

**Araştırma Makalesi / Research Article**

**KURUMSAL ALGI YÖNETİMİ SÜRECİNDE ÇALIŞANLARIN  
ROLÜ: KAMU YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİNE YÖNELİK BİR  
ARAŞTIRMA<sup>1</sup>**

Gamze ERDOĞRUL\*  
Prof. Dr. Burcu ÖKSÜZ\*\*

**ÖZ**

Bu çalışmanın amacı, İzmir’de faaliyet gösteren kamu kurumlarında görev yapan üst düzey yöneticilerin kurumsal algı yönetimi sürecinde çalışanların nasıl bir rol üstlendiğine ilişkin görüşlerini tespit etmektir. Araştırma kapsamında İzmir ilinde merkezi idarenin taşra teşkilatı olarak çalışmalarını sürdüren yirmi kamu kurumunun birinci amirleriyle yüz yüze yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilere göre, yöneticiler kurumsal algı yönetiminde çalışanların önemli bir rolünün ve sorumluluğunun olduğunu düşünmektedir. Çalışanların olumlu ve olumsuz davranışları, kurumların algısını önemli ölçüde etkilemektedir. Yöneticiler mesleki yeterlilik, uzmanlık, sorun çözme yeteneği, iletişim kurma becerisi gibi konuların kurumsal algı yönetiminde çalışanların güçlü yönleri olduğunun altını çizmişlerdir. Bunun yanında çalışanların güncel gelişmeleri ve mevzuatı sürekli takip etmeleri, teknolojiye uyum sağlamaları ve stresi iyi yönetebilmeleri gerekliliklerine vurgu yapılmıştır. Bu doğrultuda, çalışanların kurumsal algı yönetimi sürecine aktif olarak katılımlarının sağlanması ve bu konuda teşvik edilmeleri, güçlü algı oluşturulması ve sürdürülmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

**Anahtar kelimeler:** Algı, Kurumsal Algı Yönetimi, Kamu Kurumları, Kamu Çalışanları

<sup>1</sup> Bu çalışma, birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında hazırladığı yüksek lisans tezinden üretilmiştir  
\* İzmir Valiliği, Yatırım İzleme ve Koordinasyon Başkanlığı, Eğitim Koordinatörü, gamze.erdogrul@icisleri.gov.tr  
\*\* İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Medya ve İletişim Bölümü, Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Anabilim Dalı, burcu.oksuz@ikc.edu.tr



## **THE ROLE OF EMPLOYEES IN THE PROCESS OF CORPORATE PERCEPTION MANAGEMENT: A RESEARCH ON THE OPINIONS OF PUBLIC ADMINISTRATORS\***

### **ABSTRACT**

*The purpose of this study is to determine the views of senior executives working in public institutions in Izmir on the role of employees in the corporate perception management process. Within the scope of the research, face-to-face semi-structured interviews were conducted with the senior managers of twenty public institutions that continue their work as the provincial organization of the central administration in the province of Izmir. According to the data obtained, managers think that employees have an important role and responsibility in corporate perception management. Positive and negative behaviors of employees significantly affect the perception of institutions. Managers underlined that subjects such as professional competence, expertise, problem-solving ability and communication skills are the strengths of employees in corporate perception management. In addition, it was emphasized that employees should constantly follow current developments and legislation, adapt to technology and manage stress well. In this respect, ensuring the active participation of employees in the corporate perception management process and encouraging them in this regard are of great importance in terms of creating and maintaining a strong perception.*

**Key Words:** Perception, Corporate Perception Management, Public Organization, Public Employees.

## GİRİŞ

Pek çok disiplinin ilgi gösterdiği algı kavramına ve uygulamalarına atfedilen önem, geçmişten günümüze farklı başlıklar altında çalışmalar yapılmasına neden olmuştur. Ülkelerin ve kurumların yönetiminde geniş kapsamda algı yönetimi çalışmaları yürütülmüş, olumlu ve olumsuz yönleri üzerine çeşitli araştırmalar gerçekleştirilmiştir.

Algı yönetiminin olumlu yönleri yanında kötü niyetli kullanımına ve kitleleri manipüle edebilmesine ilişkin uygulamaları algı ve algı yönetimine yönelik bazı olumsuz değerlendirmelerin ortaya çıkmasına zemin hazırlamamıştır. Ancak algı yönetimi etik ilkeler doğrultusunda ve toplumsal değerlere hassasiyet göstererek yürütüldüğünde pek çok olumlu sonuçlar doğurabilecektir.

