

T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

KAMU HİZMET SUNUMUNDA DEĞER YARATMA VE KURUM İÇİ
İLETİŞİM İLİŞKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

EDA AKGÜN

TEZ DANIŐMANI

PROF.DR.ÖZCAN YAĞCI

ANKARA-2015

Eda AKGÜN tarafından hazırlanan "Kamu Hizmet Sunumunda Değer Yaratma ve Kurum İçi İletişim İlişkisi" adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Kabul (sınav) Tarihi:...../...../.....

(Jüri Üyesinin Unvanı, Adı-Soyadı ve Kurumu):

İmzası

Jüri Üyesi :.....

Jüri Üyesi :.....

Jüri Üyesi :.....

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../20...

Prof. Dr. Doğan TUNCER

Enstitü Müdürü

ÖZET

Günümüz koşullarında, sadece üretimi gerçekleştirmek rekabette üstünlük sağlamaya yetmemektedir. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı bu zaman diliminde mal ya da hizmetin eş zamanlı olarak nihai tüketiciyle en doğru iletişim stratejileriyle buluşması bütün kurumlar açısından önem arz etmektedir. Kurumların bu farkındalığı yaratması öncelikle kendi iç çevrelerine yönelmelerini gerektirmektedir. Bu gereklilik dış çevrenin tatmin olmasında iç çevre tatmininin öncülüğünden kaynaklanır. Bağlantılı olarak kurum içi iletişim faaliyetleri üzerinde durularak iç çevrenin üretim ve iletişim etkinliğinin artırılması hedeflenir. Kurum içi iletişim faaliyetlerinin sistematik bir anlayışla hayata geçirilmesi kurumsal hedeflere ulaşmada en etkili yaklaşımlardan biridir.

Kurumlar tarafından stratejik bir şekilde planlanan, uygulanan çalışanlar ve nihai tüketici açısından değer yaratan, memnuniyet düzeylerini artıran kurum içi iletişim faaliyetleri önemli bir yönetim etkinliğidir. Hizmeti alan yani nihai tüketici açısından değer, hizmet ya da ürün için ödediği bedel karşısında daha fazla fayda elde etmektir. Hizmeti veren yani kurum açısından değer ise, fiziki uygunluk, çalışanlarla kurulan olumlu ilişkiler ve iletişimin yanında parasal olarak elde edilen faydaların tümüdür. Kurum açısından rasyonel tüketici açısından duygusal motiflerle şekillenen değer tanımlarının birbirleriyle mutlak bir biçimde örtüşmesi çoğu zaman güçlükler arz eder. Kurum içi iletişim faaliyetleri söz konusu güçlükleri minimize eden etkili müdahale biçimlerinden biridir.

Tez, kamu kurumlarında gerçekleştirilen hizmet sunumunda, kurum içi iletişim faaliyetlerinin değer yaratıcı unsur olarak kabul edilip edilmediği sorunsalından hareket edilerek hazırlanmıştır. Dört farklı kamu kurumunda çalışan toplam 256 kişi üzerinde uygulanan anketlerden hareketle elde edilen veriler analiz edilmiş, bulgulardan faydalanarak öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurum İçi İletişim, Kamuda Hizmet Sunumu, Değer, Hizmet Sunumunda Değer.

ABSTRACT

In today's conditions, production alone is not considered sufficient enough to gain advantage over competition. In this period of time, when there is harsh competition, it is highly significant for all corporations to deliver goods or services to end consumers concurrently through the most appropriate means of communication strategies. In order for the corporations to create such awareness, they need to head towards their own environment primarily. This necessity stems from the leadership of the satisfaction of inner environment for satisfaction of the outer environment. Correlatively, it is aimed to increase internal environment's production and communication effectiveness emphasizing activities of incorporate communication. Actualization of incorporate communication activities systematically is one of the most effective approaches in achieving corporate goals.

Incorporate communication activities, which are planned and applied strategically by corporations and create value from the point of end consumer and increase level of satisfaction are important management technique. Value, from the point of the served i.e. end-consumer, is to gain more benefit from the service and product s/he pays for. Value, from the point of supplier i.e. corporation is physical convenience, along with the favorable work relations and communication with the employees, all of the benefits gained from it financially. Coinciding absolutely the definitions of value shaped by the emotional motives from the point of corporation, national motives from the point of consumer generally rises difficulties. Incorporate communication activities are one of the most effective ways to minimize the aforementioned difficulties.

This thesis was prepared based on the research question whether or not incorporate communication regarded as a value creating factor in public service delivery. The data, obtained from the questionnaires applied to 256 public employees working in 4 different public corporations, have been analyzed and suggestions have been developed through its findings.

Key words: Incorporate Communication, Providing Services in Public Corporations, Value, Value in Service Providing.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT	II
İÇİNDEKİLER	III
TABLolar LİSTESİ	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ	VII
GİRİŞ	1

BÖLÜM 1.

KURUM İÇİ İLETİŞİME YÖNELİK KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Kurum İçi İletişimin Kapsamı	5
1.2. Kurum İçi İletişimin İlişkili Olduğu Alanlar	8
1.2.1. Kurumsal İletişim	8
1.2.2 Halkla İlişkiler	11
1.2.3. Kurumsal İmaj	15
1.2.4. Kurumsal İtibar	21
1.2.5. Kurumsal Kimlik	28
1.2.6. Kurum Kültürü	33
1.3. Kurum İçi İletişimin Amacı ve Hedefleri	37
1.4. Kurum İçi İletişimin İşlevleri	40
1.4.1. Kurum ve Çevre İlişkisi	42
1.4.1.1 Genel /Makro Çevre	42
1.4.1.2 Görevsel(Kurumsal/Uygulama) Çevre	44
1.4.1.3. Kurum içi ve Kurum Dışı Halkla İlişkiler	45
1.5. Kurum İçi İletişimde Araç ve Yöntemler	47
1.5.1. Kurum İçi İletişimde Kullanılan Araçlar	47
1.5.2. Kurum İçi İletişimde Yöntemler	50
1.5.2.1 Biçimsel İletişim/ Resmi iletişim	50
1.5.2.2 Biçimsel Olmayan İletişim	52

BÖLÜM 2.

KAMU HİZMETİ ve DEĞER YARATMA

2.1. Hizmet	54
2.1.1. Hizmetlerin Özellikleri	57
2.1.2. Hizmetlerin Sınıflandırılması	58
2.2. Kamu Hizmeti	63
2.2.1. Kamu Hizmetlerinin Kalitesini Etkileyen Koşullar	65
2.2.2. Kamu Hizmetinin Özellikleri	68
2.2.3. Kamu Hizmet Sunumunda Yeniden Yapılanma	69
2.2.4. Kamu Sektörü ile Özel Sektör Arasındaki Farklar	72
2.2.5. Kamu Hizmeti ve İletişim	74
2.3. Değer Kavramı	75
2.3.1. Hizmeti Veren (Kurum) Açısından Değer	77
2.3.2. Hizmeti Alan (Müşteri) Açısından Değer	79
2.4. Kamu Hizmeti ve Değer İlişkisi	82

BÖLÜM 3.

KURUM İÇİ İLETİŞİM FAALİYETLERİ VE DEĞER YARATMA SÜRECİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

3.1. Araştırmanın Yöntemi	84
3.1.1. Araştırma Evren ve Örneklemi	84
3.1.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi	84
3.2. Araştırma Bulguları	85
3.2.1. Demografik Özelliklere İlişkin Frekanslar	85
3.2.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik	87
3.2.3. Demografik Özelliklere Göre Faktörlerin İncelenmesi	90
3.2.4. Kurum ve Boyutlar	94
3.2.5. Boyutların Kendi Aralarında İlişkilendirilmesi	96
3.2.6. Boyutların Aralarındaki İlişkilerin Modellenmesi	96

3.2.6.1 Hiyerarşik Modeller.....	97
3.2.6.2. Boyutlar ile Çok Değişkenli İlişkinin Gösterilmesi Modeller.....	101
3.2.7. Araştırma Sonucunda Elde Edilen Bulgular.....	102
SONUÇ.....	106
KAYNAKÇA	109
EKLER	117
Ek-1. Anket Formu	117

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Kurumsal İtibar Kriterleri	23
Tablo 2. Kurum İçi Halkla İlişkiler ve Kurum Dışı Halkla İlişkilerin Farkı.....	46
Tablo 3. Hizmetleri Sınıflandıran Çalışmalar.....	58
Tablo 4. Hizmet İşletmesinin Esnekliğine ve İnsiyatifine Göre Sınıflandırılması.....	60
Tablo 5. Kamu ve Özel Kesimi Ayıran Temel Özellikler.....	74
Tablo 6. Cinsiyete Ait Frekanslar	85
Tablo 7. Yaş Gruplarına Ait Frekanslar.....	85
Tablo 8. Eğitime Ait Frekanslar.....	85
Tablo 9. İş Yerindeki Pozisyona Ait Frekanslar	86
Tablo 10. En Az Bir Kez Kurum İçi İletişim Faaliyetlerine Katılıma İlişkin Frekanslar.....	86
Tablo 11. Kurumlara İlişkin Frekanslar.....	86
Tablo 12. Faktör Analizi Sonuçları Özet Tablosu.....	88
Tablo 13. Faktörlerin Betimleyici İstatistikleri.....	90
Tablo 14. Cinsiyete Ait Boyutlar.....	90
Tablo 15. Yaş Grubuna Ait Boyutlar	91
Tablo 16. Eğitim Seviyesine Ait Boyutlar	92
Tablo 17. Pozisyona İlişkin Boyutlar	93
Tablo 18. En Az Bir Kez Kurum İçi İletişim Faaliyetlerine Katılım ile İlgili Boyutlar.....	94
Tablo 19. Kurumlara Ait Boyutlar	95
Tablo 20. Boyutlar Arasındaki İlişkinin Araştırılması.....	96
Tablo 21. Model 1- R Kare Tablosu	97
Tablo 22. Model 1- Varyans Analizi Tablosu	97
Tablo 23. Model 1- Katsayılar	97
Tablo 24. Model 2- R Kare Tablosu	98
Tablo 25. Model 2- Varyans Analizi Tablosu	98
Tablo 26. Model 2- Katsayılar	98
Tablo 27. Model 3- R Kare Tablosu	99
Tablo 28. Model 3- Varyans Analizi Tablosu	99
Tablo 29. Model 3- Katsayılar	100
Tablo 30. Çok Değişkenli Model- R Kare Tablosu	101
Tablo 31. Çok Değişkenli Model- Varyans Analizi Tablosu.....	101
Tablo 32. Çok Değişkenli Model- Katsayılar.....	101

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kurum Kültürü-İklim- Kimlik ve İmaj Arasındaki İlişki.....	17
Şekil 2: Kurum Kültürünün Performans ve Tatmin Üzerindeki Etkisi.....	36
Şekil 3: Kurumun Makro/Genel ve Kurumsal/Görevsel Çevresi	42
Şekil 4: Örgüt Çevresi	44
Şekil 5: Kamu Hizmetinin Hedef Boyutu.....	65
Şekil 6: Kamu Hizmetlerinin Kalitesini Etkileyen Koşullar.....	66
Şekil 7: Bir İşletmede Değer Yaratın Unsurlar.....	78

GİRİŞ

Günümüzde özel veya kamu sektörü fark etmeksizin tüm kurumlar, değişim ve gelişime ayak uydurabilmenin beraberinde getirdiği gerçekliklerle baş başadır. Boşluk içinde yaşamadıklarını bilen kurumlar çevrelerinde dinamik özellikler arz eden değişimlerle uyumlu stratejik yaklaşımları oluşturma çabası içindedirler. Bu bağlamda iletişim, her türlü üretim faaliyetinin temelini oluşturan ana stratejik unsurlardan biri haline gelmiştir.

İletişim; simgeler aracılığıyla bir kişiden ya da gruptan diğerine (veya diğerlerine) bilginin, fikirlerin, tutumların veya duyguların iletimidir (akt. Mutlu,2008: 141). Hedef kitlesine mesajları doğru şekilde iletmek isteyen kurumlar çeşitli iletişim faaliyetleri ile kendilerine bu alanda hizmet edecek alt departmanlar oluşturmaya başlamışlar veya iletişim faaliyetleri ile konunun önemini çalışanlara hissettirme çabası içine girmişlerdir. Kurumun ilişki kurmayı planladığı iç hedef kitle ile kurum arasında sağlam ve kalıcı bağların oluşmasında, kurum içi iletişim faaliyetlerinin olumlu etkilerde bulunması beklenir.

Kurum içi iletişim, kurum çalışanları ile kurum ve çevre arasında güvene, karşılıklı iyi niyete dayalı ilişkiler geliştirip, kurumda verimliliği arttırmayı amaçlamaktadır (Kazancı, 2009: 337). Çalışanların kuruma ait gelişmelerden haberdar edilmesi, koordinasyon oluşturma ve takım ruhuyla çalışma ortamının yaratılması kurum içi iletişimin başlıca amaçları arasında yer alır. Dolayısıyla, başarılı olmak isteyen kurumların çalışanlarıyla açık sistem anlayışı içinde hareket etmesi, amaç birlikteliğinin sağlanması, çalışanların görüş ve düşüncelerine açık olmasını gerekli kılar.

Kurum içi iletişim faaliyetlerini gerçekçi ve etkin biçimde hayata geçiren kurumların rakiplerine göre bir adım önde olacaklarını ifade etmek mümkündür. Özellikle hizmet sektöründe zaman zaman tüketicilerle kurulan yüz yüze ilişkiler, kurumun başarısını etkilemektedir. Tüketicilerle birebir ilişki kuracak olan çalışanın bulunduğu ortamdan memnun olması sonucunda hizmetin o anki niteliği de değişime uğrayabilmektedir. Hizmet sunumu sırasında neyin etkili olduğu veya değer yaratıcı unsurun ne olduğu sorusu karşısında çeşitli cevaplar alınabilmektedir.

Son yıllarda kamu kurumlarında yeniden düzenlemeler yapılmakta, kurum içi iletişime önem verilmekte, organizasyonel yapılar değişmektedir. Bu değişikliklerle bağlantılı olmak üzere, kamunun sunmuş olduğu hizmetin hem niteliğinin arttığı hem de katma değerler yarattığı

iddia edilmektedir. Tezimiz, kamu kurumlarındaki değişikliklerden yola çıkarak, yeni değerler yaratılıp yaratılmadığını, iddiaların geçerli olup olamayacağını araştırmak, bilgi sunmak ve değerlendirmeler yapmak üzere tasarlanmıştır.

Tek'e göre değerler, insanların yaşamlarında aradıkları kalıcı motivasyonlar ya da amaçlar anlamına gelir. Pazarlama ve işletmecilik bilimi de, insanların bu amaçlarına erişmelerini sağlayacak araçları hazırlar. Değerler, piyasa talebini belirler (2006: 66). Piyasa talebini belirleyecek iki tür değer bulunmaktadır: Hizmeti veren (işletme) açısından ve hizmeti alan (müşteri) açısından değer.

Hizmeti veren (işletme) açısından değer; kurumsal amaçlarla ilişkilidir. Kurumların temel amaçları tüketicileriyle uzun süreli ilişki kurarak; varlıklarını sürdürmek, rakipleriyle rekabet edebilmek, yatırım yapmak, maliyetlerini düşürmek ve karlılıklarını arttırmaktır (şahin, 2013: 2).

Hizmeti alan (müşteri) açısından değer ise; bir ürün ya da hizmetle ilgili olarak kendi belirli ihtiyaçlarının rakip ürün ve hizmetlere göre daha üstün karşılanıp karşılanmadığına ilişkin yargılarıdır. Müşteriler kendilerine sunulan değeri, sürekli ve düşük maliyetle elde ettiklerine inandıklarında, işletme ile aralarında bir bağ kurulabilmektedir (Onaran, Bulut ve zmen, 2013: 40).

Özel sektörde kar etme birincil amaç iken kamu kurumlarının temel amaı toplumsal fayda yaratmaktır. Kamu kurumları bu amaı gerçekleştirmek üzere güçlerini yasalardan alarak hiyerarşik yapılar biçiminde faaliyetlerine devam ederler. Her ne kadar güçlerini yasalardan alsalar da hizmet ettikleri kesimleri tam olarak tanımayan ve isteklerini yerine getiremeyen kurumlar başarısızlıklarının yanı sıra güven kaybına da sebep olabilirler. Bu güven kaybının önlenebilmesi ancak doğru iletişim stratejilerinin belirlenmesiyle mümkündür. Çeşitli araştırmalar, etkili ve verimli sonuçlar elde etmek isteyen kurumların, kurumsal iletişim ya da halkla ilişkiler birimleri aracılığıyla, önce i sonra da dış hedef kitleleri ile onay, rıza ve güvene dayalı ilişki kurmaları gerektiğini öne sürmektedirler. Bu yüzden kurum içi iletişimin, dış hedef kitleyle olan iletişimi etkilediği görüşü giderek ağırlık kazanmaktadır.

Belirtilenlerden hareketle çalışmanın amaı; kurum içi iletişim faaliyetlerinin, kamu kurumlarında ne denli önemsendiği ve bu faaliyetlerin kamu hizmet sunumunda değer yaratıp yaratmadığını ortaya koymaktır.

Bu amaç doğrultusunda çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, kurum içi iletişim kavramı ve ilişkili olduğu düşünülen kurumsal iletişim, halkla ilişkiler, kurumsal imaj, kurumsal itibar, kurumsal kimlik ve kurum kültürü kavramlarıyla bağlantısı literatür taraması yöntemiyle ele alınmıştır. Kurum içi iletişimin amacı ve hedefleri belirtildikten sonra, işlevleri kurum ve çevre ile ilişkisi bağlamında irdelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde hizmet kavramı ele alındıktan sonra tezin konusunu oluşturan kamu hizmeti açıklanarak değer kavramı ile ilişkisi üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünü; ilk iki bölümdeki teorik bilgilerden faydalanılarak yapılandırılan anket formlarının dört farklı kamu kurumunda yanıtlanmasıyla elde edilen verilerin istatistiksel yöntemlerle analiz edilerek bulgularının tartışıldığı, değerlendirildiği ve öneriler sunulduğu alan araştırması oluşturmaktadır. Kamu çalışanlarının hizmet algısı ve kurum içi iletişim faaliyetlerinin bu algı üzerine etkilerinin bulunup bulunmadığını ölçme amacıyla gerçekleştirilen faktör analiziyle ortaya çıkan üç boyuta ait bilgiler bu bölümde özet tablolar halinde sunulmuştur.

Son yıllarda kamu kurumlarının önemli bir kısmı geçmiş yıllara oranla, kurum içi iletişime, eğitim faaliyetlerine ve organizasyonlara daha fazla önem vermeye başlamıştır. Özel kesimde gözlenen bu faaliyetlerin kamu kurumlarında da yaygınlaşmakta olması bu araştırmanın hazırlanmasındaki temel motivasyondur. Dolayısıyla Türkiye'deki bütün kamu kurumları araştırma evrenini oluşturmaktadır. Ancak, pratikte kurumların tümüne ulaşmak mümkün olmadığından araştırma seçilmiş dört kamu kurumu üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bu kurumların seçilmesinde;

- Yıllar itibari ile düzenli olarak eğitim faaliyetlerini sürdürmeleri,
- Kurum içi iletişim duyarlılığına yönelik adım atmadaki kararlılıkları,
- Bu faaliyetler için diğer kurumlara göre daha büyük bütçeler ayırmaları kriter olarak alınmıştır.

TSE, TRT, Cumhurbaşkanlığı ve Hazine Müsteşarlığı belirtilen kriterleri karşılayan kamu kurumları olarak tercih edilmiş, anketler bu kurumlarda çalışan personele uygulanmıştır. Anketlerin birçoğu önceden dağıtılarak değil bizzat uygulama sırasında yüz yüze çalışmalar sonucunda gerçekleştirilmiştir. Elde edilen gözlemler sonucunda bazı tespitlerde bulunmak mümkündür:

- Kurum farkı gözetmeksizin çalışanların bir kısmı kurumda uygulanan iletişim faaliyetlerinin varlığından haberdar olmakta hatta katılım sağlamakta fakat gerçekleştirilen faaliyetlerin kurum içi iletişim çalışmaları olduğunu bilmemektedir.
- Anket uygulaması sırasında bazı çalışanlar sorular karşısında tedirgin olmuşlardır. Anket gizliliği konusunda güvence verilmesine rağmen soruları cevaplarken bazı çalışanlar gerçek düşüncelerini paylaşmamışlardır.
- Katılımcılar, kurum içi iletişim faaliyetlerinin önemi üzerinde görüş bildirmişlerdir. Fakat elde ettikleri tecrübelerden dolayı çeşitli iletişim faaliyetlerinin kamu kurumlarında uygulanabilmesi için gerekli bütçenin ayrılmayacağı konusunda fikir beyan etmişlerdir. Buna bağlı olarak motivasyon kayıpları yaşadıklarını anlatmışlardır.

34 sorudan oluşan anket formu 300 çalışana dağıtılmıştır ve bu anket formalarının 44 tanesi eksik veri ya da yanlış yanıtlama nedeniyle değerlendirme dışında bırakılmıştır. Toplam 256 anket formu üzerinden SPSS 20.0 paket programı kullanılarak sonuçlar üzerinden istatistikler ve analizler yapılmıştır. Söz konusu kurumlarda çalışan 256 kişi ankete dahil edilmiştir. Araştırmaya katılan personel sayısı, istatistiksel açıdan araştırma sonuçlarının evrene genellenebilmesi bakımından yeterli kabul edilmektedir.

Bilimsel çalışmalara verdikleri önemden dolayı çalışma süresince yardım ve desteklerini esirgemeyen Cumhurbaşkanlığı, Hazine Müsteşarlığı, TRT ve TSE bünyesinde çalışan tüm yönetici ve çalışanlara zaman ayırdıkları için içten teşekkürü bir borç bilirim.

BÖLÜM 1.

KURUM İÇİ İLETİŞİME YÖNELİK KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Kurum İçi İletişimin Kapsamı

Sosyal, siyasal, kültürel, ekonomik ve teknolojik gelişmelere paralel olarak birçok organizasyonda kurum içi iletişim olgusuna yönelik tutum değişiklikleri gözlemlenmektedir. İnsan kaynaklarına verilen önemin artması; kurum içi ve kurum dışı iletişim faaliyetlerinin etkili politikalarla sürdürülmesine ait çabalar; kurumsal itibar ve imaj üzerine yoğunlaşma başta olmak üzere kurum içi iletişimle doğrudan veya dolaylı biçimde ilişkili çok sayıda etkinlik uzun dönemli düşünen kurumların üzerinde özenle durmaya gayret ettikleri konuların başında gelmektedir.

Konuya ait önemin farkında olan kurumlar açısından insan kaynakları ve emek birincil üretim faktörü olarak kabul edilmektedir. Bu kabul, nitelikli mal ya da hizmet üretiminin tasarımından kullanıcıya sunulduğu ana kadar uzanan üretim zincirinin her aşamasında nitelikli işgücünün istihdam edilmesi gerektiği gerçeğine dayanır. Çerçevesi iyi çizilmiş kurum içi iletişim de bu noktada önem kazanır. Frank ve Brownell tarafından farklı seviye ve uzmanlık alanlarındaki birey ve gruplar arasında günlük aktiviteleri tasarlamayla ilişkili işlemler biçiminde tanımlanan iç iletişim (Dolphin, 2005:172) daha sağlıklı bir üretimin gerçekleştirilmesine yönelik iletişim faaliyetlerinden oluşur. Dolayısıyla kurum içi iletişimin kurum çalışanları arasında koordinasyonu sağlayan, iletişim ve bilgi akışının gerçekleşmesini olanaklı kılan, birimler arası ilişkileri düzenleyen ve denetleyen bir sistem olduğunu ifade etmek mümkündür.

Gürel (2009: 22), bu sistemin etkin bir biçimde işletilmesinin;

- Kurum içinde dikey, yatay çalışma biçimlerinin öğrenilmesine,
- Kurumun amaç ve hedeflerinin çalışanlara yansıtılarak iş süreçlerinin planlanmasına,
- Kurum içinde çatışma yaşanmaması, motivasyonun artmasına,
- Yenilikçi üretim biçimlerinin benimsenmesine,
- Saygıya, güvene dayanan bir iş ortamının sağlanmasına,
- Kurumsal aidiyet duygusunun yaratılmasına olanak tanıyacağını öne sürmektedir.

Kurumun stratejik yöneticileri ve iç paydaşları arasında kurulacak olan iletişimde köprü vazifesi üstlenen kurum içi iletişim, çalışanların kuruma olan bağlılığının artmasına olanak

sağlar. Kurum içi iletişim, değişen çevre hakkında farkındalık yaratarak, kurumun gelişen amaçlarını destekleyecek şekilde tasarlanır ve aitlik duygusunun artmasına katkıda bulunur (Welch ve Jackson, 2007: 186). Kurumlar yapısal olarak birden fazla birimden oluşur ve etkin bir iletişim gerçekleşmediği takdirde kopuk ilişkilerin ortaya çıkması olasıdır. Kurum içindeki kopuk ve dağınık ilişkileri düzenleyen, bireysel amaçlarla kurumsal amaçlar arasında bir denge kurulmasını sağlayan kurum içi iletişim aynı zamanda karşılıklı güven ortamının tesis edilmesini sağlayarak hoşnutsuzlukları asgari düzeye indirir (Ünalır, 2013: 40).

En az iki kişinin ortak amaç gerçekleştirmek için bir araya geldiği kurumlarda, iki veya daha fazla kişi arasında bilgi, fikir, düşünce, anlam, duygu, kanı ve tutumların belli bir sonuca ulaşmak ya da davranışları etkilemek amacıyla sembollere dönüştürülerek belirli bir araç ya da araçlar vasıtasıyla aktarılması, iletilmesi, anlaşılması ve davranışa dönüştürülmesi süreci olarak düşünülen kurum içi iletişimle (akt. Vural ve Bat, 2013: 141) çalışanlarda var olan tutumu değiştirmek, geliştirmek veya sabit kalmasını sağlamak için, kurum tarafından hazırlanan mesajlar iletişim kanallarıyla alıcılara ulaştırılır.

Kurumun misyon ve vizyonuna bağlı kalmak kaydıyla, kurumun işleyişini sağlamak için kurumu meydana getiren birimler, kurum ve kurumun çevresi arasındaki sürekli bilgi ve düşünce transferi gerçekleşir (Hara, 2008:72-73). Bilgi ve düşünce transferinin bizzat kurum tarafından yapılması, kurumla ilgili yanlış ya da yalan haberlerin çıkmasının, dedikodunun oluşmasının dolayısıyla hedef kitlesinin yanlış yönlendirilmesinin önüne geçebilir.

Kurum, kendi iç iletişimini sağlıklı bir şekilde kurmayı başaramazsa, ihtiyaç duyduğu bilgiye ulaşmakta, onu yorumlamakta ve anlamlandırmakta, saklamakta ve gereksinim duyduğunda kullanmakta problemler ve duraksamalar yaşayacaktır. İletişimdeki eksiklikler sebebiyle şirketin, misyonunu, vizyonunu, stratejisini, ürün veya hizmetini ve lokasyonunu tam anlamıyla bilmeyen çalışanlar iç iletişimin yok olmasına neden olurlar. Bu kişiler, kurum içindeki diğer çalışanlar ve müşteriler için büyük sıkıntı kaynağıdır. Diğer taraftan kurumu iyi tanıyan, benimsemiş, onun her şeyinden haberdar olan bir çalışan, iç iletişimin en önemli ögesi olarak sistemde yer bulur (Hara, 2008: 74). Hara'nın ifadesinden hareketle, çalışanların kendi kurumuyla ilgili yeterli bilgiye ulaşamaması ya da bilgiye sahip olmakta yaşadığı sıkıntı hem iç hem dış hedef kitle açısından önemli bir sorundur.

Kurum içi iletişimin muhatabı olan iç hedef kitle açısından bilgilendirme önemlidir. Okay'ın aktarımıyla kurum içi iletişimin bilgilendirme açısından ne kadar önemli olduğu yapılan bir

araştırma sonucuyla desteklenmiştir. 1988 yılında Almanya'da yapılan bir araştırmada, işlerinden çok memnun olan çalışanların % 82'si kendilerini kurumları hakkında hemen hemen her zaman için "çok iyi bilgilendirilmiş" olduklarını beyan etmektedirler. Buna karşın iş yerlerinden memnun olmayanların %77'si kurumları tarafından yeterince bilgilendirilmemiş kişilerdir (akt.Okay, 2003: 168).

Kurum içi iletişimin, çalışanların kurumsal stratejiyi anlamalarına ve fayda sağlamalarına yardımcı olacağı düşünülür. Bunu başarmak için üç basamağa dikkat çekilir. Kurumlar stratejilerini açık bir şekilde tanımlamalıdır, insanlardan istediği tutumları ve davranışları tanımlamalıdır ve ardından bu tutumları ve davranışları başarmaya yardım edecek iletişimi hedeflemelidir (akt.Gümüş ve Öksüz, 2009: 264). Üç basamağın gerçekleşmesi için kurumun vizyonu, misyonu, hedefleri ve çalışma politikası iyi belirlenmeli, çalışanlara benimsetilmeli ve ardından verimliliğin sağlanması için koordineli bir şekilde pratiğe geçilmesi gerekmektedir.

Bir kuruluşun kurum içi iletişim çalışmalarının başarılı olup olmadığını tespit edilebilmesi, bazı soruların cevaplandırılmasını gerektirir. Bu sorular (akt.Okay ve Okay, 2007: 256):

- Çalışanlar kurum yayını okuyorlar mı?
- İşletme yönetiminin zamanının yüzde kaçını iç iletişim için ayırmıştır?
- Yönetim en son ne zaman çalışanlarla işletmenin yönetimi hakkında konuşmuştur?
- Son kurum içi iletişim krizinden ne tür dersler alınmıştır?
- Kuruluşta iç iletişim için düzenler ve ritüeller var mıdır?
- Yönetim, çalışanların şu anda hangi görevleri yaptıklarını biliyor mu?
- Yönetim, bir sonraki yılı içerisindeki gerçekleştirilecek iç iletişim için personel ve finans kaynaklarını planlamış mıdır?
- Kurum içi iletişim, yöneticinin görev tanımlaması içerisinde yer alıyor mu?
- Çalışanlara yönelik iletişim yeteneklerini geliştirici eğitimler gerçekleştiriliyor mu?
- İşletme yönetiminde, kurum içi iletişimden kim sorumludur?

Kurum çalışanlarının bu sorulara verecekleri olumlu yanıtlar, kurum içi iletişim faaliyetlerinde bir sorunun olmadığı anlamını taşımaktadır. Verilen cevapların olumsuz olması ise sistemin tekrar gözden geçirilmesi gerekliliğini gösterir.

İfade edilenlerden hareketle kurum içi iletişim; işletmenin işleyişini sağlamak ve işletmeyi hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek işletmeyi oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse işletme ile çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine veya bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına imkan tanıyan toplumsal bir süreçtir (Yılmaz, 2007: 5). Aynı zamanda kurum içi iletişimle çalışanlar kendini tanıtmaya, görevini yaparken kimliğini yaratma ve geliştirme, ilişki kurmasına yardım etme açısından fayda sağlamaktadır.

1.2. Kurum İçi İletişimin İlişkili Olduğu Alanlar

Kurumlar boşlukta yer alan birimler değildir ve belirli bir çevre içinde yaşamaktadırlar. İç ve dış çevreden oluşan kurumların bu çevrelerden kopuk olması düşünülemez. Her iki çevre için farklı stratejiler geliştirmeleri gereken kurumlar açısından hem iç hem de dış çevre etkileşimlerinde kurum içi iletişimin etkili olduğu düşünülmektedir. Bunun için kurum içi iletişim faaliyetlerinin muhatabı iç hedef kitledir. Muhatapla kurulacak olan sürekli ve etkili iletişim ortak gelecek inşa etmeye dayalı, onay, rıza ve güven oluşturmayı amaçlamaktadır.

Bu amaç doğrultusunda kurum içi iletişimle ilişkili olduğu düşünülen "Kurumsal iletişim, halkla ilişkiler, kurumsal kimlik, kurumsal imaj, kurumsal itibar, kurum kültürü" gibi olgu ve kavramlara değinmek konunun daha iyi açıklanabilmesi için gereklilik arz etmektedir.

1.2.1. Kurumsal İletişim

Kurumların iç ve dış çevre ile kurdukları iletişim çabası, misyonlarını gerçekleştirmenin ana unsurlarından biri haline gelmiştir. İçsel ve dışsal iletişim akışıyla kurumlar hem kurum içinde bilginin aktarılmasına hem de kurum dışındaki kişilerle kurulacak olan iletişimin hayata geçirilmesine katkıda bulunur. Kurumsal iletişim denildiğinde hem kurum içindeki, hem de kurumun çevresi ile olan ve bu türlerin hepsini kapsayan iletişim ifade edilir (Gürüz vd. 2005: 29). Sürekli etkileşim halinde olunmasını sağlayan bu iletişim dinamik bir özellik taşımaktadır (akt. Vural ve Bat, 2013: 25). Jackson'a göre kurumsal iletişim; bir kurum tarafından kurumun planlanan hedeflerine ulaşmak için yapılan toplam iletişim faaliyetidir (akt. Ural 2010: 5). Kurumun çıkarlarını korumaya yönelik hareket eden kurumsal iletişimde kurumun hedeflerinin çok iyi anlaşılması ve anlatılması gerekir. Hedef kitle tanımlamasından sonra ise toplam iletişim faaliyetleri özele inildikçe kendi içinde bölümlere ayrılır.

Kurumsal iletişim vasıtasıyla kurumlar hem kendi çevresini hem de genel çevreyi etkileyebilmektedir. Dolayısıyla, tüm iletişim tedbirleri sistematik bir biçimde kombine edilerek uygulanır. Kurumsal iletişim uzun vadeli uygulanan bir iletişimdir ve hedefi de bir imaj oluşturmak, korumak veya değiştirmektir (akt.Okay ve Okay 2007: 382). Kurumsal iletişimde muhatap olunacak kitle belirlendikten sonra iletişim çalışmaları o hedef kitle ile anlaşma zemini oluşturmak için sürdürülür. İletişimin temellerini oluştururken sistemli hareket edilmesi önem arz etmektedir. Karşılıklı anlama ve anlaşma uzun vadede gerçekleşecek bir süreçtir.

Paul Argenti, bir işletmenin kurumsal iletişim fonksiyonunun hem kurum içi hem de kurum dışı hedef kitlelerle olan iletişimden sorumlu olduğunu ve medya ile ilişkileri, kurum içi ve çalışan iletişimi, devlet iletişimi, toplumsal ilişkiler, kurumsal hayırseverlik, kurumsal itibar ve pazarlama iletişimi gibi alt işlevleri içerdiğini ifade etmektedir (akt.Ural, 2010: 6). Kurumsal iletişim kurumdaki tüm öğelerin kurumsal amaçlar yönünde etkileşimde bulunmasını sağlayarak kurumsal bütünlüğün gerçekleştirilmesinde son derece önemli bir işlev üstlenir (Gürgen, 1997: 39).

Kurumlar içsel ve dışsal çevre için farklı iletişim stratejileri belirlemektedir. Kurumsal iletişim, birimler arası koordinasyonu sağlayan, kurumla ilgili bilgileri çalışanlara aktaran ve çalışanların kuruma bağlılığını oluşturmada önemli bir işleve sahip olan bir alandır. Kurum dışı iletişim için farklı stratejiler geliştirilmesindeki sebep; mesajlar, iletişim kanalları, hedef kitlenin özellikleri ve beklentileri farklı olmasıdır. Bu nedenle, kurum içinde başarıya ulaşmış bir iletişim stratejisi kurum dışında uygulanamayabilir.

Dış hedef kitlelerle kurulacak iletişim sayesinde, sürdürülebilir kalkınma ilkeleri yaklaşımıyla şirketin performansının artırılması ve toplum tarafından beğenilen ve takdir edilen bir kurum haline dönüşmesi sağlanır (Kadıbeşegil, 2008: 159).

Tanımlarda kurumsal iletişimin kurumun hem iç hem de dış paydaşlara yönelik iletişim çalışmalarını, tüm iletişim araçlarını ve mesajlarını kapsayan bir iletişim bütünlüğü olduğu görülmektedir. Bu bağlamda kurumun tüm iletişim çalışmaları "kurumsal iletişim" ana başlığının altında sıralanmaktadır (Gümüş ve Öksüz 2009: 2642).

Clement'e göre kurumsal iletişim aşağıda belirtilen türden yaygın bir alanı kapsamaktadır (akt.Akıncı ve Bat, 2013: 26):

- Halkla ilişkiler,

- Medya ilişkileri,
- Kriz iletişimi,
- Kurumsal vatandaşlık,
- İtibar yönetimi,
- Yatırımcı ilişkileri,
- Çalışan ilişkileri,
- Hükümetle ilişkiler,
- Pazarlama, yönetim ve örgütsel iletişim,
- Kurumsal marka ve imaj inşası
- Reklam

Kurumlarda iletişim politikası sadece bir birim tarafından belirlenip faaliyete geçirilmez. Kurumun hedef kitlesi, yapısı, misyonu, vizyonu, hedefleri, politikası, değer yargıları o kurumun iletişim stratejisini belirler ve yapılacak olan analiz sonucunda iletişim stratejileri hem iç hem de dış hedef kitle için planlanır ve uygulamaya geçilir.

Kurumsal iletişim konusunda dikkat edilecek bazı noktalar mevcuttur, Okay'ın aktarımıyla bunlar;

- Kurumsal iletişim kuruluşta yönetim aracı olarak kullanılmalıdır. Planlama ve idarede kurumsal iletişim bir uzmanlık işi olarak belirlenmeli, kavram uygulamada tüm kuruluş tarafından üstlenilmelidir. Koordinasyonu yüksek ölçüde verimlilik ve en az düzeyde sürtüşme olacak şekilde yapılmalıdır.
- Başarılı kurumsal iletişimin temeli, hitap edilecek olan hedef grubunun kesin bir tanımıdır.
- Kurum temelleri kesin olarak saptanmalıdır. Yazılı olarak ifade edilmiş ve herkese açık olarak, davranış ve karar prensipleri belirlenmiş olmalıdır. Bu kurumsal temeller ortak değer yargıları, davranış temelleri, kurumsal yönü, şahıs, fonksiyon, kuruluş hedefleri ve sorumlulukları içermelidir.
- Kurumsal hedefler kesin olarak ifade edilmeli ve stratejik olarak uygulanmalıdır.
- Kavramın uygulanmasında profesyonel yardım alınmalıdır.
- Kurumsal iletişimin etkisinin kontrol edilmesi için, bir değerlendirme katalogu hazırlanmalıdır (akt.Okay, 2003: 163).

Kurumsal iletişimi kurum içi iletişimden ayıran en belirgin özellik, sadece iç hedef kitle değil dış hedef kitle için stratejiler belirlemesidir. Kurum içi iletişim, kurumsal iletişimin önemli konularındandır çünkü kurum içi organizasyon nihayetinde dış hedef kitle ile olan iletişimi etkilemektedir (Güzelcık Ural, 2010: 10).

Kurumsal iletişimle kurum kültürü, kimliği, imajı ve itibarının oluşturulduğu paydaş anlayışına ilişkin süreç ortaya çıkmaktadır (akt.Vural ve Bat, 2013: 25). Sıralanan kavramların birbirleriyle bağlantılı ve etkileşimleri bulunmaktadır. İlerleyen alt başlıklar söz konusu bağlantı ve etkileşimler hakkında bilgiler içermektedir.

1.2.2. Halkla İlişkiler

Bazı araştırmacılar tarafından kurumsal iletişim, halkla ilişkilerle özdeş kabul edilmektedir. Bu kabulden hareketle ortaya konan iki önemli soru bulunmaktadır. Kurumsal iletişim halkla ilişkiler faaliyeti midir? Kurumsal iletişimin "Stratejik halkla ilişkiler" biçiminde adlandırılması kabul edilebilir mi? Halkla ilişkiler adının propaganda, imaj oluşturucular gibi olumsuz anlamlarla yüklenmiş olması halkla ilişkiler için yeni ad arayışlarını beraberinde getirmiştir. Örneğin, kendilerini bu olumsuz algı ile yüklü halkla ilişkilerden uzak tutmak isteyen iletişimciler kendi yaptıklarını açıklamak için itibar yönetimi, ilişki yönetimi, sosyal paydaşlarla iletişim ve kurumsal iletişim kavramlarını kullanmışlardır (akt.Görpe, 2010: 15). Literatürde halkla ilişkiler terimi varlığını ağırlıklı olarak sürdürse de iç ve dış hedef kitlelerin beklentilerinin farklılaşması, bulunulan döneme göre anlamın değişmesi, küreselleşmeyle birlikte yaşanan değişiklikler, kurumların yapılarında dönüşümlerin gözlemlenmesi gibi sebeplerle farklı adlandırmaların kullanılmaya başlandığı gözlenmektedir. Bu adlandırmalardan hangisinin kullanılacağı noktasında o kurumun amaçları, büyüklüğü, hedefleri, kültürü, yapısı, personel sayısı, kar amacı güdüp gütmmediği, özel veya kamu kurumu olup olmaması belirleyici faktörler biçiminde ortaya çıkar.

Halkla ilişkilerin hem sosyal bir disiplin olması hem de geniş bir uygulama alanının bulunması tanım sayısını arttırmakta ve üzerinde mutabık kalınacak bir tanımın belirlenmesini de güçleştirmektedir.

