

T.C.
YAŞAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İLETİŞİM ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

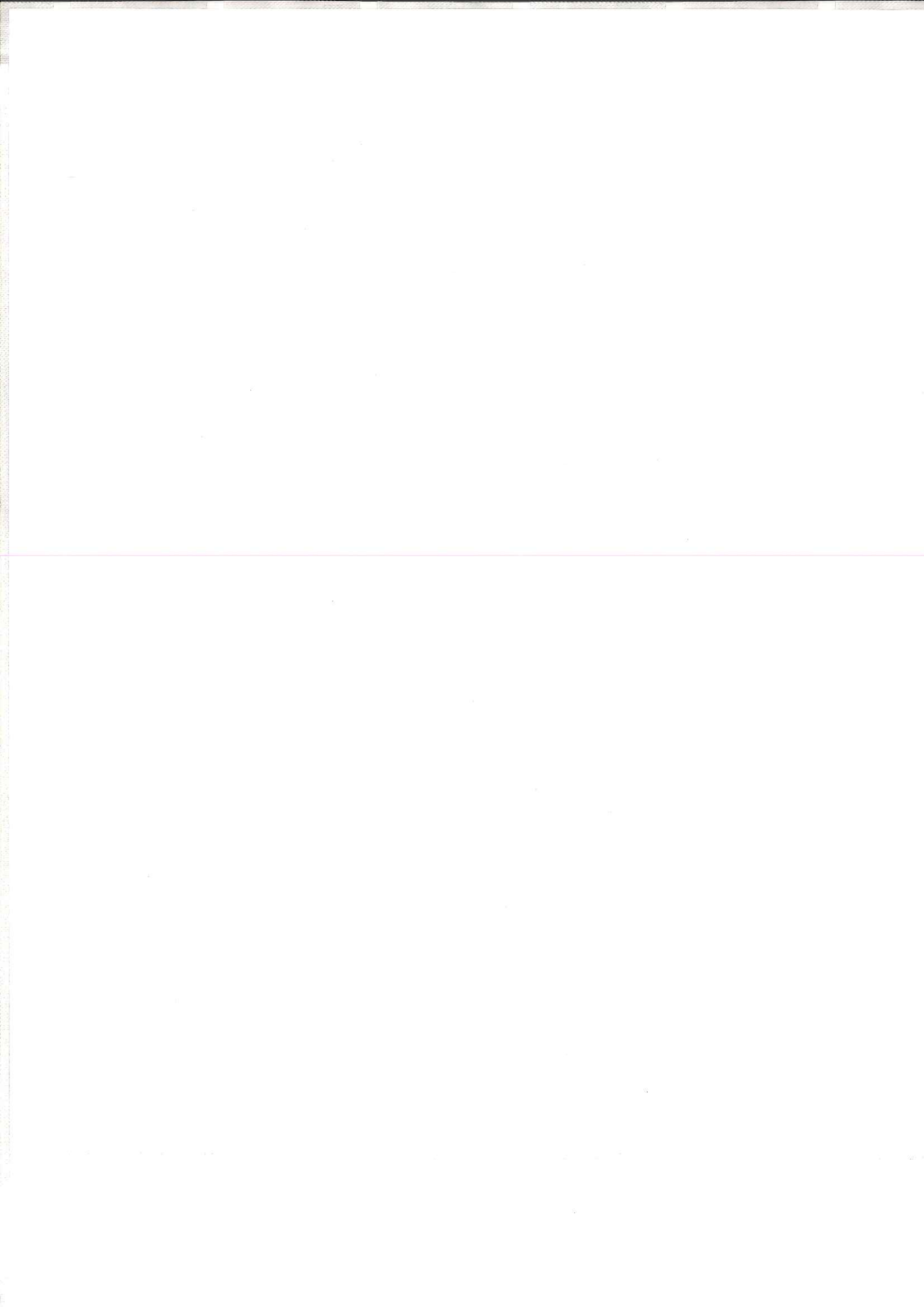
BELEDİYELERDE KURUMSAL İLETİŞİMİN KURUMSALLAŞMADAKİ
ÖNEMİ,
İZMİR BELEDİYELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Gözde ÇALIŞKAN

Danışman

Doç. Dr. Ferah ONAT

İZMİR, 2016

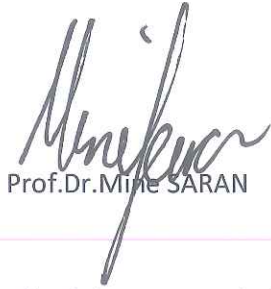


Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre yüksek lisans derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.



Doç.Dr.Ferah ONAT (Danışman)

Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre yüksek lisans derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.



Prof.Dr.Mine SARAN

Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre yüksek lisans derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.



Prof.Dr.Işık ÖZKAN



Doç.Dr.Çağrı BULUT

Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Belediyelerde Kurumsal İletişimin Kurumsallaşmadaki Önemi, İzmir Belediyeleri Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

30/05/2016

Gözde ÇALIŞKAN



ÖZET

YÜKSEK LİSANS

BELEDİYELERDE KURUMSAL İLETİŞİMİN KURUMSALLAŞMADAKİ ÖNEMİ,

İZMİR BELEDİYELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Gözde ÇALIŞKAN

Yaşar Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İletişim Anabilim Dalı

Yerel halkın demokratik seçimi ile göreve başlayan belediye yönetimlerinin, halkın beklenti ve isteklerini yerine getirebilmeleri için öncelikli olarak kurumsal bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Kurumsal yapılanma, belediyeler tarafından üstlenilen görevlerin yerine getirilmesine, hedef kitleler üzerinde belirli bir itibarın, imajın, güvenin ve desteğin sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Fakat kurumsal yapılanmanın ve yönetimin gerçekleşebilmesi için belediyelerin kurumsal iletişime olan ihtiyacının farkında olmak gerekmektedir. Kurumsal iletişim faaliyetleri, hedef kitlelerle etkileşim yolu ile belediyelerin, kurumsal beklentilere uygun olarak davranışta bulunmasına yardımcı olmaktadır. Kurumsal iletişim faaliyetlerinin uygulanması, kurumsallaşmanın temel özelliği olan sürekliliğin sağlanabilmesi için olanak tanımaktadır.

Bu çalışma; kurumsallaşma kavramı, kurumsallaşma teorisi ve kurumsal iletişim faaliyetleri ilişkisi üzerinden, İzmir belediyelerinin iletişim ile ilgili departmanlarında yöneticilik yapan 11 deneyimli kişinin, derinlemesine görüşme yöntemi ile yüz yüze ve online olarak alınan fikirleri ile ortaya çıkan sonuçlara dayanarak açıklanmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre; belediyelerde kurumsal yönetimin ve kurumsallaşmanın gerçekleşebilmesi için kurumsal iletişim faaliyetlerine önem vermesi ve bu faaliyetleri uygulamaya dönüştürülmesi gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, Kurumsal İletişim, Kurumsal Teori, Belediyeler.

ABSTRACT

Master Thesis

IMPORTANCE OF CORPORATE COMMUNICATION IN MUNICIPALITIES, A RESEARCH ON İZMİR MUNICIPALITIES

Gözde ÇALIŞKAN

Yaşar University

Institute of Social Sciences

Department of Communication

Local authorities that democratically come into office with support of local residents should have corporate infrastructure in order to carry out expectations and desires of the public. Institutional structuring helps municipalities to perform their duties undertaken and provides specific assistance to build confidence, good reputation and on target groups. However, to be able to realize Institutional structuring, it is essential to be aware of municipalities' need to Institutional structuring. Corporate communication activities with interacting target groups help municipalities to act according to corporate expectations. Implementation of corporate communication activities enables opportunity to provide sustainability which is basic characteristic of institutionalization.

In this study, the results of interviews that emerged from the face to face and online deep interview methodology with 11 senior managers of communication departments in İzmir Municipalities' will be explained out of the relations between institutionalization concept, institutionalization theory and corporate communication activities. According to research results; in order to realize corporate management and institutionalization in the municipalities; importance should be attach to the corporate communication activities and this activities should be transform into implementation.

Keywords: Institutionalization, Corporate Communication, Corporate Theory, Municipalities.

TEŞEKKÜR

Gerçekleştirmiş olduğum araştırma, belediyelerde kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için kurumsal iletişim yönetimine olan ihtiyacı ortaya çıkarabilmek ve öneminden bahsedebilmek amacıyla planlanmıştır.

Çalışmanın gerçekleştirilmesinde birçok kişinin büyük emeği ve desteği bulunmaktadır.

Eğitime ve kişisel gelişime verdiği önemi her zaman göstererek, çalışanlarını hayallerini gerçekleştirebilmeleri için cesaretlendiren Bornova Belediye Başkanım Sayın Olgun ATİLA' YA,

Kendisinden araştırmam boyunca çok şey öğrendiğim, tez çalışmamda yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen, Sayın Dekanım Prof. Dr. Sayın Ümit ATABEK'E ve sevgili hocam Doç. Dr. Sayın Ferah ONAT'A,

Araştırmaya görüşleri ile katkı sağlayan İzmir belediyelerinin değerli yöneticilerine,

Hayatımın her anında yanımda hissettiğim sevgili ailem ve ailemin bir parçası olan değerli eşim Hakan ÇALIŞKAN'A sonsuz teşekkürlerimi sunarım...

Gözde ÇALIŞKAN

13.05.2016

İÇİNDEKİLER

BELEDİYELERDE KURUMSAL İLETİŞİMİN KURUMSALLAŞMADAKİ ÖNEMİ, İZMİR BELEDİYELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM KURUMSALLAŞMA

1.1. Kurumsallaşmanın Kavramsal ve Kuramsal Çerçevesi	2
1.1.1. Kurum ve Örgüt Kavramı	2
1.1.2. Kurumsallaşma Kavramı.....	4
1.1.3. Kurumsallaşma Kavramının Temel Yaklaşımları.....	5
1.1.3.1. Kurumsal Teori	5
1.1.3.2. Yeni Kurumsal Teori	9
1.1.3.3. Kurumsallaşma Teorisi ve Yeni Kurumsallaşma Teorisinin Ortak Özellikleri Ve Farklılıkları.....	14
1.2. Kurumsallaşma Süreci	17
1.2.1. Kurumsal Yönetim	19
1.2.2. Kurumsallaşma Aşamaları	22
1.2.3. Kurumsallaşma Göstergeleri.....	27
1.3. Kurumsallaşma Sürecinde Karşılaşılan Engeller ve Kurumsallaşamama	31
1.3.1. Globalizasyon ve Çevresel Analizin Yapılmaması	33
1.3.2. Yönetimsel Engeller.....	34
1.3.3. Finansal Engeller.....	35

1.3.4. İnsan Kaynağının Yönetimi Yetersizliği.....	36
1.3.5. İletişimin Yanlış Yönetimi.....	36
1.3.6. İnovasyona Kapalılık	39
1.3.7. Teknolojinin Takip Edilememesi.....	40
1.3.8. Bireyselleşme Sorunu.....	40
1.4.Kurumsallaşma Sürecine Etki Eden Uygulamalar	41
1.4.1. Yönetim Fonksiyonlarının Etkin Kullanımı.....	41
1.4.2. Kurum Kültürü.....	43
1.4.3. İnsan Kaynakları Yönetimi	45
1.4.4. Toplam Kalite Yönetimi	47
1.4.5. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama.....	50
1.4.6. Stratejik maliyet yönetimi	54
1.4.7. Kurumsal İletişim Yönetimi.....	56