Çalışanlar, kurumların algı yönetiminde büyük bir önem taşımakta, bu sürece istekleri ve yetenekleri ile dahil olduklarında kurumların kitleleri ile iyi ilişkiler kurmasına aracı olmaktadır.

Algı, kişilerin duyuşsal izlenimlerini seçtiği, organize ettiği ve yorumladığı bir süreçtir (Agarwal, 2009: 1). “Birey, yaşantısının bir parçası olan herhangi bir nesneyi, durumu ya da olayı bütünsel bir anlama dönüştürerek algılar” (Kınay ve Atalay, 2021:58). Algı yönetimi süreci; kişilerin tanınmasını, yorumlanması ve anlaşılmasını diğer bir deyişle algılanmasını ve uygun stratejiler geliştirilmesini içermektedir (Arğın, 2021:5). Algı yönetimi “etkilemek istenilen kişi ya da kitle tarafından nasıl algılandığının araştırılarak, elde edilen bulgular çerçevesinde imajın istenilen yönde değiştirilmesi esasına dayanmaktadır.” (Alyar ve diğerleri, 2021: 316).

Algı yönetimi; itibar yönetimi, meşruiyet ya da kurumsal markalama gibi çeşitli araştırma disiplinlerinde bilimsel olarak incelenmektedir (van Halderen, 2008: 23). Algı yönetiminin ekonomik, siyasi, sosyal ve teknolojik değişimlerle entegre edilerek gelecekte etkin ve yaygın şekilde kullanılabilceği vurgulanmaktadır (Akkoyun, 2021:397).

Algı yönetimi, hedef kitlelerin istenen yönde etkilenmesi amacıyla yönelik gerçekleştirilen çalışmaları kapsamaktadır (Arğın, 2021:70). Saydam (2005) algı yönetimi ilkelerini “hedef kitlenin değerlerine uymalısın, hedef kitlenin kültürüne



özen göstermelisin, beklentilerin üzerinde yaklaşım sergilemelisin, kafaları karıştırmamalısın, sonuca odaklanmalısın, ölçmüyorsan yapmamalısın, gerçeklere dayanmalısın, tekrar etmelisin, farklılaşmaları yönetebilmelisin, görseiliği doğru yönetmelisin, düşüncelerden çok duygulara hitap etmelisin” olarak sıralamaktadır.

Çalışanlar kurumlarında desteklendiklerini hissetmeyi beklerler ve kurumların desteği çalışanların onaylanma, değer görme gibi duygusal ihtiyaçlarının karşılanmasında önemlidir (Gülaydın ve Aytaş, 2020: 3435). Kurumsal itibar oluşumunda çalışanlar rol oynarken, algıladıkları kurumsal itibarda kendilerini etkilemektedir (Tokmak ve diğerleri, 2013:2). Bu çalışmada İzmir’de görev yapan üst düzey kamu yöneticilerinin kurumsal algı yönetiminde çalışanların rolü hakkındaki görüşlerinin tespit edilmesine yönelik bir araştırma yürütülmüştür. Çalışma kapsamında öncelikle algı yönetimi ve kurumsal algı yönetimi teorik olarak açıklanmış, araştırma kısmında ise yöneticilerin görüşlerine yer verilerek çalışanların kurumsal algı yönetimindeki rolü tartışılmıştır.

## 1. TEORİK ÇERÇEVE

Algı, duyarlar aracılığıyla nesnel dünyanın öznel bilince aktarılmasıdır (Gönenç, 2018:9). Olguların ve nesnelere duyulmasının, görülmesinin, yorumlanmasının ve içsel hale getirilmesinin algıyı şekillendirdiği belirtilmektedir (Karabulut, 2014:40). Mesaj veren kişilerin kullandığı sembol ve sözcükler, alıcının tecrübeleri bağlamında değerlendirildiğinden alıcılar, mesajları her zaman aynı şekilde anlamayabilir (Bulut, 2017:21). Eraslan (2018:47) algıyı duyumların, duyumları ise beyne iletilen geçmiş deneyimlerin biçimlendirdiğini vurgulamaktadır. Baymur (2004: 140) ise geçmişte yaşananların, duyumların, tavırların ve güdülerin algılar üzerinde etkili olduğunun altını çizmektedir. Yeni bilgiler, deneyimler, kanaatler ve kuramlar bireylerin düşüncelerini ve algılarını şekillendirebilmektedir (Eren, 2010:69).