Halkla ilişkiler herhangi bir kurum, kuruluş, işletme ya da daha kapsamlı bir ifadeyle örgüt ile çevresi arasında güvene, onaya, rızaya dayalı ilişkiler kurmak ve sürdürmek için yapılan bilinçli, planlı ve sürekliliği olan çalışmalardır (akt.Biber 2007: 32). Halkla ilişkilerde bir

durum ya da olayın anında onaylanması beklenemez. Ancak etkileşim sayesinde gerçekleşen eylemlerle hedef kitlenin onayının kendiliğinden oluşacağı düşünülür.

Hutton'a göre halkla ilişkiler;

- Bir kuruluşla hedef kitlesi arasındaki karşılıklı iletişimi, anlayışı, kabulü ve işbirliğini oluşturmaya ve sürdürmeye yardımcı olan,
- Sorun ve problemlerin yönetimini içeren,
- Kamuoyuna cevap veren,
- Kamuoyunun bilgilendirilmesi için yönetime yardımcı olan,
- Kamu yararına hizmet etmek için yönetimin sorumluluğunu tanımlayan ve vurgulayan,
- Eğilimleri önceden tahmin etmeye yardımcı olmak için bir erken uyarı sistemi gibi hizmette bulunan,
- Değişikliklerden etkin bir biçimde faydalanmak için yönetime yardımcı olan
- Başlıca araçları olarak ahlaki iletişim tekniklerini ve araştırmayı kullanan

ayrıcılık bir yönetim fonksiyonudur (akt.Okay ve Okay 2007: 2).

Halkla ilişkiler, bir kuruluşu çalışanlara, müşterilere, bağlantılı olduğu kişilere sevdirmek ve saydırma sanatıdır (Tortop, 1998: 4). Tortop halkla ilişkileri, karşılıklı iyi ilişkileri belirleme, kurma ve koruma yöntemi olarak düşünmekte ve kurumun başarı ya da başarısızlığını buna bağlamaktadır.

Yalçındağ' a göre halkla ilişkiler (1986: 133) bir kamu kuruluşunun ilişkide bulunduğu toplum kesiminin güven ve desteğini sağlamak için, iki yönlü iletişime dayalı, sonuçta kamuoyunda kuruluşun, kuruluşta da toplumun istediği yönde değişikliklerin gerçekleşmesine, böylece kuruluş ile çevresi arasında oluşabilecek en uygun uyum ve denge sağlanmasına yönelik sistemli ve sürekli çabalarıdır.

Kılbaş'ın ifadesiyle halkla ilişkiler geçmişten günümüze toplumda önderlik ve bütünleşme gereksinimiyle birlikte gelişen bilgi verme, ikna etme ve bütünleşmeye yönelik uygulamalı bir toplum ve davranış bilimi olarak tanımlanabilir (1997: 12).

Uysal' a göre halkla ilişkiler "Kamusal ya da özel bir kuruluşun işlevleri gereği dolaylı ya da dolaysız ilişkide bulunduğu kitlelerin güven ve desteğini sağlamak üzere giriştiği, iki yönlü iletişime dayalı ve sonuçta kitlede kuruluşun, kuruluşta ise kitlelerin taleplerine uygun

değişimlerin gerçekleşmesine yönelik, sistemli ve sürekli çabaları içeren bir süreci ifade eder (1983: 24).

Halkla ilişkiler üzerine, IPRA (International Public Relations Association), CERP (Confederation Europeen des Relations Publiques), DPRG (Deutsche Public Relations Gesellschaft), PRVA (Public Relaitons Verband Ausria) ve SPRG (Schweizerische Public Relations Gesellschaft)'ın yaptıkları tanımlarda vurguladıkları unsurlar şunlardır (akt.Okay ve Okay 2007: 3-4);

- Genel anlayış, güven ve sempati yaratmak, oluşturmak veya bunu geliştirmek;
- Belli bir organizasyon için anlayış, güven ve sempati geliştirirken, çevrelerinde aynı anlamda bir sistem oluşturmak, kurmak, yapısal olarak değiştirmek, kurumsallaştırmak, sağlamlaştırmak;
- Güven ve sempatiyi sürekli olarak muhafaza etmek, sürdürmek, iyileştirmek, güçlendirmek, çoğaltmak;
- Başka organizasyonlar, sistemler, gruplar ile iletişim kurmak, sürekli olarak muhafaza etmek ve sürekli hale getirmek;
- Organizasyonun, sistemin kendi ilgilerini dışarıya doğru, kamu nezdinde geçerli kılmak, temsil etmek, ortaya koymak ve grup içerisinde kendi ilgilerini açıkça ifade etmek, bunu devamlı olarak sürdürmek;
- Kamuoyunu organizasyonun kendi ilgisi yönünde etkilemek;
- Diğer ilgililerle, üretim ve işbirliği amaçlı anlaşma sağlamayı, karşılıklı ilişki kurmayı, birlikte hareket etmeyi hedeflemek;
- Anlaşma ve karşılıklı ilişki ile kendi organizasyonun varlığını ve gelişimi desteklemek.

Halkla ilişkilerde iletişim iki yönlüdür. Kurumun hedef kitlesine gönderdiği mesajları geri bildirim yoluyla alırken mesajlarda iyileştirme yaparak iletişim süreci tekrar başlatılır. Bu iletişim süreci yüz yüze veya iletişim araçları yoluyla da gerçekleşebilir. Önemli olan hedef kitlenin yapısını analiz ettikten sonra, doğru zamanda, doğru mesajları iletmektir. Kurumlar açısından iletişimin bu kadar önemli hale gelmesi rekabete dayalı piyasada hayatta kalabilmek için hedef kitle ile daha fazla etkileşim içinde bulunulması gerekliliğini beraberinde getirmektedir. Karşılıklı tanıma ve tanıtma doğru iletişim stratejisiyle gerçekleşebilir.

Halkla ilişkiler bir tanıma ve tanıtma sürecidir. Bu açıdan bakıldığında, halkla ilişkiler, kuruluşların duyarlı olduğu çevreyi tanıması ve kendisini bu çevreye tanıtması amacıyla iletişim tekniklerinin planlı, programlı bir biçimde iki yönlü olarak ve yönetim felsefesine dayandırılarak uygulanmasıdır (Sabuncuoğlu, 1998: 4). İki yönlü iletişimin gerçekleşmesi için geri bildirim şarttır. Geri bildirim ile taraflar arasında etkiler dikkate alınır ve anlaşma zemininin oluşması için ortam hazırlanır.

Halkla ilişkilerde önemli olan kurum ile kamu arasındaki (hedef kitle) karşılıklı bilgi alışverişinin, iki yönlü iletişimin sağlanması, besleyici yankının (feed-back) alınması, yönetim süreci içerisinde değerlendirilmesi ve bunun sürekliliğinin sağlanmasıdır (akt.Elmas, 2008: 17).

Sıralanan tanımlamalarda, halkla ilişkilerin gruplarla, kitlelerle karşılıklı ilişki, anlayış ve güven ortamının yaratılması ve bunun sürdürülmesi, kamuoyunda kuruluş hakkında olumlu bir imajın oluşturulması gibi temel amaçlara sahip olduğu vurgulanmaktadır (Okay ve Okay 2007: 4). Halkla ilişkilerde muhatapla ilişki kurulması zorunluluk arz eder. Taraflar arasında ortak geleceğin inşa edilmesi için, güvene, rızaya ve onaya dayalı ilişki kurulmalıdır. Bu şekilde kurulacak ilişkinin dört önemli faydası bulunmaktadır (Tortop, 2006: 4-5).

1. Halkla ilişkiler karşılıklıdır. İlişkide bulunan kitleye bazı şeyler verilmekte ve onlardan bazı bilgiler alınmaktadır. İki yönlü, karşılıklı bilgi akımı olduğu gibi, iki yönlü faydası da vardır.
2. Halkla ilişkiler kuran kuruluş için ümit edilen fayda, karşı kitlenin güven ve ilgisini kazanmaktır. Bütün çabalar bu güven ve ilgiyi kazanmak amacı ile olacaktır.
3. Halkla ilişkilerde ilişkide bulunan kitlenin güven ve ilgisini değerlendirmek gerekir. Bu değerlendirme yapılırsa çalışmaların etkilerinin ne derece faydalı olduğu meydana çıkar. Yeni usul ve hamleler yapılarak, kusurlar ve eksiklikler giderilerek daha etkili bir çalışma yoluna gidilebilir.
4. Halkla ilişkilerde amaç, karşı kitleyi etkilemektir. Onu belirli bir inanışa veya eyleme itmektir. Tanıtılacak kişi veya işi ortaya koymak, karşıdan gelecek tepkileri de göz önünde tutarak gerekirse gerekli düzeltmeleri yaparak amaca ulaşmaktır. Bu bakımdan verici ve alıcı kitle arasında, karşılıklı ve devamlı bir akım vardır. Amaç, karşı kitleyi etkilemek, inandırmak, bir eyleme dürüst yollardan itebilmektir.

Kurumların hizmet götürmeyi düşündüğü ya da ilişki kurmayı planladığı kesim ile arasında sağlam ve kalıcı bağların gerçekleşmesine yönelik halkla ilişkiler faaliyeti yapmak halkla ilişkilerin temel amacıdır. İşletmelerde, halkla ilişkilerin önemli bir amacı da değişen çevre şartlarına uyum sağlamak, çatışan görüşler, tutumlar, kişiler ve kurumlar arasındaki ayrılıkları uzlaştırma; başka bir deyişle çatışmaları çözme konusunda üst yönetime yardımcı olmaktır (Tengilimoğlu ve Öztürk 2004: 71).

Özel ya da tüzel kişilerin belirtilmiş kitlelerle dürüst ve sağlam bağlar kurup geliştirirken, onları olumlu inanç ve eylemlere yöneltmesi, tepkileri değerlendirerek tutumuna yön vermesi, böylece karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler sürdürme yolundaki planlı çabaları halkla ilişkilerin bir yöneticilik sanatı olduğunu gösterir (akt.Asna, 1997: 214).

Halkla ilişkiler uzmanı hedef kitlenin algısında kurumla ilgili yanlış bir şeyler hissettiğinde araştırmacı ruhuyla hareket eder. Sorunun kaynağını bulmak ve ortaya çıkarmak için arka plan araştırması yapılır ve olası sorunlar belirlenir. Sorunun çözümüne yönelik plan hazırlanır ve uygulama sırasında doğru sonuçlar alınıyorsa başarılı olmuş sayılır. Belli periyotlar halinde denetleme ve değerlendirme sonucunda geri bildirimlerin de yardımıyla sorunun çözülüp çözülmediğine dair tespitlerde bulunur. İstenilen tutum ve davranış değişikliklerinin ortaya çıkması başarı biçiminde değerlendirilir.

İletişim stratejileri yardımıyla tarafları ortak alanda buluşturma amacı olan halkla ilişkiler hem kurum içinde çatışmaları en aza indirgeyerek takım ruhu oluşturmaya çalışmakta hem de kurum dışı hedef kitlelerde olumlu bir algının oluşmasını sağlayarak son derece önemli bir işlev görmektedir. Oluşan algı kurumla ilgili değerlerin, kültürün, imajın hedef kitlelere benimsetilmesine yardımcı olmakta ve kuruma fayda sağlamaktadır.

1.2.3. Kurumsal İmaj

Bireylerin algı dünyasında var olan kurumla ilgili bilgiler, izlenimler, düşünceler kurumsal imajı oluştururken zihinde kalıcı etkiler bırakır. Bu bilgiler ışığında birey bir ürün ya da hizmet alırken "iyi", "kötü", "kaliteli", "kalitesiz", "güvenilir" biçiminde kodlarla tercihlerini belirler. Kodlar kurumla ilgili bir imaj oluşturarak ve tercihleri belirlediğinden, her bi kodun açılımı kurum için kıymetli kabul edilir.

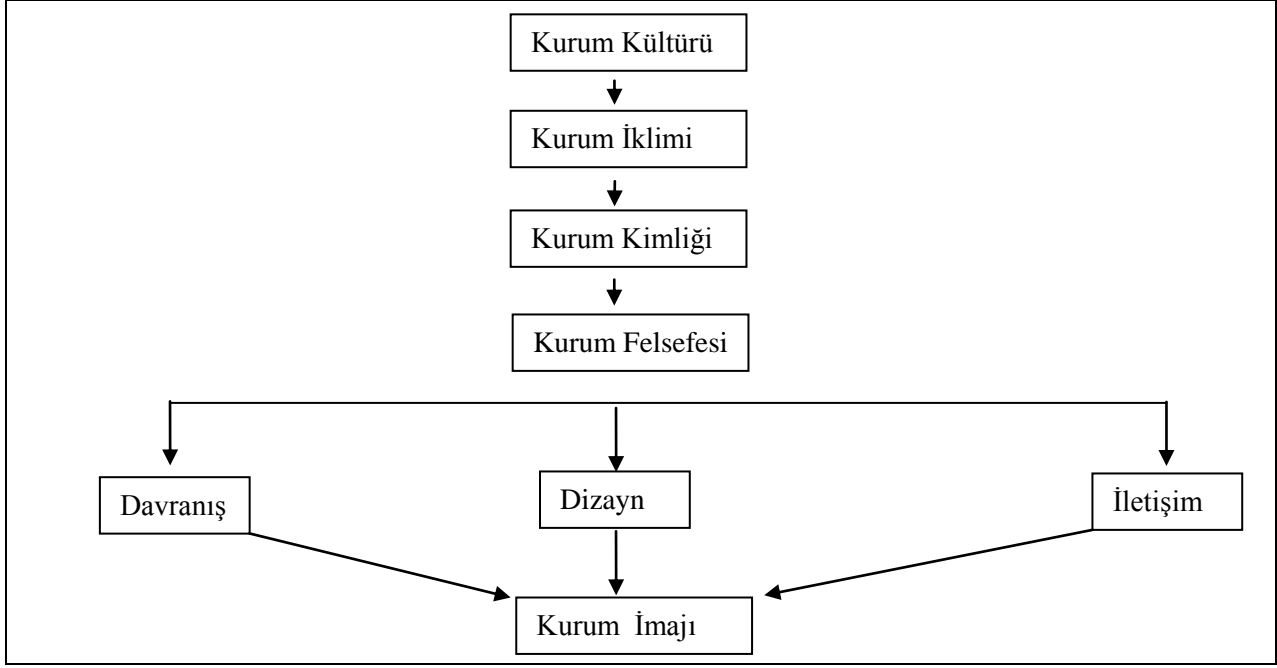
Bireylerin bir örgütle etkileşim sürecinde kişisel, çevresel etkenlere bağlı olarak edindikleri bilgilere dayalı zihinlerinde oluşturdukları izlenim, düşünce, görünüm (Polat, 2009:2) ve hedef kitlelerinin zihnindeki resmidir kurumsal imaj. (Aksoy ve Bayramoğlu, 2008: 87).

Akıncı ve Bat'a göre kurumsal imaj "Bir kuruma ilişkin kitlelerin beyinde gerçekleşen tüm etkilerdir. Ticari unvan, mimari yapı, ürün-servis çeşitliliği, gelenekler, ideoloji ve kurumun müşterileriyle çalışanlarının etkileşimi kurumsal imajın belirleyicileri arasındadır" (2013: 123).

Kurum imajı uygulamaları ilk çalışmaları kurum ismi, tipografi, logo, renkler, çalışan uniformaları, logolu mektup kağıtları gibi fiziksel unsurlar üzerinde yapılan çalışmalardan oluşur (akt.İbicioğlu ve Avcı 2003: 26). Kurumsal imajın amacı kurumun diğer kurumlar karşısında fark edilmesini sağlamaktır. Gray ve Balmer bu hususta kurumsal imajı, kurumun logosu görüldüğünde veya ismi duyulduğunda akla gelen şey ya da örgüte ilişkin zihinde oluşan bir resim olarak tanımlamaktadır (akt.Bektaş, 2010:8).

Kurumsal imaj kurumun nasıl görüldüğünü anlamlandırmada yardımcı olmaktadır. Kurumların farkındalığını arttırmasının yanında hatalı yanlarını revize etmek için bir takım çalışmaların yapılmasının da önünü açabilir. Kurum imajına, itibarına, iletişimine kısaca insanlara dair yapmış olduğu çalışmalara önem göstermesinin başlıca sebeplerinden biri karlılığını yüksek seviyede tutmak ve devamını sağlamaktır. Bu çalışmalar etkili sonuçlarını kısa vadede göstermez. İmaj oluşumu kurumun doğuşuyla başlar ve sonuna kadar devam eder. Dolayısıyla, rekabet avantajı sağlayacak olan bu çalışmaların sistematik bir şekilde planlanması önemlidir.

Kurumsal imaj, kurumsal çalışmalar sonucunda ortaya çıkmaktadır ve doğru stratejiler sonucu kurum imajının olumlu oluşması beklenmektedir. Şekil 1, kurumsal imajın, kurum kültürü, kurum iklimi, kurum kimliği, kurum felsefesi, kurumsal davranış, kurumsal dizayn, kurumsal iletişim ile olan ilişkisini göstermektedir.



Şekil.1. Kurum Kültürü- İklim- Kimlik ve İmaj Arasındaki İlişki (Vural, 2005: 190)

Kurumsal imaj yönetimi bir süreçtir. Kuruma yönelik olumsuz izlenim, tutum ve davranışları düzelterek kurumun iç ve dış çevresinde kuruma karşı olumlu tutumlar oluşturmak için temelinde iletişim ve etkileşim yatan, plan ve politikaları kapsayan sistematik bir yönetim şeklidir (Tutar, 2007: 18).

Kurumsal imaj, kuruma ilişkin değişik unsurların bir araya gelmesiyle oluşur. Kurumsal imajı oluşturan bileşenleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Biber, 2007: 79):

- Ürün,
- Kurumsal görünüm,
- Yönetim felsefesi,
- Kurum kültürü,
- Kurumsal iletişim,
- İnsan kaynakları.

Kurumlar açısından mal ya da hizmetler önemlidir ancak satın almanın gerçekleşmesinde tek başına yeterli değildir. Kurumun sahip olduğu imaj, itibar, görünüm, kurum kültürü, çalışma ve yönetim politikaları, hedef kitleyle kurulan iletişim ve sahip olduğu nitelikli insan kaynağı mal ya da hizmet sunumunu büyük oranda etkileyen diğer unsurların başlıcalarıdır.

Günümüzde kurumlar gittikçe birbirine benzer ürünler üreterek benzeştiklerinden dolayı verimlilik ve etkinliklerini artırmak için farklılaşma arayışlarına girmektedirler. Müşteriler artık piyasaya sunulan benzer ürünleri satın alma kararını verirken kurumlar ile girdikleri etkileşim ve deneyimlere göre karar verme eğilimi göstermektedirler. Bu nedenle kurumların müşterilerine aktardığı her izlenim kurumun imajını müşteri nezdinde belirlemekte ve satın alma kararını etkilemektedir (Şahin, 2013: 9).

İster marka ister kurum olsun imajın üç unsuru vardır.

- 1) Çağrıştırdığı nitelikler,
- 2) Niteliklere yönelik güven algısı,
- 3) Karar verme aşamasında söz konusu niteliğin insanlar açısından ne derece önem taşıdığı (Sutherland ve Sylyester, 2000:316).

Kurumun sahip olduğu nitelikler sayesinde iletmek istediği imaja karar verip bunu yerine getirmesi onaylandıktan sonra karşı tarafta nasıl algılandığı, amacına ulaşip ulaşmadığı izlenmelidir. Ayrıca sahip olduğu nitelikler kurum için ne kadar önemli olursa olsun içinde yaşadığı çevrenin ihtiyaçları ve beklentilerine paralel olması yapılan iletişim çalışmalarının olumlu ve doğru sonuçlar çıkarmasına yardımcı olmaktadır.

Büyük başarılarla ulaşılmış, güçlü bir imajı olan örgütler incelendiğinde, bu örgütlerin çoğunlukla imaj oluşturma sürecinde nelerin önemli olduğu hakkında güçlü bilgi birikimlerine sahip oldukları görülmektedir. Başarılı olan örgütlerin "kim olduklarını, ne yaptıklarını ve niçin yaptıklarını" bilmeleri ortak yönlerdir. Örgütçe paylaşılan ortak değerlerin olması başarıyı arttıran önemli unsurlardan birisidir (Biber, 2004: 72).

Tolungüç'e göre imajın oluşumunu etkileyen üç öge bulunmaktadır (akt. Şahin, 2013: 11)
Bunlar;

- Bilgilenme düzeyi,
- Sahip olunan yargılar,
- Sunulan olanaklar ve hizmetlerdir.

Çeşitli iletişim kanalları aracılığıyla kurumla ilgili bir takım bilgiler edinilir ve bu bilgiler ışığında tutum ve davranışlar gelişir. Kurumla ilgili bilgilerle bireylerin zihninde algı oluşmaktadır ve bu algı tutumları davranışa sevk eder. Bir çevre içinde yaşayan kurumlar bu

çevreden bağımsız ya da kopuk olamazlar. Siyasal, ekonomik, kültürel, hukuksal ve ekonomik koşulların getirdiği olanaklar dâhilinde hizmet sunmaktadırlar. Tüm bunların toplamı imajın oluşumunu etkilemekte ve yönlendirmektedir.

Kurumsal görünüm (corporate design), kurumsal iletişim (corporate communication), kurumsal davranış (corporate behaviour)' in toplamında ifadesini bulan kurumsal imaj, iç ve dış hedef kitle üzerinde inandırıcılık ve güven yaratmak ile sürdürmek gibi önemli bir işlevi yerine getirmektedir (Peltekoğlu, 2004: 359). Bu işlevi yerine getirirken birinci şart, kurum içinde ve kurum dışında var olan veya olması için çalışılan imajın, kurumla ilgili tüm gerçeklerle uyumlu olmasıdır. Bireyler kendine sunulan bilgiler dahilinde kuruma inanır. Kurumla ilgili olumsuz gelişmeler sonucunda kaybolan güvenin yeniden kazanılması hem maliyetli hem de zorluklar içeren bir süreçtir.

Kurumsal imajın güçlü ve olumlu olması, kurumun toplum nezdinde güvenilir algılanmasına yol açmaktadır. Ayrıca çalışanların işletmeye bağlanması üstünde olumlu etkiler yaratır. İşletmelerin etkin bir kurumsal imaj oluşumunda yararlandığı teknikler; reklamlar, halkla ilişkiler, iş görüşmeleri, çıkar grupları ile ilişkiler, ambalaj ve ürün tasarımları, medya ile ilişkiler, fiziksel unsurların görünümü ve müşteri ilişkileri olarak sıralanmaktadır (akt. Küsmen 2010: 24). Sıralanan tekniklerden faydalanarak oluşturulmaya gayret edilen kurumsal imajın hizmet ettiği amaçları Tutar yedi noktada toparlamaktadır (2007: 12):

- Kurum içi ve kurum dışındaki tüm hedef kitlelerin işletme ve ürünlerine ilişkin belirgin tutumlarını olumlu yönde etkilemek ve olumsuz izlenim ve tutumlarını değiştirmek,
- Kurumun içinde bulunduğu toplum ve piyasada itibarını yükseltmek,
- Toplum ve hedef kitlesi ile arasındaki güven derecesini artırmak ve bunun devamını sağlamak,
- Kurumun toplum içinde ve hedef kitlesi üzerinde tanınırlık düzeyini artırmak ve bunun devamını sağlamak,
- Kurumun çevresel ve sosyal sorunlara yönelik duyarlılığını saptayıp, bunu topluma yansıtmak ve topluma sosyal sorumluluk bilinci içerisinde olduğunu göstermek,

- Kurumun geleceğini yakından ilgilendiren önemli konularda konuyla ilgili hedef kitleyi eğitmek,
- Kurumun var olan ve olacak ürün ve hizmetlerinin bütününe yönelik destekleyici pazarlama yaklaşımları sağlamak.

Güçlü bir imaj yaratmak için çalışanların kurumdan beklentileri karşılanmalıdır. Çalışanların kurumdan beklentileri genellikle; güvenlik, iş ortamındaki iyileşmeler, saygı ve saygınlık, ücret politikalarındaki iyileşmeler, gurur duyma, iletişim yardımıyla kurumla ilgili bilgilere dolaysız yollardan edinme gibi beklentilerde oluşur. Bu beklentilerin maksimum düzeyde tutulduğu kurumlarda çalışan açısından kurumun imajı olumlu olmaktadır. Dışa karşı da bu durumun yansımaları ise, dış hedef kitleyi etkileme açısından avantajlar sağlamaktadır. Dolayısıyla imaj çalışmalarında Küçük tarafından sıralanan faaliyetler önem arz eder (Küçük, 2005: 254);

- Kurumun saygınlığı,
- Çevresel ve sosyal sorumluluk,
- Liderlik ve yönetim biçimi,
- Kurumsal politikalar,
- Kurumsal değerler,
- Kurum iklimi,
- Vizyonun paylaşılması,
- Çalışanlara saygı gösterme ve değer vermek,
- Çalışanlarla etkili iletişim kurmak,
- Çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilecekleri ortam yaratmak,
- Çalışanları ödüllendirmek,
- Çalışanlara bilgi verilmesi ve hedeflerin paylaşılması,
- Çalışma koşullarının iyileştirilmesi,
- Kariyer imkanlarının sağlanması,
- Çalışanlara eğitim verilmesi,
- Çalışanlara iş güvencesi verilmesi.

Kurumun uyguladığı kurallar, davranış biçimleri ile toplumun kurumu algılaması ve kurumun performansı arasında ilişki vardır. Eğer davranışlar ve uygulamalar kabul edilirse imaj olumlu yönde gelişecek bu da kurumun satışlarına, yatırım fırsatlarına, finansal desteğin alınmasına

neden olacaktır. Çalışanlar açısından bu durumda sağlanan faydalar kurumda daha fazla çalışma, kurumu koruma ve kurumla bütünleşme olarak kendini gösterecektir (akt.Küçük, 2005: 253).

Kurum içi iletişimle elde edilen olumlu veya olumsuz sonuçlar o kurumun imajına da yansiyacaktır. Kurumsal imajın etkili ve olumlu olabilmesi için stratejik plan ve doğru politikalarla adım atılmalıdır. İçeriden ve dışarıdan görünüşün toplamı olan kurum imajı, iç dinamiğin maksimum seviyede tutulmasına olanak sağlamaktadır.

1.2.4. Kurumsal İtibar

Kurumsal itibar, kurumun imajına ilişkin tekrar eden izlenimlerin zaman içinde belirli bir kalıp olarak algılanmasıdır. Kurumsal itibar, temel olarak kurumsal imajdan türemekte ve zaman içinde kurumun gözlenmesi ile edinilen algılardan oluşmaktadır (akt.Eğimli, 2008: 51). Genelde kurumsal imaj ve itibar aynı kavram gibi algılanabilir fakat kurumsal itibar, kurumla ilgili kişilerin zihinlerinde oluşturdukları imajların toplamıdır.

Kurumsal itibar ile kurum imajı etkileşim içindedir. İmaj olumlu ise itibarın da olumlu olması beklenir.

Kurumlar pazarda tutunabilmek ve amaçlarını gerçekleştirmek için belli kaynakları en etkili şekilde yönetmeleri gerekir. Bu kaynaklar somut ve soyut kaynaklar olmak üzere ikiye ayrılır. Somut kaynaklar, kurumların sahip olduğu fiziksel varlıklar; kurumun binası, kaynakları, araç ve gereçleridir. Soyut kaynaklar ise sahip olunan değerlerdir. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı pazarda, somut kaynak kolayca taklit edilebilir. Soyut kaynaklar taklit edilmeye çalışılsa bile kurumun bütünsel olarak sahip olduğu değerleri, kültür, bulunduğu konum başka bir kuruma uymayabilir. Hedef kitlelerin kurumlardan beklentilerinin somut değerlerden daha çok soyut değerler üzerine yoğunlaştığı günümüzde kurumların en önemli değeri itibardır. İtibar her ne kadar soyut bir değer olsa da iyi yönetildiği takdirde somut değerler yaratabilme potansiyeline sahiptir.

Bir şirketin en önemli değeri olan kurumsal itibar, o kurumun tüm sosyal paydaşlarının beklentilerini karşılayabileceğinin en açık göstergesidir. Sosyal paydaşların o kurumla kurdukları rasyonel ve duygusal bağları temsil eden kurumsal itibar, bir kurumun tüm sosyal paydaşları ile geliştirdiği “net” imajını gösterir (akt.Dörtok, 2004: 58). Bennett ve Kottasz'a göre de kurumsal itibar (Vural, 2013: 128);

- Bir tutumun zamanla tutarlılığının oluşturulması ve sürdürülmesidir.
- Bir kurumun ne yaptığı ve nasıl davrandığı üzerine odaklanarak ve periyodik zamanlarda oluşturulan bir kurumun algısını ifade eder.
- Kişiler tarafından tutulan kurumun imajının evrimidir.
- Bir kurumun geçmişteki davranışları ve gelecekte beklenen çalışmalarının toplu bir sunumudur.

Kurumsal itibar, paydaşların, kurumun ne olduğu, kurumun sorumluluklarını nasıl yerine getirdiği, paydaşların beklentilerinin nasıl karşılandığı ve kurumun sosyo-politik çevreye uyum göstermedeki tüm performansına ait değerlendirmelerin uzun dönemli bir bileşkesidir (akt.Şakar, 2011: 6).

Bir şirketin yarattığı güvenin toplam pazar değeri içindeki katkı payı olan kurumsal itibar, kurumun elle tutulamayan değerlerinin taşıyıcısı, toplum tarafından beğenilen, takdir edilen bir kurum olmanın karşılığıdır (Vural, 2013: 128). Güven ve saygı kurumsal itibar için önemlidir. Söz konusu itibar, yatırımcıları işletmeye, tüketicileri işletme ürünlerine ve hizmetlerine, nitelikli çalışanı örgüte çekmektedir (Çiftçioğlu, 2009: 9). İtibarı oluşturan en önemli unsurlardan biri güvendir ve kurumların başlıca hedefi kurum içi başta olmak üzere, hizmeti veya ürünü sunmayı düşündüğü kitle ile arasında güven unsurunun oluşması ve kalıcı hale getirilmesidir.

İtibarı yüksek, güvenilir ve tanınmış bir kurumdan ürün ya da hizmet almak hedef kitle açısından minimum risk olarak düşünülmektedir. Ürün ya da hizmete karar verme sürecinde etkili olan kurum itibarı, tüketiciyle kurum arasında bir bağ oluşumuna, sadakate ve dolayısıyla o kurumla arasında hiç ilişki kurmamış kişilere tavsiye etme ihtimalini arttırmaktadır. İtibar oluştururken temel hedeflerden biri, kurumu bilen bireylerin sayısını arttırmak ve olumlu görüşlerin yayılmasını sağlamaktır.

İtibarlarına önem veren kurumlar sadece müşterileriyle olan ilişkilerinde değil, çalışanları, yatırımcıları, tedarikçileri kısaca tüm paydaşları ile olan ilişkilerini iyi şekilde düzenlemelidir. Kurumlar sadece ürettiklerinden değil, yaptıkları çalışmalarla topluma ve çalışanlarına karşı da sorumludurlar. Bu nedenle yapılan çalışmalar kurumun misyonuna vizyonuna, kurumsal değerlerine uygun olmalıdır. Aksi halde kurumlar kendi içerisinde çeşitli çelişkiler yaşayacak,

kurumsal tutarlılığını yitirecek ve müşteri için inanlıklarını kaybedecektir. Sağlanmış müşteri inancının yitirilmesi, itibar zincirinde önemli bir halkanın kaybedilmesi anlamına gelmektedir (Vural ve Bat, 2013: 134).

Bir kurumun itibar kazanması uzun bir sürede gerçekleşir ancak kaybetmesi bir anda olabilir. Bunun en büyük nedeni kurumun hissedar, çalışan, sosyal paydaşlar, medya, diğer kurumlar, rakip kurumlar, siyasal çevre, sivil toplum kuruluşları gibi çok geniş bir arenada var olması ve sayılan faktörlerin hepsinde itibarlı olarak algılanması gereğinin yanı sıra, günümüz küresel ve çok yönlü iş hayatının tüm risklerine karşın hazır, atak, sistemli davranarak krizlerden etkilenmeden veya krizleri iyi yönetip geleceğe yatırımlar yapması beklentileri ile itibarını korumasının çok zor olması gerçeğidir. Çünkü itibar, karşılıklı güven ve inanca dayanan ticaretin içinde ve dışında gerçekleşen başarılı ilişkilere bağlıdır (akt.Koçak, 2010: 66).

Kurumsal itibar ile ilgili çeşitli araştırmalar ve çalışmalar yapılmaktadır (Eğimli, 2008: 60). Bu araştırmalardan hareketle Tablo 1'de görülen bir sınıflandırma çalışması yaparak konunun farklı boyutlarına dikkat çekmektedir.

Kuruluş adı	Kurumsal itibar kriterleri/ boyutları
Fortune Dergisi	<ul style="list-style-type: none">• Yönetimin kalitesi• Ürün ve hizmetlerinin kalitesi• Finansal dinginlik, sağlamlık• Uzun vadeli yatırım değeri• Kurumsal kaynakların kullanımı• Yaratıcılık ve gelişim• İnsan kaynaklarının kalitesi ve sürekliliği• Sosyal sorumluluk
Capital-Best (Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri)	<ul style="list-style-type: none">• Ürün ve hizmet kalitesi• Yönetim kalitesi• Pazarlama ve satış kalitesi• Çalışanların nitelikleri• Finansal sağlamlık• Sosyal sorumluluk• Uluslararası pazarlara entegrasyon

	<ul style="list-style-type: none"> • Yatırımcıya değer sağlama • Ücret politikası • Yönetimde şeffaflık • Çalışanlara sunulan sosyal olanaklar • Çalışanların niteliklerini geliştirme • İletişim ve halkla ilişkiler • Bilgi ve teknoloji yatırımları • Rekabette etik davranış • Çalışan memnuniyeti • Müşteri memnuniyeti • Yenilikçi
Reputation Institute	<ul style="list-style-type: none"> • Duygusal cazibe • Ürün ve hizmetler • Finansal performans • Vizyon ve liderlik • Çalışma ortamı • Sosyal sorumluluk

Tablo1: Kurumsal İtibar Kriterleri (Eğinli, 2008: 61)

Tablo 1'den faydalanarak ve ortak noktalardan hareketle itibarın öne çıkan beş belirleyicisi aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Yönetim kalitesi
- Ürün ve hizmetlerin kalitesi
- Finansal performans
- Sosyal sorumluluk
- Çalışanlara yönelik gerçekleştirilen faaliyetler.

Bu bağlamda bileşenlerin başarılı bir şekilde bir araya gelip gerçekleşmesi kurumun itibarının arttırmasının yanı sıra, kurumların birçok konuda önde olmalarını sağlayacak avantajları beraberinde getirmektedir. Gümüş ve Öksüz kurumsal itibarın kurumlara sağladığı faydaları çeşitli çalışmalardan derleyerek şu şekilde sıralar (2009: 2641):

- Müşteriler, çalışanlar, kredi sağlayıcıları ve hissedarlarla ilişkileri geliştirmek,
- Nitelikli işgücünü çekmek,

- Çalışan bağlılığını artırmak,
- Müşteri sadakatini artırmak,
- Müşterileri çekmek,
- Pazar değerini artırmak,
- Finansal kazanç sağlamak,
- Yatırımcıları çekmek.

Kitle iletişim araçlarının yaygınlaşması ve etkisinin artmasıyla beraber mesajlar dolaşıma kolayca girmekte ve bireyler bu mesajları kolayca alımlayabilmektedir. İletişim araçları vasıtasıyla her türlü mesaj takip edilmektedir. Bu mesajlar bireylerde isteyerek ya da istemeyerek bir algı dünyası oluşturmaktadır. Bireyler çevrelerinde olup biten her şeye algı dünyalarının kendilerine sunduğu imgelerle yaklaşma eğilimi içine girmektedirler.

Aktif ya da pasif olarak takip edilen haberler, olaylar, reklamlar ya da her türden programlar, bireylerin imaj dünyasını etkilediği gibi bakış açısını ve dolayısıyla yargılarını da şekillendirmektedirler. Bu temelde, meydana gelen yargılar çevreye karşı yansıtılan davranışlara temel oluştururken aynı zamanda yeni bilgi kaynaklarından, yeni tecrübelerden beslenerek zaman içerisinde değişim göstermektedir. Ancak bir kere oluşan yargının değişmesi kolay ve kısa sürede gerçekleşmemektedir. Oluşan yargılar çerçevesinde kişilerde itibara yönelik bazı algılar oluşmaktadır (Vural, 2013: 127). Kurumların itibarı, hedef kitle ile etkileşim sonucunda oluşan algıdan meydana gelmektedir. Kuruma dair olumlu algı itibarı da paralel şekilde etkilemektedir. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı pazarlarda itibar, kurumların yaşamlarını devam ettirebilmelerini sağlayan önemli bir etkidir.

Kurumsal itibarın güçlü olması rekabette farklılaşma ve öne geçme konusunda etkilidir. Kurumsal itibarı yüksek olan kurumlar, müşterilerine, çalışanlarına ve diğer paydaşlarına artı değer sunmaktadır (Küsmen, 2010: 24). Bunun farkında olan kurum ve yöneticiler rekabet avantajını elde etmek ve sürdürülebilir olmasını sağlamak için gerekli adımları atmaktadırlar.

Şirketlerin en önemli sermayesi olan kurumsal itibar; daha fazla müşteriye, nitelikli ve kuruma güvenen çalışanları, yatırımcıların güvenini ve toplumsal desteği beraberinde getirmektedir. Kadıbeşegil'e göre itibarlı şirketlerin yerel yönetimler, kamu kurum ve kuruluşları, medya ve

genel toplum nezdinde her zaman 'kredisi' vardır; söylediklerine 'itibar' edilir; fikirleri sorulur; görüşleri dikkate alınır (2013: 255).

Olumlu itibar elde etmek için, kurumların hedef kitleleriyle, iyi ilişkiler kurup, bu ilişkileri sürdürmeleri gerekmektedir. Kurumların hedef kitleleriyle etkili ilişkiler kurması, ancak kurumların uyguladığı iletişim faaliyetlerinin etkinliği ile mümkündür (Ural, 2002: 85). Bu uygulamalar sayesinde örgüte yönelik beklenti, beğeni, eleştirileri belirlemek ve örgütsel yapıyı bu veriler ışığında düzenlemek, geliştirmek mümkün olmaktadır (Biber, 2003: 54).

İtibar yönetiminde önemli bir paya sahip olan iletişimin temel amacı, işletmenin kötü performansını ya da davranışını olduğundan iyi göstermek değildir. Burada önemli olan işletme performansının, davranışının ve iletişimin birbirleriyle aynı doğrultuda olmasını sağlamaktır (akt.Şakar, 2011: 26).

İtibarın temelinde güven ve karşılıklı anlayış olmak üzere iki önemli unsur bulunmaktadır. Güvenin kazanılması ve karşılıklı anlayışın yaratılması kurumun hedef kitleleri ile kurduğu iletişim biçimi ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle kurumlar öncelikle çalışanları ile ilişkilerini dikkate alarak çalışanların kuruma bağlılığını ve sürekliliğini sağlamalıdır (Eğinli, 2008: 51). Çalışanların dışarıya sunduğu görünüş kurumun itibarının nasıl olduğuna dair ipuçları vermektedir. Kurumun çalışanlara verdiği değer, dış hedef kitleye sunulan hizmete yansımaktadır. Bu yüzden kurumlar, çalışanlardan ne beklediğini açık bir şekilde anlatmalı ve sürece dahil etmelidir. Çalışanları bu sürece katmamak, iç ve dış hedef kitleye verilecek olumsuz imajla itibar kaybedilmesine sebep olabilir.

Kurumun itibarı, o kurum içinde neler olduğu hakkında fikir verir. Çalışanların kendilerini kurumlarıyla özdeşleştirmeleri; daha verimli bir hizmet sunumuna olanak tanıyacağı gibi kurumsal kültür de güçlendirir. Bu nedenle çalışanların desteğini almak, güçlü bir itibarı devam ettirmek için önem arz eder (akt.Dörtok, 2004: 66).

Kurumsal itibar iç hedef kitle karşısında etkili bir rol oynamaktadır. Müşterileri nezdinde olumlu yargılara sahip kurumlar, güvenilir olarak nitelendirilmektedir. Güvenilir olduğu düşünülen kurumlara karşı kolektif yargılar kurum çalışanlarının beğenildiği ve desteklendiği anlamına gelmektedir. Bu da kurum çalışanlarının motivasyonunu yükseltmekte ve çalışanlarının kuruma olan sadakatini artırmaktadır (Şahin, 2013: 8). Kurumun itibarının kötü

olması çalışanların dış çevreden kurum hakkında duydukları ve rakipleri ile yaptığı kıyaslamalar sonucunda kurumda çalışma isteğinin azalmasına, verimliliğin düşmesine, işten ayrılma oranlarının artışına neden olabilmektedir (Eğinli, 2008: 65). İtibarı yüksek bir yerde çalışanlar çevresinin algılamaları üzerine kuruma bağlılığı daha fazla olacaktır.

