ve literatürde farklı isimlerle karşımıza çıkabilmektedir. Özer (2012:162), bir modern yönetim tekniği olarak algı yönetiminden bahsederken şu cümleleri kullanmıştır;

“Algı yönetimi gerek ülke içinde gerekse yabancı ülkelerdeki hedef kitlelerin görüşlerini etkilemek için yapılan faaliyetlerin tamamını kapsamaktadır. Bu faaliyetler yurtdışında yoğunlaşırsa kamu diplomasisi adını almaktadır.”

Başbüyük (2014:60) ise, algı yönetiminin ne kadar geniş bir kullanım alanı olduğunu şu sözlerle açıklamaktadır;

“Kavramsal olarak askeri bir söylemle ortaya çıkan algı yönetimi uygulamaları günümüzde pazarlama tekniklerinden politik kampanyalara, iç güvenlik hizmetlerinin sağlanmasından kamu diplomasisine ve uluslararası ilişkilere kadar her alanda kullanılan önemli bir araçtır.”

Propaganda, kamu diplomasisi, toplum mühendisliği gibi kavramlar da algı yönetiminin farklı kullanım alanları ile ilgili olarak idame edilebilmektedir. Uzbay (2019:53), konuya dair keskin bir bakış açısıyla yaklaşan isimlerden biri olarak algı yönetimini şu şekilde ifade eder;

“Algı yönetimi cehalet biliminin en güçlü uygulama alanlarından ve silahlarından biridir. Toplumların duygularını, motivasyonlarını ve davranışlarını etkilemek amacıyla seçilen bilgileri ve göstergeleri gerçekleri karartarak yani kendi istediği şekilde empoze etme, yani basit bir ifade ile karşısındakini kandırma eylemidir, bunun da ilki kişinin doğru olmayana inanması, ikincisi ise doğru olana inanmayı reddetmesi şeklinde gerçekleşir.”

Gönenç (2018:11) algı yönetiminin aslını ikna, inandırma ve yönlendirme çabalarının oluşturduğunu ve algı yönetimi faaliyetlerinin kişileri, kitleleri etkilemek ve yanlış bir algıyı düzeltmek için olabileceği gibi, insanları kandırmak, manipüle etmek, gerçekleri gizlemek ve çıkar sağlamak gibi amaçlarla da kullanılabileceğini de belirterek Batı ülkelerinde hala Türklerin barbar olarak anılması, Osmanlı kıyafetleriyle dolaşıldığının sanılması ya da Hollywood yapımı filmlerde –adi suç oranı Amerika’dan çok daha düşük olmasına rağmen- Türkiye’nin ciddi suçların merkezi olarak gösterilmesi ile oluşturulan algıyı örnek göstermektedir.

Algı yönetimi ile gerçekleştirilmek istenenleri ve izlenen süreçleri Bodur (2018:24) şöyle tanımlamaktadır;

“Bugünün dünyasında algı yönetimi için hem bireyler hem de devletler eliyle amaca ulaşabilmek uğruna ciddi planlamalar yapılmakta, farklı metotlar geliştirilmekte, büyük finansal kaynaklar ayrılmakta, kurumlar ve organizasyonlar oluşturulmakta ve adım adım

hedefe gidilmektedir. Bu alandaki savaş, konvansiyonel güçlerle yapılandan daha önemli görülmektedir ve çoğu zaman fiili bir müdahale olmadan sonuç alınmaktadır.”

Devletler için algı yönetiminin öneminden bahsederken Bulut (2017:18) küresel feodalitenin çıkarları doğrultusunda; dünya genelinde yüzeysel düşünen, tarihsel süreçleri değerlendiremeyen, analize uzak bireylerden oluşan toplum tiplerini hedeflediğini şöyle açıklamaktadır: “Sürünün güdülmesinde 21.yüzyılın en çok kullanılan silahı algı yönetimidir. Algılara hâkim olan, dünyanın da hâkimi olacaktır. Algılarını bağımsız kılan, işgalden kurtulacaktır.”

Saydam (2005:205), algılama yönetiminin temel kurallarını şöyle sıralamaktadır;

- Hedef kitlenin değerlerine uymak, kültürüne özen göstermek
- Beklentilerin üzerinde yaklaşım sergilemek
- Kafa karıştırmamak
- Sonuca odaklanmak
- Doğru ölçüm yapmak
- Gerçeklere dayanmak
- Tekrar etmek
- Farklılaşmaları ve görselliği doğru yönetebilmek
- Düşüncelerden çok duygulara hitap etmek.

Bu kurallar doğrultusunda etkilenmek istenen kitle araştırılmalı, hassasiyetlerine özen gösterilmeli, etkin bir yol haritası çizilerek amaçlanan etki sağlanana kadar kararlı bir tutum sergilenmelidir.

#### **1.4.2. Algı Yönetiminin Gelişimi**

Bu isimle ve bu profesyonellikte yapılmasa da algı yönetimi kavramı, insanları, toplumları etkilemek için uygulanmış, tarihin ilk devirlerinden beri süregelen bir geçmişe sahiptir. Bodur’a (2008:11) göre kutsal kitaplara ve ilk yazılı metinlere bile bakıldığında insanlığın sosyal hayatın içinde daima algı yönetimi ile meşgul olduğunu görmek mümkündür. Düşman karşısında gücünü göstermek amacıyla giyilen gösterişli kostümler de psikolojik üstünlük sağlamak ve toplum birliğini

devam ettirmeye yönelik düzenlemeler de, askeri örgütlenmeler, marşlar, sanat eserleri, enformasyon ve istihbarat faaliyetleri hep bu amacın ürünüdür.

Tarihsel süreçte algı yönetimine ilk örneklerden biri Platon'un "Devlet" kitabında yer alan "Mağara Alegorisi"dir. Platon burada bir mağarada zincirlere bağlı olarak yaşayan topluluğun yanan ateşle duvara yansıyan şekilleri gerçek sanarak süregelen algısından bahseder. Dünyaya dair algıları gerçekler üzerinden değil, algı yönetmenlerinin algılamalarını istedikleri kurgular üzerinden oluşturulmaktadır (Platon, 1962:254). Eraslan (2018:75) tarihe geçmiş en eski algı yönetimi çalışmalarının en bilinenlerinden biri olan "Gideon'un hikayesi" olarak bilinen savaş illüzyonudur. Eski Ahit'te yer alan, 300 asker el fenerleri ve trompet sesleri ile çok daha kalabalık olduklarına dair bir algı yaratarak Medyen halkı çok daha güçlü bir orduya sahip olmasına rağmen üzerlerinde baskı oluşturmuşlardır.

Bulut (2017:41) Türklerin tarihteki ilk muntazam propaganda ve algı yönetimi faaliyetine Metehan'ın Çin içlerine kadar casuslar gönderip, hanedan üyelerini takibe alıp, buna göre stratejiler belirlemesini örnek göstermektedir. Benzer şekilde Timur'un da Yıldırım Beyazıt'ı yenerken, derviş kıyafetinde adamlarıyla Osmanlı ülkesinde propaganda yaptırdığını, halkın moral durumu, yolların stratejik durumu, iâşe ve ithal merkezleri, tarım durumu gibi çok çeşitli konularda bilgi toplayarak ve algı yönetimi faaliyetleriyle Beyazıt ordusundaki Kara Tatarların saf değiştirmesini sağlayıp savaşı kazandığından bahsedilmektedir.

Gündoğan (2018:111) Oyun Teorisi kitabında uluslararası algı yönetiminin tarihsel sürecinden bahsederken 1538 yılındaki Preveze Deniz Savaşı öncesi iki savaş meclisinin toplantılarını şöyle örnek göstermektedir: "Haçlı donanması komutanı Andrea Doria savaş meclisinde 'Yarın Barbaros Hayrettin Paşa bize hangi strateji ile saldıracak' sorusunun cevabını ararken, Hayrettin Paşa ise 'Yarın Andrea, bizim ona hangi strateji ile saldıracağımızı düşünüyor?' cevabına odaklanmıştır." Hayrettin Paşa'nın savaşın galibi olması maddi üstünlüklere değil, savaşı daha üstün bir akıl ile kurgulamasına dayandırılmaktadır.

Eski çağlardan günümüze gelindiğinde algı yönetimi konusunda uygulamaların, çok daha gelişmiş yöntemlerle, daha profesyonel bir şekilde devam ettirildiğini gözlemlemek mümkündür.

## 1.5. ALGI YÖNETİMİNİN KULLANIM ALANLARI

Hayatın her alanında bireyler, toplumlar, kurumlar ve liderler pek çok farklı amaçla algı yönetimi uygulamaktadır. Aşağıda literatürde en çok yer verilen algı yönetiminin kullanım alanlarına yer verilmektedir.

### 1.5.1. GÜDÜLEYİCİ İLETİŞİM AMAÇLI KULLANIMI

İnceoğlu (2011:208) güdüleyici iletişimde alıcının şu beş aşamadan geçerek ikna edildiğini belirtmektedir: dikkat, anlama, benimseme, saklama ve davranış. Köksoy (2020:66) ise bu beş aşamanın birbiriyle ilişkili olduğunu, bir aşamadaki aksamanın bir sonraki aşamaya geçişi engelleyeceğini ve şu unsurların gerçekleşmesi gerektiğini açıklamaktadır:

- Kaynağın ya da mesajın çekici olması
- Verilen mesajın alınması, anlaşılması
- Kabul edilerek benimsenmesi
- Zihinde yer etmesi, hatırlanması
- Davranışın oluşması

Bulut (2017:26) bir yerde algı yönetimi çerçevesinde bir çalışma planı yürütülüyorsa bir ürün, kişi, kurum ya da hizmetin güven verecek şekilde farkına varılması istendiği, pazardan daha büyük pay alınma amacı güdüldüğünü belirtmektedir. Ayrıca pazar payının her zaman ticari olmadığını, bir futbol takımı için taraftar desteğine, bir sanatçı için geniş kitlelere ulaşmanın hedeflenebileceğini ifade etmektedir.

Güdüleyici iletişim amaçlı algı yönetimi faaliyetleri gerek bireyler arasında gerek kurum içi ilişkilerde yaratılmaya çalışılan güven ve iyi niyet algısına yönelik çalışmaları kapsamaktadır. Bireyin kendine dair yansıtmaya çalıştığı algılar, olumlu özelliklerini ön plana çıkarmaya gayreti bu amacın yansımalarıdır. Özellikle sosyal medya faktörünün hayatımıza girişi ile herkesin mükemmellik algısı yaratma peşinde olduğu gözlemlenmektedir. En agresif, en bencil bireyler bile sosyal medya platformlarında paylaşımcı, merhametli, hoşgörülü bir imaj çizebilmektedir. Başkalarının haklarına saygı göstermeyen, etik kuralları hiçe sayıp ihlal eden pek çok

birey yine bu platformda bu konularda hiç olmadığı kadar düşünceli ve hassasmış gibi izlenim yaratabilmekte, çevresinin kendisine yönelik algılarını istediği doğrultuda yönlendirebilmektedir. Ayrıca sosyal medya platformları ve teknolojik uygulamaların desteğiyle bireyler sadece olmak istedikleri kişilik özelliklerine değil, aynı zamanda boyunu, kilosunu, cildini filtre uygulamalarıyla değiştirerek fiziksel özelliklerinde de istenen değişimi sağlayabilmekte ve geçici de olsa bu sayede etkilemek istedikleri kişiler üzerinde istenen imajı çizebilmektedir. Özellikle gençlerin bu şekilde yanıltıcı yollara başvurmalarının köklerinde kitle iletişim araçları ile yaratılan ‘kusursuz görünmek zorundasınız’ algısının da payı büyüktür. Herkesin ‘sıfır beden’ olmak zorunda olduğu, herkesin modeller kadar parlak bir cilde sahip olmak zorunda olduğu, ya da herkesin aynı marka saati takarak daha karizmatik olabileceği, meşhur markalı içeceği içerse imajının nasıl havalı olabileceği dayatıldığından görünümünden, sahip olduklarından bir türlü mutlu olamayan bir tüketim toplumu yaratılarak ve bireylerin bu stres karşısında döngüden çıkmaya cesaret edemeyip sistemin kurallarına uyabilmek adına bireysel algı yönetimleri bu koşullarda sürdürülmektedir. Toplumu tamamen tüketime yönelik bir güdüleyici iletişim söz konusu olmaktadır. Bulut (2017:44) özellikle reklamlarda kadınların araçsallaştırıldığından, erkek ürünlerine yönelik reklamlarda bile “erkeğin reklamı yapılan ürünü kullandığında, meta olarak güzel kadına ulaşılabilceği” algısının yaratıldığından bahsetmektedir. Demir (2018:44) benzer şekilde cinsiyetçi bir algı yaratıldığının ve ünlü algısının özellikle kadın tüketicilerin davranışlarını etkilediğini, ünlülerin rol aldığı reklamlarda, kullanılan ürünlerin daha kolay algılandığını, hatırlandığını ve tercih edildiğini ifade etmektedir.

Bireysel açıdan bu şekilde bir süreç işlerken kurumlar açısından bakıldığında algı yönetimi; kurum içinde çalışanlar üzerinde uygulanan algı yönetimi ve kurumun kendisinden hizmet alan dış çevresine karşı yaratmak istediği imaj, kurumun rakiplerine çizmek istediği imaj doğrultusunda uygulanan algı yönetimi çalışmaları olarak çeşitlenmektedir. Çalışanlarına karşı sahiplenici ve adaletli; hizmet alanlara karşı en iyi hizmeti veren, toplumsal değerlere saygılı, sosyal sorumluluk bilincine sahip, çevreye duyarlı, rakiplerine karşı ise güçlü bir imaj çizmek kurumlar için hayati öneme sahiptir. Çünkü çalışan bağlılığını, kurumsal itibarını ve rekabet gücünü arttırmak her kurumun asli amaçlarıdır.

### 1.5.2. Tutum Değiştirme Amaçlı Kullanımı

Algı yönetimi ile toplumların tüketim alışkanlıkları, beslenme alışkanlıkları, giyim alışkanlıkları, eğlence, estetik ve mimari alışkanlıkları, tutumları değiştirilebilerek, tüm bunlar sonucunda istenilen sonuca varılarak nesillerin zayıflatılabilmektedir (Bodur, 2018:140). Gültekin(2016:49) algı yönetimi ve manipülasyon tekniklerinin ardında yatan ilkenin basit olduğunu belirterek; konuyu şu satırlarla açıklamaktadır; “Eğer silah üretiyorsanız, savaşa ihtiyaınız vardır; ilaç üretiyorsanız hastalığa. Eğer bilgi üretiyorsanız da cehalete.” üreticiler, bu ihtiyaçları topluma lanse ederken, bu görevi kendileri gerçekleştirmek yerini, toplumsal etki alanı yüksek olan bireyleri kullanmayı tercih etmektedir. Siyasiler, kanaat önderleri, ünlüler, zaman zaman alanında uzman sağlık çalışanları, konunun içeriğine göre din adamları yaptıkları açıklamalar ile halkın algısını istenen şekilde inşa edilmesine katkı sağlamaktadır.

Tüketicilerin davranışlarını değiştirmeye yönelik tutum değiştirme amaçlı kullanımında ise pazarlama stratejisi olarak yoğun şekilde algı yönetiminden yararlanılır. Fakat yaratılan algılar çoğu zaman gerçeği yansıtmaz, insanları tüketime yöneltmek adına yanıltmaya yönelik olabilmektedir. Örneğin 80’li yıllarda Amerikan mama üreticilerinin pazarlama taktiği olarak; anne sütünün yeterince sağlıklı olmadığı bunun yerine hazır mamaların kullanımının bebek gelişimine çok daha faydalı olduğu yönünde haberler yayması sonucu pek çok ebeveyn bu yanlış bilgi doğrultusunda bebeği için hazır mama kullanımına başlamıştır. Göksel (2016:201) Prusya Kralı Büyük Frederik’in, halkın patates tüketmemesi üzerine, ilk olarak patates retmeyenlerin idam edileceğine yönelik söylentiler yaydığı, sonra halkı korkutmanın işe yaramadığını görüp taktik değiştirdiğini; patatesi asil bir yiyecek olarak tanıtp st tabaka dışında kimsenin yiyemeyeceğini söyleyerek, krallığa ait patates tarlaları oluşturup başına nöbetçiler dikerek halkın gözündeki patates algısını nasıl yeni baştan inşa ettiğini ve bu süreç sonunda herkesin hevesle patates ürettiğini ve yediğini örnek göstererek tepeden inme politikalar yerine kişilerin ikna edildiği uygulamaların daha başarılı olduğunu belirtmiştir.

Bireylerin parçaları değil o parçalar arasındaki bütünsel ilişkiyi görme eğiliminden hareketle reklam filmlerinde, salt tüketicileri önerilen ürünün değil, o

ürünün tüketildiği ortamın yaşam biçimini de algılaması söz konusu olmaktadır (İnceoğlu, 2011:127). Reklamcılık sektörünün “Bu ürün iyidir, satın al.” mesajının yeterli görülmeyle çok daha yaratıcı reklam kampanyaları üretmesi, tutundurma faaliyetlerinde ‘Bütünleşik Pazarlama İletişimi’ altında orkestrasyonu sağlamasıyla daha farklı temeller üzerine algılar inşa edilmektedir (Yakın, 2004:137). Bu durumun bilincinde olan pazarlama uygulayıcıları bu alan üzerine yoğunlaşmaktadır. Ürünlerden ziyade o ürünlere sahip olanların yaşam standartlarına vurgu yapılarak, söz konusu ürüne sahip olduğunda o standartlara da ulaşılabilceği bilgisi hedef kesimin bilinçaltına yerleştirilmeye çalışılmaktadır. Frankfurt Okulu düşünürlerinden Adorno ve Horkheimer kitle kültürünün giderek güçlenen egemenliğini ‘kültür endüstrisi’ kavramı ile açıklarken, bu kültürün günümüzün tüketim toplumu ve buna bağlı kültür olgularıyla örtüştüğü belirtilmektedir (İnceoğlu:2011:151).

Göksel (2016:201) İtalya’daki sürücülerin ilk ehliyet alışlarında araç kullanmaya 12 puan ile başladıkları, ceza aldıkça puanlarının düştüğü örneğine yer verir. Kendisine ait bir şeyi kaybetmek ve azalmasına neden olmak insanı hoşnut etmeyen bir olgu olduğundan, İtalyanların bunu kullanarak trafikte insanların sakinleşmesine katkıda bulunduklarını ifade eder.

Algı yönetiminin idame kavramlarından biri olan, amacı toplumların tutumunu değiştirmek olan ve ilk olarak Sidney ve Beatrice Web tarafından kullanılan toplum mühendisliği kavramı, topluma aktarılan verilerin bireylerin kabullenmesi amacıyla gerçekleştirilen bir çeşit zihinsel inşa süreci olarak ifade edilmektedir. Ayrıca toplum mühendisliğinin yarattığı değişimlerin otoriter rejimlerde daha yoğun hissedildiği belirtilmektedir (Pamukçuoğlu,2017:74).

### **1.5.3. Propaganda Amaçlı Kullanımı**

Algı yönetimiyle iç içe geçmiş sözcüklerden biri olan propaganda kelimesinin etimolojik kökeni anlamı hakkında da ipucu verecek şekilde, Latince’de ‘yeni fidanlar elde etmek üzere toprağı ekmek’ anlamına gelen ‘propagare’ sözcüğüne dayandığı bilinmektedir. Sosyal Bilimler Ansiklopedisi’nde ise “İnsanların ihtilafı olarak gördükleri inançlara, değerlere ve davranışlara ilişkin düşünce ve davranışlarını semboller yoluyla (sözcükler, hareketler, bayraklar, imajlar, anıtlar,

müzik, vb) görece kasıtlı bir şekilde manipüle etmektir.” şeklinde tanımlanmaktadır (Bulut, 2017:39).

Türk Dil Kurumu sözlüğünde “bir öğreti, düşünce veya inancı başkalarına tanıtmak, benimsetmek ve yaymak amacıyla söz, yazı gibi yollarla gerçekleştirilen çalışma, yaymaca” olarak tanımlanan propagandayı; terim olarak ilk kullanan 1622 yılında, inancı yayma cemiyeti anlamına gelen ‘Congragatio Propaganda Fide’ isimli organizasyonu oluşturan Roma Kilisesi olmuştur. Günümüzdeki şekliyle yani siyasal anlamıyla kullanımının ilk adımı ise Fransız İhtilali ile atılmıştır. Literatürde “tek taraflı bir mesajın iletildiği beyin yıkama faaliyeti” olarak tanımlansa da propaganda deyince akla ilk gelen isimlerden olan Goebbels tarafından; “bir siyaset aleti, toplumu kontrol altında tutabilme gücü” olarak ifade edilmiştir. Bir başka tanımla ise propaganda “Telkin ve psikolojik teknikler kullanılarak fikirler, değerler ve neticesinde davranışları değiştirmek amacıyla sembollerin isteyerek, planlı ve sistematik biçimde kullanılması” olarak belirtilmiştir (Bağcı, 2017:48). Aşkın (2019:62) propagandayı, “kamuoyunu belli bir ideolojiye yöneltmek, bu ideolojiyi benimsetip taraftar toplamak ve meşruiyet kazandırmak için düşünce ve davranışları etkilemek amacıyla planlanan mesajlar bütünü” olarak tanımlamıştır.

İngiltere’nin eski Başbakanı Margaret Thatcher, propagandayı ‘terörün oksijenidir’ diye tanımlayarak yasadışı, illegal oluşumların da bu yöntemi varlığını devam ettirebilme amacıyla kullandığına dikkati çekmiştir (Bodur, 2018:92). Polis Akademisi tarafından yayınlanan ‘Radikalleşmenin Önlenmesi ve Terörizm Olgusu’ başlıklı raporda (2019), ülkemizde faaliyet gösteren terör örgütlerinin de yarattığı algılar üç temel grupta toplanarak şu şekilde açıklanmıştır (<https://www.haberturk.com>, 2019):

- 1.Etnik yapıya yönelik eşit olmayan muamele algısı
- 2.Dinin yanlış ve uygunsuz yorumlanması
- 3.Aşırı politik ideolojiler

Hangi amaçla olursa olsun kabul edilemez faaliyetlerinin propagandalarını gerçekleştirirken terör örgütleri tüm algı yönetimi metotlarını aktif şekilde kullanarak arzu ettikleri kaos ortamını daha hızlı şekilde yaymaktadırlar. Terör örgütlerinin algı yönetimi çalışmalarına karşı teröre maruz kalan ülkelerin de algı yönetimi

mekanizmaları bu süreçte önem arz etmektedir. Aşkın (2019:57) medyanın bu süreçteki önemli rolüne dikkat çekerek, hem doğru ve tarafsız haber yapma hem de terör örgütünün propaganda hedefine hizmet edecek yayın yapmaktan kaçınma gerekliliğini vurgular. Algı yönetimi açısından haberin dili ve sunumunun da önemli olduğunu belirterek ABD'nin 11 Eylül saldırısı sonrası haberlerde dünyaya ABD'ni aciz gösterecek, halk üzerinde infial yaratacak hiçbir görseli paylaşmama kararını almış ve uygulamış olmasını örnek göstermektedir.

Devlet adamlarının propaganda amaçlı algı yönetimini kullanmaları tarih kadar eski bir sürece dayanır. Orta çağda kilisenin cennetten arsa satışını sağlayan endüljans uygulaması da halkın kiliseye itaatine yönelik başka bir uygulamadır. Matbaanın keşfi ise modern manipülasyon çağının başlatan en önemli gelişme olarak kabul edilmektedir (Gültekin, 2016:223).

Propagandanın resmiyet kazanma sürecinin ilk adımlarından biri, Nazilerin iktidara geldiklerinde Halkı Aydınlatma ve Propaganda Bakanlığı'nı kurmaları sayılabilir. Eraslan'a (2018:88) göre bu bakanlığın kurulma amacı; Nazi öğretisinin sanat, müzik, tiyatro, kitap, radyo gibi yollarla halka iletilmesini sağlamaktır. Bakanlığın kurucusu olan Gobbels'in de "Büyük yalanlar söylemenin, bunları sıkça tekrar etmenin devrimin en önemli aracı olduğu" şeklinde dile getirdiğini ifade eder. Bu süreç sonrasında sanatın özellikle sinemanın propaganda amacıyla çok sık olarak kullanıldığı görülmektedir. Birçok askeri temaya sahip sinema filmi hükümetler tarafından desteklenmiş, hatta finanse edilmiştir. Örneğin Amerikan Savunma Bakanlığı Pentagon'un bizzat finanse ettiği filmlerden ilk akla gelen ve oldukça geniş kitlelere ulaşanları; Rambo, Top Gun, Pearl Harbour gibi Amerika'nın gücünü ve teknolojik üstünlüğünü tüm dünyaya kabul ettirmeye çalışan filmler olmuştur.

Bağcı (2018:58), propagandanın psikolojik savaş kavramı ile karıştırılmaması gerektiğini şöyle açıklar; "Psikolojik savaş, düşmana karşı askeri, ekonomik ve siyasal yollarla propagandanın etkin bir şekilde kullanılmasıdır." Algı yönetimi ile kamu diplomasisini yansıtan en iyi örnek olarak da kamu vicdanını etkileyerek, terörist olarak nitelendirilirken Nobel Barış Ödülü sahibi olmaya giden bir yolculuk yaşayan Filistin Lideri Arafat'ı örnek gösterir.

Propagandanın temel hedefi, insanların aklından ziyade ruhunu etkilemektir. İnsanları birey olarak değil, kitle içindeki halleriyle daha kolay ikna ve sevk

edileceğini düşünerek hedeflemektedir. Propagandanın başarılı olabilmesi için toplumsal psikolojiyi dikkate almak gerekir fakat ölçüt olarak toplumun aydınları değil, ortalama insanlar alınmalıdır (Özdağ, 2014:26). Tümevarım metodu ile etkilenmesi daha kolay toplulukları çoğaltarak ilerlenerek bütünü daha kolay etkilenmesi söz konusudur.

Herman ve Chomsky (2006:72) rızanın imalatı olarak tanımladıkları propagandanın; servet ve güç eşitsizliğine, kitle medyasının çıkarları ve seçimlerine odaklandığına dikkat çekerek, haber süzgeçlerini şöyle açıklamaktadır:

- Hâkim kitle medyasının büyüklüğü, tekelleşmiş mülkiyeti ve kâr yönelimi
- Kitle medyasının temel gelir kaynağı reklamcılık
- Medyanın, hükümet, iş dünyası ve bu temel kaynakların ve gücün faillerinin finanse ettiği ve onayladığı ‘uzmanların’ sağladığı bilgilere dayanması
- Medyayı disiplin altına alan bir araç olarak ‘tepki üretimi’

Benzer bir yaklaşımla Kaynak ve Mete de (2015:87) medyanın rolünün ikili olduğunu, bunlardan birinin kendi düşüncelerini yaymak, diğerinin ise aykırı fikirlerin dile getirilmesini engellemek olduğunu belirtmektedirler. Görsel kültürün hayatımızı kuşattığı çağımızda, medyadaki iletilerin görsel unsurlarla tasarımı bireylerin algısını önemli ölçüde etkilemekte, özellikle siyasilerin antipropaganda unsuru olarak çoklu kaynak imkânı eş zamanlı sunumu algı yönetimi açısından önemli görülmektedir (Ceng, 2018:685). Yıldız da (2013:57) toplumsal hassasiyetlere yönelik art niyetli sosyal paylaşımlarla toplumun geneli üzerinde gerçeklikten uzak algılar oluşmasına neden olunabileceğini vurgulamaktadır.

## **1.6. ALGI YÖNETİMİ METOTLARI**

Kullanım amacına göre algı yönetimi oldukça çeşitlilik arz etmektedir. Bu çalışmada, iletişim disiplininin alanına en yakın olan temel metotlar aşağıda açıklanmaktadır.

### 1.6.1. Meşrulaştırma

Berger ve Lucmann'a (2018:138) göre meşrulaştırma, sadece değerlerle ilgili değil bilgi de içeren bir meseledir. Yazarlar; kurumsal düzenin nesnelleşmiş anlamlarına bilişsel bir geçerlilik atfetmek suretiyle bu düzeni izah ettiğini, pratik buyruklarına normatif bir itibar kazandırdığını ifade etmektedirler. Ayrıca meşrulaştırmanın kurumlaşmış davranışların ayrı ayrı kısımları için kapsamlı referans çerçeveleri sağladığını belirtmektedirler. Meşru bir kaynaktan çıkmış gibi kurgulanan mesajlar, resmi kurum adına düzenlenen sahte raporlar, bir karar verici adına düzenlenen demeç ve beyanlar, insanlar üzerinde büyük etkilere neden olabilecek güce sahip algı yönetimi uygulamalarıdır (Eraslan, 2018:174).

Meşrulaştırma olumsuz bir eylem bile gerçekleştiriliyor olsa, bunun haklı gerekçeleri var gibi gösterilmek suretiyle kitlelerin gözünde kendini masum göstermeye çalışan bir metottur. ABD'nin Irak işgali öncesi tüm dünyaya Saddam Hüseyin'in elinde tehlikeli kimyasal silahları olduğunu lanse ederek (Bulut, 2017:50), işgalci devlet yerine dünyayı büyük bir kimyasal saldırıdan kurtaran fedakâr devlet algısı yaratmaya çalışması bu metodun örneklerindendir.

Gündoğan (2018:26), Oyun Teorisi adlı kitabında propagandayı guguk kuşu örneğiyle açıklayarak; bu yöntemin birkaç yüzyıldır kullanıldığını, egemen güçlerin insanları kendi kültür ve medeniyet kodlarına göre yetiştirip sonrasında kendi toplumlarına göndererek hem kendi kültür değerlerini yaygınlaştırdığını hem de rakiplerinin oyuncularını da istedikleri gibi eğitebildiklerini ifade etmektedir. İddiası olan ülkelerin diğer ülkelerin çocuklarına burs vererek zihin yapılarını, paradigmalarını değiştirmelerini, tıpkı guguk kuşunun başka bir kuşun yuvasındaki yumurtalarından birini atıp yerine kendi yumurtasını koyması, yumurtadan ilk çıkan yavru guguk kuşunun da diğer yumurtaları atmasına benzetmektedir.

### 1.6.2. Uzmanlık Etkisi

'İsviçreli Bilim Adamlarının yaptığı laboratuvar çalışmaları sonuçları', 'Japon mühendislerin geliştirdiği son teknoloji sistemleri', 'Michigan Üniversitesinde yapılan bilimsel araştırmaya göre' gibi kalıplar ile başlayan cümlelerin doğruluğuna inanma olasılığımız oldukça yüksektir. Algı yönetmenleri de

bu bilinçle hareket ederek inandırmak istedikleri düşüncenin ya da pazarlamak istenilen ürünün tanıtımını yaparken böyle güvenilirlik etkisi yüksek bir giriş yapmayı seçerler.

Yale Üniversitesi'nde Prof. Dr. Stanley Milgram tarafından 1961 yılında gerçekleştirilen 'itaat deneyi' uzman etkisinin en uç örneklerinden biridir. Öğrenme yöntemi deneyinde görev alacakları belirtilen katılımcılar normal bir mesleğe sahip yetişkinler arasından seçilirken, öğretmen rolü verilen deneğin öğrenci rolünde olduğunu sandığı kişi de aslında deney ekibinin işbirlikçileri arasında yer almaktaydı (Yükselbaba, 2017:229). Sorulara verdiği yanlış cevaplarda öğrenciye elektrik verilmesini gerektiren deneyde, katılanların birçoğu karşı tarafa zarar verecek oranlarda akım vermeye devam etmiştir. Fakat Milgram deneyini daha az bilimsel görünen ortamlarda yaptığında akım vermesi yönünde direktif alan deneklerin daha düşük oranlarda itaat ettiği gözlemlenmiştir (Batmaz, 2016:18). Katılımcıların Yale Üniversitesi gibi saygın bir bilim kurumunda kötü bir şey yapmadıklarını sadece bilimsel bir amaca hizmet ettiklerini düşünürken, daha başka kurumlar da direktiflerden etkilenme oranlarının düşmesi uzmanlık etkisi ile bireylerin algılarının ne derece yönetilebileceğini göz önüne sermektedir.

Uzmanlık etiketinin algıyı yönetmede etkili bir yöntem olduğuna dair bir çalışma da Washington Post gazetesi tarafından yapılan bir sosyal deneydir. Bu deneyde ünlü kemancı Joshua Bell, soğuk bir kış günü Washington metrosunda altı Bach eseri çalar. Son konserinin biletleri yüzlerce dolara satılıp aylar öncesinden tükenen Bell'in, 43 dakikada önünden geçen 1097 kişinin metrodaki müzisyenin kendisi olduğunu fark etmemesi algının ortamdaki, sunulan ve sunulmayan bilgilerden ne denli etkilendiğine kanıt teşkil etmektedir (Bulut, 2017:118).

Uzmanlık etkisi ile ilgili olarak özellikle televizyonlarda uzlaşım ve kullanımlar aracılığıyla bazı kodlar geliştirilmiştir. Bu durum şöyle açıklanmaktadır; "Kameraya doğrudan konuşanlar medya profesyonelleridir, bir metni okurlar, başka insanların sözcükleri ile konuşurlar. Profilden gösterilenler ise uzmanlardır. Kendi sözcükleri ile konuşan bilirkişilerdir ve inandırıcılıkları çok yüksektir." İzleyicilerin algıları üzerine yapılan pek çok bilimsel deneyde kameraya doğrudan bakmadan profilden gösterilerek konuşan sunucuların halk tarafından uzman, güvenilir, içten, insancıl, adil ve sakın algılandığı bulgularına ulaşılmıştır (Fiske,1996:190).

### 1.6.3. Çoğunluk Etkisi

Herkesin aynı fikirde olduğu izleniminin yayılması aksini düşünen kişileri de zamanla etkisi altına alarak fikirlerini ifade edememelerine hatta fikirlerinden vazgeçebilmelerine neden olabilmektedir.

Bu alandaki bilimsel çalışmalardan biri, Solomon Asch'in 1951 yılında gerçekleştirdiği 'Sosyal Uyum' deneyidir (Alparslan vd., 2016:607). Bu deneyde denek, grubun kendisi gibi deneklerden oluştuğu bilgisi verilerek yanıltılmakta, ilk sorulara denek olduğu sanılan şahısların sürekli doğru cevap vermesi ile güveni kazanılmakta, sonrasında tüm deneklere iki kart gösterilmektedir (Tuğcu Tankut, 2003:144). İlk kartta tek bir çizgi, ikinci kartta ise biri diğer karttaki ile bariz birebir aynı diğerleri ise daha farklı uzunlukta olduğu net bir şekilde görünen üç çizginin olduğu kartları göstererek, bu çizgiden hangisinin ilk karttaki ile aynı boyutta olduğu sorulmaktadır (Yıldız, 2016:46). İşbirlikçi deneklerin tamamı, kendinden oldukça emin ifadelerle yanlış çizgiyi göstermektedir. Sıra gerçek deneğe geldiğinde ise doğru cevabı bilmesine rağmen çoğunluğa uyarak yanlış cevap verenlerin sayısının oldukça yüksek oranlara sahip olduğu gözlemlenmektedir (Batmaz,2016:18). Özarslan (2014:36) Asch deneyinin insanların herhangi bir baskı altında kalmamalarına, herhangi bir yaptırımla veya ödülle karşılaşmayacak olmalarına, hatta hayatlarını hiçbir şekilde etkilemeyecek olmasına rağmen, sosyal çevrelerinden yüksek oranda etkilendiklerini, algı ve tutumları değişmese bile, çeşitli sebeplerle algı ve tutumlarının aksine yönde davranış sergilediklerini gösterdiğini ifade etmektedir. Benzer şekilde Muzaffer Sheriff'in ışık deneyinde de bireylerin yalnızken oluşan fikirlerinin deneyler toplu yapıldığında, grup kanaatlerinin etkisi altında kaldıkları (Acar, 2000:38), grup normları ile örtüşmek uğruna değiştiği bulgularına ulaşılması da toplumsal çoğunluk etkisinin birey algılarını değiştirme gücünü vurgulamaktadır.

Çoğunluğun aynı fikirde olduğu algısı yaratılırken kitle iletişim araçları önemli rol oynamaktadır. Medya patronları ve kanaat önderleri aksi görüşlerinin yayınlanmamasına özen göstererek karşıt sesleri bu şekilde baskılayarak susturmaktadır. Günümüzde sosyal medyanın hızlı, filtresiz ve yaygın kullanımı bu amaca büyük ölçüde ket vurmuş olsa da bu platform yerine gündemi gazete ve

televizyon aracılığı ile takip eden kesim için sadece tek taraflı ve yanlı bakış açısıyla hazırlanmış haberlere maruz kalma riski halen devam etmektedir.

#### 1.6.4. İtibarsızlaştırma

Sahip olunan değer ve görülen saygınlığı yok etmeye yönelik eylemler olarak tanımlanabilecek itibarsızlaştırma kavramı, algı yönetimi ve manipülasyonda oldukça sık kullanılan bir yöntemdir. Eraslan (2018:160) sahte hesaplar, IP gizleme gibi olanaklar ve bilgilerin teyit edilmeden oldukça hızlı yayılması gibi özellikleri sebebiyle sosyal medyanın bu konuda en etkili alan olduğunu ifade eder ve itibarsızlaştırma çalışmalarını aşağıdaki gibi kategorize eder:

- Coğrafi bölge ayrımcılığı
- Dini inanışlar
- Sosyoekonomik ve kültürel değerler
- Cinsel tercihler
- Davranışlar
- Kişilerin ad ve sıfatları
- Ticari- ekonomik değerler
- Politik- ideolojik figürler
- Fotoğraflar ve görüntüler

Özellikle toplum üzerinde korku unsuru yaratarak bir kişi ya da firmanın gerçek dışı haberler ile itibarının zedelenmesi mümkündür. Zaman zaman gıda firmalarına yönelik olarak kanserojen madde içeren ürün satışının yapıldığına dair haberlere sıklıkla rastlanmaktadır. Bodur (2018:161) bu konuyu şu şekilde örneklendirerek açıklamaktadır:

“Türkiye’de bilinen ve mısır şurubu kullanan bir gıda üreticisi yıllarca ‘ürünlerimizde domuz yağı yoktur.’ mottosu ile algı operasyonları yürütürken rakip firmaların domuz yağı kullandığını ima ederek haksız bir rekabete girmiş ve insanların hassasiyetlerini istismar etmekten çekinmemiştir”

İtibarsızlaştırmaya başka bir örnek de 2017 yılında bir gıda markasına karşı başlatılan bir linç kampanyasıdır (<https://www.ntv.com.tr>, 2017). Aslında hemen

hemen tüm paketli ürünlerde ve markanın faaliyet gösterdiği sektördeki diğer tüm markalarda da kullanılan ‘palm yağı’ sanki sadece bu markaya özgü ve insan sağlığına ölümcül etkileri olan bir durum gibi yansıtılmış; pek çok tüketici, satın alma faaliyetlerini durdurmuş ve marka bu süreçte ciddi zarar görmüştür. Fakat sosyal medya aracılığı ile hızlı bir şekilde basın açıklamaları gerçekleştirip kamuoyunu aydınlatan firma; kullanılan içeriğin makul oranlar, uygun koşullarda kullanıldığını ve insan sağlığına herhangi bir zararı olmadığı konusunda açıklamalar yaparak krizi yönetmiştir.

Kamuda da birçok kurum zaman zaman itibarsızlaştırma faaliyetlerine konu olmaktadır. Bu konuda en çok ses getiren örneklerden biri de özellikle sosyal medya üzerinden yayılan Tübitak proje yarışmasında ‘nohutu suyundan ayıran kaşık projesinin son on beş yılın en başarılı projesi seçilmesi’ (<https://teyit.org..2018>) gibi gerçek dışı bir haberin pek çok haber sitesinde yayınlanarak kurum hakkında toplumda olumsuz algı yaratılmıştır.

Algı yönetimi ile en rasyonel ve nesnel durumlarda bile farklı ifadeler kullanılarak bireylerin, kurumların ya da devletlerin itibarının nasıl değiştirilebileceğini, farklı siyasi görüşe sahip medyada sunumların nasıl farklı etkiler yaratabileceğini İşler (2016: 206) gazetelerde aynı haber için atılan başlıklar ile şöyle açıklamaktadır:

“İstenildiğinde çok kolay kontrol edilebilecek bir bilgi olduğundan tüm gazetelerde aynı oran olarak yayımlanan işsizlik oranları, bir gazetede “İşsizlik oranları zirve yaptı” başlığı ile servis edilirken, başka bir gazete “Yeni yılın ilk ayında asgari ücretin artışıyla birlikte çalışanlar ilk zamlı maaşlarını almak için beklerken TÜİK işsizlik verilerini açıkladı.” gibi bir başlık kullanabilmektedir.”

İlk haberde ülkede işler kötüye gidiyor, ekonomi riskli durumda, işsizlik çok yüksek gibi negatif algılar şekillendirilirken, ikinci haberde ise işsizlik bilgisinden önce ücretlere artış bilgisi vurgulandığından okuyanlar üzerinde daha pozitif algılara neden olunmaktadır.

#### **1.6.5. Kahramanlaştırma**

Eraslan (2018:206) tarih boyunca tüm liderlerin algı yönetimi tekniklerini kullandığını belirtmektedir. Kurgulanan gösteriş, insanüstü meziyetler, çevreye

yayılan efsanevi söylentilerin bir süre sonra toplumu etkisi altına alarak gerçeklik algısı yaratacağını belirtir ve yaratılan bu aşkın lider kültü ve öğretilerinin dini tarikatlarda, ezoterik örgütlenmelerde ve emir komuta hiyerarşisine dayalı yapılarda görüldüğünü, Hitler'den Mussolini'ye pek çok liderin bu tekniği yoğun şekilde kullandığını ifade etmektedir.