Algı yönetimi etkileme ve ikna etmenin hâkim olduğu psikolojik bir yönlendirme sürecidir (Bulut, 2017:25). Gönenç (2018:15) algı yönetimiyle kamuoyunun etkilenmesinin ve yönlendirilmesinin amaçlandığını vurgulamaktadır. Kurumsal algı yönetimi ise kurumların imajlarının, kimliklerinin ve itibarının yönetilmesinin sonucu olarak görülen dinamik bir süreçtir (Kahveci, 2019: 2). Algı yönetiminin amaçları; kriz durumlarında fırsatları yönetmek, değişime öncü olmak, insan ve eğitim odaklı teknolojiyi kullanmak olarak sıralanmaktadır

(Tutar, 2018: 110). Algı yönetimiyle kurumların ilgi alanındakilerde olumlu algılar oluşturmak amaçlanır ve bu süreçte bilgilendirmenin tesadüflere bırakılmaması gerekmektedir (Bulut, 2017: 26). Kurumların algılarının yönetiminde amaçları, sorumlulukları ve vizyonuna ilişkin bilgiler paylaşılmalı, planlı şekilde iletişim stratejilerine yön verilmelidir (JGK, 2019: 22).

Kurumsal algı yönetimi, hedef kitlelerin kurum hakkındaki algılarını etkilemek için kurumların sözcüleri tarafından tasarlanan ve yürütülen eylemleri içerir (Elsbach, 2003: 298). Kurumsal algı yönetiminin boyutlarına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir. Tabloda belirtildiği gibi kurumsal algılar; imaj, itibar ve kimlikten oluşmaktadır. Kurumsal algılar; sözlü açıklamalar, kategoriler, sembolik davranışlar ve fiziksel işaretlerle aktarılmaktadır. Kurumsal algı yönetimi liderler ve çalışanlar tarafından iç ve dış hedef kitlelere yönelik gerçekleştirilmektedir (Elsbach, 2003: 299).

**Tablo 1: Kurumsal Algı Yönetiminin Boyutları**

<b>Algılar</b> 1. Kurumsal İmaj: -kurumsal meşruluk -kurumsal doğruluk ve tutarlılık -kurumsal güvenilirlik 2. Kurumsal İtibar: -durum kategorileri -toplam kalite 3. Kurumsal Kimlik: -kendine özgü kimlik -durum kimlikleri	<b>Hareketler</b> 1. Sözlü Açıklamalar -savunucu açıklamalar -uzlaşmacı açıklamalar -normlara gönderme yapan açıklamalar -görüntüler içeren açıklamalar -ileriye dönük açıklamalar 2. Kategoriler/Etiketler -kapsayıcı -ayrıcalıklı 3. Sembolik Davranışlar -birincil işletme faaliyetleri -çalışanlara davranışlar -diğer gruplarla ilişkiler -seçilen eylem planına artan bağlılık 4. Fiziksel İşaretler -Kalıcı yapılar/artifaktlar -Logo, antetli kağıt, işaretler -Ofis dekoru, düzenlemesi
<b>Sözcüler</b> 1. Liderler 2. Çalışanlar	<b>Hedef Kitleler</b> 1. İç 2. Dış

**Kaynak:** Elsbach, 2003: 299.



Arıcı ve Destici (2014:13) çalışanları kurumsal algıyı dış hedef kitlelere taşıyan taşıyıcılar, yankı odaları ve lokomotif işlevi olan iletişimciler olarak üçe ayırmaktadır. Yazarlar, memnuniyet değerlendirmelerinin yapılması gerektiğini belirtmekte ve bu değerlendirmelere dayalı çıktılarının hizmet, meslek ve kurumsal yapı bağlamında uygulanmasının önemine işaret etmektedirler. Çakırkaya (2016:248) kurumların itibarı üzerinde en fazla etkisi olan paydaşın çalışanlar olduğunu vurgulamakta, iyi itibara sahip olmanın çalışanları kuruma çekeceğinin, iyi çalışanların da başarılı hizmetler vererek sahip olunan güçlü itibarın sürdürülmesine destek olacağına altını çizmektedir. Serinikli (2019: 586) ise çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin iş stresi üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Çalışanların kurumlarından destek aldığı algısı, kurumları ve üyelerini değerlendirmesini ve davranışlarını etkilemektedir. Örneğin, çalışanların kurumu ve amaçlarını benimsemesini sağlamaktadır (Kerse ve Karabey, 2017:376).