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL İLETİŞİM YÖNETİMİ

2.1.Kurumsal İletişim Kavramı ve Tarihsel Gelişimi	58
2.2. Kurumsal İletişim Kategorileri	60
2.2.1. Kurum-İçi İletişim	61
2.2.2. Kurum Dışı İletişim	64
2.3.Kurumsal İletişimde Araç ve Kanallar.....	66
2.3.1. Yazılı İletişim Araçları.....	67
2.3.2. Sözlü İletişim Araçları	68
2.3.3 Görsel-İşitsel İletişim Araçları.....	70
2.3.4. Sosyal Medya	71
2.3.5. Elektronik İletişim Araçları	73
2.4.Kurumsal İletişim Teknikleri	74

2.4.1. Biçimsel İletişim (Formel)	74
2.4.1.1. Yatay İletişim	75
2.4.1.2. Dikey İletişim	76
2.4.1.3. Çapraz İletişim	77
2.4.2. Biçimsel Olmayan İletişim (İnformel)	78
2.5. Kurumsal İletişimin Görev ve Sorumlulukları	79
2.6. Kurumsal İletişim Yönetimi Sürecinde Etkili Alanlar	82
2.6.1. Kurum Kültürünün Yönetimi	82
2.6.2. Kurum Kimliği Yönetimi	86
2.6.3. Kurumsal İtibar Yönetimi	88
2.6.4. Kurumsal Marka Yönetimi	90
2.6.5. Kurumsal İmaj Yönetimi	91
2.6.6. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yönetimi	92
2.6.7. Kurumsal Paydaş İletişimi Yönetimi	97
2.6.8. Kriz İletişimi Yönetimi	100
2.6.9. Lider-Yönetici İletişimi Yönetimi	101
2.6.10. Kurumsal Davranış Yönetimi	103
2.6.11. Kurumsal Öğrenme	106
2.7. Kurumsal İletişimin Kurumsallaşma Açısından Önemi ve Kapsamı	107

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BELEDİYELERDE KURUMSALLAŞMA VE KURUMSAL İLETİŞİM

3.1. Belediye Kavramı ve Belediyelerin Tarihsel Gelişimi	109
3.2. Belediye Türleri	111
3.2.1. Büyükşehir Belediyeleri	112
3.2.2. İlçe Belediyeler	113
3.3. Belediyenin Görev, Yetki ve Sorumlulukları	114

3.4. Belediyelerde Kurumsal Yapılanma	117
3.4.1. Belediye Başkanı.....	122
3.4.2. Belediye Meclisi.....	124
3.4.3. Belediye Encümeni	126
3.4.4. Belediye Personeli.....	127
3.4.5. Belediye Paydaşları.....	129
3.5. Belediyeler Açısından Kurumsallaşma ve Kurumsal İletişim Yönetimi	130
3.6. Belediyelerde Kurumsal İletişimin Yürütüldüğü Birimler	132

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA VE YÖNTEM

4.1. Araştırma Amacı	135
4.2. Araştırma Önemi	135
4.3. Araştırma Yöntemi	136
4.4. Kavramsal Çerçeve	140
4.5. Araştırma Soruları	142
4.6. Araştırma Kapsamı ve Sınırlılıkları	142
4.7. Veri Toplama Tekniği	143
4.8 Evren ve Örneklem	144
4.9 Verilerin Analizi.....	146
4.9.1. Bulgular.....	147
4.10 Sonuç ve Öneriler.....	161
KAYNAKLAR	168
EKLER.....	186
KISALTMALAR.....	189

TABLolar LİSTESİ

Tablo	Sayfa
Tablo 1: Kurumsallaşma Yaklaşımları	6
Tablo 2: Kurumsal Teori ile Yeni Kurumsal Teori Farklılaşan Özellikleri	15
Tablo 3: Stratejik Yönetim Süreci	53
Tablo 4: Osmanlı İmparatorluğu'ndan Günümüze Belediye Sayıları	111
Tablo 5: Genel İstatistik	117
Tablo 6: Belediye ve Bağlı Kuruluşları İle Mahalli İdare Birlikleri Tasnif Cetvelleri	118
Tablo 7: (III) Sayılı Liste: Diğer Müdürler Kadro Unvanları	119
Tablo 8: Belediye Meclis Üye Sayısı	124
Tablo 9: Araştırmaya Katılan Belediyeler	144
Tablo 10: Katılımcıların Eğitim Durumu	146
Tablo 11: Katılımcıların Cinsiyet Bilgisi	146
Tablo 12: Kurumsal İletişim Yönetimi İle İlgilenen Departmanlar	151

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1: Kurumsallaşma Süreci.	18
Şekil 2: Kurumsal Yönetim İlkeleri	20
Şekil 3: Carroll'un İşletmelerin Sorumluluk Piramid'i	92
Şekil 4: Belediye Paydaşları	128
Şekil5: Katılımcıların Eğitim Durumu Grafiği	146

GİRİŞ

Var oluştan bu yana insanoglu için en temel ihtiyaçlardan biri iletişim kurabilmektir. Farklı nitelikteki insanların bir araya gelerek oluşturdugu kurumlar için de, iletişim yaşamsal bir gereklilik olmaktadır. Dünya üzerinde yer alan her kurum, belirli bir hedef kitleye farklı iletişim yöntemi ve kanalları aracılığıyla ulaşmaya çalışmaktadır. Doğru yöntem ve stratejiler kullanıldığında, kurumlar için yaşamsal devamlılık kolaylaşmaktadır. Yaşamsal devamlılığın ve sürekliliğın anahtar kavramı ise kurumsallaşmadır. Gün geçtikçe çoğalan rekabet ortamı içerisinde kurumlar açısından doğru kararları vererek, doğru politikaları hayata geçirebilmeleri oldukça zorlaşmaktadır. Özellikle kurumsallaşma olgusunun ortaya çıkışından bu yana, rekabet belirli stratejileri beraberinde getirmektedir. Kurumsallaşma hedefini stratejik planları arasına alarak yola çıkan her kurum için de, iletişim kurma yetisi önemli olmaktadır.

İletişimin kurumsal çerçeve ile biçimlendirilmiş hali olarak kurumsal iletişim, kurumsallaşmaya farklı açılardan etki edebilmektedir. “Kurumlar ahenkli bir şekilde işleyen kendi içerisinde barışık bir kurumsal yapılanmaya sahip olmak istiyorlarsa iç halkla ilişkiler faaliyetlerine önem vermek zorundadırlar” (Taşdemir ve Arklan,2010, s. 33). Gerçekleştirilen tez çalışması güçlü bir kurumsallaşmanın oldukça zor olduğu belediyeler açısından, kurumsal iletişimin önemini ortaya çıkarmayı hedeflemiştir. Bugün dünya üzerinde yer alan birçok kurum, kurumsallaşmayı sağlayabilmek adına farklı çabalar sergilemektedir. Ancak belediyeler hitap ettikleri tüm hedef kitlelerin desteği ile interaktif olarak kurumsal faaliyetlerini sürdüren yapılarıdır. Kurum içi ve kurum dışı gerçekleştirdikleri tüm faaliyetlerde kurumsal bir tavır sergilemek ve vatandaşlarını sergilemiş olduğu hizmete tatmin ederek, inandırabilmek durumundadır. Hedef kitlelerinin desteğini alabilmek için çaba gösteren belediyelerin, bu nedenle öncelikli hedefleri kurumsallaşabilmektir. Önceden belirlenmiş kurallar ve değerler çerçevesinde şekillenen belediyelerin kurum yapıları, kurumsallaşmış olarak algılandıkları sürece, hedef kitleleri tarafından yeniden tercih edilebilir.

Kurumsallaşma; bir kurumun sahip olduğu köklü geçmişten gelen değerler, çevresel ve toplumsal şartlar ile şekillenmiş mimari yapılanmadır. Bu yapının şekillenmesinde, sarf edilen çabaların hammaddesi ise geçmiş ve gelecek arasında bir köprü görevi gören iletişimdir. İletişim kurumlar tarafından yönetsel çalışmaları sürdürme, kurum içerisinde personel, paydaşlar, müşteriler, tedarikçiler, yerel halk

ile ilişkileri sürdürme amacıyla yüzyıllardır kullanılmaktadır. Kurumsal iletişim de kurumlarda yazılı, sözlü, resmi ya da gayri resmi olarak farklı biçimlerde kullanılmaktadır. Kurumsal iletişim, iç ve dış iletişim yöntemleri profesyonelleştirilerek, belirli bir kurumsal strateji ile bütünleştirmeyi kapsamaktadır. Bu durum kurumsallaşma olgusu ve iletişim kavramının birbiri ile ilişkisi hissettirmektedir.

Gerçekleştirilen yüksek lisans tezi dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, kurumsallaşma kavramının ve temel yaklaşımlarının anlatıldığı, “kurumsallaşma” bölümüdür. Bu bölümde kurum, örgüt ve kurumsallaşma kavramlarının tanımları incelenmiş, kurumsallaşma kavramının çıkış noktası olan kurumsallaşma teorisinden bahsedilmiştir. Birinci bölümde ayrıca kurumsal yönetim sürecinden bahsedilmiş, öngörülmiş aşamalarına ve göstergelere yer verilmiştir. Ayrıca kurumsallaşma sürecinde kurumların karşılaştıkları engeller ve bu sürece etki edebilecek alanlar incelenmiştir. Araştırmanın ikinci bölümü ise, kurumsallaşmaya etkisini görebilmek adına incelenen kurumsal iletişim bölümüdür. Kurumsal iletişim kavramının tanımı, tarihsel gelişimi ve kategorilerinden bahsedilmiştir. Kurumsal iletişimde kullanılan araç ve kanallar, kurumsal iletişim alanının görev ve sorumlulukları ve kurumsal iletişim yönetimi sürecinde etkili olan alanlara yer verilmiştir. Kurumsal iletişimin kurumsallaşma açısından önemi ve kapsamı üzerinde durulmuştur. Araştırmanın üçüncü bölüm olan “Belediyelerde Kurumsallaşma ve Kurumsal İletişim” bölümünde ise belediye kavramı ve belediyelerin tarihsel gelişimi, belediye türleri, belediyelerin görev yetki ve sorumlulukları, kurumsal yapıları ve iletişimle ilgili birimleri anlatılmıştır.

Araştırmanın dördüncü bölümünde araştırmanın konusu olan belediyelerde kurumsal iletişimin, kurumsallaşmadaki önemini ortaya çıkarabilmek adına İzmir belediyelerinde çalışan halkla ilişkiler, özel kalem ya da kültür müdürleri ile gerçekleştirilen derinlemesine görüşme yöntemi üzerinden sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır. İzmir belediyelerinin en kalabalık nüfusa sahip ilk beş kurumunun iletişim yöneticileri ile ortalama 30 dakikalık yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiş ve görüşleri saptanmıştır. İzmir ilçesinde yer alan diğer belediyelere online olarak mail aracılığıyla yapılandırılmış soru formları gönderilmiştir. Ancak yoğun çalışma tempoları nedeniyle, beş belediyenin yöneticisinden geri dönüş alınabilmiştir. Bu doğrultuda elde edilen veriler ışığında araştırma soruları üzerinden, araştırma amacına uygun olarak bir sonuca varılmaya çalışılmıştır.

1.KURUMSALLAŞMA

1.1.Kurumsallaşmanın Kavramsal ve Kuramsal Çerçevesi

Dünya piyasalarında yaşanan hızlı değişimler ve gelişmekte olan iletişim teknolojileri rekabet koşullarını gün geçtikçe zorlaştırmakta ve kurumları yeniliklere uyu sağlamak zorunda bırakmaktadır. Bir çok kurum dünyada yaşanan gelişmelerin gerisinde kalmamak adına, değişime direnç gösterememekte ve yenileşme denilen yeni akıma tüm süreçlerini hızlıca dahil etmektedir. Kurumlar arası yaşanan rekabet, her kurumun yönetimde profesyonelleşmek adına attığı adımların ivme kazanmasına neden olmaktadır.