Bulut (2017:208) 1999 depreminde Türkiye'ye gelen dönemin ABD Başkanı Bill Clinton'un kucağına aldığı bebek ile olan görüntüsünün hala herkes tarafından hatırlanmasını şöyle açıklamaktadır:

“Amerikalı iletişim uzmanları ve psikologlar Clinton gelmeden çok önce kamuoyunun önüne nasıl çıkacağı konusunda çalıştılar. Bizim bam telimize dokunacak bir resim buldular ve bir bebek belirlendi. Erkan bebek Clinton'un burnunu sıktığında, hem bebeğin çok şanslı olduğu hususu, hem de ABD başkanının insani yönü gözümüzde büyütülüyordu. ABD'nin 'özgürleştirme operasyonu' diye giriştiği Irak savaşında ölen çocukların görüntülerinin hangi ara hafızalardan siliniverdiği anlaşılamadı.”

Kahramanlaştırma tekniğinin sadece liderler üzerinden kullanılmamasına Gönenç (2018:145) Suriyeli mültecilerden küçük bir kız çocuğu ile Danimarkalı polisin oyun oynarken çekilmiş bir fotoğrafın tüm dünyaya servis edilmesini örnek gösterir. Bu fotoğraf karesi ile hem polis memuru hem de Danimarka büyük sempati kazanmasına rağmen, Danimarka'nın devlet sınırına gelen hiçbir mülteciyi kabul etmeyerek geri gönderdiği bilinmektedir.

Hem itibarsızlaştırmada hem de kahramanlaştırma da algımızı etkileyen bir psikolojik unsur da Amerikalı psikolog Edward Thorndike tarafından yapılan araştırma bulgularından olan 'Halo Etkisi'dir. Yakışıklı erkeklerin ya da güzel kadınların; daha iyi, daha zeki, daha akıllı olduğuna inanırken, fiziksel görünümü yeterince iyi olmayanları ise daha kötü kalpli, daha başarısız görme eğiliminde olabileceğimiz belirtilmektedir (Bulut, 2017:120).

## **1.7.ALGI YÖNETİMİNDE ETİK SINIRLAR**

Algı yönetimi, halkla ilişkiler biliminin temel faaliyet alanlarından biri olup, doğru bilgileri aktarma, kamuoyu oluşturma noktasında etkili bir iletişim stratejisidir. Günümüzde ise daha çok rağbet gören diğer yönü algı operasyonu olarak

tanımlanmakta ve kitlelerin acımasızca yanlış yönlendirilerek manipüle edildiği bir yöntem olarak anıldığı gözlemlenmektedir (Çalış, 2018:1). Algı yönetimi kavramı genel olarak bireylerin zihninde olumsuz çağrışımlara neden olmaktadır. Bodur (2018:10) bu durumu şöyle açıklamaktadır;

“Çoğunlukla evrensel değerlerle uyuşmayan ve gayri ahlaki yöntemlerle hedef kitle açısından meşru kabul edilmeyen hedeflere ulaşmaya çalışılmasına manipülasyon, dezenformasyon, psikolojik harekât ve bazı yönleriyle propaganda denilse de aslında bunlar algı yönetiminin tanımında yer alır. Bunları önlemeye ve bertaraf etmeye yönelik faaliyetler de algı yönetiminin konusuna girerler.”

Algı operasyonları çoğunlukla yalan üzerinden yapıldığından, Bodur (2018) algı yönetimini modern bir kitle imha silahı olarak kabul etmektedir. Bu durumun konvansiyonel silah kullanarak madden yok etmekten daha tehlikeli olduğunu, algı operasyonlarıyla kimliksizleştirilerek modern köleler haline getirilen toplumların tarih sahnesinden daha kolay silineceğini ifade etmektedir.

Herman ve Chomsky (2006:15), medyanın algı konusunda etik olmayan yaklaşımlarından bahsederken; kendisini denetleyen ve finanse eden güçlü toplumsal grupların çıkarlarına hizmet ettiğini, onların lehine propaganda yaptığını, bu çıkarların öne çıkarmak istedikleri gündemleri ve ilkeleri dayatırken de kaba müdahale değil, uygun çizgide düşünen personeli seçme, editörleri ve gazetecileri kendileriyle uyumlu hedeflere yönlendirme yoluyla başardıklarını belirtmektedirler.

İşler (2016:8), halkla ilişkiler ile ilgili uygulamaların, iletişimden kopuk, işletme ve pazar-piyasa ilişkilerinin bir parçası olarak görüldüğünü, siyasi söylemin popüler bir şekilde ‘algı yönetimi’ kavramını tercih ettiğini ancak, bu kavramın da gerçeğin bazı manipülatörler ve algı mühendisleri tarafından değiştirilmesi ve yeniden düzenlenmesinin konu hakkında bilgisi olmayan herkesi rahatsız ettiğini belirtmektedir.

Algı yönetimi konusunda en büyük etik sınır gerçeklik dışına çıkmamak olmalıdır. Toplumsal yararları gözetmek uğruna, halkı bilinçlendirmek amaçlı algı operasyonları kabul edilebilir boyutlardadır. Zira yeterli bilgilendirmenin yapılmadığı toplumlarda oluşan boşluktan istifade eden kötü niyetli yanlış bilgiyi dolaşıma sokan gruplar olacaktır. Sosyal medyanın bu konudaki denetimsiz ve filtresiz yapısı bilgi kirliliğinin artmasına neden olan önemli bir faktördür. Herhangi bir

haberlin doğruluğu teyit edilmeden ya da bilakis yanlış haber yapılarak dolaşıma sokulması ve teknolojinin etkisiyle hızla yayılabilmesi hem bireylerin hem kurumların hem de olayların doğru anlaşılamamasına neden olabilmektedir.

Toplumsal olaylarda bireylerin katılımcılık ve dâhil olma davranışlarının zaman içerisinde nasıl değiştini Tarhan (2013:20) ‘Clicktivizm’ (dijital eylemci) ve ‘Slacktivizm’ (tembel eylemci)” kavramlarını “Eylem ve protestolara fiziksel olarak katılmayan, ancak durduğu yerden yorum yaparak, beğenerek, çoğunlukla sosyal paylaşım kanallarından destek veya köstek olanlara verilen addır.” olarak tanımlamaktadır. Eraslan (2018:210) tuzak içerik, sayfa ve ağlar oluşturarak, sahte kampanyalar yaratarak etik dışı güven algısı oluşturma çalışmalarına, olumlu yorumların yer aldığı sosyal medya kampanyaları örnek göstermektedir. Bu yöntem olumlu algı yaratmaya çalışan bireyler tarafından da sıklıkla kullanılmakta, sahte hesaplarından popülerliklerini arttırmak amacıyla kendilerine iltifat eden sanatçı ve politikacılar zaman zaman gülünç durumlara düşmektedirler.

Pamukçuoğlu (2017:108) toplum içindeki bireylerin günümüzde her an mesaj yağmuruna tutulduğunu ve bu mesajların içine gizlenmiş olan, bireyler tarafından sadece yüzeysel olarak görülebilen, direkt algılanamayan mesajların farkında olmadan bilinçaltında depolanarak bazı uyaranlarla birleştinde ortaya çıktığını ifade etmektedir. Algı yönetiminde en tehlikeli uygulamaların eşik altı yani subliminal mesajlar kullanımı olduğuna dikkat çeken İzğören (2006:24) bu çalışmaların nasıl yapıldığını şu şekilde açıklar:

- “Tachistoscopic Görüntüler: Film karelerine ve televizyona gelen, gözün yakalayamadığı ani flash görüntüler.
- Görsel Gizlenmişler: Görüntülerin arkasına saklanmış semboller.
- Fona Gizlenmiş Ses Mesajları: Normal konuşmaların veya müziğin alt tonuna gizlenmiş konuşmalar.
- Duyumaltı: Beynin ses eşiğinin altındaki mesajlar.
- Hızlandırılmış: Çok hızlandırılmış ve beynin ilk anda bilinçli olarak çözemeyeceğı mesajlar.”

6112 sayılı Radyo Televizyon Üst Kurulu Kanunun 9.maddesi ile ticari iletişimde bilinçaltı tekniklerin kullanılmayacağını yasal düzenlemeye tabi tutsa da

yeterli denetim mekanizması mevcut olmadığından birçok reklamda ve televizyon programında hatta çizgi filmlerde bile yoğun bir şekilde kullanılmaktadır.

Bilinçaltımıza isteğimiz dışında, hayatımıza, alışkanlıklarımıza, fikirlerimize yön verebilecek gizli ve planlı bir uygulama olarak tanımlanan subliminal mesajların kimi zaman ses dosyaları içine gizlendiği (özellikle müzik kliplerinde) kimi zaman da görsel olarak filmler, reklamlar, logolarda 25. Kare Tekniği ile kullanıldığı belirtilmektedir (www.kisiselbasari.com, 2017). Her biri kare sıralı ve hızlı bir şekilde gösterilen 25. Kareye gizlenen ve flaş şekilde ekrandan geçen bireylerin o an görmediği fakat beynin istemsizce algıladığı bir sistem olan bu tekniğin iyi niyet dışı pek çok kullanım alanı mevcuttur.

Talep yaratma, tüketim alışkanlığı değiştirme, bir inanç ya da eyleme sevk etme amacıyla oluşturulan subliminal mesajların ilk kullanımına örnek teşkil eden çalışmalardan biri 1957 yılında bir pazar araştırması sırasında yaşanmıştır. Picnic adlı filmde ‘Coca Cola iç’ ve ‘Mısır ye’ yazan, rahatsız etmeyecek kadar uzun, anlaşılacak kadar kısa olan kareler yerleştirilmesi sonucunda Coca Cola satışlarının %18,1, patlamış mısır satışlarının %58,8 arttığı gözlemlenmiştir (Eraslan, 2018:194).

Subliminal mesaj kullanımında en masum ve etik kavramı ile ters düşmeyen yöntem, algıyı şekillendirirken renklerin gücünden yararlanmaktır. Eraslan (2018:198) renklerde subliminal olarak insan psikolojisi üzerinde yarattığı algı etkilerini ve farklı kullanım alanlarını tabloda gösterildiği gibi ifade eder.

**Tablo 1.** Renklerle Algı Yönetimi

| Renkler | Algı Etkisi                                                                                                                                                                                                                                                    | Kullanım Yeri                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kırmızı | Tutkunun, ateşin, aşkın, ihtirasın, cinselliğin, tehlikenin ve seçiciliğin rengidir. Bilinçaltında yarattığı en önemli duygular; sıcaklık, heyecan ve bir an önce harekete geçme istemidir. Tepkisel, uyarıcı, dirilik kazandırıcı ve yönlendiren bir renktir. | İştah açmasıyla bilinen bir renktir. Petrol firmaları, çok tanınan ve çok tüketilen gıdaları üreten firmalar bu rengi kullanmaktadır. Hareketlilik, canlılık, hırs, kararlılık, tehlike, talepkarlık, cesaret ve aciliyet gibi mesajlar verir. |

|       |                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Yeşil | Renklerin en sakini olma özelliğini taşır. Bilinçaltına güven duygusunu aşılır. Yaratıcılığı körükler. Aklın ve bilincin rengidir. Negatif duygular olarak, kıskançlık, bencillik, erken hüküm verme duygularını ortaya çıkarır. | Büyük lokanta mutfaklarında yaratıcılığı arttırması amacıyla, hastanelerde, tatil köylerinde, bankalarda kullanılır. Sakinlik, huzur, güvence, barış, sağlık, büyüme, hayat, iyileşme, para, doğallık, çevrecilik, kibarlık, farkındalık, inanç, denge, eşitlik ve refah gibi mesajlar verir. |
| Siyah | Bu renk özellikle bilinçaltı mesajlarda korku ve ölüm unsurunu içeren imge arketiplerde kullanılır. Siyah, ümitsizliğin ve ölümün sembolüdür. Bunun haricinde asalet, onur, tutku ve gücü de temsil eder.                        | Kullanıldığı ürüne evrensel ve erkeksi bir kişilik vermektedir. Ayrıca resmiyeti de temsil etmektedir. Makam arabalarında kullanılır. Ağırılık, ciddiyet, güç, tutku, hüznü, matem ve ölüm gibi mesajlar verir.                                                                               |
| Mavi  | Sakinliğin simgesidir. Yeme içgüdüsünü engelleyen azaltan bir renktir. Kan akışını yavaşlatır. Gözleri ve sinirleri rahatlatır. Göz hastalıklarına, stres, sinirsel baş ağrısı ve migrene karşı faydalıdır.                      | Okullarda, psikolojik danışma merkezlerinde kullanılmaktadır. Dinlenme mekanları için uygundur. Batı'da köprü ayakları intiharı önlemek için bu renge boyanır. Modernlik, sadakat, belirleyici, huzur, profesyonellik, barış ve hijyen gibi mesajlar verir.                                   |
| Sarı  | Yansız bir renktir. Ancak gözümüzün seçebildiği dalga boyunun ortasında yer aldığı için en parlaktır. Bu nedenle dikkat çekmek için kullanılır. Diğer renklerle kullanıldığında zıtlık etkisi yaratabilir.                       | Bankalar paranın kalıcı olması için bu rengi kullanmaz. Trafik ışıkları ve yollardaki sarı çizgiler sarıdır. Bolluk, bereket, teşvik, açıklık, samimiyet, iyimserlik, arkadaşlık, aydınlatıcı ve neşeli olma gibi mesajlar verir.                                                             |
| Mor   | Nevrotik duyguları açığa çıkardığından insanların bilinçaltını korkuttuğu saptanmıştır. İntihar edenlerin beğendiği bir renktir.                                                                                                 | Şarkı sözlerinde, kliplerde ve bazı film sahnelerinde bu renk kullanılır. Mistik bir karakteristiğe sahiptir. Yaratıcılık, sıra dışılık, fantezi, saygınlık, itibar                                                                                                                           |

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | Bizans İmparatorluğu'nda asillerin rengidir.                                                                                                                                                                                                                                      | gibi mesajlar verir.                                                                                                                                                                                                                     |
| Kahverengi | Güvence, istikrar ve büyük ölçüde pratikliği temsil eder. Bilinç altında yararlılık ve sağlamlık gibi yansımaları vardır. Toprak tonlarında bir renk olmasından dolayı resmiyetten uzak, rahat ve teklifsiz hissettirdiği de gözlemlenmiştir.                                     | Bulunduğu ortamda insanların hareketlerini hızlandırır. Bundan dolayı hızlı yemek yenilen hazır yemek salonlarında tercih edilir. Zeminde kahverengi kullanmak toprağın güvenliğini hissettirir.                                         |
| Turuncu    | Algılamada kırmızıya nazaran çok daha fazla etkilidir. Sıcaklık, enerji ve pozitif tutumu anlatır. Bilinçaltında farklı bir yaklaşım, dinamik bir tutum, yüksek ve hayal edilen amaçları sembolize eder. Dışa dönük, heyecan ve mutluluk verici, çarpıcı ve iç açıcı bir renktir. | Gösterişin ve şatafatın rengidir. Kırmızı kadar gösterişli ve rahatsız edici değildir. Metabolizmayı hızlandırır. Koyu tonlu turuncu asabiyeti daha fazla yansıtır. Acil hizmet verenler, itfaiye, AFAD gibi kurumlar bu rengi kullanır. |
| Gri        | Gözün en rahat algıladığı renklerden biridir. Alçakgönüllüğü ifade eden, uzlaştırıcı ve denge unsuru olan bir renktir. Ciddiyet ve hareketsizliği çağrıştırır.                                                                                                                    | Diplomatik ve ağır ortamlarda denge unsuru ve uzlaştırıcı olarak kullanılır. Tarafsızlık, güvenlik, karakter sahibi olma, otorite ve olgunluk gibi mesajlar verir.                                                                       |
| Beyaz      | İstikrarı, devamlılığı, temizliği simgeler. Nötr bir titreşime sahiptir. Serbest ve rahat bir zihni işaret eder. Ayrıca gıda ürünlerinde beyaz renk düşük kaloriyi çağrıştırmaktadır. Tarafsızlığı belirtir.                                                                      | Sağlık personelinin giysileri, gelinlikler, laboratuvar sahnelerinde kullanılır. Yenilik, umut, saflık, masumiyet, asalet, yalınlık ve ilgisizlik gibi mesajlar verir.                                                                   |

Kaynak: Eraslan, 2018:204

Bazı algı yönetimi uygulamaları fiziksel ve psikolojik algı yansımaları yaratmayı amaçlamaktadır. Rodop (2014:23), algı düzeninin hata yapmaya açık olduğunu, fiziksel gerçeklikler ve psikolojik yaşantı arasındaki etkileşimlerin

illüzyonu meydana getirebileceğini belirtmektedir. Psikolojik illüzyon; her bireyde farklı ortaya çıkan, ortam, geçmiş yaşantılar, duygular, istekler gibi öznel faktörlerin etkili olduğu yanılsamalardır. Beyoğlu (2015:337) yanılsamayı gerçeğin yeniden üretilmesi olarak tanımlamakta ve Gombrich'nin bütünü algılamaya yönelik bir yaklaşım olan “vesaire ilkesi” ile psikolojik tepki yardımıyla varılan çıkarımlar sonucu oluştuğunu ifade etmektedir. Bir uyaran olmadığı halde algılama olması olarak tanımlanan halüsinasyonlar psikolojik illüzyon ile zaman zaman karıştırılsa da literatürde gerçek algı yanılması kabul edilmeyerek, zihnin icadı imgeler olarak kabul edilmektedir (Özodaşık, 2017:49). Karakelle (2010:73) duran bir araçta bulunulduğunda, yandaki aracın hareket etmesi halinde kendimizi geriye doğru hareket ediyormuş gibi algıladığımızı ifade etmektedir. Bıyık (2007:51) renk zıtlıkları ve geometrik yanılsamaları gibi fiziksel faktörlerden, giyim sektöründen iç ve dış mekân dizaynına kadar pek çok farklı alanda yararlanıldığını belirterek, derinlik verilmek ve büyük gösterilmek istenen mekânların aynayla kaplanmasını bu duruma örnek göstermektedir.

Jandarma Genel Komutanlığının “Değişen Güvenlik Algısı ve Jandarma” konulu yayınında algı yanılması, gerçek bir dış uyaranın yanlış algılanması olarak tanımlanmakta ve algı yanılsamalarının kurumsal boyutuna değinilerek; bir kolluk kuvveti olan jandarmanın hizmet sağlarken en dikkate alması gereken hususun vatandaşlarda oluşan güvenlik algısı olduğu belirtilmektedir. Ne zor şartlarda fedakârca hizmet verilse de bu hizmet vatandaş tarafından doğru algılanmıyorsa algı yanılması ortaya çıkacağı ve sağlanan güvenlik hizmetinin anlamsızlaşacağı, kurumların ve kişilerin kendini iyi tanıtabilirlerse algı yanılsamalarının önüne geçilebileceği ifade edilmektedir (JGK, 2019:11).

Bireysel algıların etik dışı yöntemlerle yönetiminin, bir ülkenin kaderini nasıl değiştirebileceği, Donald Trump, Facebook ve Cambridge Analytica iş birliği sonucu Amerika Birleşik Devletleri başkanlık seçimlerinde yapılan çalışmalar ile deneyimlenmiştir. Modern bir sosyal mühendislik olarak tabir edilen olayda, Cambridge Analytica isimli şirketin vaat edilen plana göre hedeflenen kişiler ve kitleler için “özel içerik” üreterek veri ihlali skandalı gerçekleştirilmiştir (Güden, 2019:209). Facebook'un kullanıcı bilgilerini bazı uygulama geliştiricilere ile satışa sunduğunu ve şirketin detaylı analizler ile en çok ikna edilebilecek seçmenleri

belirleyip, onların ilgilendikleri meselelere göre kişileri hedef alan özel mesajlar ile etkili yalanlarını yayarak hem kararsızları tespit edip hem de seçime gitmeyecek olan düşüncedeki bireyleri harekete geçirerek seçimin seyrinde ciddi değişikliklere neden olduğunu ifade edilmektedir (Eren, 2018:1). Bu çalışmanın temelini oluşturan araştırmalardan birini, 2008 yılında Cambridge Üniversitesi Psikometri Merkezinde gerçekleşen ve bilimsel amaçlı bir çalışma olan Büyük Beşli (yeniliklere açıklık, mükemmeliyetçilik, sosyallik, uzlaşmacılık ve kırılganlık) Teorisini test etmek için geliştirdikleri “MyPersonality” uygulaması oluşturmaktadır (Aksoy ve Türkölmez, 2020:52). Oldukça çarpıcı olan test sonuçlarını Eren (2018) şu şekilde açıklamaktadır;

“Herhangi bir Facebook kullanıcısının sadece 68 beğenisi üzerinden deri rengi, cinsel yönelimi ve hangi partiye oy vereceklerini %85 doğrulukla ölçülebildiği ve her Facebook abonesinin davranış özelliklerini 70 beğeni ile arkadaşından, 150 beğeni ile ailesinden, 300 beğeni ile eşinden ve bir miktar daha fazlasında ise kendinden bile daha iyi tanımlayabildiklerini görmüşler.”

Daha duygusal, bireysellikten çekinen, dışlanmaktan korkan bireylerin algı yönetiminde kolay hedefler haline gelmesi daha olasıdır. Pamukçuoğlu (2017:64) toplum içinde gerçekleşen ve derin etki yaratan olaylarda çeşitli algılar oluştuğunu, medyanın genelde geniş kitlelere ulaştığını fakat ulaşılmayan durumlarda ise içinde bulunulan toplumun etkileriyle aynı algının yaratılabileceğini ifade etmektedir. Aynı fikirden etkilenmeyen aynı algıya sahip olmayan bireylerin ise toplumdan dışlanma korkusu yaşadığını, ‘Suskunluk Sarmalı’ kuramında olduğu gibi dışlanma korkusuyla aynı fikre yaklaştığını belirtmektedir.

Algı yönetiminin etik sınırındaki temel unsur ‘gerçeklik’ olmalıdır. Bireyleri yalanlarla kandırmak yerine yalanlardan korumaya yönelik algı yönetimi çalışmaları ile bilinç ve farkındalık düzeyi yüksek toplumlar yaratılabilir. Düşünen, sorgulayan bireyler manipülasyonlara maruz kalsa da etki düzeyleri sınırlı miktarda olacaktır.

Bulut (2017:18), algı yöneticilerinin, küresel iktidarın devamı için planlanan, hedef kitle olarak konumlandırılmış dünya halklarını, kendi gözlerinden bağımsız bir şekilde kullanmak yerine, sinir sistemi onlara ait olmayan bir göz sunduklarını, makyavelist bir şekilde amaca giden her yolu mubah gördüklerini ve hedef kitlenin zarar göreceğini bile bile bunu göz ardı ederek veya tam da bunu amaçlayarak ağır

enstrümanlar kullanmaktan çekinmeyerek etik sınırları ihlal ettiklerinden bahsetmektedir.

Siyasette algı yönetiminin etik sınırı ise propagandaların, rakiplerin olumsuz özelliklerini vurgulamak yerine kendi olumlu özelliklerini, vaatlerini, eylem planlarını ifade etmek üzerine kurulu olmasıdır. Ötekileştirmeyen, nefret söylemi içermeyen bir siyasi zemin ülkede barış ve huzur ortamının sağlanması için önemli etkilere sahip olacaktır. Kendi içlerinde ayrıştırılan toplumların iç savaşa ve nihayetinde dağılıp yok olmaya mahkûm oldukları unutulmamalıdır.

Özsalmanlı ve Pank (2013:49) kamu yönetiminde etik konulu bilimsel çalışmalarda, reform süreçlerinde yasal düzenlemeler, örgütsel yapılar, kamu personel yönetimi ve yönetsel iş süreçlerinin yanı sıra artık algılama yönetiminin de yer aldığını belirtmektedirler. Uluslararası ilişkilerde tanıtım ve diplomasideki etkinliği açısından eleştiriler alan ülkemizde, algılama yönetimi çalışmalarının gerekliliğini fakat algılama yönetiminin bazı problemleri noktalarından dolayı etik mi diplomatik mi davranılması gerektiğine karar verirken detaylı durum analizi yapılmasını vurgulamaktadırlar.

Algı yönetmenlerinin zaman zaman gayrimeşru yöntemlere başvurması algı yönetimine gelen eleştirilerin odak noktasını teşkil etmektedir (Akkaş, 2019:22). Buna karşı geliştirilecek teknik, kültür, amaç, otorite yapısı, eğitim, akademik hedefler ve aydın beklentilerinin özenle gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Özer, 2012:161). Başıbüyük (2014:61) dünya genelinde sosyal medya kullanımında oldukça ön sıralarda olan ülkemizin, artık ulusal ve uluslararası güvenlik enstrümanı haline gelen bilgi savaşları ve algı yönetimi konularında sosyal medya platformları ve diğer internet araçlarının kullanımı, riskleri ve bu risklerin güvenlik ve özgürlük dengesini gözeterek nasıl yönetileceğine ilişkin çalışmalara ağırlık verilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Öksüz (2013:15) ise benzer şekilde Türk milletini aldatmaya ve kandırmaya çalışanlar için ‘Ulusal Algıyı Koruma Kanunu’ çıkarılmasının gerekli olduğunu savunarak, ayrıca sosyal medyanın suç işleme anlamında imtiyazlı bir alan olmaktan çıkarılarak bu mecraaya yönelik olarak da yasal düzenlemeler yapılmasını, tüm haber kaynağı bu mecraa olan Y kuşağının bilinçlendirilmesi için bu alandaki çalışmalara önem gösterilmesi gerektiğini belirtmektedir.

Bilgi çağını yaşadığımız günlerde bireye verilen önem artmakta, özgüvenli, donanımlı bireylerin yetişmesi için benimsenen modern eğitim anlayışları kültürel okuryazarlık, görsel okuryazarlık, medya okuryazarlığı gibi yeni kavramlar hayatımıza girmektedir (Kaya, 2011:632). Bu kavramlardan biri olan görsel okuryazarlık, İpek (2003:70) tarafından, televizyonun davranış ve bilgi üzerine etkilerinin araştırılması sonucu beyin ve algılama konusunda etkiye sahip, görsel ve sözel dil bağlantıları kurma yeteneği olarak ifade edilmektedir. Algıya yönelik araştırmaların, Psikoloji alanının görsel okuryazarlık kuramına getirdiği katkıları güçlendirdiği kabul edilmektedir (Alpan, 2008:79). Özellikle yaygınlaşan sosyal medya kullanımı sonucu maruz kalınan algı operasyonlarına yönelik olarak öncelikle gençlere sonrasında ise toplumun her kesimine medya okuryazarlığı konusunda bilinçlendirme çalışmalarının gerekliliğini, bu çalışmaların topluma kazandıracağı değerleri Aziz (2016:197) şöyle sıralamaktadır;

- Etik kurallara bağlılık
- Sorumluluk
- Dürüstlük
- Özel yaşamın gizliliğine saygı
- Kültürel mirası yaşatma bilinci
- Bilimsellik

Toplumların da etik dışı davranan, manipüle etmeye çalışan algı yönetmenlerine karşı daha bilinçli hale gelmesi gerekmektedir. Utma (2018:2903) bu konuda medyadaki bilgileri taraflı / tarafsız ya da olumlu ve olumsuz olarak ayırabilmek için okuma alışkanlığının öneminden bahsederek; eleştirel düşünmenin, sorunların özüne inmenin, farklı açılardan bakabilmenin ve gerektiğinde karşı çıkabilmenin hakim olduğu bir düşünce biçiminin gerekliliğini vurgulamaktadır. Bir topluma dayatılan yanlış algıları yönetebilmek adına Ortaylı(2017:26) tarihin resmi tarih ve alternatif tarih şeklinde ayrılması gibi popüler bir algı yaratıldığından, resmi tarih olarak ders kitaplarına yansıtılan bilgilerin cehalet ve yöntemsizliğin hâkim olduğu bir üslup olmadığını, zaman zaman saptırılmış ve yönlendirilmiş bir yorum olabildiğini ve bunların aktüel siyasi projelerde kullanılabileceğinden dikkatli olmak

gerektiğini, özellikle gençlerin üzerinde yanlış algılar yaratılmaması için müstakil olarak dünya tarihinin ve edebiyatının metinlerinin okutulmasının önemini ifade etmektedir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### KURUMSAL ALGI YÖNETİMİ

Kurumsal algı yönetimi, bir kurumun iç ve dış tüm paydaşları gözündeki algısını geliştirme ve değiştirme faaliyetlerinin tamamını kapsar. İletişimin çift yönlü bir süreç halini aldığı küresel dünyada kurumların kendilerini ifade etmeleri, ürün ve hizmetlerinin tanıtımını en doğru şekilde iletebilmeleri, her türlü olumsuz durum ve krizlerle başa çıkabilmeleri, rekabetin yoğun yaşandığı sektörlerde pazar payı elde edebilmeleri, sadece dış paydaşlara değil çalışanlarına da güven vererek bağlılık sağlayabilmeleri için kurumsal algı yönetimi hayati öneme sahiptir.

Kurumsal algı yönetimi, her bireyin sahip olduğu anlamların, kurumsal süreçlerle birleştirilmesi ve kurumun arzularını gerçekleştirecek algı yönetiminin, bireylerin her birinin kendisi için elde edilen anlamsal bütünlüklerin, örgütsel zamanlamalarla birleştirilerek kurumun amaçlarına katkı sağlanması olarak açıklanmaktadır (Uğurlu, 2008:149). Kurumsal algı yönetimi, imaj, kimlik ve itibarın yönetimlerinin nihai sonucu olan, sürekli ve dinamik bir yapıya sahip bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Kahveci, 2019:2).

Tutar (2008:110) kurumsal algı yönetiminin amacını şöyle açıklamaktadır:

“Kriz durumunda tepki veren değil, fırsatları yöneten, statükoyu koruyan değil, değişime öncülük eden, yüksek teknoloji değil, insan ve eğitim merkezli teknolojiyi kullanan, bağımsızlığı dogmatik şekilde algılayan değil, gelişmiş bir karşılıklı bağımlılık esasına dayanan, ekonomik faktörleri göz ardı eden değil, pazar şartlarına duyarlı bir yapı oluşturmaktır.”

Bulut (2017:26) ise kurumsal algı yönetiminin, kurumun ilgi alanına giren herkesin kuruma dair algılarını olumlu forma kavuşturmayı amaçladığını, bu amaçla bilgilendirme süreçlerinin tesadüflere terk edilemeyecek kadar önemli olduğunu, özünde yapılması gerekenin bilgilendirme sürecinin amacımıza uygun yönetilmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Bakan ve Kefe (2012:27), kurumsal algı yönetimine ilişkin yapılan çalışmaların amacının, Elsbach’ın belirlemiş olduğu dört temel algı bileşeni olan; kurum algısı, eylemler ve taktikler, kurum sözcüleri ve kurum kitlelerinin doğru

yorumlanması, gösterilmesi ve ayırt edilebilmesi olduğunu ifade etmektedir. Kurumların halk gözünde algılarını yönetirken, medyayı da yanlarına alarak, kimlikleri, amaçları ve içinde bulundukları topluma karşı sorumlulukları ile vizyonu hakkında bilgi veren, planlı ve uygulanabilir iletişim stratejisi uygulamak önem arz etmektedir (JGK, 2019:22).

Saydam (2012:86), kurumsal algıyı yönetmenin öneminden bahsederken, finans, insan kaynakları ve iş sonuçlarının ölçüldüğünü ama daha önemlisi kurumsal algıların da ölçülmesi gerektiğini ve bir firmanın pazar değerinin %60-70'ini finansal verilerden kalanının ise kurumsal algılanmasından, itibarından ve imajından oluştuğunu belirtmektedir.

Kurumsal algı yönetiminden etkilenen paydaşlar literatürde farklı şekillerde gruplandırılabilir. Çakırkaya (2016:9), Dowling'in (1994:26) yapmış olduğu gruplandırmayı şöyle aktarmaktadır:

- Normatif Gruplar: Faaliyette bulunma yetkisi veren, kurallar koyan ve sınırlamalar getiren resmi daire, yerel komite gibi gruplardır.
- Fonksiyonel Gruplar: Kurumun günlük faaliyetlerini doğrudan etkileyen; çalışanlar, sendikalar, tedarikçiler gibi hizmet sağlayıcılardan oluşan gruplardır.
- Yaygın Gruplar: İnsanların bilgi alma özgürlüğü, çevre, azınlık hakları, eşit çalışma fırsatı gibi haklarının korunmasıyla ilgilenen paydaş grubudur.
- Müşteri Grupları: Şirketin ne yaptığı, neden yaptığını bilmek isteyen en önemli paydaş grubudur.

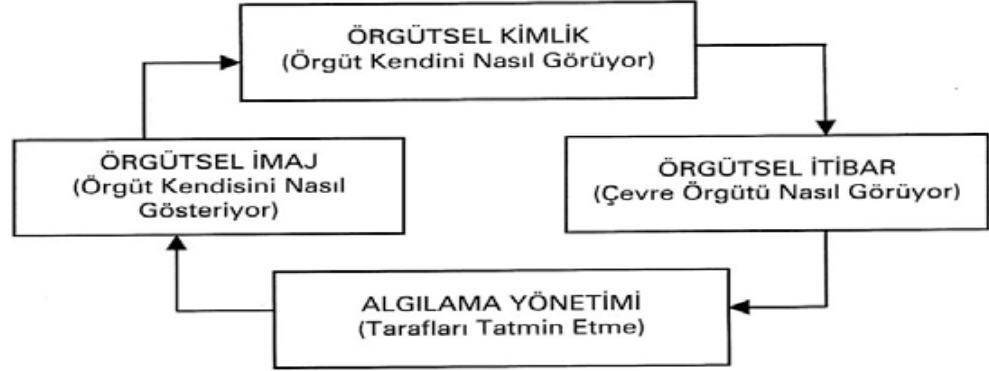
Kurumun her paydaşının kuruma yaklaşımı, kurumdan istedikleri farklı olabilmektedir. Örneğin kurum çalışanları adaletli ücret politikası, etkin bir performans değerlendirme sistemi, makul çalışma saatleri ve yüksek sosyal imkânlar gibi beklentiler içerisindeyken, toplum çevreye özenli, dezavantajlı gruplara saygılı bir kurum beklentisi içinde olabilmektedir. Ya da rakipler rekabette etik kurallara riayet eden bir kurum isterken, tüketiciler ürün ve hizmette kalite, uygun fiyat, yüksek performans talep edebilmektedir. Geçmiş dönemlerde, paydaş algılarının daha temel beklentilerle şekillendiği, günümüzde ise genel olarak paydaşların kendi

çıkarlarının maksimize edilmesi değil, toplumun çıkarlarının gözetilmesi beklenmektedir (Özbay ve Selvi,2014:1). Davies ve diğerleri (2003:24), her bir paydaşın beklentilerinin ve tatmin edicileri ve perspektiflerinin farklı olabileceğini öngörmektedir.

Kadıbeşegil (2001:40) tüm dünyada artık “halkla ilişkiler” sözcüğü yerine Türkçe’de algı yönetimi anlamına gelen ‘perception management’ sözcüğünün kullanıldığını, büyük ABD şirketlerinin öncüsü olduğu bu yeni yaklaşım ile kurumların onlara duyarlı bireyler tarafından nasıl algılanması gerektiğinin halkla ilişkiler boyutunu aşan bir iş olduğunu, bilimsel temellere oturtulduğunda, bu mesleğin gelecekteki boyutlarını güzel şekillendirdiğini fakat uygulamaların çok azının doğru ve referans gösterilebilir olduğunu ifade etmektedir. Pira (2004:225) halkla ilişkiler mesleğinin isminden dolayı kendini ifade etme sorununa sahip olduğu fikrine katılmaktadır. Halkla ilişkiler ve algı yönetimi kavramları biraz da geçmişindeki yanlış uygulamalardan dolayı kitleler üzerinde olumsuz çağrışımlara neden olabilmektedir. Özkan da (2009:105) bu olumsuzluklar ile baş etmek adına bazı öneriler sunmakta, hedef kitlenin kültürüne özen göstermek gerektiğini, komplo teorisi gibi zikredilmemesi amacıyla ekstra detaycı ve izah edici hazırlıklar yapılması gerektiğini belirtmektedir. ‘Amaca giden her yol mubahtır’ felsefesinin halkla ilişkiler disiplininde yeri olmadığı vurgulayarak hedef kitleye ulaşmak gerekmektedir (Arslan ve Akova,2018:132). Taşkiran (2010:158) ise başarılı kurumsal algı yönetimi çabaları için, hedef kitlelerin kuruma uyum sağlayacak şekilde tutum değişikliği yerine, çağdaş halkla ilişkiler anlayışının gereği olarak kurumların kendisinin de hedef kitle ile uyumlu hale gelmeye çalışması gerektiğinin altını çizmektedir. Bunun için de halkla ilişkiler uygulamalarının sonuca ulaşmasında etkin bir yol haritası çizilmesi, kurum içinde ve kurum dışında hedef kitlenin algı yönetimi kapsamında analiz edilmesi gerekmektedir (Doğan, 2019:1). Batu ve Kayacan (2018:766) hedef kitlelerin zihninde olumlu algı yaratmak ve güven sağlamak için kurumsal iletişim çalışmalarının gerekliliğini vurgulamaktadırlar.

## 2.1. KURUMSAL ALGI BİLEŞENLERİ

Kurumsal algının imaj, kimlik ve itibar görünümünün toplamından oluştuğunu, bunu da oluşturan unsurların kurumun kendini nasıl gördüğü, nasıl göstermek istediği ve nasıl görüldüğü algılarının bütünü olarak ifade eden Tutar (2008:199) bu durumu aşağıdaki şekil ile açıklamaktadır.



Görsel 4. Algılama Yönetimi Bileşenleri

Kaynak: Tutar, 2008:199.

Çalışmanın bu bölümünde kurumsal algıyı oluşturan temel bileşenler; kurumsal imaj, kurumsal kimlik ve kurumsal itibar açıklanacaktır.

### 2.1.1.Kurumsal Kimlik

Kurumsal kimlik, algı yönetiminde ilk basamak olarak kabul edilmektedir. Başarılı bir algı yönetiminin sağlam temellere dayandırabilmesi için kurum kimliğinin önemi ve unsurları aşağıda açıklanmaktadır.

#### 2.1.1.1. Kurumsal Kimlik Tanımı

Collins English Dictionary’de “bir kişi ya da şeyi tanıtan tekil karakteristikler” olarak tanımlanan kimlik kelimesi, kurumsal olarak ele alındığında bu alanı kapsayan disiplinlerin çeşitliliğinden kaynaklı, evrensel olarak kabul edilebilecek tek bir tanımı bulunmamaktadır (Hepkon, 2003:178).

Literatürde kurumsal kimlik, işletmenin; çalışanların gözünde taşıdığı özellikleri, diğerlerinden ayrılmasını sağlayan özellikleri ve geçmişten bugüne dek

gelip, geleceğe aktarılması hedeflenen özellikleri olarak tanımlanmaktadır. (Fombrun ve Van Riel, 2004:165, aktaran Şakar, 2010:3) Başka bir tanımla ise kurumsal kimlik, “bir kuruluşu diğerlerinden ayıran ve onu hatırlanabilir kılan unsurların tümüdür. Kurum kimliği, bir kuruluşun, kurumsal semboller ve logolara vurgu yaparak gerçekleştirdiği kalıcı ve hedeflenmiş sunumlardır. Burada temel nokta, gerçekleştirilen bu sunumların akılda kalıcı, hatırlanabilir olması ve kuruluşun diğerlerinden ayırt edilebilmesine yardımcı olmasıdır.” (Çakırkaya, 2016:17).

2004 yılında gerçekleştirilen Kurumsal İtibar Araştırmalarında kurumsal kimlik şu şekilde tanımlanmıştır (<http://stratejikfocus.com/2004>):

“Kurumsal kimlik, bir firmanın olmayı seçtiği ve olduğunu ifade ettiğini şeydir. Daha çok şirket yönetiminin vizyonu, kuruluşun iletmeyi arzuladığı temel amaçları, değerleri ve karakteristikleri tarafından biçimlendirilir. Kısacası, bir firmanın kendi tanımına göre kim olduğunu gösterir.”

Meral (2011:6), kurumsal kimliği “Bir firmanın, kurumun ya da kuruluşun, bir ürün ya da hizmetin adının, yaptığı işin, bu işin yapılışındaki anlayışın, görsel ve beyinsel olarak akıllarda, başarılı/başarısız, olumlu/olumsuz, olarak yerleşmiş şeklidir.” ifadesiyle tanımlamaktadır. Bunun yanı sıra literatürde kurum kimliğinin kuruma ait üç noktayı yansıttığını belirtmektedir:

- Kim olduğu
- Ne yaptığı
- Nasıl yaptığı

Gümüş ve Öksüz (2009:27) kurumsal kimliğin bir kişinin kimliği ile aynı noktaları çağrıştırdığını, “Kim” sorusunun örgütsel açıdan yanıtı olduğunu ve kimlik bileşenleriyle biçimlenen ve bir kurumu diğer kurumlardan ayırtıran, farklılaştıran ve tanınmasını sağlayan bir tanımlamalar bütünü olduğunu ifade etmektedir. Büyükbaykal (2012:61) da benzer bir yaklaşımla her kişinin, bulunduğu yerde, aldığı eğitim ve sahip olduğu kültüre bağlı olarak kendine has, kendiliğinden ortaya çıkan bir karakteri ve bunun çevresindeki bireylerce anlaşılan bir imajı olduğu gibi, kurumların, farklı sektörlerdeki firmaların ve hatta ülkelerin de birer kimliği olduğunu belirtmektedir. Alpınar (2019:76) kimliği herkeste farklı olan parmak izine

benzetirken, Uzoğlu (2001:338) ise her kurumun kendine has ve biricik özelliklerinin kimliği oluşturduğunu ifade etmektedir.

Kurumsal kimliği sadece bir slogan, bir kalıp olarak değerlendirmek yerine, her kurumun kendine özgü bir kişiliği, güçlü ve zayıf yanları olduğunu, kimliğin görünen, dokunulan ve benimsenen bir şey olduğunu unutmamak gerekir. Pazarda birbiri ile rekabet halinde ve birbirine benzer ürün ya da hizmetler sunan kurumlar mevcutken, ancak kurumsal kimliğe sahip olan ve onunla bütünleşen kurumlar rakiplerinden ayırt edilebilmektedir (Akmehmet, 2006:11). Bunun bilincinde olan küresel çaplı kurumlar, imaj ve kimlik çalışmaları için milyon dolarlık bütçeler ayırarak gerek oluşturmaya gerekse var olanı değiştirmeye ya da korumaya yönelik stratejik süreçler yönetmektedir (İlgın vd., 2018:207).