## **2. ARAŞTIRMA**

### **2.1. Yöntem**

Bu çalışmanın temel amacı, İzmir’de faaliyet gösteren kamu kurumlarında görev yapan üst düzey kamu yöneticilerinin kurumsal algı yönetiminde çalışanların rolüne ilişkin görüşlerini ortaya koymaktır. Araştırma kapsamında adli ve askeri kurumlar hariç merkezi idarenin taşra teşkilatı olarak çalışmalarını sürdüren kamu kurumlarının üst düzey yöneticileriyle yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Vatandaşlarla yoğun şekilde iletişimde bulunan 20 kurum amaca yönelik örnekleme ile belirlenmiştir. Görüşmeler 2020 yılı Eylül ve 2021 Ocak ayları arasında kurumların birinci amiri pozisyonundaki yöneticilerle kendi ofislerinde gerekli izinler alınarak gerçekleştirilmiş ve yazılı olarak kayıt altına alınmıştır.

Görüşme yapılan 22 yöneticinin 20’si erkek 2’si kadındır, yaş aralıkları 37 ile 62 arasındadır, 10’u lisans, 8’i yüksek lisans, 4’ü ise doktora eğitimini tamamlamıştır. Görüşmelerin en kısası 45 dakika, en uzununu ise 120 dakika sürmüştür. Elde edilen veriler betimsel analiz ile değerlendirilmiştir. Görüşmelerin yürütüldüğü kurumlar aşağıda yer almaktadır:

**Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığına Bağlı Kurumlar- Sosyal Güvenlik Kurumu İl Müdürlüğü**

**Çevre ve Şehircilik Bakanlığına Bağlı Kurumlar-** Tapu ve Kadastro 3. Bölge Müdürlüğü

**Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığına Bağlı Kurumlar-**MTA İzmir Ege Bölge Müdürlüğü

**İçişleri Bakanlığına Bağlı Kurumlar-** İl Göç İdaresi, İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü, İzmir Valiliği, İl Sahil Güvenlik Komutanlığı, Yatırım İzleme ve Koordinasyon Başkanlığı

**Kültür ve Turizm Bakanlığına Bağlı Kurumlar-**İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü

**Hazine ve Maliye Bakanlığına Bağlı Kurumlar-**İzmir Vergi Dairesi Başkanlığı

**Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına Bağlı Kurumlar-**TSE Ege Bölge Müdürlüğü

**Tarım ve Orman Bakanlığına Bağlı Kurumlar-**İzmir İl Tarım ve Orman Müdürlüğü, DSİ 2. Bölge Müdürlüğü, Meteoroloji 2. Bölge Müdürlüğü

**Ticaret Bakanlığına Bağlı Kurumlar-**Ege Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğü

**Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığına Bağlı Kurumlar-**İzmir Liman Başkanlığı, Karayolları 2. Bölge Müdürlüğü, TCDD 3. Bölge Müdürlüğü, PTT Başmüdürlüğü, UAB 3. Bölge Müdürlüğü

## **2.2. Bulgular**

Araştırma kapsamında elde edilen veriler; kurumsal algı yönetiminde çalışanların rolüne ilişkin görüşler, çalışanların güçlü yönleri, çalışanların geliştirilmesi gereken yönleri, çalışanların demografik özelliklerinin iletişime etkisine ilişkin görüşler olmak üzere dört başlık altında sınıflandırılmıştır.

### **2.2.1. Kurumsal Algı Yönetiminde Çalışanların Rolüne İlişkin Görüşler**

Araştırmaya katılan yöneticiler, kurumsal algı yönetiminde çalışanların birincil rolünü vurgulamaktadır. Çalışanlar kurumsal algı yönetimine dahil olmadıklarında, bu kapsamdaki faaliyetleri desteklemediklerinde ve kurumu temsil etmediklerinde kurumların güçlü algılara sahip olmasının ve sürdürmesinin mümkün olamayacağını altı çizilmiştir. Görüşlerden bazıları şu şöyledir:



“Çalışanların kurduğu iletişim bir kurumun vitrinidir, en büyük reklamdır. Halkın aklında kuruma dair kalan tek şey, o kurumda ona nasıl davranıldığıdır. Diğer unsurların tümü, bunun gerisinde kalır.” (Katılımcı 16)

“Çalışanlarımız algıyı şekillendirir, rolün %90’ı onlarındır. Biz dış unsurları verimli hale getirmeye gayret ederiz. Ama önemli olan çalışanın mutluluğu ve dolayısıyla bağlılığıdır. Onlar bunu vatandaşa yansıttığı sürece, kurumsal algı olumlu olur.” (Katılımcı 15)

Katılımcılardan bazıları, çalışanların olumlu ya da olumsuz davranışlarının kurumun diğer tüm çalışmalarını nasıl etkilediğini şu sözlerle açıklamışlardır:

“Milyonlar harcayarak yürütülecek bir reklam kampanyasını bir çalışanın vatandaşa kötü bir davranışı mahvedebilir. Ya da tam tersi kuruma negatif önyargılarla gelen bir vatandaş burada öyle iyi muamele ile karşılaşır ki düşünceleri bir anda değişebilir.” (Katılımcı 3)