Kurumun hedef kitlesi, potansiyel kendi çalışanları olma ihtimalini beraberinde getirir. Bu yüzden olumlu itibara sahip olan kurumlara nitelikli insan gücünün yönelme ihtimali yüksektir. Rekabet üstünlüğü elde etmenin yolu, bilgi sahibi olan ve yeni bilgiler yaratan, geliştiren, entelektüel sermayesi yüksek ve vizyonu geniş çalışanlardan geçmektedir. Saygı duyulan bir kurumda çalışmak çalışanları bireysel anlamda tatmin edecektir.

Kurumsal itibarın kurumlar açısından öneminin farkında olan kurumlar, itibarın sağladığı avantajlardan yararlanabilmek amacıyla güçlü kurumsal itibar kazanma yönünde çalışmalar gerçekleştirmektedir. Bu noktada, öncelikle kurumsal itibarın kısa sürede kazanılabilecek bir değer olmadığı bilinmelidir. Kurumsal itibar çalışmaları kurumun tümüne yayılmalıdır ve kurumdaki herkes bu sürecin bir parçası olmalıdır. Çalışanlar, kurumların itibar kazanma çabalarının temelini oluşturmaktadır. Nitekim “bir kurumun elinden gelenin en iyisini başarabilmesi herkesin aynı yönde amaçlar için çaba göstermesine bağlıdır” (akt.Gümüş ve Öksüz 2009: 263). Bu bağlamda, kurumda itibar kazanmaya yönelik bir amaç birliği oluşturmalı ve her bölüm ve her çalışan bu amacın gerçekleşmesine yönelik çaba göstermelidir. Tüm bölümlerin ve tüm çalışanların kurumsal itibar kazanma sürecindeki rolü ve sorumluluğu bulunduğu açık bir şekilde belirtilmelidir. Belirtilenler, kurum içi iletişimin gerekliliği ortaya çıkarmaktadır (Gümüş ve Öksüz, 2009: 2638).

Kurum içi iletişim çabaları ile kurumlar, kurumsal itibarın önemi ve faydalarını çalışanlarına aktarabilmekte ve onları itibar sürecine katılımları konusunda teşvik edebilmektedir. Çalışanlar kurumsal itibar kazanmadaki önemlerinin farkında olduğunda, daha fazla çaba göstermekte ve itibara daha fazla katkı sağlamaktadır. Nitekim çalışanlar, gerek ürettikleri ve sundukları ile gerekse dış paydaşlarla etkileşime geçilen noktalarda davranışları ile kuruma ilişkin algılamaları ve değerlendirmeleri etkilemektedir. Kurumun paydaşlara verdiği sözler ancak çalışanlar bu sözleri yerine getirmeye yönelik çaba gösterdiğinde gerçekleşebilmektedir. Aksi halde hatalı ürünler, müşterileri memnun etmeyen hizmet sunumları, zamanında bitirilmeyen işler gibi birçok sorun kurumun güçlü bir itibara sahip olmasını engellemektedir. Bu bağlamda, çalışanlar olmadan kurumsal itibarın güçlü

olmasının; kurum içi iletişim olmadan da çalışanların kurumsal itibar sürecine katılmasının çok da mümkün olamayacağını öne sürmek yanlış olmayacaktır (Gümüş ve Öksüz, 2009: 2639).

1.2.5. Kurumsal Kimlik

Kişilerin kimlik oluşturma süreci doğdukları andan itibaren başlar ve kendilerini diğerlerinden ayıracak en önemli özellik, sahip oldukları ve ileri ki dönemlerde şekillendirecekleri kimlikleridir. Kişiler için gerçekleşen bu sürecin benzeri kurumlar açısından da geçerlidir. Kurumlar kurulduğu andan itibaren kimlik oluşturma süreci içine girerler ve dinamik olan bu süreçte günün şartlarına ayak uydurabilmek için değişip, dönüşmek zorunda hissederler. Bir kurumun kendini tanıtmaya, farklılığını ortaya koymaya ve hedef kitlelerin tanımlanmasına yardımcı olma olarak tanımlayabileceğimiz kurum kimliği, kurumun toplam iletişim faaliyet ve çabalarını kapsar.

Kurumsal kimliğin oluşturulması ve yerleştirilmesi yeni bir şirket için temel niteliğindedir. İyi geliştirilmiş bir kurum kimliği geleceğin başarılı şirketine yatırım olarak görülür. Etkili bir kurumsal kimlik oluşturmak ve yerleştirmek ise zaman ve özenli bir çalışma gerektirir (Göksel ve Yurdakul, 2002: 208). Kurum kimliği son yıllarda üzerine çok sayıda çalışmanın yapıldığı araştırma alanlarından biridir.

Alberth ve Whetten kurum kimliğini ilk olarak 1985 yılında kurum üyelerinin, kuruma ilişkin özgünlük (central), farklılık (different) ve devamlılık (contingent) olmak üzere üç ana özellik grubuna ilişkin tanımlamaları olarak ifade etmişlerdir (akt.Çiftçioğlu, 2009: 28). Özgünlük, kuruma ait, kendine özgü özellikler olarak açıklanmaktadır. Farklılık, kurumu diğer kurumlardan ayıran, özelliklerdir. Devamlılık ise kurumun zamanla kazandığı davranışlardır ve bunların devam etmesine dair özelliklerdir.

Kimlik, bir örgütü diğerlerinden ayıran ve onun özgünlüğünü ifade eden özellikler bütünü olarak tanımlanmaktadır (akt.Şişman, 2011: 164). Yeygel'e göre ise kurum kimliği; bir kurumun kullandığı görsel unsurları yani kurumsal dizaynı (logosu, ismi, antetli kağıdı ve kullandığı yazı karakteri, binasının iç ve dış mimari düzenlemesi, kullandığı renkler, çalışanlarının giydikleri özel kıyafetlerin şekli, taşıma araçlarındaki görsel bütünlük vb.), kurum felsefesi ve kurumsal davranıştan (kurumda kabul edilmiş ortak değerler, normlar, amaç ve misyon, yönetim şekli, kurumun çalışanlara ve müşterilerine yönelik davranışlarının

şekli, çalışanlarının, üretim, yönetim ve hizmet kalitesinin düzeyi vb.) kurumsal iletişime (kurumun iç ve dış iletişim çabalarının tamamı) kadar uzanan, daha önceden planlanmış, bir düzen içinde bir araya getirilmiş unsurlardan oluşan ve stratejik olarak yönetilmesi gereken bir sistemdir (akt.Yeygel, 2008: 313).

Kurumsal kimlik, kurumun kişiliğini ifade eden mesaj ve çağrışımların bütünü için kullanılmaktadır. Aynı şekilde kimlik, logo, renk, logoda kullanılan yazı karakteri ve kurumun davranışları, kültürü, değerleri, misyonu, kullandığı iletişim biçimi ve çeşitli kişi ve kurumlarla ilişkileri gibi unsurların bütünü de ifade etmektedir (akt.Vural ve Bat 2013: 88). Bir kurumun veya bir markanın adı, görsel tasarımı, iç ve dış dizaynı, kurumsal davranışı ve vizyonu, kurumsal kimlik olabilmektedir ve kurumun kendisini iç ve dış hedef kitlesi önünde ifade etmesidir (Meral, 2011: 2). Kurumlar kimliklerini oluştururken; iletişim yapısı, görsellik ve soyut kaynakların stratejik olarak bir araya getirilmesi şeklinde planlamaktadırlar. Kurumların iç ve dış hedef kitlesi ile iletişime girmesi için kullandığı her türlü yöntem, kurumsal kimliğin belirlenmesi yönünde önemli bir güce sahiptir.

Kurumun kimliği sadece görsel unsurlardan oluşmamaktadır. Sadece görsel unsurlardan oluşması ve kimlik olarak tanımlanması yetersiz kalmaktadır. Kurum kimliği, görsel unsurları da içine alan, kurumsal iletişim, kurumsal davranış ve kurumsal felsefe unsurlarının bir araya gelmesiyle oluşan etkileşimli bir yapıdır. Bu unsurların kuruma uygun bir şekilde kullanılmasıyla kurumsal kimlik oluşmaktadır.

Kurumun kendini tanıtmaya biçimi olarak tanımlanan kurumsal kimliğin dört unsuru bulunmaktadır. Bunlar (Okay vd., 2002: 14):

- Kurum felsefesi,
- Kurumsal davranış,
- Kurumsal dizayn,
- Kurumsal iletişimdir.

Kurum felsefesi: Bir kuruluşun kendisi hakkındaki temel düşünceleridir. Kuruluşun gelişmesi ve ortaya çıkışı, kuruluş yönetimi tarafından arzulanan ve çabalanan hedef düşüncelerini ve işletme temellerini kapsar.

Kurumsal davranış: Bir kurumun belli karar durumlarındaki tipik davranış biçim ve tepkileridir. Kuruluşun karşı karşıya kaldığı çeşitli konularda nasıl davranılması gerektiğine ilişkin temelleri içermektedir.

Kurumsal dizayn: Bir kuruluşun görünümünün kurum kimliği hedefine uygun olarak birbirleriyle uyumlu olan tüm görülebilen öğelerinin hedeflenmiş bir biçimde oluşturulmasını kapsar. Bir kuruluşun mektuplaşmada kullandığı zarfların üstündeki logodan, danışmada oturan görevlilerin giyimi ya da faaliyet gösterdiği mekânın dizaynına kadar çok geniş bir yelpazeyi içermektedir.

Kurumsal iletişim: Tüm pazar alanlarına, kurumsal davranışın etkinliğini iletir.

Bir kurumun bir kimliğe ihtiyaç duymasının başlıca nedenleri kurum içerisinde çalışanların kurum ile bütünleşmesini sağlamak, kurum dışında ise diğer kuruluşlardan, rakiplerden ayırt edilebilmek ve onlardan sıyrılabilirdir. Günümüzde pek çok kurum birbirine benzer ürünler ürettiğinden, tüketicinin tercih sebebi de o kurumun hatırlanabilirlik derecesi ve imajı olmaktadır (Okay, 2003: 38). Kurum kimliği oluşturma çalışmaları imaj yaratma sürecinde etkilidir.

Kurum kimliği zaman zaman kurumsal imaj ile karıştırılır. Kurumsal kimlik, kurumla ilgili verilen iletilerin tümünü içerir, imaj ise bu iletiler aracılığıyla hedef kitlelerde oluşan algıların hepsidir. Kurumsal kimlik, kurumun nasıl görüldüğüdür. Bu görüntü yazı karakterlerinden binanın iç ve dış görüntüsüne kadar kısaca kurumla ilgili her şeyi kapsar. Kurumsal kimlik imajın aksine bireylerin kurum ile ilgili zihninde oluşan görüntüler değil bizzat kurum ile gördüğü tüm somut şeyleri kapsamaktadır. İmaj olması istenilen, kimlik ise gerçekte var olandır. Kurumsal kimlik ve imaj karşılıklı etkileşim içindedirler ve imaj hedef kitlelerin algılarından oluşur ve yorumlanır.

Kurumsal kimliğin oluşumu sonucunda ise, izleyicilerin aklında bir resim belirir. Bu da kişilerin firmayı algılayışları ve o firmaya ait oluşan imajdır. İmaj dendiğinde akla sadece dış müşteriler gelmez. İmaj hem içerideki (çalışanlar) hem de dışarıdaki (müşteriler, çeşitli otoriteler, yatırımcılar vs.) paydaşlara karşı oluşur ve oluşturulur (Elmas, 2008: 60-61). Kurumsal kimlikle imaj güçlendirilir. Kimlikle imaj doğru orantılı bir ilişki içindedir.

Kurum kimliği kavramı, kurumun diğer kurumlardan ayırt edilmesini sağlayan görsel unsurların dışında, kurumun davranışsal özelliklerini de kapsamaktadır. Bu noktada kurumsal imaj ve kurumsal kimlik, hedef kitlelerin kurumu hem görsel hem de görsel olmayan değerleri ile algılamalarında iletişim kurmayı sağlayan önemli bir işleve sahiptir. Kimlik kişilik ile

doğrudan ilişkili olup, kişiyi belirleyen ve onu diğerlerinden farklı kılan belirli özelliklere sahip olduğunu ifade etmektedir. Kurumsal kimlik de bir kurumu diğerlerinden ayıran ve onu tanımlayan ipuçlarıdır. Kurumun sesi, ruhu ve eylemleridir (akt.Eğimli, 2008: 67).

Jefkins'e göre logo, kuruluşun renk unsuru, harf karakteri, ticari karakter unsuru, slogandan oluşan kurumsal kimlik sıralanan beş unsurun tümünü içerebileceği gibi sadece bazılarında da oluşabilir (akt.Peltekoğlu, 2004:375-376). Bir başka ifadeyle, kurumun görsel kimliğinin o kurumun görülebilir (somut) unsurlarıyla ilgili olduğunu ve buradaki algının bakmak ve hissetmek□ duyularına dayandığını söylemek mümkündür (akt.Dursun, 2011: 100).

Bir işletmenin pazarda farkındalığının oluşması, kendine has bir kurum kimliğini ne kadar iyi inşa etmiş olduğu ile yakından ilgilidir. Kurum kimliği, bir işletmenin insana ait temel özellikleri oluşturan; yaşam biçimi, hayata bakış ve davranış kalıplarını şekillendiren değerler ve normlar, olaylara verilen tepkileri içeren davranış biçimleri, iletişim tarzları ve görsel olarak kişinin sahip olduğu stili gibi unsurları kendine mal ettiği bir yapıdır. İşletmeler bu insana ait özellikleri içselleştirip, tüm üyeleri ve iş yapış biçimlerine uyumlaştırarak kuruma ait bir algılayış biçimi, hava ve nihayetinde bir imaj oluşturma çabası içindedirler (Yeygel, 2008: 313).

Kurumsal kimlik, kurumun tanımlanmasında odak noktadır. Kurumun sözlü ve görsel sunumunu, pazar konumlandırmasını ve kurumsal birim ve ürün düzeylerinde rekabetçi farklılaştırmayı içerir. Bundan dolayı bu kavram, kurumun faaliyet biçimleri ve benimsediği stratejilerle yakından ilişkilidir (Melewar, 2010: 197).

Hedef kitlelerin zihninde hatırlanır ve kalıcı olmak için kurumsal kimlik oldukça önemlidir. Benzer mal veya hizmet üreten birden çok kurumun olduğu pazarda, bir kurumun belirli bir kimlikle piyasada var olması ve iletişim faaliyetleri ile desteklenmesi, bulunduğu pazarda başarılı bir pay elde edebilme şansını arttıracaktır.

Kurumsal kimlik, bir firmanın kurum ya da kuruluşun, bir ürün ya da hizmetin adının, yaptığı işin, bu işin yapılışındaki anlayışın, görsel ve beyinsel olarak akıllarda, başarılı/başarısız, olumlu/olumsuz, güzel/çirkin olarak yerleşmiş şeklidir, tanımlanan kimliğidir (Meral, 2011: 6). Sahip olunan kimlik hedef kitleyi olumlu ya da olumsuz biçimde etkileme gücüne sahiptir. Bu nedenle kurumlar kendilerini diğerlerinden farklı kılacak bir kimlik edinme çabası içindedirler.

Kurumsal kimliğin tüm sosyal çevre paydaşlarda, tüm hissedarlarda ve tüketicilerde bütünleştirici ve aynı fikir ve merkezde toplama özelliği vardır. Kurumun içinde bulunduğu çevrede farklı farklı pek çok ayrı özelliklerde kişi ve kurumlar olduğu düşünülürse, bunların hepsine hitap eden ortak bir kimlik ve görselliğin olması gerekliliği açıktır (akt.Koçak, 2010: 78). Ortak bir görüntü oluşturma, kurumun kimliği açısından etkili bir anlam taşımaktadır.

Bir kurumun kurumsal kimliğinin belirlenmesi tüm iletişim araçları, kültürü, misyonu, amaçları, stratejileri, kurum yapısı, kontrol mekanizmalarının merkezileşmesi, ürün ve hizmetleri, pazar ya da hizmet verdiği sektörü, ofisleri ve toptancıları içerir (akt.Melewar, 2010: 197).

Kurumsal kimliğin yapısı, üst yönetim tarafından kurumun üyelerine iletilir ama kurumun kültürel yapısı, çevre ile kurduğu ilişkiler, iş deneyimleri ve sosyal etkilere dayalı bir şekilde kurumun üyeleri tarafından yorumlanır ve kabul edilir. Bu yüzden kurumsal kimlik, kurum üyeleri ile üst yönetim arasında süregelen etkileşim sonucunda ortaya çıkar (Hatch ve Schultz, 1997: 358). Kurum kimliğinin hedefi pazarda farkındalık yaratmak ve başarılı olmaktır.

Kurum çalışanları, kurumsal kimlikten dış çevreye göre daha fazla etkilenirler. Kurum personeli, kurum kimliğinin dışa yönelik ifadesinde önemli bir rol oynar (Meral, 2011: 42). Kuruluşlarıyla yüksek derecede bütünleşmiş olan çalışanlar, resmi müşteri temaslarında ve sosyal çevrelerinde "halkla ilişkiler temsilcisi" olarak faaliyet gösterebilirler ve kamuoyunu etkileyebilirler (akt.Okay, 2003: 77). Kurum kimliği çalışanlarca "Biz Kimiz?" sorusunun yanıtıdır. Değerleri, davranışları, iletişim tarzını görüntüye yansıtmak olarak nitelendirilen kurum kimliği, farklılaşmayı anlatmakta ve işletmede "biz" duygusunu yaratmaktadır (Aydın, 2012: 25).

Kurumsal kimliği iyi bir şekilde ifade edilen kurumların çalışanlarına katkısı da yüksek düzeyde olması beklenir. Güçlü kurumsal kimliğe sahip kurumlar kurum kültürünü, kurum iklimini, kurumsal iletişimi rakiplerine oranla daha hızlı bir şekilde gerçekleştirebilirler. Bu faktörler kurumlara sinerji yaratma açısından önemlilik arz eden iş görenlerin birbiriyle kaynaşması, değerlerin paylaşılması, uygun davranışlar gösterilmesi, takım çalışması, kurumsal bağlılık ve aidiyeti, kurumun misyon ve vizyonuna odaklanmalarını olumlu yönlere etkilemektedir. Bu nedenle kurumsal kimlik, kurumun uzun ve kısa dönemli hedeflerine çalışanların desteğini alarak daha kolay ulaşılmasını sağlamaktadır (Şahin, 2013:

14). Başarılı kurum kimliğine sahip firmalarda; çalışan personel daha çok motive olmakta, üretilen mal ya da hizmet kalitesi artmakta, firmanın, bankalar ve finans çevrelerindeki gücü artmakta, firma hedeflediği tüketici kitlesi üzerinde olumlu ve saygın bir etki bırakmakta, tüketicinin güven duymasını sağlamaktadır (Ak, 1996: 196).

1.2.6. Kurum Kültürü

İnsan topluluklarına kimliklerini veren ve onları birbirlerinden ayırt eden özelliklerin toplamı olan kültür, yaygın olarak toplumların yaşam biçimlerini, davranışlarını ve hareketlerini kapsamaktadır (Eroğlu, 2008: 194). Bulunduğu topluluğun ya da ülkenin alt sistemi olan kurumlar, çevreleri ile sürekli etkileşim halindedir ve kopuk olması düşünülemez. Bu yüzden konumuna göre kurumların somut ve soyut değerleri şekillenmektedir. Soyut ve somut değerlerin kapsamı olan kurum kültürü özellikle birey temelli ilerlemektedir. Çalışanların ve üst yönetimin dâhil olduğu ve paylaştığı kültür tek yönlü oluşmamakta, etkileşim sonucunda ortaya çıkmaktadır. Yani kurum kültürü hem kurumun oluşturduğu çerçeveler hem de çalışanların davranışları çerçevesinde oluşmaktadır.

Kurum kültürü; bir kurumun yapısını belli kurallarla devam ettirerek kurum bireyine bir kişilik kazandıran soyut bir gerçekliktir ve çalışma tarzından hiyerarşik sisteme, törenlerden kutlamalara ve ödül-ceza sistemine kadar bütün alanları kapsar. Toplumlar gibi kurumların da değerleri, ilkeleri, amaçları, iş hayatına bakış açıları, yani kendilerini yansıtan nitelikleri vardır. İşte, bu inanç, anlayış ve kurallar bütünü, kurum kültürünü oluşturur (Erdem ve Dikici, 2009: 205). Kültürel ve sembolik olgulara ilişkin düşünce tarzı konusunda sosyal gerçekliklere yönelik değerler ve varsayımları içeren şemsiye bir kavram olarak görülmektedir (akt.Bektaş, 2010: 7).

Kurumlar stratejiler yardımıyla davranışlarına yön verirler ve kurum kültürü ile stratejilerin uyumlu olması sonucunda başarılı sonuçlar elde edilebileceği varsayılır. Chandler'a göre strateji, bir işletmenin amaçlarının belirlenmesini, tercih edilen yöntemlerin benimsenmesini ve söz konusu amaçlara ulaşmak için kaynakların yeniden dağıtımını içerir (akt.Güven ve Açıköz, 2007: 3). Kültür ile strateji arasında uyum varsa, kültür stratejinin benimsenmesini kolaylaştırmaktadır; aksi takdirde değişimi güçleştiren ve engelleyen bir unsur haline dönüşmektedir (akt.Güven ve Açıköz, 2007: 3).

Kurum kültürü, yazılı olmayan kurallar, değerler ve davranışları kapsar ve kurumda çalışanların iç ve dış hedef kitleye nasıl davranması gerektiği, giyimleri, kuralları, tutumları, sahip olduğu değerleri, çalışma saatlerini belirlemektedir. Bu anlamda aşağıdaki unsurlar, kurum kültürünün oluşmasına katkıda bulunurlar(Erdem ve Dikici, 2009: 207);

- Dini değerler
- Teknik değerler
- Ekonomik değerler
- Sosyal değerler
- Psikolojik değerler
- Stratejik değerler
- Estetik değerler

Yöneticilere örgütsel yaşamın gizli kalmış ve karmaşık görüntüsünü anlamasına yardımcı olan kurum kültürü, organizasyonda işlerin nasıl yapıldığı ile ilgili ortak değer ve varsayımların bir göstergesidir (akt.Arslantaş, 2005: 108). Bu bağlamda kurum kültürünün temel işlevleri Ertekin tarafından aşağıdaki gibi sıralanır (akt.Elmas, 2008: 17);

- Kurum kültürü; insanları aynı değerler ve aynı çalışma anlayışı çevresinde yakınlaştırır.
- Birbirine bağlayıcı rol oynar.
- Kuruma bütünlük kazandırır.
- Kurum kültürü; değişen çevre koşullarında hedefin kaybolmamasını sağladığı için yol göstericidir ve kontrol aracıdır.
- Kişilerin nasıl davranması gerektiğini açıklar.
- Kuruluş için neyin önemli olduğunu belirler.
- Kişilerin birbirleri ile olan etkileşim biçimini belirler.
- Ne için çaba gösterilmesi gerektiğini anlatır.
- Çalışanlara organizasyonel aidiyet hissi verir.
- Organizasyonel kimliği oluşturur.
- İnanç ve değerlere bağlılık yaratır.
- Günlük çalışmalarda rehber olur.
- Çalışanların davranış biçimlerini belirler.

Bir organizasyonun formel bir takım düzenlemeler, hiyerarşik ilişkiler, görev tanımları, raporlar, makineler ya da hammaddelerden başka, tüm bunları asıl yaşamsal somut sonuçlara dönüştüren bir insani boyuta da sahip olduğunun vurgulanmaya başlamasıyla birlikte işletme başarısının koşullarına ilişkin yorumlar da farklı bir alana kaymıştır (akt.Vural, 2005: 39). Nasıl kültür bir toplumdaki insanların davranışını belirleyen merkezi faktör ise, örgütlere özgü kültürler de zaman içinde gelişerek örgütteki bireylerin ortamın tehdit ve fırsatlarıyla etkileşim kurma biçimi üzerinde etkili olurlar. Bu da, uygulayıcıların kendi örgüt kültürlerini tanımlamalarına hayati önem kazandırır (Grunig vd, 2005: 610). Kurumlarda ortaya çıkacak sorunları çözmeye, bazı durumlarda nasıl davranacaklarını belirleme aşamasında kurumların kültür ve değerleri çalışanlara referans olmaktadır.

Kurumların olmazsa olmazı iletişim, bireyler arası teması sağlayarak, onların bilgi alış-verişinde bulunmaları ve böylece birbirlerinin tutum ve davranışlarını pekiştirmeleri ya da değiştirmelerini sağlayarak onların çevreleriyle etkileşime geçmelerine ve çevrelerini yönetmelerine olanak sağlayan sembolik bir süreçtir (akt.Gizir, 2007: 255). Teorik olarak örgüt kültürünün; çalışanları bir araya getirerek gerekli ilişki ve iletişimi kurdukmak ve örgütün dış çevreye uyumunu sağlama amaçları vardır (akt.Altuğ, 2012: 164). Kurumun sahip olduğu üyeler arasında iletişim ve ilişkileri kurarak birlik ve beraberlik sağlama amacının yanında kurumun devamlılığını sağlama amacıyla dış çevre ile iletişimin kurulup uyum sağlama son derece önemlidir.

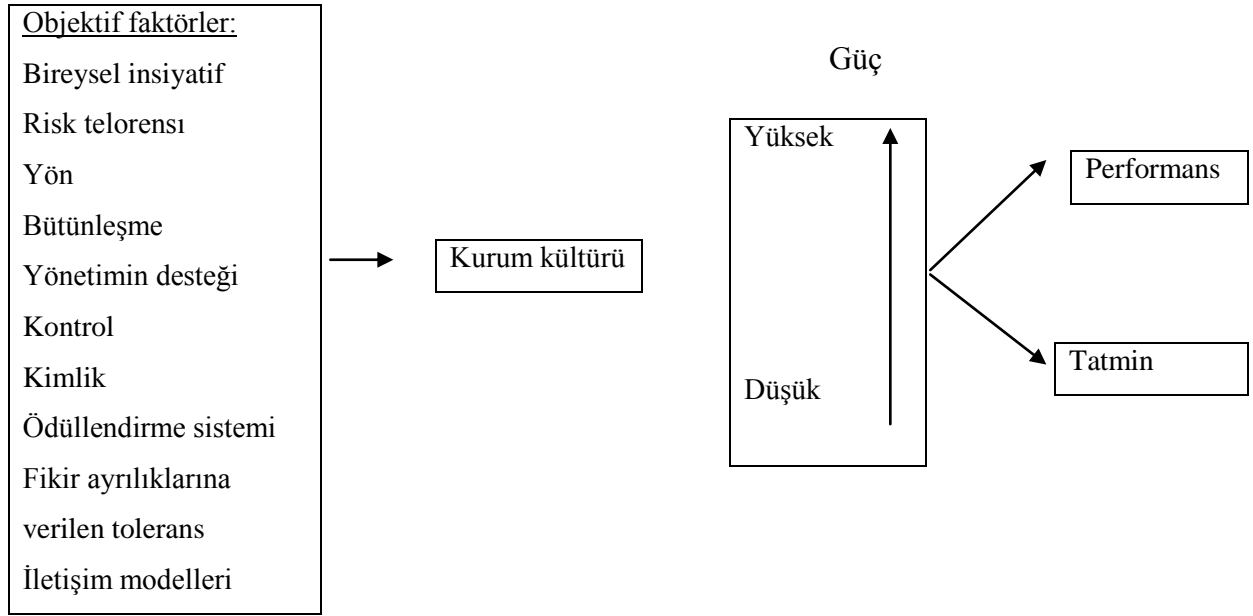
Kurum kültürü çalışanların ve yöneticinin inançlarına, davranışlarına, eğitimlerine göre zamanla oluşur. Kültürler hem kurumun bireyleri hem de toplumun etkileriyle oluşur ve gelişir. Çevreden bağımsız olmayan kurumlar bulunduğu ülkenin alt sistemlerinden biridir. Bu yüzden kurumun kültürü ile toplumun kültürü örtüşmek zorundadır. Kurumlar hem iç çevrenin hem de muhatap oldukları dış çevrenin etkisi altındadırlar. Bu bağlamda kurumlarda var olan kültürün üç boyutu vardır (akt.Okay, 2000: 255):

- Kurum içinde bulunduğu toplumun ve grubun kültürünü büyük ölçüde yansıtmaktadır.
- Kurumlarda çalışan insanlar kendilerinin mensup oldukları grubun kültürünü kurum içine taşırlar.
- Yönetimin kurum faaliyetleri ve etkin çalışması için en uygun gördükleri veya kurum içinde kendiliğinden oluşan davranış kalıpları ve normlardır.

Kurum kültürü ile ilgili önemli görev iletişim birimine düşmektedir. Kurum içinde çalışanların kendi arasında ve üstleriyle olan ilişkilerin geliştirilmesini kurum içi iletişim

sağlamaktadır. İletişim birimi bu yönüyle köprü kurucu görevini üstlenmektedir. Ortak bir amaç gerçekleştirmek için bir arada olan bireylerin görevlerini yaparken zorunlu hissetmekten ziyade istekli bir biçimde yapmalarına katkı sağlamaktadır. Performans ve motivasyon artışı, çalışanlar ve üst yönetim arasında doğru iletişim kanallarıyla bilgileri iletip geri bildirimlerin değerlendirilmesiyle sağlanır. Kurum kültürünün performans ve tatmin üzerindeki etkisi yorumlanırken aşağıda verilen şekilden yararlanılabilir.

Algılanan



Şekil.2. Kurum Kültürünün Performans ve Tatmin Üzerindeki Etkisi (akt.Vural, 2005: 61)

Örgütsel bağlılık, örgütsel hedeflere ulaşmada kritik öneme sahip faktörlerin başında gelmektedir. Bu nedenle, tüm örgütler, üyelerinin bağlılık düzeylerini artırmak istemektedir. Yöneticilerin, iş görenlere örgütün kıymetli birer elemanı oldukları mesajını vermeleri, karara katılmalarını cesaretlendirmeleri, örgüt içi iletişimi sağlıklı bir şekilde yürütmeleri, arzu edilen örgütsel bağlılığın oluşmasına temel oluşturacaktır (Çavuş ve Gürdoğan, 2008: 30).

Örgüt kültürü örgütsel yaşamın olması gerekenlerini ve yükümlülüklerini belirleyerek örgüt için önemli davranışlara biçim vermektedir (akt.Çetin, Şeşen, Basım, 2012: 202).

Gizir ve Şimşek (2007: 248), örgüt-içi iletişimin diğer örgütlerde olduğu gibi kontrol, eşgüdüm ve örgütün varlığını devam ettirmesinde merkezi bir konuma sahip olmasının yanı sıra, örgütsel fikirler, normlar, değerler ve ortak amaçların oluşmasında oldukça önemli bir role sahip olduğunu ileri sürmektedirler. Buna göre örgüt kültürünün örgüte kazandırdıkları:

- Farklı bölümlerde, farklı alanlarda çalışan herkesi ortak bir hedefe doğru yönlendirir.
- Çalışanların, ekiplerin ve örgütün bütününe performansı üzerinde fark yaratır.
- Hem çalışanlar hem de örgütten haberdar olan kişilerde tereddüt ve yanlış anlamaları azaltır ve örgütün bütününe özgü etik sistemin gelişmesine olanak sağlar.
- Çalışanlar tarafından paylaşılan bir anlayış ve inanç oluşmasını, örgüt ile ilgili sahiplenme duygusunun artmasını sağlar (akt.Vural ve Coşkun, 2007: 21).

Kurumlar varlıklarını sürdürebilmek ve amaçlarını gerçekleştirip hedeflerine ulaşmak için rakiplerine göre farklı olmaları gerekmektedir. Kurum çalışanlarını bir araya getiren unsurların başında paylaşım birbirlerine aktardıkları ortak bir kültüre sahip olmalarıdır. Bu da beraberinde belirsizlikleri olabildiğince aza indirir ve kontrolü sağlar, davranışları yönlendirir.

Kurum kültürünün oluşmasından sonraki en önemli konu, kuruma yeni gelecek kişilere bu kültürün aktarılması ve benimsetilmesidir. Kurum içi iletişim bu noktada son derece önemli bir işlev görmektedir. Bir alt başlık söz konusu işleve yönelik bilgiler içermektedir.

1.3. Kurum İçi İletişimin Amacı ve Hedefleri

Kurumu oluşturan kaynakların ve nitelikli insan gücünün etkili bir şekilde kullanılması kurumları başarıya götüren en önemli etmendir. Üst yönetim ve çalışanların birlikte hareket etmeleri ve ortak bir amaç gerçekleştirmek için bir arada olduklarının farkında olmaları önemlidir. Kurumun ilişki kurmayı planladığı iç hedef kitle ile kurum arasında sağlam ve kalıcı bağların oluşmasında, kurum içi iletişim faaliyetlerinin olumlu etkilerde bulunması beklenir.

Kurum içi iletişimle öncelikle hedeflenen, iç hedef kitle ile doğru iletişim kurabilmektir. Çalışanları kuruma ait gelişmelerden haberdar etme, koordinasyon oluşturma ve takım ruhuyla çalışma ortamı yaratmak kurum içi iletişimin başlıca amaçları arasında yer alır. Dolayısıyla, başarılı olmak isteyen kurumların çalışanlarıyla açık sistem anlayışı içinde hareket etmesi, amaç birlikteliğinin sağlanması, çalışanların görüş ve düşüncelerine açık olmasını gerekli kılar.

Örgütlerde çalışanların birbirleriyle olduğu kadar üstleriyle de kuracakları etkili iletişimin, motivasyon üzerinde olumlu etkiler yaratması beklenir. Örgüt içinde kurulan çok yönlü iletişim ağı, çalışanların serbestçe üstleriyle tartışabilmesi ve çeşitli önerilerin iletilmesi gibi imkanlar sağlayarak, kendilerine değer verildiği izlenimi yaratması bakımından

önemlidir (akt.Vural 2005: 147). Yöneticinin, çalışanların iyiliği için çaba sarf ettiği algısını oluşturarak astlarla daha fazla iletişim kurması iş kalitesini arttıracak gibi örgütsel amaçların başarılmasında birlikte çalışma duygusunu geliştirecek bir yenilik ikliminin yaratılmasına da katkı sağlar (akt.Redmond, 2008: 121). Bir yönetici çalışanlarının istediklerini ve çalışanlarını düşündüğünü belli ettiğinde çalışma ortamında olumlu bir hava oluşur (akt.Redmond, 2008: 134). Farklı kaynak ve yazarlardan faydalanarak konunun değişik boyutlarına dikkat çekmektedirler.

Welch, kurum içi iletişimin amaçlarını dört başlık altında sıralar (2007: 188).

- Çalışan bağlılığı ile nitelendirilmiş iç ilişkiler için katkı sağlamak,
- Pozitif aidiyet duygusunu yükseltmek,
- Çalışanların çevresel farkındalığını geliştirmek ve kurumun amaçlarına karşılık bulmak
- Çalışanların çevresel değişimin beklentilerine tepki verme ihtiyacını anlamalarına katkı sağlamak.

Varol ise kurum içi iletişimin genel amaçlarını şu şekilde ifade eder (1993:128-129).

- Örgütün amaçları, hedefleri ve politikasının elemanlarca belirlenmesini sağlamak,
- İş ve işlemlere ilişkin bilgi vermek ve bu yolla iş ve beceri eğitimini kolaylaştırmak,
- Örgütün sosyal ve ekonomik sorunları konusunda bilgi vermek ve elemanları bunların genel sosyal ve ekonomik sorunlar ile bağlantıları konusunda aydınlatmak, ayrıca, örgüt içi duygusal ve çatışmalı sorunlar konusunda aydınlatmak,
- Yenilik ve yaratıcılığı özendirerek, elemanları deneyim, sezgi ve akıllarına dayanarak yönetime bilgi ve geri bildirim sağlamaları konusunda özendirmek,
- Örgütün etkinlikleri, önemli olaylar ve kararlar, başarımlar konusunda aydınlatmak,
- Bilgilendirme yoluyla da örgütsel yaşama katılımın düzeyini artırmak,
- Yöneticiler ve elemanlar arasında iki yönlü-karşılıklı iletişimi özendirmek,
- Elemanların iş sırasında ve iş sonrasında örgütü temsil niteliklerini geliştirmek,
- İşte ilerleme olanakları, çeşitli elemanlarla ilgili gelişmeler, geleceğe ilişkin beklentiler v.b. konularda bilgilendirmek veya aydınlatmak,

- Bütün bunlar ve diğer iletişim etkinlikleriyle bir örgüt iklimi, kültürü ve kimliği yaratmaya ve bunu sürdürmeye çalışmak.

Eroğlu ve Sarıkamış'a göre (2008: 54) kurum içi iletişimin temel amacı; kopuk ve dağınık ilişkileri bir düzen içine sokmak ve örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasında denge kurulmasını sağlamaktır.

Belirledikleri kurum içi iletişim amaçlarını gerçekleştirebilmek için bazı teknik ve yöntemlerden yararlanmak zorunda olan kuruluşlar, önceden belirlenen araç ve yöntemlerle kurum içi iletişimi gerçekleştirirken, bir yandan çalışanların bilgilendirilme isteğini karşılamakta, diğer taraftan yetersiz bilginin yol açtığı spekülasyon ve yanlış yorumları önlemektedir (akt.Peltekoğlu, 2004: 342).

Çalışanlar her gün kurumla ilgili çeşitli bilgilerle karşılaşmaktadır. Kurum içinde gerçekleşen bilgi paylaşımı sayesinde birimlerin birbirleriyle iletişimi gerçekleşmektedir. Birimlerin kendi içinde bilgi ve düşünce transferine dayanan süreç, yönetim ile çalışanların birbirinden ne beklediğinin açık bir şekilde anlatılması ve anlaşılması ile gerçekleşebilir.

Gray' e göre (akt.Küçük, 2005: 260) özellikle bilginin paylaşılması, üyeler açısından iyi tanınan bir kurumun parçası olma hissini ortaya çıkarır. Bu konuda Japon firmalarında oluşan söylem örnek olarak verilebilir.

"Eğer siz iyi bir iç ve dış kurum yaratmayı istiyorsanız, bunu bireysellikle yapamazsınız. Bu başarı, çalışanlarla iletişim, bilgi ve hedeflerin paylaşımı ve kurumsal değerlerin ortak bir şekilde özümsemesi ile mümkün olabilecektir". Dolayısıyla önerilen, yöneticilerin örgüt üyelerinden daima geri bildirim olarak açık iletişim çizgisi içerisinde olmalarıdır (akt. Redmond, 2008: 132).

Belirtilenlerden hareketle kurum içi iletişimden amaçlanan ve ön plana çıkan ortak noktalar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Çalışanların kendilerini ifade edebilmelerine olanak sağlayabilecek ortam yaratmak,
- Kurumun vizyon ve misyonunun çalışanlarca benimsenmesini sağlamak,
- Karşılıklı güven, onay ve rızaya dayalı ilişkiler kurmak ,
- Bilgi akışını engelleyecek faktörleri ortadan kaldırmak,
- Çalışanların kuruma katkıları en üst düzeye çıkarmak,

- Yaratıcı fikirlerin ortaya çıkabileceği ortamlar sağlamak,
- Aidiyet duygusu oluşumuna katkı sağlamak.

1.4. Kurum İçi İletişimin İşlevleri

Sosyal yapı içerisinde bireylerin birbirleriyle anlaşmalarını sağlayan iletişim aynı zamanda bu bireylerin kurum ile ilgili bilgi ihtiyaçlarını gidermeye ve çalışma ortamının etkinliğinin sağlanmasına olanak sağlamaktadır. Kurum içi iletişim, kurumun var olabilmesi ve sürekliliğinin devamı için önem arz etmektedir.

Akıncı Vural ve Bat'a göre kurum içi iletişimin işlevleri genel olarak; bilgi edinme, hedef kitleyi etkileyip ikna etme, bir araya getirme, emir verme ve eğitim-öğretim olmak üzere beş farklı başlık altında toplanabilir (Vural ve Bat, 2013: 143).

Bilgi sağlama işlevi: Bilgi, bireylerin fikir alışverişinde bulunması, toplumsallaşması dolayısıyla da birbirleriyle sağlıklı ve uyum içinde yaşayabilmeleri için önemli bir unsurdur. Kurumlar da bireylerden oluştuğu için aynı unsur kurumlar içinde geçerlidir. Kurumların çevre içinde yaşamlarını sürdürebilmesi ve bu sayede amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için bilgiye ihtiyaçları vardır. Kurum amaçlarını gerçekleştirme yolunda yaptıkları faaliyetler için çalışanların hangi işi, nasıl ve neden yapacaklarını bilmelerinin yolu iletişimin bilgi sağlama işlevi sayesinde gerçekleşmektedir. Çevreden kurumu ilgilendiren bilgileri alan kurumlar süzgeçten geçirerek hem kurum içine hem de ihtiyaç halinde kurum dışına gerekli bilgileri verirler. Bu ileti alış veriş sonucunda kurumlar çevre ile iletişim kurmaktadır.

Örgütün iletişim sürecinde yaşadığı problemler, etkin, sağlıklı ve başarılı çalışmalarını engeller (akt.Vural ve Coşkun, 2007: 57). Kurumlar ihtiyaç duyduğu sağlıklı ve doğru bilgiye ulaşmadıkça başarılı olması beklenemez.