#### **2.1.1.2. Kurumsal Kimliğin Unsurları**

Ak (1998:18) kurumsal kimliğin oldukça geniş bir alanı kapsadığını; kurumun logosu, antetli kâğıdı, taşıtlarının dizaynı, hizmet verdiği binanın görünümü, dekorasyonu, çalışanların kıyafetleri, davranışları, yönetim biçimleri, reklam ve halkla ilişkiler çalışmalarında kullanılan her türlü görüntü, stil ve mesajın bulunduğu geniş bir yelpaze olduğunu ifade etmektedir. Büyükbaykal (2012:63) kurum kimliğinin, kurumların en önemli stratejik silahı olduğunu, kurumsal kimliğini oluşturmuş bir kurumun hizmet verilen alanların net biçimde tek bir organizasyon olarak görülebilmeyi başardığını, farklılık yaratıp ayırt edilebildiğinde, kamuoyunda yararlı bir kurum izlenimi yarattığında, kurum kimliğinin özvarlığı kadar önemli bir sermaye olduğunu belirtmektedir. Çevresi tarafından algılanan kurumsal kimliği, bireylerin kuruma ilişkin olarak inandıkları kalıcı, farklı ve merkezi kanaatler oluşturmaktadır (Tutar, 2008:200).

Kurumsal kimlik oluşum çalışmalarında kurumun tüm özellikleri ve bulunduğu çevrenin tüm nitelikleri kapsamlı bir çerçevede ortaya konulmalı, yalnızca kurum dışı paydaşların kurumsal algılarının değil, aynı zamanda kurum çalışanlarının da aidiyet duygularının etkilendiği göz önünde bulundurulmalıdır. İyi bir kurumsal kimliğin ve bununla bağlantılı şekilde oluşturulan kurumsal imajın mevcut olduğu kurumlarda çalışanların iş memnuniyeti yüksek olmaktadır (İlgın vd., 2018:207). Tutar (2008:200) benzer bir bakış açısıyla, kurumsal kimliğin dış

çevreden algılanma biçiminin kurumun sosyal paydaşlarıyla etkileşim biçimini şekillendirdiğini, ayrıca sadece dış paydaşlarla değil, iç paydaşlarla da olumlu algılandığında onların kurumsal hedeflerle bütünleşeceğini belirtmektedir. Ayrıca çalışanların kendilerini tanımlarken kullandıkları kavramların kurumsal kimlikle benzerlikler gösterirse kurumsal bütünleşmenin sağlanabileceğini ifade etmektedir. Çalışanların ve yöneticilerin kurumla bütünleşmesinin faydaları şöyle sıralanmaktadır (JGK,2019:21):

- Var olan kültüre daha büyük bir duyarlılıkla uyum sağlanacağı,
- Kurumsal süreçleri, kurumun hedeflerini, kurumun felsefesini anlamaları halinde kurumlarına daha büyük bir destek ve bağlılık gösterileceği,
- Kurumundan memnun olacağı, uyum içerisinde çalışacağı ve kurumunu en iyi şekilde temsil edeceği.

Vural ve Erkan (2014:10) tüketicilerin farklı tutundurma faaliyetlerinden gelecek mesajları değerlendirmeden bir bütün olarak bakmaya ve yorumlamaya başladığından, kurumsal kimlik çalışmalarının görsel çalışmalardan kapsamlı bir yapıya dönüştüğünü ve kurum hakkında müşterilerin oluşturduğu imajın temelinde yer almaya başladığını ifade etmektedirler. Karadeniz (2009:1) ise çalışmalarında, kurumsal kimliğin işletmelerin çalışanları, hedef kitleleri ve tüketiciler nezdinde nasıl algılanacaklarına yöne verirken, kurumsal imajın tüketicilerin zihninde gerçekleşen işletme ile ilgili düşünce ve görüşler olduğunu ve kurumsal kimlik ve imajın işletmelerin müşterilerine karşı güvenilir ve vazgeçilmez bir marka olduklarını kanıtlamalarında sıklıkla kullanıldığına yer vermektedir. Bolat (2006:108) birçok yönden benzer olan ve fark yaratarak saygınlık kazanmak adına uğraş veren işletmelerin, kurumsal kimlik ile esas olarak sağlamaya çalıştıklarının hedef kitlenin aklında yer edebilecek olumlu ve istenen imajın oluşturulması ve bunun sağlamlaştırılması gerektiğini açıklamaktadır.

Kurumsal kimliğe etki eden unsurlar Çakırkaya (2016:17) tarafından şöyle sıralanmaktadır:

- Kalıtım
- Varlıklar ve yetenekler

- Çalışanlar
- Değerler ve üstünlük
- Yenilik
- Algılanan kalite
- Müşterilere gösterilen ilgi
- Yerel ve küresel yönetimler
- Milliyetçilik
- Kurumsal performans ve şirket büyüklüğü

Kurumsal kimliğin ilk konsepti, imajın görsel tezahürü olarak sadece logoyu kapsayan bir tasarım şeklinde ortaya çıkmış olsa da zamanla kurumsal reklamcılık ve sponsorluk gibi tüm iletişim biçimlerini kapsayan bir hal aldığı belirtilmekte olup, Birgiç ve Stadler modeline göre kurumsal kimlikte üç temel özellik yer almaktadır (Güneş, 2016:6):

- Sembol: Kurum kimliğinin temeli olan logodur.
- İletişim: Reklam, sponsorluk, promosyonlar ve tanıtım gibi planlanan iletişim biçimleridir.
- Davranış: Bütün çalışanların davranışlarının paydaşlar üzerindeki etkisidir.

### **2.1.1.3. Kurumsal Kimliğin Önemi**

Literatürdeki çalışmalarda kurumsal kimliğin örgüt için taşıdığı stratejik önemin fark edilmesinden bu yana bir kavram olarak oldukça önemli bir hal aldığı; stratejik yönetim, pazarlama, halkla ilişkiler, grafik tasarım, psikoloji, örgütsel davranış ve etnografiyi kapsayan disiplinler arası ve bütünleşmiş bir konu olduğu belirtilmektedir (Hepkon, 2003:201). Bununla birlikte yöneticiler kurumsal kimliği oluştururken daha kolay olan, daha görsel unsurlar içeren, elle tutulur yönleri olan kurumsal iletişim ve kurumsal tasarım üzerine odaklanmaya eğilimli olabilmektedirler.

Meral (2011:8) kurumsal kimliğin tarih içindeki gelişimini dört dönemde incelemektedir:

- Geleneksel dönem
- Marka tekniği dönemi
- Tasarım dönemi
- Stratejik dönem

Kurumun beklentiler doğrultusunda özelliklerini yansıtabilmesinin, hedef kitleler üzerinde olumlu etki yaratabilecek bir kimliğin oluşmasının ve kimliğin istikrarlı şekilde sürdürülebilmesinin önemli olduğu bilinmektedir (Büyükbaykal, 2012:61).

### **2.1.2. Kurumsal İmaj**

Kurumsal algı yönetimi bileşenlerinin ikinci basamağı olan kurumsal imajın, tanımı, önemi, türleri ve unsurlarına aşağıda yer verilmektedir.

#### **2.1.2.1. Kurumsal İmaj Tanımı**

Algılama, çevremizdeki her şeyi girdilere bağlı olarak anlamlı bir çerçevede seçmek, ayıklamak, organize etmek ve yorumlamak için kullanılan yöntemler olarak imaj da dış katılımcıların düşüncelerinde ortaya çıkan, kurumun misyonu ve örgütsel değerlerinden oluşan kurum kimliğinin algılanış biçimi olarak tanımlanmaktadır (Meral, 2011: 21).

İmaj, daha çok görsel algılara hitap eden bir kavram olarak düşünülse de daha genel olarak imgeler yoluyla zihinde oluşturulan izlenimlerdir. Her zaman gerçeği yansıtmayabilir. Çünkü birbiriyle her zaman uyumlu olamayabilen üç bölümden oluşur; öz imaj, yaratılmak istenen imaj ve algılanan imaj. Üçünün aynı yönde olmasını etkileyen pek çok faktör vardır. Bunlardan bazıları aktarım yeteneği, aktarım kanalları, içinde bulunulan koşullar ve önyargılardır.

Literatürde reklam ve halkla ilişkilerin etkili bir jargonu olarak da tanımlanan imaj, gerçeğin ‘yaklaşık olarak’ görsel sunumu şeklinde ifade edilmektedir. Bu sunum resim ve fotoğrafta fiziksel olarak gözlemlenirken, edebiyat ve müzik alanında hayali de olabilmektedir. Reklamlardan doğal ilişkilere, kültürel iklimden, sahip olunan önyargılara kadar pek çok kanaldan elde edilen verilerin

değerlendirilmesidir (Bal, 2012:219). Gümüş ve Öksüz (2019:18) imajın, bir insan ya da bir örgüt için, başkalarınca benimsenme kaygısının göstergelerinden olduğunu, kuruma ilişkin algılardan ve izlenimlerden oluştuğunu, kurumun paydaşlarının zihninde kurum hakkında düşünceler, algılamalar, inançlar, izlenimler ve duygular bütünüünün olumlu olmasının iyi bir imaja sahip oluşunu sağlayacağını, verdiği her mesajın bu bütünlüğe etki edeceğini söylemektedirler.

Browne ve Golembiewski, kurumsal imajı, personelin kendi bölümü veya kurumu ile başka bölümleri veya kurumları değerlendirmek üzere geliştirdiği karşılaştırmalı yapısal bir çatı olarak, Martineu ise kurumla ilgili olarak tüketicinin zihninde bulunan fonksiyonel ve psikolojik özelliklerin toplamı olarak tanımlamaktadır (Aktaran Taslak, 2005:263)

Kurumsal imaj, bir kurumun paydaş gruplarının o kurumla ilgili sahip oldukları inanç ve algılar bütünü ve kurumla ilgili zihinlerde yaratılan resimler olarak da tanımlanmaktadır (Uluçay, 2017:103). Sabuncuoğlu (2007:65) imajı; “dış katılımcıların düşüncelerinde ortaya çıkan, kurumun misyonu, vizyonu ve örgütsel değerlerinde oluşan kurum kimliğinin bir algılanış biçimidir.” diyerek tanımlarken, Çetin ise (2015:418) kurumsal imajı, kurumun ulaşmak istediği hedef kitlenin zihninde, kurum kimliğine yüklenen sıfatlar hakkındaki yargılar bütünüünün oluşturduğu resim olarak tanımlamaktadır.

Taslak ve Akın (2005:264) kurumsal imajı, kamuoyunun kurum hakkında sahip olduğu anlık zihinsel görüntüler olarak tanımlarken, kurumun pazardaki istikrarını, müşteriler gözünde çıktıların kalitesini, üretici ve servis sağlayıcı olarak rakiplerine göre pozisyonunu, insanların müşteri ve personel olarak kurumda bulunma istekliliklerini yansıtan bir olgu olarak değerlendirmektedirler.

Uzoğlu (2001:343) ise imajı; bireylerin zihninde yavaş yavaş oluşan imgeler bütünü olarak tanımlayarak, bir kez sahip olunup ömür boyu sürdürebilen bir kavram olmadığını belirtmektedir. Bir kurum ile bireyin kendisinin ya da yakın çevresinden birinin yaşadığı olumsuz bir tecrübe, kötü bir reklam, daha önce pozitif olan kurum imajını negatife çevirebilmektedir (Taslak ve Akın, 2005:264). Kurum ile ilgili edinilen bilgiler ve oluşan olumlu algılar, güven unsuru yaratarak memnuniyet ve sadakat sağlarken, imajın olumsuzluğu kurumun müşteri potansiyelinin düşmesine, güvenilirliğinin yitirilmesine neden olabilmektedir. Bundan dolayı kurumlar imajları

için yüksek bütçeler ayırarak ciddi çalışmalar yapmakta ve bünyelerinde imajlarını olumlu etkileyecek, kurumu yansıtabilecek değerlerle dolu, eğitilmiş ve nitelikli personel çalışmasına önem göstermektedir (Bal, 2012:220). İmaj kavramının belirli yaşantılar sonucunda kurumla ilgili edinilmiş olumlu ya da olumsuz izlenimler oluşundan hareketle olumlu ya da olumsuz ya da nötr olması söz konusu olabilmekte ve bazı paydaşların gözünde iyi bir imaja sahip olan kurum bazı paydaşların gözünde ise kötü bir imaja sahip olabilmektedir (Karaköse, 2012:17).

Kurumsal imaj kurumların kuruluş tarihlerinden itibaren bugüne kadar ürettikleri ürün ve hizmet kaliteleri, düzenlediği etkinlikler, kazandığı başarılar, işçi-işveren ilişkilerindeki davranışları, çevre ilişkilerindeki duyarlılıkları ve topluma karşı olan sorumlulukları yerine getirmeleri gibi unsurların toplamıyla tanımlanmaktadır. Erdoğan ve diğerleri (2006:56) olumlu bir kurumsal imajın organizasyonun devamlılığı ve stratejik başarısı için gerekliliğinden, pazarlama alanının bir ürüne veya hizmete yönelik olumlu bir imaj oluşturma çabalarının ötesinde olması gerektiğini ifade etmektedirler.

#### **2.1.2.2. Kurumsal İmajın Unsurları**

Kurumsal imaj, kurumsal kimlik ve kurumsal itibarın aksine oluşturulabilen bir olgudur ve daha kısa sürede geliştirilmesi, değiştirilmesi mümkündür. Kurumsal imajı olumlu yönde artırıcı proaktif çalışmalarla hızlı sonuçlar almak mümkündür. Fakat oluşturulan değil kazanılabilen bir kavram olan itibar için ise çok daha fazla çaba ve zaman gerekmektedir. Vural ve Erkan (2014:10) günümüz şartlarında bir kurumun ayakta kalması, ilerlemesi, kazanç elde etmesi, gelişmesi ve varlığını sürdürebilmesi için kurumların, kurumsal imajını kurum içi ve kurum dışında olumlu ve güçlü tutması gerektiğini, bunun için çalışılacak uzun süreçte değişen yaşam tarzları, ihtiyaçlar, teknolojik gelişmeler, pazarın yapısı gibi tüketicilerin tercihlerini, algılarını ve karar verme süreçlerini dikkate almanın önemini belirtmektedirler.

Bireylerin dış görünümü, sözlü / sözsüz iletişim biçimleri, tüm davranışları, tarzları nasıl dış dünyaya yansıtmış olduğu imajını oluşturuyorsa kurumların imajı için de benzer unsurlar etkili olmaktadır. Örneğin bir kurumun hizmet verdiği binanın konumu, yer aldığı semtin nezhliği, bakımsız / bakımlı oluşu, engelli dostu olup olmaması, çalışanlarının özenli davranıp davranmaması gibi pek çok unsur

kurumsal imajı şekillendiren faktörlerdir. Tıpkı bireylerin imajın ötesinde oluşan kişiliği gibi zamanla imajı oluşturan tüm bu unsurlar kurumun da kişiliği olarak algılanmaya başlar. Örneğin bir iş için aranan kurumda oradan oraya aktarılıp muhatabı bulamamak, telefonda tekrarlayan bir müzikle dakikalarca bekletildikten sonra hattın kesilmesi ya da sürekli hata veren bir web sitesi kurumun imajını oldukça olumsuz yönde etkileyerek, paydaşları nazarında hantal ve özensiz bir kurumsal algıya neden olacaktır. Bu yüzden kurumsal algı inşasında önemli rol oynayan kurumsal imajı şekillendirirken iletişimsel unsurları ön planda tutacak stratejiler belirlemek ve geliştirmek gereklidir.

Sabuncuoğlu (2004: 65) kurumsal imajın görünenden çok daha fazla şeyi ifade ettiğini şu örnekle açıklamaktadır: “Bir havayolu şirketinin imajının oluşmasında gökyüzünde uçan uçaklardan çok, donanım, hostesler, bekleme salonları, ikramlar, uçağın iç dekoru, bagaj hizmeti, uçuş noktaları, servis gibi pek çok unsur etkilidir.” Bulduklu (2015:168), kurumsal imajı oluşturan unsurları aşağıdaki tablodaki gibi açıklamaktadır.

**Tablo 2.** Kurumsal İmajın Unsurları

| Somut Unsurlar                                  | Soyut Unsurlar                    |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Ekonomik performans                             | Paydaş ilişkileri                 |
| Satılan mal ve hizmetler                        | Kurumsal politikalar              |
| Pazarın özellikleri                             | Misyon, vizyon, inanç ve değerler |
| İsim, logo ve semboller                         | Müşteri tatmini                   |
| Paketler, ambalaj ve etiketler                  | Toplumsal kültür                  |
| Reklam ve tanıtım gibi diğer iletişim biçimleri | Örgütsel kültür ve iklim          |
| Çalışanlar                                      | Algılanan liderlik                |
| Sponsorluk                                      | Sosyal sorumluluk                 |
|                                                 | Medya, haberler                   |

Kaynak: Bulduklu, 2015: 168.

Bolat (2006:108), kurumun sahip olmak istediği olumlu imajı yaratmak için bir alt yapının kurulması ve bu doğrultuda iç imaj ve dış imajın oluşturulması, iç imajın oluşturulurken çalışanların iç müşteri gibi kabul edilerek memnuniyetleri ve bağlılıklarının artırılması, dış imajı oluştururken ise aşağıda belirtilen yedi temel ögenin dikkate alınması gerektiğini açıklamaktadır:

- Müşteri memnuniyeti
- Ürün kalitesi
- Somut imaj
- Reklam
- Sponsorluk
- Medya ilişkileri
- Sosyal sorumluluk

Halkla ilişkiler yöneticilerinin gerek kurum içinde gerekse kurum dışında kurumu yansıtan tüm ögeler üzerinde detaylı çalışmaları, ile amaçlanan olumlu imaj ile kurumlar daha tanınır hale gelebilmekte, bu süreç için stratejik iletişim yöntemi eksikli çalışmaları profesyonelce gerçekleştirmeleri gerekmektedir (İlgin vd., 2018:214). Çakırkaya (2016:21) kurumların iyi yönetilerek, toplum yararına çalışarak, kültür, sanat konularında duyarlılık gösterdiklerinde yarattıkları olumlu izlenimlerin zaman içinde iyi bir imaja dönüşeceğini ifade etmektedir.

Kurum hakkında kişilerin kafasındaki izlenimlerle oluşan imajın, görme, duyma ve hissetme anında başladığı ve zamanla kısa ve orta vadede yerleşik hale geldiği bilinmektedir. İmaj yönetimi ise, kısa vadede oluşmuş olan imajın uzun vadede kanıksanması ve korunması üzerine çalışmalar gerçekleştirme süreçlerini kapsamaktadır. Ayrıca kötü olan bir imajı yapılandırmak ve beklentilere cevap verecek şekilde yeniden yaratmak imajı güçlendirmekten daha zor olabilmektedir (Fidan, 2013:63).

Son yıllarda vatandaş gözünde olumlu algı yaratmak, düzgün bir imaja sahip olmak rekabet faktörü olmamasına rağmen kamu kurumları açısından da önem arz etmeye başlamıştır. Bu alanda yapılan çalışmalar giderek artmakta olup, kurumların

beş yılda bir hazırlanan stratejik planlarında ve her yıl hazırlanan performans programlarında ağırlıklı olarak reel ve finansal amaç ve hedeflerin yanı sıra artık imaj, itibar, kurumsal algıya yönelik amaç, hedef, performans göstergeleri ve faaliyetlere de yer verilmektedir. Jandarma Genel Komutanlığı (2019) ilk imajın olumlu olması için çalışanlara şu önerileri sunmaktadır:

- Kılık kıyafetin her zaman düzgün olsun
- Vatandaşa her zaman insancıl yaklaş
- Problemi anla, anladığını hissettir, çözmeye çalış.

Ayrıca sanatsal ve sportif alanlarda kurumla ilgili basına yansıyan olumlu haberlerin de imaja olumlu katkılarından bahsedilmektedir (JKT,2019:19). Benzer şekilde Yirmibeş (2010:21) çalışanların kişisel imajının kurumun imajını da etkileyeceğinden içinde bulunulan sektör ile çalışılan kurum, meslek, statünün uyum içinde örtüşmesi gerektiğini, örneğin bir erkek bir bankacıyı kargo pantolon, uzun saç ve sakallı bir imajla bütünleştirmenin mümkün olamayacağını açıklamaktadır. Benzer şekilde arazide teknik görev yapan bir mühendisin takım elbise ile çalışması da aynı anlamsızlıkla ve tezat oluşturan bir durumdur.

### **2.1.2.3. Kurumsal İmajın Önemi**

Kurumsal imaj geliştirilirken kitle iletişim araçlarının oldukça önemli bir role sahip olduğu aşikârdır. Özellikle son dönemlerde artan teknoloji ve sosyal medya kullanımının yaygınlaşması ile kurumlarda resmi sosyal medya hesapları kullanarak geniş kitlelere kendilerini, hizmetlerini tanıtırken kolaylıkla ulaşabilmekte, imajlarını buradaki paylaşımları ile destekleyerek istedikleri yönde daha kolay geliştirebilmektedir. Oluşturan olumlu imajının uzun vadede kurumsal itibara yaratıcı olarak dönüşüm sağlayabilmesi için gerçekçi olmak gerekmektedir. Aksi takdirde kurum inandırıcılığını ve paydaşlarının güvenini kaybeder. Örneğin geliştirdiği sosyal sorumluluk projelerine medyada geniş yer vererek bu konuda duyarlı bir imaj çizen kurum, bunu sadece paylaşabilmek adına yapıyor, bu duyarlılığı ve sorumluluğu içselleştirmiyor ise dezavantajlı gruplara maddi yardımları ile ön plana çıkan bir kurum kendi çalışanlarının özlük haklarını aksatıyorsa, çocuklara yönelik sosyal sorumluluk projeleri geliştiren kurum, kendi çalışanlarından ebeveyn olanlara

doğum izni, süt izni vb. konularda problem çıkararak anlayış göstermiyorsa, sosyal medyada Dünya Engelliler Günü kutlaması yapan kurumun engelli rampası yoksa ya da engelli bireyleri çalıştırmaktan imtina ediyorsa görünen imajı ne kadar olumlu olursa olsun uzun vadeli itibara dönüşme şansı olmayacaktır. Kadıbeşegil (2001:40) halkla ilişkiler şirketlerinin kuruma yönelik pek çok araştırma yaptığını fakat sonrasında bu araştırma verilerine rağmen, kuruluşa hiç alışkın olmadığı bir elbise giydirmeye kalkıp, bu elbiseyle kamuoyundaki imajı ve saygınlığını yükselteceğini umduklarını ama yarattıkları iletişim platformunda birkaç kişinin yakıştırmaları ile elde edilmek istenen algılamanın, aldatmacanın ötesine gidemeyeceğini ifade etmektedir. Saydam (2012:133) Hz. Mevlana'nın özdeyiş haline gelmiş olan "Ya görüldüğün gibi ol ya olduğun gibi görün" sözünden hareketle tevazu, samimiyet, içtenlik gibi özellikleri, yaşamı algılama biçimi, hatta bizzat yaşam biçimi haline getirmiş olan bir toplumda imaj yönetimi teknikleriyle bireysel ya da kurumsal itibar elde etmeye çalışmayı buz üzerinde kösele kundura ile artistik hareketler yapmaya benzeterek, ne kadar tehlikeli olduğunu belirtmektedir. Erdoğan vd. (2006:56), ürün ve hizmet satışını arttıran bir güdüleyici olduğundan, bu sayede doğru çalışanları işe alabileceğinden, ayrıca başarı için ihtiyaç duyulan analistleri, yatırımcıları, müşterileri ve ortakları da çekebileceğinden bahsederek, güçlü kurumsal imajın şirketlere duygusal bir katma değer ekleyerek, ayırt edilebilir ve inanılır kılacağını ve rakiplerinin önüne geçmesini sağlayacağını ifade etmektedirler.

Meral (2011:24) tüketici perspektifinden bakıldığında olumlu kurumsal imajın; satın alma davranışlarında karar verme süresinin kısalması, psikolojik destek ve sosyal kabul yararlı fonksiyonları olduğunu, işletme perspektifinden bakıldığında ise, tüketicinin ürüne olumlu duygular beslemesi sonucunda, ürüne daha yüksek ücret biçilmesi, tüketici sadakati ve karlılık faydalarını sağladığını belirtmektedir.

İmajın en temel özellikleri literatürde şöyle özetlenmektedir (Akdoğan vd.2005:39 aktaran Çakırkaya 2016:21):

- Çabukça ve düşünmeden ortaya çıkması
- Kişisel özellikte olması
- Doğru veya yanlış sonuçları içermesi
- Parçaların tamamından daha büyük olan bir karışım bütünü olması

- Bir kere biçimlenmesi ve devamlı olabilmesidir.

İmajın hem imaj kaynağı organizasyon hem de imajın alıcısı hedef kitleler için önemini Erdoğan ve diğerleri (2006:56) şöyle açıklamaktadır:

“Organizasyon hedef kitleler üzerinde olumlu bir imaj oluşturma, kurulacak olan ticari ilişkilerin önemli bir ön şartı olduğunu göz önünde bulundurur. Hedef kitleler için ise, bir obje hakkındaki “gerçeklerin” (iyi-kötü, kullanışlı-kullanışsız, vb) özetlenmesinin bir yoludur. Kurumsal imajın algılanan kaliteyi etkilediği unutulmamalıdır.”

Kurumsal imajın güçlü olmasının kuruma katkıları Marangoz ve Biber (2007:15) tarafından aşağıdaki gibi özetlenmiştir;

- “Kurumun uzun dönem amaçları ile ilgili olarak yöneticiler arasında duyarlılık oluşur.
- Hedeflere ve bunlara ulaşmak için izlenecek yollara açıklık kazandırır.
- Kuruma rekabet üstünlüğü kazandırır.
- Kurum içi ve dışı iletişimi güçlendirir.
- Müşterilere, kurumun piyasadaki durumunu ve rakipleri karşısındaki konumunu değerlendirme kolaylığı sağlar.
- Müşteri memnuniyetini ve tercihlerini olumlu yönde etkiler, bağlılığı artırır.
- Şirkete duyulan güveni artırarak, sermaye bulma konusunda kolaylık sağlar.
- Kurumun amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için kullanılacak stratejilerin şirket paydaşları tarafından anlaşılmasını kolaylaştırır.”

#### **2.1.2.4. Kurumsal İmaj Türleri**

Kişisel imaj, ülke imajı, ayna imajı gibi pek çok türü olan imajın başka bir boyutu olan kurumsal imaj, işletmeler için hem bir varlık değeri hem de üzerinde düşünülmesi, çalışılması gereken bir olgudur. Yönetilirken içinde bulunulan sektör, zaman ve mekânda imajı oluşturan ve farklılıklar yaratan kavramları belirlemek

gerekmektedir (Topal ve Şahin, 2017:165). Kurumsal imaj türlerine ait önemli kavramlardan bazıları şu şekilde gruplanmaktadır:

- **“Şemsiye imaj:** Tüm marka ve alt kuruluşların üzerinde hissedilen tüm faaliyet alanlarını etkileyen imajdır.
- **Transfer imaj:** Kurumun başka bir ürün kategorisinde de yer aldığı imaj türü, örneğin yer aldığı ilk akla gelen sektör otomotiv sektörü olan Porche markasının güneş gözlüğü de üretmesi gibi.” Özgül (2010:42)
- **Marka imajı:** Ürünlerin kurumdan bağımsız olduğu imaj türüdür. Örneğin; Pantene saç bakım ürün markasının üretici firması Procter&Gamble olduğunu tüketicilerin hatırlamaması. Vural ve Erkan(2014:10)
- **Ayna İmajı:** Kurum çalışanlarının özellikle yöneticilerin kurum dışındaki kişiler üzerinde yarattığı imajdır. (Göksel ve Yurdakul, 2007:47)

Vural ve Erkan (2014:10) farklı imaj türlerini kimin oluşturduğu ve kimi etkilediğini aşağıdaki tablo ile açıklamaktadır:

**Tablo 3.** İmaj Türleri ve Etki Alanları

| İmaj Türleri                    | Kim Oluşturur?                 | Kimi Etkiler?                                 |
|---------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------|
| Ayna imajı                      | Kuruluşun çalışanları          | Örgüt dışındaki kişiler                       |
| Şemsiye(üst) imaj               | Kuruma ait tüm markalar        | Tüketiciler                                   |
| Kuruluşun kendi algıladığı imaj | Kuruluş                        | Girişimciler                                  |
| Yabancı imaj                    | Kuruluş                        | Ürün /hizmet ile doğrudan ilişkisi olmayanlar |
| Transfer imajı                  | Ürün (başka bir üründen nakil) | Tüketiciler                                   |

|              |                            |                                      |
|--------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Mevcut imaj  | Kuruluş                    | Dış hedef kitleler/İç hedef kitleler |
| İstenen imaj | Kuruluş                    | Dış hedef kitleler/İç hedef kitleler |
| Pozitif imaj | Kuruluş /marka             | Tüketiciler                          |
| Negatif imaj | Kuruluş /marka             | Dış hedef kitleler/İç hedef kitleler |
| Mağaza imajı | Mağaza                     | Tüketiciler, Müşteriler              |
| Ürün imajı   | Ürün grubu                 | Tüketiciler                          |
| Marka imajı  | Ürün (kalite, fiyat, isim) | Tüketiciler                          |
| Kurum imajı  | İşletme                    | Dış hedef kitleler/İç hedef kitleler |

Kaynak: Köktürk vd., 2008:28'den aktaran Vural ve Erkan, 2014:23.

### 2.1.3. Kurumsal İtibar Yönetimi

Kurum kimliği ve kurum imajına ilişkin çalışmalar tamamlandıktan sonra kurumsal algı yönetimi için diğer bileşenlere göre daha meşakkatli bir süreç olan ve daha uzun vadede oluşan kurumsal itibarın tanımı, önemi ve unsurlarına aşağıda yer verilmektedir.

#### 2.1.3.1. Kurumsal İtibar Tanımı

Arapça kökenli olup dilimize aktarılan “itibar” sözcüğü Türk Dil Kurumu sözlüğünde saygınlık olarak tanımlanmaktadır. Foster (2019:17) şeffaf bir dünyada itibarı, iletişim analitiği, veri bilimi ve multidisipliner uzmanlıkların hepsini birden gerektiren stratejik değere sahip bir varlık ve temel kurumsal yetkinlik, bir rekabet avantajı olarak ifade etmektedir.

Literatürde yer alan kurumsal itibarın başlıca tanımlarını Gümüş ve Öksüz (2009:4-5) aşağıdaki şekilde aktarmaktadır:

**Tablo 4.** Başlıca İtibar Tanımları

|                                      |                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Weigelt ve Camerer, 1988</b>      | Bir kuruma yüklenen ve geçmişteki davranışlarından çıkarılan özellikler bütünü.                                                                                                            |
| <b>Fombrun, 1996</b>                 | Kurumun kilit paydaşlarının kurumu rakipleri ile karşılaştırdığındaki toplam çekiciliğini belirleyen geçmişteki davranışları ve gelecekteki beklentilere ilişkin algısal betimleme.        |
| <b>Teece vd,1997</b>                 | Kurumun pazarda çeşitli amaçlarını gerçekleştirmesine olanak sağlayan soyut değer                                                                                                          |
| <b>Shenkar ve Yuchtman-Yar, 1997</b> | Bir kurumun göreceli saygınlığının ölçütü                                                                                                                                                  |
| <b>Cordeiro ve Schwalbach, 2000</b>  | Kurumların yönetim kalitesinin yansıması                                                                                                                                                   |
| <b>Miles ve Covin, 2000</b>          | Pazarlama ve finansal performansla ilgili soyut değer                                                                                                                                      |
| <b>Deephhouse, 2000</b>              | Kurumun paydaşlarıyla etkileşimi ve paydaşlar arasında iletişimin sonucudur.                                                                                                               |
| <b>Davies vd., 2003</b>              | Tüm paydaşların kurumsal itibara yönelik görüşlerini, iç kimliği ve dış paydaşların özellikle müşterilerin kuruma ilişkin görüşlerini içeren dış imajı da kapsayan kolektif bir kavramdır. |
| <b>Brauninger ve Haucap, 2003</b>    | Ürünlerin kalitesine ilişkin beklentilerdir.                                                                                                                                               |
| <b>Laufer ve Coombs,2006</b>         | Kurumların ne derece iyi ya da kötü görüldüğünü yansıtan toplam değerlendirme                                                                                                              |
| <b>Kadıbeşegil,2006</b>              | Bir şirketin yarattığı güvenin toplam pazar değeri içindeki katkı payıdır. Şirketin elle tutulamayan değerlerinin taşıyıcısıdır.                                                           |

|                     |                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     | Toplum tarafından beğenilen takdir edilen bir şirket olmanın karşılığıdır.                                                                                                                            |
| <b>Fombrun,2007</b> | Kurumun paydaşlarının beklentilerini karşılama yeteneğinin kavramsal betimlemesidir. Paydaşların kurumla kurduğu duygusal ve akılcı bağları, kurumun tüm paydaşlarındaki imajının net tanımlamasıdır. |

Kaynak: Gümüş ve Öksüz, 2009:4-5

Özel ve Sert (2015:150) ise kurumsal itibar ile ilgili farklı disiplinlerin tanımlamalarını aşağıdaki gibi aktarmışlardır:

**Tablo 5.** Farklı Disiplinlere Göre İtibar Tanımları

| <b>Disiplin</b>  | <b>Tanım</b>                                                                                                                                                                      |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>İktisat</b>   | İtibar, belirli bir durumda bir şirketin muhtemel davranışlarını tanımlayan özellikler veya işaretlerdir.                                                                         |
| <b>Strateji</b>  | İtibar, rakipler için taklit edilmesi, kazanılması veya başka bir şeyin yerine konulması zor olan ve bu nedenle sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan gayri maddi varlıklardır |
| <b>Muhasebe</b>  | İtibar, ölçülmesi zor olan ancak kurumlar için değer yaratan birçok gayri maddi varlıktan birisidir.                                                                              |
| <b>Pazarlama</b> | İtibar, bireylerin belirli bir kurumun adıyla ilişkilendirdikleri kurumsal çağrışımlarını (bilgilerini ve duygularını) tanımlamaktadır.                                           |
| <b>İletişim</b>  | İtibar, kurumların çeşitli paydaşlarıyla                                                                                                                                          |

|                       |                                                                                                                          |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | kurdukları ilişkilerden gelişen kurumsal özelliklerdir.                                                                  |
| <b>Örgütsel Teori</b> | İtibar, kurumların faaliyetlerine uygun olarak paydaşların geliştirdikleri şirketle ilgili bilişsel temsillerdir.        |
| <b>Sosyoloji</b>      | İtibar, ortak kurumsal çevreleri içinde şirketlerin paydaşlarıyla kurdukları ilişkilerden kaynaklanan sosyal yapılardır. |

Kaynak: Fombrun ve Sever, 2000:3'den aktaran Özel ve Sert, 2015:150.

Şakar (2011:6) kurumsal itibar kavramı ile ilgili yaptığı terminoloji ve tanım birliğine yönelik araştırmalar sonucunda, kurumsal itibar tanımlarının üç temel anlam grubu altında toplandığını belirterek bu grupları şöyle açıklamaktadır:

- Farkındalık: Bu gruba giren tanımlarda kurumsal itibar; ortak algı, gizli algı, net algı, küresel algı, algısal gösterge ve kolektif algı kapsamında ele alınmaktadır.
- Değerlendirme: Firma hakkında verilen hükümler, yapılan tahmin ve çıkarımlar, hesaplamalar ve firmanın saygınlığı ve çekiciliğine değinen tanımlardır.
- Servet: İtibarın firmaya has bir değer ve anlam olduğunu belirten kurumsal itibarı soyut bir varlık, finansal ve ekonomik bir güç olarak ele alan tanımlardır.

### 2.1.3.2. Kurumsal İtibarın Önemi

İnsanlar için sevilip sayılmak, güvenilir ve itibarlı olmak ne kadar önemliyse, kurumlar için de aynı durum geçerlidir. Toplum içinde belli bir statüye sahip olmak, takdir edilmek istenen bireylerin iyi bir itibara sahip olmak zorunda oldukları gibi, kurumlar da piyasada varlığını idame ettirmek ve müşteri yelpazesini genişleterek karını arttırmak istiyorlarsa müşteri gözünde iyi bir itibara sahip olmaları gerekmektedir (Karaköse, 2007:1).

Çağdaş yönetim anlayışının, ürün ve hizmet sunulan kişi ve kurumların yönetim sürecinde dikkate alınacaklar listesinde ilk sırada yer almasını günümüzün rekabet koşullarında ürettiğini satabilmek için, beğenilmek, güvenilmek ve tercih edilmeyi gerektirdiği bilinmektedir. Toplum tarafından beğenilen ve güvenilen bir kurum olmak ise ürün kalitesinden, çalışanlara, topluma karşı sorumluluklara kadar uzayan geniş bir alanda kazanılan ve sürdürülebilir itibar ile başarıya götürmektedir (Karatepe, 2008:77).

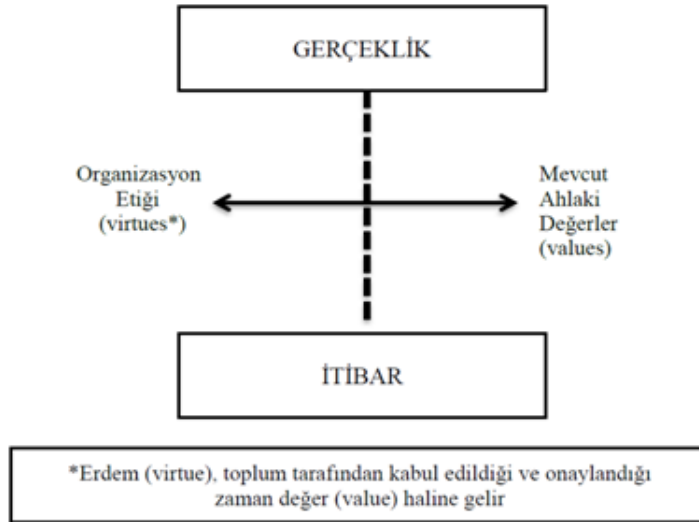
Günümüzde kurumların finansal göstergelerle ifade edilebilen değerlerin yanı sıra doğrudan finansal göstergesi olmayan değerlere de önem verilmesiyle, değeri rakamlarla ifade edilemeyen, toplumun takdiri ile elde edilen kurumsal itibar modern işletme ve kurumların en temel konularından biri haline gelmiştir.(Sezgin2017:140) Ürün ve hizmet sağlayan tüm kurumlar için oluşumu uzun zaman alan kurumsal itibarın rekabette güç sağlayan bir farklılaşma aracı olduğu, kurumsal tüm mesaj ve davranışlar ile kurum çalışanlarını ve hedef kitlesini, kamuoyunu etkileyecek bilişsel ve duygusal öncü çağrışımlar yarattığı bilinmektedir (Karakaya ve Aydın, 2015:175). Şakar (2011:5) da benzer şekilde kurumsal itibarın sadece finansal güce bağlı olmadığını, işletmenin sahip olduğu güçlü ve tutarlı bir kurumsal kimlik ile işletmeye paydaşlarının gözüyle dışarıdan bakıldığında nasıl algılandığını ifade eden kurumsal imajın bütünleşmesinden ortaya çıkan bir değer olduğunu belirtmektedir. Foster (2019:71) da itibarın ekonomik yönüne vurgu yaparak, kurumların itibarın ekonomik değer arz ettiğinin bilincinde olduğunu, zor olanın ise itibarın kurum için değerinin türünü ve miktarını bilmek olduğunu ifade etmektedir. Stratejik bir mecburiyet olan itibarın, ekonomik katkı sağlayıcı değeri, sektörden sektöre, kurumdan kuruma değişebilmektedir.

Çakırkaya (2016:9) itibarın örgütsel faaliyetler için standardı belirlediğini, gücün devamı ile ilgili olduğunu, zor ve yeni bir yönetim anlayışı olması sebebiyle belirlenen standartların uygulama kontrolünün de oldukça zor olduğunu, itibarın bir imaj, bir ün ya da reklam olmadığını, gerçek değerlerin uygulanması ve bu değerlerin paydaşlara inanarak ve doğru bir şekilde aktarılabilmesi olduğunu ifade etmektedir.

Zamanla inşa edilen bir kavram olan itibarın, Foster (2019:56) sermayenin bir şekli olduğunu, bir gecede beylik laflar ve sloganlar ile oluşmadığını, yapılan iyi işlerle, insanlar için oluşturulan iyi ürünlerle ve yaratılan istihdamın kanıtlanmasıyla

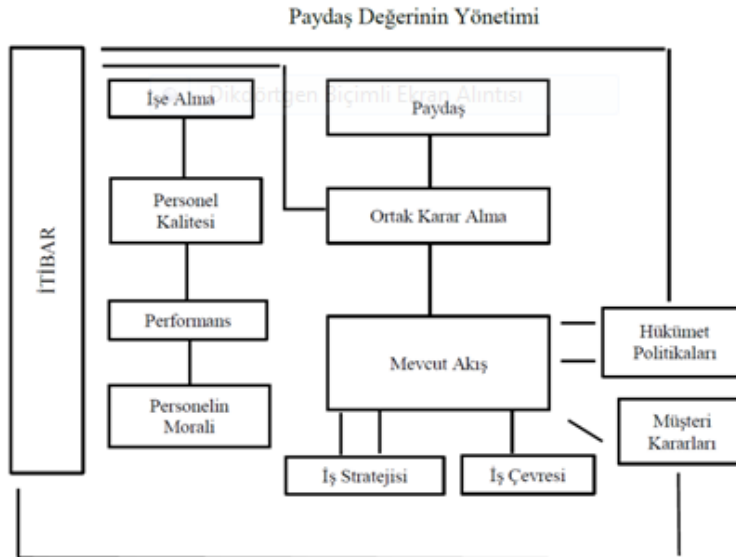
oluşarak, kötü bir durumla karşılaşıldığında itibar sermayesi sayesinde eşit güçle karşılık verilebileceğini belirtmektedir.