“Kurum olarak ödeme tahsil etmek gibi vatandaş gözünde olumlu olmayan bir algıya sahip olduğumuzdan tepki çeken bir kurum olmamıza rağmen %79 gibi bir memnuniyet oranına sahip oluşumuz tamamen çalışanlarımızın olumlu davranışları ile mevzuat çerçevesinde doğru bilgileri aktarmaları sayesinde mümkün olmaktadır.” (Katılımcı 6)

Katılımcılardan biri, çalışanların kurumlarını nasıl temsil ettiğini ve bu temsilin itibarlarını nasıl şekillendirdiğini şöyle aktarmaktadır:

“Personelimiz arazide çalışırken kurumun sözcüsü ve temsilcisi görevini üstlenmekte. Özellikle sahadaki vatandaş, kurumu muhatap olduğu çalışan ile özdeşleştirmekte. Bir kişinin olumlu ya da olumsuz davranışı, tüm kurumun itibarını şekillendirmektedir.” (Katılımcı 12)

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

Görüşmelerde çalışanların kurumsal algı yönetimindeki güçlü yönlerinden söz edilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticiler, çalışanların kurumsal algı yönetimindeki güçlü yönlerini mesleki yeterlilik, uzmanlık, çözüm odaklılık, dikkatli olmak, ilgili davranmak, kurumun kültürüne uyum gibi güçlü yönlerini vurgulamışlardır. Bu görüşlerden bazıları şu şekildedir:



“Azimli olmaları gerek vatandaşla gerek dış kurumlarla ilişkilerde yapıcı ve çözüm odaklı davranmaları algımızı olumlu etkiliyor. Dikkatli, işini ciddiye alan kişilerle çalışıyoruz.” (Katılımcı 1)

“Kurumsal algı yönetilirken çalışanların kurumsal kültüre hâkim olmaları ve bu doğrultuda davranmaları çok önemlidir. Çalışanların sorun çözmede titiz davranmaları takdir edilen yönlerdendir.” (Katılımcı 10)

“Kapıdan içeri giren her vatandaşa evine gelmiş misafire gösterdiği ilgiyi, saygıyı göstermeleri, her vatandaşın kapıdan mutlu çıkmasını sağlamaları, kuruma yüksek bağlılıkları.” (Katılımcı 15)

Çalışanların vatandaşlara hizmet vermek için özverili çalışmalarının kurumsal algı yönetimindeki önemini şu sözlerle aktarmıştır:

“Yakın zamanda deprem yaşadık, bizim çalışanlarımız içinde de kendi evleri hasar görenler bile yardım çadırlarına en kısa süre içerisinde ulaştılar. En yüksek bütçeli reklam kampanyalarını bile yürütsek, oradaki insanların nezdinde bu kadar başarıya ulaşamazdık.” (Katılımcı 19)

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

Yöneticiler görüşmelerde stres yönetimi, teknolojiye adaptasyon, güncel gelişmelerin takibi ve mevzuatı takip etme gibi konularda çalışanların kendilerini geliştirmeleri gerekliliğine vurgu yapmışlardır. Bazı görüşler şöyledir:

“Güvenilir bilgi, güncel gelişmeler ve mevzuat takibi olmalıdır. Bununla birlikte önemli bir unsur da çalışanların teknolojiye adaptasyonudur.” (Katılımcı 9)

“Yerimizde sayarsak geri gideriz, teknoloji geliyor. Bu alandaki çalışmalarını yakından takip ediyoruz. Hizmet içi eğitimler ve iller arası etkileşim oldukça önemli bizim için.” (Katılımcı 19)

“Stres yönetimi konusunda biraz desteğe ihtiyaç duyuyorlar ama bu da doğal bir durum. Günde 10 işlem yaptıklarında daha makul bir seviyedeyken günde 600 işlemde aynı sakinliği korumaları mümkün olmuyor.” (Katılımcı 18)

“Günde 12 bin ziyaretçinin geldiği kurumumuzda en hızlı ve doğru şekilde hizmet etmeye çalışmalarını kolay oluyabiliyor.” (Katılımcı 17)



“Yoğunluk dolayısıyla streslerini yönetme konusunda zaman zaman takviyelere ihtiyaç duyulabilmekteler.” (Katılımcı 12)

Yöneticilerin görüşlerine göre kurumsal algı yönetimde çalışanların kendilerini sürekli olarak geliştirmeleri ve eksik yönlerini güçlendirmeleri gereklidir. Teknolojiye uyum sağlama ve stres yönetimi kurumsal algı yönetimde çalışanların rolü açısından katılımcıların sıklıkla söz ettikleri konular olmuştur.