İkna etme ve etkileme işlevi: İkna etme, insanın karşısındaki kişi ve kişilerin davranış, düşünce ve tutumlarını istenen biçimde etkileme ve değiştirme sürecidir. Etkileme ise, kişilerin tutum ve davranışlarını, onların istek ve amaçlarına ters düşmeyecek şekilde, daha uzun sürede değiştirme girişimi olarak tanımlanabilir. İkna etmeye ilişkin iletişimin amacı açıkça ortaya konmasına karşın, etkileme, daha gizli ve uzun ve uzun dönemde iletişim stratejisi izler (akt.Tutar, 2003: 120).

Örgütlerde çeşitli biçimlerde gerçekleşen iletişimin önemli bir bölümü, insanların düşünce, tutum ve davranışını değiştirmeyi amaçlar (akt.Demir, 2012: 147). Örgüt üyelerinin, örgütün

amaçları yönünde etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmesi, büyük ölçüde örgütün hedeflerini benimsemelerine, örgütle özdeşleşmelerine bağlıdır. Bu benimseme ya da özdeşleşmenin gerçekleşebilmesi ise ikna ya da etkilemeye yönelik iletişim sürecinin işletilmesini gerektirir. Diğer yandan, yöneticinin ya da liderin iş görenlerine yönetim gücünü kullanarak iş yaptırabilmesi de etkileyici iletişim gücünü kullanmasını gerektirir (akt.Gürgen, 1997: 27).

Emredici ve öğretici iletişim kurma: Örgütlerde yöneticiler, astlarıyla yalnızca bilgi vermek için değil; neyi, nasıl yapacaklarını söylemek ve onlara yön vermek veya davranışlarını yönlendirmek amacıyla da iletişim kurarlar (akt.Tutar, 2003: 121). Bu bağlamda iletişimin bu işlevi ile çalışanların iş süreci içerisinde tedbirli olmaları, sosyal hakları konusunda bilgi sahibi olmaları ve işe yeni başlayanların da bu bilgileri öğrenmeleri sağlanmaktadır (akt.Vural ve Coşkun, 2007: 57).

Özellikle çalışma ortamında görev ve sorumlulukların bildirilmesi, çalışanların eğitilmesi, emirlerin yerine getirilmesi ve raporlama çalışmaları ile iletişimin öğretim-eğitim (öğretici) işlevi gerçekleştirilmektedir (Özdemir Erel, Yalçın, 2007: 50).

İletişimin birleştirme ve eşgüdüm sağlama işlevi: İletişimin bir diğer işlevi de, birleştirme ve eşgüdüm sağlamadır. Bireylerin örgütsel amaçlar etrafında toplanmalarını sağlayan iletişim, aynı zamanda bireylerin psikolojik bütünlüğünü ve dengesini korumada da önemli bir işleve sahiptir (Tutar, 2003: 121).

Örgütsel amaçlara ulaşmada, yöneten-yönetilen arasındaki etkileşimde kopukluğun yaşanması, tüm çalışanlar ve birimler arasında etkin bir iletişimin sağlanması ve eşgüdümleme işlevinin gerçekleştirilmesi ile mümkün olmaktadır (Özdemir Erel, Yalçın, 2007: 50).

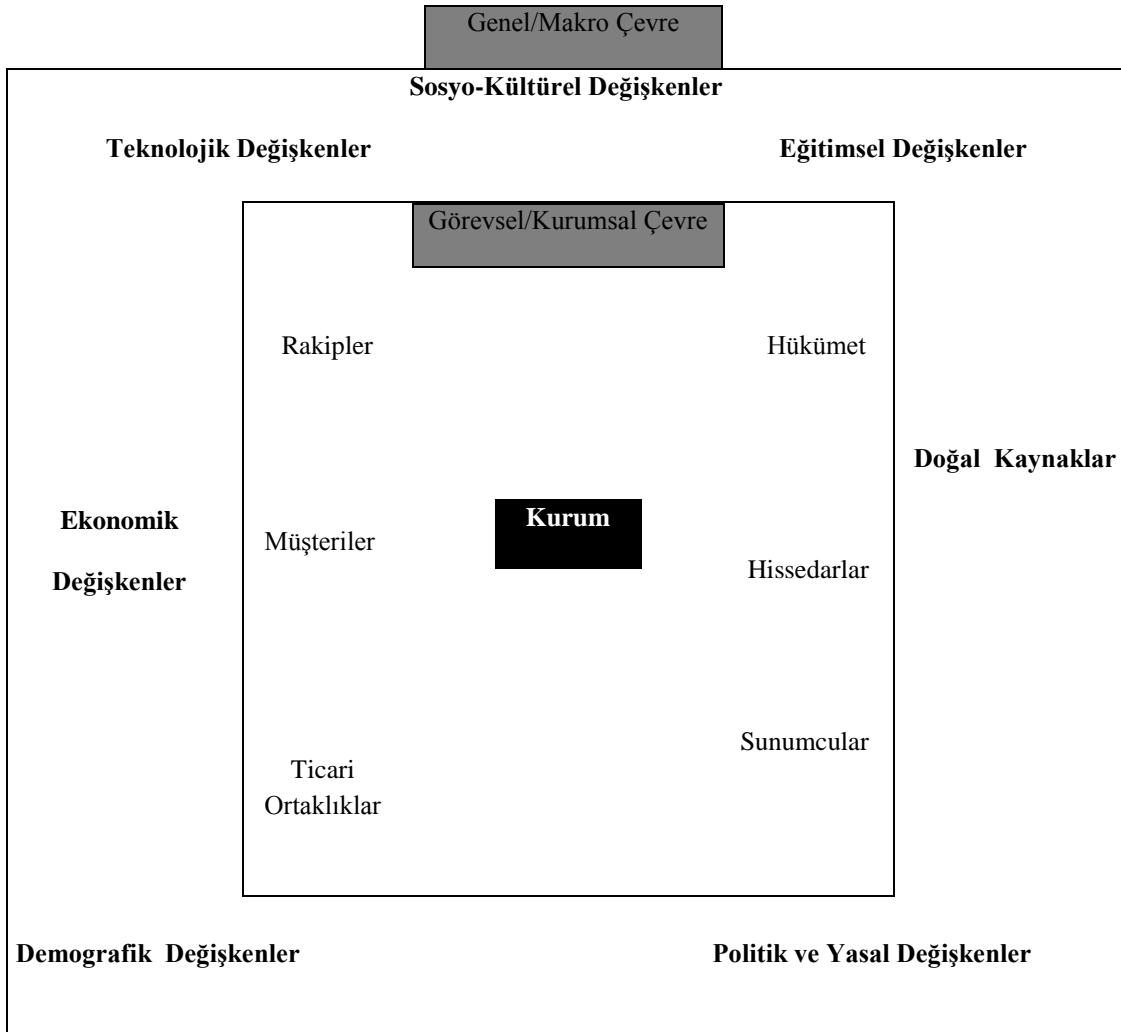
Kurum içi iletişim, bireylerin hem kişisel hem de kurumsal amaçlarını anlama ve anlatma, karar mekanizmasına katkıda bulunma, gerekli bilgileri edindikten sonra dolaşıma sokma konusunda yardımcı olmaktadır. Bu işlevleri üstlenen kurum içi iletişim başarılı ve etkin bir örgüt için en önemli unsurların başında olmasının yanı sıra karşılıklı güven duygusunun yaratılması ve çatışmaların minimum düzeye indirilmesine de katkı sağlamaktadır.

1.4.1. Kurum ve Çevre İlişkisi

Sistem anlayışına göre kurumlar çevre içinde yaşamaktadırlar ve bu çevre ile etkili iletişim sonucunda yaşam süreleri değişkenlik göstermektedir. Bulunduğu çevrenin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve amaçlarını hedefledikleri doğrultuda gerçekleştirebilmek için çevre ile ortak paydada buluşmaya çalışmak kurumun belki de en önemli hedefi olarak düşünülmektedir.

1.4.1.1. Genel /Makro Çevre

Küreselleşmeyle beraber kurumların etkilendikleri çevreler genişlemekte ve bu çevre unsurları kolayca birbirinden etkilenmektedir. Kurumun dış çevreyle uyumlu olması, amaçlarını gerçekleştirebilme ve bu amaçlara uygun stratejiler geliştirebilme olanağı sunmaktadır. Şekil 3, kurumun genel makro çevresini oluşturan unsurları göstermektedir.



Şekil.3. Kurumun Makro/Genel ve Kurumsal/Görevsel Çevresi

Sosyo-Kültürel Değişkenler. Tarihsel arka planı, ideolojileri, değerleri ve toplumsal normları içerir. Otorite ilişkileri, liderlik kalıpları, kişilerarası ilişkiler, rasyonalizm, bilim ve teknoloji, toplumsal kurumların doğasını tanımlar (akt.Balay, 2012: 23). Toplumun alt sistemi olan kurumlar, bulunduğu toplumun sahip olduğu kültürün özelliklerini taşır ve şekillenir.

Teknolojik Değişkenler. Sürekli değişim ve dönüşüm halinde olan teknoloji, kurumlar için yaşamsal değere sahiptir. İç ve dış çevre, teknolojinin getirdiği yenilikler aracılığıyla etkilenmektedir.

Eğitimsel Değişkenler. Nüfusun genel okur-yazarlık oranı, eğitim sistemindeki uzmanlaşma düzeyi ve yüksek düzeyde meslek eğitimi almış insan oranı eğitimsel değişkenler kapsamına girer (akt.Balay, 2012: 25).

Politik ve Yasal Değişkenler. Toplumun genel siyasi havası, politik gücün toplanma derecesi, siyasal parti sistemleri, anayasal düşünceler, yasal sistemin doğası, hükümetlerin yetkileri, örgütlerin kuruluşu, vergilendirme ve kontrollerine ilişkin yasalar, bu değişkenler kapsamında düşünülebilir (akt.Balay, 2012: 25).

Politik ve hukuki çevre faktörleri çeşitli olup başlıcalar, genel para ve kredi, politikaları, çevre koruma, toplum sağlığını koruma vb. kısıtlayıcı yasalar ve uygulamalar; belirli endüstrilere ilişkin yasalar ve ihracat teşviki için sağlanan özel teşvik uygulamaları (Mucuk, 2009: 27)

Ekonomik Değişkenler. Bir örgüt, mal ve hizmetlerinin satışını diğer örgütlerle birlikte bir rekabet ortamında yapar. Örgütlerin tümü ulusal ve uluslararası ekonomik güç ve koşullara bağlıdır. Hayatta kalma, istenen düzeyde mal ve hizmet tatmini sağlayabilme ve daha büyük güçlerdeki değişim için düzenlemeler yapabilmeye dayanmaktadır (Balay, 2012: 26).

Temel ekonomik güçler, bir firmanın ürün değerini belirler. Bu güçler, mal veya hizmetin fiyatını, paranın satın alma gücünü, makine ve binaların satış değerini ve nihai malların yenileşme fiyatını etkiler. Bu yüzden üretimi etkileyen anahtar etkenler yapılabirlik ve gelecekteki ekonomik değişmelerin tahmini olan yenilikçi kararlardır (akt.Balay, 2012:26).

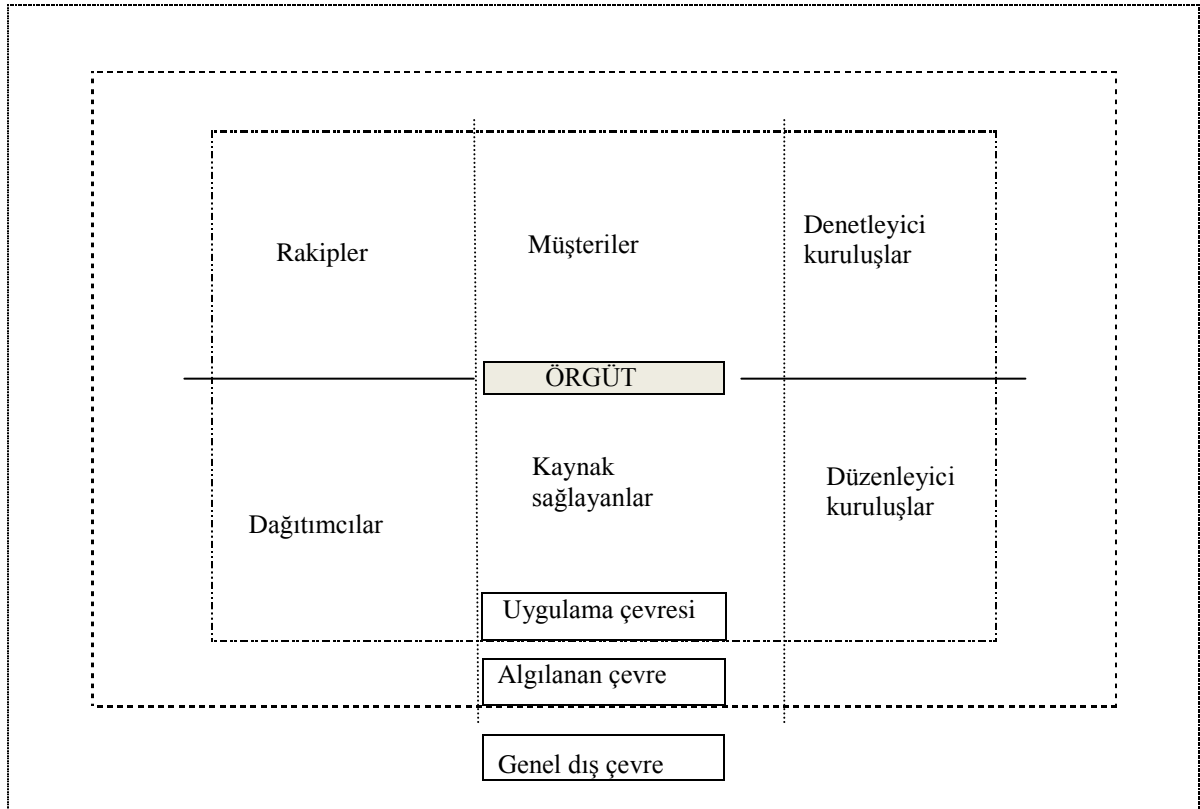
Demografik Değişkenler. Demografik faktörler, toplumu oluşturan kişilerin, sayı, yaşı, cinsiyeti, nüfus dağılımı, eğitim durumu, nüfus yoğunluğu, sosyo ekonomik seviyeleri içermektedir.

Doğal Kaynaklar. Doğal kaynakların varlığı, miktarı ve kalitesini kapsayan iklimsel ve diğer koşullardır (akt.Balay, 2012: 27).

1.4.1.2 Görevsel (Kurumsal/Uygulama) Çevre

Kurum amaçlarını gerçekleştirmek için ilişki içerisinde bulunduğu uygulama çevresini oluşturan unsurları temel olarak dört başlık altında toplamak mümkündür (akt.Biber, 2004: 55):

- Tüketiciler
- Kaynak Sağlayanlar
- Rakipler
- Düzenleyici ve Denetleyici Kurullar



Şekil.4: Örgüt Çevresi (Biber, 2004: 54)

Tüketiciler: Kurumun ürettiği mal ya da hizmeti alan kişilerdir. Kurumun devamını sağlama açısından hedef grup ve kitleler iyi tanınmalı ve arka plan araştırması doğru yapılmalıdır. Bulunulan an ve döneme göre ihtiyaç ve beklentiler farklılık gösterecektir. Bu

yüzden tüketiciler gözlemlenmeli, ihtiyaç ve beklentileri anlaşılmalı ve bu değişikliklerin nelerden kaynaklandığı analiz edilip önceden tahmin edilmelidir.

Kaynak Sağlayanlar: Örgütler, temel olarak insan kaynakları, mali kaynaklar ve fiziksel kaynaklar olmak üzere üç temel kaynağa gereksinim duymaktadırlar. Bu kaynakları sağlamak için örgütün ilişki içerisinde kişi, grup ve diğer örgütler, kaynak sağlayanlar olarak adlandırılmaktadır. Teknolojinin gelişip üretim süreçlerinin karmaşık hal alması ve kullanılan materyallerin çok özel nitelikler gerektirmesi, kaynak sağlayanların önemini artırmaktadır (Biber, 2004: 56).

Rakipler: uygulama çevresi içerisinde benzer amaçlı örgütlerin olması ve bu çevreye her geçen gün yeni ulusal ve uluslararası örgütlerin girmesi liberal sistemlerde kaçınılmaz bir durumdur. Bu nedenle oransal üstünlükler yaratıp, rekabet edebilecek güce sahip olmak örgütler açısından yaşamsal önem taşımaktadır (akt.Biber, 2004: 56).

Aynı beklenti ve ihtiyacı karşılayacak olan kurumlar arasında rekabet, ürün kalitesi, ambalaj farklılıkları, farklı değişim ve duygusal değerlere hitap etmesi, satış kanalları ve satış sonrası hizmet gibi olgular üzerinde farklılık göstermektedir.

Düzenleyici ve Denetleyici Kuruluşlar: Belli amaçlara ulaşmak için oluşturulmuş örgütler, yasal çerçevede kalıp kalmadıklarını, yükümlülüklerini yerine getirip getirmediğini denetleyen birçok kamu ve sivil toplum kuruluşuyla ilişki içerisinde dirler. Kamu örgütleri, yönetmelikler hazırlamakta, çeşitli düzenlemeler yapmakta ve vergi oranlarını belirleyip tahsil etmektedir (akt.Biber, 2004: 57).

Hem iç hem dış çevrenin çeşitliliği beraberinde profesyonel iletişim zorunluluğunu getirmektedir. Görevsel ve genel çevrenin stratejik iletişimini gerçekleştirecek olan halkla ilişkiler birimi de doğal olarak kurum içi ve kurum dışı halkla ilişkiler olarak ikiye ayrılmaktadır.

1.4.1.3. Kurum İçi ve Kurum Dışı Halkla İlişkiler

Kurum içi ve kurum dışı toplulukların birbirleriyle temasını sağlayacak olan iletişim, onların bilgi alış-verişinde bulunmaları ve böylece birbirlerinin tutum ve davranışlarını pekiştirmeleri ya da değiştirmelerini sağlayarak onların çevreleriyle etkileşime geçmelerine ve çevrelerini yönetmelerine olanak sağlayan sembolik bir süreçtir (akt.Gizir, 2007: 255).

Kurumların iç ve dış çevresiyle etkili iletişimin gerekliliği beraberinde iletişimden sorumlu birimin oluşmasını getirmektedir. Genellikle halkla ilişkiler, kurumsal iletişim, halkla ilişkiler ve basın gibi çeşitli isimlerle anılan birimin başlıca görevi; kurum için önemli olan mesajları/bilgileri, iletişim kanalları yardımıyla hedef kitleye/çevreye ulaştırmaktır. Aynı zamanda geri bildirim ile iletilerin çevrelerinde hangi etkiler bıraktığını ölçebilmektedir. Bu çevrelerle kurulan iletişim genellikle kurum içi ve kurum dışı olarak adlandırılmaktadır. Başok ve Özşenler (2014: 336), kurum içi ve kurum dışı halkla ilişkilerin farklılıklarını aşağıda gördüğümüz tabloda sıralamaktadır:

Kurum İçi Halkla İlişkiler	Kurum Dışı Halkla İlişkiler
Güvenilir bir kurum içi halkla ilişkiler birimi üst yönetim takımından desteğini almaktadır. Stratejik bir araç olarak halkla ilişkilere destek oluşturmak, halkla ilişkiler faaliyetlerine ne kadar bütçe verileceğini belirlemek ve kurumun ne kadar faaliyet ortaya koyacağını açığa çıkarmak kurum içi halkla ilişkiler biriminin görevleri arasındadır.	Kurum dışı halkla ilişkiler takımı halkla ilişkiler stratejisini geliştirmek için ve kampanyalara ya da projelere danışmanlık sağlamak için kurum içi halkla ilişkiler birimi ile ardışık olarak çalışmaktadır.
Halkla ilişkiler bütçesinin etkili bir şekilde kullanılmasını sağlamak, kurum içi halkla ilişkiler müdürünün kurum dışı kuruluşlar ve şirket arasında bağlantı kurması ve her iki takımın da beklentilerini karşılamaya yardımcı olması gerekmektedir.	Editoryal kaynaklara aktif olarak cevap vermekte ve uygun olarak ricalarda bulunmaktadır ve bu doğrultuda süreci yönetmektedir. Görüşme talepleri düzenlenmekte, bu görüşmeleri koordine edip başarıyla uygulamaktadır ve konuşmacıya yöneltilen amaca yönelik kilit sorular hazırlamaktadır, hikayenin çerçevesini oluşturup artı bir bilgi sağlamak için gazetecilerle birlikte çalışmaktadır.
Halkla ilişkiler stratejisini yürütür ve kurumun iş amaçlarını kapsayıcı uzun dönem stratejik plan geliştirmesinden sorumlu olmaktadır.	İç takımla çalışarak mesajları ayrıntılandırıp, mesaj mühendisliğini geliştirmektedir.
Halkla ilişkiler programlarının istenilen sürekli mesajı sağlayıp sağlamadığı ile ilgili ve kurumun iş ve iletişim amaçlarını desteklediğinden emin olabilmek için diğer birimlerle koordineli olarak çalışmaktadır.	Program planlama faaliyetlerine kurum içi takımlardan girdi sağlayarak destek olur. Kurum bu programları yürürlüğe koyabilmek için hedef dinleyici, ana mesajlar, nesnelere ve stratejiler, hedefler ve taktikler oluşturur.
İş kriterlerini tanımlamakta ve bu kriterlerin sonuçlarını değerlendirmektedir. Kurum içi halkla ilişkiler takımı diğer paydaşlarla kurum içi halkla ilişkilerin beklentileri ve gereklilikleri ile örtüşüp örtüşmediğiyle ilgili kriter belirlemektedir.	Planları istenildiği gibi yönetir, basın materyallerini yazar, örn., basın bültenleri, kurumsal özgeçmiş, medya sinyalleri gibi. Konuşmalar ve sunular hazırlar, görüşmelerin ana hatlarına alışabilmek için özet materyalleri geliştirmektedirler. Konuşulan görüşülen konuları kayıt altına alırlar.
Halkla ilişkiler, kurumun ihtiyaçlarına kuruma değer katmak için öncelik vermekte ve en stratejik olan aktiviteleri desteklemektedir.	Kurum içi halkla ilişkiler müdürüne haftalık ve aylık durum raporları verirler. Böylece hangi işlerin başarıyla tamamlandığı hangi işlerin yürümekte olduğu hakkında fikir sahibi olurlar.

Tablo.2: Kurum İçi Halkla İlişkiler ve Kurum Dışı Halkla İlişkilerin Farkı (akt. Başok, Özşenler, 2014: 336)

Kurum dışı halkla ilişkiler faaliyetleri daha çok kurumun tanıtımı ve itibarını arttırmaya yönelik yapılmaktayken, kurum içi halkla ilişkiler faaliyetleri daha çok lider ve birimlerde çalışanların motivasyonlarını artırmak, kurumsal duygusal zeka yaratarak içten dışa itibarı pekiştirmeye yönelik olarak gerçekleştirilmektedir (Başok, Özşenler, 2014: 334).

Kurum içi halkla ilişkiler bir taraftan çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkilerin iyileştirilmesini amaçlarken diğer taraftan da çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerini düzenlemeye gayret etmektedir. Kurum dışı halkla ilişkiler ise kurumun bir taraftan kamu kuruluşları, yargı organları, tedarikçiler, yatırımcılar, çevre halkı vs. ile ilişkilerini, diğer taraftan da müşterilerle olan ilişkilerini düzenleme ve geliştirme çalışmaları olarak incelenebilir (Başok, Özşenler, 2014: 337). Kurumların yapmış olduğu etkinlik ya da faaliyetler çevresini etkilemektedir. Yapılan gürültüler, çevreye karşı zarar verici faaliyetler, kokular, fiziki yapısı bile kuruma negatif duyguların beslenmesine sebep olabilir. Bu yüzden kurumun çevreye karşı duyarlı olup dilek ve şikayetleri doğru okumasında yarar vardır.

Kurumların çevreleriyle kuracağı iletişim, amaçlarını gerçekleştirme adına önem arz etmektedir. Kimlerin kimlerle iletişim kuracağını, kimlerin ya da birimlerin hangi konularda hangi yetkiye sahip olduklarını, görevlendirmeleri, kuruma zarar veya yarar veren bilgilerin alımı ya da aktarımı gibi kurum için hayati öneme sahip bilgilerin aktarımı ancak kullandıkları iletişim kanalları ile mümkündür. Çift yönlü kurulacak olan iletişime zemin hazırlayacak kanalların dikkatle seçilmesi önemlidir.

1.5. Kurum İçi İletişimde Araç ve Yöntemler

1.5.1. Kurum İçi İletişimde Kullanılan Araçlar

Halkla ilişkilerin en belirgin özelliği, iki yönlü bir iletişim olayı olmasıdır. Bu özellik tüm halkla ilişkiler yazınında en başat konudur. Sistemli ve bilinçle yürütülen halkla ilişkiler çalışmalarında en başta yapılan, kuruluştan halka, halktan da kuruluşa bilgi akımını sağlamaktır. Bu amaçla çağımızın gelişmiş iletişim teknolojisinin verdiği olanaklardan etkin biçimde yararlanılması da beklenilmektedir (Yalçındağ, 1986: 133).

Kurumlar açısından iletişimin en önemli amacı hedef kitleleri etkileyebilmek ve karşılıklı güvene dayalı ilişkiler kurabilmektir. Hedef kitlenin istenilen düzeyde etkinlik sağlayabilmesi doğru iletişim kanal ve araçlarıyla mümkün olduğu düşünülmektedir. Bu araçların seçimi için

göz önünde bulundurulması gereken önemli etkenler vardır. Bunlar, kurumun yapısı, büyüklüğü, kültürü, maddi ve manevi değerleri, çalışanları ve çalışanlarının sahip olduğu ortak özellikler gibi. Bu etkenlerin çokluğu beraberinde iletişim araçlarının çeşitliliğini getirmektedir.

Kurum içi iletişim uygulamalarında kullanılan araçların çokluğu sistemli planlama zorunluluğunu oluşturmaktadır. Kimlerle ya da hangi birimlerle hangi zamanda nasıl iletişim kurulmalı? Hangi araçlar daha etkili olur? Bu tip sorulara doğru cevapların verilmesi ve uygulanması iletişimin etkinliğini arttırabilmektedir.

Sürekli gelişen teknolojiye paralel olarak iletişim araçlarında da hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Her yeni iletişim aracı bir diğerinin yerini almaktan çok tamamlayıcı bir özellik taşımaktadır (Tayfun, 2011: 14). Kamu veya özel sektörde belirli bir konuma gelmiş neredeyse her kurumun, kendi içinde çalışanlar ve üst yönetim için çıkardığı gazete, dergi, broşür veya çeşitli faaliyetler vardır. Bunların temel amacı, bilgi akışını etkili bir şekilde yapmak ve çalışanların kuruma karşı davranışlarını olumlu yönde etkilemektir.

Teknolojinin bu kadar hayatımıza girmiş olması kitle iletişim araçlarının önemini arttırmaktadır. Kimi zaman kısa zamanda geniş bir kitleye ulaşabilme şansına sahip olan kurumların, teknolojinin getirdiği faydalardan mümkün olduğu kadar yararlanması pazarda avantajlı hale gelmesine olanak sağlayacaktır. Fakat sadece kitle iletişim araçları yetersiz kalabilmektedir. İletişimin temelinde iki yönlülüğün olması kurum için uygulamaların ve araçların çeşitlenmesini sağlamaktadır. Bu çeşitliliği sıralamak gerekirse;

- Dergi-Gazete
- Yıllık raporlar
- El kitabı ve broşür
- Duyuru panoları
- Dilek kutuları
- Sözlü iletişim araçları
- Seminer
- Konferans
- Yüzyüze iletişim
- Toplantılar

- Rozetler
- İtranet
- Organizasyon
- Televizyon yayınları
- E-mail

Kurum içi iletişimi sağlayan yazılı araçlar-dergi, gazete, yıllık raporlar, el kitabı, broşür, duyuru panoları, dilek kutuları gibi- vasıtasıyla çalışanlar kurumla ilgili bilgilere rahat ulaşabilmektedirler. Ayrıca bu yazılı araçlarda kurumun çalışma politikaları, prensipleri, sosyal faaliyetleri ve kurumla ilgili önemli olan neredeyse tüm bilgiler bu araçlarla aktarılmaktadır. Kurum içinde bilgi akışının doğru sağlanması, motivasyonun artması, beklentilerin paylaşılması ve bu şekilde oluşturulacak güven duygusu açısından yazılı iletişim araçları önem arz etmektedir.

Diğer bir araç olan sözlü iletişim -konferanslar, seminerler, toplantılar, telefon konuşmaları, sözlü olarak verilen emirler, yapılan duyurular vb.- örgüt içinde yazılı iletişime oranla mesajların daha hızlı bir şekilde akışını sağlamaktadır. Kişilerarası ilişkilerin gelişmesini ve çalışanların örgüt içerisinde birlik ve dayanışmasını sağlayan sözlü iletişim, motivasyonu yaratmada da oldukça etkilidir. Tüm bu üstünlüklerinin yanında sözlü iletişim, belgelenememesi, uzun görüşme ve konuşmalara sebep olup işlerin engellenmesi, basamaklar arttıkça mesajın amacını yitirmesi ve değişikliğe uğraması gibi bir takım dezavantajlara da sahiptir (Vural ve Coşkun, 2007: 70).

Kurumun çalışanlarına değer verdiğini gösteren uygulamalardan olan organizasyon faaliyetleri, kişilerin kuruma olan aidiyet duygusunu arttırabileceği gibi motivasyon yükselmeye de olanak sağlayabilmektedir. Geziler, piknikler, spor karşılaşmaları, konserler vb. eğlence temelli organizasyonlara çalışanlar ve aileleri birlikte katılabileceğinden, arkadaşlık ilişkileri geliştirilirken, iş ortamında oluşabilecek kişilerarası gerginlikler de önlenebilecektir (akt.Gürüz vd., 2005: 44).

İletişim araçlarının olmadığı veya etkin bir şekilde kullanılmadığı durumlarda kurum çalışanları, sahip olmaları gereken bilgileri bazen yanlış bazense abartılı biçimde dedikodu üzerinden elde etmektedirler ve bu durumun sürekliliği kuruma ciddi zararlar verebilmektedir.

Dedikoduların önüne geçebilmek veya kurumda iletişimin sağlanması çeşitli yöntemlerle mümkün olmaktadır.

1.5.2. Kurum İçi İletişimde Yöntemler

İletişim ve iletişim araçlarında yaşanan değişiklikler kurumları da etkilemektedir. Hangi araçlarla ve hangi yöntemlerle iletişim kurulacağı kurumun yapısına bağlı olmaktadır. Birimlerin ve kişilerin birbiriyle kuracağı iletişimin türü ve yöntemi kurulacak olan iletişimi belirlemektedir. Biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim olarak ikiye ayrılan kurum içi iletişim yöntemleri ile araçlar birbirlerini etkilemekte hatta belirlemektedir.

Biçimsel iletişim örgütün faydacı gereksinimlerini karşılarken, biçimsel olmayan iletişim, çalışanların insani amaçlarla iletişim kurma gereksinimlerinin sonucunda gerçekleşir. Biçimsel olmayan iletişim sistemi, resmi örgüt üyeleri arasındaki kişisel yakınlık ve etkileşimler sonucu ortaya çıkar (akt.Atak, 2005: 63).

1.5.2.1 Biçimsel İletişim/ Resmi iletişim

Kurum içerisinde kimlerin kimlerle kuracağı iletişimin türünü, yetkilendirme dereceleri ve sahipliğini, bilgilerin akışı ve kimlere hangi bilgilerin ulaşılması gerektiği biçimsel iletişim şekliyle belirlenir. Kurumun organizasyonel yapısından kaynaklanan hiyerarşi, iletişimin türünü ve akışını belirlemektedir. Çalışanların hangi birime karşı sorumlu olduğu, kime hesap vereceği, yetkilerinin neler olduğu, problem veya danışma konusunda kimlerle irtibat halinde olacağı bu yapı sayesinde bellidir.

Biçimsel iletişim, örgütsel yapı doğrultusunda oluşan haberleşme sistemidir. Biçimsel iletişim, bir işletmedeki her türlü resmi bildirimleri, talimatları, raporlama biçimini ve dilek iletme şeklini kapsar. Burada amaç, örgüt için gerekli bilgi akışı ile görev ve sorumlulukların eksiksiz yerine getirilmesini sağlamak, çalışanların isten tatmin olmaları için istenen tutumu oluşturmak ve işleyişin devamlılığı için bilgi üretmektir (Yargıcı, 2010: 10).

Biçimsel iletişimin amacı, grup için gerekli bilgi ve anlayışı sağlamak, çalışanların isten tatmin olmaları için istenen tutumu oluşturmak ve ilgililere gerektiğinde bilgi üretmektir. Biçimsel iletişimin istenen sonucu sağlaması için aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru gerekli akıma sahip olması gerekir (Ünalır, 2013: 42).

Kurumun sahip olduğu organizasyon Őeması sonucunda ortaya çıkan hiyerarşik yapının getirdiklerine göre hareket edilen iletişim biçimidir. Bu yapının özelliği; st kademe tarafından yönetilen ve hiyerarşik yapının nerdeyse tüm özelliklerinin görüldüğü bir yapıdır. Kurum içi iletişim çalışmalarının etkin bir Şekilde uygulanması ile hizmet sunumunda iyileŐme hedeflenirken aynı zamanda çalışanların birbirleriyle ya da st yönetimle olan iletişimini de iyileŐmesi beklenir.

Kurum içinde biçimsel iletişim dikey, yatay ve çapraz olmak üzere üç Şekilde gerçekleşmektedir.

- ***Dikey İletişim:*** Hiyerarşik kademe içinde üstlerle astlar arasında, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru ilerleyen, astların görevlerini ve üstlerinin kendilerinden ne beklediklerini anlamalarına, üstlerin de astlarının ihtiyaçlarını ve Őikayetlerini, verilen bilgi ve emirleri nasıl anladıklarını ve yerine getirdiklerini öğrenmelerini sağlayan iletişim biçimidir (akt.Karakuş, 2010: 45). Yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru iletişim olarak ikiye ayrılmaktadır.

Yukarıdan aşağıya iletişimde; Yukarıdan aşağıya doğru iletişimde bilgiler ve mesajlar st yönetimden alt kademeye doğru akmaktadır. Bu bilgiler genellikle sorumluluklar, görevler ve yapılması gereken işler, olumlu veya olumsuz bilgilerin çalışanlara aktarılması ile ilgili olmaktadır. Yukarıdan aşağıya doğru iletişimde denetim daha rahat yapılmakta ve yönetsel başarı oranı daha fazla olmaktadır. Yukarıdan aşağıya iletişim yapısında alt kademede olan çalışanların durumu, st yönetimce analiz edilerek ihtiyaç duyulan düzenlemelerin yapılmasını gerektirmektedir. İletişim planları hazırlanarak alt kademe ile st kademe arasında bilgi ihtiyaı giderilmektedir (Aydın, 2012: 37).

AŞağıdan yukarıya iletişim; AŞağıdan yukarı iletişimde ise alt kademedeki çalışanların doğru iletişim kanallarını kullanarak st yönetime fikir ve önerilerini iletmeleri söz konusudur (Aydın, 2012: 37). Astlar hiyerarşik yapı içinde mesajlarını aşağıdan yukarı doğru iletirler. Üstler, belirlenen amaçlar doğrultusunda çeşitli konulara ilişkin oluşturdukları kararları, emir ve direktifler Şeklinde yukarıdan aşağıya iletirirken; iş görenler de kendilerine verilen emir ve direktiflerin sonuçlarını, çeşitli dilek ve isteklerini, yakınma ve önerilerini yukarıya iletirler (Yılmaz, 2007: 12).

- **Yatay İletişim:** Aynı örgütsel düzeydeki kişi ve birimleri arasında yapılan iletişimdir. En önemli işlevi, çeşitli örgütsel birimler içinde ve arasında örgütsel faaliyetlerin koordinasyonunu sağlamaktır. Özellikle modern ve büyük örgütlerde aşırı iş bölümünün ortaya çıkardığı farklılaşma uzmanlaşma birimler arası eşgüdümün önemini arttırmaktadır (Baştak, 2010: 13). Yatay iletişimin temel işlevi, biçimsel iletişim ağı içerisinde koordinasyon ve problem çözümünü sağlamaktır. Yatay iletişimin dili sıcaktır ve bilginin süzülme olayı daha azdır (Vural ve Coşkun, 2007: 63). Yatay iletişim sayesinde birimlerin veya aynı kademedeki yöneticilerin birbirleriyle olan koordinasyon sağlanmakta ve iyileşmektedir. Yatay iletişim, üst yönetimin emri olmadan kendi aralarında koordinasyon ve iş birliği içinde hareket etmelerine olanak sağlamaktadır.
- **Çapraz İletişim :** Örgütün farklı düzeyindeki birimleri arasında, hiyerarşik düzen içerisindeki kanalları basamaksal olarak kullanmadan gerçekleştirilen iletişime çapraz iletişim denir. Çapraz iletişim örgütte uzmanlaşmayı ve farklı birimler arasındaki dayanışmayı teşvik ederken, farklı birimler arası iletişimi güçlendirip birbirlerine karşı sorumluluklarını daha iyi kavramalarını ve yardımlaşmalarını kolaylaştırıcı bir etki yaratmaktadır. Özellikle grup çalışmalarına ağırlık veren örgütlerde, örgütsel katılımı sağlayarak işlerin koordinasyonunu kolaylaştırmaktadır (Vural ve Coşkun, 2007: 66).

1.5.2.2 Biçimsel Olmayan İletişim

Biçimsel olmayan iletişim, kurum içi iletişimin bir diğer şeklidir. Biçimsel iletişim yapısının yetmediği durumlarda ortaya çıkar ve kendiliğinden oluşmaktadır. Kendiliğinden ortaya çıktığı için doğaldır ve resmi olmayan iletişim şeklidir. Kurumun çalışanlara yeterli bilgi vermediği durumlarda bilgi eksikliğinden kaynaklanan dedikodular oluşabilmektedir. Bu dedikoduların önüne geçebilmek ve gerekli bilgiyi kanallar aracılığıyla çalışanlara iletebilmek önem arz etmektedir. Aksi takdirde kendiliğinden oluşan biçimsel olmayan iletişim yöntemi kuruma geri dönülmez zararlar verebilmektedir.

Söylenti ve dedikodular örgütte resmi iletişim kanallarından daha etkilidir ve daha hızlı çalışır. Çalışanlar işletmeyle ilgili haberleri öncelikle resmi olmayan kanallardan öğrenirler(Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 4). Biçimsel olmayan iletişim yanlış veya abartılmış bilgilerin kolayca dolaşıma sokulmasına yol açabilmektedir. Bireylerin kişisel farklılığından kaynaklanan özellikleri, doğru bilgiyi yanlış veya farklı şekilde bir başka kişiye iletmesine sebep olabilmektedir. Bilgiyi alan kişi kendi algısına göre yorumlayabilir başkalarına da algıladığı şekilde yansıtabilir. Bu şekilde bilginin doğruluğu ve güvenilirliği sarsılabilir. Bu durum çalışanlarda verimsizlik, motivasyon düşüklüğü ve moral bozukluğu yaratabilmektedir. Biçimsel iletişime örnek olarak şunları gösterebiliriz (akt. Atak, 2005: 63):

- Örgüt içindeki resmi olmayan gruplaşmalar,
- Örgüt dışındaki sosyal birliktelikler,
- Değişik departman ve kişilerle kurulan ilişkiler,
- Arada bir personelin arasına karışarak onlarla konuşmak,
- Liyezyon diye tabir edilen iki tarafı birbirine bağlayan elemanlar (örneğin laf taşıyan kişiler),
- Dedikodu, rivayet, söylenti, yakıştıma ve uydurma haberlerinin yayılmasını sağlayan her türlü bir araya gelmeler,
- Arada bir personelin arasına karışarak direkt olarak kendileri ile görüşmek.

Yöneticiler resmi olmayan iletişim kanallarını ortadan kaldırmak yerine, onları kendi istemi doğrultusunda ve kontrolünde kullanmalıdırlar. Çünkü örgütü sadece ve sadece resmi kanallarla yönetmek neredeyse imkansızdır. Örgüt tabanının heterojen olması nedeniyle üyelerin benzer amaçlar doğrultusunda alt gruplar kurmaları kaçınılmazdır. Yöneticinin görevi, bu tarzda oluşan grupların iletişim kanallarını kullanarak resmi olmayan gurubu da kontrol altında tutmaktır (Atak, 2005: 64).

BÖLÜM 2

HİZMET, KAMU HİZMETİ VE DEĞER

2.1. Hizmet

İnsanlığın var olduğu andan itibaren başlayan hizmetler günümüzde daha çok ekonomik bir faaliyet alanı olarak ortaya çıkmaktadır. Ekonomide önemli bir yere sahip olan hizmet, bir ülkenin gelişmişlik düzeyinin temel göstergelerindedir. Ekonomideki beklentilerin çeşitliliği ve fazlalığı aynı zamanda hizmet çeşitliliğinin artmasını da beraberinde getirmektedir. Bu yüzden hizmetin standart veya daha açık bir ifadeyle herkes tarafından benimsenen genel bir tanımı bulunmamaktadır.. Fakat güncel tanımlar incelendiğinde genel olarak hizmetin soyut bir kavram olduğu ve elde edilen faydanın tatmin düzeyi üzerinde odaklandığı görülür.