Zorlu rekabet koşulları altında sürekliliklerini sağlayabilmeleri için birlik içerisinde olmaya ihtiyaçları vardır. Bütüncül bir anlayışla hareket eden kurumlar için yaşam ömrü uzun olabilmektedir. 1980’li yıllar itibariyle belirlemeye başlayan Kurumsallaşma kavramı da bu ihtiyacın tam olarak ifadesi haline gelmiştir. Yıllar içerisinde kurumsal olan başarılı, güvenilir, itibarı yüksek ve kaliteli olan örgüt olarak lanse edilmiştir. Kurumsallaşma kavramı bir örgütün sürdürülebilirliği ile birlikte gelen başarıdır. Kurumsallaşma kavramını incelemeye ve anlamaya bu kavramının temelini oluşturan, ‘kurum’ ve ‘örgüt’ kavramlarını inceleyerek başlamak gerekmektedir.

1.1.1. Kurum ve Örgüt Kavramı

“Kurumsallaşma kavramının doğuşu, kurum yapılarının var oluşu itibariyle olsa da keşfedilmesi ve üzerine çalışmalar yapılmaya başlanması zaman almıştır. Kurumların ortaya çıkışı ile ilgili olarak kullanılan kavramların sınıflandırılmasında gündeme getirilebilecek bir başka ayırım kurum-örgüt ayırımıdır” (Taşçı ve Erdemir, 2010, s. 131). Kurum; bir amacı gerçekleştirmek ve istenilen sonuçlara ulaşabilmek için oluşturulan, kaynağını insan gücünden ve ilişkilerinden alarak belirli kurallar çerçevesinde dizayn edilen, yapıdır. Kurumlar belirli bir topluluksal düzenin sürdürülmesini sağlar. Barley ve Tolbert kurumları, “sosyal aktörlerin türlerini, uygun faaliyetlerini veya ilişkilerini belirleyen ortak kurallar ve sınıflandırmalar”, olarak tanımlamaktadırlar (1997, s. 96-97). “Maddi, manevi, sosyal olgu ve değerler için oluşturulan ve belirli amaç, kural, hedef, ilke, temayül ve inisiyatifler doğrultusunda süreklilik göstererek hareket eden, gelişmeler doğrultusunda kendini yenileyen, denetleyen ve tatmin yaratan, özgün yapılanma biçimine kurum denir.”

(İşçi vd. 2013, s. 63). Kurumlar değişime, gelişime ya da gerilemeye her an açık olan oluşumlardır. Varlıklarını koruyabilmek için belirli bir çaba sarf etmelerine ihtiyaçları vardır.

Kurumun bir diğer ismi organizasyondur. Organizasyon terimi Yunanca, 'Organon' yani Uzun kelimesinden gelmektedir. Uzun bir bütünü veya canlı bir varlığın yaşamını sürdürebilmek için ihtiyaç duyduğu bir fonksiyondur. Şirketlerde ise organ veya uzun, bir sistemin onu amaçlarına ulaştırmak için belirli faaliyetler yapmak üzere oluşturduğu ve diğer kısımlarla uyumlu bir şekilde iş gören departmanların oluşturulmasıdır (Eren, 1997, s. 50).

Örgüt; ise teşkilatlanma ve birliktelik sonucu olarak meydana gelen oluşumdur. "Örgütler, belli amaçlara ulaşmak için bir araya gelmiş insanların, karşılıklı işbirliği ve koordinasyon içinde ortak hedeflere yönelik çabalarından oluşan gruplar olarak tanımlanabilirler" (Aytaç, 2004, s. 191). Aynı kurum sınırları içerisinde aynı amacı ve hedefi taşıyan grupların bir araya gelerek, organize olabilmeleri olarak da tanımlamak mümkündür. Örgüt kavramı ortak amaçlar çerçevesinde bir araya gelmenin bir sonucu olarak oluşurken, kurumlar ise o amacı belirleme işleminden itibaren var olmaktadır. Ortak amaçlar sonucunda yaşanan sonuç örgütlenmeyi ifade etmektedir. Kurum ise kişisel ya da ortak amaçlardan bağımsız olarak var olabilmektedir. Fakat varlığını sürdürebilmesi için güçlü bir örgüt olmaya ihtiyaç duymaktadır. Sonuç olarak; "Kurumsallaşma yolundaki bir kuruluş, örgüt olmak durumundadır ve o örgütün başarısı kurumsallaşabilmesindedir" (DERGİMO,2014). Örgüt ve kurum kavramları ayrı ayrı olarak değerlendirilen kavramlar olsa da bir araya bir araya gelişleri itibariyle kurumsallaşma kavramının oluşumuna destek olmaktadır.

Kurum kavramı örgüt kavramından farklı olarak daha köklü, mülkiyeti olan bir yapıyı simgelerken, örgüt kavramı ise ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelinen bir yapıyı ifade etmektedir. Kurumun ve örgütün varlığı kurumsallaşma kavramına etki eden iki önemli kavramdır. Taşçı ve Erdemir'in bahsettiği gibi (2010, s. 131) kurum ve örgüt ayrımı kurumsallaşma yazının temelini oluşturan iki kavram olmuştur. Kurum ve örgütün ayrı ayrı olarak tanımlanması, kurumsallaşmanın yapısal ve niteliksel yönünü ortaya çıkarmaktadır.

1.1.2. Kurumsallaşma Kavramı

Dünya’da ve Türkiye’de kurumsallaşmanın ne olduğu ve neleri kapsadığı üzerine araştırmacılar tarafından birçok tanım geliştirilmiştir. Kurumsallaşma teriminin Türk Dil Kurumunun Genel Türkçe Sözlüğü’ne karşılığına bakıldığında “kurumsal duruma gelmek, örgütlü duruma gelmek, süreklilik kazanmak” olarak anlam kazandırıldığı görülmektedir (TDK, 2014). Türk Dil Kurumunun ifade ettiği gibi örgütlü olmak ve süreklilik kazanmak ifadeleri kurumsallaşmanın temelini oluşturan boyutları göstermektedir. Bir örgütte kurumsallaşmadan söz edebilmek için öncelikle örgütsellik ve süreklilik söz konusu olmalıdır.

Kurumsallaşmadan ilk bahseden kişi Selznick’e göre kurumsallaşma; *“yapılan işin teknik gereklerinin ötesinde, onun değerle yüklenmesi sürecidir.”* (Selznick, 1992, s. 233) DiMaggio’ya göre ise kurumsallaşma; örgütsel aktörlerin kendi rasyonel kararlarını alırken değişimi uygulamak için kendi etrafında gelecekteki yeteneklerini sınırlayan bir ortamı inşa ettiği bir süreçtir. Buna ek olarak, aynı yazar tarafından belirtildiği gibi, örgütsel yapılar ve uygulamaları değişimden faydalananların etkin çabalarıyla muhafaza edilmektedir (Humes & Reinhard,2007, s. 9).

Karpuzoğlu (2004, s.42) kurumsallaşma kavramını, işletme sahipleri ve yöneticileri açısından ele alındığında ise, bir şirketin, kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması; değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması; kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini kültürü haline getirmesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi süreci şeklinde ifade etmektedir. Kurumsallaşmayı Öner ve Turhan; kökenlerini zamanın sağladığı birikimlerden alan güçlü bir yapı ile yenileşmeye açık sistemlerin oluşturulması olarak tanımlamaktadır (2010, s. 126).

Kurumsallaşma, en yalın anlatımla konu ne olursa olsun her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hakim olması demektir. Diğer bir ifade ile bir insanın bireysel yaşamından ailenin yaşamına, kurum ve kuruluşlara, toplumlara ve toplumlar arası ilişkilere kadar bütün sosyal süreçlerde, belirli kuralların egemen olmasıdır (Fındıkcı, 2005, s. 82). 1940’lı yıllardan bu yana kurumsallaşma alanında yapılan farklı tanımlamalar, kurumsallaşma kavramının güçlü bir temelle yola çıkmasını sağlamış ve her yapılan tanım sorumluluk alanlarını genişletmiştir. Kurumsallaşma; kurumların yönetim ve organizasyonlarını, belirli kişilere bağımlı

olmaksızın, kurumun biçimsel ve kültürel yapısına uygun bir kimlik oluşturması ve bu kimlik doğrultusunda gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerde kurum sistemine ve kurallarına bağlı kalarak varlığını sürekli kılmasıdır.

1.1.3. Kurumsallaşma Kavramının Temel Yaklaşımları

Kurumsallaşma kavramı günümüzdeki anlamına ulaşana dek birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde yorumlanmış ve açıklanmaya çalışılmıştır. Kurumsallaşma kavramı üzerine yapılan tanımlamalara bakıldığında, birçok ortak noktanın varlığı göze çarpmaktadır. Kurumsallaşma kavramının kabul görmüş temel yaklaşımı kurum teorisi, bir diğer ifadeyle kurumsallaşma teorisidir. Kurumsallaşma Teorisi'nin ortaya çıkışı Philip Selznick'in, "Foundations of a Theory of Organization" (Selznick, 1948) isimli çalışmasıdır. Kurumsallaşma teorisi 'kurumların çevreleri ile etkileşimini incelemek için geliştirdiği bir yönetim teorisidir' (Yıldız ve Ünlü, 2011, s. 211).

1940'lı yıllarda ortaya çıkmaya başlayan kurum ve kurumsallaşma kavramları, temel özelliklerini kurumsal teoriden almaktadır. Kurumsal teori ortaya çıkış tarihinden bu yana kendisini inceleyen araştırmacılar tarafından iki farklı şekilde kategorize edilmektedir: Kurumsal teori ve yeni kurumsal teori. Teoriler sosyolojik kökenli olup temellerini, Max Weber'in bürokrasi ile ilgili çalışmalarından almaktadır. Selznick, Berger, Luckman, Zucker kurumsal teorisinin öncüleri olarak kabul edilirken, Di Maggio ve Powell, Meyer ve Rowen, Friedland ve Alford yeni kurumsal teorisinin temsilcileri olarak gösterilmektedir.

1.1.3.1. Kurumsal Teori

Colombia Üniversite'nden başlatıldığı kabul gören 'kurum teorisi'nin ilk büyük temsilcisi Philip Selznick'tir. Merton'un bürokrasi ile ilgili çalışmalarından esinlenerek teorik süreçlere yönelen Selznick, Kurum Teorisinin başlatıcısı olmuştur. Alt yapısını Max Weber'in bürokrasi yaklaşımından ve Robert K. Merton'un organizasyon çalışmalarından alan kurumsal teorisinin çıkış noktasını, ABD'li hukuk ve sosyoloji profesörü Philip Selznick'in 1949 yılında geliştirdiği "doğal sistem modeli" oluşturmaktadır (Ataman, s. 192).

1940'lı yıllarının sonlarına doğru, Weber'in bürokrasi ile ilgili çalışması İngilizceye çevrildikten sonra Columbia Üniversitesi'ndeki bir grup akademisyen, Rober K. Merton'un liderliğinde, bürokrasinin kaynağı, örgüt davranışının sonuçları

gibi konularla ilgilenmesi ile yeniden canlanmıştır. Merton'un öğrencileri Selznick (1949), Gouldner (1954), Blau (1955) ve Coleman (1956) çalışma sahasında örgütün ayrı bir yer oluşturmasına katkıda bulunmuşlardır (Gürol, 2011, s. 59). Selznick'in kurumsallaşma modeli birçok araştırmacının çalışmasına katkı sağlamıştır. Apaydın ise kurumsal teori üzerine çalışmalar gerçekleştiren beş farklı araştırmacının kurumsal teoriyi değerlendirmesini Scott'tan esinlenerek, Tablo 1'deki şekliyle kategorize etmiş ve dönemsel özelliklerini kısaca belirtmiştir. Apaydın'ın (2009, s. 4) belirtmiş olduğu araştırmacılar kurumsal teorisinin gelişimine ve değişimine etki eden araştırmacılar olarak dönemsel farklılıklar taşımaktadırlar. Bu farklılıklar tabloda özet şeklinde belirtilmektedir.