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

Araştırma kapsamında yöneticiler, çalışanların demografik özelliklerinin kurumsal algı yönetimde iletişim kurmaları ve iletişimin başarısı açısından etkilerinden söz etmişlerdir. Bu konuda katılımcıların görüşlerinde önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bazı yöneticilerin çalışanların yaşlarını tecrübeleriyle ilişkilendiren değerlendirmelerden bazıları şu şekildedir:

“Gençlerin kurumu tanınması, karakterinin oturması biraz zaman alabiliyor. Deneyimli personelimiz iletişimde daha başarılı diye düşünüyorum. 35 yaş üstünü daha yapıcı, daha egosunu geride bırakmış bir grup olarak tanımlıyorum.” (Katılımcı 2)

“Eski ve deneyimli personelin daha başarılı olduğunu düşünüyorum. Yeni gelen jenerasyonda aşırı bir özgüven var. Onlara karşı katılımcı bir yönetim tarzı yaratmaya çalışıyoruz. Ceza vermeyi tercih etmiyor, bunun yerine davranışı önüyoruz.” (Katılımcı 3)

“Gençler stratejik iletişime çok yatkın değil. Bir suç tespit edildiğinde agresif tavırlar içerisindedir. Ama yaş aldıkça sakin kalmayı öğreniyor, dengesini kurabiliyor.” (Katılımcı 16)

Yöneticilerden bazıları, çalışanların genç olmasının getirdiği avantajları şöyle açıklamıştır:

“Yaşlarının genç oluşu onlara dinamizm katıyor, enerjileri yüksek, heyecanları var. Kariyerlerinin başındalar ve yükselmeye yönelik heveslerinden dolayı yapabileceklerinin en iyisini yapmaya gayret ediyorlar. 20/30 yıllık memurlarda aynı şevk kalmayabiliyor.” (Katılımcı 4)

“Yaş gençleştikçe daha dinamik olduğuna ve bunun da iletişime pozitif yansımaları olduğuna inanıyorum.” (Katılımcı 7)

“Gençler vatandaşla iletişimde daha güler yüzlü ve anlayışlı. İleri yaşlardaki çalışanlarımız, kendini geliştirme konusunda hevesiz ve yetersiz bu da iletişimlerine yansımakta.” (Katılımcı 6)

Görüşmelerde bazı yöneticiler, demografik özelliklerin çalışanların iletişimleri üzerinde etkileri olmadığını; iletişim becerilerinin kişiden kişiye değiştiğini vurgulamıştır:

“Hizmet alanlar ile iletişimde, çalışanlarımızın demografik özelliklerinin çok etkin bir rol oynadığını düşünmüyorum.” (Katılımcı 22)

“İletişimdeki başarı, kişiden kişiye göre değişir. Bazen yaştan, eğitimden, deneyimden ve cinsiyetten bağımsız olabilir. İnsanlara davranış, adap edep aile ocağından gelir, burada öğrenilir, okulla şekillenir.” (Katılımcı 20)

“Bu konuda bir ayırım yapmıyoruz, hepimiz aynı işi yapıyoruz. Yaşça daha büyük çalışanlarımız daha tecrübeli, daha çekip çeviren, büyüklük yapıp koruyan bir rol üstlenirken, daha genç olan personel daha güler yüzlü davranabiliyor.” (Katılımcı 18)

“Cinsiyete dayalı bir farklılık olduğunu düşünmüyorum. Bu konuda bir ayırım yapmıyoruz, hepimiz aynı işi yapıyoruz.” (Katılımcı 18)

“Çalışanlarımızın kurduğu iletişim açısından cinsiyet anlamında herhangi bir fark yok yani sistematik iletişim içerisinde kadın çalışanlarımızla biraz daha dikkatli ve nazik konuşmaya çalışıyoruz.” (Katılımcı 16)

“Cinsiyet konusunda nötr düşünmekteyiz.” (Katılımcı 14)

Araştırmaya katılan yöneticilerden bazıları, kadın çalışanların bazı yönlerinin iletişim kurma biçimlerini olumlu yönde etkilediğini şu sözlerle vurgulamışlardır:

“Cinsiyetin etkisi olduğunu düşünüyorum. Kadınlar, vatandaşlarla diyalogda daha başarılı. Kadının dokunduğu her yer daha naif, daha seçkin. Davranışları, üslubu kesinlikle daha iyi.” (Katılımcı 7)

“Kadın çalışanların iletişim ve empati kurma, kendini ifade etmekte çok daha başarılı olduğunu düşünmekteyim.” (Katılımcı 10)

“Erkekler de kadınlar da kendini rahat bir şekilde ifade edebiliyor ama kadınlar iletişimde biraz daha başarılı. Kadınlara karşı pozitif ayrımcılık uyguluyoruz çünkü her eşitlik adalet demek değildir, kadın çalışanlarımızın hayattaki sorumlulukları daha fazla, daha ağır.” (Katılımcı 3)

Katılımcılardan biri ise erkeklerin kendi aralarındaki iletişimin daha düz, daha dolaysız olduğunu vurgulamıştır.