Hizmet kavramını çeşitli yazarlar ve araştırmacılar şu şekilde tanımlamıştır:

- Hizmet, insanların ya da insan gruplarının, gereksinimlerini gidermek amacıyla, belirli bir fiyattan satışa sunulan ve herhangi bir malın mülkiyetini gerektirmeyen, yarar ve doyum oluşturan, soyut faaliyetler bütünüdür (Zengin, Erdal, 2000: 47).
- Hizmetler, sunulan faaliyetler, yararlar ya da tatminlerdir. Hizmetin üretimi fiziksel bir ürüne bağlı olabilir veya olmayabilir (Kotler, 1975: 114).
- Hizmetler, satışta sunulan faaliyetler, yararlar veya tatminlerdir. Hizmetler gayri maddi, bölünmez, değişken ve bozulabilir niteliktedir. Dolayısıyla daha çok kalite kontrolü, tedarik kaynağı (satıcı) güvencesi, itibarı ve adapte edilebilirlik gerektirirler (Tek, 1995: 241).
- Philip Kotler ve Gary Armsrong'a göre ise hizmet; bir tarafın diğerine sunduğu, temel olarak dokunulamayan ve herhangi bir şeyin sahipliğiyle sonuçlanmayan bir faaliyet ya da faydadır (2004; Özgüven, 2008: 653).
- Grönroos 'a göre hizmet kavramı; dokunulmaz bir yapısı olan, müşteri, çalışan ve fiziksel kaynaklar ile sistemler arasındaki etkileşim anında oluşarak müşteri problemlerine çözüm sunan, faaliyetler dizisidir (1990; Özgüven, 2008: 653).

- Hizmet, üretildiği yerde tüketilen iş veya eylemi performans, sosyal olay ya da çaba olan faaliyetlerdir (İçöz, 2005: 10).
- Hizmetler, insanların günlük hayatlarında yer alan ve hiç bir zaman vazgeçemeyecekleri doyumlardır. Hizmetler, insanlara maddi doyumdan çok manevi doyum sağlayan unsurlardır (Karahan, 2000: 22).
- Hizmetler, soyut (elle tutulamayan gözle görülemeyen anlamında) mallardır, en azından geniş ölçüde öyledirler. Eğer tamamen soyut iseler, üreticiden kullanıcıya direkt olarak değişimleri yapılır, taşınamazlar, depolanamazlar ve hemen hemen derhal bozulabilir niteliktedirler. Hizmet şeklindeki malların tanımlanması çoğunlukla zordur; çünkü meydana getirilmeleri, satın alınmaları ve tüketilmeleri eşzamanlıdır. Onlar, birbirinden ayrılmaz nitelikteki soyut unsurlardan oluşurlar; çoğu kez önemli bir biçimde tüketici katılımını kapsarlar ve mülkiyetin (sahipliğin) devredilmesi anlamında satılamazlar ve mülkiyet hakları yoktur (akt.Mucuk, 2009: 305).

Hizmet sektörü oldukça çeşitlilik göstermektedir. Kamu sektöründe; mahkemeler, istihdam hizmetleri, hastaneler, kredi kurumları, askeriye, polis ve itfaiye, postane, düzenleyici kurumlar ve okullar hizmet veren kurumlar arasında yer alır. Kar amacı gütmeyen kuruluşlar, özel statülü işletmeler, müzeler, hayır kurumları, kiliseler, eğitim merkezleri, vakıflar, hastaneler de hizmet üreten yapılardır. Havaalanları, bankalar, oteller, sigorta şirketleri, hukuk firmaları, danışmanlık firmaları, tıbbi uygulama hareketleri, galeriler, sıhhi tesisat, emlak firmaları özel sektörün büyük bir bölümünü oluşturmaktadır. Bilgisayar operatörleri, muhasebeciler ve tüzel çalışanlar gibi üretim sektörünün birçok çalışanı gerçekten servis sağlayıcılarıdır (Kotler, 2000: 428). Hizmetlerin kapsamı çok geniştir ve belirli bir çerçevesi olduğunu söylemek zordur. Dönemin getirdiği yenilikler ışığında yeni pazarlar açılmakta veya var olan pazar değişip gelişim göstermektedir. Bu değişim ve gelişim hizmet anlayışına da yansımaktadır ve farklılaşma ortaya çıkmaktadır.

Kâr amacı gütmeyen kuruluşların temel özelliklerine bakıldığında; söz konusu kuruluşların kâr amacı gütmeme üzerine odaklandıkları, temel amaçlarının topluma değer katmak olduğu, genellikle hizmet üretimi ağırlıklı faaliyetlerde buldukları ve kuruluşların başarılarında kullanılabilecek ölçüt geliştirmenin kolay olmadığı görülmektedir (İnal, 2000:49).

Hizmetler, müşteri ve hizmet sağlayıcısı arasındaki karşılıklı etkileşim ve dokunulmazlık özelliklerinden dolayı mallardan farklıdır. Hizmetlerin mal gibi dokunulur olmama özelliği, potansiyel müşterileri hizmetlerin satın alınması ve denenmesi konusunda ikna etmek için daha fazla güvenilir olmaya sevk etmektedir. Benzer şekilde müşterilerin üretim sürecinde yer almasından dolayı onların ihtiyaçlarını ve beklentilerini çok iyi anlamak gerekmektedir (Aydeniz ve Yüksel, 2007: 99).

Pek çok işletme hizmet politikalarını oluştururken, hizmetin madde yönü üzerinde durur. Başta daha iyi bir görünüm, daha iyi bir kalite, daha uygun dizayn, daha uygun renk uyumu, daha iyi teknoloji olmak üzere çok sayıda unsur hizmeti üzerinde ayrıntılı düşünülmesi gereken bir üretim biçimi haline getirir. Personel eğitiminin üzerinde en çok durduğu konu ise, çalışma yöntemleri ve günlük olarak yapılacak işlerdir. Hizmeti sunan işletmeler, genellikle hizmet verecek olan insanı ikinci planda düşünürler. Bu düşünce çok yanlış olup, hizmetin beklenen tatmin düzeyinde olmasını engeller (Karahana, 2000:34).

Hizmet daha çok soyut bir kavram olduğu için tanımlamak ve ölçmek oldukça zordur. Sunulan aynı hizmet bireylere göre tatmin düzeyi bakımından farklılık gösterebilmektedir. Bu yüzden hizmeti standart bir şekilde sunmak aynı etkiyi yaratmayabilir. Hizmeti alan kişilerin beklentileri, tatmin düzeyleri, farklı yapıları sahip olmaları hizmeti farklı algılamalarına yol açabilmektedir. Bireylerin sahip oldukları sosyoekonomik ve kültürel özelliklerin farklılık göstermesi hizmeti algılamaları sırasında önemli bir etkene sahiptir. Bu yüzden aynı hizmet kişilerin algılama düzeyine göre farklı sonuçlar doğurabilmektedir. Bu algılamalar, beklentilerle de paralel olabilmektedir. Hizmetin kalitesi veya sunumuna bağlı olarak beklenti çok yüksekse ve sunulan hizmetin kalitesi düşük veya standart düzeyde ise beklenti fazlalığından dolayı o hizmet kötü olarak adlandırılabilir. Bu durumun tersi de söz konusudur. Standart hizmet sunumu beklenen bir yerden daha iyi bir hizmet sunumu ile karşılaşıldığında olması gereken doyumdan daha yüksek bir tatminle ayrılabilir. Bu yüzden hizmeti sunan kişiler özellikle önem kazanmaktadır. Hizmet ile sunan kişi veya kişilerin sonucun memnuniyetini etkilemektedirler. Bu yüzden hizmeti sunan kişi veya kişilerin buldukları ortam ve şartlardan mutlu olması, yeterli donanıma sahip olması, hizmetin türüne göre eğitilmiş veya bilgili olması, hizmet sunumu sırasında kaliteyi de arttırabilmektedir.

2.1.1. Hizmetlerin Özellikleri

Hizmet tanımlarının ortak noktası olan "soyutluk" özelliğine ek olarak hizmetin farklı özelliklerinin de üzerinde durmak kavramın daha iyi anlaşılması bakımından önem arz etmektedir.

- Soyutluk: Hizmetleri satın almadan önce görünmezler, tadılmazlar, hissedilmezler, duyulmazlar veya kokmazlar. Hizmetler, fiziksel mallarda olduğu gibi görülme, hissedilme, dokunulma ve benzeri şekillerde değerlendirilemezler. Hizmetlerin sahip olduğu bu özellik, hizmet pazarlamasını ürün pazarlamasından ayıran en önemli özellik olarak kabul edilmektedir (Erturan, 2003: 17). Hizmetin satın alındıktan sonra tüketicinin kullanım hakkını edineceği tecrübe ya da tüketimdir.
- Ayrılmazlık: Hizmetlerin üretimi ve tüketimi aynı anda gerçekleşir. Bu hizmetin üretene ile tüketenin aynı mekanda birlikte bulunması gerekmektedir (Mazlum, 2010: 180).
- Değişkenlik: Hizmet sektörünün emek-yoğun bir sektör olması, hizmetlerin heterojen olmalarına işaret eder. Hizmetlerin heterojen olma özelliği, hizmetlerin önemli bir kısmının üretiminde insan unsurunun, makine ve teçhizata nazaran daha yoğun olarak katılmasından kaynaklanmaktadır. Bunun sonucu olarak da, hizmetlerin üretiminde insan unsurunun bulunması, hataların kaçınılmazlığını gündeme getirmektedir. Diğer taraftan, bu özellik üretilen hizmetlerin, kalite ve standartizasyon açısından farklılık gösterebileceklerini vurgular (Zengin, Erdal, 2000: 48).
- Dayanıksızlık: somut ürünlerin aksine hizmetler depolanamazlar.

Hizmetlerin bu özelliklerine ek olarak aşağıdakileri de eklemek mümkündür (akt.Zengin, Erdal, 2000: 48):

- Hizmetlerin zaman boyutu vardır. Belli bir saatte başlar ve belli bir saatte biter.
- Hizmetlerin yaşam süresi yoktur. Yalnızca hizmetin oluşturulması ve sunulması süresi vardır.
- Hizmetler nesne değil, performanstır. Hizmet kalitesi de müşteri beklentileriyle fiili hizmet performansının karşılaştırılmasıyla oluşur.
- Hizmet kalitesi maliyetle ilişkilidir. Müşteri karşılanabilir bir harcama ile kabul edilebilir.
- Verilen hizmetin üzerinde insan unsurunun etkisi çok fazladır.
- Hizmet insan davranışları ile yönlendirilen bir dizi etkinlikten oluşur.

2.1.2. Hizmetlerin Sınıflandırılması

Hizmet yelpazesinin genişliği, hizmet ile ilgili yapılan sınıflandırmaları da çeşitlendirmektedir. Tablo 3 hizmet sınıflandırılması çalışmaları hakkında genel bilgiler verirken sınıflandırma etkinliğinin güçlüklerine de dikkat çekmektedir.

YAZARLAR	SINIFLANDIRMA
JUDD (1964)	1-Bir malın kiralanmasına bağlı hizmetler 2-Sahip olunan mallara bağlı hizmetler 3-Mallara bağlı olmayan hizmetler
RATHMELL (1974)	1-Satıcıya göre hizmetler 2-Alıcıya göre hizmetler 3-Satın alma güdülerine göre hizmetler 4-Satın alma şekline göre hizmetler 5-Sunulan ürünün özelliklerine göre hizmetler 6-Yasalar ve yasa koyucular tarafından düzenlenme derecelerine göre hizmetler
SHOSTACK (1977)	Fiziksel malların ve soyut etkinliklerin hizmet içindeki payına ya da ağırlığına göre hizmetler paketi
SASSER, OLSEN ve WYCKOFF (1978)	1-Soyut ağırlıklı hizmetler 2-Somut/fiziksel ağırlıklı hizmetler
HILL (1977)	1-Hizmetten yararlanan kişi ya da mala göre; Kişileri/malları etkileyen hizmetler 2-Hizmetin kişi ya da mal üzerinde yarattığı etkiye göre; Geçici/kalıcı hizmetler 3-Etkinin tersine çevrilebilmesine göre; Tersine çevrilebilen/tersine çevrilemeyen hizmetler 4-Etkinin niteliğine göre; Fiziksel durumda/ussal surumda değişme 5-Hizmetten yararlanan kişi sayısına göre; Bireysel/ortak kullanıma dayalı hizmetler
THOMAS (1978)	1-Teknoloji-yoğun hizmetler <ul style="list-style-type: none">• Otomatik makinelerle sunulan hizmetler• Niteliksiz işgücünün kullandığı makinelerle sunulan hizmetler• Nitelikli işgücünün kullandığı makinelerle sunulan hizmetler
CHASE (1978, 1981)	1-Yüksek etkileşimli hizmetler 2-Düşük etkileşimli hizmetler
ARMISTEAD (1987)	<i>Müşteriye ulaştırılma biçimine göre hizmetler;</i> 1-Hizmet işletmesinde sunulan hizmetler 2-Müşterinin çevresinde (evinde) sunulan hizmetler
MILLS ve MARGULIES (1980)	1-Etkileşimde güven sağlamanın esas olduğu hizmetler 2-Etkileşimde görev yapmanın esas olduğu hizmetler 3-Etkileşimde kişinin içsel mutluluğunu ve huzurunu sağlamanın esas olduğu hizmetler.
LOVELOCK (1983)	1-Hizmetin niteliği 2-Hizmet işletmesi ile müşterileri arasındaki ilişki türü 3-Hizmet veren elemanların esneklik ve inisiyatif derecesi 4-Hizmetin arz ve talep bakımından niteliği 5-Hizmetin müşteriye ulaştırılma biçimi

Tablo.3: Hizmetleri Sınıflandıran Çalışmalar (akt.İçöz, 2005: 13)

Yukarıda belirtilmiş olan ve çeşitli yazarlar tarafından yapılmış olan sınıflandırılmalara ek olarak hizmet sınıflandırmada bazı yaklaşımlar da geliştirilmiştir. Bunlardan bazıları şu şekildedir (akt.İçöz, 2005: 17);

- İnsan ya da ekipman tarafından sunulan hizmetler
- Kar amacı taşıyan ya da taşımayan hizmetler
- Kamu hizmetleri

Lovelock hizmetleri belirli ayrımlardan hareketle 4 ana grup altında toplar (Yükselen, 2000: 268-270);

- İnsan bedenine yönelik hizmetler: Somut işletme faaliyetlerinin insan bedenlerine uygulanmasıyla gerçekleşir (Ünal, 2003: 11) . Bir müşterinin bu tür hizmetleri elde edebilmesi için hizmetin sunuma hazır olması, müşterinin bu hizmeti almak için işbirliğine girmesi ve hizmeti alması için belli bir zaman harcamaya hazır olması gerekir. Müşterinin hizmet faaliyetinin içinde olma düzeyi, hizmetin türüne göre değişir. Yolcu taşıma, sağlık koruma, güzellik salonları, kuaförler, lokanta/barlar, zayıflama merkezleri gibi.
- Fiziksel varlıklara yönelik hizmetler: Müşteriler, varlıklarına yönelik işlemler için hizmet satın alırlar. Müşterinin hizmet sunumu sürecine katılımı sınırlıdır. Bu katılım, hizmeti talep etme, talep edilen konuyu dile getirme, faturayı ödemekten ibarettir. Nakliye, bakım/onarım, depolama, perakende dağıtım, kuru temizleme, tertip-düzen gibi.
- İnsanın zihnine yönelik hizmetler: Müşteri ile zihinsel düzeyde karşılıklı ilişkiye girmeyi gerektirir. Hizmetin yöneleceği hedef insan belleğidir. İnsan belleğine yönelen herhangi bir şey, onun tutumuna yön verecek ve davranışlarını etkileyecektir. Reklam/halkla ilişkiler, kültür/sanat, yönetim danışmanlığı, eğitim/öğretim, yayın, bilgi hizmetleri gibi.
- Soyut varlıklara yönelik hizmetler: Teknolojide ve özellikle bilgisayarda yapılan yenilikler ile bilgi işleme oldukça kolaylaşmış ve gelişme göstermiş olmasına karşın, makineler her türlü bilgiyi işleyememektedir. Bu tür muhasebe, bankacılık, sigorta, yasal hizmetler, araştırma, yazılım danışmanlığı gibi uzmanlık katkıları gerektirir.

Hizmetler konusunda yapılan diğerk bir ayırım da hizmet işletmelerini müşterileriyle ilişki düzeyine göre sınıflandırmaktır. Hizmet sektöründe hizmet sunanlar müşterileriyle uzun dönemli ilişki kurmaya çalışırlar. Bu durum hizmet işletmelerinin müşteri ile bir üyelik ilişki kurmalarında kolaylık sağlar. Sunum niteliği itibarıyla hizmetler, sürekli hizmetler ve seyrek hizmetler olarak sınıflandırılır. Ayrıca üyelik ilişkisinin olması durumu ve formel ilişki olması durumuna göre de bir sınıflandırma yapmak mümkündür (Özgüven, 2008: 657).

Tablo 4'de görüldüğü üzere, hizmet işletmesinin esnekliğine ve inisiyatifine göre de sınıflama yapılabilmektedir. Buna göre hizmetin özelliğinden dolayı esneklik gösterebilen ve hizmeti sunan açısından inisiyatif kullanma özgürlüğü veren hizmetler bulunmaktadır. Hukuki hizmetler, mimari hizmetler, güzellik, bakım gibi profesyonellik gerektiren hizmetler bu kategori içindedir. Öte yandan hizmet özellikleri bakımından esnekliğin yüksek olması bu yüzden de hizmeti sunanın inisiyatifini azaltan hizmetler de vardır. Kitle eğitimi, koruyucu sağlık programları gibi hizmetler buna örnektir. Bazı hizmetler ise tüketiciye çok geniş seçenekler sunmaktadır. Bu durum beraberinde hizmeti sunanın inisiyatifinin azlığını ve hizmetin niteliğinin esnekliğini getirmektedir. Bu duruma telefon hizmetleri, otel hizmetleri, kaliteli restoran hizmetleri örnek gösterilebilir. Bazı hizmet ise tamamen standartlaşmıştır. Hizmeti sunanın inisiyatifi ve hizmetin esnekliği çok düşüktür. Sinema-tiyatro, kamu taşımacılığı, ayakta yenen restoranlar standartlaşmış hizmetlere örnek olarak verilebilir.

	Yüksek	Düşük
Yüksek	Hukuki hizmetler Mimari tasarım Taksi hizmeti Güzellik, bakım Özel eğitim	Kitle eğitimi Koruyucu sağlık programları
Düşük	Telefon hizmetleri Otel hizmetleri Kaliteli restoran	Kamu taşıyıcılığı Sinema-tiyatro Ayakta yenen restoranlar

Tablo.4: Hizmet İşletmesinin Esnekliğine ve İnisiyatifine Göre Sınıflandırılması (akt.Öztürk, 2002: 28)

İfade edilenlerden hareketle hizmetleri kesin çizgilerle birbirinden ayırmanın zorlu bir uğraş olduğunu öne sürmek mümkündür. Bir grupta yer alan hizmet aynı zamanda başka bir grupta da yer alabilmektedir. Palmer'in yaptığı tasnif bu zorluğu minimize etme çabası biçiminde yorumlanabilir (akt.İçöz, 2005: 21-32):

- **Pazarlanabilir-Pazarlanamaz Hizmetler:** Hizmetler, pazarlanabilir hizmetler ve toplumsal/çevresel koşullar nedeniyle pazar dışı yöntemler yoluyla

dağıtımını gerçekleştirilmesi gereken hizmetler olarak iki şekilde gruplandırılmaktadır. İkinci grupta yer alan hizmetler arasında devletin kamu yararına sunduğu ve karşılığında bir ücret talep etmediği *kamu hizmetleri* yer almaktadır. Bu tip hizmetler, bireylerin ya da grupların dışlanmalarının mümkün olmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Örneğin, belediyelerin yapmış olduğu parklar. Belediyeler bu hizmetten hiç bir şekilde ücret almamaktadırlar. Bireylerin hepsinin kullanımına açıktır ve kullanım sırasında bir birey diğerinden üstün değildir ya da engelleyemez.

- **Üretici-Tüketici Hizmetleri:** Tüketici, hizmetleri, bu hizmetleri kendi kişisel zevklerini tatmin etmek için ya da kişisel fayda sağlamak için kullanan kişilere sunulmaktadır. Bu tür hizmetlerin tüketiminden fazladan bir ekonomik fayda elde edilmez. Diğer taraftan, üretici hizmetleri işletmelere sunulmakta ve ekonomik fayda sağlayan başka bir ürünün ortaya konulmasında da kullanılmaktadır. Hizmetler çoğunlukla her iki pazara da sunulmaktadır. Önemli olan her iki grubun farklı gereksinimlerinin olduğunun farkında olmak ve pazarlama stratejilerini buna göre belirlemektir.
- **Ürün Sunumu Açısından Hizmetler:** Hizmetler, toplam üründe hizmetin yerine göre sınıflandırılabilen ve üç temel grup ortaya çıkmaktadır. *Birinci grupta* somut ürünlerin çok az miktarda bulunduğu karışımlarda saf hizmet ortaya çıkmaktadır. *İkinci grup* hizmetler somut ürünlere değer katma görevi üstlenmektedir. *Üçüncü grupta* yer alan hizmetler ürünlerin istendikleri yerde bulunmalarını sağlayarak onlara değer katmaktadır.
- **Somut-Soyut Ağırlıklı Hizmetler:** Hizmetlerin somut kısımları yalnızca bünyelerinde yer alan somut ürünlerden değil, hizmet sunumundan gerçekleştiği fiziksel çevreden de kaynaklanabilir. Bu çevre içinde binaların yapısı, temizliği ve personelin durumu, tüketicilerin hizmet sunumundaki farklılıkları değerlendirebilecekleri ölçütleri oluşturan önemli somut belirleyicileri ortaya koymaktadır. Soyutluk ise, tüketicilerin satın alma kararlarında karşılaştıkları belirsizliği artırmaktadır. Pazarlama yönetimi hizmet sunumun somut belirleyicilerinin yönetimine odaklanarak bu belirsizliği gidermeye çalışmaktadır. Soyutluğun oluşturduğu belirsizlik, güven yaratacak güçlü markalar oluşturma çabalarında da yol açmaktadır.
- **Tüketici Katılım Düzeyi Bakımından Hizmetler:** Bazı hizmetler yalnızca tüketicilerin tam katılımı ile sunulabilirken, bazıları ise sadece hizmet sürecinin başlatılması için tüketicinin küçük bir katkısını gerektirmektedir. İlk grupta yer

alan kişisel bakım hizmetleri, hizmetin üretim ve sunumunda tüketicilerin tamamı ile katılımını gerekli kılmaktadır.

- **Değişkenlik Düzeyi Bakımından Hizmetler:** Üretim standartlarında değişkenlik, tüketicilerin hizmet üretim sürecine katılımının yoğun olduğu ve özellikle üretim yöntemlerinin hizmet üretiminin izlemeyi elverişsiz hale getirdiği hizmet işletmeleri için önemli bir konudur. Bazı hizmetler üretim sürecinde kalite kontrolü yapılabilmesine olanak tanıyarak işletmelerin yüksek düzeyde hizmet sunabilmelerini sağlamaktadır. Bu durum özellikle mekanizasyona dayalı hizmetlerde görülmektedir. Diğer taraftan hizmetler, tüketimleri anında oluşturulduğu ve genellikle tüketiciler bu üretim sürecinde yer aldığı için hizmetlerin kişiye özel olarak uyarlanma potansiyeli, imalat ürünlerine oranla daha fazladır. Hizmetlerin kişiye özel uyarlanma derecesi kullanılan üretim yöntemlerine bağlıdır. Çok sayıda tüketiciye yönelik olarak üretilen hizmetler çok az kişiselleştirme olanağı sunmaktadır.
- **Sunum Şekli Bakımından Hizmetler:** Hizmet sunumu genellikle iki şekilde gerçekleşir. Hizmetin sürekli olarak ya da bir dizi farklı işlemler şeklinde sağlanması ve hizmetin rastlantısal olarak ya da alıcı ve satıcı arasında süregelen ilişkiye bağlı olarak sağlanması.
- **Talep Edilme Zamanı Bakımından Hizmetler:** Hizmetler, kendilerine karşı talebin zamanına ve buna bağlı olarak aldığı şekle göre de sınıflandırılabilir. Çok az sayıda hizmetin zaman içerisinde ya da zamana bağlı olarak değişmeyen bir talep edilme şekli vardır. Bunların önemli bir kısmı da günlük, haftalık, sezonluk, dönemsel ya da anlık olmak üzere önemli ölçüde farklılık gösterir.
- **İnsana ve Ekipmana Dayanan Hizmetler:** İnsana dayanan hizmetlerin yönetimi, ekipmana dayananlardan oldukça farklı olabilir. Ekipman genelde sürekli olarak çalışmaya programlanabilirken, insan unsuru özenle seçilmeyi, eğitilmeyi ve değerlendirilmeyi gerektirir. Bu nedenle insana dayanan hizmetler kişiselleştirmeye daha fazla olanak verir.
- **Satın Alan Kişi İçin Önemi Bakımından Hizmetler:** Bazı hizmetler sık sık ve çok fazla üzerinde düşünülmeden satın alınır ve bunların tüketici için değeri ya da önemi diğerlerine göre düşüktür ve çoğunlukla da çok hızlı bir şekilde tüketilir. Bu tür hizmetlerin tüketicinin toplam harcamaları içinde payı oldukça

küçüktür ve pazarlamacıların "hızlı hareket eden tüketici malları" tanımına uygundur.

- **Profesyonel Hizmetler:** Profesyonel hizmet denildiğinde, uzman kişiler ve örgütler tarafından üretilen, sunulan ve hizmeti alan herkesin memnun kaldığı, hatta beklentilerinin üzerinde gerçekleşen mükemmel denilebilecek hizmetler akla gelmektedir. Böyle bir hizmetin üretilmesi için örgütsel bir yapılanmaya, bilgiye ve uzmanlığa gerek vardır. Belirsizliklerin ve hataların bilgiyle ortadan kaldırıldığı, uygun düzenlemelerin yapıldığı ve aynı zamanda disiplinler arası bir çalışma sergilenerek, standartların oluşturulduğu işletmelerde üretilen hizmetlerdir.

Yukarıda sıralanan hizmetler, birbirlerine bağlı olarak veya sahip oldukları değişik özelliklere göre farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Günün şartlarına göre gelişecek ve değişecek hizmetler göz önünde bulundurulacak olursa, bu ve buna benzer sınıflandırmalar dinamik olarak değişecektir. Bu yüzden standart bir sınıflandırmanın olması mümkün görünmemektedir. Yapılan sınıflandırmalar, pazarın daha iyi anlaşılması ve hizmetlerin özelliklerinin ortaya konması açısından önem arz etmektedir.

2.2. Kamu Hizmeti

Kamunun ihtiyacı sonucunda ortaya çıkan kamu hizmeti 19. yüzyılın ortalarından itibaren şekillenmeye başlayan bir kavramdır. Önceleri sadece güvenlik ve adalet gibi kamu hizmetlerini yerine getiren devlet; daha sonraları ulaşım, eğitim, sağlık, haberleşme ve çevre düzenlemesi gibi kamu hizmetlerini de üstlenmeye başlamıştır (İpekten, 2011: 11).

Kamu hizmeti, devlet ya da diğer kamu tüzel kişileri tarafından veya bunların gözetim ve denetimi altında genel kolektif ihtiyaçları karşılamak ve kamu yararını sağlamak için yürütülen, kamuya sunulmuş olan sürekli ve düzenli faaliyetlerdir (akt.Küp, 2012: 68). Çevikbaş'a göre kamu hizmeti; ulusal toplum ve bu toplumun kesim ve bireylerine yönelik ve bunlar yararına, bir kamu kurumu ya da kamu kurumlarının gözetim ve denetimi altında özel kesimce yerine getirilen hizmet türüdür (2002: 14). Gülan, kamu hizmetlerinin ortak ve genel bir ihtiyacın tatminine yönelik yürütülen bir faaliyet olduğuna dikkat çeker fakat sorumluluğun ve denetimin yine kamu otoritesince üstlenilmesi gerektiğini belirtir (2011: 148). Truchet (akt.Ulusoy, 2004: 13)'in ise kamu hizmetini daha eleştirel bir şekilde tanımladığını gözlemlemekteyiz. "Kamu hizmeti, belli faaliyetler üzerine siyasi iktidar tarafından yapılandırılan bir etiketten ibarettir. Herhangi bir faaliyete yasa koyucu tarafından

kamu hizmeti "etiketi" yapıştırıldığında o faaliyet kamu hizmeti olur; bu etiket çıkarıldığında da o faaliyet kamu hizmeti olmaktan çıkar."

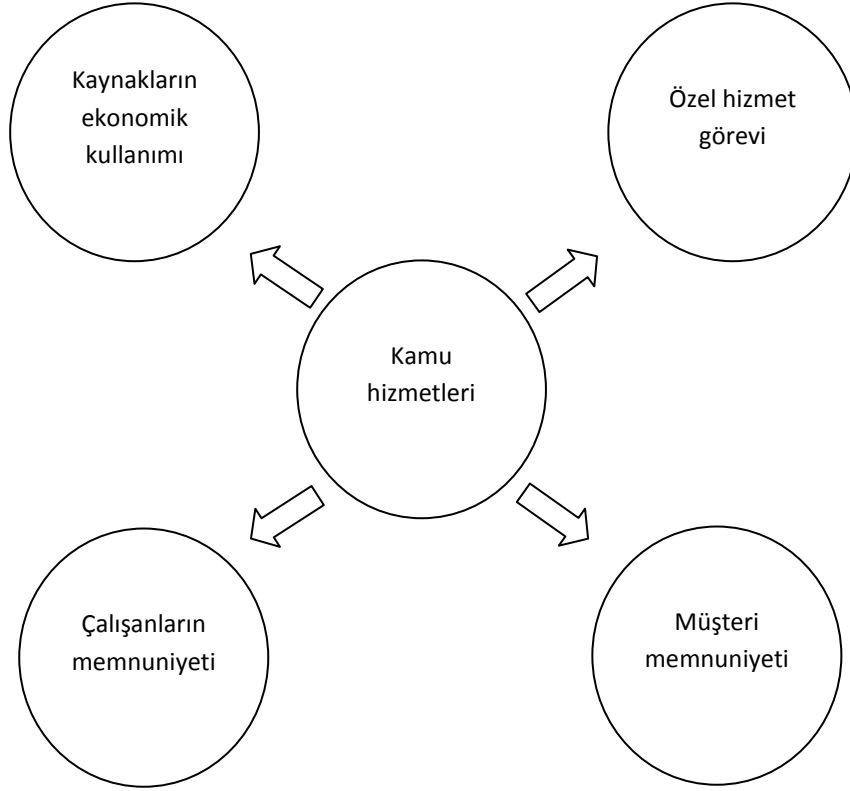
Bu bilgiler çerçevesinde modern idare hukukunda kamu hizmeti tanımı şu şekilde yapılmaktadır: "Kamu yararı içermesi ve özel faaliyet olarak gereği gibi sunulmasının mümkün olmaması nedeniyle, yasama organı tarafından özel faaliyetler için söz konusu olmayacak bir ayrıcalıklar ve yükümlülükler rejimine tabi tutulan ve sorumluluğu ile denetimi son tahlilde bir kamu otoritesi tarafından üstlenilen faaliyet kamu hizmetidir" (Ulusoy, 2004: 13).

Tanımlarda "kamu yararı" nın olması ve "kamu otoritelerince denetlenilmesi gereği" öne çıkmaktadır. Kamu hizmetlerinin üretilmesi ve halka sunulmasında, "yöneten", "üreten" ve "tüketen" olmak üzere üç taraf bulunmaktadır. Tüketiciler, kamu mal veya hizmetinden yararlanan kişi veya kurumlardır. Üretici, kamusal mal veya hizmeti, üreten veya tüketicilere sunan birimdir. Bu işlevi yerine getiren bir kamu kurumu, özel bir şirket, gönüllü bir kuruluş veya tüketicinin kendisi olabilir. Yönetici veya diğer bir ifadeyle düzenleyici taraf ise, üretilen ve halka sunulan kamusal mal veya hizmetten siyasi veya idari olarak sorumlu olan birimdir (akt.Al, 2002: 152). Hizmetten yararlanacak olan "kamu", denetimi yapacak "otorite" ve haliyle hizmeti üretecek "birim", kamu hizmet sunumunu sırasında kimlerin hangi sorumluluklara sahip olduğunu göstermesi bakımından da önem kazanmaktadır.

Kamu hizmeti başlıca; kamu ihtiyacının ortaya çıkması, bu ihtiyacın çeşitli kanallar aracılığı ile ilgili kurumlara iletilmesi, karar alma, politika belirleme, uygulama ve geri dönüşüm gibi aşamalardan oluşmaktadır. Bu doğrultuda, kamu hizmetinin var olabilmesi için halkın kolektif bir ihtiyacının ortaya çıkması gerekmektedir. Ortaya çıkan ihtiyacın çeşitli kanallarla, bu hizmeti yerine getirmekle görevli kurum ve kuruluşlara iletilmesi bir sonraki aşamadır. Burada önemli bir nokta var ki o da bu kanalların sürekli açık tutulması gerekliliğidir. Vatandaş bireysel olarak veya kolektif olarak var olan ihtiyacını ilgili kurumlara iletebilme aşamasında engellerle karşılaşmamalıdır (akt.İpekten, 2011: 15). Çünkü kurumların varlık sebebi, özellikle de resmi kurumların var oluş nedeni, genel toplum yararını gözetmek ve belirli toplumsal amaçlara hizmet etmektir (Türkkahraman, 2009: 43).

Sosyal, ekonomik, yönetsel zorunluluklar, kamu yönetiminin hizmetleri sunarken bir takım hedefler edinmesini ya da bazı hedefleri ön plana çıkarmasını gerektirmektedir. Kamu

hizmetlerinin amaç boyutu göz önüne alındığında, bu hizmetlerin dört temel hedefe sahip oldukları görülmektedir. Şekil 5' de görüldüğü gibi bu hedefleri özel hizmet yükümlülükleri, müşteri memnuniyeti, çalışanların memnuniyeti ve kaynakların ekonomik kullanımı şeklinde sıralamak olanaklıdır (akt.Eren, 2002: 64).



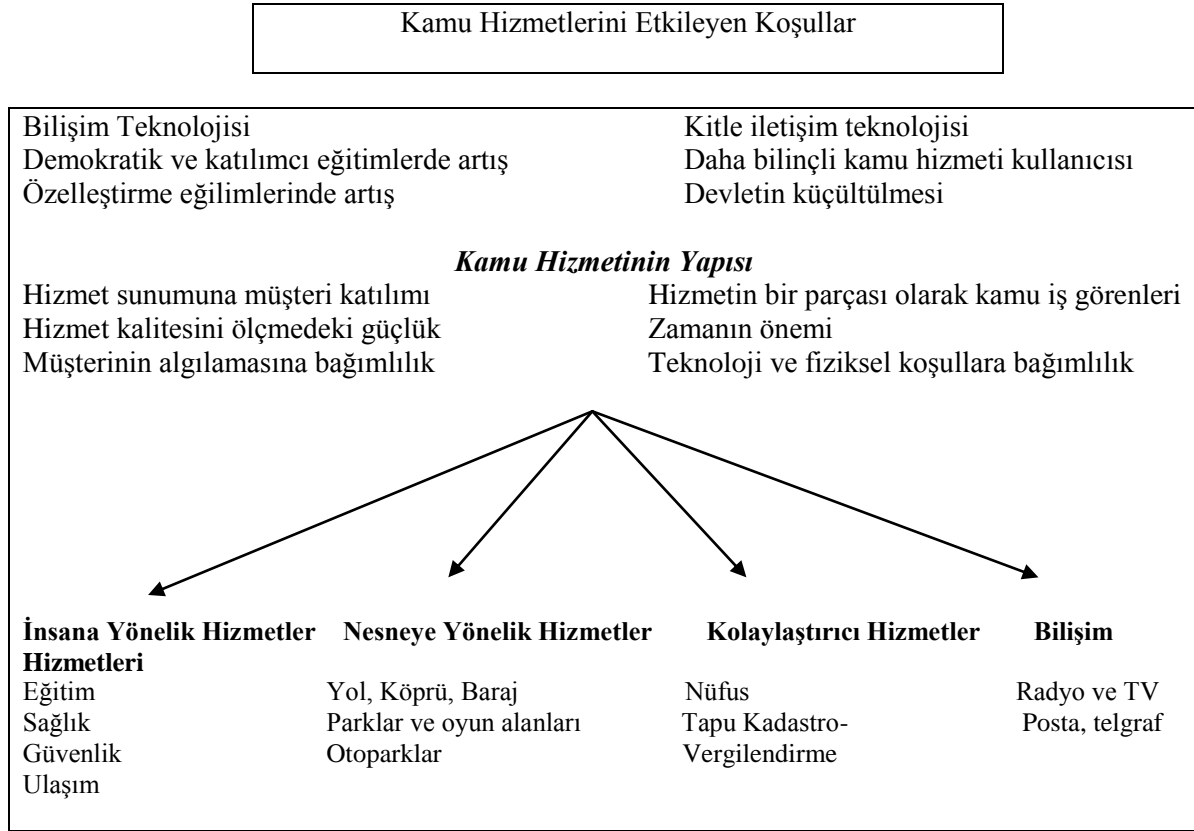
Şekil.5. Kamu Hizmetinin Hedef Boyutu (Eren, 2002: 64)

Kamu hizmetleri, toplumun ihtiyacına karşılık verirken belirli hedefleri göz önüne almaktadır. Kaynakların kısıtlı olduğu düşünülürse kaynak kullanımının özenli hazırlanan plan-politika uygulamalarına ihtiyaç duyacağını ifade etmek mümkündür. Dolayısıyla hizmeti sunarken mümkün olduğunca karşılıklı memnuniyet ilkesine önem vermek bir yandan kaynakların etkin kullanımına katkı sağlarken öte yandan çalışanların kurumdan mutlu olmaları ve motivasyonlarının artmasına neden olacaktır.

2.2.1. Kamu Hizmetlerinin Kalitesini Etkileyen Koşullar

Toplum nezdinde kamu hizmetinin olumlu bir imaja sahip olabilmesi için her kurum, hizmeti sunarken en etkili ve verimli yolları bulmak zorundadır. Halkın beklentilerine uygun hizmet sunumu "hızlı, verimli, etkin" niteliklere sahip hizmetlerden oluşur. Bu şekilde sunulan hizmetler sonucunda kamu kuruluşlarına karşı güven duyulacak, onay verilecek ve belki de

saygı besleyip destek sunulacaktır. Karşılıklı onayın olduğu durumlarda hizmetin kalitesinin de paralel şekilde artması beklenmektedir. Şekil 6' da, kamu hizmetlerinin kalitesini etkileyen koşullar ve hizmetin yapısına göre beklenenler gösterilmektedir;



Şekil.6. Kamu Hizmetlerinin Kalitesini Etkileyen Koşullar (Özkara, 1999: 102)

Kamu hizmetinin yapısına göre gerçekleştirilen hizmetler;

- İnsana yönelik,
- Nesneye yönelik,
- Kolaylaştırıcı
- Bilişim

hizmetleri olarak dörde ayrılmaktadır. Halkın tüm bu hizmetlerden beklentisi sorumlulukların yerine getirilmesi, hizmetin mümkün olduğu kadar kısa ve hızlı sürede gerçekleştirilmesi, çalışanların empatik ve nazik biçimde hizmet sunumundan oluşan nitelikli hizmetlerdir. Bu beklenti zaman zaman yerini hüsrana bırakabilmektedir. Özellikle bürokratik yapının en ince ayrıntısına kadar hissedildiği dönemlerde, beklenen hizmetin karşılandığını görmek mümkün olamayabilir.

Halkın geçmişteki hizmet deneyimlerinin olumsuz olmasının başka nedenleri; kaynak yetersizlikleri, bürokratik engeller ve kamu kuruluşlarının belirli bir hizmet vizyonu olamaması, kullanıcıların gereksinmelerini dikkate almamasıdır. Bu nedenle hizmet beklentilerinin daha çok geçmişteki olumsuz deneyimlerden etkilendiği söylenebilir. Diğer yandan, kamu hizmetlerinin birçoğunun alternatifinin olmaması, bürokratik engeller, kaynak yetersizlikleri ve kamu iş görenlerinin yetersizlikleri hizmet sunumunda sorunlara yol açtığı için hizmetlerin kalitesiz olarak algılanmasına neden olmaktadır (Özkara, 1999: 103).