Tablo 1: Kurumsallaşma Yaklaşımları

Yıl	Araştırmacılar	Kurumsallaşma Yaklaşımı	Kurumsallaşma Şekli	Örgütsel Amaç
1957	Selznick	Adaptasyon aracı	Değerler oluşturmak	Denge Legallik
1977	Zucker	Sosyal düzenin korunması	Çevreyle birlikte ortak uygun ve anlamlı davranış geliştirip diğer bireylere aktararak	Uygunluk Meşruiyet
1977	Meyer ve Rowen	Sosyal Düzenin oluşması	Paylaşılan değerler sistemi oluşturarak	Meşruiyet Kaynakları arttırma Yaşamını sürdürme
1983	DiMaggio ve Powell	Adaptasyon aracı	Başarılı örgütleri taklit ederek	Belirsizlikten kurtulma
1987	Friedland ve Alford	Bilinçsel ve Normatif baskıları etkileme	Çıkarlarını korumak için kurumsal çevreyi değiştirerek	Menfaatlerin takip edilmesi

Kaynak: Apaydın, 2009,s. 4.

Kurumsallaşma teorisi, örgütsel varlığın ve devamlılığın nedenleri ve sonuçları üzerine odaklanmaktadır (Alkış ve Temizkan, s. 75). “Kurumsal teorisinin ortaya çıkışını belirleyen ilk isim olarak görülen, Selznick kurumsallaşmayı örgütlerin çevrelerine uyum sağlamaları olarak görmekte ve işletmeleri belirli hedeflere ulaşmak için teknik araçlar olarak değerlendirirken, kurumları teknik yapının da ötesinde değerlerin oluşturulduğu yapılar olarak tanımlamaktadır” (Apaydın, 2009, s. 3). Selznick'e göre değer kavramı kurumlar için oldukça

önemlidir. Selznick tarafından başlatıldığı kabul edilen kurumsallaşma akımının temel özelliği organizasyon ve çevre arasında uyumu sağlamak ve adil bir biçimde değerler oluşturmaktır. Organizasyonlar yalnızca kendi içsel gruplarının değil, toplumun ve kurumsal çevrenin değerlerini benimsemektedir. Değerler, kurumları temsil etmekte ve kurumların oluşumuna etki etmektedir. *Kurumların sahip oldukları değerleri Gürol şu şekilde açıklamaktadır, değerler normalde yazılı formel prosedürler içinde dolaşmazlar, onlar özellikle hikayeler, mitler, efsaneler ve meteforlar gibi yumuşak vasıtalarla yayılırlar. Bunlar, kurumsalcılık yapılandırıcılarıdır* (Gürol, 2011, s. 61). Kurumsallaşmanın yapılandırıcısı olarak kabul edilen değerlerin, Selznick'in bahsettiği çevreye olan uyumun gerçekleşebilmesi için fark edilmesi ve korunması gerekmektedir.

Selnizck değer kavramından bahsederken, kurum içerisindeki değerlerin de önemine değinmektedir. Kurumsal değerleri, efsaneler, mitler, metaforlar, liderler, hikayeler olarak bahseden Selznick'e göre değerler örgütsel amacı simgelememektedir. Kurum içerisinde var olan doğal grupların istek beklenti ve arzularını da yansıtmaktadır. Kurumsallaşma örgütlerin çevrelerine uyum göstermesi anlamına gelmektedir. Çevreye uyumun gerçekleşebilmesi için hedef kitlelerin istek ve beklentilerine önem verilmeli ve çevresel değişim koşulları dikkate alınmalıdır. Kurumlar değişimden etkilenebilecek yapılar olarak çevresel koşullara ve faktörlere uyumu sürekli hale getirmelidir. Selznick'in ifade ettiği bir diğer konu kurum liderlerine yöneliktir. Kurumda liderlerin rolü kurum kültürünü, değerlerini, hedeflerini yaymak ve savunmaktadır. Kurumsallaşmanın gerçekleşmesi, kalıcılığı ve sürekliliği beraberinde getirmektedir (Selznick, 1948, s. 25-35).

Kurumsal teorinin gelişimine etki eden **Berger ve Luckmann** (1976, s. 72), "kurumsallaşmanın, çeşitli aktörler tarafından alışkanlık haline gelmiş eylemlerin izleyicileri tarafından da benzer şekilde uygulanmaya başlamasıyla ortaya çıktığını ve bu benzer karşılıklı davranışların da kurumları yarattığını belirtmektedir" (Seymen ve Bolat, 2006, s. 227). Berger ve Luckman, kurumların oluşması için kurumu oluşturan bireylerin ortak bir amaç çerçevesinde ortak bir davranış tarzı sergilemeleri gerektiğini söylemektedir. Aktörler kurum sahiplerini, yöneticileri simgelemekte, aktörlerin gösterdiği eylemler doğrultusunda ortaya çıkan ortak davranış da çalışanlar, paydaşlar, tedarikçiler ve kurum çevresi tarafından kurumsal bir biçimde benimsenmektedir.

Kurumsallaşma üzerine çalışmalar gerçekleştiren önemli araştırmacılardan Berger ve Luckman ayrıca sosyal düzenlerin bireylerin davranışlarını belirlediğini ve bireylerin tekrar eden davranışlarından etkilenerek yenilendiğini savunmaktadır. Sosyal düzenler, bireylerin hareketleri ile ilgili sınırlıkları belirlemektedir. Zamanla aynı sosyal ortamda yaşayan bireyler birbirilerinin eylemlerinden etkilenerek ortama uygun davranışları tekrar etmektedir. Gerçekleştirilen tekrarlar sonucu sosyal düzen kurulmakta ve bireylerin davranışlarını bu sosyal düzen sınırlamaktadır. Kurumsallaşma, Berger ve Luckmann tarafından “bir kurum içerisindeki bireylerin birbirilerinden etkilenmesi ve birbirilerini tekrar etmesi sonucu ortaya çıkan sosyal düzen” olarak ifade edilmektedir (Berger ve Luckmann, 1967, s.65-97). Kurumsallaşma aynı örgüt içerisinde yaşayan kişilerin, kurumun içerisindeki sosyal düzenin belirlemiş olduğu davranış çizgisinden etkilediğini savunmaktadır. Bir kişinin sergilemiş olduğu kurumsal tavır diğerini etkilemekte ve tekrarlanan eylemler sonucu düzen kurulmaktadır. Kurulan bu düzen kurumsallaşmanın kendisi olmaktadır.

Kurumsal teorinin gelişimine etki eden bir diğer araştırmacı olan Zucker ise kendisinden önceki kurumsallaşma teorilerine destek olmanın yanı sıra kurumsallaşmanın geleneksel yaklaşımının, kültürel süreklilikleri açıklamada yetersiz kaldığını belirtmektedir. Çünkü Zucker kurumsal eylemleri dış gerçekliğin bir parçası olarak görmek ve değerlendirmektedir. Zucker, özellikle Berger ve Luckmann’dan etkilenerek kurumsallaşmayı, kurumun yapısına uygun davranışlar geliştirmek olarak görmektedir. 1900’lü yıllarda Zucker, “kurumların çevreye uyumları sonucunda pozitif imaj kazanacaklarını, böylece yaşamaları için ihtiyaç duydukları kaynaklara daha kolay erişebileceklerini, örgüt olarak birbirilerine benzeyeceklerini fakat bu benzerlik sürecinin, verimlilikten bağımsız olarak gelişemeyeceğini” iddia etmektedir (OZYAZILIM, 2014).

Zucker ayrıca kurumsallaşmanın derecesinin belirlenmesine ve gelişiminin sağlanmasına yönelik açıklamalarda bulunmakta, bugüne kadar kurumsallaşma üzerine yapılmış çalışmaların bulgularından yola çıkarak, üç önemli düzeyden söz etmektedir. Düzeyler, kültürel değişime olan direncin varlığı, nesiller arası eş benzerlikler ve kültürel sürekliliklerin yaşanmasıdır (Zucker, 1977, s. 726-743). Zucker’ın kurumsallaşma anlayışına göre yaşanan değişimlerin kabul edilmesi uzun zaman alabilmektedir. Çünkü var olan yapının değişime olan direnci, kurumsal

yapıların oluşumunu etkileyebilmektedir. Kurumsal çevreye uyumun gerçekleşmesi için ise öncelikle kültürel ve çevresel değişimin kabul edilmesi gerekmektedir.

Selznick, Zucker, Berger ve Luckman, kurumsal teorinin ilk evresini oluşturan isimler olarak kurumsal çevreyi ve değerleri ön planda tutmaktadırlar. Kurumsal teori üzerine çalışmalar yapan bu isimler, genel olarak dış çevreyi de kuruma dahil etmekte ve dış çevrenin önemine değinmektedirler. Zucker'la Tolbert 1983 yılında birlikte gerçekleştirdikleri bir çalışmalarında, örgütsel yapıdaki değişikliklerin içsel ya da kurumsal kaynaklar sebebiyle gerçekleşmekte olduğunu söylemişlerdir. Kurumun yıllar içerisinde yaşayabileceği değişiklikleri kurumsal verimliliğe ve rasyonelliğe bağlayarak örgüt içi faktörlerin önemini göstermişlerdir (s. 23-39). Kurumsal teori genel olarak, mikro düzeydeki dış çevrenin önemine, kurumsal kurallara ve prosedürlere önem vermekte ve informal yapılanmayı tercih etmektedir. Çevreyi bir rasyonel bir veri olarak görmekte fakat analizini gerçekleştirerek kurumsallaşma sürecine dahil edecek kadar önem vermemektedir.

Kurumsallaşmanın temeli olarak görülen, kurumsallaşma teorisi her bir araştırmacının konuya olan yaklaşımı ile farklı bir boyut kazanmış ve ilerletilmiştir. Tarihsel gelişim süreci içerisinde kurumsallaşma teorisini açıklamada birbirinden farklı açıklamalarda bulunan araştırmacılar, teorinin geleneksel ve modern kurumsallaşma teorisi, eski ve yeni kurumsallaşma teorisi ya da rasyonel kurumsallaşma teorisi ve kurumsallaşma analizi teorisi olarak üç farklı isimle değerlendirilmesine de katkıda bulunmuşlardır.

1.1.3.2. Yeni Kurumsal Teori

Kurumsalcılık, genel olarak, biçimsel örgüt yapıları ile bu yapıların gelişimine katkı sağlayan sosyal süreçler arasındaki ilişkilere yönelik bir düşünme şeklidir (Dillard, Rigsby ve Goodman, 2004, s. 508). Yeni kurumsal teorinin başlangıç noktası John W. Meyer ve Brian Rowan tarafından yayınlanan "Kurumsallaşmış Organizasyonlar, Efsane ve Seremonilerle Oluşturulmuş Biçimsel Yapı" (Institutionalized Organizations, Formal Structure as Myth and Ceremony) isimli makale ile John W. Meyer'in aynı yıl yayınlanan "Bir Kurum Olarak Öğretimin Etkileri" (The Effects of Education as an Institution) isimli makaledir. Ayrıca Powell ve DiMaggio'nun, 1983 yılında yayınlanan "Demir Kafese Dönüş, Organizasyonel Alanlarda Kurumsal Eşbiçimlilik ve Kollektif Rasyonellik" (The Iron Cage Revisited, Institutional Isomorphism and Collective Rationality in

Organizational Fields) isimli çalışmaları yeni kurumsal teorinin temelini atan araştırmalar olarak kabul görmektedir. Kurumsal teori, özellikle 1970'lerin sonundan itibaren giderek artan oranda daha fazla takipçisi ile örgütsel çalışmalar alanında büyük bir ilgi uyandırmaktadır (Machodo-Da-Silva vd.,2005, s. 13). Kurumsal teorinin değişikliğe uğramaya başladığı yıllar olarak kabul edilen 1970'ler itibariyle Meyer ve Rowen, DiMaggio ve Powell, Friedland ve Alford'un çalışmaları Yeni Kurumsallaşma Teorisi'nin ortaya çıkışını gerçekleştiren çalışmalar olarak görülmektedir.