Karaköse (2012:14) kurumların itibarını yönetirken mevcut durumları ile paydaşlarının nezdinde oluşan algılamalar arasındaki mesafeyi doğru olarak belirlemeye özen göstermenin önemini vurgulayarak, hangi paydaşla hangi mesajla nasıl bir iletişim kurulacağının da planlanması gerektiğini aşağıdaki gibi açıklamaktadır:



**Görsel 5.** Görsel Gerçeklik ve İtibar

Kaynak: Karaköse, 2012:13



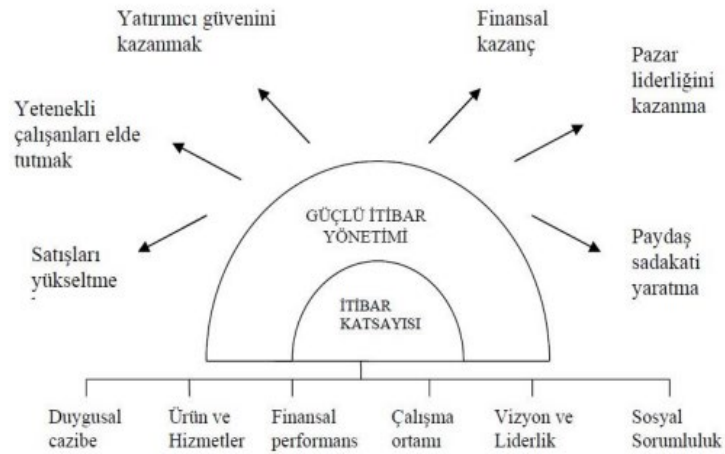
## Görsel 6. İtibarın Etki Alanı

Kaynak: Karaköse, 2012:5

Foster (2019:17), itibar stratejisinin, iş planlamasıyla bütünleştirilmesi ve farklı iş birimleri ve farklı coğrafyalardaki operasyonlara entegre edilmesi gereken, yönetimin sahiplenmesi ve desteğiyle birlikte yürüyen, multidisipliner ve bilimsel süreçlerden oluştuğunu ve bu önemli sürece her düzeydeki çalışanın dahil edilmesi gerektiğini ifade etmektedir.

### 2.1.3.3. Kurumsal İtibarın Boyutları

Literatürde kurumsal itibarın boyutlarına ilişkin pek çok farklı kavram baz alınmış olsa da çalışmanın bu bölümünde en sıklıkla kabul gören, duygusal cazibe, ürün ve hizmetler, finansal performans, çalışma ortamı, vizyon ve liderlik, sosyal sorumluluk ve kurum kültürü kavramları üzerinde durulacaktır. Akmeahmet (2016:83) kurumsal itibar amaçlarını ve kazanım sürecinde dikkate alınması gereken boyutları aşağıdaki görseldeki gibi özetlenmektedir;



### Görsel 7. İtibar Boyutları ve Kazanımları

Kaynak: Duygu Akmeahmet, 2016:83.

### 2.1.3.3.1. Duygusal Cazibe

Aslen Latince hareket etmek anlamına gelen ‘motere’ sözcüğünden türemiş olan duygu sözcüğü Oxford İngilizce sözlüğünde “herhangi bir zihin, his, tutku çalkantısı ve devinimi, herhangi bir şiddette uyarılmış zihinsel durum olarak tanımlanırken, Aristo duyguyu, neşeli ve neşesiz zamanlarımızda algılarımız ve varsayımlarımızla ortaya çıkan refakatçiler olarak tanımlamaktadır (Tutar,2008:176).

Başta psikoloji ve felsefe olmak üzere pek çok disiplinin “duygu” olgusu üzerine çalıştığı bilinmektedir. Bu olgu hem bireyler hem de kurumlar için oldukça önemlidir. Köker (2010:157) kurumların sadece belirli süreçler halinde işleyen ve ilerleyen mekanik yapılar olmadığını, duyguların da bu yapıya dâhil olduğunu, kurumların iç ve dış çevreleri ile iletişimlerinde duyguları da yönetmenin, kurumların kendi duygularını tanımaları, çalışanların duygusal zekâ gelişimine katkı sağlamalarının verimliliği arttıracığını belirtmektedir.

Saydam (2016:449) algı yönetiminin iki olmazsa olmaz kuralının duyguları ve değerleri yönetmek olduğunu, önemli olan başka faktörler olsa da bu ikisindeki hatalarının ya da eksiklerin algılamayı en çok hasara uğratacağını ve kurumsal hedeflere ulaşmayı engelleyeceğini ifade etmektedir. Tutar (2008:180) benzer bir yaklaşım ile kurumsal algılamanın ve itibarın pozitif olabilmesi için kurum lehine pozitif izlenimlerin, sosyal paydaşların duyguları, inançları, düşünceleri ve kanaatlerini kapsadığını bu yüzden de itibar, algı ve duygu kavramlarının birbirinden ayrı düşünülemeyeceğini açıklamaktadır. Okur (2006:145) paydaşların kurumun ürün ve hizmetlerine karşı ne tür hislerle bağlandığının önemli olduğunu, duygusal bağın gerçekleşmemesi durumunda sıradanlaşmanın kaçınılmaz olacağını vurgulamaktadır.

Karaköse (2012) kurumsal itibarın duygusal cazibe boyutunu açıklarken Russy’nin şu sözlerini kullanmaktadır; “Kendinizi yönetirken kafanızı, başkalarını yönetirken ise kalbinizi kullanın”. Ayrıca duygusal cazibenin, saygınlık, takdir edilme ve güveni anlattığını, kurumun ne kadar beğenildiği ve saygı gördüğü ile ilgili olduğunu, kurumuyla arasında olumlu bir duygusal bağ kurabilen çalışanların güvenilir ve sadık bireyler olarak kurumsal itibarı olumlu yönde güçlendireceğini ifade etmektedir. Demir (2018:31) benzer şekilde çalışanların duygusal bağlılığının

kurumsal itibarı arttıracaklarını ve bunun sonucunda yatırımcıların da toplum tarafından beğenilen bir kuruma daha çok yatırım yapmak isteyeceğini belirtmektedir. Koçak (2018:31) herhangi bir markaya, ürüne ya da kuruma somut olarak açıklanamayan bir ilgi duyulmasının duygusal yakınlıktan kaynaklı olduğunu, verdikleri mesaj, güven ve olumlu çalışmalarıyla bu duyguya neden olan izlenimler yaratılabileceğini açıklamaktadır. Duygusal çekiciliğin oluşmasında kurumun geleceğe dair vaatleri ve sosyal sorumluluk çalışmaları da önemli etmenlerdir. Köker (2010:275) hedef kitlelerinin kuruma sempati beslemesiyle oluşacak duygusal bağların, kurumların fiziksel varlıklarının yanında olan ama bu fiziksel varlıkları etkileyen soyut varlıkları yani kurumun değerlerini oluşturduğunu belirtmektedir.

Goleman (1998:9) iş hayatında çalışma kurallarının değiştiğini, kararlar verilirken farklı ölçütler kullanıldığını, ne kadar zeki ya da uzman olduğumuzun değil, duyguları yönetmede başarımızın ön plana çıktığını ve bu ölçütün de işe alınacaklarla alınmayacakları, gözden çıkarılacaklarla elden geçirilmeyacakları, dikkate alınmayacaklarla terfi ettirilecekleri belirlediğini ifade etmektedir. Bireysel açıdan bu şekilde işleyen süreçte, kurumlar içinde de duygusal zekâyâ sahip olanlar, sektörde fark yaratarak ön plana çıkmaktadır.

Duyguların yönetiminin bu denli önemli olduğu günümüz koşullarında duygunun kullanımının bazen reklama dönüşmesinin ise ne denli büyük bir risk yaratacağını Kadıbeşgil (2018:155) vefat ilanlarında şirket logosu kullanmanın, acılı bir duyguyu bile tanıtım amaçlı kullanmaktan çekinmeyen bir algı yarattığını, ölüm acısını paylaşmak amacıyla verilen ilanda kendi tanıtımını yapmaya kalkmanın etik ve ahlak sorunu olduğunu belirtmektedir.

#### **2.1.3.3.2. Ürün ve Hizmetler**

Tutar (2008:134) ürün ve hizmetlerin arkasında durma sorumluluğunun, yüksek kalitede ürün ve hizmet sunma yeteneğinin, yeni ve değişik ürün ve hizmet geliştirme becerisinin, değerli ürün ve sunma yeteneğinin itibar oranının boyutlarını oluşturduğunu ifade etmektedir. Karaköse (2007:37) hedef kitleye sunulan ürün ve hizmet kalitesi ile iyi bir itibarın doğru orantılı olduğunu, her kurumun müşteri potansiyelini arttırmak için ürün çeşitliliğini ve kalitesini geliştirme çabası içinde

olduğunu, müşterilerin de uygun ve kaliteli ürün arayışında olduğunu ve bulduğu takdirde kurumla bağıını koparmayacağını belirtmektedir.

Ürünlerinde kalitesinden ödün vermeyen Toyota ve Apple gibi markalar kendi sektörlerinde liderliklerini ve itibarlarını koruyarak, rakipleri tarafından da takdir edilmekte ve sektörlerindeki gelişmelere öncülük etmektedirler. Ürettikleri her ürünün benzeri ve daha uygun fiyatlıları rakip firmalar tarafından üretilse de kalitelerinden dolayı en büyük kazanımları olan itibarları sayesinde sektörlerindeki liderliklerini muhafaza etmektedirler.

Çakırkaya (2016:50) kurumsal itibara etki eden ürün ve hizmetlerin etkilerini 9 başlık altında ayrıştırmaktadır:

- Fiyat algısı
- Promosyonlar
- Hizmet kalitesi, müşteri ilişkilerinde gösterilen nezaket ve yardımcı olma isteği
- Mağaza atmosferi
- Sosyal alanlar
- Satış sonrası hizmetler
- Ürün kalitesi ve çeşitliği
- Perakendeci markalı ürünler
- Elektronik ticaret

Demir (2018:31) ürün ve hizmetler konusunda kurum tarafından yapılacak herhangi bir hatanın kabullenerek hızlıca çözümlenmesinin tüketicinin güveni kazanmak adına önemli olduğunu, itibarına önem veren kurumların da kaliteli, ödenen bedelin karşılığını veren ürün ve hizmetler sunmaları gerektiğini belirtmektedir. Koçak (2018:33) farklılaşan ve odaklanan kurumların ortaya koyduğu ürünlerin kalitesinin de tüketiciler, rakipler, sosyal paydaşlar ve hissedarlar üzerinde olumlu etkiler yarattığını, kaliteli ürünün kaliteli satış, kar ve gelişme getireceğini ve ürünün kaliteli doğasının teknolojik gelişmenin, sistem kalitesinin ve AR-GE çalışmalarına verilen önemin göstergeleri olduğunu, bunun da itibarı getireceğini belirtmektedir.

Kurumsal itibarına özen gösteren kurumların ürün ve hizmetler konusunda yenilikçi bir yaklaşıma sahip olmaya, ödenen bedeli hak edecek kalitede üretim gerçekleştirmeye ve herhangi bir problem durumunda çözüm odaklı davranışlar sergilemeye özen göstermeleri gerekmektedir.

#### **2.1.3.3.3. Finansal Performans**

Mucuk (2003,94) bir işletmenin finansal gücünü değerlendirirken kullanılması gereken kriterleri kantitatif ve kalitatif olarak ayırarak şöyle açıklamaktadır:

##### **1.Kantitatif Kriterler**

- Yıllık karlar ve varlıklar
- Öz sermaye ve yatırımlar
- Çalışan sayısı

##### **2.Kalitatif Kriterler**

- Sermayedarların sayısı
- Endüstri dalındaki göreceli durum
- Hukuki şekil

İyi bir itibarın finansal açıdan değerinin, kurumun demirbaşlarından çok daha fazla olduğu bilinmekte, bu da itibarı yüksek bir kurumun kar elde etmekten daha önemli olduğu gerçeğini vurgulamaktadır (Demir, 2018:30). Bosch markasının kurucusu olan Robert Bosch'un 1800'lü yıllarda söylediği "İnsanların güvenini kaybetmektense, para kaybetmeyi tercih ederim" sözü, itibarın ne denli önemli olduğunu vurgulamaktadır. Köker (2010:173) kurumsal itibarın kurumun etik değerlerinden, davranışlarından ve finansal performansından hemen hemen eşit düzeyde etkilendiğini, ister kurumun hizmet ve ürünlerinin tüketicisi olsun, isterse de şu an kurumun hedef kitlesi olmayan ama ileride olacak olan kitleyi güçlü kar kayıtları ile etkileyebileceğini ifade etmektedir.

Karaköse (2007:38) ekonomik olarak yapısını güçlendiren kurumların küresel piyasalarda diğer kurumlara oranla daha yüksek bir itibar değerine sahip olmasının mümkün olduğunu, bunun da beraberinde başarıyı getiren bir faktör olduğunu

belirtmektedir. Finansal performansın bir kurumun karlılık, yatırım amacıyla risk alabilme ve rekabet etme yeteneğini ifade ettiğini, yetersiz kaynaklara sahip olan, teknik ve fiziksel donanımı yeterli olmayan bir kurumun hedeflerine ulaşabilmekte sıkıntı yaşayacağını ifade etmektedir (Çakır, 2016:31). Finansal ve başarının, geleceğe ilişkin yatırım kararlarında, güçlü kuruluş olarak çalışanların kuruma çekilmesinde ve güvenilirlik anlamında olumlu izlenimler kazanımında itibarı oluşturmada oldukça önemli olduğu bilinmektedir (Koçak, 2018:35)

Finansal açıdan güçlü olduğunu iddia eden kurumların bu durumu doğrulayan belgelere sahip olması da önemli bir kriterdir. Zaman zaman kuruluşlar itibar kaybetmemek adına yaşanan mali sıkıntıları dışarı yansıtmama yolunu seçebilmektedir. Karaköse (2017:38) finansal performansı güçlü olan işletmelerin bu konuda şeffaf davranmasının, finansal bilgilerini açık bir şekilde paylaşmasının, web sitelerinde finansal raporlarını yayınlamasının bu gücünü yansıtmaya biçimini oluşturacağını ifade etmektedir.

#### **2.1.3.3.4. Liderlik**

Tarihin ilk çağlarından beri topluma liderlik edecek olan bireylerin sahip olması gereken nitelikler üzerine fikirler geliştirilmiş, bu konuda çalışmalar yapılmıştır. Machiavelli (2008:91) Hükümdar adlı eserinde, hükümdarın her zaman görüş alışverişinde bulunmasının önemini, ülkesinde bilge bir kişi olarak tanımlanan hükümdarın bu özelliğinin birlikte çalıştığı ekibe bağlı olduğunu, hükümdarın akılcı fikirlere sahip ve sağduyulu olması gerektiğini belirtmektedir.

Liderin doğasında bulunan etkileme gücü kurumsal açıdan düşünüldüğünde bireylerin ve kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için, çalışanların desteğini de arkasına alarak paydaşları etkileyeceği ve yönlendireceği sonucuna ulaşılmaktadır (Karaköse, 2017:40).

Ürün ve hizmetlerin birbiri ile aynılaştığı günümüz rekabet koşullarında kurumların itibarı kadar, farklı siyasi görüşlerin, söylemler ve vaatlerin de benzemeye başladığı siyasi partilerin itibarını liderin vizyonu ve karizması belirler hale gelmektedir. Liderin görüşü ne olursa olsun, olumlu ya da olumsuz yönde geniş kitleleri amaçları doğrultusunda peşinden sürükleyebileceği tarihin farklı

dönemlerinde deneyimlenmiştir. Olumsuz duruma örnek olarak akla gelen ilk isim Adolf Hitler olurken, pek çok dünya ülkesinde hala en güçlü ve olumlu imaja sahip olan lider ise Mustafa Kemal Atatürk'tür.

Demir (2018:32) vizyon kavramını kurumun gelecekte sahip olacağı imajın bugünkü bilişsel ifadesi olarak tanımlarken, yöneticilerin, kurumun vizyonunu oluşturan en önemli etkenler arasında olduğunu, bir yöneticinin düşünce ve inamış biçiminin kurumun vizyonunu doğrudan belirlediğini ifade etmektedir. Köker (2010:167) itibar oluşumunda lider ve lider tarafından belirlenen kurum vizyonunun önemine dikkat çekerek; stratejik planlama ve yönetim süreçlerinin başlangıç koşulu olan vizyonunu, üst yönetiminin ve tüm çalışanların vizyona olan inancı ve tam katılımı mümkün ve güçlü kılacağını belirtmektedir.

Koçak (2018:26) liderin tüm çalışanların kurum içerisinde var olabilmelerini sağlayacak küresel, ekonomik, sosyal, toplumsal, kişisel ve vizyoner unsurları takip edip uygulamak ve kurumu her şartta en iyi şekilde var olmaya yönelik inovatif süreçlerle başarıya götürmesi gerektiğinin altını çizmektedir. Adair (2004:301) ise liderin dâhil olduğu kurumun üst düzey yönetici grubunun sahip olması gereken nitelikleri şöyle özetlemektedir:

- Berrak ve gerçekçi hedefler
- Ortak amaç duygusu
- Kaynakların optimum kullanımı
- İlerlemenin değerlendirilmesi
- Tecrübe üzerine inşa etme
- Karşılıklı güven ve destek
- İletişim
- Krizleri atlatabilmek

Ayrıca bir liderin başarıya giden yolda sadece iş odaklı değil, kuruma katkı sağlayacak sosyal ilişkilerde de öncü olması, gelişen iş dünyası dinamiklerini de takip etmesi beklenmektedir (Koçak:2018:27). Tutar (2008:134) kurumsal liderlik yeteneğinin, gelecekle ilgili açık bir vizyona sahip olma durumunu, pazardaki fırsatları fark etme ve kendisine avantaj sağlama yeteneğine sahip olabilme boyutunu

önemsemektedir. Okur (2006:145) kurumu liderlerinin ne kadar vizyon sahibi oldukları ve işleri ne kararlılıkla yürütebildiklerinin önemli olduğunu ve ortaya konan vizyonun nasıl gerçekleşeceğine dair tatmin edici bir yol haritasının bulunma zorunluluğunu da hatırlatmaktadır.

Çakırkaya (2016:151), kurumsal itibarı belirleyen en önemli faktörlerden birinin liderin nitelikleri olduğunu, kurumun ticari faaliyetleri ve sosyal sorumluluk noktasındaki gelişmeleri, ilgili paydaşlar ile düzenli olarak paylaşmasına yönelik bir iletişim stratejisi geliştiren liderlerin kurumun itibarını ve yönetim değerini yükselteceğini belirtmektedir. Argüden (2002:11) liderin sahip olması gereken özellikleri; hizmet kalitesini geliştirmek için çaba göstermek, sözlerini tutmak, bilgili ve danışılabilir olmak, çözüm odaklı ve tutarlı olmak, çalışanlarına heyecan katabilmek olarak açıklamaktadır. Tokatlı (2015:27) başarılı ve mücadele dolu hayat serüveni olan liderlerin hem birçok insana ilham verdiğini hem de temsil ettiği kurumun itibarını olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir. Güneş (2016:14) ise üst düzey yöneticilerin büyük miktarda gelir, güç ve prestij yönettiklerini fakat ‘CEO Hastalığı’ olarak adlandırılan tüm çalışanların kendi gibi düşündüğü fikrine kapılmalarının aşırı özgüven sonucu problemleri görememeye neden olacağından bu hususa dikkat etmenin önemini vurgulamaktadır.

Balcı (2011:10) seksenli yıllardan itibaren gerek dünyada gerek ülkemizde yönetim anlayışlarında köklü değişimler yaşandığını, devletin rolü ve işlevlerinin sorgulanmaya başlamasıyla birlikte, vatandaş istek ve beklentilerinin daha çok dikkate alındığını, hesap verilebilir bir anlayışa geçildiğini, yöneticilerin yetkilerinin arttırılmasıyla kamu yönetiminin de derinden etkilendiğini belirtmektedir. Tüm bu gelişmeler sonrası kamu kurumlarında da itibar yönetimi kavramının önem kazanmasıyla kamudaki yöneticilerde de köklü zihniyet değişimleri ve yöneticiler tarafından kurum itibarına yönelik olarak hizmet sunumlarında farklılaşma yöntemleri geliştirilmesi gündeme gelmektedir. Benzer şekilde Korkusuz (2012:138) günümüz koşullarında kamu kurumlarında yöneticilerinin istekleri, teknik ve ekonomik verimlilik, psiko-sosyal yapının istekleri ile vatandaş odaklı çevrenin beklentilerinin bir arada düşünülmesi gerektiği, bu sayede gerek toplam kaliteye ulaşım gerekse mükemmeli arama çabalarının yoğunlaşması ile kurum- çevre ilişkilerinde kurumun itibarının artacağını belirtmektedir.

### 2.1.3.3.5. Çalışma Ortamı

İç paydaşlar yani çalışanlar tarafından daha önemli bir etken olsa dış paydaşlar açısından da çalışma ortamı önem arz eden bir meseledir. Her sabah iş ortamına hevesle gelen bir çalışanın ya da kuruma dışarıdan geldiğinde ferah, düzgün ve huzurlu çalışma ortamına sahip bir ofis bulan ziyaretçinin kuruma dair itibar algıları olumlu yönde olacaktır. Demir (2018:31) çalışma yaşamında iş görenler için önemli unsurlardan birinin motivasyon olduğunu, maddi ve manevi çalışma ortamının da motivasyonu belirleyen bir değişken olduğunu, tüketicilerden önce çalışanların yeterli düzeyde motive edilememesi durumunda işe bağlılık, verimlilik ve kalitede dolayısıyla da itibarda kayıplar yaşanacağını öngörmektedir. Asunakutlu (2002:10) kurumların insan duygu ve düşüncelerinden önemli ölçüde etkilendiğini, sosyal ortamlarda sağlıklı ve sürekli ilişkilerin oluşturulabildiği, güven duygusunun sağlandığı çalışma ortamlarında verimliliğin artacağını belirtmektedir. Benzer şekilde Karaköse (2012:41) çalışanların sosyal ve mesleki yönden birbirlerini desteklediği, kendilerini kişisel olarak geliştirebilecekleri, güven ve iş birliğinin hâkim olduğu bir çalışma ortamının başarıyı ve kurumsal itibarı arttıracığını belirtmektedir.

Gezmen (2014:29) iyi planlanmış bir çalışma ortamının itibar için önemli bir basamak olduğunu, çalışanların rahatsız, düzensiz ve eksik ortamlarda kuruma sadakatlerini yitirme riskinin bulunduğu dikkat çekmektedir. Çakırkaya (2016:87) ortam algısını belirleyen pek çok faktör olduğunu gerek iç gerekse dış paydaşlar açısından detaylandırmaktadır. Örneğin kurum içerisinde müzik yayını yapılmasının çalışanları motive ederken, tüketicilerin de satın alma dürtülerini harekete geçirdiğini, ortam ısısının idealliği, havalandırmanın ihmal edilmemesi gibi fiziksel etmenlerin yanı sıra, yemek alanı, çocuk alanı, lavabolar, mağaza kabinleri sosyal alanlara da özen gösterilmesi gerekliliğinin altını çizmektedir. Kurumun psikolojik ve fiziksel iklimimin iyi yönetilmesi, insanları çalıştırmak için fiziksel ve psikolojik isteklilik / çekicilik yeteneği, kurum çalışanlarının birbirlerine ve müşterilerine karşı tutum ve davranışları gibi unsurlar çalışma ortamının itibara yansıyan boyutları olarak kabul edilmektedir (Tutar:2008:134).

#### 2.1.3.3.6. Sosyal Sorumluluk

Koçak (2018:39) kurumsal sosyal sorumluluğu sadece kâr amacıyla davranmayıp, içerisinde bulundukları çevre, sosyal ihtiyaçlar, gelecek nesillere yönelik yatırımlar ve faaliyetler içerisinde olma isteklerinin ve vaatlerinin göstergesi olarak tanımlamaktadır. Bakan vd. (2018:207) kurumların hedef kitleleri ile doğru iletişim stratejileri kurarak duygusal bağ oluşturmalarına yardım edici bir faktör olarak kurumsal sosyal sorumluluğu ele almaktadırlar. Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları, sosyal açıdan bir kalkınmayı hedeflemekle birlikte tek bir bireyin kişisel tercihlerine bırakılmayan, planlı, sistemli ve sonrasında değerlendirilebilir iş alanları olarak kabul edilmektedir (Alpınar, 2019: 2). Bolat (2006:120) sadece ticari kaygı taşıyarak faaliyet gösteren kurumların artık kamuoyunda kabul görmediğini, bu yüzden kurumların sosyal sorumluluk bilinci taşıyan faaliyetlerle rakipleri arasından sıyrılmaya çalıştığını ve bu olumlu imaj ile hedef gruplarına ulaştıklarını ifade etmektedir.

Demir (2018:33) iş dünyasının asıl amacı olan üretim, verimlilik ve istihdam gibi ekonomik hedeflerinin dışında, toplumsal fayda yaratmak için gerçekleştirilen yatırım ve katkıları sosyal sorumluluk olarak tanımlamaktadır. 20. Yüzyılın son çeyreğinde yoğunlaşan insan hakları ihlalleri, çocuk işçiler, cinsiyet ve deri rengi ayrımcılığı, çevrenin kirletilmesi gibi olumsuz durumlar sonucunda kurumların iyi birer kurumsal vatandaş olduklarını açıklama gereği duymalarıyla sosyal sorumluluk uygulamalarının doğduğunu ifade etmektedir. Türkel (2016:327) iş dünyasının var olma nedeninin yalnızca ekonomik temelli olmadığını, kurum faaliyetlerinde çevresel ve toplumsal etkileri de göz önünde bulundurarak KSS projelerine önem vermek gerektiğini, Deutsche Bank'ın İcra Kurulu Eski Başkanının şu sözleri ile açıklamaktadır:

“Kâr, soluduğumuz hava kadar gereklidir ancak sadece kâr elde etmek için çalışmak, nefes almayı tek amaç edinen bir yaşam gibi korkutucu bir şeydir.”

Büyüyen ve kar eden bir kurumun yasal ve toplumsal beklentileri de karşılaması gerekmektedir. Kurum kaynaklarını gönüllü olarak toplumsal sorunlarının çözümüne de ayıran bir kurumun yaptıkları ya da yapmadıkları itibarını etkileyecektir. İster enerji ister otomobil üreten veya finansal hizmet sunan kurumlar

“sosyal sorumsuzluk” gösterdiklerinde itibarları sıfıra ineilmektedir (Baraz, 2011:77). Bir kurum faaliyetlerinde iyi niyetli projeleri destekler, çevrenin korunmasına karşı çalışmalar yapar, insanlara karşı tutum ve davranışlarında tatminkâr olabilirse toplumsal sorumluluklarını gerçekleştirmek suretiyle itibarını arttırıyor demektir (Tutar, 2008:135). Kurumun toplum içerisinde “iyi bir vatandaş” olup olmadığını önem taşımaktadır. Sosyal refaha ve eşitliğe katkıda bulunan bir kurumun o sosyal çevrede iş yapma hakkını kazanacağı düşünülmektedir (Okur, 2006:45). Çakırkaya (2016:99) değeri ve ağırlığı her geçen gün artan sivil toplum kuruluşlarının toplum ile kurumlar arasında köprü görevi gördüğünü, STK ile kurumun doğru iletişimi ve birlikte gerçekleştirecekleri KSS projelerinin pozitif performans ve itibar oluşumuna katkısının büyük olduğunu vurgulamaktadır.

Kadıbeşegil (2018:316) KSS yönetiminde olmazsa olmaz niteliğinde olan kriterleri şöyle açıklamaktadır:

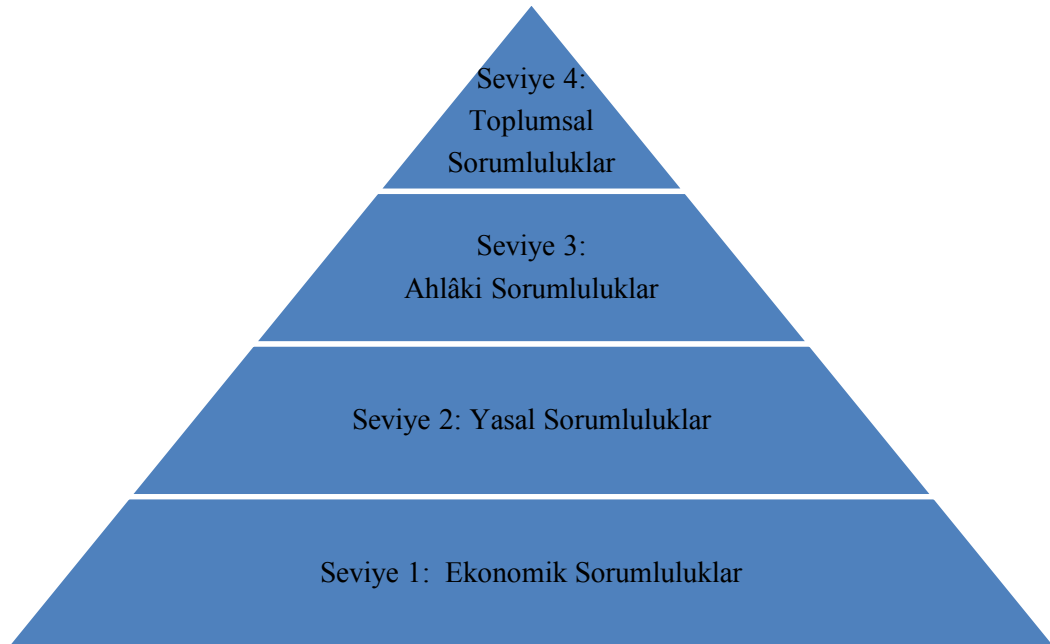
- Gerçekçi hedefler belirlenirse fayda yaratılabilir.
- Projenin kapsamına giren bölge halkının duyarlılıklarına hitap edilmelidir.
- Yatırım yapılacak konunun uzmanı STK ile iş birliği sağlanmalıdır.
- Tüm kurum çalışanları tarafından gönüllük esası ile benimsenmelidir.

Karaköse (2012:42) bir kurumun sosyal sorumluluk anlayışının gereği olarak; toplum üzerinde olumlu etkileri en üst düzeye çıkarıp, olumsuz etkileri en aza indirgendiğinde, ürün ve hizmetlerinin kalitesini sürekli arttırdığında, toplumun sorunlarına duyarlı bir yaklaşım göstererek çözüme katkı sunduğunda, tüm bu ilkelere uygun hareket ettiğinde kurumsal itibarının artacağını öngörmektedir. Çakır (2016:39) kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde başarılı olan kurumların iyi bir vatandaş olduğuna inanıldığını, iyi amaçları destekleyen, çevreye zarar vermeyen ve bölgesel topluluklarla iyi ilişkileri olan bir intiba bıraktığını vurgulamaktadır. Sekman (2020:2) kurumların itibarlı olması için sadece yanlış yapmamanın yetmediğini, toplum çıkarları ile kurum çıkarlarının dengelenmesi gerektiğini ve toplumun sosyal sorumluluğu devletten değil kurumlardan beklediğinin altını çizmektedir.

Demir (2018:34) ülkemizde kurumsal sosyal sorumluluk projesi anlamında başarıya ulaşan ve en çok ses getiren örneklerini şöyle açıklamaktadır:

- Proje kapsamında 28.000 öğrenciye ulaşılan, Turkcell'in 'Kardelenler' projesi
- Domestos'un 200.000 çocuğa hijyen eğitimi verdiği 'Eğlen, Öğren, Hijyen' projesi
- Colgate'in 500.000 çocuğa ağız ve diş sağlığı eğitimi verdiği 'Parlak Gülüşler Parlak Gelecekler' projesi
- İş Bankası'nın '81 İlde 81 Orman' projesi
- Doğan Grubu'nun 'Baba Beni Okula Gönder' projesi

Kahveci (2019:24) kurumsal iletişimin etkin olması için bağlantılı uygulamalarında etkin icra edilmesi gerektiğini, bunların içinde kurumsal sosyal sorumluluğun önemli bir yer tuttuğunu, sosyal sorumluluğun da kendi içinde farklı boyutlara sahip olduğunu Archie Carrol'un 'Dört Boyutlu Sorumluluk Modeli' ile açıklamaktadır.



**Görsel 8.** Sorumluluk Piramidi

Kaynak: Kahveci, 2019:24.

Kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili olarak literatürde, zaman zaman reklam aracı olarak kullanıldığına, iyi niyetli ve samimi olmadığına yönelik eleştiriler mevcuttur. Okay (2016:2) kurumsal itibar için mutlaka sosyal sorumluluk projeleri üretilmesinin fakat bunları kesinlikle reklam aracı olarak kullanılmaması gerektiğinin altını çizmektedir. Kadıbeşgil (2018:138) kurumsal vatandaşlık ile kurumsal sosyal sorumluluğun aynı şey olmadığını, kurumun vergisini ödemesinin, sigortasız işçi çalıştırmamasının, çevreye saygı göstermesinin kurumsal vatandaş olma yolunda bir adım olduğunu, kurumsal sponsorlukların, hayır işlerinin aynı ve nakdî yardımların sosyal sorumluluğun “özlü” işleri olduğunu belirtmektedir.

#### **2.1.3.3.7. Kurum Kültürü**

Saygılı (2018:24) kültürün oldukça geniş alanı kapsayan bir kelime olduğunu, bu kavram için en iyi Türkçe karşılığın “ekin” kelimesi ile sağlandığını, bir bitki, bakteri ya da canlının çoğaldığı ve etkileşime girdiği çevreyi tanımladığını ifade etmektedir. İlk olarak tarımsal alan ile literatüre giren kültür daha sonra sosyal bilimlerin de ilgi alanına girerek bu alanda da yaygın kullanılan bir kavram halini almıştır. TDK sözlüğünde ise kültür; “tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü” olarak tanımlanmaktadır. Akyol (2016:26) tarihteki ilk kültür kavramının tanımının 1871 yılında antropolog Taylor tarafından “bir toplumun üyesi olarak insanoğlunun öğrendiği bilgi, sanat, gelenek-görenek ve benzeri beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık kültür” şeklinde yapıldığını aktarmaktadır. Hofstede’e göre; kültür bir grup insanı, diğerlerinden ayıran zihinsel programlama olup, bireyin edindiği zihinsel programlara ilişkin kaynaklar, kişinin yetiştiği ve yaşam deneyimlerini edindiği çevre içindedir (Yirmibeş, 2010:13). Kültür hem bireylerin sosyal ihtiyaçlarını karşılayan hem de grup hayatına düzen katan bir sistemdir. Kültür doğumdan itibaren sahip olunan, ailede başlayarak toplumda ve iş hayatında sosyalleşme ile devam eden, alışkanlıkları, değerleri, inançları ifade eden öğrenilmiş davranışlar bütünüdür. (Ataman, 2001:301)

Kılıç (2015:58) toplumdan topluma değişim arz eden sosyal kültür kavramındaki farklılaşmaya benzer şekilde, işletme dünyasında da endüstrilerin ve

kurumların birbirinden farklı kurum kültürlerinin ortaya çıktığını belirtmektedir. Eğinli ve Çakır (2011:38) kişilerin sahip olduğu kültürel değerler ile kurumun sahip olduğu kültür arasında uzlaşma sağlandığında, kuruma bağlılığın yükseleceği ve verimli iş sonuçları elde edeceğini savunmaktadırlar. Kurum kültürü, organizasyonu bir arada tutan, birleştirip bütünleştiren ve diğerlerinden ayırt eden özellikler dizisi olarak tanımlanmaktadır (Genç,2016:418). Vural ve Öksüz (2016:17) kurum kültürünün uzun yıllar sonucunda oluşan, pek çok ögenin etkisiyle şekillenen ve kurumların diğerlerinden farklı olmasını sağlayan en önemli değerlerinden bir olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca kendine özgü kültürleri güçlü olan kurumların, diğer kurumlardan farklılaşarak daha iyi performans gösterdiklerini belirtmektedirler. Demir (2018:13) kurumun amaç, misyon, faaliyet ve başarısı için tüm ihtiyaçlarından oluşan kurumların varlıklarını sürdürürken belli gelenekleri yaşatarak, kendilerine has ve gelecek nesillere aktaracakları kültüre sahip olmaları gerekliliğinin altını çizmektedir.

Koçak (2018:19) bir kurumun kültürünün, belli başlı görsel ve davranışsal özelliklerle anlaşılır şekilde oluştuğunu, bunun yanı sıra direk anlaşılabilen dolaylı şekilde çalışanları ya da kuruluşun algısını etkileyen şekillerde algısal unsurlarla da oluştuğunu, somut ve soyut tüm unsurları içererek, kuruluşun toplam algısının temelinde yatan bir etmen olduğunu ifade etmektedir.

Kurum kültürünü oluşturan unsurlar şöyle belirtilmektedir (Altıntaş, 2005:4):

- Kurum içerisinde olumlu bir yer edinilebilmesi için uyulması gereken kurallar
- Kurum üyelerinin etkileşimi sonucunda oluşan kalıplaşmış davranışlar
- Kurum politikalarını belirleyen kurum felsefesi
- Çalışma grupları tarafından paylaşılan benimsenmiş olan kurallar
- Kurum üyelerinin, diğer pay sahipleriyle etkileşimini belirleyen ve etkileyen örgüt iklimi.

Çakırkaya (2016:181) kurum kültürünün belirleyici unsurları olan çalışanlara ve müşterilere yönelik uygulamalar, karar alma süreçleri, etik değerler, inanç ve amaçlar konularında kurumların dikkatle çalışmayı gerektirdiğini, bunun sonucunda

Çalışanlara kurumda kalmaları için nasıl davranmaları gerektiğini hissettireceğini belirtmektedir.

Foster (2018:113) itibara yönelik bir kurum kültürü geliştirmenin, yukarıdan aşağıya emredilerek hayata geçirilebilecek kısa vadeli bir proje olmadığını, büyük bir iş dönüşüm projesi olarak taahhüde, planlamaya ve tüm detaylarına aynı özeni göstererek hazırlanması gerektiğini ifade etmektedir. Demir (2018:13) ise kurumsal kültür olmadan hiçbir iş stratejisi ve programının başarıya ulaşamayacağını, en şık tasarımı ve pahalı binanın bile kirişler ve betonlardan oluşan sağlam bir altyapı olmadan ayakta duramayacağına benzetmektedir. Genç (2016:418) en belirgin özelliği değişim olan bilgi toplumunda, kurumların yoğun teknolojinin kullanıldığı hızlı ve karmaşık değişimlere uyum sağlayabilme kabiliyetlerini geliştirebilmek için doğru kültür oluşturma ve geliştirmenin önemine dikkat çekmektedir.

Alıklı (2016:79) kurum kültürünün de bazı koşullarda değişebileceğini belirterek, kurumun değişim kararı vermesinde, kurum kültürünün evrilmesinde etkili olan kriterleri şöyle özetlemektedir:

- Küreselleşmenin getirdiği farklı kültürlerle i içe geçen yönetim ve çalışma anlayışı, farklı sosyokültürel pazarlara standardizasyon ve adaptasyon
- Teknoloji ve internetin yeni iş ve işletme modelleri yaratışı
- Değişen kuşaklar (X, Y, Z) arasında farklılaşmalar
- Artan toplumsal bilinç ve eğitim seviyesi
- Artan evre, ekosistem, toplum, STK, toplum baskısı
- İmzalanan uluslararası protokoller

#### **2.1.3.4. Kurumsal İtibarın lm**

Kadıbeşegil (2006:104) kurumların kurumsal itibar performanslarını ölçebilmeleri için iki temel gereksinimi şöyle açıklamaktadır; birincisi itibarı oluşturan kriterlerin ne olduğu, ikinci ise kimin nezdinde (alışanlar, müşteriler, medya, yatırımcılar, yerel toplum vb.) lmleyecekleridir. akır (2016:40) itibar yönetiminde kurum için önemli olan sosyal paydaşların algılamalarını analiz etmek,

rakiplere karşı kurumun görünürlük ve güvenilirlik düzeylerini belirlemek, kurumsal kimlik için benzersiz avantajlar oluşturmak, kurumun görünürlüğü ve güvenilirliğini pekiştirmek için kullanılması gereken iletişim taktiklerini belirlemek, bu taktikler ile uygulamaya geçmek ve en son da itibar yönetiminin etkinliğini ölçümlemek ve değerlendirmek gerektiğini belirtmektedir.

Koçak (2018:46) itibar ölçümlenmesinde kullanılan her bir ölçeğin ve araştırmanın kendi içinde avantajları ve dezavantajları olduğunu, fakat ne kadar farklı ve geniş alana yayılan kitle kullanılırsa gerçeğe yakın sonuçlara o derece ulaşmanın mümkün olacağını vurgulamaktadır. Aynı zamanda farklı yayınlarda temel alınan kriterleri aşağıda yer alan tablodaki gibi aktarmaktadır.