Aşağıda yer alan tabloda yöneticilerin algı yönetiminde çalışanların rolüne ilişkin görüşleri tematik olarak belirtilmiştir.

**Tablo 2: Kurumsal Algı Yönetimi Sürecinde Çalışanların Rolüne İlişkin Görüşler**

Çalışanların Güçlü Yönleri	Mesleki Bilgi	Katılımcı 4, Katılımcı 6, Katılımcı 16, Katılımcı 19, Katılımcı 22
	Olumlu Davranış Kalıpları	Katılımcı 1, Katılımcı 2, Katılımcı 8, Katılımcı 10, Katılımcı 16
	Hizmet Süre Standartlarına Uyum	Katılımcı 3, Katılımcı 4, Katılımcı 8, Katılımcı 15
	Kurumsal Aidiyet	Katılımcı 2, Katılımcı 4, Katılımcı 10, Katılımcı 17
Çalışanların Geliştirilmesi Gereken Yönleri	Mevzuat Takibi	Katılımcı 9, Katılımcı 19
	Stres Yönetimi	Katılımcı 5, Katılımcı 12, Katılımcı 17, Katılımcı 18
	İnisiyatif Kullanabilme	Katılımcı 5, Katılımcı 8, Katılımcı 14
	Kişisel Gelişim, Ego	Katılımcı 1, Katılımcı 7

Çalışanların Kurduğu İletişimi Etkileyen Faktörler	Yaş	Yükseldikçe Olumlu Etki	Katılımcı 2, Katılımcı 3, Katılımcı 16
		Azaldıkça Olumlu Etki	Katılımcı 4, Katılımcı 6, Katılımcı 7
		Nötr	Katılımcı 1, Katılımcı 5, Katılımcı 18, Katılımcı 20, Katılımcı 22
	Cinsiyet	Kadınlar Daha Başarılı	Katılımcı 3, Katılımcı 7, Katılımcı 11, Katılımcı 13
		Erkekler Daha Başarılı	Katılımcı 10
		Nötr	Katılımcı 1, Katılımcı 2, Katılımcı 4, Katılımcı 12, Katılımcı 14



## SONUÇ

Bu çalışma kapsamında İzmir’de faaliyet gösteren kamu kurumlarının birinci amirleriyle yapılandırılmış görüşmeler yapılmış ve kurumsal algı yönetiminde çalışanların rolüne ilişkin görüşleri ortaya konulmuştur. Yöneticilere göre çalışanların kurumsal algı yönetimi sürecinde birincil bir rolü vardır. Görüşmelerde çalışanların sözleriyle ve davranışlarıyla kurumların güçlü bir algı oluşturmasının ve sürdürmesinin temelini oluşturduğu vurgulanmıştır. Yöneticiler, çalışanlar kurumsal algı yönetimi sürecine dahil olmadıklarında; faaliyetlerin sekteye uğrayacağı ve dolayısıyla amaçları başarmanın mümkün olmayacağı altını çizmişlerdir.

Katılımcılara göre kurumlar yüksek bütçelerle algı yönetimi çalışmaları yürütse de çalışanlar kurumlarını temsil etmediklerinde, bu çalışmalar başarıyı getirmemektedir. Örneğin, bir çalışanın yanlış bir sözü veya olumsuz bir davranışı vatandaşların kamu kurumuna karşı algısını etkileyebilir. Benzer şekilde çalışanların vatandaşlarla iyi iletişim kurması ve olumlu davranışları kurumsal algıyı güçlendirebilir. Dolayısıyla çalışanlar, kamu kurumlarının algı yönetimi sürecinde vatandaşlarla buluşma ve dolayısıyla iletişim temsilcileridir.