Kurumsallaşma teorisinin yeni olarak isimlendirilen akımının öncüsü sayılan Meyer ve Rowen'a göre, geleneksel kurumsallaşma teorisi, kurumsallaşmayı açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Meyer ve Rowen, Zucker gibi kültürel unsurların önemine değinmekle birlikte kurumları ayrıca değerlerin ve inançların var olduğu ve paylaşıldığı sistemler olarak ifade etmektedirler.

Kültürel unsurların kurum içerisinde ve dışarısında paylaşıldığına değinen Meyer ve Rowen'ın 1977'de Amerikan Journal of Sociology'de yayınladığı "Kurumsallaşmış Organizasyonlar, Bir Mit ve Merasim Olarak Biçimsel Yapı" isimli makalesi yeni kurumsallaşma teorisinin ilk açıklamaları olarak görülmektedir. Meyer ve Rowen'a göre (Meyer&Rowen,1977, s. 340-361) kurumların temelleri rasyonel kurumsal kuralların yansıması olmaktadır. Kurum faaliyetlerinin kurumsal mitlerle ve kültürel değerlerle desteklenmelidir. Çünkü kurumların yalnızca rasyonel yapıları değil inanç ve kültürel sisteme bağlı bir yapıdan oluştuğunu belirtmektedirler. Bu noktada kurumsal mitlerle ve paylaşılan inanç sistemleriyle desteklenen organizasyonlar başarılı yapılar olarak varlıklarını devam ettirebilmekte ve kurum olarak yasallık kazanabilmektedirler. Bahsedilen kültürel sistemler ise kurumun ilişki içerisinde bulunduğu halkın görüşü, devlet, meslek dalları, gelenek görenekler, din, ideoloji, mitler, efsaneler olarak görülmektedir. Bu sistemlere uyum sağlamak kurumsallaşma için önemli görülmektedir.

Meyer ve Rowen, kurumsallaşmanın sürekliliğin sağlanması için kurumsal kaynaklara, meşruluk kazanmaya ihtiyaç olduğunu belirtmektedir. Ayrıca o da Selnick gibi kurumların gelişiminde çevrenin önemine dikkat çekmektedir. Modern toplumlarda biçimsel organizasyon yapıları, yüksek derecede kurumsallaşmış ortamlarda yer almaktadır. Modern toplumlarda rasyonelliğin bir gereği olarak üretilen ürün ve hizmetlerin yanında, meslek dalları, politika ve programlar da ortaya çıkmaktadır. Buna paralel olarak, birçok yeni organizasyon ortaya çıkmakta ve

mevcut organizasyonlar da yeni uygulama ve süreçler benimsemektedir(Meyer, Rowan, 1977).

Meyer ve Rowen'in bahsettiği gibi modern toplumlarla birlikte ortaya çıkan kurumsallaşmış ortamlar, kurumların yeni süreçlerle baş başa kalmalarını ve bu süreçleri benimsemeleri ile birlikte kalıcılıklarını arttırmalarını sağlamaktadır.

Meyer ve Rowen'a göre ayrıca rasyonel kurumsal kurallar, çalışma faaliyetinin belirli bir etkinlik alanında baş gösterdikçe, resmi örgütler oluşmakta ve bu kurallar yapısal öğelere dahil olarak yayılmaktadır. Rasyonelleştiren kurumsal mitler, mevcut faaliyetin etkinlik alanlarında ortaya çıktıkça, izomorfik-eşbiçimli resmi yapılanmalar meydana gelmektedir. Bu benzer resmi yapılanmalar ise aynı çevrede yer alan resmi kurumlar arasında izomorfizmi beraberinde getirmektedir. İzomorfizm; Organizmada çeşitli soylardan ileri gelen benzerlik, benzer yapıda olan maddeler arasındaki billurlaşma benzerliği ya da iki matematik kümesi arasında benzerlik bağıntısı olarak üç şekilde tanımlanmaktadır (TDK, 2015). Temelini matematiksel işlemlerden alan "İzomorfizm" kavramı kurumsal yazında tarihte ilk kez Hawley tarafından 1968 yılında kullanılmıştır. Hawley (1968) "örgütlerin temel benzeşme nedenlerinin örgütsel rasyonellik olduğunu ancak bunun zamanla rasyonellikle açıklanamayacak düzeye geldiğini belirtmiştir" . Hawley'a göre izomorfizm; "aynı çevresel şartlar içinde, toplumdaki bir birimin diğer birimlere benzemesi için uygulanan baskı ve güç kullanım sürecidir" (Gürol, 2011, s. 149). Tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere izomorfizm aynı küme ya da çevre içerisinde yaşamlarını sürdüren organizasyonların, yapısal olarak birbirine benzemeleri anlamını taşımaktadır. İzomorfizm; aynı çevre içerisinde varlıklarını sürdüren kurumların, rekabet etme ve uyum gösterme amaçlarıyla homojenleşmesi ile oluşan benzer kurumsal yapılanmaları ifade etmektedir. İzomorfik yapılanmaların gerçekleşmesinde ise en önemli etken faktör çevresel şartlar olarak görülmektedir. Çevresel etki sonucu oluşan rekabetsel ve kurumsal baskılar, birbirilerine paralel olmaktadır.

DiMaggio ve Powell'a göre (1983, s. 149), örgütlerde homojenleşme sürecini en iyi şekilde anlatan kavram, eşbiçimlilik. Hawley'e göre eşbiçimlilik, bir popülasyona dahil olan bir birimi, aynı çevre koşullarıyla karşı karşıya olan diğer birimlere benzemeye iten sınırlandırıcı bir süreçtir (Seymen ve Bolat, 2006, s. 243). Yeni kurumsalcılığın temel sistemi olan izomorfizm, sosyal bir davranış biçimi olarak da görülmektedir. Bir sistemin tüm kurumlar tarafından takip edilmesi

belirsizlikleri ve riskleri de ortadan kaldırmaktadır. İşleyiş ve yapıları birbirine benzeyen kurumlar karşılaştıkları tehditler ve çevresel sorunlar karşısında da benzer şekilde davranmakta ve ortak bir davranış geliştirmektedir. Kurumsal çevreye uyumun sağlanmasıyla birlikte eş yapılı kurumlar yaşamlarını uzun sürdürebilmektedir. Çünkü birbirine benzeyen izomorfik yapıları meydana getiren kurumsal çevre ortamı, karmaşayı ve bir çok kurum tarafından sorgulanmayı ortadan kaldırmaktadır. Farklı olma, çevresel sınıfın dışında kalma korkusu ile taşıyan bir çok kurum birbirine benzeyerek izomorfik ortamların oluşmasına katkı sağlamaktadır.

İzomorfizmin birçok araştırmacı tarafından yeni kurumsal teorinin bir tespiti olarak görülmektedir. Yeni kurumsal teori döneminden itibaren, Dimaggio ve Powell tarafından izomorfizmin gruplandırıldığı bir diğer ayırım ise zorlayıcı, normatif ve taklitçi izomorfizmdir. Zorlayıcı izomorfizm, yasalar ve kurallar çerçevesinde oluşan benzer kurumsal yapıları işaret etmektedir. Devlet tarafından ortaya konulan kanunlar zaman zaman zorlayıcı ve baskıcı bir biçimde kurumların oluşumundaki benzerliğin sebebi olabilmektedir. Normatif izomorfizm, çevreye olan uyumun sağlanabilmesi için çevre tarafından oluşturulmuş soyut kuralların sınırlarının ortaya çıkardığı eş yapılı kurumlar olarak tanımlanabilmektedir. Taklitçi izomorfizm ise örgütlerin bağımsız olarak ve kendi arzuları ile birbirilerini taklit etmeleri ya da birbirilerinden etkilenmeleri sonucu oluşmaktadır. Taklitçi izomorfizmde her kurum kendi idolünü seçebilme hakkına sahiptir fakat seçilen idolde dikkatli olunması esastır. Son olarak ise Dimaggio ve Powell rekabetsel, taklitçi ve normatif izomorfizmin tümünü kapsayan kurumsal izomorfizm kavramından kurumların çevreleri ile olan adaptasyonunu sağlamanın bir sonucu olarak bahsetmektedir. Aynı sektörde ve sahada faaliyet gösteren kurumların birbirilerine benzeyerek varlıklarını devam ettirmeleri kurumsal izomorfizm olarak görülmektedir. Rekabetsel izomorfizm, kurumların çevrelerinden gelen baskılar ve sınırlamalar çevresinde oluşan rekabetselliğin ortaya çıkardığı benzer yapılı kurumları ifade etmektedir. Rekabet ortamında varlıklarını sürdürmeye çalışan kurumlar birbirilerinden yaşadıkları çevresel ortama uygun şekilde etkilenmekte ve benzeyen yapılara sahip olmaktadır. Kurumsal izomorfizm ise örgütlerin hem iç hem de dış çevresini önemseyerek, tüm kurumsal çevresinin istek ve beklentilerini göz önüne alması ile birlikte oluşmaktadır. Yalnızca rekabette bulunan dış çevrenin ve iç çevrenin önemsendiği durumlarda, birbirinden etkilenen kurumların eş yapılı olarak

varlıklarını sürdürmeleri kurumsal izomorfizmin göstergesi olmaktadır. (1983, s. 150)

İzomorfik oluşumlar, kurumların belirli standart ve prosedürlere uyum sağlamaları sonucu meydana gelmektedir. İzomorfizm bir çok nedenle gerçekleşmesi onu ayırıştırırsa da temelde kurumların yeniliklere ve değişimlere uyum sağlama ve rekabete dahil olma arzusu ile ortaya çıkmaktadır. Rekabet ve uyum yalnızca eş yapıli kurumlarda görülmektedir. İzomorfizmi anlatan Dimaggio ve Powell böylece kurumsal çevrenin homojenleştiğini belirtmektedir. Yenilikler aynı anda gerçekleştirilmekte ve standart haline dönüşmektedir.

Friedland ve Alford (1991) ise bireyler, örgütler ve toplum arasındaki ilişkileri keşfetmek bağlamında onların maddi hayatlarını ve kendi deneyimlerini anlamlı kılacak şekilde, maddi uygulamalar ve köklü faaliyetler içeren sembolik sistem olarak, kurumları incelemiş ve kurumsallaşma kavramını geliştirmişlerdir (Thorton ve Ocasio; 2008, s. 101). Friedland ve Alford, Meyer ve Rowen'dan sonra kurumsallaşma yaklaşımına yeni bir bakış açısı kazandıran bir diğer araştırmacı olarak, kurumsal inanç sistemlerine değinmekte ve kurumlar için tek bir inanışın söz konusu olamayacağını belirtmektedir. Her kurumun farklı bir inanç sistemine sahip olması nedeniyle, kurumsal yapılar arasında uyumun olmayacağını söylemektedir. Kurumsal sistemler artık kendi çıkar ve hedefleri doğrultusunda kurumsal çevreden hem etkilenmekte, hem de kurumsal çevreyi etkileme gücünü sahip olarak değişime yöneltmektedir. Kurumlar, birey, örgüt, toplum olarak bir ilişki sistemini simgelemekte ve karşılıklı olarak kurumsal değer oluşumunu etkilemektedir (Friedland ve Alford 1991, s. 232-263). Friedland ve Alford 'in (1987) geliştirdiği kurumsal teori daha çok bilişsel ve normatif sistemlerin farklılaşması ve uzmanlaşması üzerinde durmuştur. Bu teori beşeri faaliyetlerin ortaya çıkmasını ve eğilimlerini çeşitli yapı ve içerik içerisinde incelemiştir" (Bozbayındır,2014, s. 33). Kurumsal teorinin tarihsel gelişim süreci içerisinde katkıda bulunan araştırmacılar sonuncusu Friedland ve Alford olarak görülmüştür.