**Tablo 6. İtibar Ölçüm Kriterleri Tablosu**

| Yayın                  | İtibar Değerlendirmede Kullanılan Kriterler                                                                                                                                                                                                                                                         | Araştırılan Kitle                                                                                                | Katılım Kriterleri                                                                           |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fortune Dergisi</b> | <p>Kalite yönetimi</p> <p>Ürün ve hizmet kalitesi</p> <p>Yenilikler</p> <p>Uzun süreli yatırım değeri</p> <p>Mali istikrarsızlık</p> <p>Başarıyı koruma, geliştirme, keşfetme yeteneği</p> <p>Toplumsal ve çevresel sorumluluk</p> <p>Kurumsal varlıkların kullanımı</p> <p>Küresel ticari zeka</p> | <p>İşletme yöneticileri ve analistlerden şirketleri kendi endüstri grupları içinde sıralamaları istenmiştir.</p> | <p>Fortune dergisinin ABD sanayi ve sanayi dışı kurumlar rehberinde olan büyük şirketler</p> |

|                                    |                                                                                                                                                                                                                                        |                                                          |                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Financial Times</b>             | Güçlü strateji<br>Ürün ve hizmet kalitesi<br>Müşteri memnuniyetini en üst seviyeye çıkarma<br>Başarılı değişim yönetimi ve küreselleşme<br>Yenilik<br>Sağlam ve insancıl kurumsal kültür                                               | CEO'lar                                                  | Temel küresel kurumlar                                                                                                                                                                                        |
| <b>Asian Business</b>              | Kalite yönetimi<br>Ürün ve hizmet kalitesi<br>Yerel ekonomiye katkı<br>İyi bir işveren özelliği taşıma<br>Büyüme potansiyeli<br>Dürüst ve ahlaklı olma<br>Gelecek kâr potansiyeli<br>Değişim, ekonomik çevreyle mücadele etme yeteneği | Yüksek düzey idareciler, CEO'lar, yönetim kurulu üyeleri | Asya'daki en büyük toplam iş hacmine sahip şirketler: Hong Kong, Endonezya, Japonya, Filipinler, Singapur, Güney Kore, Tayvan, Tayland. Ayrıca iyi görüşlü, çok uluslu şirketler ve az sayıda Çin şirketleri. |
| <b>Management Today</b>            | Kalite yönetimi<br>Başarıyı çekme ve koruma yeteneği<br>Pazarlama kalitesi<br>Mali istikrar<br>Uzun süreli yatırım olarak değerlendirme<br>Çevre sorumluluğu<br>Ürün ve hizmet kalitesi<br>Yenilik                                     | CEO'lar ve fikir oluşturanlar                            | Londra Borsasında işlem gören Birleşik Krallık şirketleri                                                                                                                                                     |
| <b>Far Eastern Economic Review</b> | Ürün ve hizmet kalitesi<br>Uzun süreli yönetim                                                                                                                                                                                         | Far Eastren Economic Review okuyucuları                  | Asya kökenli çok uluslu ve Avusturalya, Hong Kong, Hindistan, Endonezya,                                                                                                                                      |

|  |                                                                                              |  |                                                                                                                |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | vizyonu<br>Yenilik<br>Mali istikrar<br>Diğer şirketlerin<br>rekabet etmesi ya da<br>etmemesi |  | Japonya, Filipinler<br>Singapur, Güney Kore,<br>Tayvan ve Tayland'da<br>bulunan 20-40 arasında<br>yerel şirket |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Kaynak: Larkin, 2003: 29'dan aktaran Koçak, 2018:45

Demir (2018:65) kurumsal itibar ölçümünü üç ana içeriğe dayandırmaktadır:

- İnsanların kurumla ilgili sosyal beklentilerine,
- İnsanların kuruma atfettiği kişilik özelliklerine,
- İnsanların kuruma güvenme ya da güvenmeme düzeylerine.

#### 2.1.3.5. Türkiye’de ve Dünyada İtibar Kurumları

Gerek ülkemizde gerek dünyada en bilinen ve en yaygın çalışmalar gerçekleştiren itibar kurumları aşağıda belirtilmektedir.

##### 2.1.3.5.1. İtibar Yönetimi Enstitüsü

16 Mayıs 2011 tarihinde Ankara Valiliği İl Dernekler Müdürlüğü’nün Tüzük onayı ile itibar yönetimi alanında gönüllü çalışmalar yapmak üzere kurulmuş ve resmiyet kazanmış ilk sivil toplum kuruluşu olup, bilimsel, teknik, sosyal ve kültürel faaliyetler yürütmekte, ulusal ve evrensel değerlere sahip, kamu yararına faaliyet göstermektedir (<https://www.iye.org.tr/kurumsal/tarihçe>).

##### 2.1.3.5.2. TEİD- Etik İtibar Derneği

Türkiye’ye yönelik ‘İtibar’ algısının iyileştirilmesi vizyonuyla, ‘Uluslararası Şeffaflık Örgütü Yolsuzluk Algı Endeksi’ gibi araştırmalarda ülkemizin sıralamasını yükseltmek amacıyla kurulmuştur. Toplumun tüm kesimlerine etik ilkelerle ilgili çalışmalarını aktarır. Kamu yararı elde edilmesine katkıda bulunan ve evrensel iş

etiğinin ülkemizde benimsenmesi ve uygulanması için liderlik eden bir kuruluştur (Demir, 2018:77).

#### **2.1.3.5.3. Reputation Institute (İtibar Enstitüsü)**

Dr. Charles Fombrun ve Dr. Cess Van Riel tarafından 1997 yılında kurulan dünyanın en önde gelen ve benzerlerine örnek teşkil itibar danışmanlık şirketi olup, geliştirmiş oldukları Forbes dergisinde yayınlanan Global RepTrak100, dünyanın en büyük kurumsal itibar çalışması olarak bilinmektedir (Demir,2018:77). Kurulduğu tarihten bu yana; 55 ülkede faaliyet göstermekte ve yılda 7000’den fazla kurumun ölçümünü yapmaktadır (Koçak, 2018:46). Kadıbeşegil (2006:102) bu kuruluşun itibar ölçümlerinde 6 ana başlık altında 20 farklı kritere baktığını ve örnekleminin halk olduğunu belirtmektedir.

#### **2.1.3.6. Kurumsal İtibarın Kurumsal İmaj ve Kurumsal Kimlik İle İlişkisi**

Literatürde bu üç kavramın benzerliklerine ve farklılıklarına odaklanan pek çok farklı yaklaşım bulunmakla birlikte bu üç kavramın zaman zaman iç içe geçen ilişkisi hiçbir yaklaşımda yadsınmamakta ve kimi araştırmacılar tarafından ise birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Davies ve diğerleri (2003:25) kurumsal itibar konusundaki terminoloji henüz standart hale gelmediğinden “kimlik” kavramının görsel imajla karıştırıldığını, imaj ve itibarın ise birbirinin yerine kullanımının işi daha da karmaşık hale getirdiğini ifade etmektedirler. Çalışmalardaki genel yaklaşım, kurumla ilgili çalışanlar üzerindeki algıların kurumsal kimliği, dış paydaşların üstündeki algıların kurumsal imajı, ikisinin toplamının ise kurumsal itibarı oluşturduğu yönündedir. Tutar (2008:205) algılama yönetiminin kurumun iç ve dış paydaşları tarafından kurumsal imajın, kurumsal kimliğin ve kurumsal itibarın, pazar ve marka değerini arttıracak şekilde algılanması için yürütülen yönetsel etkinlikler olduğunu ve birlikte yönetilmesi gerektiğini belirtmektedir.

Kurumsal kimlik, kurumun kendisinin ne olmak istediği, kurum yönetiminin vizyonu, kurumun iletmeyi arzu ettiği amaçları, değerleri ve karakteristiklerince

biçimlendirildiği kendi tanımlaması olarak açıklanırken, imaj ve itibarın ise sağladığı avantajların benzeşmesi ve soyut olmaları nedeniyle karıştırıldığı ifade edilmektedir (Çakırkaya, 2016:25).

Yirmibeş (2010:23) kurumsal imaj tanımlarında mantıksal(bilişsel) ve duygusal inanış olmak üzere iki bileşenden bahsedildiğini ikisinin de eş zamanlı olarak insanların zihninde var olduğunu ve bunların gerek imaj neticesinden tüketicilerin kurumu tercihi gerekse kimlik neticesinde çalışanların kurum için daha çok çalışması gibi birbiriyle etkileşimli bir süreç olduğunu ifade etmektedir. Kurumsal itibar ise hem mantıksal hem de duygusal bütün süreçlerin toplamı olarak iyi bir imaja sahip ve etkili bir kimliği olan kurumlar için ikisinin de gerçekleşmesine bağlı olarak gerçekleşmektedir.

Tutar (2008:208) kurumsal itibarın kurumun iç(kimlik) ve dış(imaj) çevresi arasındaki etkileşim sonucunda oluştuğunu diğer faktörlerin ise kurumun görsel tasarımının algılanma biçimi ile kurumun bürokratik süreçleri kullanma şekli olduğunu, kurumsal gerçeklik ile kurumsal algı arasındaki fark kurum aleyhine ise, kurumsal algı yönetiminde yeterli olunmadığını, daha profesyonel çalışmalar yaparak olumsuz algılama farkını ortadan kaldırmak gerektiğini ifade etmektedir. Her ne kadar bu kavramlar iç içe geçmiş görünse de operasyonel olarak iyi itibarın yolunun ihtiyaç duyulan imajı tasarlamaktan geçtiği, insanların değerleri değişmezse algıların ve duygusal bağların değiştirilmek zorunda kalınması söz konusu olabilmektedir (Dowling, 2001:23'den akt. Yirmibeş 2010:23)

Çakırkaya (2016:25) Fombrun'un her kurumun birkaç farklı imajı olabilirken, tek bir itibara sahip olabileceği ve bu itibarın da kurumun çok çeşitli paydaşlarına yönelik tüm imajların net bir değerlendirilmesi olduğundan, imajın geçici ve yüzeysel, itibarın ise kapsamlı, sürekli ve güvenilirlikle ilgili olduğu söylemlerini aktarmaktadır. İmaj ve itibar arasındaki temel farklar aşağıdaki tablo ile açıklanmaktadır.

**Tablo 7.** İmaj ve İtibar Farkları

| <i>İmaj</i>                                                                                                                                                           | <i>İtibar</i>                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>İnşa edilir.</b>                                                                                                                                                   | <b>Kazanılır.</b>                                                                                                                                                        |
| Kurum, imajını yaratmak ve tanıtmak zorundadır. İmaj daha çok diğerlerine kendini göstermen için yarattığın bir şeydir.                                               | İtibar, zaman içerisinde gösterdiğin kurumsal davranışla kazanılır. Daha çok insanların kurumda ne gördüğü ile alakalıdır.                                               |
| <b>Maliyettir.</b>                                                                                                                                                    | <b>Varlıktır.</b>                                                                                                                                                        |
| İmajı oluşturma sürecinde yürüteceğiniz iletişim projesi için bütçe ayırmanız gerekmektedir. Ne kadar güçlü bir imaj yaratmak isterseniz o kadar maliyetli olacaktır. | İtibar, kurumun başarısının temelinde yatmaktadır. İtibarlı kurumlar her zaman kendisine daha çok müşteri çeker. Aynı zamanda kriz dönemlerinde bir tampon görevi görür. |

Kaynak: Tokatlı, 2015:12'den akt. Çakırkaya, 2016:26.

Kurumsal itibar, kurumsal imaj ve kurumsal kimlik kavramlarının temel soruları ve tanımları içeren ilişkilendirmeleri ise Tokatlı (2015:15) tarafından aşağıdaki tablo ile aktarılmaktadır. Tablodaki veriler, kurumsal imajın kurum kimliğini de içerdiği, kurumsal itibarın ise ikisini birden içererek oluştuğu yönünde yorumlanabilmektedir.

**Tablo 8.** Kurumsal Kimlik, İmaj ve İtibar Kavramlarının Temel Soruları

| <b>Kavram</b> | <b>Tanım</b>                                                                           | <b>Soru</b>                                                           |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Kimlik        | Kurumun kendisinin belirlediği nitelikler bütünü, çalışanları, ürün ve hizmetleri, vb. | Kim?                                                                  |
| İmaj          | Kurumun kimliği ve markası sonucu oluşan bir yansımasıdır. Belirli bir                 | Hedef kitle kurumun kim olduğunu düşünüyor ve kurum hedef kitleye kim |

|        |                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                   |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
|        | <p>hedef kitle nezdinde kurumun nasıl görüldüğünü anlatır. Hedef kitleye göre kurumun imajı değişebilmekte ve bir kurum birden çok imaja sahip olabilmektedir.</p>                                                                                            | olduğunu söylüyor?                                                                |
| İtibar | <p>Farklı hedef kitlelerin kurum hakkında sahip olduğu imajların bütünüdür. Zaman içerisinde oluşmaktadır. Kurumun iletişim süreçlerini nasıl yönettiği ve farklı hedef kitlelerin bu süreçlere karşı olan bakış açısı itibar oluşum sürecinde önemlidir.</p> | Tüm hedef kitleler, kurumun nasıl olduğunu düşünüyor ve kurum olarak ne başardın? |

Kaynak: Argenti ve Druckenmiller, 2003:13'den akt. Tokatlı, 2015:15.

Kahveci (2019:69) benzer bir şekilde zaman dilimi ve hedefler farklılığına odaklanarak, imajın belli bir dönem içinde hem iç hem dış çevreyi içerdiğini, itibarın sürekli yapıda ve daha ziyade dış çevreyle ilişkili olduğunu, kimliğin ise süreklilik arz ederek iç çevreye odaklandığını belirtmektedir.

Tutar (2008:207) kurumsal itibar alanındaki çalışmalarının çok uzun bir geçmişe dayanmadığından kavramsallaştırmada tam bir netlik olmadığını, kurumsal kimlik ve kurumsal imaj kavramlarının kurumsal itibar kavramı yerine zaman zaman kullanılsa da ne kimliğin ne de kimliğin dışa yansıyan boyutu olan imajın itibar kavramını karşılamasının mümkün olmadığını belirtmektedir. Özgül (2010:44) ise iletişim bilimcilerin, imajın ve etkilerin olumlu ya da olumsuz olabileceği

düşünülebilecekken bir kurumun itibarından söz edilmesi durumunda sözcüğün olumlu anlam yüklenimi sayesinde herhangi bir olumsuzluğu çağrıştırmadığını vurgulamaktadır.

#### **2.1.3.7. Kurumsal İtibar, Kurumsal İmaj ve Kurumsal Kimliğin Paydaşlara Yansıtılması**

Kurumsal algının bileşenleri olan kurumsal itibar, kurumsal kimlik ve kurumsal imajı dış paydaşlara yansıtan en önemli faktörlerden biri kurumun çalışanlarıdır. Kurumlar da son yıllarda bunun bilincinde olduklarından dış paydaşlara yansıyan algıyı yönetmek adına iç paydaşları kazanmaya, motive edebilmek adına içsel pazarlama kavramına yönelerek, dışa açılan kapı olan çalışanları mutlu etmeye yönelik çalışmalara önem göstermektedirler. Baybora (2011:120) çalışanların bir işletmenin iç paydaşı olarak, kurumsal algının oluşumunda ve sürekliliğinde ilk adım olduğunu, kurumlar itibarları için ne kadar çaba sarf etse de tüketiciler, müşteriler ve tedarikçiler gibi dış paydaşlarla ilk karşılaşan çalışanların desteği olmadan başarıya ulaşma şanslarının olmayacağını ifade etmektedir. Gümüş ve Öksüz (2009:2653) çalışanların gerek kaliteli ürün ve hizmetler sağlamak gibi itibara etki eden faktörlerdeki çabaları gerekse paydaşlarla iletişim kurulan noktalarda iyi ilişkiler geliştirerek paydaşların kuruma ilişkin algılamalarını etkilemeye yönelik davranışları ile kurumsal itibarı doğrudan ve dolaylı olarak geliştirme gücüne sahip olduklarını belirtmektedirler. Çalışanların kurumsal algıları, müşteri algılarını da etkilemekte, çalışanların sahip olduğu imaj ayna görevi üstlenerek, müşterilere yansımaktadır (Uluçay,2017:105).

İzmir ili Bornova Kaymakamı Sayın Fatih Genel (2019:90), ‘Az Daha Çoktur’ isimli kitabında kamu kurumlarının dış paydaşlarından en önemlisi olan vatandaşların kuruma dair algılarını inşa ederken çalışan faktörünün tüm diğer faktörlerin önüne geçebildiğini “işini yapmadığın insandan dua almak da mümkündür, işini yaptığın insandan beddua almak da...” sözleriyle açıklamaktadır. Bu bakış açısına göre bir vatandaşın kamu kurumuna dair algısı belirlenirken, alınan hizmet içeriğinden ziyade orada çalışan personelin ya da yöneticilerin kendisine davranış şekli oldukça etkili olmaktadır. Mevzuat ya da kurum politikası gereğince başvuran vatandaş istediği işlemi gerçekleştirememiş bile olsa eğer çalışanlar

kendisine yardımcı olmak için uğraştıklarını hissettirmiş, nezaket ve yakınlık göstererek davranmışlar ise vatandaşın o kuruma dair algısı olumsuz olmamaktadır. Ama tam tersi şekilde istenen işlem gerçekleştirilmiş olsa bile çalışanlar tarafından bu esnada olumsuz ve ters davranışlar sergilendiyse vatandaşın kurum algısı olumsuz yönde gelişmektedir.

Bakan ve Kefe (2012:27) kurumsal algıyı oluşturan faktörleri, bu faktörlerin etki alanlarını aşağıdaki tablo ile izah etmektedirler.

**Tablo 9.** Kurumsal Algı Yönetimi Bileşenleri

| <b>Algılar</b>                                                                                                                                                                                                           | <b>Eylemler</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1.Kurumsal İmaj</b><br>Örgütsel geçerlilik, doğruluk, tutarlılık ve güvenilirlik<br><b>2.Kurumsal İtibar</b><br>Durum kategorizasyonu, genel kalite<br><b>3. Kurumsal Kimlik</b><br>Ayırt edici kimlik, durum kimliği | <b>1. Sözlü İfadeler</b><br>Savunma ifadeleri, denkleştirici ifadeler, normlara atıf, benzetme ifadeleri, ileriye yönelik ifadeler<br><b>2. Sınıflandırmalar</b><br><b>3. Sembolik Davranışlar</b><br>Birincil faaliyetler, çalışanların uygulamaları, diğer gruplar ile ortaklıklar, belirlenen eylemlere yüksek katılım<br><b>4. Fiziksel İşaretler</b><br>Kalıcı yapı/ eserler, logo, sembol, işaretler, ofis dekor ve tasarımı |
| <b>SÖZCÜLER</b>                                                                                                                                                                                                          | <b>KİTLELER</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>1. Liderler</b><br><b>2. Çalışanlar</b>                                                                                                                                                                               | <b>1. İç Kitle (Çalışanlar)</b><br><b>2. Dış Kitle (Hedef kitle)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

Kaynak: Elsbach 2003:299 akt. Bakan ve Kefe, 2012:28.

Tabloda görüldüğü gibi çalışan faktörü kurumsal algıyı hem oluşturan, hem yansıtan, hem de bu algıdan etkilenen bir kesişme noktası olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla kurumsal algı inşasında en önem arz eden faktörlerin başında çalışanlar yer almaktadır. Zira kurumlar hem kendi algılanmalarını inşa eden ve dışa yansıtan bir sözcü görevi çalışanlarına hem de etkilenmesi gereken bir kitle olarak çalışanlarına özen göstermek durumundadır. Tokmak ve diğerleri (2013:2) çalışanlarla kurumsal itibar arasındaki etkileşimin çift yönlü olduğunu, kurumsal itibarı oluştururken önemli katkılar sundukları gibi, algıladıkları kurumsal itibardan da etkilendiklerini belirtmektedirler. Çakırkaya (2016:249) bu çift yönlülüğü, çalışanın kurumsal itibara, kurumsal itibarın da çalışana etkisi olacağı bulgusuna ulaşılan pek çok araştırma sonucu ile açıklamaktadır. Arıcı ve Destici (2014:13) kurumsal algı yönetimi bileşenlerinden olan çalışanları; kurumsal algıyı dış hedef kitleye taşıyan taşıyıcılar, yankı odaları ve lokomotif işlev sahibi iletişimciler olarak adlandırarak, memnuniyet değerlendirmeleri yapılmasının ve bu değerlendirme çıktılarının hizmet, meslek, ve kurumsal yapı çerçevesinde uygulamaya dönüştürülmesi gerektiğini belirtmektedir.

Çakırkaya (2016:248) kurumsal algıya çalışanların etkisi konusunda, itibarı en çok etkileyen sosyal paydaşın çalışanlar olduğunu, iyi itibarın iyi çalışanları çekeceğini, iyi çalışanların da iyi hizmet sunarak güçlü itibarı devam ettireceğini düşünmektedir. Güçlü bir kurumsal algı yaratmak isteyen ve rekabette avantajlı konuma geçmek isteyen işletmelerin, sadece nitelikli çalışanları işe alma ve onların işte kalmasını sağlaması yeterli gelmemekte, çalışanların işini, kurumunu benimsemesi ve kendini özdeşleştirmesi gerekmektedir (Serinikli, 2019:500). Çalışanlar kurumu tarafından desteklendiğini hissettiğinde, kuruma dair algıları olumlu yönde gelişerek, kurum amaçlarını daha içten benimsemektedir (Kerse ve Karabey, 2017:376). Kurumlar çalışanları üzerinde değerli olduğu algılarını yaratabilirse, çalışanların da kuruma ait hissetme oranları artmaktadır (İplik vd., 2014:110).

Çalışmanın araştırma bölümünde kamu kurumlarında kurumsal algı yönetimi alanında yapılan çalışmalar incelenecek olup hem etkileyen hem etkilenen taraf olarak kamu yöneticilerinin görüşleri üzerinde durulacaktır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KAMU KURUMLARINDA KURUMSAL ALGI YÖNETİMİ ÇALIŞMALARININ İZMİR İLİNDEKİ KAMU KURUMLARINDA DEĞERLENDİRİLMESİ

#### 3.1.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu araştırmada nelerin amaçlandığı, literatüre ne gibi bir katkı sunulmasının hedeflendiği, araştırmanın evrenini ve örneklemi hangi kurumların hangi kriterlere göre oluşturduğu bilgilerine aşağıda yer verilmektedir.

##### 3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada “Kamu kurumlarında kurumsal algı yönetimine dair neler yapılmaktadır?” sorusunun kamu yöneticileri perspektifinden cevabı aranmaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın temel amacı, kamu kurumlarında kurumsal algı yönetimi sürecine dair yapılanları ortaya koymaktır.

Kamu kurumlarında herhangi bir kâr amacı güdülmemekte, rekabet unsuru da bulunmamaktadır. Her kurumun görev alanı net çizgilerle sınırlı olduğundan bir vatandaşın kurumdaki hizmeti beğenmeyip başka bir kurumdan hizmet alma seçeneği yoktur. Buna karşın hiçbir kurum kendisi hakkında hantal, ağır, verimsiz bir kurum imajına sahip olmak istememektedir. Bu doğrultuda son yıllarda birtakım projeler ve çalışmalar gerçekleştirilmektedir. İçişleri Bakanlığının başlatmış olduğu Açık Kapı Projesi bu çalışmalara örnek gösterilebilir. 2017 yılında Bakanlık Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı tarafından hayata geçirilen proje ile, vatandaşların 81 İl Valiliği ve 277 İlçe Kaymakamlığı bünyesinde talepleri gerek mobil uygulama üzerinden gerekse kurulan açık kapı ofisleri üzerinden alınıp, ilgili birimlere aktarılarak hızla çözüme kavuşturulmaktadır. Kamu kurumlarında pek çok sürecin elektronik ortama aktarılarak E-devlet entegrasyonu sağlanmış olması gerek kurumlara gerek çalışanlara gerekse vatandaşlara zamandan tasarruf etmeyi mümkün kılmaktadır. Yıllardır hafızalara kazınmış olan devlet dairesindeki memurların işleri

yavaşlattığı algısını kırmak isteyen pek çok idealist çalışan işlerini geliştirmek, vatandaşa en iyi hizmeti sunmak adına çaba sarf etmekte ve teknolojinin avantajlarından yararlanmaktadır.

İzmir ilinde faaliyet göstermekte olan yirmi adet kamu kurumunda kurum amiri olarak görev yapan personel ile görüşmeler gerçekleştirilerek kurumlarda kurumsal algı yaratılırken ve yönetilirken ne gibi çalışmalar yapıldığının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Elde edilen veriler kurumların algı yönetimi çalışmalarına katkı sunacaktır. Araştırmanın temel soruları şöyledir:

- 1- Kamu yöneticilerinin kurumsal algı konusunda düşünceleri nedir?
- 2- Kamu kurumlarında kurumsal algı konusunda yapılan çalışmalar nelerdir?
- 3- Kurumsal algı şekillendirilirken çalışanların tutumları nedir? Çalışanların sürece dâhil olması yönünde neler yapılmaktadır?
- 4- Kurumsal algı yönetilirken güçlü yönler ve geliştirilebilecek yönler nelerdir?

### **3.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini İzmir’de merkezi idarenin adli ve askeri teşkilat hariç taşra teşkilatı olan 66 kurum oluşturmaktadır. Adli ve askeri teşkilat kendi içinde gizlilik içeren bilgi ihtiva ettiğinden pek çok resmi çalışmaya da dâhil edilmemektedir. Araştırmanın örneklemi ise bu kurumlar içinden seçilen 20 kurumdur. Bu kurumlar amaca yönelik örnekleme ile seçilmiştir. Verilen hizmetin niteliği gereği vatandaş ile iletişimi daha yoğun olarak gerçekleşen kurumlar tercih edilmiştir. Kurumun 1. amiri ile görüşme yapılmasının nedeni de hem kurumun tamamında yer alan iş süreçlerine hâkim olmaları, hem çalışan tüm personeli tanımaları ve performanslarını değerlendirebilecek veriye sahip olmaları, hem de paydaşlardan gelen geri bildirimlerin ulaştığı son mercii olarak gerekli bilgilerin bulunmasıdır. Ayrıca kurumun yöneticisinin kurumsal algı yönetimine bakışının, bu alandaki öngörülerinin, kurum çalışanlarına da etki edeceği düşünülmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde İzmir ilinde merkezi idarenin taşra teşkilatı olarak faaliyet gösteren (adli ve askeri teşkilat hariç) kamu kurumlarında kurumsal algı

süreci analiz edilerek değerlendirilecektir. Çalışma aşağıdaki tabloda belirtilen kamu kurumlarında gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 10. Çalışmanın Gerçekleştirildiği Kamu Kurumları**

|                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><u>Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığına Bağlı Kurumlar</u></b><br>Sosyal Güvenlik Kurumu İl Müdürlüğü | <b><u>Çevre ve Şehircilik Bakanlığına Bağlı Kurumlar</u></b><br>Tapu ve Kadastro 3. Bölge Müdürlüğü                                                                                                      |
| <b><u>Enerji Ve Tabii Kaynaklar Bakanlığına Bağlı Kurumlar</u></b><br>MTA İzmir Ege Bölge Müdürlüğü              | <b><u>İçişleri Bakanlığına Bağlı Kurumlar</u></b><br>İl Göç İdaresi<br>İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü<br>İzmir Valiliği<br>İl Sahil Güvenlik Komutanlığı<br>Yatırım İzleme ve Koordinasyon Başkanlığı |
| <b><u>Kültür ve Turizm Bakanlığına Bağlı Kurumlar</u></b><br>İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü                       | <b><u>Hazine ve Maliye Bakanlığına Bağlı Kurumlar</u></b><br>İzmir Vergi Dairesi Başkanlığı                                                                                                              |
| <b><u>Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına Bağlı Kurumlar</u></b><br>TSE Ege Bölge Müdürlüğü                          | <b><u>Tarım ve Orman Bakanlığına Bağlı Kurumlar</u></b><br>İzmir İl Tarım ve Orman Müdürlüğü<br>DSİ 2. Bölge Müdürlüğü<br>Meteoroloji 2. Bölge Müdürlüğü                                                 |
| <b><u>Ticaret Bakanlığına Bağlı Kurumlar</u></b><br>Ege Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğü                        | <b><u>Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığına Bağlı Kurumlar</u></b><br>İzmir Liman Başkanlığı<br>Karayolları 2. Bölge Müdürlüğü<br>TCDD 3. Bölge Müdürlüğü<br>PTT Başmüdürlüğü<br>UAB 3. Bölge Müdürlüğü       |

### 3.1.3. Veri Toplama Tekniği

Nitel araştırma yöntemlerinden olan görüşme, ayrıntılı verilere ulaşabilme, farklılıkları saptayabilme, yorumlayabilme alanı sağlamasından dolayı tercih edilmiştir. Görüşme “önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma

ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci” olarak tanımlanmaktadır (Stewart ve Cash, 1985:7’den akt. Yıldırım ve Şimşek, 2016:129). Tekin (2006:116) görüşmenin, konunun bütününe kapsayan, açık uçlu sorular sorulan, detaylı cevap alınmasına imkân veren bir veri toplama tekniği olduğunu belirtmektedir. Görüşme yönteminin araştırmacıya hem müdahale etmeden nötr kalarak bilgi elde etme, gerektiği durumlarda ise öznel bir inşa süreci yaratabilme fırsatı sunduğundan bahsedilmektedir (Salman Yıkılmış, 2020:184).

Nitel araştırma yöntemlerinden olan görüşmenin, insanların perspektiflerini, tecrübelerini, duygularını ve algılarını ortaya koymalarına fırsat veren oldukça güçlü bir yöntem olduğu belirtilmektedir (Yıldırım, 1999:10) Bu çalışmada görüşme yönteminin seçilmesinin nedeni, görüşme yönteminin derinlemesine ve detaylı bilgi sağlama avantajlarından yararlanmaktır.

Araştırmada, İzmir ilinde faaliyet gösteren yirmi adet kamu kurumunda kurum amiri olarak görev yapan üst düzey yöneticiler ile yüz yüze yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler 2020 yılı Eylül ve 2021 yılı Ocak ayları arasında, katılımcıların ofislerinde gerçekleştirilmiştir. Görüşme sırasında sorulara verilen yanıtlar yazılı olarak kayıt altına alınmıştır.

Görüşmelerin her biri en kısıası 45 dakika, en uzununu 120 dakika olmak üzere ortalama 60 dakika civarında sürmüştür. Kurum yöneticilerinin 20’si erkek, 2’si kadın olup, yaş aralıkları 37 ile 62 arasındadır. Eğitim durumu olarak incelendiğinde, katılımcıların 10’u lisans, 8’i yüksek lisans, 4’ü ise doktora eğitimini tamamlamıştır. Görüşmeler sonrası toplanmış olan veriler, betimsel analiz yöntemi ile incelenmiştir.

### **3.2. BULGULAR**

20 kurumda 22 üst düzey yönetici ile yapılan görüşmelerde, yöneticilerden kurumsal algıya ve kurumsal algıyı etkileyen unsurlara, bu alanda yapılan çalışmalar ve kurumsal algının yönetilmesinde çalışan tutumlarının etkisi üzerinde görüşleri hakkında bilgiler alınmıştır. Bu görüşlere detaylı olarak aşağıda yer verilmektedir.

### **3.2.1. Katılımcıların Kurumsal Algı Kavramına ve Önemine İlişkin Görüşleri**

Katılımcıların tamamı kurumsal algı kavramına dair yeterli bilgiye sahip olup, algı sürecinin doğru yönetilmesinin kurum açısından öneminin farkındalardır. Ayrıca katılımcılar; kamu kurumu olmanın, devleti de temsil etme anlamına geldiğini düşünmektedir ve bunun ağırlığının ve gereklerinin bilincindedir. Bu konudaki tanımlamalar ve sürece ilişkin değerlendirmelerinden bazıları şöyledir:

“Kurum algısı; kamu kurumlarında ekstra önemli çünkü kamu kurumları devleti temsil ediyor. Sadece hizmet veren değil koordine eden, denetleyen bir yapısı var. Yapılan iş kamu hizmeti, bunu süratli ve verimli bir şekilde vatandaşa ulaştırmak gerek.” (DGK1)

“Kurum tarafından gerçekleştirilen işlerin aktarılması, hizmetlerin doğru lanse edilmesidir. Dışarı verilen mesajdır. Kurumun olumlu tanınması çok önemlidir.” (DGK6)

“Yapılan işlerin arz edilmesi çok önemli. Hayatın her alanında hiç farkında bile olmadan yoğun bir şekilde algı yönetimine maruz kalıyoruz.” (DGK4)

“Kurumsal algı; kurumun iş verimini, çalışmalarındaki başarısını etkileyen ve kurumdan hizmet alan/almayan diğer tüm kurum/kuruluş bireyler nezdinde kurumun nasıl görüldüğüdür. Kurumun dışarıdan görünen yüzüdür. Hizmet alanların kuruma güven duymaları algıları ile paralellik arz eder.” (DGK8)

Görüşmeye katılan yöneticiler; sektörde olumlu algı yaratıldığında bunun kurumun başarısını etkileyeceğini gerek çalışanların gerekse hizmet alanların iş birliği yapma konusunda güven duyacaklarını belirtmektedirler. Sektör içinde etkin ve yönlendirici bir pozisyonda olduğunda, bunun çalışanların da kurumlarını nasıl algıladığını etkileyeceğini düşünmektedirler. Çalışanların kurumun değerlerine sahip çıkmasını sağlamak ve kurumsal bağlılıklarını arttırmanın, kurumun itibarının yükseltilmesini sağlamak açısından önemli olduğu da katılımcılar tarafından vurgulanmıştır.

“Kurumsal algı, kurumun etkin bir şekilde varoluş nedenini yani misyonunu doğru şekilde hizmet verdiği topluluklara iletebilmesini ve planlanan şekilde algı

geliştirmeyi; bu sayede kurumun toplum içerisinde ve diğer kurumlar arasında bir vizyona sahip olmasını sağlar.” (DGK5)

“Kurumsal algı, bir kurumun başarı ve kalite değerlendirmesinde önemli kriterlerden birisi. Ürettiğiniz emek ve verdiğiniz hizmet, paydaşlarınızda-hizmet alıcılarınızda karşılığını bulmuyor veya bir değere sahip olmuyorsa o noktada başarılıyım(z) diyebilmek pek mümkün olmaz.” (DGK22)

“Kurumsal algı, hizmetlerin vatandaş üzerinde yarattığı etki olarak tanımlanabilir. Bence artık toplumumuz algı ile yönetiliyor. Dış kaynaklı ve kötü niyetli çalışmalar da mevcut ne yazık ki. Bireyler kadar kurumlar da siber zorbalığa maruz kalabiliyor.” (DGK7)

Görüldüğü gibi katılımcılar, kurumsal algıyı doğru yönetebilmenin önemini farkındadır. Süreci bütün olarak değerlendirerek, sadece işini iyi yapıyor olmanın günümüz koşullarında yeterli olmadığını, sürekli gelişmenin ve bunu doğru yansıtabilmenin de gerekliliğinin bilincindedirler. Zaman zaman gerçek dışı karalama kampanyalarına maruz kalan kurumlar olabilmektedir. Bunların önüne geçebilmenin tek yolu ise kurumun başarılı algı yönetimi çalışmalarıyla kendini doğru ifade edebilmektir.

### **3.2.2. Katılımcıların Kurumsal Algı Bileşenlerine İlişkin Kurumlarında Yapılan Çalışmalara İlişkin Verdikleri Bilgiler**

#### **3.2.2.1. Kurumsal İmajla İlişkin Yapılan Çalışmalar**

Katılımcılar, kurumsal imaj yönetimi konusunda sosyal medya kullanımı ile daha geniş kitlelere daha hızlı ulaşabildiklerini düşündüklerinden araştırma yapılan kurumlardan çoğu (tamamının yerel web sitesi, 17 adet kurumun da sosyal medya hesapları bulunmaktadır.) geleneksel yöntemlerin yanı sıra imaj geliştirme faaliyetlerinde teknolojik platformlarda da yer almaktadır. Yine de vatandaşla kurulan yüz yüze iletişimde tercih edilen olumlu kalıpların, sosyal medyadaki paylaşımlardan çoğu zaman daha etkili olduğu da belirtilmiştir. Ayrıca bazı görüşmelerde sosyal sorumluluk projelerinde yer almanın imaja dair pozitif etkilerinden de bahsedilmiştir. Kurumlarında gerçekleştirilen kurumsal imaj geliştirme çalışmalarına dair katılımcıların verdikleri bilgilerden bazıları şöyledir:

“Sosyal medya kullanıyoruz. Burada yapılan tüm güzel şeyleri paylaşıyoruz mesela hayvan hakları konusunda ve dezavantajlı gruplara projelerle desteklerimiz gibi. Sosyal sorumluluk projeleri bizim imajımızı en çok etkileyen unsurlardan biri.” (DGK1)

“Basın birimimiz ilişkilerimizi yönetiyor. Sosyal medyada gazetelerde sürekli haber geçiyor. Araziye giden personel, bizim imajımızı yerinde bir göz teması ile başlatıyor. Ziyaretin etkisi, sosyal medyadan daha fazla dokunuyor.” (DGK2)

Yöneticiler çözüm odaklı çalışmaya özen gösterildiğini, kuruma yapılan başvurulara zamanında ve doğru bilgilerle cevap verilmekte olduğunu belirtmişlerdir. Hizmet alanların dilek, şikâyet ve öneri gibi her türlü başvurularını yapabilmeleri için farklı başvuru kanallarından ulaşabilmeleri sağlanmakta ve bu kanallar sürekli açık tutulmaktadır.

“Kurumumuzda imajın geliştirilmesi için vatandaşlar başta olmak üzere tüm muhataplara karşı açık ve şeffaf olmak, hesap verilebilir olmak, hataları kabul edip hızlıca düzeltmek çok önemlidir. Açık kapı uygulaması gibi projelerle idareciler eskisi gibi ulaşamaz, görüşülemez değil.” (DGK10)

Katılımcıların üçte ikisi; sosyal medyayı çağın gereklerinden biri olarak gördüklerini, bu platformlarda yer aldıklarını ve birkaç yıl öncesine kadar aktif olunmayan sosyal medya uygulamalarında aktif olmaya başladıklarını belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra yüz yüze gerçekleşen tanıtım faaliyetleri de sosyal medya tanıtımları ile eş zamanlı olarak devam ettirilmektedir. Pek çok kamu kurumu, okullarda kariyer günlerine katılmakta, okulları kuruma kabul edip öğrencilere bilgilendirmeler yapmakta, sektörel buluşmalara dâhil olmaktadır. Ayrıca yerel ve ulusal televizyon kanallarında da kurum faaliyetlerine dair zaman zaman bilgilendirmeler yapılmaktadır.

“Mobil uygulamalarımız var, web sitemiz var, bir radyo kanalımız var. Tanıtım etkinliklerine önem gösteriyoruz. İşi bilen, işini özenle yapan kişilerden bilgi alınca kurumun imajı da yükselen bir değer olarak karşımıza çıkıyor.” (DGK13)

“Kurumsal imaj kılavuzu mevcuttur. Çalışanlarımız için kurumsal imaj eğitimleri verilmektedir. Tüm Kongre, Eğitim, Toplantı, TV, Fuar vb. etkinliklerde

kurumsal imaj aktarılmaktadır. Ayrıca dergilerimiz ile kurumsal algı ve kurumsal imaj konusunda aktarım yapılmaktadır.” (DGK21)

Çok yönlü düşünülerek, kurumun sadece yapılan işle sosyal alanlarda da görünür kılınması, sanatsal etkinliklere katılması, spor faaliyetleri düzenlemesi, sosyal sorumluluk projelerinde yer alması gibi unsurlarda bir bütün oluşturarak verimli bir kurum imajına sahip olmayı sağlayacaktır. Ayrıca teknolojik imkânlarla ulaşamayan kesimlerin de varlığı unutulmadan her iki yönden de iletişim kanallarının açık olmasına özen gösterilmesi gerekmektedir. Pek çok kurum yöneticisi süreçlere bire bir dâhil olmakta, gelen vatandaşla yakın temas halinde çalışmaktadır.

### **3.2.2.2. Kurumsal Kimlik Geliştirmeye Yönelik Çalışmalar**

Görüşmeye katılan kurum yöneticileri kurumsal kimlik geliştirmek için ilk olarak çalışanların aidiyet duygusunu arttırmayı amaçlamaktadırlar. Buna yönelik olarak izledikleri yolların başında sosyal imkânlar sağlanması ve eğitimler düzenlenmesi gelmektedir. Ayrıca kurumun fiziki altyapısı, logosu, bayrağı, çalışanların görünüşleri gibi unsurlara dikkat edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Verilen cevaplardan bazıları şöyledir:

“Kurumsal marka değeri logomuz, görsel unsurlarımız, binalarımız ve tabii ki en görünürü çalışanlarımız. Kamuda çalışanların kılık kıyafet kuralları var, bunu önemsiyoruz. İlimizin fiziki durumu dikkate alınarak, hizmet binalarımız halkın kolay ulaşabilecek olduğu yerlerden belirleniyor.” (DGK1)

“Bina görüntüsü önemli bir unsur, seçtiğimiz renklerden koltukların dizaynına, her yer yenileniyor. Bir koku çalışması yaptık mesela kurumumuza özel olarak bir oda kokusu geliştirildi ve vatandaş girdiğinde, kurumumuzun kimliği ile bağdaştırıcı bir koku oldu.” (DGK14)

“Manevi tatmin arttıkça kuruma bağlılık artıyor. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinin 4. basamağına geçiş bizim kurumumuzda gerçekleşiyor.” (DGK16)

“Aidiyet oluşmadan kimlik de olmaz. Yeni başlayan çalışanlara da eski personele de kurumun ne iş yaptığını, misyonunu ve vizyonunu sürekli anlatıyoruz.” (DGK2)

Katılımcılar çalışanların aidiyet duygusunun geliştirilmesini oldukça önemsemektedir. Bazı katılımcılar kurumlarında çalışan aidiyetinin çalışanların maddi manevi yaşam kalitesini arttırmaktan geçtiğini düşünmektedir. Şehrin lokasyon olarak avantajlı bir bölgesine toplu taşıma yerine kurum personel servisi ile ulaşan bir çalışanın daha mutlu, daha verimli çalışacağı savunulmaktadır. Ya da çalışanlarına çocuklarının bakım hizmeti için kreş sağlayan kurumlar, çalışanın gün içinde aklının çocuğunda kalmayacağını, motivasyonun düşmeyeceğini öngörmektedirler. Çalışanların hayatını kolaylaştıran küçük dokunuşlar görüşmeye katılan pek çok kuruma oldukça olumlu dönüşler sağlamıştır. Bazı katılımcılar, çalışanlarının tatile bile gittiği her ilde çalıştığı kurumun o ildeki şubesini mutlaka ziyaret ettiğini, bunun hiçbir kural ya da zorunlulukla sağlanamayacağını sadece aidiyet kültürü ile sağlandığını belirtmişlerdir. Bazı katılımcılar ise bu uygulamaların yanısıra yazılı olan unsurların önemine değinmişlerdir:

“Kurum kimliği kılavuzumuz var. Yapılan işlemlere dair tüm illerde tüm uygulamalar standart. Görsel unsurlarda da genel olarak tek tipleşme çabasıdayız. Bekleme salonları, giriş, hollerdeki dekorasyon, seçilen renkler hep aynı. Genelde rahatlatmaya yönelik gerginliği azaltıcı açık mavi renk tercih ediliyor.” (DGK18)

“Kurum kimliğinin geliştirilmesi için, kurumlarda kuralların yazılı olarak belirlenmesi ve bu kurallara herkesin uymasının sağlanması, bir davranış kültürünün oluşturulması çok önemlidir.” (DGK10)

“Kuruma ilk girildiğinde antredeki düzenlemeler bile aslında örnek teşkil ediyor, itibara etki ediyor. Standart olarak pek çok ilimizde onarım faaliyetlerine çok özen gösteriyoruz ki gelen konuklar da kaliteli bir bina görseli ile karşılaşmaları için.”(DGK16)

Görsel algıya yönelik bina dizaynı, kurum logoları vb. unsurlara yapılan yatırımların yanı sıra en önemli yatırımın kurumun çalışanlarına yapılması, bu sayede aidiyet duygusu artan çalışanların daha mutlu, daha istekli çalışarak bunu dış paydaşlara yansıtacağı, kurumsal kimlikle doğru orantılı kurumsal algıya da olumlu etki edeceği düşünülmektedir.