Bery, Parasuraman ve Zeithaml'in beklenen hizmet ve algılanan hizmetin fark analizinden yola çıkarak, belirtilen alanlarda kamu hizmetlerinin kalitesini geliştirmeye yardım edecek bir model geliştirmişlerdir (akt.Özkara, 1999: 103-104);

- **Müşteri beklentileri ile bu beklentilerin kamu hizmet kuruluşlarının yönetim tarafından algılanmasındaki fark;** Bu durum müşteriler ve yönetim arasındaki etkileşimin olmamasından, hizmet iş görenleri ile yöneticiler arasındaki iletişimin yetersizliğinden ya da üst yönetim ile hizmeti sunan iş görenler arasında çok fazla basamak olmasından kaynaklanmaktadır (İç ve dış halkla ilişkilerdeki yetersizlikler ve bürokratik yapının çok basamaklı özelliği).
- **Müşteri beklentilerinin kamu hizmet kuruluşlarının yöneticileri tarafından algılanması ile hizmet hizmet kalite özellikleri arasındaki fark;** Bu durum kamu kuruluşlarının hizmet kalitesi konusundaki taahhütlerinin yetersizliği, kalite amaçlarını oluşturmada biçimsel süreçlerin olmaması, görevlerin standartlaştırılmasındaki yetersizlik ya da beklentilerin makul olmadığından kaynaklanabilir.
- **Yönetim tarafından belirlenen hizmet kalitesi ile sunulan gerçek hizmet arasındaki fark;** Bu durum takım çalışmasının olmaması, iş gören- iş uyumsuzluğu, teknoloji-iş uyumsuzluğu, denetim yetersizliği, yetersiz değerlendirme ve ücretleme sistemleri ya da hizmet iş görenleri arasındaki rol çatışmalarından kaynaklanabilir (Hizmet sistemleri ve süreçlerindeki yetersizlik)
- **Sunulan hizmet ile kamu kuruluşları tarafından hizmetler hakkında müşterilere verilen bilgiler arasındaki fark;** Bu durum yetersiz tanıtım ve bilgilendirmeden kaynaklanabilir. (Kamu hizmetleri konusunda halkı bilgilendirmeme ve tanıtım yetersizliği)

Bu dört temel fark halkın kamu hizmetlerinden beklentilerinin karşılanmaması, hizmetlerin kalitesiz ve yetersiz olarak algılanması ve sonuçta halkın kamu hizmetlerinden hoşnut olmamasına neden olmaktadır. Bu hoşnutsuzluk genel olarak halkın kamu yönetimine bakışını da olumsuz etkilemekte ve kamu yönetimi-halk ilişkilerinde kopukluk yaratmaktadır.

Kamu örgütlerinin hizmet ilişkisi içinde oldukları kamu kesimleriyle ilişkilerini etkileyen başlıca etkenler şöyle sıralanmaktadır (akt.Özkara, 1999: 108):

- Kamu örgütünün halkın gereksinimleri bakımından hizmetlere verdiği önem,
- Halkın kamu örgütünün hizmetlerden yararlanma sıklığı,
- Örgütün hizmeti sunmada ilk, aracı ya da son halka olma niteliklerinden hangisine sahip olduğu,
- Halkın örgütün bürokratik yapısından kaynaklanan engelleri aşma becerisi,
- Örgütün halkla çatışma noktaları,
- Halkın örgütü etkilemek için başvurduğu yollar ve sonuç alma durumu,
- Örgüt yöneticilerinin halktan etkilenme düzeyleri,
- Halkın ve örgütlerin birbirlerinin tutumlarını değiştirme gücü ve karşılıklı ilişkilerdeki "davranış dinamiği",
- Halkın başka örgütlerin gücüne başvurma ve desteğini alma durumunun olup olmadığı.

Kamunun sunduğu hizmetlerin çeşitliliğin ve muhatabının fazlalığı sebebiyle çok sayıda kullanıcısı bulunmaktadır. Kamu hizmetlerinden birçoğunun devletin tekelinde olması sebebiyle rekabet alanı ortadan kalkmaktadır. Özel sektörün aksine kamu hizmetinde rekabetin olmaması, kar etme endişesinin olmayışı ve halka karşı kendini otorite olarak görmeleri hizmet sunumunu daha da kötü duruma götürebilmektedir.

2.2.2. Kamu Hizmetinin Özellikleri

Hizmet sunumunun iyi olabilmesi olgusunun kavranması, yaşanması ve yaşatılmasına bağlıdır. Kamu yararı, sunulan hizmetin halkın ortak bir ihtiyacını karşılamaya yönelik olmasını ifade etmektedir. Bu nedenle bir hizmetin sadece kamuya yönelik sunulmuş olması yeterli değildir. Aynı zamanda sunulan hizmetin halkın ortak bir ihtiyacına yönelik olması gerekmektedir (akt.İpekten, 2011: 12)

Kamu hizmetinin önemli özelliklerinden diğeri ise bu hizmetlerin belli bir düzen içinde olması ve süreklilik arz etmesidir. Kamu hizmeti sadece belli bir dönem ve sınırlı bir zaman içinde sunulamaz. Kamu hizmeti, sunumunu gerekli kılan halkın kolektif ihtiyacı ortaya çıktıktan sonra sunulmaya başlamalı ve bu ihtiyaç ortadan tamamen kalkana kadar süreklilik arz etmelidir (akt.İpekten, 2011: 12)

Kamu hizmetinin bir diğeri özelliği de bizzat devlet veya devletin gücünü yansıtan bir kamu tüzel kişisi ya da bunların denetiminde özel kuruluşlar tarafından sunulmasıdır. Yeni kamu yönetimi anlayışı gereği artık kamu hizmetleri özel sektör tarafından da sunulabilmektedir. Burada önemli olan ise kamu hizmeti sunan kuruluşun, devletin ya da kamu kuruluşlarının denetimi ve gözetimi altında bu hizmeti sunmasıdır. Devletin gözetimi ve denetimi olmadığı takdirde, pazar ekonomisi gereği özel sektör bu hizmetleri kamu yararından ziyade sadece kar amacı güderek sunacaktır. Kamu hizmetinin en önemli özelliklerinden biri olan kamu yararı amacının ortadan kalkmaması için özel sektörün sunduğu kamu hizmetlerinde devletin denetim ve gözetimi gerekli görülmektedir (akt.İpekten, 2011: 12)

2.2.3. Kamu Hizmet Sunumunda Yeniden Yapılanma

Kamu yönetiminde ve dolayısıyla hizmet alanında bir değişim ve dönüşüm yaşanmaktadır. Bu değişime sebep olan başlıca nedenler; bilinçli vatandaşların yönetime katılma isteği, yönetimi sorgulaması, araştırması ve haberdar olmak istekliliğindeki artışlardır.

Artık kamu yönetimleri eskiden olduğu gibi tepeden inmece, vatandaş istek ve beklentilerine duyarsız, aşırı bürokratik ve merkeziyetçi, gizli-kapalı ve sorgulanamayan yöntemlerle hareket eden, performansı çok fazla dikkate almayan yapılar olarak varlıklarını sürdürmede zorluk çekmektedirler (Balcı, 2005: 29).

Kamu hizmetlerinin sunumunda kamu gücünün kullanılması ve hizmetlerin, devletin vatandaşa sunduğu bir *lütuf* olduğu anlayışının artık kabul görmemekte, kamu yönetiminde “görev”, “sorumluluk”, “hesap verebilirlik” anlayışının giderek daha fazla hissedilmektedir (Bulut ve Kahraman, 2010: 337).

Kamu kesiminde günümüzde ortaya çıkan yeniden yapılanma gereksinimi, özel sektör yönetiminde verimliliği ve etkinliği arttırmak amacıyla kullanılan yönetim tekniklerinin kamu kesimine de uyarlanması arayışlarını yoğunlaştırmıştır. Buradaki amaç kamu kurumlarının da

özel sektör kuruluşları gibi müşteri odaklı, daha hızlı, daha üretken, verimli, etkili, performans odaklı, çağın gerektirdiği bilgi teknolojileri ile donatılmasını sağlamaktır (Çukurçayır ve Ekşi, 2001: 95).

Günümüzde özellikle Batılı ülkelerde “Yeni Kamu Hizmeti” anlayışı kabul görmektedir. Bu anlayış yeni kamu yönetimi anlayışının ilkelerini hizmet sunumunda benimsemektedir. Kamu hizmetleri ile ilgili de bazı yeni yöntem ve uygulamalar gerçekleştirilmektedir. Bunlardan bazıları şu şekilde ifade edilebilir (akt.Sezer, 2008: 153):

- **Bizzat hizmet sunumundan ziyade hizmetlerde yönlendirme.** Yeni yönelimde, bir devlet memuru vatandaşı sıkı bir şekilde sorgulamak ve yönlendirmek yerine onlara yardımcı olarak ortak çıkarların paylaşılmasını sağlamaktadır. Yönetim birçok konuda çeşitli gruplarla etkileşim içinde bulunarak karar vermektedir. Bu yeni anlayışta kamu görevlisi vatandaşa artık sadece “evet” ya da “hayır” diye cevap veren bir anlayıştan sıyrılmaktadır.

- **Üretim değil, kamusal çıkar temel amaçtır.** Kamu yöneticileri, kamusal çıkarların paylaşılması fikrinin gelişmesine bütüncül bir katkıda bulunmalıdır. Amaç, bireysel tercihler tarafından yönlendirilen hızlı çözümlerin bulunmasından ziyade, ortak çıkarların yaratılması ve sorumlulukların paylaşılmasıdır.

- **Yeni kamu hizmetlerinde stratejik düşünmek ve demokratik davranmak temel ilkelere dendir.** Politika ve programlar, kamusal ihtiyaçların karşılanmasındaki kamusal gereksinimler, ortak çabalar ve işbirliği süreciyle daha kolay başarılabilir.

- **Hizmet müşterilere değil, vatandaşlardır.** Bireysel çabaların toplamından ziyade değerlerin paylaşılmasındaki diyalogdan oluşan kamusal çıkar önemlidir. Bundan dolayı, devlet memuru sadece müşterilerin taleplerine cevap vermez bununla birlikte vatandaşlar arasında işbirliği ve güven ilişkilerini de geliştirmeye çalışır.

- **Kamu hizmetlerinde yeni yaklaşımda sorumluluk basit bir olgu değildir.** Devlet memuru, özel sektördeki görevlilerden daha dikkatli olmak aynı zamanda vatandaş çıkarlarında, politik kurallarda, profesyonel standartlarda, topluluk değerlerinde anayasaya ve yasalara uygunluğu gözetmek zorundadır.

• **Kişilerin en önemli değeri sadece verimlilik değildir.** Kamu kuruluşları ve diğer organizasyonlar katılımı özendirmeli, bütün insanlar için saygıya dayalı paylaşılan liderliği ve işbirliği sürecini hayata geçirmelidirler.

Ekonomik, teknolojik, toplumsal ve kültürel değişimlerin yoğun olarak yaşandığı günümüz dünyasında, kamu yönetimi ve vatandaşlar arasındaki ilişkiler önemli farklılaşmalar göstermektedir. Vatandaşlar, bazı durumlarda yönetimin müşterileri olarak algılanmaya başlamışlardır (Eren, 2003: 61-62). Toplam kalite yönetiminin benimsemiş olduğu en önemli ilkelerden biri olan müşteri odaklılık, kamu yönetiminde hizmet sunulan kesimin müşteri olarak algılanmasının ötesinde vatandaş olarak da algılanmasını gerektirmektedir. “Kar amaçlı olarak üretilen mal veya hizmet ile bunun kullanıcısı arasındaki üretici-müşteri ilişkisi; kamu hizmeti ile hizmetten yararlananlar arasında kamu kuruluşu-vatandaş ilişkisi şeklinde ifade edilmektedir. Kar amacıyla üretilmiş bulunan bir mal veya hizmeti satın alan müşteri, ödediği bedelin karşılığını aldığını düşünürken; kamu hizmetinden yararlanan vatandaşlar, genellikle bir lütuf veya ihsan ile karşılaştıklarını düşünmektedirler” (Saran ve Göçerler, 1998:247). Bu açıdan halkın kamu hizmetlerini algılaması, kamu hizmetinin her zaman için bedelsiz olması gerektiği, devletin kendilerine sunmak zorunda olduğu bir hizmetmiş gibi düşünülmesine yol açmaktadır. Müşteri ya da vatandaş odaklı kamu hizmetinin en önemli amacı vatandaşa ya da müşteriye kaliteli, etkin ve hızlı hizmet sunmaktır. Bir kamu ya da özel kuruluşun çevresinde meydana gelen değişimlere ayak uydurabilmesi, rekabet ortamında ayakta kalabilmesi için, “mal üreten bir şirketin müşterilerince, kamu hizmeti üreten bir kuruluşun halk tarafından benimsenmesi, desteklenmesi ürettikleri mal ve hizmetin kalitesinin sürekli iyileştirilmesine bağlıdır” (akt.Sezer, 2008: 155).

Özellikle Türkiye'de kamu kurumlarının aşırı bürokratik yapısı, hizmet sunumunda engellerin olmasına neden olmaktadır. Bu yapı nedeniyle kararlar hızlı alınıp uygulanamamakta, toplumun ihtiyaçlarını gidermek için kurulan bu yapılar özellikle vatandaşın işlerini halletmesi açısından yeri geldiğinde engel olabilmektedir. Bu nedenle de "kamu yararı" diye yapılan birçok işlemde vatandaş gerçek anlamda yarar elde edemeyip memnuniyeti en son düşünülen konu olarak ortaya çıkmaktadır.

Amaçları kurallara uymak olan kamu yönetimleri, daha fazla eleman ve daha fazla kaynak ilave etmeden yeni hiçbir şey yapamayacak kadar mevzuat ve bütçe kalemleri ile kilitlendikleri için, sürekli büyüyen bürokrasinin bedelini vatandaşlar ödemektedirler. Özel

sektörde personelin işlevi “destek”, kamuda ise “kontrol”dür. Kamu yöneticileri özel sektör yöneticileri gibi eleman alımı yapamadıklarından memuriyet sınavında başarılı olanlarla yetinmek zorundadırlar. Seçilen personel her zaman o işe uygun personel olamayabilir. Memurlar skalaya yerleştirilir, ücretleri ve terfileri performanslarına göre değil kıdemlerine bağlıdır, işten çıkarılmaları ise çok güçtür (akt.Çukurçayır ve Ekşi, 2001: 93). Bu gibi nedenler hem nitelikli iş gücüne engel olmakta hem de bundan kaynaklanan sorunlar bizzat hizmeti alanlara yansımaktadır.

2.2.4. Kamu Sektörü ile Özel Sektör Arasındaki Farklar

Hizmet sunumunun nitelikli olması, günümüz toplumunun en önemli istek ve beklentilerinden biridir. Günümüz şartlarına uyarak özel işletmelerin hizmet sunumunda başarılı olduğu gibi kamu sektöründen de bu başarı beklentisi artmaktadır. Her iki sektöre yönelik başarı beklentisi, farklı sektörler oldukları ve yapısal açıdan farklı özelliklere sahip buldukları gerçeğini değiştirmemektedir.

Kamu ve özel sektör arasındaki farklar incelendiğinde; kamu yönetiminin güçler ayrılığı çerçevesinde yürütmeye bağlı bir devlet organı olduğu, bu bakımdan siyasal bir çevreye sahip bulunduğu ve özel yönetimden farklı olarak kamu yararını gözettiği gözlenmektedir (Yıldırım, 2009: 106). Özel sektörde iyi hizmet, yenilik ve düşük maliyeti sağlayan temel faktörler, rekabet ve özgürlüktür. Kamu kurumlarında verimsizliğin ve kırtasiyeciliğin temel nedenlerinden birisi, sorumluluk alanlarının kesin bir biçimde tesis edilmemiş olmasından kaynaklanmaktadır. Kamusal bir hizmetin gereği gibi yerine getirilmemesi durumunda, sorumlu kimsenin açık bir biçimde bilinir hale getirilmesi ve her işin sınırlarının çizilmesi, işlerin daha etkin ve verimli yapılmasını sağlar (Eren, 2002: 67).

Gözlü kamu hizmetlerinin nitelikleri itibariyle özel sektör kuruluşlarınca üretilen mal ve hizmetlerden farklı olduğunu savunmakta ve bu konuda şu noktalarda bir karşılaştırma yapmaktadır (akt.Sezer, 2008: 151):

- Kamu hizmetleri, özel kesimde üretilen mal ve hizmetlerde olduğu gibi kar amacıyla değil, vatandaşların ortak toplumsal ihtiyaçlarını karşılamak üzere sunulur.
- Özel kesimde mal ve hizmet üretimi rekabet ortamında yapılırken, kamu kuruluşlarınca sunulan hizmetler prensip itibariyle tekel nitelikli olduklarından devletin bu açıdan rakibi yoktur.

- Özel sektörde firmalar, üretim alanlarını ve ürün niteliğini belirlerken, belli bir müşteri grubunu esas almak suretiyle uzmanlaşmaya gidebilirler. Kamu hizmeti veren kuruluşlar ise bir hizmeti verirken birden çok hedef grubunu göz önünde bulundurmaya zorundadırlar.
- Özel kesimde yer alan firmalar, genellikle insanların maddi ihtiyaçlarıyla ilgili olan ve çeşitli yönleriyle ölçülebilir somut nitelikli mal ve hizmetler ürettikleri halde, devletin yerine getirmek zorunda olduğu kamu hizmetlerinin somut mamullere dönüştürülebilmesi, diğerleri gibi niteliksel ve niceliksel ölçümlere konu olabilmesi ve sonuçlarının değerlendirilebilmesi güçtür.
- Özel kesim, mal ve hizmet üretimini müşterilerin istekte bulunması halinde ve onun ihtiyaçlarına göre yapar. Topluma sunulan kamu hizmetlerinin kullanımı ve tüketimi ise kamu hizmetlerinin özellikleri dolayısıyla vatandaşların istek ve beklentilerine aynı oranda uygun düşmeyebilir.

Flynn (akt.Sözen, 2005: 29) kamu ve özel sektör arasında dört temel farklılık olduğunu ileri sürer. Birincisi, 'kamu malları' varlığıdır. İkinci temel fark, hizmetlerin finansmanı ile ilgilidir. Vergiler, kamu hizmetlerinin kaynağını oluşturur. Üçüncüsü ise, amaç farklılığıdır. Kamu örgütleri mal ve hizmetleri pazarlayıp kar elde etmek için değil, toplumsal çıkarlar, hedefler ve amaçlar doğrultusunda üretirler. Dördüncü temel fark, kamu yönetiminin faaliyet gösterdiği çevresinden kaynaklanır.

Osborne ve Gaebler (akt.Sözen, 2005: 30) de kamu yönetimi ve işletme yönetiminin birçok benzerlikler olmasına rağmen temelde farklı kurumlar olduğunu kabul eder. Bu farklılıkları şu şekilde ifade ederler:

- İşletme yöneticileri kar etme güdüsüyle, hükümetler ise yeniden seçilme arzusuyla hareket eder.
- İşletmeler genellikle gelirlerini müşterilerden sağlarlar. Devlet ise vergi mükelleflerinden topladığı vergilerle kamu hizmetlerini finanse eder.
- İşletmeler, rekabetçi bir ortamda faaliyet gösterirken devlet tekeli bir ortamda faaliyet gösterir.

Özel sektörde verimlilik ölçütü parasal açıdan kar olarak alınmakta ve aynı zamanda bu çıktının da bir ölçütü olarak kullanılabilir. Özel kuruluşlarda kar, verimliliğin belirlenmesinde önemli bir unsur olmaktadır. Kamu kuruluşlarında ise, vatandaşlara ucuz ve kaliteli hizmet götürmek parasal beklentilerin önündedir. Örneğin, savunma, eğitim ve yargı gibi kamu giderlerinden sağlanan hizmet ya da ürünün parasal olarak tespiti oldukça zor olmaktadır (akt.Sezer, 2008: 157).

Saran kamu kesimi tarafından üretilen mal ve hizmetleri özel kesim tarafından üretilen mal ve hizmetlerden ayıran bazı temel özellikleri sıralamıştır. Tablo 5'de bu ayırım gösterilmektedir (Saran, 2004: 68-69):

KAMU KESİMİ	ÖZEL KESİM
Kamu hizmetleri, vatandaşların ortak toplumsal ihtiyaçlarını karşılamak üzere sunulur.	Mal ve hizmet üretimi kar amacıyla yapılır.
Kamu hizmetinden yararlananlar, "vatandaş", halk" ya da "toplum" olarak daha genel terimlerle anılırlar.	Mal ve hizmetlerin alıcısı ise müşterileridir.
Kamu kuruluşlarınca sunulan hizmetler ilke olarak tekel nitelikli olduklarından devletin bu bakımdan rakibi yoktur.	Mal ve hizmet üretimi rekabet ortamında yapılır, işletmeler ayakta kalabilmek için rakipleriyle yarışmak zorundadırlar.
Kamu hizmetleri, toplumsal yararı karşılamaya yönelik olup bölünemezler.	Üretilen mal ve hizmetler bireysel yararı karşılamaya yönelik ve bölünebilir niteliktedir. Ancak bedeli karşılığında satın alınırlar.
Kamu kuruluşları hizmet sunarken birden çok grubu hedef almak zorundadırlar	Özel kesim işletmeleri ise üretim alanlarını ve ürün niteliğini belirlerken belli bir müşteri grubunu hedef alarak çeşitlemeye gidebilirler.
Kamu hizmetlerinde tarafsızlık ve eşitlik esastır. Her vatandaş hizmetlerden eşit şekilde yararlanma hakkına sahiptir.	Kar amacıyla üretilen hizmetlerin sunumunda tarafsızlık ve eşitlik gibi ilkeler anlamlı değil.
Kamu kuruluşlarının yerine getirmek zorunda oldukları hizmetlerin somut ürünlere dönüştürülebilmesi, diğerleri gibi nitelik ve nicelik yönünden ölçümlere konu olabilmesi ve sonuçlarının değerlendirilebilmesi güçtür	Özel kesimde yer alan firmalar, genellikle insanların maddi ihtiyaçlarıyla ilgili olan ve çeşitli yönleriyle ölçülebilir somut nitelikli mal ve hizmetler üretirler.
Kamu hizmetlerinin topluma sunulması ve bunlardan yararlanılması vatandaşların farklı ve birbirleriyle genellikle çelişen istek ve beklentilerine aynı oranda uygun düşmemektedir	Müşterilerin istekte bulunmaları halinde ve onların ihtiyaçlarına göre mal ve hizmet üretiminde bulunur.

Tablo.5. Kamu ve Özel Kesimi Ayıran Temel Özellikler (Saran, 2004: 68-69)

2.2.5. Kamu Hizmeti ve İletişim

Demokratik toplumlarda kamu idaresinin şeffaf ve hesap verilebilir ilkelerle yönetilmesi ve halkın hem kendi işlemleri hem de kurumla ilgili bilgi sahibi olması temel bir haktır. Gerekli bilgileri elde edebilmek için yapılacak başvuru ve kurum içinde bu bilgilerin ilgili yerlere iletimi ve koordinasyonundan sorumlu olacak birim halkla ilişkiler, kurumsal, iletişim, halkla ilişkiler ve basın gibi farklı isimlerle faaliyette olan fakat işlevsel benzerliği olan birimlerdir.

İnsan gücünün sağlıklı bir şekilde planlanması ve kamunun ihtiyaç duyduğu nitelikli personel alınarak liyakat ilkesinin hayata geçirilmesi, işe alımlarda kayırmacılıktan uzak durulması,

formel olmayan bir takım ilişkilere prim vermeyerek adaletli ve hakkaniyetli bir personel alımı, aynı zamanda yönetim vatandaş ilişkilerini de sağlıklı hale getirecek ve güveni artıracaktır. Bunu sağlamanın temel yollarından biri, yöneticilerin, iş görenlere örgütün kıymetli birer elemanı oldukları mesajını vermeleri, karara katılmalarını cesaretlendirmeleri, örgüt içi iletişimi sağlıklı bir şekilde yürütmeleridir (Çavuş, Gürdoğan, 2008: 30). Diğeri ise, iç halk olan kamu çalışanlarının niteliklerinin artırılmasıdır. Bu da bir taraftan kamu yönetiminde yeni görev alacak olan kamu görevlerinin eğitim düzeyinin artırılmasına, bir taraftan da mevcut kamu görevlilerini hizmet içi eğitim programlarıyla daha nitelikli hale getirilmesine imkan sağlamakla olur (akt.Bulut ve Kahraman, 2010: 341). Bu eğitim ve iletişim faaliyetleri çerçevesinde hizmet sunumu sırasında farklar ortaya çıkabilmekte ve hizmeti alan açısından da olası tatmin düzeyi artışları gözlenebilmektedir.

Ülkemizdeki kamu kurumları, hizmetlerini yerine getirirken koordinasyon ve iletişim yetersizliği sıklıkla şikayet edilen konuların başında gelir. Bunun önemli nedenlerinden biri, kurum içi halkla ilişkilerin sağlanamamış olmasıdır. Bu durum, çalışanların kurum amacını bilmeden çalışmalarına, çalıştığı mesai arkadaşları hakkında hiçbir şey bilmemesine ve kendini kurumdan soyutlamasına neden olmaktadır. Aynı şekilde kurum çalışanları kurum içi halkla ilişkilerin uygulanmaması sonucu hizmet sundukları kişilere karşı nasıl davranacağını bilememektedir. Bu da halkın gözünde kurum hakkında olumsuz bir imaj oluşturmaktadır (Çakmak, Kilci, 2011: 247). Denetçiliğini hem otoritenin hem de halkın yapacağı kurumların olumsuz imaja sahip olması istenilen bir durum değildir. Bu imajın iyileştirilmesi veya olumsuzlukların imajın ortaya çıkmaması için kamu kurumları gerekli stratejiler belirlemek ve faaliyetlerini şeffaf, hesap verilebilir ilkelerle yapıyı yönetmek zorundadırlar.

2.3. Değer Kavramı

Toplumsal değişim ve gelişmeler işletmeleri de etkileyerek pazarda nelerin arzulanıp nelerin istenmediğini belirlemektedir. Bu denge değişimi, ürünleri ve tercihleri farklılaştırmakta, ürün ve hizmet çeşitliliğini artırmaktadır. Değişikliğin bu kadar fazla olması ve erişim kolaylığının getirdiği avantaj ve dezavantajlar, tüketicinin tercihini de etkilemektedir. Bu şartlar altında yoğun rekabet içinde olan işletmelerin ayakta kalması için sadece ürünü üretip dağıtımına sokmak yeterli değildir. Tüketiciyi elde etmenin yolu, müşteri odaklı üretim ve sunum yapmaktan geçmektedir. Teknolojinin de yardımıyla tüketiciler daha bilinçli hale gelmekte ve bir ürünü veya hizmeti alırken sadece ihtiyaçlarını giderme amacı taşımamaktadırlar.

Tüketiciler ek olarak o ürünün diğerlerinden farkını ve elde ettiklerinde artı olarak ne değer elde edeceklerini düşünebilmektedirler. Bu yüzden günümüzde "değer" kavramı giderek önemli hale gelmektedir.

Külter ve Demirgüneş, yöneticilerin üzerinde durmaları gereken temel noktanın, işletmelerinin değer yarattığı ve değer yaratan ürünler pazarladığı konusunda müşterilerini ikna edebilme olduğunu vurgulamaktadırlar. Pazarlama anlayışında meydana gelen bu değişimin, değer temelli pazarlamanın temelini oluşturduğunu ve geleceğin pazarlama anlayışına yön verecek belirleyici unsur olarak göze çarptığını ifade etmektedirler (2006: 329).

Değer, müşteri tatmini yaratacak ve müşterilerle kurulacak uzun süreli ilişkiler yoluyla rekabet avantajını getirecek özellikte ürünün sunulması ile elde edilmektedir (akt. Kuyucak ve Şengür 2009: 133). Buna göre Kotler değeri şu şekilde ifade etmektedir (2000: 11):

$$\text{Değer} = \frac{\text{Fayda}}{\text{Maliyetler}} = \frac{\text{Fonksiyonel Faydalar} + \text{Duygusal Faydalar}}{\text{Parasal Maliyetler} + \text{Zaman Maliyetleri} + \text{Enerji Maliyetleri} + \text{Fiziksel Maliyetler}}$$

karşılığında beklenen kalite ve verilenin karşılığını almak gibi farklı şekillerde algılanabilmektedir (Zeithaml, 1988'den aktaran, Torlak vd, 2007: 58). Değer, hem maddi üretim sırasında, hem de pazarlama hizmetlerinin tasarım ve üretimi ile yaratılır. Üretim, değişik yöntemlerle değiş tokuş etmek, hem etik, hem yasa yönünden, hem de akıl yönünden en doğru olan yoldur. Bu "pazarlama"nın özüdür. Alan da (müşteri de), veren de (satıcı da) ciddi emek (enerji), para, zaman ve psişik bedel ödemek zorundadır (Tek, 2006: 38)

Pazarlamada değerler üzerine yapılan araştırmaların çoğu Milton Rokeach'ın çalışmalarına dayanır. Ona göre değer, belirli bir davranış veya erişilen durumun, alternatif davranış veya erişilebilecek durumlara göre, kişisel ve sosyal olarak tercih edilebilirliğine dair inançtır. Değerler, spesifik obje ve durumlar arasından seçilecek eylemlere, tutumlara, yargılamalara ve karşılaştırmalara rehberlik ederler; tutum ve davranışların belirleyicileridir (akt. Tek, 2006: 65).

Bugün başarı ile anılan şirketler incelendiğinde, "değer"i stratejik bir yönetsel kavram olarak ele aldıkları ve fonksiyonel birimlerle yönettikleri görülmektedir. Bu anlamda değer yönetimi

öncelikle müşteriye anlam ifade eden değerın bulunması, bu değerın ürüne kazandırılması ve ürüne katılan değerın duyurulması sürecini içermektedir (Uzunoğlu, 2007: 11).

Değer hem alıcı hem de firma tarafından ele alınması gereken bir kavramdır. Alış verişin gerçek anlamda ihtiyaçlar doğrultusunda karşılıklı takas olarak görüldüğü düşünülebilir. Her iki taraf sahip olduğu değerleri kendi rızalarıyla gerçekleştirmektedir. Bu bağlamda firmalar ya da satıcılar açısından değer; hayatını idame edebilmek için elinde bulunan ürün ya da hizmeti müşteriye satmak ve sürekliliği sağlamaya çalışmak, alıcı açısından değer ise; değişim değeri olarak verdiği paranın karşılığında ihtiyacından daha fazla fayda elde etmek olarak düşünülebilir.

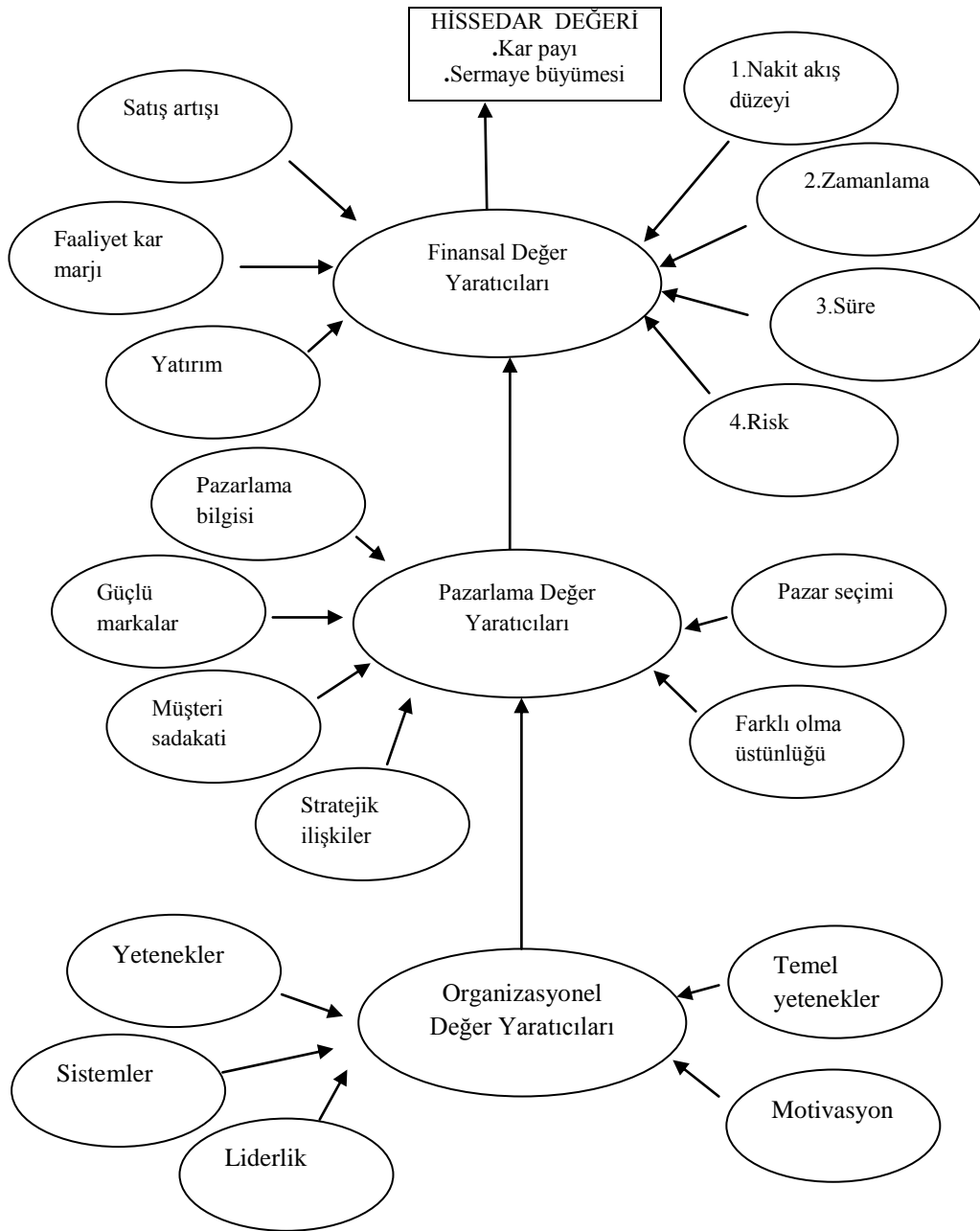
2.3.1. Hizmeti Veren (Kurum) Açısından Değer

İşletmeler, ürünlerinin/hizmetlerinin tüketicilere sundukları yararları geliştirerek, verimlilik artışı yoluyla maliyetlerini düşürerek veya her ikisini birden gerçekleştirecek, ürünlerinin/hizmetlerinin değerini artırmaya çalışmaktadırlar. Bir ürünün/hizmetin sahip olduğu yüksek değer, kâr elde etmede ve tüketici tatmini yaratmada işletmeye rekabetçi bir üstünlük sağlamaktadır (Dursun ve Çerçi, 2004: 4).

Misyonlarını gerçekleştirebilmek için, tüm faaliyetlerini koordineli şekilde hareket ettirip başarı elde ederek rekabette diğerlerine göre bir adım önde olmaya çalışan işletmeler için bu faaliyetlerin nihai tüketiciyle buluşup memnuniyet düzeyinin arttırılabilmesi için de değer yaratmaları önemli bir unsur haline gelmektedir.

Tek, işletme düzeyinde değer, tüketicilerin bir ürün veya hizmeti elde etmek için vazgeçtikleri (para, zaman, enerji vb gibi) kaynaklara yaptıkları ödeme ile bunun karşılığında elde ettikleri yararlar arasındaki fark olarak da tanımlamaktadır (2006: 71). Firma değer, işletmenin kuruluş yeri seçimindeki uygunluk, ürettiği mal ve hizmet kalitesinin niteliği ve personeli ile olumlu ilişkileri gibi yönetsel başarıların yanında, monopol avantajları, müşterilerin güveni ve alışkanlıklarının sürekli olması, yatırımcıların, kredi verenlerin, politikacıların, yasal düzenlemeler ile kamuoyunun yönelişleri ve benzeri sosyal ve ekonomik faktörlerin işletmeye sağladığı yararlar toplamıyla beliren parasal olarak ifade edilen bir kavramdır (akt. Şahin, 2013: 56).

Doyle, işletmede değer yaratan; organizasyonel, pazarlama ve finansal değer yaratıcı unsurların var olmasının aynı zamanda kar payının ve sermayenin büyümesini de beraberinde getireceğini Şekil 7'de göstermiştir;



Şekil.7. Bir İşletmede Değer Yaratan Unsurlar (Doyle, 2003: 83)

İşletmeler müşterilerine değer yaratmada çeşitli yollar izleyebilirler (akt, Karacaer, 2010: 60):

- Teknolojik yeniliklerin sağlayacağı fırsatlar: Yeni teknolojiler geliştikçe işletmeler müşterilerine yenilikçi mal, hizmet ve deneyimler sunabilirler.
- Sanayi mantığındaki değişikliğin sağlayacağı fırsatlar: Sanayideki değişiklikler işletmelerin müşterilerine yeni kanallar aracılığıyla ulaşmalarını sağlar.
- Müşteri tercihlerinde ve yaşam biçimlerindeki değişikliğin sağlayacağı fırsatlar: İşletmeler; müşterilerin öğrenimlerine ve bilgilerine dayanarak değişen müşteri

tercihlerine göre başka fırsatlar arama içerisine girerler. Günümüzde müşteriler daha kişiselleştirilmiş ve farklılaştırılmış ürün arayışı içerisindedir. İşletmeler müşterilerin farklı yaşam biçimlerine ve tercihlerine göre yeni ürün ve hizmet sunabilirlerse hem farklı müşteri kitlelerine ulaşabilir hem de mevcut müşterilerini ellerinde tutmayı başarabilir.

Pazarı ve tüketiciyi doğru analiz ederek bu değişiklikleri süzgeçten geçiren işletmeler amaçlarına ulaşabilmek için önemli bir avantaj elde edebilecektir.

İşletme açısından değer yaratma süreci işletmelerin pazarda yer edinebilmeleri, işletmeyi ve müşterileriyle ilişkilerini yönetebilmeleri için uygulaması gereken önemli bir süreçtir. İşletmeler müşterileri hakkında daha fazla bilgiye ulaştıklarında müşteri-işletme arasındaki ilişki deneyimlerini kuvvetlendirmede daha fazla fırsatlar yakalayacaklardır (akt. Karacaer, 2010: 59).

2.3.2. Hizmeti Alan (Müşteri) Açısından Değer

Geleneksel anlayışta ürün ya da ürün guruplarına göre oluşturulan pazarlama örgüt yapısı yerine artık müşteri ya da müşteri guruplarına göre örgütlenmeye gidilmeye başlanmıştır (akt. Özmen ve Timur, 2009: 223). Bu örgütlenmelerin oluşması bize işletmelerin ürettiği veya sunduğu hizmetin artık müşteri odaklı anlayışıyla gerçekleştirdiğini göstermektedir. Müşteriyi merkez konuma alıp onlara değer katmak işletmelerin birincil amaçlarından biri haline gelmektedir. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı pazarlarda işletmeler, müşteri değeri unsuru sayesinde rakiplerine göre ürünlerinin değerinin yüksek olduğu algısını oluşturarak daha başarılı sonuçlar elde edeceklerini düşünmektedirler.

Müşterilerle uzun vadeli ortak bir gelecek inşa edip sürdürülebilir olmasını sağlamak için müşteri değeri önemli bir unsurdur. Müşteriye değer yaratmak, müşterinin bedensel, zihinsel ve duygusal ihtiyaçlarını karşılayan bir ürün konsepti oluşturarak, müşteri sadakati sağlamak ve bu sadakati sürekli kılmak çabasıdır (Altuntuğ, 2009: 3). Müşterilerini odak noktasına yerleştiren işletmeler ancak müşterilerine benzersiz değerleri sunabilmektedirler (Güler, 2009: 63).

Pazardaki tüm süreçlerin giderek daha da yoğunlaşan rekabet tarafından belirlendiği bir ortamda, birbirleri ile kıyasıya mücadele eden rakipler, hedef kitlenin algılama ve değerlendirme dünyasında olumlu bir kimlikle öne çıkmak zorundadırlar. Kısaca, inisiyatif

bütünüyle müşterilerin eline geçmiş bulunmaktadır. Bu açıdan, hangi rakip/işletme müşteriler için daha büyük ve anlamlı katkılar ortaya koyarsa, müşterilerin tercih süreçlerinin de o işletme lehine şekillenmesi beklenmelidir (Kanıbir ve Nart, 2008: 97).

Keller (1993)'e göre müşteri değeri, tüketicileri ürün ya da hizmete bağlayan, kendileri için yarattıkları faydadır (Eren ve Erge, 2012: 458). İnsanlar, ürün ve hizmetleri ne oldukları için değil, kendilerine sağladığı yararlar için satın alırlar (Ronai, 2003: 143). Müşteri değeri, bir ürün ya da hizmetle ilgili olarak müşterilerin belirli ihtiyaçlarını rakip ürün ve hizmetlere göre daha üstün karşılayıp karşılamadığına ilişkin yargıdır. Müşteriler kendilerine sunulan değeri, sürekli ve düşük maliyetle elde ettiklerine inandıklarında, işletme ile aralarında bir bağ kurulabilmektedir (Onaran, Bulut ve Özmen, 2013: 40). İşletmeler, müşterilerine daha fazla değer sunup tatmin duygusunu empoze etme ve müşteri sadakati sağlamak istemektedirler. Böylece rekabet üstünlüğü kazanmaktadırlar (Woodruff, 1997: 140).

Günümüz tüketicisi, kendisine değer sunmayan ürünlere ilgi göstermemektedir. Tam bu noktada "Tüketici açısından değer ne ifade etmektedir?" sorusu sorulmalıdır. Tüketici açısından değer, göreceli bir kavramdır (Torlak vd, 2007: 57). Her bir müşterinin sahip olduğu ekonomik, sosyal, kültürel, kişisel ve demografik özelliklere göre değeri algılaması farklı olacaktır (Uzkurt, 2007: 29). Bu bağlamda firma, ürün veya hizmetlerinin ne kadar değerli olduğunu düşünse de bu değer müşteri tarafından algılanmıyor veya değerlendirilmiyorsa yaratılan değer her hangi bir belirleyiciliği olmayacaktır. Bu açıdan bakıldığında değer öznel bir nitelik taşımaktadır. Zeithaml (akt. Tek, 2006: 71) tüketiciler açısından dört değişik değer tanımlamasına dikkat çeker;

- Değer, düşük fiyattır.
- Değer, bir üründe istediklerini bulmaktır.
- Değer, ödediğim paranın karşılığında alınan kalitedir.
- Değer, verilenin karşılığını almaktır.