Kurumsal teori eski ve yeni ya da geleneksel ya da modern olarak iki farklı biçimde açıklanmaya çalışılmıştır. Kurumsal teori kurumların yapısal oluşumlarına dair yapılmış ilk incelemeleri içermesi nedeniyle kurumsallaşma kavramının gelişim seyri açısından önemli kabul edilmiş ve gelecek yıllarda yapılmış araştırmalar iki teori çerçevesinde şekillendirilmiştir.

1.1.3.3. Kurumsallaşma Teorisi ve Yeni Kurumsallaşma Teorisinin Ortak Özellikleri Ve Farklılıkları

1950'li yıllar itibariyle başlayan kurumsallaşma kavramının gelişim sürecini anlatan kurumsal teorilerin birbirine olan benzer ve farklı özelliklerini, birçok araştırmacı gerçekleştirmiş olduğu çalışmalarında farklı şekilde yorumlamaktadır. Kürkcü'ye göre;

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımından farklı olarak bu yeni yaklaşımda organizasyonel yapının oluşumunda iç dinamikler kadar dış etkenlere de önem verilmektedir. Dış etkenlerin dikkate alınarak düzenlemelere gidilmesi ile örgütün sürekliliğinin sağlanması, örgütsel yaratıcılığın kullanılması ve planlamaların daha belirginleştirilmesi gibi düşüncelerin uygulanmasını mümkün hale getirmektedir (2014, s. 7).

Kurumsallaşma teorileri öncelikle kurum ve örgütlerin yapısallığını ele almaktadır. Bu yapılanmanın sağlanması için gereken kurumsal çevreyi önemsemekte ve bu çevreyi mikro yada makro düzeyde rasyonel olarak değerlendirmektedir. Ayrıca çevreye olan adaptasyon ve uyumun sağlanması konusunda ortak bir yargıda bulunmaktadırlar. Ortak özellik olarak değerlendirilebilecek bir diğer konu ise her iki teorinin kurumsal kural, prosedür ve değerleri önemseyişidir. Biçimsel olarak farklılık gösterebilirler de standartları önemseyiş konusunda hem fikir olmaktadırlar. Her iki anlayışta kurumsal yapıları bir sistem olarak görmektedir, fakat yapılarını ayrı biçimde tasvir etmektedir. İki teori arasındaki benzerlikleri Bayer ise şu şekilde sıralamaktadır:

“-Klasik ve modern teorilerin ikisi de, örgütlerin çevreleriyle olan ilişkileri üzerinde durmuşlar ve örgütsel yapının oluşturulmasında çevrenin kültürünün rolünü vurgulamışlardır.

-Her iki teoride örgütün rasyonel olması gerektiği vurgulanmıştır.

-Her iki teoride, kurumsalcılığın bireylerin hareketlerinin tamamı (bütün çalışanların ortak davranış tarzı sergilemesi) olduğunu benimsemiştir” (Bayer,2003, s. 81).

Kurumsal Teori ve Yeni Kurumsal Teori ortak özellikler taşısa bazı noktalarda birbirinden ayrılmaktadır. Kurumsal Teori ve Yeni Kurumsal Teori adıyla anılmasına neden olan ayrımlardan en dikkat çekici olanları, kurum yapılanması, kurum sistemi, insan faktörünün değerliliği, değişimin kabulü, esneklik, çevreyi tanımlama ve kurum iletişimi konularındaki farklı bakış açılarıdır. Teorilerin

özellikleri en genel anlamda altı farklı konuda birbirinden farklı görüşlere sahiptir. Kurumsal teori ile yeni kurumsal teorinin özelliklerini, kurumsal teori araştırmacılarının açıklamalarından yola çıkarak genel özelliklerini Tablo 2'deki şekilde ayırtmak mümkündür.

Tablo 2: Kurumsal Teori ile Yeni Kurumsal Teorinin Farklılaşan Özellikleri

Kurumsal Teori	Yeni Kurumsal Teori
İnformel kurumsal yapılanma .	Formel kurumsal yapılanma.
Kurumsal kurallarda esnek davranma.	Kurumsal kurallarda katılık.
Sistem yapısı kapalı.	Sistem yapısı açık
Çevreyi kabullenme ve mikro düzeyde değerlendirme.	Çevreyi takip etme ve makro düzeyde değerlendirme ve sonuçları benimseme.
Değişim karşı direnç gösterme.	Değişimi hızlı kabullenme.
İnsan faktörünün taleplerinin önemi yok.	İnsan faktörünün istek ve beklentileri önemli, ilişkiler değerli.
Kurumun iletişim düzeyi zayıf.	Kurumun iletişim düzeyi yüksek.
Yalnız kurumun amaçları ön plandadır.	Kurumsal amaçların bireysel amaçlara uyumlaştırılması gerekir.

Kurumsal Teoride kurumlar informel yapılanmalar olarak varlıklarını sürdürmektedir. Kurumsal teori, çevresel koşulların hiçbir zaman değişmediğini varsayarak değerlerden meydana gelen kurumları belirli bir düzenin dışına çıkarmayı reddetmektedir. Yeni kurumsal teoride ise kurumlar formel yapılar olarak görülmektedir. Kurumlar içerisinde resmi bir atmosfer hakimdir. Fakat yasallaşan kurum kurallarının, standartların ve prosedürlerin değişebileceği göz önüne alınmaktadır. Böylece daha başarılı kurum yapıları oluşmakta ve geleceğe dönük amaçlar kurumsal yasalar çerçevesinde şekillendirilebilmektedir. Kurumsal teori ile yeni kurumsal teori arasında ki bir diğer ayrım, kurumun bir sistem olarak algılanışındaki farklılıktan doğmaktadır. Ludwig Von Bertalanffy (1920) tarafından ortaya atılan "Sistem Yaklaşımı"nda olduğu gibi kurum ve kurum arasında ya da insan ve kurum arasında yaşanan etkileşim sistemin varlığını ortaya koymaktadır. Fakat sistemler kendi içerisinde açık ve kapalı olarak ayrılmaktadır. Kurumlar ya da

insanlarla etkileşim içinde olmayan kurumları kapalı sistemler, etkileşim içinde olanlar ise açık sistemler olarak nitelendirilmektedir. Kurumsal teorinin açıklamaya çalıştığı sistem, kurumlar kapalı yapılar olarak tasvir etmektedir. Kurumlar kendisinden başka evrende bulunan hiçbir sistemle etkileşimde bulunmamaktadır. Kurum yönetimi içinde bulunduğu dış çevreyi etkilemeyi ya da dış çevreden etkilenmeyi gerekli görmemektedir. Bu nedenle kurumsal teorinin bahsettiği sistem kapalı sistem olarak nitelendirilebilmektedir. Yeni kurumsal teori akımının öncüleri ise kurumların, dış çevresinde yer alan diğer tüm sistemlerle ilişki içerisinde olarak hem çevreyi etkilemelerini hem de çevreden etkilenmelerini önemli görmektedir. Böylece yeni kurumsalcılar diğer tüm sistemlerle ilişki içerisinde olarak açık sistem anlayışına benzer bir yapılanmayı benimsemeyi uygun görmektedirler.

Kurumsal teori ile yeni kurumsal teori arasındaki bir diğer önemli farklılık insan faktörüne verilen değer üzerinde oluşmaktadır. Kurumsal teoride kurumun kendisinden başka hiçbir sistemin değeri olmazken, yeni kurumsal teoride, kurumda çalışan ve kurumla etkileşimde bulunan bireylerin istek ve beklentilerinin değeri oldukça yüksektir. Çevre ve çevreyi oluşturan bireylerle kurulan ilişkinin değeri yüksektir. Kurumsal teoride ön planda olan örgütsel amaçlar, yeni kurumsal teoride çalışanların bireysel amaçlarıyla birleştirilmekte ve bütünlüğün sağlanması uygun görülmektedir. Örgütsel-bireysel amaçlar konusunda bütünlüğün sağlanması kurumlarda başarının ve devamlılığın anahtarı olarak görülmektedir. Etkileşim sonucunda sağlanan organizasyonel değişim ve yenileşme de yeni kurumsal teorinin en önemli özellikleri arasında gösterilmektedir. Değişimle birlikte örgütsel amaçların da değişebileceğini öngören yeni kurumsalcılar için çevreden etkilenmek ve değişmeye çalışmak önemlidir. Kurumsal teori ise değişmek ve yenileşmek yerine var olan yapıyı koruyarak sürdürmek için çaba sarf etmeyi tercih etmektedir.

İki teori, çevreyi kavramsallaştırma konusunda farklılık göstermektedir. “Eski kurumsalcılar organizasyonları, yerel topluluklar içine yerleşik olarak tanımlamaktadır. Diğer bir deyişle eski kurumsal teoride çevre, daha geniş ve merkezi olarak ele alınmaktadır (Greenwood, Hinings, a.g.m, s.1022). “Yeni kurumsalcılar ise, organizasyonel sektör ya da alanlar, endüstriler, meslek alanları ya da ulusal topluluklar gibi yerel olmayan çevrelere odaklanmaktadır. Yeni kurumsalcıların bakış açısı, bu doğrultuda daha ayrıntılıdır” (Aydınlı,2007, s. 41). Sonuç olarak Kurumsal Teori ve Yeni Kurumsal Teori, çevreyi makro ve mikro olarak iki farklı ölçekte değerlendirerek birbirinden ayırmaktadır. Çevre hakimliği

mikro düzeyde olan kurumsal teorinin çevre etkileşimi de yeni kurumsal teorinin aksine yok denecek durumda olmaktadır. Kurum içi ilişkiler ise daha çok yukarıdan aşağıya tek yönlü bir iletişim düzlemine sahiptir. Yeni kurumsal teoride ise sahip olunan geniş çevre ile bağları koparmayarak iletişimi güncel tutmak, değişikliklerin takibinin yapılması açısından oldukça önemlidir.