### 3.2.2.3. Kurumsal İtibarı Geliştirmeye Yönelik Çalışmalar

Katılımcılara göre itibarı etkileyen unsurların başında hizmet kalitesi gelmektedir. İş geliştirme ve süreç yönetimi konusunda son yıllarda yapılan çalışmalardan, süreçlerin hızlanması, pek çok işlemin dijital ortama aktarılması, vatandaş ile kurulan iletişimdeki başarının, işinde uzman yetkin personelle çalışmanın itibara olumlu etkilerinden bahseden bazı cevaplar şöyledir:

“İtibarı arttıran en önemli unsur, kesinlikle hizmet kalitesi. Biz de bunu arttırmak için çaba gösteriyoruz. Çalışan performansı ile doğru orantılı olarak modernize ediyoruz sistemlerimizi.” (DGK16)

“Yetkin personel ile çalışmak en büyük itibar kaynağı. Alanda çalışmaya gittiğinde eğitimi, bilgisi, kendi alanındaki deneyimi oldukça önemli. Uzmanlaşmayı aynı elemanın uzun yıllar aynı anda çalışmasıyla sağlıyoruz.” (DGK19)

“Yetki sınırlarımız içerisinde, hizmet alıcılarla bir araya geldiğimiz organizasyonlarda hem iş bilgisi hem de davranış yönünden kurumumuzun itibarını yansıtabilecek şekilde bilgilendirme ve çalışmalar yapılmaktadır.” (DGK22)

Katılımcıların yüzde yetmişi, işlemlerin dijital ortama aktarılmış olmasının daha hızlı ve kaliteli bir hizmet sunulmasını sağladığını vurgulamakta, bazen buna uyum sağlamak zorlanan bir kitle ile karşılaşılan zamanlar olsa da; bu çabalarının paydaşları tarafından takdir edildiğini düşünmektedirler. Katılımcıların yüzde otuzu ise itibarı arttıran en belirleyici unsurun kurumun finansal gücü olduğunu, bu unsur eksik kalırsa diğer hedeflere ulaşmanın mümkün olmadığını şöyle belirtmişlerdir:

“Finansal gücümüz de özellikle diğer kurumların bize saygı duymasını ve itibarımızın artmasını sağlayan bir unsur. Biz de buna layık olarak en doğru kararları vererek bütçemizi en uygun yerlere yönlendirmeye çalışıyoruz.” (DGK1)

“Finansal gücümüzü arttırmaya yönelik planlar, programlar, projeler, teknolojik imkânlar ile konfor ve sürat sağlamak dolayısıyla da itibarımızı geliştirmek için çaba sarf ediyoruz. Çalışma ortamınızda personele ne ihtiyacı varsa; yazılım, donanım, bilgisayar sağlıyoruz.” (DGK20)

Görüldüğü gibi projeler geliştirebilmek, personeline ve hizmet verdiği kitlelere ferah ve teknolojik bir çalışma ortamı sunabilmek için bütçeden bu kalemlere ayırabilecek bir paya ihtiyaç duyulduğu vurgulanmaktadır. İtibar için

bütçeden ayrılan ödenekler, orta ve uzun vadede kuruma pozitif değer olarak geri dönecektir. Ayrıca itibar arttırma çalışmalarında uluslararası mesleki kuruluşlar, sivil toplum kuruluşları ve üniversitelerle iş birliği yapmanın da olumlu etkiler yaratacağı düşünülmektedir. Yöneticiler tarafından iş birliği çalışmalarının önemi şöyle aktarılmıştır:

“Genel müdürlüğümüz, uluslararası kuruluşlar ile ortak çalışmalar gerçekleştiriyor. Kalite politikalarımız ve temel değerlerimiz belirlenmiş durumda. Bilimsel veriler, teknolojik imkânlar en iyi şekilde kullanılıyor işyerimizde.” (DGK13)

“Akademik camia ve uluslararası pek çok kuruluşla yakın temas halinde çalışıyoruz ve onlardan aldığımız geri dönüşler, kurum hizmetleri ve çalışmalara dair itibarımızın oldukça olumlu ve güçlü olduğu yönünde.” (DGK4)

“Sergilere, fuarlara, seminerlere katılıyoruz. Odalarla, sivil toplum kuruluşlarıyla iletişim ve iş birliği halindeyiz, dolayısıyla da pek çok alanda görünür bir kurumuz.” (DGK14)

### **3.2.3.Kurum Bilinirliğine İlişkin Değerlendirmeler**

Katılımcılarının yüzde doksan beşi, kurum bilinirlik düzeylerinin gayet yeterli olduğunu düşünmektedir. Görüşme yapılan kurumlar arasında kuruluşları Cumhuriyet öncesi dönemlere dayanan oldukça köklü kurumlar mevcuttur. Bunlar için başta halk tarafından olmak üzere tüm paydaşları tarafından bilinirlik oranları çok yüksektir. Katılımcıların kurumlarının hizmetleri ve yaptığı çalışmaları paydaşlarına ve kamuoyuna nasıl aktarmakta olduklarına dair verilen yanıtlar aşağıdaki gibidir:

“Tüm çalışmalarımızı hem web sitemizde hem sosyal medyada paylaşıyoruz. Yeni neslin bizi daha çok tanınması için kariyer günlerine, fuarlara, mesleki kongrelere katılıyoruz. Olmamız gereken her yerdeyiz.” (DGK2)

“Kamu çalışanları vatandaş memnuniyetini esas aldıklarında, en iyi tanıtımı da yapmış olmaktadırlar. Çok hızlı gelişen olaylar ya da kriz durumlarında ise basın toplantıları ile halka bilgi aktarılmaktadır.” (DGK10)

“Kurumun alışmaları, dış paydaşlara resmi yazılarla, web sitesi ve sosyal medya hesaplarımız üzerinden duyurulmaktadır. Kuruma ilişkin bütüncül bir analiz yapılmıştır. Kurumumuzun bilinirliği yeterli düzeydedir.” (DGK8)

“Yazılı ve görsel basında yeteri kadar yer alıyoruz, kurumumuzu bilmeyen vatandaşımız yoktur. Elektronik sisteme geçtiğimiz için evrakta sahteciliğin %99 oranında önüne geçildi.” (DGK18)

Görüşme yapılan kurum yöneticilerinin yüzde seksen beşi, kurumun hizmetlerini çağın gerekliliği olan ve kısa zamanda geniş kitlelere ulaşma konusunda başarılı bir performans gösteren sosyal medya kanalıyla da paydaşlara ilettiklerini belirtmektedir. Bu konuda dikkat çeken farklı görüşler şu şekildedir:

“Sosyal medya hesaplarımız var. Sadece bu işle görevli ekipler değil diğer çalışanlarımız da sosyal medyayı aktif olarak kullanarak burada yapılan çalışmalara dair bilgi paylaşımı yapmaktalar.” (DGK4)

“Sosyal medyada yer almıyoruz çünkü riskli bir mecra diye düşünüyorum. Personelimizin de kullanmasına sıcak bakmıyoruz. Yeterli şekilde aktarıyoruz zaten biz hizmetlerimiz ile çalışmalarımızı.” (DGK11)

“Risklerinden dolayı sosyal medya kullanmıyoruz. Sonuçta kamu lisansı farklı, bunun takibini sağlamak ve devletin ağırlığını korumak sosyal medyada biraz zor. İşletme mezunu ya da gemi mühendisi birine de bunu yaptırmak doğru olmaz.” (DGK7)

Görüldüğü gibi sosyal medya kullanımının avantajlarından yararlanmayı seçen kurumlar olduğu gibi, dezavantajları ve içerdiği riskler nedeniyle resmi bilgileri bu mecradan paylaşmamayı seçen kurumlar olabilmektedir. İlk örneklerde sadece halkla ilişkiler personelinin değil tüm kurum çalışanlarının böyle bir görevleri olmamasına karşın kendi bireysel hesaplarında kurum hizmetlerine dair paylaşımlar yapıyor olmaları, yaptıkları işi iselleştirdiklerinin ve kuruma duydukları aidiyetin ne kadar yüksek olduğunun bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Diğer yandan sosyal medya kullanımının riskli yönleri göz ardı edilmemeli, uygun dille gelen tüm soru ve eleştiriler yanıtlanmalıdır. Sahte hesaplardan gelen yanıltıcı bilgilere hızlıca müdahale edilip, doğru bilgilerin vatandaşa ulaştırılması sağlanmalıdır.

### 3.2.4. Kurumsal Algı Yönetiminde Çalışanların Rolüne İlişkin Görüşler

Katılımcıların istisnasız tamamı, kurumsal algı yönetiminde en önemli bileşenin çalışanlar olduğunu düşünmektedir. Profesyonel halkla ilişkiler çalışmaları da yapılırsa, kuruma gelen vatandaşla iletişim kuran çalışan bu doğrultuda davranmıyorsa; bu çalışmaların istenen etkiyi sağlamakta yetersiz kalacağı düşünülmektedir. Çalışanların kurumsal algı yönetilirken nasıl bir rol üstlendiğine dair görüşlerden bazıları şöyledir:

“Çalışanların kurduğu iletişim bir kurumun vitrinidir, en büyük reklamıdır. Halkın aklında kuruma dair kalan tek şey o kurumda ona nasıl davranıldığıdır. Diğer unsurların tümü bunun gerisinde kalır.” (DGK16)

“Çalışanlarımız algıyı şekillendirir, rolün %90’ı onlarındır. Biz dış unsurları verimli hale getirmeye gayret ederiz. Ama önemli olan çalışanın mutluluğu ve dolayısıyla bağlılığıdır. Onlar bunu vatandaşa yansıttığı sürece kurumsal algı olumlu olur.” (DGK15)

“Milyonlar harcayarak yürütülecek bir reklam kampanyasını bir çalışanın vatandaşa kötü bir davranışı mahvedebilir. Ya da tam tersi kuruma negatif önyargılarla gelen bir vatandaş burada öyle iyi muamele ile karşılaşır ki düşünceleri bir anda değişebilir.” (DGK3)

Görüşmelerde çalışanların kurumun görünen yüzü olduğu, kurumla ilgili her düşüncenin onlarla şekillendiği belirtilmiştir. Bilgileri, donanımları, davranışlarının, vatandaş gözünde kurumun değerini oluşturan yegâne bileşen olduğu vurgulanmıştır. Bazı kurum yöneticileri ise çalışanların algı yönetilirken ne kadar önemli bir rol üstlendiği konusunda hemfikir olup, görev yapılan alanın ve bölgenin farklılığına göre çalışanların algıda rolünün değişkenlik gösterebileceğini şöyle belirtmektedirler:

“Danışman mı yoksa ceza mekanizması mı bu, iş yapılan bölgeye göre değişebiliyor. Mesela köylerde kamu çalışanları çok daha sevgi dolu karşılanırken, büyük şehirlerde çekinilebiliyor.” (DGK19)

“Kurum olarak para tahsil etmek gibi vatandaş gözünde olumlu olmayan bir algıya sahip olduğumuzdan tepki çeken bir kurum olmamıza rağmen %79 gibi bir memnuniyet oranına sahip oluşumuz tamamen çalışanlarımızın olumlu davranışları

ile mevzuat çerçevesinde doğru bilgileri aktarmaları sayesinde mümkün olmakta.” (DGK6)

“Personelimiz arazide çalışırken kurumun sözcüsü ve temsilcisi görevini üstlenmekte. Özellikle sahadaki vatandaş, kurumu muhatap olduğu çalışan ile özdeşleştirmekte. Bir kişinin olumlu ya da olumsuz davranışı, tüm kurumun itibarını şekillendirmektedir.” (DGK12)

Açıklamalardan görüldüğü üzere, görev alanı çalışanın algılanan rolünü etkileyebilmektedir. Taşrada hibe ödemeleri yapan, eğitimler veren personel çok daha sevilen dolayısıyla olumlu algı yaratan bir konumda yer alırken, şehir merkezlerinde çalışanlar daha farklı algılanabilmektedir. Görevi gereği tahsilat yapmak durumunda olan ya da denetim alanında çalışıp ceza kesmek durumunda olan çalışanlar kişilik özellikleri ne olursa olsun daha olumsuz algılanmaktadır. Fakat bu görevi yerine getirirken içinde bulundukları tutum ve yaklaşımları, kurdukları iletişim bu etkiyi azaltabilmektedir.

#### **3.2.4.1. Kurumsal Algı Yönetiminde Çalışanların Sürece Katılımlarındaki Güçlü Yönleri**

Görüşmelerde belirtilen güçlü yönlerin başında; çalışanların işinde uzman, mevzuata hâkim, doğru bilgi verebilen kişiler olmaları ve kurumdan hizmet alan vatandaşlarla nazik ve güler yüzlü bir şekilde pozitif iletişim kurabilmeleri belirtilmiştir. Bu konudaki görüşlerden bazıları aşağıdaki gibidir:

“Azimli olmaları gerek vatandaşla gerek dış kurumlarla ilişkilerde yapıcı ve çözüm odaklı davranmaları algımızı olumlu etkiliyor. Dikkatli, işini ciddiye alan kişilerle çalışıyoruz.” (DGK1)

“Kurumsal algı yönetilirken çalışanların kurumsal kültüre hâkim olmaları ve bu doğrultuda davranmaları çok önemlidir. Çalışanların sorun çözmede titiz davranmaları takdir edilen yönlerdendir.” (DGK10)

“Kapıdan içeri giren her vatandaşa evine gelmiş misafire gösterdiği ilgiyi, saygıyı göstermeleri, her vatandaşın kapıdan mutlu çıkmasını sağlamaları, kuruma yüksek bağlılıkları.” (DGK15)

Görüşmelerde katılımcılar, mesleki bilginin yeterli düzeyde olmasının çok önemli olduğunu fakat bu bilgilerini, yeterliliklerini arttırmak için çaba göstermenin, bu motivasyona sahip olabilmenin biraz da kuruma duyulan sevgi ve bağlılıkla ilgili olduğunu belirtmişlerdir. İletişimdeki başarılarının yanı sıra görüşülen bir katılımcı da, çalışanların vatandaşın ihtiyaç duyduğu anlarda kendini bile geride bırakarak fedakârca yardımcı olduklarını şöyle vurgulamıştır:

“Yakın zamanda deprem yaşadık, bizim çalışanlarımız içinde de kendi evleri hasar görenler bile yardım çadırlarına en kısa süre içerisinde ulaştılar. En yüksek bütçeli reklam kampanyalarını bile yürütsek, oradaki insanların nezdinde bu kadar başarıya ulaşamazdık.” (DGK19)

Bir doğal afette kendi de zarar görmüş olsa da kamu yararını kendi ihtiyacından önde tutabilmiş olmak, kurumsal algı yönetilirken hiç böyle bir amaç güdülmemiş olsa bile belirtildiği gibi toplum nezdinde oldukça olumlu bir algı sağlamaktadır.

#### **3.2.4.2. Kurumsal Algı Yönetiminde Çalışanların Sürece Katılımda Geliştirilmesi Gereken Yönleri**

Katılımcıların yüzde yetmişinin görüşmelerde belirttiği çalışanlarda geliştirilmeye en açık bulunduğu yönlerin başında, mesleki bilgi birikimi gelmektedir. Kamuda güncellenen, değişen yönetmelikler, kararnameler ve kanunlar takip edilerek görev alanı ile ilgili tüm mevzuata hâkim olmak gerekmektedir. Sadece mevzuatı değil aynı zamanda teknolojiyi de takip ederek çağın gerisinde kalmamaya özen gösterilmelidir. Bu gereklilik katılımcılar tarafından aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:

“Güvenilir bilgi, güncel gelişmeler ve mevzuat takibi olmalıdır. Bununla birlikte önemli bir unsur da çalışanların teknolojiye adaptasyonudur.” (DGK9)

“Yerimizde sayarsak geri gideriz, teknoloji geliyor. Bu alandaki çalışmaları yakından takip ediyoruz. Hizmet içi eğitimler ve iller arası etkileşim oldukça önemli bizim için.” (DGK19)

Katılımcılar mesleki bilginin vatandaşla iletişimde ve hizmet kalitesindeki etkisinin yanı sıra çalışanların özgüvenini de arttırdığını bunun da algıya olumlu

yansımalarından bahsetmişlerdir. Bazı kurumlarda ise diğer kurumlara göre her gün oldukça fazla sayıda vatandaşın işleminin yapılması, personelin hem fiziksel olarak yorulmasına hem de stres yükünün artmasına neden olabilmektedir.

“Stres yönetimi konusunda biraz desteğe ihtiyaç duyuyorlar ama bu da doğal bir durum. Günde 10 işlem yaptıklarında daha makul bir seviyedeysen günde 600 işlemde aynı sakinliği korumaları mümkün olmuyor. Yoğun bir kurum oluşumuz tabi olumsuz etkiliyor.” (DGK 18)

“Günde 12 bin ziyaretçinin geldiği kurumumuzda en hızlı ve doğru şekilde hizmet etmeye çalışmaları kolay olmayabiliyor.” (DGK17)

“Yoğunluk dolayısıyla streslerini yönetme konusunda zaman zaman takviyelere ihtiyaç duyulabilmekteler.” (DGK12)

Görevi gereği pek çok farklı ilde çalışmış olan bir katılımcı da bir miktar genelleme yaparak içinde bulunduğu bölgesel bir unsurun olumsuz etkisine şöyle değinmiştir:

“Öz eleştiri yapacak olursak mesai saatlerine uyum konusunda sıkıntı yaşıyoruz. Kurallara uyum ve aidiyet duygusunun biraz daha geliştirilmesi gerektiğini düşünüyorum. Yöneticilerin örnek olması gerektiğine inanıyorum.” (DGK7)

Mesai saatlerine uyum, kurumlarda zaman zaman sıkıntı yaratan unsurlardan biridir. Bu konuda hassasiyet gösterilmesi, her çalışanın iş dışında izin alması gereken durumlar olabileceğinden izin konularında tolerans sağlanması uygun olacaktır. Ancak bunu alışkanlık haline getirerek iş düzenini bozan kişilere de uygulanacak yaptırımlarla vatandaşların olumsuz tepki ve algı oluşturmalarının önüne geçilmelidir.

### **3.2.5. Çalışanlar İle İlgili Geri Bildirimler**

Katılımcılar; kamu kurumlarında vatandaşların taleplerini ilettiği web tabanlı bir uygulama sistemi olan CİMER üzerinden gelen başvuru ve geri bildirimlerin mutlaka dikkate alındığını, her birinin tek tek detaylı incelemenden geçerek ilgili birimlere yönlendirildiğini, gelen şikâyetlerle ilgili mutlaka araştırma yapılarak çözüme kavuşturulduğunu belirtmişlerdir. Gelen başvuruların birçoğunda vatandaşın

mevzuata hâkim olmamasından kaynaklı, iş ile ilgili taleplerini ve bu taleplerin kurum tarafından karşılanmadığı belirtilmektedir. Vatandaşlara taleplerinin mevzuata uygun olmadığı, bu yüzden karşılanamadığının detaylı ve nazik bir biçimde açıklandığı vurgulanmıştır.

“CİMER başvuruları çok geniş, haftada 700 civarı şikâyet alabiliyoruz. Bunlardan 1/3'ü olumlu, 1/3'ü olumsuz, 1/3'ü de nötr. CİMER'e yazılan eleştirilerin çoğu mevzuat gereği makul olmayan talepler. Farklı üst düzey kişilere hitaben yazıyor mesela %50 hibe verilmedi gibi. Ama hak etme şartlarını sağlamamış.” (DGK19)

“Vatandaşlarımız hangi konu için hangi kuruma başvuracağı konusunda yeterli bilgiye sahip olmayabiliyor. Mesela başka bir kurum ile bir sorun yaşamış bizimle hiç alakası yok ama şikâyet kurum bilinirliğimizden dolayı bize gelebiliyor.” (DGK3)

“CİMER istek, öneri ve şikâyetlerin yapıldığı bir portaldır. Bu nedenle vatandaşlar tarafından genellikle ilk sırada şikâyet, sırasıyla istek ve önerilerle ilgili başvurular alınmaktadır. Memnuniyetlerini bizzat idareciye yapan vatandaşlarımız da bulunmaktadır.” (DGK5)

Görüşmelerde çalışanların kurduğu iletişime yönelik bildirimlerin, yazılı kanallar yerine daha çok sözlü olarak yöneticilere ifade edildiği ve olumlu geri bildirimlerin daha ağır bastığı belirtilmiştir. Ayrıca CİMER başvurularının konu bazlı olarak değişkenlik gösterdiğini, şikâyetlerinin büyük çoğunluğunun mevzuata uygun olmadığı için işlemi yapılmayan vatandaşlara ait olduğu gözlemlendiği vurgulanmıştır.

“Yazılı değil ama sözlü bildirimler alıyoruz. Davranışla ilgili daha çok olumlu bildirimler alıyoruz.” (DGK3)

“Çalışanlar konusunda ‘bize çok yardımcı oldular, sağ olsunlar’ gibi içeriği olan çok fazla teşekkür içeren e-posta ve telefon almaktayız. Zaten mağduriyetler yaşayan bir topluluğa hizmet verdikleri için gerek görevleri gereği gerekse kişilik özellikleri itibarıyla vicdanlı bir yaklaşım sergilemekteler.” (DGK4)

“Özellikle kırsal kesimlerde sahada görev yapan teknik personelimiz daha çok halkla iç içe. Onlarla ilgili oldukça olumlu dönüşler geliyor, halk onları seviyor.

İdari bürolarda görev yapan personelimizin iletişimi de gayet olumlu ancak daha sınırlı.” (DGK2)

Görüşülen bir katılımcı ise çalışanların iletişimde genel olarak başarı gösterdiğini fakat nadiren de olsa düşük sosyoekonomik gruplardan gelen vatandaşlara aynı saygıyı gösteremeyebilen çalışanlar da olduğunu belirtmiştir. Bu durumun geneli kapsamadığını, çoğu çalışanın tüm vatandaşlara eşit sevgi ve nezaket ile yaklaştığını şöyle ifade etmiştir:

“İnsana direkt hizmet verildiği için çalışan iletişiminin payı büyük. Arada vatandaşa üst perdeden bakanlar var ama. Ama çoğu çalışmamız, vatandaşa her zaman sevgi ile davranıyor.” (DGK1)

Katılımcıların yüzde otuzunun zaman içerisinde alınan eğitimler ve daha donanımlı bir personel profiline geçişin etkisi ile eskiden kurulan iletişime yönelik farklı yönde şikâyetler olsa artık bunların oldukça azaldığını düşündüğü şu şekilde belirtilmiştir:

“Eskiden daha yoğun olumsuz bildirim vardı ama biz eğitimlerimizle bu sorunu çözdük. Vatandaşa üstten bakan, azarlar gibi bir üslupla konuşan eski devlet memuru yaklaşımının kalmadığını gözlemliyoruz. Daha genç ve dinamik, daha eğitilmiş personelin tutumları eskilerin de olumsuz tutumlarına olumlu etki edebiliyor.” (DGK7)

Görüldüğü gibi çalışanların kurduğu iletişime yönelik olan bildirimler kurumun vatandaş tarafından nasıl algılandığına dair önemli ipuçları vermekte olup, yıllar içerisinde çalışan profilinin değişimi ve gelişiminin de bu alanda olumlu etkileri gözlemlenmektedir.

### **3.2.6. Hizmet Süre Standartları ve Çalışan Uyumu**

Kurumlarda son yıllarda Toplam Kalite Yönetimi sistemi ile ilgili pek çok çalışma gerçekleştirilmiş olup, ilgili konularda kriterlerini yeniden gözden geçirerek bir standart sağlama yönünde düzenlemelere gidilmiştir. Kamu kurumlarının en çok eleştiri aldığı konuların başında gelen, işlerin yavaş yürümesi konusunda da detaylı iş akış şemaları çıkarılarak hangi işin ne kadar sürede bitirileceği, kaç kişilik bir ekibe ihtiyaç duyularak yapılacağı gibi planlamalar yapılarak bu planlar gereği ekipler

bilgilendirilip standartlar belirlenmiştir. Ayrıca işin niteliği gereği aciliyet teşkil eden durumlarda çalışanlara getirilen ciddi yaptırımlar, sürelerle uyma konusunda tüm ekiplerin daha fazla hassasiyet göstermesini sağlamıştır. Bu konuda katılımcılar tarafından verilen bazı bilgiler şöyledir:

“Tüm hizmetlerde süre kısıtlaması var ve makul sürelerde de dönüş sağlıyoruz, biriktirmiyoruz hiç işleri. Süratli, etkin ve kaliteli bir kamu hizmeti sunuyoruz.” (DGK1)

“Dilekçeye kaç gün içinde cevap verilir, ihale edilen kamu işi için taşeron ne kadar sürede ödeme yapılır, bilgi edinme başvuruları ne kadar sürede sonuçlandırılır hepsinin standartları mevcuttur ve çalışanlar uymaktadırlar.” (DGK10)

Toplam Kalite Yönetimi Sistemi gereği oluşturulmuş iş akış şemalarının kurumların yüzde yüzünde uygulandığı belirtilmiştir. Her işlemin standart süresi, bir çalışanın günlük asgari ve azami işlem sayısı, daireye gelen ortalama vatandaş sayısı, bunlara yeterli hizmet sunmak için her birimde bulunması gereken personel sayısının bu çizelgelerde belirlendiği görüşmelerde bahsedilen konular arasında olmuştur.

“Gelen vatandaşın belgeleri eksiksiz ise hemen hallediliyor. İhracatçı bir firma malını zamanında teslim alamazsa bir günde bile milyonlarca zarara uğrayabilir. Mali sorumlulukları ve yaptırımları yüksek olan bir görev alanında hiçbir çalışan süreleri aşmayı göze de alamıyor zaten.” (DGK3)

Katılımcıların yüzde onu, çalışanların süre kısıtlamalarına uymasına etki eden önemli faktörlerden birinin görev dağılımlarında adalet olduğunu şu şekilde vurgulamıştır:

“Çalışanlarımız açısından yaptığımız planlamalarla mümkün olduğunca adalet sağlamaya çalışıyoruz yani bir kişi günde 5 vatandaşla ilgilenirken diğeri 30 kişi ile ilgilenmiyor. Eşit görev paylaşımı olunca da herkes vaktinde görevlerini tamamlayabiliyor.” (DGK4)

Katılımcıların yüzde yirmisi hizmet süresinin uzamasında etkili negatif bir unsur olarak kurumların birbiri ile yeterli iletişim kurmasını şöyle belirtmiştir:

“Yasal süreler bellidir, bunlar aşılmıyor. Bazen diğer kurumlarla iletişim uzayabiliyor. Mutlaka vatandaş bilgilendiriliyor. Elektronik ortamda her şey

sorgulanabiliyor. Süre konusunda herkesin bilinçli davrandığını söyleyebilirim.” (DGK2)

Görüldüğü gibi çalışanların son yıllarda yapılan düzenlemeler ve belirgin kurallar çerçevesinde süre standartlarına uymakta gayet başarılı olduğu söylenebilmekle birlikte; kamuda diğer kurumlarla ortak gerçekleştirecek görev alanlarında aksamalar olabilmektedir. Kurumların daha koordine bir yapıda iletişim kurabilmeleri ile bu sorunun çözülebileceği düşünülmektedir. Ayrıca iş süreçlerinin çoğunun dijital ortamlara aktarılması, vatandaşın da süreç konusunda aktif bilgi sahibi olabilmesini sağlamaktadır. İşlemler için gerekli evrakların ne olduğunun ne şekilde hangi kurumlardan temin edileceğinin, hangi süreler içerisinde teslim edileceğinin, başvuruların sonuçlanacağı tarihlerin ne olacağının web sitelerinde yayınlanıyor olması zaman kayıplarının önüne geçmektedir.

### **3.2.7. Görev Tanımları Netliği ve Çalışan Tutumu**

#### **3.2.7.1. Görev Tanımlarının Belirlenmesine İlişkin Açıklamalar**

Görev tanımlamalarının, tüm kurumlarda net ve kesin sınırların çizilmiş olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Ancak kurumların yüzde altmışında uzmanlaşma kavramı önemslenerek çalışanlar uzun yıllar görevleri değişmeden aynı alanda yetiştirilerek görev yaparken, yüzde kırkında ise her birimin görevi belli olmasına rağmen çalışanlar arasında sık sık rotasyon uygulamalarına yer verilerek herkesin her işi öğrenmesi ve böylece bir sorun durumunda işlerin kesintiye uğramadan devam etmesi amaçlanmaktadır. Bu konuya dair yapılan açıklamalardan uzmanlaşmayı ön planda tutan görüşlere aşağıda yer verilmektedir:

“Teknik bir birim olduğumuzdan her çalışanın yaptığı görev kendi alanında uzmanlaşma gerektirir. Üniversitede alınan eğitim, sahadaki uygulama eğitimi olmadan yeterli gelmemektedir.” (DGK12)

“Uzmanlık alanları ön plana çıkıyor, branşlaşma var. Taşra çalışma şube yönetmeliğinde her birimin görev tanımları düzenlenmiştir” (DGK3)

“Kesin sınırlar var. Her birimin görevi belirlenmiştir. Genel müdür oluru ile imzalı bir şekilde herkesin görev tanımı net olarak tebliğ edilir.” (DGK2)

Araştırmaya katılan kurumlarda kesin sınırların mevcut olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Tüm birimlerin uzmanlık alanları, hangi işleri yapacakları, hangi işler yürütülürken hangi aşamalarda diğer birimlerle ortak çalışmalar yapılacağı gerek kamu mevzuatı gereğince gerekse iş düzeni gereğince belirlenmiştir. Bu sınırlar teknik faaliyet gösteren birimlerde daha yoğun bir uzmanlaşma ihtiyacı olduğundan çok daha katı olarak uygulanmaktadır. Görev tanımı net olarak çizilmekle birlikte birimler içi değişim uygulamasına sıcak bakan görüşler ise şöyledir:

“Görev tanımları bellidir, ama zaman içinde rotasyonlar olabilir.” (DGK14)

“Birimler bazında kesindir. Ama birim içi görevlendirmelerde farklılık olabilir. Herkesin görevi belli olsa da emir doğrultusunda değişim olabilir.” (DGK6)

Ayrıca bir çalışanın izinli/raporlu vs. olması durumlarında işlerin aksamaması için görev tanımları belirlenirken yedekleme yapılması ihtiyacı doğmuştur. Katılımcılardan bazıları bu konuyu şöyle aktarmışlardır:

“Görev tanımları oldukça net sınırlarla çizili. Her yıl yenilenen ana iş grupları var ve bu iş gruplarında birincil sorumlular, ikinci sorumlular, üçüncül sorumlulara kadar hepsi belli.” (DGK19)

“Kurumumuz mevzuatı gereğince tüm işlemlerde çalışacak personelin görevleri yapılan iş bölümü ile belirlenmektedir. Ayrıca hizmetlerde aksama olmaması için izinli veya raporlu olunan durumlar için de görevlendirilen personel belirlenmektedir.”

Sınırlı ve net olarak herkesin yaptığı iş belli olan fakat gerektiğinde dönüşümler yaşanan kurumlarda bunun nedenleri iki temel sebepte yoğunlaşmıştır. Birincisi; personel eksilmesi durumunda, işlerin kesintiye uğramaması için daha önce o işi yapan başka birinin o birime kaydırılarak sürekliliğin sağlanması gerekliliğidir. İkincisi ise özellikle gelecekte yönetici olarak yetiştirilmesi amaçlanan çalışanların her sürece hâkim olması için tüm birimlerde görev yapması ve birimlerdeki temel iş ve işleyiş hakkında gerekli bilgilere sahip olabilmesidir.

### **3.3.7.2. Çalışanların Görev Tanımı Dışındaki İşlere Yaklaşımı**

Bir vatandaşın işlem yapmak için gittiği kurumda algısını belirleyen unsurlardan biri de çalışanların kurumu ne kadar detaylı tanıdığıdır. Her çalışan

kendi görev tanımına detaylı olarak hâkim olsa da, kendi işiyle ilgili olmayan başvurular aldığına nasıl bir yaklaşım sergileyeceği önemlidir. Vatandaşların sürekli başka ve yanlış birimlere/kişilere yönlendirildiği kurumların algısı oldukça olumsuz biçimde oluşmaktadır. Sürecin bütününe hâkim olan ve koordine olması gereken birimlere doğru yönlendirmeler yapan bir çalışan ise algıyı pozitif yönde etkilemektedir. Bazen de çalışanlardan oluşan ani ya da farklı durumlarda kendi görevi olmayan işleri de yapmaları beklenmektedir. Bu durumda çalışanların nasıl tepkilerden verdiğinden katılımcılar şöyle bahsetmektedir:

“İnsanın fitratına göre değişiyor. Herkesin görev tanımında aslında net olmayan bölümler var. Mesela son madde ‘amirin verdiği diğer görevleri yapmak’. Bu da tüm sınırları ortadan resmi olarak kaldıran bir cümle. Verilen her görevi yapmakla yükümlüyüz.” (DGK3)

“Kimse bu benim işim değil yapmam gibi bir yaklaşım sergilemiyor. Çünkü biliyorlar ki bir dakikalarını alarak yapacakları bir iş yapmazlarsa dönüp dolaşıp yine onlara gelecek.” (DGK4)

Çalışanların hizmetin gereği olarak görevleri olmayan konularda bile ihtiyaç olduğunda gönüllü olarak çalıştıkları görüşmelerde vurgulanmıştır. Hizmet bekleyen bir vatandaş söz konusu ise çalışanların tamamına yakını fedakârca kendinden isteneni yapmaktadır. Katılımcılar, görüşmelerde çalışanları bu kültürle yetiştirdiklerinden, en başta kurum idarecileri olarak böyle davranarak onlara örnek olduklarından bahsetmişlerdir.

“Bir çalışan kendiyle ilgili olmayan bir başvuru aldıysa da ‘ne yaparsan yap’ diyemez, alıp konunun ilgisine götürmek zorundadır. Kamu ulaşılamaz, yargılanamaz ve dokunulamaz değildir.” (DGK7)

Yöneticiler, CİMER oluşumunun vatandaşları bilinçli bir şekilde hak aramaya yönlendirdiğini düşünmektedirler. Ayrıca kamudaki personel reformunun sonucunda çok daha nitelikli, donanımlı, bilinçli ve idealist memurlar olduğu görüşmelerde vurgulanan hususlar arasındadır. Katılımcıların yüzde otuzu bazı çalışanların görevi olmayan işleri yapmak istemedikleri ama bu sorunun yöneticinin kurduğu pozitif iletişim ve durumun gerekçesini açıklaması ile çözülebileceği de şöyle açıklanmaktadır:

“Bürokrasi gereği bazen sorumluluk almak istemeyen çalışanlarımız olabiliyor. Yöneticinin çalışma dili ile şekillendirilebilir bir durum bu. Tatlılıkla çalıştırıyoruz ama disiplini de ihmal etmiyoruz.” (DGK1)

“Az da olsa görevi reddedenler olmaktadır. Bazıları ise hoşnut olmamakla birlikte verilen görevi yerine getirmektedirler. Ancak genel olarak iş birliği ve yardımlaşma esas alınmaktadır.” (DGK8)

“Kamu kurumlarında verilen emrin yapılması esastır. Ancak bu durum kendisine gerekçesi ile açıklanmakta ve onayı alınmaktadır. Görevlendirmelerde aksine bir durum olmadıkça, mutlaka her personele bilgilendirme yapılmaktadır.” (DGK5)

Katılımcılardan yüzde onu kurumlarında kesin uzmanlaşma gerektiren hizmetler sunulduğundan dolayı hiçbir personelden görevi dışında bir alanda çalışma talep etmediklerini belirtmişlerdir:

“Hiçbir çalışanımızdan görevi olmayan bir şey yapmasını istemeyiz. Çünkü tüm çalışma alanlarımız ciddi uzmanlıklara ihtiyaç duyan alanlar. Bu yüzden de böyle bir durum olmuyor.” (DGK13)

“Uzmanlık gerektiren süreçlerde görev dışı işler yaptırılmamaktadır. Personel insani olarak yardım etmek istese de bilgisi yetersiz olduğundan yöneticilerin de bu yönde bir talebi olmamaktadır.” (DGK12)

Görüldüğü gibi kamu kurumlarında halka hizmet esası ön planda tutulduğundan çalışanlar görevlerini yerine getirmektedir. Görev dışı alanlarda da gerek yardımseverlik duyguları gereği gerekse kamu disiplini çerçevesinde istekli olmadıkları zamanlar olsa da olumsuz tepkiler vermeden gereğini yapmaktadırlar. Fakat bilgilerin ve yeteneklerinin olmadığı işlerde görevlendirildiklerinde gerek iş veriminde gerekse personel motivasyonunda düşüşler gözlemlenmektedir. Bu durum, vatandaş gözünde kurum itibarına olumsuz yansımalarla bulunmaktadır. Dolayısıyla personel iş tanımı dışı bir alanda görevlendirilirken titizlikle o işe en uygun kişi seçilmeli ve yeni iş tanımına ilişkin bir bilgilendirme sürecinden geçirilmelidir.

### **3.2.8. Performans Değerlendirme Sisteminde Algı İle İlgili Değerlendirmeler**

Araştırmaya katılan kurumlardan kırk beşinde yazılı bir performans değerlendirme sistemi varken yüzde ellibeşinde bulunmamaktadır. Fakat yazılı sistemleri olmasa da yöneticiler çalışanların performansını bazı kriterleri baz alarak gözlemlediklerini ifade etmektedirler. Gerek resmi ve yazılı sistem uygulayan gerekse informal yöntemlerle çalışan performansını değerlendiren kurumların yüzde doksanında değerlendirme sonuçları net ve somut sonuçlar doğurmamaktadır. Yani üstün performans gösteren çalışanlar için bir ödül ya da performansı istenen düzeyde olmayan, ortalama altında kalan vasat çalışanlar için bir ceza yahut yaptırım bulunmamaktadır. Bu durum kamudaki üst düzey yöneticileri rahatsız eden bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bazı yöneticiler performans verilerini dolaylı olarak kullanarak (Örneğin, yurt dışı geziye katılacak personel seçerken başarılıları tercih etmekte) ya da yönetici adaylarını yüksek performansla sahip adaylar arasından seçmektedirler. Bu konudaki açıklamalardan bazıları şöyledir:

“Her yıl düzenli olarak yapılıyor ama bunun sonucunda başarı belgesi, performans primi gibi somut bir ödül ya da algıya yönelik bir tespitimiz yok. Ama işini daha şevkle yapanlara daha çok eğitim, seminer, yurt dışı organizasyonlara katılma imkânı sunmaya çalışıyoruz.” (DGK4)

“Çalışanların yaptığı evraklar kontrol edilir, idareciler hep gözlemler. Ama yazılı bir performans değerlendirme sistemi yok. Performans ölçütleri sayılabilir olmalı, sayılamazsa o zaman kişisel oluyor ve adil olmuyor.” (DGK3)

“İdareciler çalışanların performansını değerlendirmekte ve işe uygun pozisyonlarda personel çalıştırılmasına özen gösterilmektedir. Ancak, çalışanlara yönelik özel bir performans değerlendirilmesi yapılmamaktadır.” (DGK15)

Bazı kurumlarda yıllık değerlendirme sistemleri söz konusu iken araştırmaya katılan kurumlardan birinde günlük bazlı olarak bir değerlendirme sistemi mevcuttur. Bu kurumda her çalışanın performansı günlük olarak yönetici ekranlarındaki istatistikî programlar ile takip edilmektedir. Vatandaşa ve çalışanlara sürekli anket uygulanmaktadır. Vatandaş anketleri sonucunda başarılı olan personel takdir ve teşekkür belgeleri ile ödüllendirilmektedir. Yeterli başarıyı gösteremeyen personel ile

görüşmeler yapılmakta, gerekirse eğitimlere tabi tutulup, kendi yetenekleri ve kişilik yapısına daha uygun farklı birimlere yönlendirilebilmektedir.