Tüketicinin bir üründen doğal beklentileri içinde yer alan, tüketicinin satın aldığı bulmayı ümit ettiği, hatta o ürünü sadece onun için aldığı, otomobilde 'güvenlik', cep telefonunda 'kısa mesaj' seçeneği gibi çekirdek faydaların dışında tüketici daha çok çekirdek dışı faydalar beklemektedir. Bu çekirdek dışı faydalar; hizmet veya ürünün diğerlerine kıyasla sahip olduğu özellikler veya vaat ettikleri faydalardır (Herman, 2006: 15). Müşteri değerinin dört anahtar boyutu vardır (akt. Onaran, Bulut ve Özmen, 2013: 40):

- Fonksiyonel değer: Müşterilerin ürün veya hizmetleri satın aldıktan sonraki kazançları ve müşterilerin ürün veya hizmetlerden beledikleri gerçek etkilerdir. Müşterinin fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlarının satın alınan ürün veya hizmetlerle karşılanması sonucu oluşan değerdir.
- Sosyal değer: Bir müşterinin satın alınan bir ürün veya hizmetten elde edebileceği, imaj, statü, ait olma duygusu, kişisel kimlik gibi sosyal etkileri belirtir. Sosyal değer, içinde yer almak istenen grupların müşteriyi tanıması yoluyla algılanan yararlar olarak tanımlanmaktadır. (Eren, Eker, 2012: 454).
- Duygusal değer: Satın alınan ürün veya hizmete karşı gelişen duygusal tepkidir. Ürün veya hizmet müşterinin duygularını değiştiriyor veya tetikliyorsa bu ürün veya hizmetin duygusal değere sahip olduğu söylenebilir.
- Müşterinin algıladığı fedakarlıklar: Bir ürünü veya hizmeti ele geçirmek için paradan daha fazla müşterinin ön plana çıkardığı ve katlandığını düşündüğü maliyetlerdir. Ancak katlanılan fedakarlıkların sadece parasal bir değer olmadığını vurgulamak gerekmektedir. Çünkü müşteri, bir ürün veya hizmeti satın alırken parasal değerin yanında; ürün veya hizmeti satın almadan önce, alırken ve aldıktan sonraki süreçlerde harcanan zaman, çaba, enerji ve bu süreçte yaşanabilecek sıkıntılar gibi parasal olmayan bedeller de ödeyebilmektedir. Bu tür bilişsel ve fiziksel çabalar finansal, sosyal ve psikolojik riskleri de beraberinde getirebilmektedir

Günümüz müşterisi kendisi için değer yaratanları seçip, ödüllendirmektedir. Bu durum şirketlerin tüm bölümleri ve çalışanları ile "müşteri için değer yaratmayı" en üst noktaya getirmek için çalışmayı, seferber olmayı zorunlu kılmaktadır (Odabaşı, 2006: 4).

Pazarlamacı açısından değer; müşteriyi sürekli elde tutmak ve onun parasını kazanmak, müşteri açısından değer ise; ödediği paraya karşılık göreceli olarak elde etmek istediği daha fazla faydayı sağlamış olmaktır. İşletme açısından bakıldığında değer, daha rasyonel ve maddi boyutlu bir kavramı ifade ederken, müşteriler açısından değerin duygusal boyutu önem kazanmaktadır (Maden, 2010: 50).

Müşteri için ne kadar değer yaratmaya çalışılırsa çalışılınsın bundan müşterinin haberi yoksa yapılan tüm çalışmaların eksik kalacağı düşünülmektedir. Çünkü bir şirketin iyi bir ürün üretmesi yetmez, ürünün sunduğu değerin, potansiyel müşterilere etkin bir şekilde iletilmesi

zorunludur. Bugünlerde, müşterinin dikkatini çekme rekabetinde olan ürünlerin sayısı öylesine yüksektir ki, tüketicilerin zihninde yer tutabilmek önemli bir sorundur. Şirketin, ürünün farkında olunmasını sağlamak için iletişime yatırım yapması, ürünün fonksiyonel ve duygusal özelliklerini iletmesi, müşteriyi, rakip ürünlerle kıyaslandığında şirketin ürününün üstün yönleri olduğuna ikna etmesi ve ürünü bir kez satın alan müşterilere güven vermesi gerekir. Yeni bir şirket için, iletişime yatırım yapılmadığı sürece, şirketin ürününün pazara girmesi yavaş olur, hemen rakiplerce taklit edilir ve kritik satış miktarını sağlayabilmek için gereken pazar payını elde etmede başarısız olunur (Doyle, 2003: 519). Özellikle kurumsal firmalarda müşteri ilişkileri, kurumsal iletişim, halkla ilişkiler gibi farklı adlarla anılıp amacı neredeyse ortak olan iletişimden sorumlu bir birimin bulunma sebebi müşteri ile olan iletişimden en verimli sonuçlar alabilme düşüncesidir.

2.4. Kamu Hizmeti ve Değer İlişkisi

Kar amaçlı mal ya da hizmeti üreten ile o hizmeti alacak arasındaki ilişki "üreten-tüketen" "satıcı-alıcı" veya "üretici-müşteri" biçiminde adlandırılmaktadır. Devamlılığını sağlama ve kar amacı elde etme isteği olan özel kesimde işletmeler, rekabet ortamında rakipleriyle daima yarış içerisindedirler ve müşteri odaklı hareket etmektedirler. Bireysel ihtiyaçların karşılanmasına yönelik yapılan üretimler bir bedel karşılığında satın alınmaktadır. Hedef kitleyi seçip onlara göre hizmet veya ürün niteliği belirlemektedirler. Bu bağlamda hem tüketici hem de müşteri değeri özel kesimde ağırlık kazanmaktadır. Özel kesim, müşteri değerini bu kadar ön planda tutup stratejileri bu değerlere göre belirlemektedir.

Özel kesimin aksine kamu hizmetinde birincil önem üretim ve tüketimden tüm kamunun yararlanmasıdır. Yani bireysel çıkarlar değil toplumsal çıkarlar ön plandadır. Ayrıca kamu hizmetinden yararlananlar "müşteri" olarak değil "vatandaş", "halk", "toplum" olarak adlandırılmaktadırlar. Kamu kuruluşlarının ayakta kalmasını sağlayan vatandaşın ödediği vergiler ile beklenti ve ihtiyaçların karşılanması söz konusudur. Hizmeti alan kişiler, yasalardan güç alarak kazanılmış haklarını kullanmaktadırlar.

Küreselleşmenin de etkisiyle kamu ve özel kesim arasındaki farklılıkların özellikle hizmet sunumu sırasında "vatandaş"ın "müşteri" olarak algılanması -hizmet sunumu mükemmeliyeti için gerekli sunumun yapılması açısından- beraberinde iyileştirici unsurları da sağlayabilir. Kamu hizmeti üretirken veya sunarken serbest piyasa mantığına göre rekabetin olması, örgüt

yapısının değişmesi ve kurumların alışılmışın dışında hizmet sunan kuruluşlar haline gelmeleriyle sağlanabilir. Öncelikle i hedef kitlenin hizmet üretimi ve sunumu sırasında koşullardan memnuniyet duyması ve motivasyonun yüksek olması ile mümkün olabilmektedir.

Hizmet sunumunu gerçekleştiren çalışanların buldukları ortamın şartları, organizasyonel yapısı, maaşları, ödüllendirme ve cezalandırma politikaları, kariyer planlamasına uygunluğu, atama ve terfi şansı, eğitimler ve motivasyon arttırıcı organizasyonlar gibi çalışanların hem yönetimle hem de birbirleriyle iletişim ve ilişki durumundan memnuniyet düzeyi hizmet sunumuna da yansıyacaktır. Bu ve bunun gibi unsurlardan kaynaklanan memnuniyet sonucunda çalışan kişiler, daha verimli ve etkili şekilde sunum gerçekleştirecektir.

BÖLÜM 3

KAMU KURUMLARINA YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Yöntemi

3.1.1. Araştırma Evren ve Örneklemi

Bu çalışmanın evreni bütün kamu kuruluşlarıdır. Ancak zaman ve maliyet kısıtlıkları nedeniyle örnekleme; Cumhurbaşkanlığı, TRT, TSE ve Hazine Müsteşarlığı olmak üzere 4 kurum dahil edilmiştir. Adı geçen kurumlar, iç halkla ilişkiler ve kurum içi iletişim faaliyetlerine vermiş oldukları büyük önem ve bu önemin yıllar itibariyle süreklilik arz etmesi nedeniyle seçilmişlerdir.

Anket formlarında yer alan sorular daha önce yapılan benzer çalışmalardan ve çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinde yer alan bilgilerden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Araştırmaya katılanların sayısı faktör analizinin yapılabilmesi için yeterli bir büyüklüktedir. Geçerlilik ve güvenilirlik katsayılarının anlamlı bulunması örneklem büyüklüğünün açıklama gücüne sahip olduğunu göstermektedir.

3.1.2 Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi

Toplam 34 sorudan oluşan anket formları dört kuruma dağıtılmıştır. İlgili kurumların eğitim dairelerindeki idarecilerle yapılan ön görüşmeler ve yasal izinlerin alınmasından sonra formlar tesadüfi örnekleme yöntemiyle dağıtılmıştır. Verilen 300 adet anket formunun 44 tanesi istatistiksel değerlendirmelere uygun olmadığından analizler 256 form üzerinden gerçekleştirilmiştir. Analizlerin yapılmasında SPSS 20.0 paket programı kullanılmış, uzman görüş ve katkıları alınmıştır. Elde edilen bulgular, tablolar halinde sunulmuştur ve mevcut değerlerden hareketle önerilerin geliştirilmesine gayret edilmiştir.

3.2. Araştırma Bulguları

3.2.1. Demografik Özelliklere İlişkin Frekanslar

Tablo.6. Cinsiyete Ait Frekanslar

Cinsiyet	N	%
Kadın	106	41,4
Erkek	150	58,6
Toplam	256	100,0

Tablo 6'da da görüldüğü üzere araştırmaya katılanların 106'sı erkek, 150'si kadınlardan oluşmaktadır. Buna göre, katılımcıların %58,6'sını erkekler, %41,4'ünü ise kadınlar oluşturmaktadır.

Tablo.7. Yaş Gruplarına Ait Frekanslar

Yaş Grubu	N	%
30 ve altında	22	8,6
31-40 yaş	138	53,9
41 yaş ve Üstü	96	37,5
Toplam	256	100,0

Yaş dağılımlarına göre katılımcıların %8,6'sı 30 yaş altında, %53,9'u 31-40 yaş aralığında ve %37,5'i ise 41 yaş ve üstündedir.

Tablo.8. Eğitime Ait Frekanslar

Eğitim	N	%
Lise	19	7,4
Önlisans	17	6,6
Lisans	151	59,0
Yüksek Lisans Doktora	69	27,0
Toplam	256	100,0

Katılımcıların eğitim seviyeleri incelediğinde, %7,4'ünün lise, %6,6'sının ön lisans, %59'nun lisans ve %27'sinin ise yüksek lisans ve doktora eğitim aldığı Tablo 8 değerlerinden anlaşılmaktadır.

Tablo.9. İş Yerindeki Pozisyona Ait Frekanslar

İş Yerindeki Görev (Pozisyon)	N	%
Memur	200	80,0
Üst ve Orta Düzey Yönetici	50	20,0
Toplam	250	100,0

Tablo 9'a göre, katılımcıların iş yerindeki pozisyonlarına bakıldığında; %80'inin memur ve %20'lik bölümün ise üst veya orta düzeyde yönetici konumunda oldukları gözlenmektedir.

Tablo.10. En Az Bir Kez Kurum İçi İletişim Faaliyetlerine Katılımına İlişkin Frekanslar

En az bir kez kurum içi iletişim faaliyetlerine katılım	N	%
Evet	236	94,4
Hayır	14	5,6
Toplam	250	100,0

Tablo 10'dan da anlaşılacağı üzere katılımcıların %94,4'ü en az 1 kez kurum içi iletişim faaliyetlerine katıldıklarını belirtirken, geri kalan %5,6'lık bölümü kurum içi iletişim faaliyetlerine hiç katılmadıklarını beyan etmişlerdir.

Tablo.11. Kurumlara İlişkin Frekanslar

Kurum	N	%
Cumhurbaşkanlığı	52	20,3
TRT	79	30,9
Hazine	64	25,0
TSE	61	23,8
Toplam	256	100,0

Çalışmaya katılan kişilerin kurumlara göre dağılımında Cumhurbaşkanlığı %20,3, TRT %30,9 Hazine %25 ve TSE %23,8'lik bir paya sahiptir. Buna göre en yüksek katılım TRT'de gerçekleşmiştir.

3.2.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik

Çalışmada kurum içi iletişim faktörler ölçeğinde yer alan 34 adet sorunun güvenilirlik geçerlilik testleri yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre 5'li Likert ölçeği şeklinde hazırlanan kurum içi iletişim ölçeğinin güvenilirlik katsayısı Co.Alpha= 0,86 olarak tespit edilmiştir. Analiz sonucuna göre ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Güvenilirlik anket çalışmaları için önemli olmakla birlikte tek başına yeterli görülmediğinden yapı geçerliliğinin sınanması gerekmektedir. Bu amaçla yapı geçerliği faktör analizi uygulamasıyla incelenmiştir.

Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre toplam 3 adet faktör ön plana çıkmıştır. Bu faktörler;

- "Kurum İçi İletişim Faaliyetleri Boyutu" (KİİFB),
- "Değer Boyutu" (DB) ve
- "Kurum İçi İletişim Faaliyetlerinin Örgütsel Etkileri Boyutu" (KİİFÖEB) biçiminde adlandırılmıştır.

KİİFB; 1, 13, 14, 16, 17, 2, 4, 20, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 30, 32, 33 nolu ifadelerden; DB; 11, 5, 6, 9, 27, 12, 28 15, 10, 7, 8 nolu ifadelerden; KİİFÖEB ise; 31, 22, 21, 3, 19, 34 nolu ifadelerden oluşmaktadır.

Faktör analizi sonucunda tespit edilen 3 adet faktörün yapısal olarak kullanılabilirliğinin test edilmesi için yapılan Bartlett Testi sonucuna göre yapısal olarak modelin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($p < 0,01$). Faktör analizi için örneklem sayısının yeterli olup olmadığının tespit edilmesi için yapılan KMO örneklem uyumluluk testi sonucunda hesaplanan katsayısı 0,81'dir. Analiz sonucunda örneklem sayısının faktör yapılarının gösterimi konusunda yeterli olduğunu ifade etmek mümkündür.

Açıklanan toplam varyansın %25'i KİİFB, %22'si DB ve %15'i KİİFÖEB olduğu saptanmıştır. Toplamda 3 faktör için toplam varyans açıklama yüzdesi %62 dir. Anket çalışmalarında bu oranın %60 seviyelerinde olması yeterli görülmektedir. Ayrıca her boyutun

iç tutarlılığının test edilmesi için grup içi Co. Alpha değerleri hesaplanmış olup tüm boyutların iç tutarlılıkları test edilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen faktör yapısına ait sonuçlar özet şekilde Tablo 12' de sunulmuştur.

Tablo.12: Faktör Analizi Sonuçları Özet Tablosu

İfadeler	1	2	3	Boyut Adı	Toplam Açıklanan Varyans	İç Tutarlılık
1. Kurumumuz kurum içi iletişim faaliyetlerini önemser.	0,540			Kurum İçi İletişim Faaliyetleri Boyutu	25%	0,86
13. Bu kurumda önemsendiğimi hissediyorum.	0,580					
14. Kurum içi iletişim faaliyetleri sunduğumuz hizmetleri daha nitelikli hale getirmiyor.	0,848					
16. Ayrıntılı ve çözüm odaklı hazırlanan kurum içi iletişim faaliyetlerine bütçe ayırmak kurumun daha iyi hizmet sunmasına katkıda bulunur.	0,551					
17. Kamu kurumlarında organize edilen kurum içi iletişim faaliyetleri verimsizdir.						
2. Kurum içi iletişim faaliyetlerine davet edilmek benim önemsendiğimi gösteriyor.	0,510					
20. Çoğu zaman kurumda hiçbir önemim olmadığı hissine kapılıyorum.	0,760					
23. Kurum içi iletişim faaliyetlerinin yapılması, benim ve arkadaşlarımın sunduğu hizmetlere inanılmamasından kaynaklanmaktadır.	0,574					
24. Ne yapılırsa yapılsın kamunun sunduğu hizmet niteliği artırılmaz.	0,681					
25. Kurum içi iletişim faaliyetleri için harcanan zaman ve para boşunadır.	0,679					
26. Kurumumuzun daha iyi bir itibara sahip olmasında kurum içi iletişim faaliyetlerinin katkısı olduğunu düşünmüyorum.	0,677					
28. Hizmetlerimizin daha iyi olması için kurum içi iletişim faaliyetleri sadece memur düzeyindeki çalışanlara uygulanmalıdır.	0,851					
29. Kurumsal imaj iyi planlanmış ve gerçekleştirilmiş kurum içi iletişim faaliyetleriyle daha olumlu bir noktaya getirilebilir.	0,815					

30. Kurum içi iletişim faaliyetleri kurumumuzu daha iyi tanımamıza her hangi bir katkı getirmiyor.	0,820					
32. İçeriği doğru oluşturulan kurum içi iletişim faaliyetlerinin organize edilmesi zaman kaybı değildir.	0,532					
33. Kurum içi iletişim faaliyetleri kurumsal aidiyeti artırır.	0,706					
4. Kurumumuz kurum içi iletişim faaliyetlerine gereken önemi göstermemektedir.	0,653					
11. Kurum içi iletişim faaliyetleri kurumu daha yakından tanımamıza olanak sağlamaktadır.		0,784				
5. Önemsenmediğim bir yerde başkalarına iyi hizmet sunmam mümkün değildir.		0,704				
6. Kuruma bağlı olmakla kurum içi iletişim faaliyetlerinin bir ilişkisi yoktur.		0,595				
9. Çalışma motivasyonumuz üzerinde kurum içi iletişim faaliyetlerinin etkisi bulunmamaktadır.		0,601				
27. Kurum içi iletişim faaliyetleri, kurumda çalışanların birbirleriyle kurduğu iletişimi olumlu yönde etkilemiyor.		0,507				
12. Kurumun beni önemsemesiyle sunduğum hizmet arasında bir ilişki yoktur.		0,791			Değer Boyutu	22%
18. Daha iyi hizmet verebilmek için kurumda düzenlenen kurum içi iletişim faaliyetlerine büyük bir istekle katılıyorum.		0,793				
15. Kamu kurumlarında düzenlenen kurum içi iletişim faaliyetleri verimliliği artırıcı etkileri bulunmaktadır.		0,880				
10. Hizmet sunumumuzun daha nitelikli olması ancak kurum içi iletişim faaliyetleri ile sağlanır.		0,898				
7. Kurum içi iletişim faaliyetleri kurum içi kişiler arası ilişkileri olumlu yönde etkiler.		0,953				
8. Kurum içi iletişim faaliyetleri çalışma motivasyonunu yükseltir.		0,591				
31. Kurumumuzun imajı kurum içi iletişim faaliyetlerle daha da fazla iyileştirilemez.			0,688		Kurum İçi İletişim Faaliyetlerinin Örgütsel Etkileri Boyutu	15%
22. Ast – üst ayrımı yapılmadan kurum içinde her düzey çalışana kurum içi iletişim faaliyetleri uygulanmalıdır.			0,692			0,79

21. Kurum içi iletişim faaliyetlerinin hizmet sunumunu iyileştirmesi kurumun itibarını artırır.			0,749			
3. Kurum beni önemseydiğinde vereceğim hizmetin kalitesi yükselir.			0,840			
19. Kamunun sunduğu hizmet kurum içi iletişim faaliyetleriyle daha da geliştirilebilir.			0,888			
34. Nasılsa bir şeylerin değişmeyeceğine inandığımdan kurum içi iletişim faaliyetlerine katılmayı istemiyorum.			0,736			

Elde edilen faktör yapılarına ait betimsel istatistikler hesaplanarak Tablo 13'de verilmiştir.

Tablo.13: Faktörlerin Betimleyici İstatistikleri

Boyut	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	S. Sapma
Kurum İçi İletişim Faaliyetleri Boyutu	253	1,94	5,00	4,0361	0,77859
Değer Boyutu	240	2,40	4,70	3,6688	0,53534
Kurum İçi İletişim Faaliyetlerinin Örgütsel Etkileri Boyutu	256	2,33	4,67	3,5977	0,64000

3.2.3. Demografik Özelliklere Göre Faktörlerin İncelenmesi

Bu bölümde elde edilen boyutların demografik özelliklere göre farklılıklar gösterip göstermediğini test etmek amacı ile analizler yapılmıştır.

Tablo.14: Cinsiyete Ait Boyutlar

	Cinsiyet	N	Ortalama	S.sapma	t değeri	p
Kurum İçi İletişim Faaliyetleri Boyutu	Kadın	105	4,0363	0,73517	0,00416	0,89668
	Erkek	148	4,0359	0,81046		
Değer Boyutu	Kadın	96	3,6198	0,57043	1,15761	0,24818
	Erkek	144	3,7014	0,51004		
Kurum İçi İletişim Faaliyetlerinin Örgütsel Etkileri Boyutu	Kadın	106	3,8412	0,54791	5,54682	0,00000
	Erkek	150	3,4256	0,64609		

Yapılan bağımsız tek örneklem t testi analiz sonucunda KIİF ve DB için cinsiyetin fark yaratan bir değişken olmadığı ortaya çıkmıştır ($p>0,05$). Kısacası kadın ve erkek katılımcıların KIİFB ve DB ortalama puanları bir birlerinden farksız olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

KIİFÖEB ise kadın ve erkek katılımcıların ortalama boyut puanlarının bir birlerinden farklı olduğu görülmüştür ($p<0,01$). Farkın sebebi ise kadın katılımcıların ortalama KIİFÖEB puanının erkeklere göre oldukça düşük olmasından kaynaklanmakta, kadın katılımcılar erkek katılımcılara göre kurum içi iletişim faaliyetlerinin kuruma daha az fayda sağladığını düşünmektedirler.

Tablo.15: Yaş Grubuna Ait Boyutlar

		n	Ortalama	S.sapma	F	p
Kurum İçi İletişim Faaliyetleri Boyutu	30 ve altında	22	4,0142	0,56856	1,88885	0,1531
	31-40 yaş	136	4,1209	0,79021		
	41 yaş ve Üstü	95	3,9197	0,79495		
	Toplam	253	4,0361	0,77859		
Değer Boyutu	30 ve altında	19	4,0263	0,36945	4,74687	0,009
	31-40 yaş	133	3,6376	0,52938		
	41 yaş ve Üstü	88	3,6386	0,55095		
	Toplam	240	3,6688	0,53534		
Kurum İçi İletişim Faaliyetlerinin Örgütsel Etkileri Boyutu	30 ve altında	22	3,5000	0,64652	3,27734	0,048
	31-40 yaş	138	3,6872	0,63279		
	41 yaş ve Üstü	96	3,4913	0,63585		
	Toplam	256	3,5977	0,64000		

Yapılan varyans analizi sonuçlarına göre katılımcıların yaşlarının KİİFB üzerinde herhangi bir etkisi yoktur ($p>0,05$). DB ve KİİFÖEB ise katılımcıların yaşlarına göre ortalama boyut puanlarının anlamlı düzeyde farklı olduğu gözlemlenmektedir($p>0,05$). DB ve KİİFÖEB' de fark yaratan grupların tespit edilmesi için sidak post. Hoc. testi kullanılmıştır. Sidak testi sonucunda göre DB' de 30 yaş ve altındaki grubun ortalama boyut puanları diğer iki gruba göre oldukça yüksek olduğu anlaşılmaktadır ($p<0,05$). 30 yaş ve altındaki grup diğer gruplara göre kurum içi iletişim faaliyetlerinin olumlu etkilerinin daha fazla olduğunu görülmüştür.

KİİFÖEB 'de Sidak testi sonucunda göre 31-40 yaş arasındaki grubun ortalama boyut puanları diğer iki yaş grubuna göre oldukça yüksek olduğu görülmüştür ($p<0,05$). 31-40 yaş arasındaki katılımcılar diğer yaş gruplarına göre kurum içi iletişim konusunun örgüte katkısının daha çok olduğunu düşünmektedirler.

Tablo.16: Eğitim Seviyesine Ait Boyutlar

		N	Ortalama	S.sapma	f değeri	P
Kurum İçi İletişim Faaliyetleri Boyutu	Lise	19	4,0263	0,89081	0,48	0,70
	Önlisans	17	3,9853	0,72164		
	Lisans	151	4,0000	0,80600		
	Yüksek Lisans	66	4,1345	0,69969		
	Doktora	253	4,0361	0,77859		
	Toplam					
Değer Boyutu	Lise	18	3,4111	0,67291		
	Önlisans	15	3,7133	0,50266	1,75	0,16
	Lisans	147	3,6687	0,53209		
	Yüksek Lisans	60	3,7350	0,49466		
	Doktora	240	3,6688	0,53534		
	Toplam					
Kurum İçi İletişim Faaliyetlerinin Örgütsel Etkileri Boyutu	Lise	19	3,3860	0,73504	1,39	0,25
	Önlisans	17	3,5588	0,48570		
	Lisans	151	3,6578	0,64773		

Yüksek Lisans	69	3,5338	0,62202		
Doktora					
Toplam	256	3,5977	0,64000		

Boyutlar ve eğitim seviyeleri arasında yapılan varyans analizi sonuçlarına göre eğitim düzeyinin tüm boyutlar için fark yaratan bir değişken olmadığı sonucu çıkmıştır. Kısacası kişinin eğitim düzeyinin kurum içi iletişim üzerine etkisinin olmadığı düşünülmektedir ($p>0,05$).

Tablo.17: Pozisyona İlişkin Boyutlar

	İş Yerindeki Görev (Pozisyon)	N	Ortalama	S.sapma	t değeri	P
Kurum İçi İletişim Faaliyetleri Boyutu	Memur	199	4,0198	0,81508	0,05778	0,83837
	Üst ve Orta Düzen Yönetici	48	4,0456	0,64486		
Değer Boyutu	Memur	189	3,6640	0,55244	0,05778	0,55589
	Üst ve Orta Düzen Yönetici	45	3,7156	0,39884		
Kurum İçi İletişim Faaliyetlerinin Örgütsel Etkileri Boyutu	Memur	200	3,5708	0,64613	0,05778	0,53772
	Üst ve Orta Düzen Yönetici	50	3,6333	0,61721		

Yapılan analizler sonucunda KIİFB, DB ve KIİFÖEB puanlarının kişinin pozisyonuna göre değişiklikler göstermediği sonucu ortaya çıkmıştır. Kısacası katılımcıların memur veya üst-orta düzeyde yönetici olma durumlarının kurum içi iletişim üzerine etkisinin olmadığı tespit edilmiştir($p>0,05$).

Tablo.18: En Az Bir Kez Kurum İçi İletişim Faaliyetlerine Katılım ile İlgili Boyutlar

	En az bir kez kurum içi iletişim faaliyetlerine katıldım	N	Ortalama	S.sapma	tdeğeri	P
Kurum İçi İletişim Faaliyetleri Boyutu	Evet	233	4,0271	0,78442	0,43639	0,66086
	Hayır	14	3,9330	0,76211		
Değer Boyutu	Evet	220	3,8750	0,53512	-	0,02170
	Hayır	14	3,6357	0,20609	2,44085	
Kurum İçi İletişim Faaliyetlerinin Örgütsel Etkileri Boyutu	Evet	236	3,5826	0,64915	0,40411	0,68648
	Hayır	14	3,5119	0,32334		

Katılımcıların, KİİFB ve KİİFÖEB ortalama puanlarının en az bir kez kurum içi iletişim faaliyetlerine katılma durumuna göre farklılıklar göstermediği görülmüştür($p>0,05$). DB' de ise ortalama boyut puanı kurum içi iletişim faaliyetlerine katılma durumuna göre farklılıklar göstermektedir($p<0,05$). DB' de daha önceden en az bir kez bile faaliyetlere katılan grubun ortalama boyut puanı katılmayan gruba göre oldukça yüksek olarak tespit edilmiştir. Kısacası eğitimlere katılan bölüm, kurum iletişim faaliyetlerinin daha çok olumlu etkisinin olduğunu düşünmektedir.

3.2.4. Kurum ve Boyutlar

Çalışmada tespit edilen boyutlardan KİİFB, DB ve KİİFÖEB' nin katılımcıların çalıştıkları kurumlara göre farklılıklar gösterip göstermediğine dair değerler Tablo 18'de özet olarak verilmiştir.

Tablo.19: Kurumlara Ait Boyutlar

	Kurum	n	Ortalama	S.sapma	F	p
Kurum İçi İletişim Faaliyetleri Boyutu	Cumhurbaşkanlığı	50	4,2188	0,54753	1,97	0,12
	TRT	79	3,9098	0,89407		
	Hazine	63	4,1121	0,64467		
	TSE	61	3,9713	0,87950		
	Toplam	253	4,0361	0,77859		
Değer Boyutu	Cumhurbaşkanlığı	50	3,7220	0,48960	0,63	0,60
	TRT	74	3,6527	0,56936		
	Hazine	58	3,7121	0,49915		
	TSE	58	3,6000	0,56723		
	Toplam	240	3,6688	0,53534		
Kurum İçi İletişim Faaliyetlerinin Örgütsel Etkileri Boyutu	Cumhurbaşkanlığı	52	3,4904	0,60446	5,32	0,00
	TRT	79	3,4198	0,67350		
	Hazine	64	3,7370	0,55619		
	TSE	61	3,7732	0,64192		
	Toplam	256	3,5977	0,64000		

Katılımcıların çalıştığı kurumlara göre KİİFB ve DB ortalama puanlarının arasında fark olmadığı saptanmıştır ($p>0,05$). KİİFÖEB için katılımcıların kurumları fark yaratan bir değişken olduğu hesaplanmıştır ($p<0,05$). Yapılan sidak post hoc testi sonucunda TSE ve Hazine Müsteşarlığında görev yapan katılımcıların ortalama boyut puanı TRT ve Cumhurbaşkanlığı kurumlarında görev yapan katılımcılara göre oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Kısacası TSE ve Hazine Müsteşarlığında görev yapan katılımcılar KİİFB sonuçlarının, TRT ve Cumhurbaşkanlığı kurumlarında görev yapan katılımcılara göre KİİFÖEB ' nun daha olumlu olduğunu düşünmektedirler.

3.2.5. Boyutların Kendi Aralarında İlişkilendirilmesi

Çalışmamızda elde edilen boyutların kendi aralarındaki ilişkilerinin araştırılması amacı ile korelasyon analizi uygulaması yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen korelasyon matrisi Tablo 20'deki gibidir.

Tablo.20: Boyutlar Arasındaki İlişkinin Araştırılması

		Kurum İçi İletişim Faaliyetleri Boyutu	Kurum İçi İletişim Faaliyetlerinin Etkileri Boyutu	Kurum İçi İletişim Faaliyetlerinin Örgütsel Etkileri Boyutu
Kurum İçi İletişim Faaliyetleri Boyutu	r	1	0,305	0,314
	p		0,000	0,000
Değer Boyutu	r	0,305	1	0,187
	p	0,000		0,004
Kurum İçi İletişim Faaliyetlerinin Örgütsel Etkileri Boyutu	r	0,314	0,187	1
	p	0,000	0,004	

Analizler sonucunda 3 adet faktörün bir birleri arasında pozitif ve anlamlı yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir. KIİFB ile DB arasında pozitif yönde ve anlamlı güçlü bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir ($r= 0,305, p<0,01$). KIİFB ile KIİFÖEB arasında pozitif yönde ve anlamlı güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r= 0,314, p<0,01$). DB ile KIİFÖEB arasında pozitif yönde ve anlamlı güçlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır ($r= 0,187, p<0,01$).

3.2.6 Boyutların Aralarındaki İlişkilerin Modellenmesi

Boyutların arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi amacı ile ilk olarak korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen analizler sonucunda tüm boyutlar aralarında pozitif yönde ve anlamlı olarak ilişkilidir. Bu bölümde ise bu ilişkinin matematiksel model olarak ortaya konulması amaçlanmıştır. Modellerin oluşturulması için ilk önce boyutların hiyerarşik regresyon analizi ile değerlendirilmesi yapıp daha sonra çoklu doğrusal model üzerinde durulacaktır.

3.2.6.1 Hiyerarşik Modeller

Model 1: KIİFB ile DB arasındaki ilişkinin araştırması istenmiştir. KIİFB bağımlı değişken, DB ise bağımsız değişken olarak seçilmiştir. Elde edilen model Tablo.21'de özet olarak verilmektedir.

Tablo.21: Model 1-R kare Tablosu

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare
1	0,305	0,093	0,089

Tablo.22: Model 1-Varyans Analizi Tablosu

Model		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kareler	F	P
1	Regresyon	13,320	1	13,320	24,184	0,000
	Artık	129,433	235	0,551		
	Toplam	142,753	236			

Tablo.23: Model 1-Katsayılar

Model		Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	P
		B	Std. hata	Beta		
1	(Sabit)	2,469	0,333		7,422	0,000
	Değer Boyutu	0,442	0,090	0,305	4,918	0,000

Sonuçlara göre R kare değeri yaklaşık olarak 0,09 bulunmuştur. Yani DB, KIİFB' yi tek başına %9 oranında açıklamaktadır. Bu oran tek değişkenli modeller için yeterli sayılabilir. Varyans analizi tablosunda ise tespit edilen regresyon modelinin anlamlılığı test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre model anlamlı olarak bulunmuştur ($p < 0,05$). Son olarak matematiksel modelde yer alan değişkenlerin kat sayıları test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre kat sayılar da anlamlıdır. Oluşan model ise (Standardize edilmiş kat sayılar ile) aşağıdaki eşitlikte gösterilmiştir;

Y(Kurum İçi İletişim Faaliyetleri Boyutu)= 0,305 (Değer Boyutu)

Modele göre DB' de ki 1 birimlik bir artış KIİFB' de yaklaşık olarak 0,3 birimlik bir artışa sebep olacaktır.

Model 2: KIİFB ile KIİFÖEB arasındaki ilişkinin araştırılması istenmiştir. KIİFB bağımlı değişken, KIİFÖEB ise bağımsız değişken olarak seçilmiştir. Elde edilen model Tablo 24'de özet olarak verilmektedir.

Tablo.24: Model 2-R kare Tablosu

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare
2	0,314	0,11	0,10

Tablo.25: Model 2- Varyans Analizi Tablosu

Model		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kareler	F	P
2	Regresyon	15,073	1	15,073	27,477	0,000
	Artık	137,692	251	0,549		
	Toplam	152,765	252			

Tablo.26: Model 2- Katsayılar

Model		Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	P
		B	Std. hata	Beta		
2	(Sabit)	2,666	0,265		10,044	0,000
	Kurum İçi İletişim Faaliyetlerinin Örgütsel Etkileri Boyutu	0,381	0,073	0,314	5,242	0,000

Sonuçlara göre R kare değeri yaklaşık olarak 0,1 bulunmuştur. Yani DB, KİİFB' yi tek başına %10 oranında açıklamaktadır. Bu oran tek değişkenli modeller için yeterli sayılabilir. Varyans analizi tablosunda ise tespit edilen regresyon modelinin anlamlılığı test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre model anlamlı bulunmuştur($p < 0,05$). Son olarak matematiksel modelde yer alan değişkenlerin kat sayıları test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre kat sayılar da anlamlıdır. Oluşan model ise (Standardize edilmiş kat sayılar ile) aşağıdaki eşitlikte gösterilmiştir;

$$Y(\text{Kurum İçi İletişim Faaliyetleri Boyutu}) = 0,314 (\text{Kurum İçi İletişim Faaliyetlerinin Örgütsel Etkileri Boyutu})$$

Modele göre KİİFÖEB 1 birimlik bir artış KİİFB' de yaklaşık olarak 0,314 birimlik bir artışa sebep olacaktır.

Model 3: DB, KİİFÖEB ise bağımsız değişken olarak seçilmiştir. Elde edilen model aşağıdaki Tablo 26'da özet olarak verilmektedir.

Tablo.27: Model 3- R kare Tablosu

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare
3	0,187	0,035	0,031

Tablo.28: Model 3- Varyans Analizi Tablosu

Model		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kareler	F	p
3	Regresyon	2,387	1	2,387	8,595	0,004
	Artık	66,108	238	0,278		
	Toplam	68,496	239			

Tablo.29: Model 3- Katsayılar

Model		Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p
		B	Std. hata	Beta		
3	(Sabit)	3,116	0,191		16,274	0,000
	Kurum İçi İletişim Faaliyetlerinin Örgütsel Etkileri Boyutu	0,153	0,052	0,187	2,932	0,004

Sonuçlara göre R kare değeri yaklaşık olarak 0,03 bulunmuştur. Yani DB, KİİFB' yi tek başına %0,3 oranında açıklamaktadır. Bu oran tek değişkenli modeller için bile yeterli değildir. Varyans analizi tablosunda ise tespit edilen regresyon modelinin anlamlılığı test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre model anlamlı olarak bulunmuştur($p < 0,05$). Son olarak matematiksel modelde yer alan değişkenlerin kat sayıları test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre kat sayılarda anlamlıdır. Oluşan model ise (Standardize edilmiş kat sayılar ile) şu şekilde gösterilmiştir;

(Değer Boyutu)= 0,187 (Kurum İçi İletişim Faaliyetlerinin Örgütsel Etkileri Boyutu)

KİİFÖEB' de ki 1 birimlik bir artış DB' de yaklaşık olarak 0,19 birimlik bir artışa sebep olacaktır. Fakat modeldeki R kare değeri çok düşük olacağı için modelin kullanılması rasyonel olmayacaktır.

3.2.6.2. Boyutlar ile Çok Değişkenli İlişkinin Gösterilmesi Modeller

34 sorudan oluşan kurum içi iletişim ölçeği ile genel olarak boyutlar arasındaki ilişkinin tespit edilmesi için yapılan regresyon analizi ile ilgili sonuçlar Tablo 29'da özet olarak verilmektedir. Yapılan analizler sonucunda genel ölçek puanını ile boyut puanları arasındaki ilişkinin gücünün tespit edilmesi istenmektedir.

Tablo.30: Çok Değişkenli Model- R kare Tablosu

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare
Çok Değişkenli	0,92	0,846	0,812

Tablo.31: Çok Değişkenli Model- Varyans Analizi Tablosu

Model	Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kareler	F	P	
Çok Değişkenli	Regresyon	61,544	3	20,515	592,541	0,000
	Artık	8,067	233	0,035		
	Toplam	69,610	236			

Tablo.32: Çok Değişkenli Model- Katsayılar

Model	Model	Katsayılar			T	p
		B	Std. Hata	Std. Beta		
Çok Değişkenli	(Sabit)	0,040	0,102			0,696
	Kurum İçi İletişim Faaliyetlerinin Örgütsel Etkileri Boyutu	0,193	0,020	0,233	9,884	0,000
	Değer Boyutu	0,281	0,024	0,278	11,812	0,000
	Kurum İçi İletişim Faaliyetleri Boyutu	0,496	0,017	0,711	29,233	0,000

Elde edilen modele göre R kare değeri yaklaşık olarak 0,81 olarak bulunmuştur. Tüm boyutlar genel kurum içi iletişim faaliyetlerinin yaklaşık %81'ni açıklamaktadır. R kare oranı oldukça

yüksek olduğu görülmektedir. Matematiksel modelin testi için yapılan varyans analizi sonucuna göre modelin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Modelde sabit kat sayı hariç diğer tüm boyutlara ait katsayıların anlamlı oldukları görülmüştür. Elde ettiğimiz model (Standardize edilmiş katsayılar ile) şu şekildedir;

$$(Kurum İçi İletişim)Y = 0,233 (Kurum İçi İletişim Faaliyetlerinin Örgütsel Etkileri Boyutu) + 0,278(DB) + 0,711(Kurum İçi İletişim Faaliyetleri Boyutu)$$

Model incelendiği zaman KİİFB' de ki bir birimlik bir değişimin genel ölçek puanı üzerinde 0,71 oranında değişime neden olacağı görülmektedir. DB' de bir birimlik bir değişimin genel ölçek puanı üzerinde 0,28 oranında değişime neden olacağı tespit edilmiştir. KİİFÖEB' de ki bir birimlik bir değişimin genel ölçek puanı üzerinde 0,23 oranında değişime neden olacağı ön görülmektedir. Bu sonuçlara göre genel ölçek puanını en çok etkileyen boyut KİİFB olarak tespit edilmiştir. Bu öleceği sırası ile DB ve KİİFÖEB izlemektedir.

Kurum içi iletişim için en önemli konu KİİFB'dir. Yani kurumdaki kişilerin kurum içi faaliyetlere katılma istekleri, bakış açıları, kurumun kurum içi faaliyetlere verdiği önem, kurum içi faaliyetlere ayrılan parasal kaynaklar, kurum içi faaliyetlere harcanan zaman gibi konular kurum içi iletişim faaliyetlerini en çok etkileyen konuların başında gelmektedir.