Görüşmelerde belirtilen konulardan biri, çalışanların güçlü yönleri üzerine olmuştur. Mesleki yeterlilik, işinde uzmanlık, vatandaşlarla iyi iletişim kurma, kurum kültürünü benimseme ve kültüre uygun davranma, sorun çözme becerisi, güler yüzlülük ve fedakârlık gibi güçlü yönlerden söz edilmiştir. Katılımcıların en fazla vurguladıkları kurumsal algı yönetiminde geliştirilmesi gereken yönler ise mevzuatları ve güncel gelişmeleri takip etme, teknolojiye uyum ve stres yönetimi olmuştur.

Araştırmada çalışanların demografik özelliklerinin kurumsal algı yönetiminde iletişim kurma biçimlerini nasıl etkilediği üzerine de görüşler elde edilmiştir. Bazı yöneticiler genç olmanın, bazı yöneticiler ise tecrübeli olmanın getirdiği avantajlardan söz etmiştir. Görüşmelerde katılımcılardan bazıları, demografik özelliklerin iletişim kurma açısından farklılıklar oluşturmadığını, iletişim kurma becerisinin kişiden kişiye değiştiğinin altını çizmişlerdir.

Çalışma kapsamında yöneticiler, kamu kurumlarında çalışanların kurumsal algı yönetiminde birincil rolü ve sorumluluğu olduğunu belirtmişlerdir.

Bu doğrultuda çalışanların algı yönetimi sürecine daha fazla dahil edilmeleri, önerilerinin dinlenmesi, şikayetlerinin çözülmesi, toplantılar ve eğitimler gibi etkinliklerle çalışanların rollerinin aktarılması, motivasyonlarının artırılması ve sürekli olarak kendilerini geliştirmelerinin sağlanması gerektiği söylenebilmektedir.

## **KAYNAKÇA**

AGARWAL, K. (2009). Perception management: The management tactics. Global India Publications.

AKKOYUN, B. (2021). Algı Yönetimi ve Örgütsel İnovasyon Örgütsel Öğrenmeyi Nasıl Tetikler. Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi, 1(49), 394-423.

ARĞIN, E. (2021). Algı, Sosyal Algı ve Algı Yönetiminin Sosyal Medyada Kullanımı. Ankara: İksad Yayınevi.

ALYAR, P., PİRTİNİ, S., & YÜCEL, N. (2021). Pazarlamada Yeni Eğilimler Açısından Nöropazarlama ve Algı Yönetimi Üzerine Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 16(55), 311-341.

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

BAYMUR, F. B. (2004). Psikolojiye Giriş. İstanbul, İnkılap Kitabevi.

BULUT, Y.H. (2017). Büyük Dizayn Algı Savaşları. İstanbul: YeniYüzyıl Yayınları.

ÇAKIRKAYA, M. (2016). Perakende Sektöründe İtibar Yönetimi. Konya: Eğitim Yayınevi.

ELSBACH, K. D. (2003). Organizational Perception Management. *Research in Organizational Behavior*, 25, 297-332.

ERASLAN, L. (2018). Sosyal Medya ve Algı Yönetimi: Sosyal Medya İstihbaratına Giriş. Ankara: Anı yayıncılık.

EREN, E., (2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Yayınları

GÖNENÇ, Ö. (2018). Medyada Algı Yönetimi. İstanbul: Derin Kitapevi.



GÜLAYDIN, M., & AYTAŞ, G. (2020). Algılanan Örgütsel Desteğin Duygusal Emek Davranışları Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 3433-3450.

<https://www.jandarma.gov.tr/indirilebilir-icerikler/degisken-guvenlik-algisi> (Erişim tarihi 01.04.2020)

KAHVECİ, S. (2019) Örgütsel Algı ve Örgütsel Algı Yönetimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KARABULUT, B. (2017). Algı Yönetimi. İstanbul: Alfa Basın Yayımlar Dağıtım San.Tic. Ltd.Şti.

KERSE, G., KARABEY, C.N. (2017) Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4)375-398.

KINAY, K., & ATALAY, G. E. (2021). Sosyal Medyada Trol Hesaplar ve Algı Yönetimi: COVID-19 Sürecinde Twitter'da Aşı Karşıtlığı. *Medya ve Kültürel Çalışmalar Dergisi*, 3(2), 56-63.

SAYDAM, A. (2005). Algılama Yönetimi. İstanbul: Remzi Kitabevi.

SERİNLİKLİ, N. (2019) Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Örgütselleşmenin Aracılık Rolü, *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*,7(18)499-515.

TOKMAK, İ., STAUB, S., TURGUT, H. (2013) Algılanan Kurumsal İtibarın Çalışanların İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, 21.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri,90-95

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

VAN HALDEREN, M. (2008). Organizational Identity Expressiveness And Perception Management (No. EPS-2008-122-ORG), ERIM Ph.D. Series Research in Management, 122