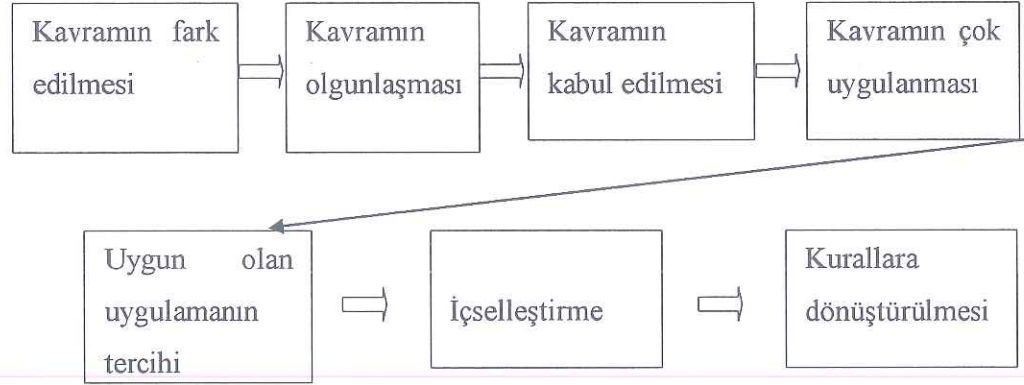
Sonuç olarak yeni olarak nitelendirilen kurumsal teorinin eskiye oranla, daha düzenleyici, farklılığı önemseyen ve kurumları etkileme özellikli olduğu gözlemlenmektedir. Özellikle kurumların karşılaştığı izomorfizm sorununa değinen yeni kurumsal teori, belirsizliklerin ortadan kaldırılarak, kalıcı bir organizasyonun oluşturulması için yapılması gereken uygulamaları tasvir etmektedir. Uygulamalar rakiplerin incelenmesi, taklit edilmemesi, özgün değer sistemlerinin oluşturulması, belirsizliklerin yok edilerek bilinçli ve düzenleyici kuralların kurumları çevrelemesi gibi, kurum yapısının oluşumunu etkileyici konulardan oluşmaktadır. Bu durum aynı zamanda günümüz kurumsallaşma ve kurumsal yönetim anlayışına, Yeni Kurumsal Teorinin daha yakın bir içeriğe sahip olduğunu göstermektedir.

Kurumsal teori ve yeni kurumsal teori, kurumsallaşma kavramının temelini hazırlayan yaklaşımlardır. Kurumsallaşmanın önemini ve gerekliliğini iki farklı açıdan değerlendiren teoriler, kurumsallaşmanın günümüze ulaşana dek nasıl değerlendirildiğini göstermektedir. Yıllar içerisinde teorinin temsilcileri dışında, açıklamalar yaparak kurumsallaşma kavramını geliştirmeye çabalayan birçok düşünür olmuştur. Yeni kurumsal teoriden itibaren yapılan tüm değerlendirmelerin, bu teoriye dayandırıldığı açıkça görülmektedir. Bugün kurumsallaşma içinden geçilmesi gereken bir dizi faaliyeti profesyonelce yapabilmeyi, kurum kişiliğini sürdürülebilir farklı ve özel kılmayı ifade etmektedir. Kimi araştırmacılara göre bugünün kurumsallaşması ve 1950-1990 yılları arasındaki kurumsallaşma farklı olarak görülse de bağlantılı oldukları yadsınamaz bir gerçektir.

1.2. Kurumsallaşma Süreci

Kurumsallaşma, iç ya da dış çevreler tarafından çoğunlukla edilemeyen içsel ve dışsal bir gelişim sürecine sahiptir. Ürün ya da hizmetlerin sahip olduğu yaşama evresine benzerliği yüksek olan kurumsallaşma süreci zaman içerisinde kurumsal evreleri tamamlayarak başarılı olabilmekte ya da belirli bir aşamada kalabilmektedir. Kurumların, kurumsallaşma başarısına ulaşabilmesi için sarf etmesi gereken çabaları

birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde basamaklandırmaktadır. McNally, kurumsallaşma s¼recini aşağıdaki şekilde yer alan akış ile anlatmaktadır.



şekil 1: Kurumsallaşma S¼reci (Bekki, 2011, s. 19).

Kurumsallaşma kavramının ¼neminin kurum y¼netimi tarafından fark edilmesi ile başlayan kurumsallaşma s¼reci, kurumsallaşmanın yapılan bir takım çalışmalar eşliğinde olgunlaşması ile devam etmektedir. Kurum y¼netimi tarafından kabul g¼ren kurumsallaşma olgusu için gereken çalışmaların uygulamaya d¼n¼řt¼r¼lerek sıklıkla tercih edilmesi, kurumsallaşma s¼recinin devam eden akışını g¼stermektedir. Kurumların, kurumsallaşmayı kendilerine ¼zg¼n hale d¼n¼řt¼rerek içyapılarına uyumlu hale getirmesi ve sonrasında kurallaştırması bu s¼recin tamamlandığını ifade etmektedir. İlk olarak kurum y¼netiminden başlayan kurumsallaşma s¼recinin profesyonel kurumsal y¼netim anlayışına sahip olması mutlak ¼neme sahip olmaktadır. “D¼nyada kurumsal Y¼netimle ilgili ilk hukuki alışmalar Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere’de yapılmıştır. “Kurumsal Y¼netim(Corporate Governance) kavramı ilk olarak Millstein Raporu olarak bilinen Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma ¼rg¼t¼ (OECD) nezdinde hazırlanan rapor çerçevesinde OECD’NİN 27-28 Nisan 1998’deki toplantısında alınan kararda kullanılmıştır” (G¼l¼,2010, s. 1).

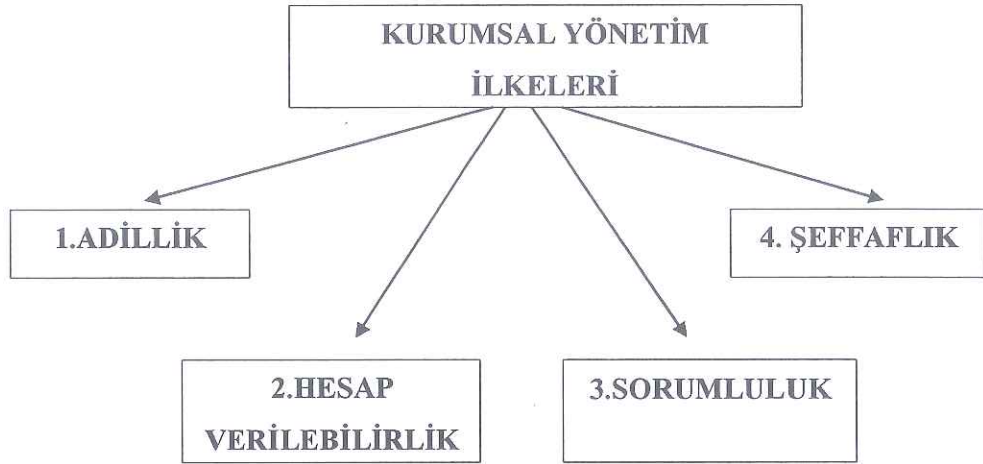
D¼nyada ilk kez 1980’li yıllarda konuşulmaya başlayan kurumsallaşma kavramının 1990’lı yıllarda hukuki anlamda varlığını g¼stermeye başlamasından

itibaren çağ gibi büyüyen bir akım haline gelmiştir. Kurumsallaşma ve kurumsal yönetim birbiri içerisine geçmiş iki kavram olarak değerlendirilmektedir. Kurumlar profesyonel bir yönetim ekibinin belirleyeceği kurumsal davranış standartları ile harekete geçtikleri sürece kurumsal yönetimden söz etmek mümkündür. Kurumsal yönetim, kurumsallaşmanın var olması için gereken fiziki alt yapıyı hazırlamakta ve uygulandığı takdirde kurumsallaşma kavramının varlığını ortaya çıkarmaktadır. Kurumsallaşmanın tanımlamasını yapmadan önce, kurumsal yönetimin kavramını ve kapsamını incelemek gerekmektedir. Kurumsallaşma ilk olarak yönetimden başlamakta ve elde edilen profesyonellikle devamlılık sağlanmaktadır.

1.2.1. Kurumsal Yönetim

Dünya Bankası'na göre kurumsal yönetim; "Yönetim kurulu, hissedarlar, azınlık hissedarlar ve diğer paydaşlar arasındaki ilişki ile ilgilidir" (The World Bank, 2006, s. 2). "Kurumsal yönetim, işletme yönetiminde, iç süreçlerinde ve paydaşlarla ilişkilerde; eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk yaklaşımıyla işletme faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliği, raporlama güvenilirliği, yatırımcılarının hak ve çıkarlarının korunması için düzenlemelere uygunluk, paydaşlara güvence sağlayan yaklaşım ve ilkeleri ifade eder" (Uzun, 2006, s. 8). "Kavram olarak kurumsal yönetim, ortaklık yönetiminde 'adillik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk' ilkelerini benimseyerek ortaklığın en iyi biçimde yönetilmesi için menfaat sahiplerini belirleyen ve yöneticiler tarafından onlar arasında ideal bir dengenin kurulmasını ortaklığın başarısı için' hedef seçen modern bir yönetim anlayışıdır" (Dal, 2008, s. 1/389).

Sermaye Piyasası Kurulu, dünyadaki uygulamalara paralel olarak, başta halka açık şirketler olmak üzere, özel sektör ve kamuda faaliyet gösteren tüm anonim şirketler tarafından uygulanabilecek kurumsal yönetim ilkelerini belirlemiştir. Temmuz 2003 tarihinde yayımlanan ilkeler daha sonra Şubat 2005 tarihinde revize edilmiştir. İlkelerin hazırlanmasında birçok ülkenin düzenlemeleri incelenmiş, başta OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri olmak üzere dünyada benimsenmiş ve tavsiye edilen genel esaslar "uygula, uygulamıyorsan açıkla" prensibi ile hayata geçirilmiştir (TKYD, 2014)



Şekil 2: Kurumsal Yönetim İlkeleri (Kiracı ve Alkara, 2009, s. 175)

“Sermaye Piyasa Kuruluna göre dünyada kurumsal yönetim alanında birçok çalışma yapılmış ve yapılmaktadır. Genel kabul gören tüm uluslararası kurumsal yönetim yaklaşımlarında, eşitlik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk kavramları olmazsa olmaz kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır” (Sermaye Piyasa Kurulu, 2003, s. 2). ‘Eşitlik’ bir diğer ifadeyle adillik ilkesi kurumda söz sahibi olan herkese karşı eşit seviyede davranılmasını ifade etmektedir. Adil bir yönetim anlayışının var olması kurumsal yönetimin en temel özelliklerindedir. Kurumların yönetiminde söz hakkı olan tüm bireylerin bildikleri bilgileri gizlemeden, iç ve dış çevreye aktarmalı ve onları aydınlatmalıdır. Kurum içinden ya da kurum dışarısından olan her birey bilgi edinme hakkı doğrultusunda eksiksiz ve yanlış olmayan bilgilerle erişebilmelidir. İç ve dış çevreye karşı açık ve net olarak kendisini ifade etmekten kaçınmaması kurumsallaşma ilkelerinden olan ‘Şeffaflık’ kavramının tanımını ortaya çıkarmaktadır. Şeffaflık; “Ticari sır niteliğindeki ve henüz kamuya açıklanmamış bilgiler hariç olmak üzere, şirket ile ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulması yaklaşımıdır” (Sermaye Piyasa Kurulu, 2003, s. 3). Şeffaflık ilkesine uyum gösteren kurumların kamuoyuna açıkladığı bilgiler her zaman tarafsız olma özelliği taşımaktadır. Kamuoyu bilgilendirilirken açık ve net ifadelerle iletişim kurulmalıdır. Saydam bir iletişim stratejisi izlemek kriz, kimlik, imaj ve itibar yönetimi konularında kurumlara güçlü bir zemin oluşturmaktadır.

Hesap verebilirlik ilkesi, kurumların tüm faaliyetlerini, uygulamalarını şeffaflık ilkesi doğrultusunda, pay sahiplerine, çalışanlara, açıklayabilir nitelikte düzenlemeleri anlamına gelmektedir. “Gelişmiş demokrasilerin temel hak ve demokrasileri arasında çok önemli bir yer tutan ‘hesap sorma’ ve ‘hesap verme’ kavramları, uzaktan izlenen ve özlenen konularından kurtulamamışlar, günlük yaşamın parçası durumuna gelememişlerdir” (Tanör, 2003, s. 48). Türkiye’deki kurumsal yönetim süreçlerinde en sık karşılaşılan problemlerden birisi hesap verilebilirlik ilkesidir. Birçok kurum hesap verme konusunda tedirgin tavır sergilemekte ve halka açık olmaktan kaçınmaktadır. Oysaki kurumlar, oluşabilecek her tehdiye karşı her zaman hazır olmalı ve hesap verebilir olarak faaliyetlerini sürdürmelidir. Böylece finansal ya da iletişim açısından yaşanabilecek her krize karşı açıklama yapmak kolaylaşmaktadır.