3.3.7. Araştırma Sonucunda Elde Edilen Bulgular

Kurum içi iletişimin kamu hizmet sunumunda değer yaratıp yaratmadığını ölçmek için yapılan alan araştırması sonucunda elde edilen saptamalar şunlardır:

- Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre toplam 3 adet faktör ön plana çıkmıştır. Bu faktörler; "Kurum İçi İletişim Faaliyetleri Boyutu" (KİİFB), "Değer Boyutu" (DB) ve "Kurum İçi İletişim Faaliyetlerinin Örgütsel Etkileri Boyutu" (KİİFÖEB) biçiminde adlandırılmıştır. Analiz sonucunda örneklem sayısının faktör yapılarının gösterimi konusunda yeterli olduğu ifade edilebilir. Açıklanan toplam varyansın %25'i KİİFB, %22'si DB ve %15'i KİİFÖEB olduğu saptanmıştır. Toplamda 3 faktör için toplam varyans açıklama yüzdesi %62 olarak açıklanmaktadır. Anket çalışmalarında bu oranın %60 seviyelerinde olması yeterli görülmektedir. Bu bağlamda kurum içi iletişim faaliyetleri ile kamu hizmet sunumunda değer üzerine yapılan çalışmada elde edilen faktörlerin söz konusu araştırmayı açıklama adına yeterli olduğu

düşünülmektedir. İletişim çalışmalarının kurum çalışanları üzerine etkisi ve dolayısıyla kuruma etkisini ölçme açısından 3 faktörün yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

- KİİFÖEB ise kadın ve erkek katılımcıların ortalama boyut puanlarının bir birlerinden farklı olduğu görülmüştür ($p < 0,01$). Farkın sebebi ise kadın katılımcıların ortalama KİİFÖEB puanının erkeklere göre oldukça düşük olmasından kaynaklanmakta, kadın katılımcılar erkek katılımcılara göre kurum içi iletişim faaliyetlerinin kuruma daha az fayda sağladığını düşünmektedirler. Üst yönetimde yer alma ve sektör fark etmeksizin istihdam açısından istatistiki olarak kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha az sayıda olması bazı sonuçlara sebep olmaktadır. Erkek egemen yapının ağırlıklı olarak hissedildiği kamu kurumlarında terfi şansının erkeklere göre az olması ve bu sebeple yaşanan motivasyon kaybı kadınların kurum içi iletişim faaliyetlerine bakış açısını da değiştirebilmektedir.
- DB' de 30 yaş ve altındaki grubun ortalama boyut puanları diğer iki gruba göre oldukça yüksek olduğu anlaşılmaktadır ($p < 0,05$). 30 yaş ve altındaki grup diğer gruplara göre kurum içi iletişim faaliyetlerinin olumlu etkilerinin daha fazla olduğunu görülmüştür. Kurum içi iletişim faaliyetleri kurumun yazılı ve yazılı olmayan tüm kuralları, prosedürü ve kültürü yeni gelen çalışanlara aktarılmaktadır. Kuruma yeni dahil olan çalışanlar kendilerini kanıtlama, kuruma tanıtma ve kurumla ilgili bilgiler alma konusunda mevcut çalışanlara göre daha istekli olabilmektedirler. Motivasyonun en yükseğe çıkma ihtimalinin yüksek olduğu zaman dilimi olarak düşünülen 30 ve altındaki yaş grupları kurum içi iletişim faaliyetlerini daha çok önemsemekte ve dolayısıyla etkisinin de daha çok olduğunu düşünebilmektedirler.
- Katılımcıların eğitim düzeylerinin kurum içi iletişim üzerine etkisinin olmadığı düşünülmektedir ($p > 0,05$). Çalışma 4 farklı kamu kurumunda gerçekleştirilmiştir. Her bir kurumun kendine özgü yapısının bulunması ve hiyerarşik yapının sonuna kadar hissedildiği kamu kurumlarında iletişime bakış açıları böyle bir sonucu ortaya çıkarabilmektedir. Ayrıca eğitim düzeyi ne olursa olsun kişilerin kurumla ilgili mesleki bilgileri veya kurum için gerekli olan bilgileri, kurum içi iletişim faaliyetleri ile elde etmektedirler. Var olan eğitimlerini güncellemek, pekiştirmek ve çalışanların birbirleriyle iletişiminin kopmaması adına eğitim faktörünün kurum içi iletişim faaliyetleri üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

- Çalışanların pozisyonlarının memur veya üst-orta düzeyde yönetici olma durumlarının kurum içi iletişim üzerine etkisinin olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Kurum kültürü, yazılı olmayan kurallar, değerler ve davranışları kapsamaktadır. Her bir grubun homojen olduğu varsayılırsa pozisyonların kendi arasında iletişim ve ilişki biçimlerinin farklı olması beklenmektedir. Pozisyondan bağımsız olarak kurumda var olan kültür, kurumun istedikleri karşısında o duruma uyma zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir.
- DB' de daha önceden en az bir kez bile faaliyetlere katılan grubun ortalama boyut puanı katılmayan gruba göre oldukça yüksek olarak tespit edilmiştir. Kısacası eğitimlere katılan bölüm, kurum iletişim faaliyetlerinin daha çok olumlu etkisinin olduğunu düşünmektedir. Herhangi bir kurumda organize edilen iletişim faaliyetlerinin istikrarlı ve düzenli olması durumunda çalışanların bu türlü faaliyetleri bakış açısı da olumlu anlamda değişebilmektedir. Kurumun vaat ettiklerinin gerçekleşmesi çalışanlar için motivasyon kaynağı olup, bir sonraki düzenlenecek olan iletişim faaliyetlerine bakış açılarını da olumlu yönde etkileyerek inandırıcılığını da arttırabilmektedir.
- Katılımcıların çalıştığı kurumlara göre KİİFB ve DB ortalama puanlarının arasında fark olmadığı saptanmıştır ($p>0,05$). KİİFÖEB için katılımcıların kurumları fark yaratan bir değişken olduğu hesaplanmıştır ($p<0,05$). Yapılan sidak post hoc testi sonucunda TSE ve Hazine Müsteşarlığında görev yapan katılımcıların ortalama boyut puanı TRT ve Cumhurbaşkanlığı kurumlarında görev yapan katılımcılara göre oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Kısacası TSE ve Hazine Müsteşarlığında görev yapan katılımcılar KİİFB sonuçlarının, TRT ve Cumhurbaşkanlığı kurumlarında görev yapan katılımcılara göre KİİFÖEB ' nin daha olumlu olduğunu düşünmektedirler. Çalışanların iletişime bakış açıları konusunda fark olmadığı tespit edilmesine rağmen her bir kurumun farklı yapılara sahip olması ve iletişime bakış açıları, kurum içi iletişim faaliyetlerinin örgütsel etkileri boyutunu etkileyebilmektedir.
- Analizler sonucunda 3 adet faktörün bir birleri arasında pozitif ve anlamlı yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir. KİİFB ile DB arasında pozitif yönde ve anlamlı güçlü bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir ($r= 0,305,p<0,01$). KİİFB ile KİİFÖEB arasında pozitif yönde ve anlamlı güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r= 0,314,p<0,01$). DB ile KİİFÖEB arasında pozitif yönde ve anlamlı güçlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır ($r= 0,187,p<0,01$).

- Tespit edilen çoklu regresyon modelinde genel ölçek puanını en çok etkileyen boyut KİİFB olarak tespit edilmiştir. Bu önceliği sırası ile DB ve KİİFÖEB izlemektedir. Kurum içi iletişim için en önemli konu KİİFB. Yani kurumdaki kişilerin kurum içi faaliyetlere katılma istekleri, bakış açıları, kurumun kurum içi faaliyetlere verdiği önem, kurum içi faaliyetlere ayrılan parasal kaynaklar, kurum içi faaliyetlere harcanan zaman gibi konular kurum içi iletişim faaliyetlerini en çok etkileyen konuların başında gelmektedir.

SONUÇ

Sosyal, siyasal, ekonomik, teknolojik ve kültürel değişim ve gelişimlerin yaşandığı günümüzde, birincil amacı "kamu" ya hizmet olan kamu kurumlarında da yaşanan bu değişim ve gelişimlere paralel şekilde adapte olma ihtiyacı hissedilmektedir. Kamu kurumlarının şeffaf ve hesap verilebilir ilkelerle yönetilebilmesi adına kamu, hizmetin artık sadece basit birer alıcısı olmamakta aynı zamanda nitelikli hizmet beklemektedirler.

Hem iç hem de dış çevreye sahip kamu kurumları daha iyi hizmet sunabilme adına kurumsal iletişimden yararlanmaktadırlar. Bu çevrelerle kurulan iletişim çabası olarak tanımlanan kurumsal iletişim ile kurumlar misyonlarını gerçekleştirebilme adına önemli bir adım atmaktadırlar. Dış hedef kitlenin tatmin olabilmesinin yolu ise iç hedef kitlenin tatmin düzeyi ile ilgilidir. Yapılan araştırmaya göre çalışanların verdiği cevaplardan yola çıkarak şu saptama yapılabilmektedir; Kurum içi iletişim faaliyetleri, kurumda var olan hiyerarşik yapının soyut olarak en az seviyede hissedilmesini sağladığı ve ilişkileri olumlu yönde etkilediğidir.

Kamunun hizmet alanları geniştir ve bu hizmetten yararlanacak olan kişilerin diğer bir ifadeyle toplumun demografik özellikleri, gelir düzeyleri ve statüleri farklılık göstermektedir. Toplumun hizmeti en iyi şekilde alıp, memnun olmasının yolu ise çalışanların hizmeti mükemmele yakın bir şekilde sunmasıyla mümkündür. Kurum içi iletişimin önemi ise bu aşamada kendini göstermektedir.

Kurum içi iletişim, bireylerin hem kişisel hem de kurumsal amaçlarını anlama ve anlatma, karar mekanizmasına katkıda bulunma, gerekli bilgileri edindikten sonra dolaşıma sokma konusunda yardımcı olmaktadır. Bu işlevleri üstlenen kurum içi iletişim başarılı ve etkin bir örgüt için en önemli unsurların başında olmasının yanı sıra karşılıklı güven duygusunun yaratılması ve çatışmaların minimum düzeye indirilmesine de katkı sağlamaktadır.

Kurumu oluşturan kaynakların ve nitelikli insan gücünün etkili bir şekilde kullanılması kurumları başarıya götüren en önemli etmendir. Üst yönetim ve çalışanların birlikte hareket etmeleri ve ortak bir amaç gerçekleştirmek için bir arada olduklarının farkında olmaları önemlidir. Kurumun ilişki kurmayı planladığı iç hedef kitle ile kurum arasında sağlam ve kalıcı bağların oluşmasında, kurum içi iletişim faaliyetlerinin olumlu etkilerde bulunması beklenir. İç çevrenin birbirleriyle olan iletişim ve ilişki biçimlerini, kurum içi iletişim

sağlamaktadır. Biçimsel iletişim yönteminin faaliyette olduğu kurumlarda iletişim sadece yukarıdan aşağıya değil, aşağıdan yukarıya doğru da akmaktadır.

Kurum çalışanlarının hizmeti daha iyi sunabilmesi için gerekli uzmanlığa sahip olması, pozisyonundan ve çevresinden memnun olması, işi için gerekli yetkilere sahip olması, iletişim faaliyetlerine katılma arzusu için bu faaliyetlerin nitelikli olması ve dolayısıyla tüm bunlar için gösterdikleri çabanın karşılığında motivasyonlarını en yükseğe çıkaracak ödüllendirme sistemlerine sahip olması gereklidir. Tüm bu özelliklerin tam anlamıyla kurumda olması belki mümkün gözükmemektedir. Fakat en azından hizmet sunumu için en iyi yakalayabilme adına bu hedeflere mümkün olduğunca yaklaşılmaya çalışılması çalışanlarda değerli olduğu hissini sağlayacak ve hizmet sunumu niteliğini etkileyecektir.

Hem iç hem de dış çevre ile köprü vazifesini üstlenecek olan iletişim uzmanı kurumu hem tanıma hem de tanıtma misyonuna sahip olmalıdır. Genellikle "halkla ilişkiler" olarak adlandırılan birimlere sahip olan kurumlar iç ve dış çevreleri ile karşılıklı ilişki kurabilme, güven elde edebilme, rıza sağlama ve dolayısıyla onaylanma adına önemli bir pozisyona sahiptir. Tüm bunlara sahip olmanın yanı sıra, bu durumun sürdürülebilir olması adına hedef kitlelerde olumlu bir imaja sahip olması gerekmektedir.

Kurumsal çalışmalar sonucunda ortaya çıkan kurumsal imaj, kurumun nasıl görüldüğünü anlamlandırmada yardımcı olmaktadır. Kurum hakkında sahip olunan olumlu imajların toplamı sonucunda zihinde oluşan kurumsal itibar sayesinde kurumlar güvenilir olarak addedilebilirler. Bir kurumun kendini tanıtmaya, farklılığını ortaya koymaya ve hedef kitlelerin tanımlanmasına yardımcı olma olarak tanımlayabileceğimiz kurum kimliği, kurumun toplam iletişim faaliyet ve çabalarını kapsar.

Bulunduğu topluluğun ya da ülkenin alt sistemi olan kurumlar, çevreleri ile sürekli etkileşim halindedir ve kopuk olması düşünülemez. Bu yüzden konumuna göre kurumların somut ve soyut değerleri şekillenmektedir. Soyut ve somut değerlerin kapsamı olan kurum kültürü özellikle birey temelli ilerlemektedir. Çalışanların ve üst yönetimin dâhil olduğu ve paylaştığı kültür tek yönlü oluşmamakta, etkileşim sonucunda ortaya çıkmaktadır. Yani kurum kültürü hem kurumun oluşturduğu çerçeveler hem de çalışanların davranışları çerçevesinde oluşmaktadır. Yapılan araştırma sonucu kadınların erkeklerden, kurum içi iletişim faaliyetlerinin örgütsel etkileri boyutunda, kurum içi iletişim faaliyetlerini daha az faydalı olarak görmesi kurum kültürünün bir sonucu olmasıyla ilişkilidir.

Yapılan araştırma sonuçlarını göz önünde bulundurarak şu tespitleri yapmamız mümkün olmaktadır: Kurum içi iletişim faaliyetleri, kurumlarda önemsenmektedir ve kurumların uyguladığı bu türlü faaliyetleri ile çalışanların motivasyonu yükselmektedir. Bu tür faaliyetlerin kurum tarafından önemsenmesi, hizmetin kalitesini arttırmakta ve sunum sırasında da değer olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırma sonuçlarından hareketle; kurumların, toplam iletişim faaliyetlerinin planlandığı, denetlendiği ve yürütüldüğü iletişim departmanlarına sahip olmaları büyük önem arz etmektedir. Tüm iletişim faaliyetlerini çatısı altında toplayan departmanların, iç iletişim ve dış iletişim gibi kilit sayılabilecek ayrımın farkında olmaları ve iletişim stratejilerini bu yönde hazırlamaları hem hizmeti alacak kişilerin memnuniyet düzeyinin artmasına hem de çalışanların nitelikli hizmet sunumuna zemin hazırlayacak ortamın oluşmasına katkı sağlayabilmektedir.

Hizmet sunumunda değer yaratacağı düşünülen kurum içi iletişim faaliyetleri ile kurumlar çalışanlarda farkındalık oluşturmaktadırlar. Hizmeti alan kişilerde oluşan memnuniyetin kaynağı sunacak olan kişilerin memnuniyetinden geçmektedir. Bu durumu içselleştirdiği düşünülen kamu kurumları kurum içi iletişim faaliyetleri aracılığıyla nitelikli hizmet sunumu sağlayabilmektedir.

KAYNAKÇA

Aaker, A.D. (2013). Güçlü Markalar Yaratmak, (E. Demir, Çev.). İstanbul: Meidacat Kitapları.

Ak, M. (1996). Firmalarda Kurumsal Kimlik. İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, İstanbul Üniversitesi Basım Merkezi. İstanbul.

Aksoy, R. ve Bayramoğlu, V. (2008). Sağlık İşletmeleri İçin Kurumsal İmajın Temel Belirleyicileri: Tüketici Değerlemeleri. Zonguldak Karaelmas Sosyal Bilimler Dergisi, 4(7), 85-96.

Al, H. (2002). Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi. Ankara: Bilimadamı Yayınları.

Altınışik, U. (2003). Kurumsal İletişimin Değişen Yönü ve Bir Uygulama, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı.

Altuğ, D. (2012). Yönetim Anlayışı İçinde Örgütsel İletişim ve Beceriler, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı.

Altuntuğ, N. (2009). Sürdürülebilir Müşteri Değerinin Psikolojik ve Sosyolojik Boyutu: Bireysel ve Toplumsal Karakter, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 2.

Arslantaş, C.C (2005). Öğrenen Organizasyonlarda Örgüt Kültürünün Belirlenmesinde Örgüt İçi Bütünleşmeyi Etkileyen Unsurlar, Yönetim Bilimleri Dergisi, (3: 1).

Asna A. (1997). Halkla İlişkiler: Dünden Bugüne Bir Sanat-Meslek Öyküsü, İstanbul: Sabah Kitapçılık.

Atak, M. (2005). Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Temmuz, Cilt 2, Sayı 2 (59-67).

Aydeniz, N. ve Yüksek, B. (2007), Hizmet İşletmelerinde Pazar Yönlü Değer Yaratma: Finansal Performansa Etik Boyutu, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.6 S.20 (95-111).

Aytekin, K. (2005), Kamu Hizmeti, Bağcılar Belediyesi Kültür Yayınları Dizisi: 53.

Aydın, F. (2012), Halkla İlişkiler Perspektifinden Kurum İmajının Tüketici Davranışına Etkisi IKEA Örneği, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Halkla İlişkiler ve Tanıtım Yüksek Lisans Programı.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması, Akdeniz İ.B.B.F. Dergisi (7), 1-30.

Balay, R. (2012), Sosyal Bir Sistem olarak Örgüt ve Çevre İlişkisi. Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar, Elma, C. ve Demir, K., Anı Yayıncılık, Ankara.

Balcı, A. (2005), Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar ve Kamu Hizmet Sunumuna Etkileri, C.C. Aktan ve Saran U. (Ed), Kamu Yönetiminde ve Kamu Hizmetlerinde Kalite, (19-38), Ankara: Hizmet İş Sendikası Yayınları.

Başok, N ve Özşenler, D.S (2014). Halkla İlişkiler; Kurum Dışı İletişim Değildir. İletişim Kurum İçinden ve Öncelikle Liderden Başlar. Eginli, T.A (Der), Halkla İlişkiler Ne Değildir? (329-372), Ankara: Say Yayınları.

Baştak, M.B. (2010). Emniyet Teşkilatının Kurumsal İletişiminin Kurumsal İmaja Etkisi: İstanbul Polis Örneği, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı Halkla İlişkiler Bilim Dalı, Yayınlanmış Doktora Tezi.

Bektaş, F. (2010). Örgütsel İmaj ve Örgüt Kültürü: Öğretmen Adayı Örnekleminde Nedensel Bir Araştırma. Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi, Sayı.1, 5-18.

Biber, A. (2004). Halkla İlişkilerde Teorik Bir Çerçeve. Ankara: Vadi Yayınları.

Biber, A.(2007). Halkla İlişkilerde Temel Kavramlar. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Bulut, Y. ve Kahraman, M. (2010). Kamu Yönetiminin İşleyişinde Vatandaş-Yönetim İlişkileri, Taş, E. ve Aydın, A.H. (Ed), Küreselleşme Sürecinde Kamu Yönetiminde Eğitim ve Araştırma. Sütçü İmam Üniversitesi Yayınları.

Çakmak, A.F. ve Kilci, S. (2011). Kamu Yönetiminde Halkla İlişkilerin Yeri ve Önemi, Kamu-İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi, C: 11, S:4

Çavuş, Ş. ve Gürdoğan, A. (2008). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:1.

Çetin, F. , Şeşen, H. , Basım, H.N. (2012), Örgüt Kültürünün Rol Ötesi Olumlu Davranışlara Olan Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracı Değişken Rolü, Doğu Üniversitesi Dergisi, 13 (2), 179-211.

Çevikbaş, R. (2002), Hizmet İçi Eğitim ve Türk Merkezi Yönetimindeki Uygulaması. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Çiftçioğlu, A. (2009). Kurumsal İtibar Yönetimi. Bursa: Dora Yayıncılık.

Çukurçayır, M.A. ve Ekşi, H. (2001). Kamu Hizmet Sunumunda Yeni Yöntemler, Selçuk Üniversitesi, İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı: 1-2.

Dolphin, R.R. (2005). Internal Communications: Today's Strategic Imperative, Journal of Marketing Communications, Vol: 11, No. 3, (171-190).

Doyle, P. (2003). Değer Temelli Pazarlama, (Barış, G. Çev.). İstanbul: Medicat Yayınları.

Dörtok, A. (2004). Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz?, İstanbul: Rota Yayınları.

Dursun, M. (2011). Müşterilerin Kurumsal İmaj Algısının Müşteri Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yönetim Yılı: 22 Sayı 69.

Dursun, Y., Çerçi, M. (2004). Algılanan Sağlık Hizmeti Kalitesi, Algılanan Değer, Hasta Tatmini ve Davranışsal Niyet İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 23, (1- 16).

Eğinli, T. A. (2008). Kurumların En Önemli Değeri: İtibar, Yurdakul, N.B. (Ed), Farklılaşma Çağında Kurumsal Başarıyı Yakalamak. Ankara: Nobel Basımevi.

Elmas S. (2008). Üniversitelerde Halkla İlişkiler ve Kurumsal İletişim, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazetecilik Ana Bilim Dalı.

Erdem, O. ve Dikici, M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Yaz, C.8, S.29, 198-213.

Eren, V.(2002), Kamu Yönetiminde Bir Rekabet Aracı Olarak "Hizmet Karşılaştırması" Yoluyla Yenilik ve Başarı Geliştirme, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 35, Sayı 2.

Eren, S.S. ve Eker, S. (2012). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Marka İmajı, Algılanan Değer, Müşteri Tatmini ve Marka Sadakatine Etkisi Üzerine Bir Saha Araştırması: X Markası Örneği, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, c.17, s.2, s.451-472.

Eren, S.S. ve Erge, A. (2012). Marka Güveni, Marka Memnuniyeti ve Müşteri Değerinin Tüketicilerin Marka Sadakati Üzerine Etkisi, Journal of Yasar University, 26(7).

Erk, Ç. (2009). Müşteri İçin Değer Yaratma, Müşteri Sadakati Oluşum Süreci ve Şirket Performansına Etkileri Üzerine Araştırma, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Eroğlu, E., Sarıkamış Ç. (2008). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Başarı Teknik Servis A.Ş' de Bir Uygulama. İletişim Fakültesi Dergisi, Sayı:32, ISSN 1302-633.

Erturan, A. (2003). Menkul Kıymetlerin Pazarlanması ve Aracı Kurumlar Üzerine Bir Uygulama, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Gizir, S. (2007). Üniversitelerde Örgüt Kültürü ve Örgüt-içi İletişim Üzerine Bir Derleme Çalışması, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı 50, ss: 247-268.

Göksel, A.B. ve Yurdakul, N.B. (2002). Temel Halkla İlişkiler Bilgileri, E.Ü. İletişim Fakültesi Yayınları, (253-267).

Görpe, S. (2010). Kurumsal İletişim Nasıl Var? Kavramsal Boyuttan İşlerliğe, Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi, Kurumsal İletişim, (14-20).

Grunig E.J, Sriramesh, K. ve Buffington, J. (2005). Kurumsal Kültür ve Halkla İlişkiler, Halkla İlişkilerde ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik, İstanbul: Rota Yayınları.

Gülan, A. (2011). Kamu Hizmeti Kavramı, İdare Hukuku ve İlimleri Dergisi, V. 9, N. 1-3, P. 147-159.

Güler, E.G. (2009). Otel İşletmelerinde Değer Yaratma ve Müşteri Değeri Algılaması Üzerine Bir Araştırma: Edirne'deki Oteller Örneği, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 20, Sayı 1, s.61-76.

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

Gürgen H. (1997). Örgütlerde İletişim Kalitesi, İstanbul: Der Yayınları.

Gürüz D., Güneri Fırlar B., Ker Dinçer M., Özdemir Yaylacı G., Karoat Aktuğlu I. (2005)., Halkla İlişkiler Yönetimi, Ege Üniversitesi Yayınları İletişim Fakültesi Yayın No: 10, İzmir.

Güven, M. ve Açıkgöz, B. (2007). Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 5, 1-20.

Güzelcık Ural E. (2010). Kurumsal İletişimin Gelişme Nedenleri, Yeni Eğilimler ve Günümüzde Kurumsal İletişimde Etkinlik Koşulları, Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi, Kurumsal İletişim (5-12).

Hara, İ. (2008). Kurum İçi İletişim Açısından Halkla İlişkiler ve İnsan Kaynakları Departmanlarının Yapısal Analizi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler Anabilim Dalı.

Hatch J. M. ve M. Schultz, (1997). Relations Between Organizational Culture, Identity and Image, European Journal of Marketing, Vol:31, No: 5/6, pp 356.

Herman, D. (2006). Marka Olmak İstiyorum, İstanbul: Alteo Yayıncılık.

İbicioğlu, H. ve Avcı, U, (2003). Turizm İşletmelerinde Kurumsal İmajı Oluşturan Faktörlere ve Kurumsal İletişimin Rolüne Yönelik İnceleme. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.8, S.2.

İçöz, O. (2005). Hizmet Pazarlaması, Ankara: Turhan Kitabevi.

İpekten, U. (2011). Yerel Yönetimlerde Kamusal Hizmet Sunumunda Etkinlik: Malatya Belediyesine İlişkin Bir Alan Araştırması, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı.

Kadıbeşegil S. (2012). Şimdi Stratejik İletişim Zamanı, İstanbul: Mediacat Yayınları.

Kadıbeşegil, S. (2013). İtibar Yönetimi, İstanbul: Mediacat Yayınları.

Karacaer, M. (2010). Hizmet İşletmelerinde Değer Yaratma Süreci, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Kanıbir, H. ve Nart, S. (2008). Endüstriyel Müşteri Sadakati: Müşterinin Değer Algılaması ve Değer Odaklılık Düzeyinin Rolü- GSM Sektöründen Bir Örnek, Marmara Üniversitesi SBE Dergisi, Cilt. 30, pp. 97 - 106 ,ISSN: ,DOI: ,5.

Karahan, K. (2000). Hizmet Pazarlaması, İstanbul: Beta Basım.

Karakuş, C. (2010). Kurumsal İletişim Yönetiminde Halkla İlişkiler Ajanslarının Yeri, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Anabilim Dalı Halkla İlişkiler Bilim Dalı, Yüksek lisans Tezi, İstanbul.

Kazancı Metin (2009). Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler, Ankara: Turhan Kitabevi.

Keller, K.L (1998). Strategib Brand Management, Building, Measuring and Managing Brand Equity, Prentice Hall, New Jersey.

Kılbaş, Ş. (1997). Halkla İlişkiler, Ankara: Hatioğlu Yayınları.

Koçak, S. (2010). Kurumsal İletişim Çalışmalarının İtibar Yönetimine Katkısı. Yayınlanmış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Anabilim Dalı.

Kotler, P. (1975). Pazarlama Yönetimi, Çözümleme, Planlama ve Denetim, Cilt1, (Erdal, Y. Çev.), Ankara: Bilimsel Yayınlar Derneği.

Kotler, P. (2000). Marketing Management The Millennium Edition, Prentice Hall, USA.

Kotler, P. (2003). Marketing Management, Prentice Hall.

Kuyucak, F. ve Şengür, Y. (2009), Değer Zinciri Analizi: Havayolu İşletmeleri İçin Genel Bir Çerçeve, KMU İİBF Dergisi, Yıl: 11, Sayı: 16.

Küçük, F. (2005). İnsan Kaynakları Açısından Kurumsal İmaj, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 2, 247-266.

Külter, B. ve Demirgüneş, K. (2006). Değer Temelli Pazarlama (Finansal Boyut ve Müşteri Boyutu), Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,20(2): 327-342.

Küp, D. (2012). Yeni Sağ Politikalar Ekseninde Türk Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Arayışları ve Bu Yeni Yapının Beklentilere Cevap Verebilme Düzeyi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.

Küsmen, B. (2010). Kurumsal İletişim ve İnsan Kaynakları Yönetim İlişkisi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Halkla İlişkiler Bilim Dalı.

Maden, D. (2010). Rekabet Aracı Olarak Birlikte Değer Yaratma: Co-Creation Değer Yaratma Sürecinde Marka ve Tüketicilerin İnteraktif Ortaklığı, Yayınlanış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı.

Mazlum, M. (2010). Pazarlama İlkeleri, Mersin: Çağ Üniversitesi Yayınları, NO: 13.

Melewar, T.C (2010). "Determinants of the Corporate Identity Construct: A Review of Literature", Journal of Marketing Communications.

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

Mucuk, İ. (2009). Pazarlama İlkeleri, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Mutlu Erol (2008). İletişim Sözlüğü, Ankara: Ayraç Kitapevi.

Okay, A. vd, (2002). Kurumsal İletişim Yönetimi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

Okay, A. (2003). Kurum Kimliği, İstanbul: Mediacat Yayınları.

Okay A. ve Okay A. (2007). Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları, İstanbul: Der Yayınları.

Onaran, B., Bulut, Z.A. ve Özmen, A. (2013). Müşteri Değerinin, Müşteri Tatmini, Marka Sadakati ve Müşteri İlişkileri Yönetimi Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Business and Economics Research Journal, Volume 4, Number 2.

Özdemir Erel, G. ve Yalçın, M. (2007). İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Mediacat Yayınları.

Özgüven, N. (2008). Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama, Ege Akademik Bakış, 8 (2) : 652- 682.

Özkara, B. (1999). Kamu Örgütlerinde Halkla İlişkiler Yoluyla Hizmet Kalitesinin Geliştirilmesi, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 32, Sayı 3.

Özmen, M. ve Timur, N. (2009). Müşteri Değeri Üzerine Etnografik Bir Örnek Olay İncelemesi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 24.

Öztürk, S.A (2002). Hizmet Pazarlaması, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Peltekoğlu, F.B. (2004). Halkla İlişkiler Nedir, İstanbul: Beta Yayınevi.

Polat, S. (2009). Yükseköğretim Örgütlerinde Örgütsel İmaj Yönetimi: Örgütsel İmajın Öncüleri ve Çıktıları. 20 Kasım, 2013, <http://www.eab.org.tr/eab/2009/pdf/106.pdf>.

Redmond, J.W. (2008). Issues in Human Relations Management, Handbook of Media Management and Economics, Ed. Albarran, A.B, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.

Ronai L.A. (2003), Önce Ben, Sonra Müşteri, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

- Sabuncuoğlu Z. (1998). İşletmelerde Halkla İlişkiler, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Saran, U. (2004). Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma, Kalite Odaklı Bir Yaklaşım, Ankara: Atlas Yayınları.
- Sezer, Ö. (2008). Kamu Hizmetlerinde Müşteri (Vatandaş) Odaklılık: Türkiye'de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 8.
- Sözen, S. (2005). Teori ve Uygulamada Yeni Kamu Yönetimi, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Sutherland, Max ve Alice K. Sylvester, (2000). Reklam ve Tüketici Zihni. İnci B. Kalinyazgan (Çev.).İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Şahin, M.A. (2013). Kurumsal İtibar ve Değer İlişkisi: GSM Sektörüne Ait Tüketici Yanlı Bir Araştırma (Turkcell Örneği), Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı.
- Şakar, N. (2011). İşletmelerde Kurumsal İtibar, Nurhan Şakar (Ed), Kurumsal İtibar ve Paradigmalar, İstanbul: Beta Yayınları.
- Şişman, M. (2011). Örgütler ve Kùltürler, Ankara: Pegem Akademi Yayınevi.
- Tayfun, R. (2011). Etkili İletişim ve Beden Dili, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tengilimoğlu D. ve Öztürk Y. (2004). İşletmelerde Halkla İlişkiler, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tek, Ö.B. (2006). Pazarlamada Değer Yaratmak, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Torlak, Ö., Altunışık, R. ve Özdemir, Ş. (2007). Yeni Müşteri, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Tortop, N. (1998). Halkla İlişkiler, Ankara: Yargı Yayınları.
- Tortop, N. (2006). Halkla İlişkilere Giriş, AnkaraYargı Yayınları.
- Tutar, Ö. (2007). Türkiye'nin Kamu İstihdam Kurumu Olarak Türkiye İş Kurumunun Toplumdaki İmaj Tespiti ve İmaj Geliştirme Üzerine Bir Çalışma. Uzmanlık Tezi. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü.
- Ulusoy, A. (2004). Kamu Hizmeti İncelemeleri, İstanbul: Ülke Kitapları.
- Ünalır H.Ö. (2013). Örgütsel Öğrenme Ortamı Oluşturmada Kurum İçi İletişimin Rolü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Halkla İlişkiler Bilim Dalı.
- Ural, E. G. (2002). İtibar Yönetimi Değer Yaratan Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak İtibar Yönetimi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 2, 83-93.
- Uysal, B. (1983). Halkla İlişkilerde Bir Değerlendirme, AİD, C.16, Sy.3.

Uzkurt, C. (2007). Müşteri Değeri ve Tatminin Satın Alım Sonrası Gelecek Eğilimlere Etkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 17, s.25-43.

Uzunoğlu, E. (2007). Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışına Göre Değer Yaratma: Bir Model Olarak Değer İletim Sistemi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 2(1), 11-29.

Woodruff, R.B. (1997). Customer Value:The Next Source for Competitive Advantage, Journal of the Marketing Science, Volume 25, No.2, Pages 139-153.

Varol, M. (1993). Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş. Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No:2. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.

Vural, B. ve Coşkun, G. (2007). Örgüt Kültürü, Ankara: Nobel Yayın.

Vural, Z.B. (2005). Kurum Kültürü, İstanbul: İletişim Yayınları, İstanbul.

Vural, Z.B., Bat, M. (2013). Teoriden Pratiğe Kurumsal İletişim, İstanbul: İletişim Yayınları.

Welch, M., Jackson P.R, (2007). “Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach”, Corporate Communications: An International Journal, 12 (2), 177-198.

Yalçındağ S. (1986). Kamu Yönetiminde Halkla İlişkiler, AİD, C.19, Sayı.1.

Yargıcı, E. (2010). Kurumsal İletişim Yönetiminde Örgütlenme: Astra Zeneca Örneği, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Anabilim Dalı İletişim Bilimleri Yüksek Lisans Programı.

Yeygel, S.(2008). Yeşil Pazarlama: Çevre Dostu Bir Kurum Kimliği Yaratmanın Stratejik Yolu, Nilay Başok Yurdakul (Ed), Farklılaşma Çağında Kurumsal Başarıyı Yakalamak, Ankara: Nobel Basımevi.

Yıldırım, M. (2009). Kamu Yönetiminde Yeni Bir İkilem: Yurttaş Odaklılık Ya da Müşteri Odaklılık, Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1.

Yılmaz E. (2007). Kurum İçi İletişim Ortamı İle Kurumsal Güven Arasındaki İlişki ve Bir Alan Araştırması, Yayınlanmış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler Anabilim Dalı.

Yükselen, C (2000). Pazarlama İlkeler-Yönetim, Ankara: Detay Yayıncılık.

Zengin, E. ve Erdal, A. ,(2000). Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi, Journal Of Qafqaz University, Volume: 3, Sayı 1, Azerbeycan.

EKLER

Ek-1. Anket Formu

Değerli katılımcı,

Bu anket, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Yüksek Lisans Programı'nda hazırlanmakta olan "Kamu Hizmet Sunumunda Değer Yaratma ve Kurum İçi İletişim İlişkisi" adlı tez çalışmasının uygulama bölümüne yönelik hazırlanmıştır.

Anket sorularında yer alan “**kurum içi iletişim faaliyetleri**” ifadesiyle; *seminerler, eğitim toplantıları, konserler, konferanslar, kurumsal gazete, kurumla ilgili bültenler, sergiler, kurslar, törenler, bilgilendirme toplantıları, kişisel mesajlar, kurum içi öneri sistemi, yarışmalar, motivasyon artırıcı organizasyonlar, kurum içi yazışmalar, intranet, yüz yüze iletişim ve toplantılar* kastedilmektedir.

Vereceğiniz cevapların içtenliği çalışmanın sağlıklı bir biçimde bitirilmesine büyük katkı sağlayacaktır. Hiçbir soruyu cevapsız bırakmamanız ve en uygun seçeneği işaretlemeniz analizler açısından önemlidir. İlginiz ve katılımınız için teşekkür ederim.

Eda AKGÜN

Başkent Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

DEMOGRAFİK FAKTÖRLER

Cinsiyet : Kadın Erkek

Eğitim : İlköğretim Ortaokul Lise Ön lisans
 Lisans Y. Lisans Doktora

İş Yerindeki Görev (Pozisyon): Memur Orta kademe yönetici Üst kademe yönetici

Yaş :

En az bir kez kurum içi iletişim faaliyetlerine katıldım : Evet Hayır

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi, ilgili kutucuğa "X" işareti koyarak belirtiniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kurumumuz kurum içi iletişim faaliyetlerini önemser.					
2. Kurum içi iletişim faaliyetlerine davet edilmek benim önemsendiğimi gösteriyor.					
3. Kurum beni önemsendiğinde vereceğim hizmetin kalitesi yükselir.					
4. Kurumumuz kurum içi iletişim faaliyetlerine gereken önemi göstermemektedir.					
5. Önemsenmediğim bir yerde başkalarına iyi hizmet sunmam mümkün değildir.					
6. Kuruma bağlı olmakla kurum içi iletişim faaliyetlerinin bir ilişkisi yoktur.					
7. Kurum içi iletişim faaliyetleri kurum içi kişiler arası ilişkileri olumlu yönde etkiler.					
8. Kurum içi iletişim faaliyetleri çalışma motivasyonunu yükseltir.					
9. Çalışma motivasyonumuz üzerinde kurum içi iletişim faaliyetlerinin etkisi bulunmamaktadır.					
10. Hizmet sunumumuzun daha nitelikli olması ancak kurum içi iletişim faaliyetleri ile sağlanır.					
11. Kurum içi iletişim faaliyetleri kurumu daha yakından tanımamıza olanak sağlamaktadır.					
12. Kurumun beni önemsemesiyle sunduğum hizmet arasında bir ilişki yoktur.					
13. Bu kurumda önemsendiğimi hissediyorum.					
14. Kurum içi iletişim faaliyetleri sunduğumuz hizmetleri daha nitelikli hale getirmiyor.					
15. Kamu kurumlarında düzenlenen kurum içi iletişim faaliyetleri verimliliği artırıcı etkileri bulunmaktadır.					
16. Ayrıntılı ve çözüm odaklı hazırlanan kurum içi iletişim faaliyetlerine bütçe ayırmak kurumun daha iyi hizmet sunmasına katkıda bulunur.					
17. Kamu kurumlarında organize edilen kurum içi iletişim faaliyetleri verimsizdir.					
18. Daha iyi hizmet verebilmek için kurumda düzenlenen kurum içi iletişim faaliyetlerine büyük bir istekle katılıyorum.					
19. Kamunun sunduğu hizmet kurum içi iletişim faaliyetleriyle daha da geliştirilebilir.					

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
20. Çoğu zaman kurumda hiçbir önemim olmadığı hissine kapılıyorum.					
21. Kurum içi iletişim faaliyetlerinin hizmet sunumunu iyileştirmesi kurumun itibarını artırır.					
22. Ast – üst ayrımı yapılmadan kurum içinde her düzey çalışana kurum içi iletişim faaliyetleri uygulanmalıdır.					
23. Kurum içi iletişim faaliyetlerinin yapılması, benim ve arkadaşlarımın sunduğu hizmetlere inanılmamasından kaynaklanmaktadır.					
24. Ne yapılırsa yapılsın kamunun sunduğu hizmet niteliği artırılmaz.					
25. Kurum içi iletişim faaliyetleri için harcanan zaman ve para boşunadır.					
26. Kurumumuzun daha iyi bir itibara sahip olmasında kurum içi iletişim faaliyetlerinin katkısı olduğunu düşünmüyorum.					
27. Kurum içi iletişim faaliyetleri, kurumda çalışanların birbirleriyle kurduğu iletişimi olumlu yönde etkilemiyor.					
28. Hizmetlerimizin daha iyi olması için kurum içi iletişim faaliyetleri sadece memur düzeyindeki çalışanlara uygulanmalıdır.					
29. Kurumsal imaj iyi planlanmış ve gerçekleştirilmiş kurum içi iletişim faaliyetleriyle daha olumlu bir noktaya getirilebilir.					
30. Kurum içi iletişim faaliyetleri kurumumuzu daha iyi tanımamıza her hangi bir katkı getirmiyor.					
31. Kurumumuzun imajı kurum içi iletişim faaliyetlerle daha da fazla iyileştirilemez.					
32. İçeriği doğru oluşturulan kurum içi iletişim faaliyetlerinin organize edilmesi zaman kaybı değildir.					
33. Kurum içi iletişim faaliyetleri kurumsal aidiyeti artırır.					
34. Nasılsa bir şeylerin değişmeyeceğine inandığımdan kurum içi iletişim faaliyetlerine katılmayı istemiyorum.					