“Düzenli olarak sicil uygulaması gibi işleyen bir süreç artık yok. Maddi bir ödül sistemi de mevcut değil. Görevini üstün başarı ile tamamlayanlara dönem dönem teşekkür belgeleri veriliyor.” (DGK12)

Görüşme yapılan kurumlarda kurum kimliğini başarılı şekilde taşıyan, kurum imajını dış paydaşlara olumlu yansıtan dolayısıyla da başarılı iletişim kurarak kurum algısına katkıda bulunan personel tespit edildiğinde; en yaygın ödüllendirme uygulamasının personele teşekkür belgeleri düzenlemek olduğu belirtilmiştir. Performans değerlendirme sistemini somut sonuçlar ile destekleyen iki kurum yöneticisinin açıklamaları aşağıdaki gibidir:

“Performans sistemimiz var. Ölçemezsek yönetemeyiz. Üstün performans gösteren çalışanlarımıza ilave ücret ödemesi yapıyoruz. Yapılan işlem sayısı, işlem kalitesi, alınan memnuniyetler, alınan şikâyetler göz önünde bulunduruluyor.” (DGK15)

“Çapraz değerlendirmeler yapılıyor mutlaka farklı birimler birbirlerine yöneticiler çalışanları çalışanlar yöneticilerini değerlendiriyor. Somut sonuçlar var. Başarı belgeleri gibi onore edeceğimiz unsurlar söz konusu.” (DGK19)

Gerçekleşen performans değerlendirme uygulamalarından bir tanesi hariç tamamında performans değerlendirmelerinde algıya yönelik tespitler yapıp yapılmadığına ilişkin olumlu yanıt verilmiştir. Bu konudaki açıklamalardan bazıları şöyledir:

“Performans değerlendirme sistemimiz var. Yönetici adayı belirlerken özellikle buna bakıyoruz. Bazen sağlıklı olmayabiliyor, işlem adedi gibi ölçütler yanıtlanabiliyor. İletişimde başarılı kişiler, kurum algısına olumlu katkısı olan kişiler bizim yönetici kadrolarımızda en çok tercih ettiğimiz kişiler oluyor.” (DGK2)

“Gelen vatandaşın memnun ayrılıp ayrılmadığını yüzündeki ifadeden anlamak mümkündür. Yöneticilerimiz hangi çalışanın nasıl davrandığını, ne yönde bildirimler aldığını hep gözlemler, kişinin performansını tanımlarken bu önemli bir unsurdur.” (DGK3)

“Değerlendirme formlarında kurdukları iletişim, kurum imajını başarılı yansıtabilme gibi algıya yönelik tespit edici maddeler yer almaktadır.” (DGK10)

“Bir yöneticinin en büyük adaletsizliği, adil davranmasıdır. Hak etmeyen personele de aynı imkânlar verilirse bu, işini canla başla yapan personele haksızlık olur. Bu yüzden kurum yöneticisi olarak ben dengeyi sağlamaya çalışıyorum.” (DGK7)

Yöneticiler yazılı sistemler ile olan değerlendirmeler dışında da çalışanları iş ortamında yakından gözlemlediklerini, iletişime, algıya yönelik tespitler yaptıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca bazı katılımcılar çalışanlarını, kendileri ile kurdukları iletişimden ziyade vatandaşla konuşurken ki tavır ve üslup üzerinden değerlendiklerini ifade etmişlerdir.

Kurumlarda performans değerlendirme sistemlerinin daha adil, daha işlevsel hale getirilmesi gerektiği bulgusu elde edilen veriler arasındadır. Araştırmaya katılan kurumlardan bazılarında hem vatandaş memnuniyetini hem de çalışan memnuniyetini ölçen anketler uygulanmaktadır. Çalışan memnuniyeti anketlerinde iş planı, motivasyon, görev dağılımı, esneklik, adalet, yeterli bilgilendirme, takdir görme gibi unsurlar ölçümlenirken; vatandaş memnuniyet anketlerinde fiziksel ortam, bilgilendirme, kurulan iletişim, davranış, güleryüz, işlem kalitesi ve süresi gibi unsurlar ölçülmektedir. Kendisi kadar çaba sarf etmeyen, emek harcamayan bir başka çalışanla eşit değerlendirilmek çalışan motivasyonu da düşürmektedir. Manevi unsurlar çalışan motivasyonunda önemli olsa da somut ödül/ceza sistemleri ile desteklendiğinde çok daha etkili sonuçlar doğurabilmektedir. Yöneticilerin performans değerlendirme sisteminde en önem verdikleri unsurun liyakat olduğu görülmüştür. Sistemsel veriler bunu ön planda tutmasa da yöneticilerin bu dengeyi sağlamak adına bireysel çabaları mevcuttur.

### **3.2.9. Çalışanların Kriz Durumlarında Yaklaşımlarına İlişkin Değerlendirmeler**

Çalışanların bireysel kişilik özellikleri kriz durumundaki tepkilerinde farklılaşmaya neden olsa da kamu kurumlarında her şeyin mevzuat dâhilinde ve planlı oluşu bu etkileri daha yönetilebilir ve kontrol altına alınabilir kılmaktadır.

Kurumu ya da toplumu etkileyen bir kriz durumunda çalışan yaklaşımlarına ilişkin kurum yöneticilerin yaptığı değerlendirmelerden bazıları aşağıdaki gibi aktarılmaktadır:

“Bazıları soğukkanlı ve çözümcül yaklaşım sergilerken, bazen de abartılı tepkiler verilebilmektedir. Genellikle idarecilerin kriz yönetiminde başarılı, açık ve şeffaf tutumları krizin en az zararlı veya zararsız atlatılmasını sağlamaktadır.” (DGK8)

“Kamu düzeninde yoğun bir hiyerarşi ve eylem planları belirli olduğu için kriz durumunda kimin ne yapacağı belli. Çözüm odaklı davrandıklarını söyleyebilirim.” (DGK4)

“Kriz anında yaptıkları işi duyurmaya değil, o işi eksiksiz yapmaya odaklanırlar.” (DGK10)

“Kamuda dikey bir örgütlenme, iletişimde çok katı hiyerarşi var. Anlık çözüm bulmak zorunlu olduğunda, idarecilerimizin daha çok inisiyatif aldığını ama personelimizin çok inisiyatif alamadığını düşünüyorum.” (DGK 5)

Özellikle son açıklamada vurgulandığı üzere; kamudaki katı hiyerarşi ve dikey örgütlenme kriz ile başa çıkmada planlı ve kararlı bir yöntem sağlasa da belli kurallar çerçevesinde çalışanların da inisiyatif kullanabileceği alanların belirlenmesinin süreçleri hızlandıracağı düşünülmektedir. Üst düzey yöneticilerin iletişime açık ve teşvik edici tutumları, çalışanların kriz anındaki performansları üzerinde oldukça güçlü etkiye sahiptir. Verilen bilgiler doğrultusunda kamu çalışanları, sivil toplum kuruluşları ve ilgili diğer kurumlarla hızlıca koordinasyon sağlayarak hem üstlerine düşeni yapmakta hem de ilde devletin temsilcisi olarak diğer kurum ve görevlilerin de üstüne düşeni yapma konusunda denetimi ve yönlendirmesini sağlamakta oldukları bulgusuna ulaşılmıştır.

### **3.2.10. Çalışanların Birbiriyle İletişimini Güçlendirmeye Yönelik Çalışmalar**

Çalışanların gününün büyük bir bölümünü geçirdiği, aile bireylerinden daha çok çalışma arkadaşları ile olduğu bir iş ortamında huzurun hâkim olması kurumdan hizmet alan tüm paydaşlara yansarak kurumsal algıya etki edeceğinden önem arz

etmektedir. Bu yüzden çalışanların birbirleri ile iletişimine yönelik bilinçli ve proaktif çalışmalar yapmak gerekmektedir. Bu konuda kurumların gerçekleştirdiği çalışmaların başında özel günleri birlikte kutlamak, sosyal etkinlikler, spor faaliyetleri teknik geziler ve eğitim organizasyonları gelmektedir. Yöneticilerin yaptığı açıklamalardan bazıları şöyledir:

“İletişimin temelleri karşılıklı güvene, sevgiye ve saygıya dayanıyor. Aile gibi bir kurum kültürü geliştirmemiz gerekiyor. Amirlerle katı ilişkiler olabiliyor ama bir gönül birlikteliği sağlamaya yönelik sosyal çalışmalar da yapıyoruz.” (DGK1)

“Aynı kuşak olduklarından ortak paydada buluşmaları kolay oluyor. Yazılı ya da planlı bir çalışma yok bu konuda. Ama gayet iyi bir iletişimleri var bu da yoğun ve zorlu bir işgününü daha çekilebilir kılıyor.” (DGK4)

“Bakanlığımızın kullandığı e-posta zincirimiz ile duyurularımız, vefat, taziye, kan ihtiyacı gibi özel durumlar aktarılıyor. Çok sosyal etkinlik düzenleyen bir kurum değiliz. Sosyal sorumluluk projelerinde aktif olarak bağımızı da güçlendirmeye çalışıyoruz.” (DGK5)

“Spor turnuvaları düzenleniyor. Halk oyunları ve tiyatro kulüplerimiz var. Ayrıca kaynaştırma amaçlı piknikler ve yemek organizasyonları olabiliyor. 30 yılını dolduran personel için plaket törenleri gerçekleştiriliyor.” (DGK6)

Araştırmaya katılan kurumların yüzde sekseninde, kaynaşma için sosyal projeler mevcuttur. Bayramlar, Anneler Günü, Kadınlar Günü gibi özel günlerin kutlandığı belirtilmiştir. Yöneticiler düzenlenen sosyal organizasyonlarda çalışanların kendilerinden beklentilerini yakından ifade etme fırsatı bulduğunu aktarmışlardır. Talimatlarının bazen aşağı farklı gittiği, kararların yansımalarının farklı olduğu yanlış anlaşılma durumlarını düzeltmek için etkinliklerin ideal ortamlar olduğu düşünülmektedir.

Katılımcılardan bir tanesi, pek çok kurumda çalışanların doğum günü gibi özel günlere önem verilse de bunun teknolojinin katkısıyla otomatik şekilde yapılmasının değerli hissettirmeyeceğini, sıcak duygular katılarak samimi bir şekilde yapıldığında çok daha etkili olduğunu şöyle vurgulamıştır:

“Doğum günleri pek çok kurumda kutlanıyordur ama mesela bizim genel müdürümüz doğum günü olan bir personelimizi kutlar. Hem de öyle soğuk standart bir mesajla değil yüz yüze ya da arayarak, yakın iletişim kurarak. (DGK15)

Kamu kurumlarının yüzde altmışında personele tanınan lojman imkânı da iş ilişkisine komşuluk ilişkilerini ve ailece iletişimi de katarak çalışanlarının birbirleri ile yakınlaşmalarını sağlamaktadır. Bu da bazı katılımcılar tarafından aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:

“Kurumun lojman imkânı da bulunduğu zaten bir aile ortamı söz konusu. Ailelerin de dâhil olduğu piknikler, kahvaltı organizasyonları, spor etkinlikleri gibi kaynaştırma faaliyetleri sık sık planlanmaktadır. “(DGK12)

“Lojman imkânı olduğu için ailelerle de bir arada olma ekstra bir kaynaşma sağlıyor. Spor tesisleri, restoranlar, kuaförler, kreşler en uygun fiyatlarla hizmet vermektedir. Bu da hem motivasyonu hem de sosyal alan kullanımı sırasında iletişimi ve yakınlığı arttıran bir unsur.” (DGK16)

### **3.2.11. Çalışanların Demografik Özelliklerinin İletişime Etkisine İlişkin Görüşler**

#### **3.2.11.1. Çalışanların Yaşının Kurdukları İletişime Etkileri**

Katılımcıların yüzde sekseni, yaşın kurulan iletişime ciddi oranda etki ettiğini düşünse de bu konudaki görüşler ikiye ayrılmaktadır. Bu oran içerisinde de katılımcıların yüzde altmışı yaş arttıkça tecrübe ile birlikte iletişimde de ustalık mertebesine erişileceğini savunurken; yüzde kırkı ise tam tersine gençlerin iletişimde daha başarılı olduğunu, yaş arttıkça çalışma ve kendini geliştirme hevesinin kalmadığını belirtmektedir. Yaş ile iletişim arasında doğru orantılı bir ilişki olduğunu savunan bazı katılımcıların görüşleri şöyledir:

“Gençlerin kurumu tanınması, karakterinin oturması biraz zaman alabiliyor. Deneyimli personelimiz iletişimde daha başarılı diye düşünüyorum. 35 yaş üstünü daha yapıcı, daha egosunu geride bırakmış bir grup olarak tanımlıyorum.” (DGK2)

“Eski ve deneyimli personelin daha başarılı olduğunu düşünüyorum. Yeni gelen jenerasyonda aşırı bir özgüven var. Onlara karşı katılımcı bir yönetim tarzı

yaratmaya çalışıyoruz. Ceza vermeyi tercih etmiyor, bunun yerine davranışı önlüyoruz.” (DGK3)

“Gençler stratejik iletişime çok yatkın değil. Bir suç tespit edildiğinde agresif tavırlar içerisindeler. Ama yaş aldıkça sakin kalmayı öğreniyor, dengesini kurabiliyor.” (DGK16)

Yaş azaldıkça iletişimdeki pozitif etkilerin arttığını düşünen katılımcıların görüşlerine ise aşağıda yer verilmektedir:

“Yaşlarının genç oluşu onlara dinamizm katıyor, enerjileri yüksek, heyecanları var. Kariyerlerinin başındalar ve yükselmeye yönelik heveslerinden dolayı yapabileceklerinin en iyisini yapmaya gayret ediyorlar. 20/30 yıllık memurlarda aynı şevk kalmayabiliyor.” (DGK4)

“Yaş gençleştikçe daha dinamik olunduğuna ve bunun da iletişime pozitif yansımaları olduğuna inanıyorum.” (DGK7)

“Gençler vatandaşla iletişimde daha güler yüzlü ve anlayışlı. İleri yaşlardaki çalışanlarımız, kendini geliştirme konusunda hevesiz ve yetersiz bu da iletişimlerine yansımakta.” (DGK6)

Katılımcıların yüzde yirmisi ise yaş konusunda nötr düşündüklerini, kurulan iletişimin kişinin yaşından bağımsız eğitim ve kişisel özellikleri ile değişkenlik gösterdiğini şöyle belirtmişlerdir:

“Hizmet alanlar ile iletişimde, çalışanlarımızın demografik özelliklerinin çok etkin bir rol oynadığını düşünmüyorum.” (DGK22)

“İletişimdeki başarı, kişiden kişiye göre değişir. Bazen yaştan, eğitimden, deneyimden ve cinsiyetten bağımsız olabilir. İnsanlara davranış, adap edep aile ocağından gelir, burada öğrenilir, okulla şekillenir.” (DGK20)

“Bu konuda bir ayırım yapmıyoruz, hepimiz aynı işi yapıyoruz. Yaşça daha büyük çalışanlarımız daha tecrübeli, daha çekip çeviren, büyüklük yapıp koruyan bir rol üstlenirken, daha genç olan personel daha güler yüzlü davranabiliyor.” (DGK18)

Görüldüğü üzere yaşın iletişime etkisi konusunda oldukça farklı görüşler bulunmaktadır. Kişisel özellikler zaman zaman belirleyici farkla yaratsa da her yaş grubunun farklı dönemlerde kendince avantajlı ve dezavantajlı özellikleri olabilmektedir. Bu konuda dikkat çeken bir unsur da katılımcılarının yaş grubu ile

ilgilidir. Araştırmaya katılan yöneticilerden yaş arttıkça iletişim yeteneğinde artış olduğunu düşünenlerin tamamı elli yaş üzerindeyken, gençlerin iletişimde daha başarılı olduğunu düşünen yöneticilerin tamamı elli yaş altında olanlardır.

### **3.2.11.2. Çalışanların Cinsiyetinin Kurdukları İletişime Etkileri**

Görüşmeye katılan yöneticiler bu konudaki görüşleri de farklılıklar arz etmektedir. Katılımcıların yüzde altmışı kadınların iletişimde daha başarılı olduğunu ifade ederken yüzde kırkı ise cinsiyetin iletişimi etkileyen bir faktör olmadığını belirtmiştir. Bu konudaki nötr görüşlerden bazıları şöyledir:

“Cinsiyete dayalı bir farklılık olduğunu düşünmüyorum. Bu konuda bir ayırım yapmıyoruz, hepimiz aynı işi yapıyoruz.” (DGK18)

“Çalışanlarımızın kurduğu iletişim açısından cinsiyet anlamında herhangi bir fark yok yani sistematik iletişim içerisinde kadın çalışanlarımızla biraz daha dikkatli ve nazik konuşmaya çalışıyoruz.” (DGK16)

“Cinsiyet konusunda nötr düşünmekteyiz.” (DGK14)

Kadınların iletişimde daha kibar olduklarını ve empati yeteneklerinin daha üstün olduğunu düşünen katılımcılar bunu şöyle ifade etmektedir:

“Cinsiyetin etkisi olduğunu düşünüyorum. Kadınlar, vatandaşlarla diyalogda daha başarılı. Kadının dokunduğu her yer daha naif, daha seçkin. Davranışları, üslubu kesinlikle daha iyi.” (DGK7)

“Kadın çalışanların iletişim ve empati kurma, kendini ifade etmekte çok daha başarılı olduğunu düşünmekteyim.” (DGK10)

Kadınların iletişimi etkilemese de aile içindeki sorumluluklarının daha fazla oluşunun iş performansında olumsuz etkiye neden olduğunu ya da farklı özelliklerinin yarattığı olumsuz etkiler olduğunu belirten katılımcılar da bulunmaktadır:

“Erkekler de kadınlar da kendini rahat bir şekilde ifade edebiliyor ama kadınlar iletişimde biraz daha başarılı. Kadınlara karşı pozitif ayrımcılık uyguluyoruz çünkü her eşitlik adalet demek değildir, kadın çalışanlarımızın hayattaki sorumlulukları daha fazla, daha ağır.” (DGK3)

“Ani karar verme gerektiren kriz durumlarına paniğe kapılarak hızlı müdahale etme yeteneklerini yeterli bulmuyorum. Hemcinsler bir araya geldiğinde de kadınlar arası iletişimde sıkıntılar yaşanabilirken, erkeklerin birbiri ile kurduğu iletişim daha düz daha dolaysız.” (DGK10)

Görüldüğü üzere katılımcılar cinsiyetin iletişime etkileri konusunda farklı görüşlere sahip olsa da kadın erkek ayrımı yapılmadan, her bireyin güçlü yönlerini ortaya çıkarabileceği çalışmalara odaklanmanın iletişimde kurumlara pozitif etki sağlayabileceği düşünülmektedir.

### **3.2.11.3. Çalışanların Eğitim Durumlarının Kurdukları İletişime Etkileri**

Bu konudaki katılımcı görüşleri de farklılık ve değişkenlik göstermektedir. Eğitimin iletişime olumlu yansımaları konusunda katılımcıların yüzde yetmişinin bir fikir birliği olsa da katılımcıların yüzde otuzu tarafından eğitimsiz bir çalışanın eğitilmiş birinden çok daha olumlu davranış kalıplarına sahip olabildiği, vatandaşla daha sıcak daha samimi iletişim kurabildiği ya da çok eğitilmiş bir çalışanın bilgisini her zaman davranışına yansıtamayabildiği düşünülmektedir. Yapılan açıklamalara aşağıda yer verilmektedir:

“Eğitilmiş birinin hitap tarzı ile eğitimsiz bir bireyin hitap tarzı çok daha farklı olabiliyor. Vatandaşlarla iletişimde güleryüz önemli.” (DGK1)

“Çalışanların eğitimleri hizmet alanlar ile iletişimi genellikle doğrudan etkilemektedir. Eğitim seviyesi arttıkça çalışanlar hizmet alan vatandaşlarla daha iyi ilişkiler kurmakta ve kurumun olumlu algısını ve kurumsal imajını iyi yönde etkilemektedirler.” (DGK10)

“Çalışanların hepsi üniversite mezunu, standart üstü bir eğitim seviyesine sahip oldukları için iletişim anlamında da kesinlikle sıkıntı yaşamıyoruz. Eğitimin de kesinlikle iletişimi olumlu yönde etkilediğini düşünüyorum.” (DGK13)

Eğitim seviyesinin yüksek olmasının iletişime olumlu katkısı olduğunu düşünen yöneticiler, personel seçiminde sağlanması istenen kriterlerin başında eğitim olduğunu vurgulamışlardır. Eğitim seviyesinin iletişime etkisi olmadığını düşünen katılımcılardan bazıları görüşlerini şöyle aktarmışlardır:

“Eğitim seviyesi yükselince, iletişim kalitesi değişmeyebiliyor. Bu aileden gelen, okulda başlayan, kurumda devam eden bir süreç. Görgü önemli bir kavram. Temeli sağlamısa devam ettiriyor. O zaman ortaya daha da olumlu bir iletişim çıkıyor.” (DGK2)

“İletişim, demografik etkenlerden ya da eğitimden etkilenmiyor. Tamamen kişilik ile ilgili bir durum. Herkes fitratının, görgüsünün ölçüsünde iletişim kuruyor.” (DGK11)

“Bazen eğitilmiş birinin de kendini ifade edemediği durumlar gözlemleyebiliyoruz ya da çok daha eğitimsiz birinin vatandaşla çok daha etkili bir iletişim kurabildiğine de tanık olabiliyoruz.” (DGK3)

Kişilerin yetiştiği çevre, ailelerinden aldıkları görgü ve eğitim önem arz etse de bireylerin kendilerini geliştirmeye duyduğu heves, kurumun bu konudaki hassasiyeti ve istenen davranış kalıplarını personele eğitimler yolu ile aktarması iletişim konusunda gelişimler sağlayacaktır.

### **3.2.12. Kurumsal Algı Yönetimi Sürecinde Yaşanan Eksik ve Kısıtlılıklar**

Katılımcıların bu konudaki çalışmalar yürütülürken belli eksiklikler üzerine odaklandıkları gözlemlenmiştir. Katılımcıların yüzde altmışının belirttiği en büyük eksiklik kurumun algısının genel olarak merkezden yani Bakanlık/Genel Müdürlük tarafından yönetildiği, il bazında bu çalışmaları yönetecek bir halkla ilişkiler biriminin olmadığı, olsa da merkezi atama ile personel temini sağlandığından bu alanda eğitimi, deneyimi ya da yeteneği olan bir ekip ile çalışmanın her zaman mümkün olmadığıdır. Katılımcılar merkezin genel olarak halkla ilişkiler faaliyetlerinde aktif ve başarılı olduğunu ancak ilin dinamiklerinin farklılık gösterebileceğinden yerel bazda da bu çalışmaları yürütecek profesyonel bir ekip oluşturma gerekliliğini vurgulamışlardır.

“Bütçe ve personel yetersizliğinden ve merkezi idarenin bu süreci kendi yönetmesini yeterli görmesinden kaynaklı olarak halkla ilişkiler gibi bir birimimiz yok. Tüzel bir kişilik değiliz dolayısıyla da imaj geliştirme konusunda bizim yaptığımız pek bir çalışmamız yok.” (DGK7)

“Bu konuya ayrılan bir personel ya da departman yok. Halkla sıcak ilişki kurmak, kapımızın herkese açık olması önemli ama tabii bunun da bir sınırı olması gerekiyor. Evet, kapımız herkese açık ama kapıyı söküp de götürmelerine de izin vermemek gerekiyor.” (DGK1)

“Özel sektör kurumları bunun için personel ve kaynak ayırır iken kamu kurumlarının aynı şeyleri yaptığı söylenemez. Bir halkla ilişkiler birimimiz var ama bu alanda eğitimi donanımı olan kişiler denk gelmeyebiliyor.” (DGK10)

Katılımcıların yüzde otuzunun belirtmiş olduğu bir diğer eksiklik ise bazı kurumlarda il bazında halkla ilişkiler birimi olsa da kurumu daha iyi tanıtmaya yönelik faaliyetler için ayırabilecekleri bütçenin yetersizliğidir.

“Fiziksel anlamdaki yetersizlikler, kurumumuzun görünen yüzü olarak imajımızı olumsuz etkiliyor. Örneğin dizayn anlamında henüz istediğimiz standardı sağlayamadık.” (DGK18)

“Mevcut durumumuz istenen düzeyde maalesef değil. ‘Neyi daha iyi yapmalıyız, sıkıntılarımız neler’ gibi sorulara gelen yanıtlar, bina eksiklerinin, altyapı yetersizlerinin giderilmesi, özlük haklarının iyileştirilmesi yönünde.” (DGK6)

Kurumsal algı yönetimi pek çok faktörü içeren kapsamlı bir süreçtir. Bu konuya gereken önemin gösterilmesi, merkezi idarenin çalışmalarının yanı sıra bölgesel farkların da göz önünde bulundurularak il bazında bu alanda birimler oluşturulması ve profesyonel ekiplerle çalışılması gerekmektedir.

### 3.3. TARTIŞMA

Tez çalışması sonuçları, literatürde yakın konularda daha önce gerçekleştirilmiş araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Kurumsal itibara yönelik olarak yapılan çalışmaların ağırlıklı olarak devlet kurumlarında değil, daha çok özel sektörde gerçekleştirildiği görülse de kamuda valiliklere yönelik olarak Gültekin (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmada kurumsal itibarın yönetiminde iletişime önem verilmesi ve çalışan niteliğinin yükseltilmesi gerektiği bulgularına ulaşılmıştır. Eroğlu ve Solmaz (2012) kurumsal algı yönetimine yönelik olarak, dış paydaşlar kadar iç paydaşların yani çalışanların algılarının da önemsenmesi gerektiği yönünde bulgular elde etmişlerdir.

Çalışanların kurum imajına etkilerine yönelik çalışmada Bal (2011), çalışanlar tarafından kendisine ilgi ve alaka gösterilen vatandaşların, yaşamış oldukları memnuniyetlerini sadece kendi düşünceleriyle sınırlı tutmadıkları, çevrelerine de olumlu etki oluşturdıklarından, çalışan davranışlarının kurumun algısı üzerinde önemli yere sahip olduğu bulgularına ulaşmıştır. Kayacan (2017) tarafından gerçekleştirilen kurumsal imaj yönetimine yönelik araştırma sonuçlarında, kurumsal algı üzerinde çalışanların gerek halkla kurduğu iletişimin gerekse birbirileri ile olan iletişimlerinin önemli yer tuttuğu, bu alandaki olumlu etkilerin, kurum imajını da aynı yönde etkilediği bulgulanmıştır. Taşkiran (2010), kuruma yönelik olumlu hedef kitle algılarının oluşturulmasında, var olan olumlu algıların güçlendirilmesi, olumsuz algı mevcutsa bunların olumlu algıya dönüştürülmesini amaçlayan kurumsal algı yönetiminde kurum lider ve yöneticileri ile çalışanların temel unsur olarak yer aldığı bulgularına ulaşmıştır. Kurumsal itibar yönetimi konusunda Deniz ve diğerlerinin (2017) elde ettiği bulgulara, kurumsal algıyı yönetirken çalışanların itibar çalışmalarına katılımının sağlanmasının belirleyici nitelikte olduğu sonucuna varmışlardır. Sezgin (2017) tarafından kurumsal itibara yönelik elde edilen araştırma bulguları arasında; dış paydaşların kurum hakkındaki güveninin temelini, çalışanların o kuruma duydukları aidiyet ve inanmışlıklarının oluşturduğu, bir kurumun ürün ve hizmetine güven için çalışanlarının katkısının en önemli faktör olduğu yer almaktadır.

Aşağıdaki tabloda kurumlarda yöneticiler ile gerçekleştirilen görüşmelerde katılımcıların özellikle vurguladıkları kavramlar belirtilmiştir.

**Tablo 11:** Kurumsal Algı Yönetiminde Katılımcıların Üzerinde Yoğunlaştığı Kavramlar

|                   |                                                                                                  |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hizmet Kalitesi   | DGK1, DGK2, DGK4, DGK5, DGK8, DGK9, DGK12, DGK13, DGK14, DGK17, DGK22                            |
| Finansal Güç      | DGK1, DGK5, DGK7, DGK9, DGK10, DGK13, DGK17, DGK19, DGK 21, DGK22                                |
| Çalışan İletişimi | DGK2, DGK3, DGK4, DGK5, DGK7, DGK8, DGK9, DGK10, DGK11, DGK13, DGK14, DGK15, DGK17, DGK20, DGK21 |
| Eğitim            | DGK4, DGK7, DGK12, DGK13, DGK17, DGK20                                                           |

|                      |                                                                      |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Görsel Unsurlar      | DGK1,DGK3, DGK4, DGK7, DGK8, DGK9, DGK10, DGK13, DGK14, DGK15, DGK18 |
| Tanıtım Faaliyetleri | DGK5, DGK8, DGK9, DGK10, DGK13, DGK14, DGK16, DGK18                  |
| Sosyal Medya         | DGK5, DGK8, DGK9, DGK19                                              |
| Sektörel Buluşmalar  | DGK7, DGK13, DGK14, DGK15, DGK17, DGK21                              |

Tabloda görüldüğü üzere, hizmet kalitesi ve çalışan iletişimi görüşmelerde katılımcıların üzerinde önemle durduğu unsurların başında gelmektedir. Katılımcıların yüzde yetmiş beşi kurumsal algı yönetiminde çalışanların paydaşlarla kurduğu iletişimin algı üzerindeki önemli etkilerini vurgulamış, yüzde yetmişi de algı yönetimi faaliyetleri kapsamında hizmet kalitesini arttırmaya yönelik çalışmalardan bahsetmiştir. Son yıllarda gelişen teknoloji hizmet kalitesine özellikle hız kazandırma konusunda olumlu etkiler sağlamıştır. Çalışanların gerek birbirleri ile gerekse vatandaşlar ile kurdukları iletişimdeki nezaket, kendini doğru ifade edebilme, bilgisini aktarabilme yeteneği paydaşlar nezdinde kurumsal algıyı etkilediği belirtilen önemli unsurlardandır. Katılımcıların yüzde ellisi diğer faktörleri de önemli kabul etmekle birlikte, finansal güç unsuru yeterli olmazsa istenen çalışmaların gerçekleşemeyeceğini düşündüklerini belirtmişlerdir. Tablo 12’de ise görüşmelerde çalışanların kurumsal algı sürecinde üstlendikleri role ilişkin bazı katılımcı görüşlerin gruplandırılmasına yer verilmektedir.

**Tablo 12:** Kurumsal Algı Yönetimi Sürecinde Çalışanların Rolüne İlişkin Görüşler

|                                             |                                 |                                  |
|---------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| Çalışanların Güçlü Yönleri                  | Mesleki Bilgi                   | DGK4, DGK6, DGK 16, DGK19, DGK22 |
|                                             | Olumlu Davranış Kalıpları       | DGK1, DGK2, DGK8, DGK10, DGK16   |
|                                             | Hizmet Süre Standartlarına Uyum | DGK3, DGK4, DGK8, DGK15          |
|                                             | Kurumsal Aidiyet                | DGK2, DGK4, DGK10, DGK 17        |
| Çalışanların Geliştirilmesi Gereken Yönleri | Mevzuat Takibi                  | DGK9, DGK19                      |
|                                             | Stres Yönetimi                  | DGK5, DGK12, DGK 17, DGK 18      |
|                                             | İnisiyatif Kullanabilme         | DGK5, DGK8, DGK14                |
|                                             | Kişisel Gelişim, Ego            | DGK1, DGK7                       |
|                                             | Yaş                             | Yükseldikçe Olumlu Etki          |
|                                             |                                 | DGK2, DGK3, DGK16                |

|                                                    |               |                         |                                  |
|----------------------------------------------------|---------------|-------------------------|----------------------------------|
| Çalışanların Kurduğu İletişimi Etkileyen Faktörler |               | Azaldıkça Olumlu Etki   | DGK4, DGK6, DGK7                 |
|                                                    |               | Nötr                    | DGK1, DGK5, DGK18, DGK20, DGK22  |
|                                                    | Cinsiyet      | Kadınlar Daha Başarılı  | DGK3, DGK7, DGK11, DGK13         |
|                                                    |               | Erkekler Daha Başarılı  | DGK10                            |
|                                                    |               | Nötr                    | DGK1, DGK2, DGK4, DGK12, DGK14   |
|                                                    | Eğitim Durumu | Yükseldikçe Olumlu Etki | DGK1, DG4, DGK9, DGK13, DGK20    |
|                                                    |               | Değişken                | DGK2, DGK3, DGK11, DGK16, DGK21  |
|                                                    |               | Nötr                    | DGK5, DGK7, DGK,14, DGK19, DGK22 |

Katılımcıların yüzde ellisi görüşmelerde çalışanların kurumsal algı yönetimi sürecinde güçlü oldukları yönlerin başında yeterli mesleki bilgiye sahip olmalarından bahsetmiştir. Başarı sağladığı düşünülen diğer faktörler; kurumun paydaşları ile iletişimdeki başarıları, yapılması gereken işleri vaktinde bitirmeleri ve güçlü aidiyet duygularıdır. Katılımcıların yüzde kırkı ise geliştirilmesi beklenen en önemli yön olarak sürekli değişen mevzuatın takip edilmesi gerektiğini, yüzde otuzu yoğun dönemlerde streslerini daha başarılı yönetebilmeleri beklemektedir. Özellikle kriz durumlarında inisiyatif alabilmeleri ve vatandaşlarla iletişimde daha mütevazı bir davranış kalıbı sergilemeleri çalışanların geliştirilmesi beklenen diğer unsurlardır.

## SONUÇ

Algı yönetimi son yıllarda dikkat çeken kavramlardan biridir. Çağrıştırdığı pek çok olumsuz unsur olsa da kurumsal anlamda kullanımında, özellikle halka daha çok güven telkin eden kamu kurumlarında bu olumsuz etkinin azaldığı gözlemlenmektedir. Kâr amacı gütmek yerine kamu hizmeti sunmayı amaç edinen kamu kurumları rekabet unsurundan uzakta bir performans sergilemektedirler. Buna karşın paydaşlarının özellikle de halkın kurumlarına dair algısını önemsemekte ve bu alanda itibarlarını geliştirmeye yönelik bir çaba içindedirler. Geçmiş yaşantılardan kaynaklı devlet dairesi deyince hafızalarda canlanan olumsuz bazı görselleri silme amaçlanmaktadır. Geçmişteki olumsuzlukların da büyük birçoğunun yanlış tutum ve davranışlar kaynaklı olduğu düşünülmektedir.

Özel sektörde yer alan kurumlardaki kâr amaçlı ve rekabetçi bakış açısı kamu kurumlarında hiçbir zaman yer bulmamış olsa da son yıllarda kurumsal imaj ve itibar kavramları oldukça önemsenen unsurlardır. Bu konuda algıyı ölçen değerlendirmeler, paydaş anketleri, dilek, öneri ve şikâyet kutuları eskisinden çok daha fazla dikkate alınmakta, kurumsal algı yönetimi için bu bildirimler doğrultusunda stratejiler oluşturulmaktadır. Kamu kurumlarının beş yılda bir hazırlanan stratejik planları ve yıllık olarak belirlenen performans programlarında son yıllarda kurumsal algıya yönelik amaç ve hedeflere de yer verilmektedir.

Gerek iç gerekse dış paydaşlar tarafından olumlu bir kurumsal algıya sahip olmak tüm kurumlarda olduğu gibi kamu kurumlarında da önem arz etmektedir. Kurumsal algıyı etkileyen pek çok faktör mevcuttur. Tez kapsamında literatür araştırması bölümünde kurumsal algıyı oluşturan başlıca bileşenler saptanmıştır. Bu bileşenler; kurumsal imaj, kurum kimliği ve kurum itibarıdır. Çalışanların üç bileşen üzerinde de ciddi etkileri mevcut olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bu bileşenler çift yönlü bir etkileşim içinde olup, özellikle ikinci bileşen olan kurum kimliği çalışan davranışları üzerinde ciddi etkiler yaratmaktadır.

Bu tez kapsamında 20 kamu kurumunda 22 üst düzey yönetici ile gerçekleşen görüşmelerde kamu kurumlarında kurumsal algı yönetimi sürecine dair yapılan çalışmalar araştırılmıştır. Katılımcılar, kurumsal algıyı oluşturan bileşenlere dair

kurumlarında yapılan çalışmalardan, çalışanların algı üzerindeki etkilerinden, güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerden, çalışanların görev tanımlarından, kurum bilinirlik düzeyinin yeterliliği konusundaki görüşlerinden, kuruma gelen başvurular ve geri bildirimlerin niteliğinden, kriz durumunda planlanan ve gerçekleşen çalışmalardan, hizmet süresi standartlarından ve çalışanların buna uyumundan, çalışanların birbiri ile iletişimini güçlendirmek için kurumsal çalışmalardan, performans değerlendirme sistemlerinden ve çalışanların demografik durumlarının algı ve iletişim üzerindeki etkilerinden bahsetmişler ve çalışanlarından olan beklentilerini dile getirmişlerdir.

Araştırmada elde edilen bulgular, kamu kurumlarında kurumsal algı yönetimi süreçlerine yönelik daha profesyonel çalışmalar yapılması gerektiği yönündedir. Yöneticiler kurumsal algı yönetiminin öneminin bilincinde olmasına rağmen temel bileşenlerden olan imaja ve kimliğe dair yapılması gereken çalışmalar zaman zaman birbiri ile karıştırılmaktadırlar. Kurumsal algıyı etkileyen pek çok etmen olmasına rağmen eğer çalışanlar kurum amaçlarını içselleştirme ve olumlu bir kurumsal algı yaratma konusunda çaba içerisinde olmazlar ise yapılan diğer tüm çalışmaların eksik kalacağı ve kurumsal algının istenen düzeyde gerçekleşemeyeceği düşünülmektedir. Bu yüzden algı yönetimi çalışmalarının her aşamasında çalışanlar bilgilendirilmeli, kendilerinden beklenenler net olarak aktarılmalı, hedef kitlenin düşüncelerini etkileme, istenen hizmet kalitesine ulaşma konularında eğitilmeleri gerekmektedir. Kamuya personel atamalarında sınav uygulamalarının geliştirilmesi, geçmiş yıllara oranla atamalarda liyakat esaslı seçimler yapılmasını sağlamaktadır. Yeni atanan personel hem işe hem kişisel gelişimine yönelik eğitimlere tabi tutulmaktadır. Katılımcıların görüşmelerde vurguladığı noktalardan biri de geçmiş yıllarda çalışan kaynaklı pek çok şikâyet alınmasına rağmen uygulanan eğitimlerden sonra bu durumda ciddi azalmalar gözlemlendiği yönündedir.

Kurumsal algı yönetimi sürecinde çalışanların algı yönetimindeki etkilerinde, dikkate alınması gereken bir başka nokta ise, her kademedeki çalışanın eşit öneme sahip olabileceğidir. Sadece kurumu temsil yetkisi olan yöneticilerin değil; vatandaşın işlemlerini gerçekleştiren memurların, kapıdaki güvenlikten, misafire çay ikram eden kat görevlisine kadar tüm çalışanlar kurumun algısını bir bütün olarak yönettiği unutulmamalıdır. Algı yönetiminde başarı sağlayan unsurların başında

samimiyet gelmektedir. Bir kurum kendisine toplum nezdinde çizmek istediği imaj için çalışmalar gerçekleştirirken, bu çalışmalar kurumun bütününe kapsamıyor, çalışanlar bu faaliyetlere dâhil edilemiyorsa istenen kurum algısını yaratmakta başarıya ulaşmak mümkün olamayacaktır. Örneğin insana saygı ön plana çıkararak hareket eden bir kurumda, çalışanlar vatandaşları azarlayarak konuşuyorsa kimse kurum ile istenen imajı bağdaştırmayacaktır. Uygun davranış kalıbına yeteri kadar sahip olamayabilen çalışanların eğitim süreçleri kesintisiz olarak devam ettirilmelidir.

Kurumların iletişim halinde olduğu paydaşların algısını gereken sıklıkta düzenli olarak ölçümlemek, paydaşlardan gelen geri bildirimleri önemsemek gerekmektedir. Bu konuda alınan geri bildirimlerin başında gelen memnuniyet anketlerinin sonuçları, kuruma gelen yazılı tüm başvurular ve sözel olarak belirtilen ifadeler titizlikle değerlendirilmeli, iletişim kanalları sürekli açık tutulmalı ve gelişmesi gereken yönler belirlenmelidir.

Toplam kalite yönetimi sistemi gereği iş akış şemaları oluşturulması, standartların belirlenmesi kamusal hizmette hız ve verimin artması adına önemli somut adımlardandır. Özellikle son yıllarda kurumlarda gerçekleşen pek çok işlem dijital ortamlara aktarılmıştır. Ancak farklı kamu kurumlarının farklı teknolojik altyapı desteği sunan programlar kullanması yerine tüm kamu kurumlarının e-devlet gibi tek bir iletişim ağında buluşması tüm iş ve iletişim süreçlerini çok daha hızlı hale getirebilir.

Kamu kurumlarında kurumsal algı yönetilirken yaşanan bir başka handikap da nitelik ve donanımları birbirinden oldukça farklı birkaç kuşağın bir arada çalışmasıdır. Memuriyet yılı yirmi beş yıl üzeri olan grup, eğitim seviyesi nispeten düşük, kendini geliştirme konusunda çok da hevesli olmayan bir profil çizerken, ülkenin nitelikli okullarından mezun, dil bilen, kendini ve işini geliştirme konusunda istekli grubun bir arada çalışması iş ortamında zaman zaman kaoslar yaratmakta, bir süre sonra yüksek performans gösteren ikinci gruptaki çalışanların da motivasyonlarının azalmasına ve performanslarının düşmesine neden olmaktadır. Burada yapılması gereken katılımcıların da belirttiği gibi etkin ve yeterli olmayan performans değerlendirme sisteminin geliştirilmesi, daha aktif hale gelerek liyakat temeline dayandırılmasıdır. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun memurlara

sunduğu güvenceler baki olsa da işini iyi yapmayan, çağın gereklerine uymayan, gelişime ayak direyen çalışanlar geri plana alınmalı, kuruma aidiyeti yüksek olan, bunu da hizmet kalitesine yansıtarak üstün performans gösteren çalışanları mutlu edecek somut ödül sistemleri geliştirilmelidir.

Araştırma sonuçları, kurumsal algının doğru yönetilmesinin öneminin bilincinde olunsa da sadece merkezi yönetim çalışmalarıyla yetinmeyip bölgesel bazda da uzman ekipler kurarak profesyonel çalışmalar yürütülmesi gerekliliğini göz önüne sermektedir. İlerleyen dönemlerde araştırma kapsamı genişletilerek farklı illerde, farklı kurumlara da uygulanabilir. Belirtilmek istenen bir diğer nokta da bu çalışmanın merkezi idarenin taşra teşkilatı olan kamu kurumlarında uygulanmış olmasıdır. Merkezden yönetilen kamu kurumları ile tüzel kişiliğe haiz olan kamu kurumları arasında birtakım farklılıklar yaşanabilmektedir. Gerek bütçesel gerek idari anlamda daha bağımsız olan belediyeler, niversiteler gibi kurumlarda bazı uygulamalar değişkenlik gösterebilmektedir. İleride bu kurumlar ile de benzer çalışmalar gerçekleştirilerek aradaki farklılıkların saptanması faydalı olabilir. Ayrıca farklı perspektifler eklenerek paydaşların özellikle vatandaşların, çalışanların ve diğer kurumların kurumun algısına ilişkin görüşlerinin araştırılmasının ve daha detaylı değerlendirmelerin literatüre ve kamu kurumlarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKLAR

### KİTAPLAR:

ACAR, E. (2012). Görünmeyi Muteber Kılmak. İstanbul: Kerasus Kitap.

ADAİR, J. (2004). Etkili Stratejilik Liderlik Meşhur Liderlerin Başarıya Gidiş Yolu. İstanbul: Bab-ı Ali Yayıncılık. (Çev. Salih Fatih Güneş).

ARGÜDEN, Y. (2003). İtibar Yönetimi. İstanbul: Arge Danışmanlık Yayınları.

ARİSTO

TELES. (2018) Retorik. İstanbul: Say Yayınları. (Çev. Furkan Akderin)

ARKONAÇ, S.A., (1998). Psikoloji: Zihin Süreçleri Bilimi, Alfa Yayınları.

ARNHEİM R. (2012), Görsel Düşünme, İstanbul: Metis yayınları.

AŞMAN ALİKILIÇ, Ö. (2011). Halkla İlişkiler 2.0 Sosyal Medyada Yeni Paydaşlar, Yeni Teknikler. Ankara: Efil Yayınevi.

ATAMAN, G. (2001). İşletme Yönetimi, İstanbul: Türkmen Kitapevi.

ATKINSON, R.L., VD. (2006) Psikolojiye Giriş, Ankara: Arkadaş Yayınevi, çev. Yavuz ALOGAN.

AZİZ, A. (2016). İletişime Giriş, İstanbul: Hiperlink Yayınları

BAĞCI, C. (2017). Silahsız Savaş Algı Yönetimi. İstanbul: Cinius Yayınları.

BAKAN, İ. (2018). Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık, Kavram, Kuram, Sebep, Sonuçlar. Ankara: Gazi Kitabevi.

BALTAŞ, Z., BALTAŞ, A., (2007). Bedenin Dili, Remzi Kitabevi.

BATMAZ, V. (2006) “Otoriteriyen Kişilik ve Uyuma Deneyleri. İstanbul: Salyangoz Yayınları.

- BAYMUR, F. B. (2004). Psikolojiye Giriş. İstanbul, İnkılap Kitabevi.
- BERGER, J., & SALMAN, Y. (1986). Görme Biçimleri. Yankı Yayınları.
- BERKELEY, G. (2003). Yeni Bir Algı Teorisi. Ankara: Yeryüzü Yayınevi.
- BODUR, H. (2018). Bir Kitle İmha Silahı Olarak Algı Yönetimi ve Medya. Ankara: DH Yayınları.
- BULDUKLU, Y. (2015), İmaj Yönetimi, Konya: Literatür Yayınları.
- BULUT, Y.H. (2017). Büyük Dizayn Algı Savaşları. İstanbul: YeniYüzyıl Yayınları.
- ÇAKIRKAYA, M. (2016). Perakende Sektöründe İtibar Yönetimi. Konya: Eğitim Yayınevi.
- CÜCELOĞLU, D. (2012). İnsan ve Davranışı. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- DAVIES, G., CHUN, R., SILVA, V., ROPER, S. (2003) İtibar Yönetimi, İstanbul: Arge Yayın.
- DEMİR, N. (2018). Kurumsal İtibar Yönetimi. İstanbul: Çağlayan Kitap Yayıncılık.
- DİNÇ, M. (2018). Farklı Kültürlerde İletişim ve Algılama Süreci. İstanbul: Hiper Yayın.
- ERASLAN, L. (2018). Sosyal Medya ve Algı Yönetimi: Sosyal Medya İstihbaratına Giriş. Ankara: Anı yayıncılık.
- EREN, E., (2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Yayınları
- FİSKE, J. (1996). İletişim Çalışmalarına Giriş. Ankara: Bilim Sanat Yayınları.
- FOSTER, C. (2019). Hiper-Bağlı Bir Dünyada İtibar Stratejisi ve Analitiği. İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.
- GENEL, F. (2016). Az Daha Çoktur. İstanbul: Scala Yayıncılık.
- GOLEMAN, D. (2000). İşbaşında Duygusal Zekâ. İstanbul: Varlık Yayınları.

- GÖNENÇ, Ö. (2018). Medyada Algı Yönetimi. İstanbul: Derin Kitapevi.
- GÖKSEL, A. B., & YURDAKUL, B. N. (2007). Temel Halkla İlişkiler Bilgileri. Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, İzmir.
- GÜLTEKİN, M. (2019). Algı Yönetimi ve Manipülasyon Kanmanın ve Kandırmanın Psikolojisi. İstanbul: Pınar Yayınları.
- GÜMÜŞ, M., ÖKSÜZ, B. (2009). Turizm İşletmelerinde Kurumsal İtibar Yönetimi. Ankara: Nobel Yayınevi.
- GÜNDOĞAN, M. (2018). Oyun Teorisi Dünyanın Yeni Siyasal Ekvatoru: Koynumuzdaki Guguk Kuşları. İstanbul: Destek Yayınları.
- GÜNEŞ, İ. (2019). Kurumsal İtibar Yönetimi. İstanbul: Cinius Yayınları.
- HERMAN, E.S., CHOMSKY, M. (2006). Rızanın İmalatı Kitle Medyasının Ekonomi Politikası. İstanbul: bgst Yayınları.
- İNCEOĞLU, M. (2011). Tutum Algı İletişim. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- İZGÖREN, A. (2006) Eşikaltı Büyücüler, İstanbul, Elma Yayınevi
- KADIBEŞEGİL, S. (2018). İtibar Yönetimi: İtibarınızı Yönetmekten Daha Önemli İşiniz Var mı? İstanbul: MediaCat Yayınları.
- KAKU, M. (2017). Zihnin Geleceği. Ankara: ODTÜ Yayıncılık.
- KARABULUT, B. (2017). Algı Yönetimi. İstanbul: Alfa Basın Yayın Dağıtım San.Tic.Ltd.Şti.
- KARAİSMAİLOĞLU, S. (2015). Kadın Beyni Erkek Beyni. Ankara: Elma Yayınevi.
- KARAKÖSE, T. (2012). Kurumların DNA' sı İtibar ve Yönetimi. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- KAYNAK, T. (1990). Örgütsel Davranış. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- KELOĞLU İŞLER, E.İ. (2016). Algı İllüzyon Gerçeklik. Ankara: İmge Kitapevi.

KOÇAK, S. (2018). Kurumsal İletişim Unsurlarıyla İtibar Yönetimi. İstanbul: Derin Kitapevi.

KORKUSUZ, M.H. (2012). Kamu Yönetiminde Stres Algısı. İstanbul: Hayat Yayın Grubu.

MACHIAVELLİ, N. (2008). Hükümdar. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

MERAL, P.S. (2011). Yeni Başlayanlar için Kurumsal Kimlik ve Marka. Ankara: Detay Yayıncılık.

MORGAN, C.T. (2009) Psikolojiye Giriş, Ankara: Eğitim Akademi Yayınları

MUCUK, İ. (2003). Modern İşletmecilik. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

MUTLU, E. (2004). İletişim Sözlüğü. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.

ORTAYLI, İ. (2017). Türklerin Altın Çağı. İstanbul: Kronik Yayıncılık.

ÖKSÜZ, B., AKINCI VURAL, Z.B. (2016). Kurumsal Başarıya Giden Yolda Kurum Kültürü. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

ÖZER, K. (2000) İletişimsizlik Becerisi, İstanbul: Varlık Yayınları.

ÖZDAĞ, Ü. (2018). Algı Yönetimi: Propaganda, Psikolojik Savaş, Örtülü Operasyon ve Enformasyon Savaşı. Ankara: Kripto Yayınları.

ÖZDEMİR ÇAKIR, H. (2016). Sosyal Medyada Kurumsal İtibar Yönetimi. İstanbul: Kriter Yayınevi.

ÖZKAN, A. (2009), Halkla İlişkiler Yönetimi, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Sosyal

Yayınları

ÖZODAŞIK, M. (2017), Halkla İlişkiler Ve İletişim, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları

PELENK ÖZEL, A., YILMAZ SERT, N. (2015). Dijital Halkla İlişkiler Kavram ve Araçları. İstanbul: Derin Kitapevi.

PLATON, (1999). Devlet. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. (Çev. Sabahattin Eyüpoğlu – M. Ali Cimcoz).

SAYDAM, A. (2012). İletişimin Akıl ve Gönül Penceresi Algılama Yönetimi. İstanbul: Remzi Kitapevi.

SENEMOĞLU, N. (2013). Gelişim, Öğrenme ve Öğretim Kuramdan Uygulamaya. Ankara: Yargı Yayınevi

ŞAKAR, N. (2011). Kurumsal İtibar ve Paradigmalar. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

TUTAR, H. (2008). Simetrik ve Asimetrik İletişim Bağlamında Örgütsel Algılama Yönetimi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

TZU, S. (2014). Savaş Sanatı. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

ULAĞLI, S. (2020). İletişim Çalışmaları. İstanbul: Motto Yayınları.

UZBAY, T. (2019). Cehalet Bilimi: Küresel Zekâ Algınızı Nasıl Yönetiyor. İstanbul: Destek Yayınları.

YILDIRIM, A.-ŞİMŞEK, H. (2016) Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Seçkin Yayınları.

## **MAKALELER**

AÇIKGÖZ, N., MADİ, B. (1997) Öğrenme İle Beyinde Oluşan Değişiklikler, Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, (9)29-36.

AK, M. (2012) Firmalarda Kurumsal Kimlik, İstanbul Üniversitesi İletişim Dergisi, (3)193-199.

AKGÜN, V.Ö., TEKİN, M. (2019) Çalışanlar Açısından Kurumsal İtibar Yönetimi Uygulamalarının Marka Değeri Üzerine Etkilerini Ölçmeye Yönelik Bir Saha Çalışması, Gaziantep University Journal of Social Sciense, 18(2)638-661.

AKINCI VURAL, Z B., ERKAN, M. (2018). Kurumsal İmajın Güçlendirmesinde Kurumsal Kimliğin Rolü. SDÜ İFADE, 1 (1), 9-41.

AKKAYA TELCİ, B. (2015) Simgeler Evreninde İletişim: Kodlama ve Kod Açımında Teknolojik/Kültürel Etkenler ve Medyatik İletişim Kazaları, E-Journal of Intermedia, (2)358-371.

AKMAN, Y., ÖZDEMİR, M. (2018) Örgütsel Çekicilik Ölçeğinin Geliştirilmesi: Gerçeklik ve Güvenilirlik Çalışması. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (33)371-380.

AKSOY, A.-TÜRKÖLMEZ, O. (2020) Dijital Çağda Demokrasiyi Çağırarak: Cambridge Analytica Skandalı, Journal of Political Administrative and Local Studies, (3)41-59.

AKYOL, S., FER S. (2010) Sosyal Yapılandırmacı Öğrenme Ortamı Tasarımın Öğrenenlerin Akademik Başarılarına ve Öğrenmenin Kalıcılığına Etkisi Nedir? International Conference on New Trends in Education and Their Implications, 882-887.

ALNİAÇIK, E., ALNİAÇIK, Ü., GENÇ, N. (2010) Kurumsal İtibar Bileşenlerinin Algılanan Önemi Demografik Özelliklerden Etkilenmekte midir? Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13(23)93-114.

ALPAN, G. (2008) Görsel Okuryazarlık ve Öğretim Teknolojisi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 5(2)74-102.

ALPARSLAN, A.M., TAŞ, M.A., AYTAŞ, S. (2016) Bireylerin Uyuma Davranışında Kişisel Değerlerin Rolü: Bir Deney Çalışması, 4.Örgütsel Davranış Kongresi Yayını, 606-611.

ARICI, A., DESTİCİ, M.S. (2014) Sağlık Çalışanlarına Yönelik Mesleki ve Kurumsal Algı Araştırması, 8.Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi Bildirisi, 3-16.

ARSLAN, M., KARACAOĞLU, K. (2018) Kamu Görevlilerinin Kurumsal İtibar Algılarının Kamu Hizmet Motivasyonlarına Etkisi: Nevşehir İlçe Belediyeleri Üzerinde Bir Araştırma, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 10(1)15-27.

ARSLAN, M., AKOVA, S. (2018) Kültürel Markalaşma Uygulamalarında Algı Yönetiminin Önemi, Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2(3)126-136.

ASUNAKUTLU, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (9),1-13

AVCI, K. (2018) Üniversite İç Paydaşlarının Kurumsal İtibar Algısı: Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Kurumsal İtibar Araştırması, Selçuk İletişim,12(1)42-63.

AYDEM AYDEMİR, B. (2008) İşletmelerin Yeni Rekabet Aracı Olarak Kurumsal İtibar, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, (10)28-53

AYHAN, İ. (2009) Göz Hareketleri ve Görsel Algı, Bilim Teknik Dergisi, (3)58-60.

BAHAR, B., BİLENER, T. (2009) Kurumsal İtibardan Ülke İtibarına: FARKLI Disiplinlerden Farklı Yaklaşımlara Nitel Bir İnceleme, Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi 13(19)1349-1370.

BAKAN, İ., KEFE, İ. (2012). Kurumsal Açından Algı ve Algı Yönetimi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2 (1), 19-34

BAKAN, İ., DOĞAN, F., KOÇDEMİR, M., OĞUZ, M. (2018) Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kurumsal İmaj ve İş Tatmini İlişkisi, Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi,5(12)205-226.

BAKAN, İ., VD (2018) Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kurumsal İmaj ve İş Tatmini İlişkisi, Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 5(12)205-226.

BAL, M. (2012) “Çalışan Personelin Kurumsal İmaj Oluşumuna Etkisi”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (2)219-241.

BATU, M., KAYACAN, Ş. (2018) Kurumsal İletişim Projelerinin, Kurumların Marka Algısı ile İlişkisi: Belediyeler Yönelik Bir Analiz. Erciyes İletişim Dergisi (5) 749-769.

BEDİR ERİŞTİ, S.D., URGUN, G. (2016) Görsel Algı Kuramına Göre Reklam İçerikli Tasarımların Değerlendirilmesi Süleyman Demirel Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Dergisi 9(17)313-341.

BEYOĞLU, A. (2015) Sanat Eğitiminde Algı, Görsel Algı ve Yanılsama, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 17(1)333-348.

BOLAT, İ. (2006) Konaklama İşletmelerinde Kurumsal İmaj Oluşturma Süreci, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(15)107-126.

BÜYÜKBAYKAL, G.(2012) Günümüzde Kurumsal Kimlik Olgusunun Yeri ve Önemi, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi (22)61-66.

CENG, E. (2018) Algı Yönetimi Aracı Olarak Twitter Kullanımına İlişkin Siyasal Bir Analiz, Erciyes İletişim Dergisi, (5)663-689.

ÇEKMECELİOĞLU, H., DİNÇEL, G.(2013) Çalışanların İş Tutum ve Davranışlarının Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkileri. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi 12(47)125-139.

ÇETİN, S. (2015) Kurumsal İmajın Temel Belirleyicileri: Emniyet Teşkilatı Örneklemi İç Paydaş Anketi, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 13(1)418-440.

DENİZ, S. VD. (2017) Özel Hastane Çalışanlarının Kurumsal İtibar Algısının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 20(1)37-48.

DOĞANALP, B., KAPLAN, A. (2020) Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi: Kurumsal İtibarın Aracı Rolü, Mukaddime,9(2)155-180.

ERDOĞAN, Z, DEVELİOĞLI, K, GÖNÜLLÜOĞLU, S, ÖZKAYA, H. (2006). Kurumsal İmajın Şirketin Farklı Paydaşları Tarafından Algılanışı Üzerine Bir Araştırma. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (15)55-76.

ERİŞTİ, S.D., ULUUYSA, B., DİNDAR, M. (2013) Görsel Algı Kuramlarına Dayalı Etkileşimli Bir Öğretim Ortamı Tasarımı ve Ortama İlişkin Öğrenci Görüşleri, Anadolu Journal of Educational Sciences International, 3(1)47-66.

ERYAYAR, E. (2011) Endüstri Ürünleri Tasarımında Gestalt Teorisi Uygulaması, Zeitschrift für die Welt der Türken 3(2)125-133.

FİDAN, A. (2013) Kişisel ve Kurumsal Açından İmaj Oluşturma, İmaj Yaratma ve İmaj Yenileme Süreçlerine İlişkin Tespitler ve Bireysel/Kurumsal İmaj Oluşturma ve İmaj Koruma Modeli Önerisi, Kent Akademisi 6(3)63-73.

GENÇ, Ç. (2016) Kurum Kültürü Yönetiminde Kurumsal Değerin Çalışanlara Benzetilmesi: Bir İlaç Firmasında Uygulama Örneği, Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 4(1)418-446.

GÜDEN, O. (2019) Küresel Kuruluşların Kriz Yönetimi ve İletişimi Süreçlerine Yönelik Bir Değerlendirme: Facebook&Cambridge Analytica Veri Skandalının Retoriksel Arena Kuramı Bağlamında İncelemesi, İleti-s-im, (31)209-232.

GÜLER, M., BASIM, H.N. (2015) Adayların Kuruma Katılma Niyetlerinde Örgütsel Çekicilik ve Kurumsal İtibarın Etkisi, İş ve İnsan Dergisi, 2(2)115-126.

GÜLER, Ş. (2020) Dijital Mecralardaki Yorumların Kurumsal İtibar Açısından Değerlendirilmesi: Koton Çalışanları Örneği, Simetrik İletişim Araştırmaları Dergisi, 1(3) 148-161.

GÜLLÜPINAR, H., TEKMEK, T. (2018) İmajın Kurumsal İtibara Etkisi: Giresun Belediyesi Örneği, Türkiye İletişim Araştırmaları Dergisi, (29)89-110.

GÜMÜŞ, M. ÖKSÜZ, B. (2009) Çalışanların Kurumsal İtibar Sürecine Katılımlarında İçsel İletişimin Rolü, Journal of Yaşar University, 4(16)2637-2660.

GÜRBÜZ, S. (2010). Algılanan Kurumsal İmajın Yöneticilerin Bazı Tutum ve Davranışlarına Etkisi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (24),230-240

GÜLTEKİN, G. (2020) Kamuda Daha Etkili İletişim Yönetimi İçin Neler Mümkün? İdarecinin Sesi Dergisi, (2)11-18.

GÜVEN, S. (2016) Kurumsal İletişim Bağlamında Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik İlişkisi, Akdeniz İletişim Dergisi, (26)133-154.

GÜZELCİK URAL, E. (2002) İtibar Yönetimi Değer Yaratan Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak İtibar Yönetimi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi, (2)83-93.

HEPKON, Z. (2003). Kurumsal Kimlik İnşası belirleyen Faktörler: Bir Literatür Taraması. İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi, (4),175-211

HOŞGÖR, K. (2016) Algı Problemi Üzerine, Kilikya Felsefe Dergisi, (1)11-29.

ILGIN, H.Ö., ERTEKİN, İ., ATAMAN YENGİN, D. (2018) İmaj ve Kurumsal İmaj Bağlamında Kent İmajı, The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication,8(2)203-215.

IŞIK, M., ZİNCİRKIRAN, M. (2017) Kurumsal İtibar, İş Tatmini ve Örgütsel Özdeşleşme Kavramlarının Demografik Değişkenler ile İncelemesi: Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki Üniversitelerde Bir Araştırma, Finans ve Politik Yorumlar 54(623)21-34.

İPEK, İ. (2003) Bilgisayarlar, Görsel Tasarım ve Görsel Öğrenme Stratejileri, The Turkish Online Journal of Educational Technology, 2(3)68-76.

JOHANSSON, LRM VE XİONG, N. (2003). Algı Yönetimi: Bilgi Füzyonu İçin Ortaya Çıkan Bir Kavram, Information Fusion, 4 (3), 231-234.

KARADENİZ, M. (2009) Pazarlama Yönetiminde İşletmeler İçin Başarılı Bir Kurumsal Kimlik ve Kurumsal İmaj Yaratmanın Önemi, Journal of Naval Science and Engineering, 5(3)1-15.

KARAKAYA, A., ÖZDEMİR AYDIN, Ç. (2015) Kurumsal İtibar Algısının Değerlendirilmesi, Sağlık Akademisyenleri Dergisi,2(4)175-179

KARATEPE, S. (2008) İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 7(23)77-97.

KATIRANCI, M. (2014) Gazi Üniversitesi Öğrencilerinin Görsel Algı Düzeylerinin İncelenmesi, Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, (3), 1-17.

KAYGISIZ, Ü. (2016) Kamu Denetçiliği Kurumu Kurumsal Algı Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(16)19-37.

KERSE, G., KARABEY, C.N. (2017) Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü, Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6(4)375-398.

KILIÇ, T. (2015) Kurum Kültürü: Bir Kamu Kuruluşunda Mevcut ve Arzulanan Kurum Kültürü Üzerine Bir Araştırma, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2(4)57-74.

KORKMAZER, F., SAYDAN, R. (2018) Kurumsal İtibar Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi 6(15)542-561.

MARANGOZ, M., & BİBER, L. (2007). Kurumsal İmajın Ve Kurumsal Ünün Müşteri Bağlılığına Etkileri, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, (2), 173-193.

OKUR, M. (2006) Kurumsal Saygınlık ve Yönetimi, Öneri Dergisi, 7(26), 143-146.

ORAL, G. K. (2015) Bütünleşik Tasarım Yaklaşımı Bağlamında İç Mimarlık Eğitiminde Yapı Fiziği Konuları, İç Mimarlık Eğitimi 3. Ulusal Kongre Kitabı- 15-25.

ÖKSÜZ, H. (2013) Algı Yönetimi ve Sosyal Medya, İdarecinin Sesi Dergisi, (3)12-15.

ÖZBAY, D., SELVİ, Y. (2014) Kurumsal İtibarın Ölçümü: Bir Model Önerisi, İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, 25(76)1-34.

ÖZCAN, H., SOLMAZ, B. (2019) Kurumsal Sosyal Paydaşlar ve Kurumsal İtibar İlişkisi, Türkiye Mesleki ve Sosyal Bilimler Dergisi, 1(2)75-93.

ÖZÇELİK, D.-TORLAK, Ö. (2011) Marka Kişiliği Algısı ile Etnosentrik Eğilimler Arasındaki İlişki: Levis ve Mavi Jeans Üzerine Bir Uygulama, Ege Akademik Bakış, (11)361-377.

ÖZSALMANLI, A.Y., PANK, Ç. (2013) Kamu Yönetiminde Etik Açısından Algılama Yönetimi ve Önemi, Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi, 5(2)47-61.

PALALAR ALKAN, D., ÇANKIR, B. (2018) Katılımcı Çalışma İkliminin Kurumsal İtibar Algısı Üzerindeki Etkisinde Kişi-İş ve Kişi-Kurum Uyumunun Aracılık Etkisi, Anemon Muş Alpaslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(18)93-101.

PİRA, A. (2004) Bir Halkla İlişkiler Hedef Kitlesi; Halkın Tamamı veya Büyük Bir Kısmı Olarak Kamu; Kavramsal Çerçeve, 6(12)225-234.

SALMAN YIKMIŞ, A. (2020) Nitel Araştırmalarda Görüşme Tekniği, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 22(1)183-197.

SAYĞILI, B. (2018) Kültürel Miras ve Kimlik, PsikeArt, (59)24-25.

SAYLI, H. VD. (2009) Etik, Kurumsal İtibar ve Kurumsal Performans İlişkisini Belirlemeye Yönelik İlk 500 İşletme İçinde Yapılmış Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi 14(2)171-180.

SERİNİKLİ, N. (2019) Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Örgütselleşmenin Aracılık Rolü, Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi, 7(18)499-515.

SEZEN, A. (2010) Üniversite Öğrencilerinin Çanakkale Savaşıyla İlgili Bilişsel Algı ve Yorumlama Biçimleri, Dilbilimleri Akademik Araştırma Dergisi, 10(2)175-201.

SEZGİN, D. (2017) Kurum Çalışanı Bakış Açısıyla Kurumsal İtibar, Selçuk İletişim Dergisi, 9(4)141-163.

ŞAHİN PERÇİN, N., ARSLANERGÜL, B.D. (2020) Kurumsal İtibar Yönetiminin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 20(39)1-31.

ŞATIR, F., ERENDAG SÜMER, F. (2006) Kurum İtibarının Bileşenleri Üzerine Bir Araştırma: Sağlık Hizmeti Üreten Bir Kurumda İç Paydaşları İtibarı Nasıl Algılıyor, Selçuk İletişim Dergisi, (5)15-25.

ŞİMŞEK, N. (2004) Yapılandırmacı Öğrenme ve Öğretime Eleştirel Bir Yaklaşım, Eğitim Bilimleri ve Uygulama Dergisi,3(5)115-139.

TASLAK, S, AKIN, M. (2005). Örgüt İmajı Üzerinde Etkili Olan Faktörlere Yönelik Bir Araştırma: Yozgat İli Emniyet Müdürlüğü Örneği. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1 (19), 263-294

TAŞKIN, E., YENİ, Z. (2016) İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Kastamonu Üniversitesi İİBF Dergisi (11)62-86

TAŞKIRAN, N., & BOLAT, N. (2013) Reklam Ve Algı İlişkisi: Reklam Metinlerinin Alımlanmasında Duyu Organlarının İşlevleri Hakkında Bir İnceleme, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(1), 49-69.

TEMEL EĞİNLİ, A., YEYGEL ÇAKIR, S. (2011) Toplum Kültürünün Kurum Kültürüne Yansıması, Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi,3(2)37-50.

TEKİN, H. (2006) Nitel Araştırma Yönteminde Bir Veri Toplama Tekniği Olarak Derinlemesine Görüşme, İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi, 3(31) 101-106.

TOKMAK, İ., STAUB, S., TURGUT, H. (2013) Algılanan Kurumsal İtibarın Çalışanların İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, 21.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri,90-95

TOPAL, B., ŞAHİN, H. (2017) İşgörenlerin Kurumsal İmaj Algılarını Etkileyen Faktörlerin Araştırılması, Balkan Sosyal Bilimler Dergisi Özel Sayı, 164-181.

TUĞCU TANKUT, Ş. (2003) Tüketim Kültüründe Satın Alma Davranışının OLUŞMASI, Selçuk İletişim Dergisi, 3(1)143-149.

TUNÇ, A., ATILGAN, A. (2017) Algı Üzerine Kurulu Yönetimsel Bir Anlayış: Algı'nın Yönetimi, Idea Studies, 3(3)228-238.

ULUÇAY, D.M. (2017) Kurumsal İmaj Ölçümünde Kişiselleştirme Metaforu, Akdeniz İletişim Dergisi, (28)101-118.

URAL, M., TUNA, Ö. (2019) Kurumsal Sürdürülebilirliğin Dünyanın En Çok Konuşulan Dillerinde Çevrimiçi Görsel Algısı, Mavi Atlas Dergisi, 7(2)220-242.

UTMA, S. (2018) Dijital Çağda Medyanın Psikolojik Gücü: Algı Yönetimi Perspektifinden Kuramsal Bir Değerlendirme, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (22)2903-2913.

Uzoğlu, S. (2001) Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj, Kurgu Dergisi, (6) 337-353.

WILLIMON, WH (2000) Mesajımız Burada, Vekalet, 8 (3), 21-24.

YARMACI, N., PELİT, E. (2017) Kurumsal İtibarın Sürdürülebilirliğinde Demografik Özelliklerin Rolü: İstanbul'daki Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, 1.International Sustainable Tourism Congress, 222-237.

YENİÇERİ, Z. (2003) Edward Tolman ve Bilişsel Davranışçılık, PIVOLKA Dergisi,2(10)14-16.

YILDIRIM, A. (1999). Nitel Araştırma Yöntemlerinin Temel Özellikleri ve Eğitim Araştırmalarındaki Yeri ve Önemi. Eğitim Ve Bilim, 23(112).

YILDIZ, M. (2013) Sosyal Medya, Toplumsal Algı ve Devlet, İdarecinin Sesi, (3)56-57.

YILDIZ, M. (2016) Sosyal Etki Süreçlerinin “Tehlikeli Oyun: Dalga” Filmi Bağlamında Değerlendirilmesi (8)41-65.

YILDIZ, M.L. (2013) Algılanan Kişi Örgüt Uyumu, Tanınırlık, İmaj, Örgütsel Çekicilik ve İşe Başvurma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modellemesi ile İncelemesi. Marmara Üniversitesi İİB Dergisi, (1)153-173.

YÜKSELBABA, Ü. (2017) Milgram Deneyi: Otorite ve İtaate Dair, İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, (1)227-270.

## TEZLER

ACAR, A. (2000) Kamuoyu ve Kamuoyu Oluşturma Yöntemleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

AKDEMİR, B. (2006) 6-12 Yaş Arası Zihinsel Engelli Çocukların Görsel Algı Becerilerinin Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

AKMEHMET, D. (2006) Kurumsal İtibar Yönetimi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ALPINAR, Y. (2019) Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Kurumsal İtibar Yönetimindeki Rolü: Türkiye'nin En İtibarlı Markaları Özelinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Araştırma: TBMM Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ALTINTAş, E. (2005) Kurumsal İtibar ve Anadolu Üniversitesi Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

ARĖİN, E. (2018) Algı Yönetimi ve Sosyal Medya: 2017 Anayasa Referandumu Üzerinden Bir İnceleme, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

AYDEM ÇİFTÇİOĞLU, B. (2008) Kurumsal İtibarın Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

AYDOĞAN şAHİN, N. (2019) Çocuklarda Mekân Algısı ve Mekaniksel İmge Zenginliği Bakımından Tasarımın Önemi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

BAL, M. (2012) “Çalışan Personelin Kurumsal İmaj Oluşumuna Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

BIYIK, A. (2007) Yazılı Basında Görsel Unsurların Haber Dizaynındaki Önemi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

BOZKANAT, E. (2013) Gündem Kurma Perspektifinden Algı Yönlendirme: Alkol Düzenlemesi Yasası Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

CABUR, O. (2019) Ortaokul Öğrencilerinin Fen Bilimleri Öğretiminde Yapılandırmacı Öğrenme Ortamına Yönelik Algılarının Cinsiyet, Sınıf Düzeyi ve Akademik Başarı Açısından İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bartın Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

ÇALIŞ, A. (2018) Bir Kamuoyu Oluşturma ve Manipülasyon Aracı Olarak Algı Yönetimi: Kurtlar Vadisi Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÇANKAYA, K. (2008) Sinemada Görsel Algılama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Güzel Sanatlar Enstitüsü.

ÇELİK, G. (2019) Temel Tasarım Eğitiminde Optik Algı Yanılsamasının Görsel Tasarım Uygulamalarındaki Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

DEMİR, Z. (2016) Tüketici Davranışlarında Algı Yönetiminin Rolü: Ünlü Algisının Kadın Tüketici Davranışlarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

DOĞAN, A. (2019) Halkla İlişkiler Çalışmalarında Algı Yönetimi: Lösev Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

GEZMEN, A. (2014) Kurumsal İtibar ve Kurumsal İtibar Algısının Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma: TBMM Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

GÖZÜTOK, M. (2017) Descartes ve Berkeley’de Görme Kuramı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

GÜLER, Ç. (2012) Çalışanların Kurumsal İtibar Sürecine Katılmalarındaki Rolü: Türk Telekom Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

GÜNEŞ, G. (2008) Yeni İlköğretim Matematik Dersi Öğretim Programının Öğretme Öğrenme Ortamına Yansımaları, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

KAHVECİ, S. (2019) Örgütsel Algı ve Örgütsel Algı Yönetimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KAYACAN, Ş. (2017) Kurumsal İletişim Kampanyalarının Marka Algısı Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KAYAPINAR, İ. (2007) Yöneticilerin Çalışanlar Tarafından Algılanan Yönetim ve Liderlik Anlayışlarının Çalışanların İş Doyum Düzeyleri Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KÖKER, N.E. (2010) Kurum Değeri Yaratma ve Geliştirmede İtibar Yönetiminin Önemi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

MERTOĞLU, H. (2011) Fen ve Teknoloji Öğretmenlerinin Öğretim Stillerinin ve Yapılandırmacı Öğrenme Ortamına İlişkin Algılarının Öğretim Uygulamalarına Etkileri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

ORTA, A.Z., (2009) Etkili İletişim Sürecinde Kişilerarası İletişim Becerileri ve Yaratıcı Drama Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÖZARSLAN, M.Z. (2014) Kitleleri Harekete Geçirme Aracı Olarak Sosyal Algı Yönetimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÖZGÜL, R. (2010) İtibar Yönetimi Çerçevesinde Öyküleme, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÖZLEM DEDE, D. (2017) Basın Fotoğraflarında Algı Yönetimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

PAMUKÇUOĞLU, M. (2017) Medyanın Toplumsal Algı Yönetimindeki Rolü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

RODOP, G. (2014) Modern Müzelerde Aydınlatmanın Mekânsal Algı Üzerindeki Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

ŞAHİN AKKAŞ, M. (2019) Göçün Olumsuz Etkilerine Karşı Algı Yönetiminin Kullanılması ve Sakarya'daki Mülteci/Sığınmacıların Sorunları Tespiti, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TOKATLI, M. (2015) Sosyal Medyada İtibar Yönetimi: Üniversiteler Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YAHYAOĞLU, R. (2013) Yaşlanma Ve Zaman Algısı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YAKIN, M. (2004) Reklamda Algı Yönetimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YEŞİLDAL, Ö. (2019) Nöroloji ve Mekânsal Biliş Arasındaki İlişki Bağlamında Space Syntax Eleştirisi, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

YİRMİBEŞ, S. (2010) Kurumsal İtibar Yönetimi ve Kamuya Bağlı Bir Kurumda Kurumsal İtibarın Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

## İTERNET KAYNAKLARI

<https://www.tdksozluk.gov.tr/algı> (Erişim tarihi 11.10.2019)

<https://www.inşaatnoktasi.com/haber> 10.02.2016 tarihli içerik (Erişim tarihi 20.10.2019)

[www.ortapia.com/Karaismailoglu](http://www.ortapia.com/Karaismailoglu), S. 28.05.2020 tarihli internet içeriği (Erişim tarihi 30.05.2020)

<http://www.academia.edu.tr.documents/36914192/psikolojiye-giris-auzef> (Erişim tarihi 10.05.2020)

<http://www.slideplayer.biz.tr/slide/9115847> (Erişim tarihi 15.05.2020)

<http://www.bilgioloji.com/pages/sosyal/bilim/psikoloji/gestalt-kurami-nedir> (Erişim tarihi 10.03.2020)

<https://pointeriorblog.com/post/gestalt-kurami-ve-tasarimi> (Erişim tarihi 15.01.2020)

<https://www.fikir.gen.tr/neden-algi-yanilmasi-yasariz/> (Erişim tarihi 20.03.2020)

<https://www.algiozelegitim.com.tr/duygusal-tepkileri-yonlendiren-bolge-amigdala/> (Erişim tarihi 14.03.2020)

<http://www.acikogretimadalet.com/simgeselalgilar/> (Erişim tarihi 23.10.2019)

<http://ogmmateryal.eba.gov.tr/panel/upload/kitap/psikoloji/sec/unite2/index> (Erişim tarihi 03.06.2020)

<https://psikonet.com/algı-sistemi> (Erişim Tarihi 02.05.2019)

<https://www.haberturk.com/polisakademisinde-teror-raporu-terorun-3-hali-2519681> 06.09.2019 tarihli içerik (Erişim tarihi 16.11.2019)

<https://www.ntv.com.tr/ekonomi/nutelladan-palm-yagi-iddalarina-yanit/19.01.2017> tarihli içerik (Erişim tarihi 20.12.2019)

<https://teyit.org/tubitakin-son-15-yilin-en-basarili-projesi-iddialari> (Erişim tarihi 06.08.2020)

<https://www.kisiselbasari.com/suuralti-telkinleri-25.kare> (Erişim tarihi 20.10.2019)

<https://medium.com/@erenbilal/cambridge-analytica-skandal>

<https://www.jandarma.gov.tr/indirilebilir-icerikler/değişen-güvenlik-algısı> (Erişim tarihi 01.04.2020)

<http://stratejikfocus.com/kurumsal-itibar-arastirmalari.htm>, 28.10.2004 (Erişim Tarihi 12.05.2020)

[http://www.canaktan.org/politika/kamuda-kalite/Balci, A.](http://www.canaktan.org/politika/kamuda-kalite/Balci,A.) (Erişim tarihi 26.03.2020)

<https://www.kigem.com/kurumsal-itibar-yonetimi.html>/Sekman, M. (Erişim tarihi 23.03.2020)

[https://www.dunya.com/kose-yazisi/kurumsal-itibar-yonetimi/342904/Okay, H.](https://www.dunya.com/kose-yazisi/kurumsal-itibar-yonetimi/342904/Okay,H.) (Erişim tarihi 05.12.2020)

<https://www.iye.org.tr/kurumsal/tarihçe> (Erişim tarihi 12.04.2020)



**EKLER**

**EK 1**  
**VALİLİK İZİN BELGESİ**

T.C.  
VALİLİK MAKAMINA  
İZMİR

İlimizde faaliyet gösteren Ek:1 listede belirtilmiş olan kamu kurumlarında, “Kurumsal Algı Yönetimi Sürecinde Çalışanların Rolü” konulu yüksek lisans tez çalışmamın araştırma bölümünü gerçekleştirmek amacıyla kurum amirleri ile Ek:2 formdaki sorular doğrultusunda mülakat gerçekleştirebilmem için gerekli iznin verilmesini olurlarınıza arz ederim.

Gamze ERDOĞRUL

OLUR

## **EK 2**

### **GÖRÜŞME FORMU**

- 1- Kurumsal algı konusunda düşünceleriniz nelerdir, kurumsal algı sizce neden önemlidir?
- 2- Kurumsal algıyı oluşturan bileşenlerden olan kurumsal imaj geliştirme konusunda kurumunuzda yapılan çalışmalar nelerdir?
- 3- Kurumsal algıyı oluşturan bileşenlerden olan kurum kimliği geliştirme konusunda kurumunuzda yapılan çalışmalar nelerdir?
- 4- Kurumsal algıyı oluşturan bileşenlerden olan kurumsal itibarı geliştirme konusunda kurumunuzda yapılan çalışmalar nelerdir?
- 5- Kurumunuzun hizmetleri ve yaptığı çalışmaların paydaşlarınıza ve kamuoyuna nasıl aktarmaktasınız, kurum bilinirliğin yeterli düzeyde olduğunu düşünüyor musunuz?
- 6- Kurumsal algı şekillendirilirken çalışanların üstlendiği rolden söz eder misiniz?
- 7- Kurumsal algı yönetilirken çalışanlarınızın başarılı bulduğunuz yönleri aktarır mısınız?
- 8- Kurumsal algı yönetilirken çalışanlarınızın geliştirilmesi gerektiğini düşündüğünüz yönlerini anlatır mısınız?
- 9- CİMER kapsamında gelen başvurulardan ne kadarı olumlu ne kadarı olumsuz geri bildirim içermektedir ve bunda çalışanlarınızın payı sizce nedir?
- 10- Kurumunuzdan hizmet alan dış paydaşlarınızdan çalışanların kendileriyle kurduğu iletişim ve davranış kalıplarına yönelik olarak geri bildirimler almakta mısınız? Alınan geri bildirimler ne yönde ağır basmaktadır?
- 11- Kurumu etkileyen herhangi bir kriz durumunda çalışanlarınızın tepkileri nasıl olmaktadır? Sizce bu tepkiler yeterli ve yerinde midir?
- 12- Kurumdan alınan hizmetlerde herhangi bir süre standardı mevcut mudur, mevcut ise çalışanlar buna ne ölçüde riayet etmektedir?
- 13- Kurumunuzda görev tanımları kesin sınırlarla çizilmekte midir?

- 14- Çalışanlarınız görevi olmayan işler konusunda da kendilerine ihtiyaç duyulduğunda nasıl bir yaklaşım sergilemektedir?
- 15- Çalışanlarınızın birbiri ile olan iletişimini güçlendirmek için nasıl çalışmalar yapılmaktadır?
- 16- Çalışanların düzenli aralıklarla performans değerlendirmeleri yapılmakta, yapılan değerlendirmeler somut sonuçlar doğurmakta mıdır? Bu değerlendirmelerde algıya yönelik tespitler yapılmakta mıdır?
- 17- Çalışanların demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, vb) ve eğitim durumları hizmet alanlar ile iletişimde nasıl bir rol oynamaktadır?

## ÖZGEÇMİŞ

Gamze ERDOĞRUL, 1998- 2002 yılları arasında Marmara Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünde lisans eğitimini tamamlamıştır. Mezun olduktan sonra özel sektörde İşe Alım ve Eğitim Uzmanı olarak başladığı kariyerine İnsan Kaynakları Müdürü olarak yedi yıl boyunca devam etmiştir. Sonrasında kamuya geçiş yapmış olup, şu an İzmir Valiliği Yatırım İzleme ve Koordinasyon Başkanlığında Eğitim Koordinatörü olarak görev yapmaktadır. Kamu kurum ve kuruluşlarına “İletişim”, Kamu Yönetiminde İnovasyon”, Algı Yönetimi gibi konularda seminerler vermekte, stratejik plan ve proje çalışmalarında görev almaktadır. Evli ve iki çocuk annesidir.