Sorumluluk kavramı ise; kurumların kamuoyunun isteklerine uyum sağlayarak ve etik değerleri göz önünde tutarak faaliyetlerine yön vermelerini ifade etmektedir. Her kurum yaşadığı çevrenin değerlerini dikkate almalı ve sorumluluk bilinciyle hareket etmelidir. Sorumluluk kavramı hesap verebilir olma durumu ile yakından ilişkilidir. Kurumlar halka açık olma politikalarını sürdürdükleri süreç içerisinde sorumluluk ilkesini de yerine getirmektedirler. Kurumsal yönetim ilkeleri birbirine etki eden önemli bir zincirin ayrılma parçaları olarak görülmelidir. Saydam olmayan bir yönetim anlayışı kurumun gizlilik içerisinde işlerini sürdürdüğünü ve hesap vermekten, sorumlu davranmaktan kaçındığını göstermektedir. Bu durum eşitlik ilkesinin de etkilenmesine yol açmakta ve gizli yürütülen her faaliyet pay ve menfaat sahipleri arasında adil bilgi dağılımını da engellemektedir.

“Kurumsal yönetim ilkelerine uyumu başaran şirketlerin risk düzeyleri azalmakta, sermaye maliyetleri düşmekte ve bu şirketler uluslararası alanda rekabet avantajına sahip olabilmektedir ”(Karakaya, 2009, s. 148). Kurumsal yönetim ilkeleri kurumsallaşmanın ve kurum teorisinin temellerini oluşturmaktadır. Özel ve kamu kuruluşlarının yapısal özellikleri göz önüne alındığında kurumsal yönetimin varlığından söz edebilmek adına, Kurumsal Yönetim İlkeleri’ne sadık bir yönetim profili oluşturulması gerekmektedir. Güçlü bir kurumsal yönetim ekibinin mevcut durum üzerinden başlayacak iyileştirme çabaları, kurumun iç ve dış paydaşlarının kurumsallaşmasında etkili olmaktadır. Kurumsallaşmanın gerçekleşebilmesi için kurumsal yönetim her zaman stratejik başlangıç noktasıdır.

“Kurumsal yönetim kavramının doğuşu ve gelişimi itibarıyla kurumlar arası rekabet belirginleşmiş ve kurumları karşılaştırmaya yönelik ihtiyaç arttırmıştır. Bu amaca yönelik olarak derecelendirme kuruluşları ve diğer kurumsal yönetim kuruluşları tarafından derecelendirme metodolojileri geliştirilmeye başlanmıştır” (Güçlü, 2010, s. 2). Bu metodolojinin adı ‘Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirmesi’dir. Kurumsal Yönetim uyum derecelendirmesi, kurumların yönetim kalitelerini ve düzeylerini ölçerek durum analizlerini ortaya koymayı amaçlayan bir sözel derecelendirme sistemidir. Bu sistem birçok ulusal ve uluslararası kuruluş tarafından yönetim sistemlerinin iyileştirilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Kurumsal yönetim uyum derecelendirmesi, kurumun yönetim birimlerinin kalitesini derecelendirirken aynı zamanda durum analizini ortaya çıkarması, güçlü ve zayıf yanların tespiti ve finansal risklerin izlenmesi açısından kurumlara avantaj sağlamaktadır. Kurumsal Yönetim kavramları aynı zamanda kurumsal yönetim teorisinin de temelini oluşturmaktadır. Kurumsal yönetiminin profesyonelleşmesi, kurumların bir sonraki adımlarını tamamlayabilmeleri için en önemli stratejik güç olmaktadır. Çünkü Kurumların varlıklarını sürekli kılabilmesi için iyi bir yönetim ekibine ve yönetim biçimine ihtiyaçları vardır.

1.2.2. Kurumsallaşma Aşamaları

Kurumsal yönetim ile başlayan kurumsallaşma sürecini araştırmacılar belirli aşamalardan yola çıkarak değerlendirmektedir. Birçok araştırmacı Kurumsallaşma sürecini Karpuzoğlu'nun ifade ettiği gibi Kanunen Tanınma, Varlığın Sürekliliği, Bireysel- Örgütsel Amaç Uyumu, Kurumsal Kimlik Kazanma şeklinde sıralamaktadır. Bahsedilen Dört Aşama aslında kurumsallaşma üzerine yapılan tanımlamaları kapsar niteliktedir (Karpuzoğlu, 2001, s. 78-81). Aşamalardan birincisi olan Kanunen Tanınma kurumların hukuki olarak varlıklarını kanıtlayarak, yasal sorumluluklarının farkında olmaları gereken işlemleri ifade etmektedir. Kurumlar, kuruluşlarından itibaren bir takım yasal yükümlülükleri yerine getirmekle sorumludurlar. Ülkemiz açısından şirketlerin varlıklarının; Türk Ticaret Kanunu, Türk Borçlar Kanunu, Türk İş Hukuku, Türk İcra İflas Kanunu vb. kanunlara göre şekil aldığı belirtilmiştir (Karpuzoğlu, 2002, s. 79). Kurumun nitelikleri hukuki olarak taşınması gereken özellikleri de göstermektedir. Her kurum baskıcı ve zorlayıcı da olsa yasalarla uyum içerisinde olmaktadır. Böylece varlığını yasalara uyumlu

hale getirmektedir. Kanunlar tarafından tanınan bir yapı kurum haline dönüşmekte ve varlığını ilan etmektedir.

Kanunen tanınırlık sonrasında kurumlar varlıklarını sürdürebilir kılmak için bir takım çabalar sarf etmektedir. Kurumsallaşma süreci için Karpuzoğlu'nun ileri sürdüğü ikinci aşama "Varlığın Sürekliliği" aşamasıdır. Kuruluş amacının belirlenmesiyle birlikte kurumsallaşmanın gerçekleşebilmesi için odaklanması gereken esas hedef varlığın sürekli kılınmasıdır. Kurumun varlığını kanıtlayabilmesi gerçekleştirdiği faaliyetlerle mümkün olmaktadır. İş süreçlerinin yapılandırılması ve yönetimin kurumsallaşma isteğini bu süreçlere yansıtabilmesi kurumların ilerleyebilmelerine yardımcı olmaktadır. Bu süreçte karşılaşılan her tehdide karşı hazır olmak ve tehditleri ortadan profesyonelce kaldırabilmekse sürekliliği daim kılmaktadır.

Kurum için önemli olan bir diğer aşama Bireysel ve örgütsel amaç uyumu aşamasıdır. Kurumsallaşmanın bu aşamasındaki hedef bireylerin özgün amaçları ile kurumun amaçlarının ortak bir noktada buluşturulabilmesidir. Kurum içerisinde çalışan her birey için öncelik kendi amaçlarını gerçekleştirmeyi düşlemektedir. Bireysel amaçların ve kurumsal amaçların farkında olan her kurum için uyum sürecini gerçekleştirmek de zor olmamaktadır. Kurumlar kendi amaçlarını koruyarak, çalışanlarının istek ve beklentilerini göz önüne alarak varlıklarını sürdürebildiklerinde, bireysel-örgütsel amaç uyumunu gerçekleştirebilmektedir.

Karpuzoğlu'nun belirlediği Kurumsallaşma aşamalarının son basamağı ise kurumun varlığını en iyi şekilde ifade edebilmesi için oluşturması gereken özgün kurumsal kimlik yapısının oluşturulması aşamasıdır. Kurumsal Kimlik; bir kurumu diğerlerinden ayırt eden en önemli göstergedir. Her kurumun kendisine özgü, iş yapma biçimi, rengi, kişiliği, kültürü ve iletişim yöntemi bulunmaktadır. Kazanılan kimlik kurumun faaliyet gösterdiği tüm alanlarda kendisini ifade etmesini sağlamaktadır. Özgün bir kimliğe sahip olmak kurumsallaşmanın en önemli aşamasına ulaşmakla eşdeğerdir. Farklı ve özgün olarak var olmak ve varlığını sürdürmek kurumların kendisini ifade etme stillerini etkilemekte böylece iç ve dış çevreye karşı güçlü bir kurumsal yapı sergilemek mümkün olmaktadır. Güçlü kurumsal yapı kurumu tehlikelere ve krizlere karşı korumakta ve hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olmaktadır.

Yaşa (2006), Karpuzoğlu'nun belirtmiş olduğu kurumsallaşma aşamalarından farklı olarak kurumsallaşmanın gerçekleşmesi için gerekli olan aşamaları; "sistemin

urulması, departmanların ayrılması, iş analizi ve iş tanımının yapılması, görev tanımı ve iş gerekleri, organizasyon şeması ve iş akış şeması, bilgi akış formları ve yazılı kayıt tutma, standartlaşma, iş yapım usulleri, kurum içi hiyerarşi” şeklinde sınıflandırmaktadır. Yapılan sınıflandırmalar iki ayrı derecede öneme sahiptir. Sistemin kurulması ve kurum için gerekli iç yapılanma çalışmalarının yapılması, ayrıca bu çalışmaların hukuki çevrede yapılması gerekmektedir. Bir sonraki aşamada kanunlar çerçevesinde kurum sistemi kurulmalı ve departmanlar belirlenmelidir. Departmanların iş analizleri yapılarak, işin gerektirdiği görev paylaşımları ve faaliyetler gerçekleştirilmelidir. Kurum içi iletişim ve iş yapma biçimlerinde profesyonellik için kurumsal organizasyon şeması kurulmalı ve her türlü bilgi akışı yazılı olarak kayıt altına alınmalıdır. Kurumlar yapılan tüm faaliyetleri belirli bir standarda bağlamalı ve iş yapım usullerini kurum yapısına uygun olarak oluşturmalıdır. Yaşa’ya göre (2006) dikkat edilmesi gereken bir diğer aşama kurum içi hiyerarşi düzenidir. Özellikle aile kuruluşlarında karşılaşılan problemlerden en önemlisi kurum içi hiyerarşi düzenidir. İşin profesyonellere devredilmesi ve adaletli bir hiyerarşik yapılanma içerisine girilmesi önem teşkil etmektedir. Tüm iç yapılanmaların sürdürülmesi bireysel ve örgütsel amaç uyumunu ve örgütsel sürekliliği de beraberinde getirerek, kurumun bir özgün kimlik sahibi olmasını sağlamakta ve kurumu kurumsallaşma aşamalarını tamamlamış duruma getirmektedir (s.32-38).

Kurumsallaşma sürecinin geçmiş yıllardaki araştırmasına dair Atila ve Küskü, iki kademeli olarak gruplandırılan fakat daha sonraki yıllarda Scott tarafından geliştirilen üçüncü bir aşamadan bahsetmektedir. İlk iki aşama aile işletmeleri üzerinden belirlenen ‘Kurumsal aile işletmeleri’ ya da ‘kurumsal olmayan aile işletmeleri’ dir. Scott tarafından geliştirilen üçüncü aşama ise ‘yüksel derecede kurumsal’lık aşamasıdır. Atila ve Küskü literatürden yola çıkarak kurumsallaşma aşamalarında eksik olarak gördüğü dördüncü grup yapısını tanımlayarak, kavramın öneminden bahsetmektedir. Dördüncü aşama ‘temsilcileri kurumsallaşmaya önem veren, temsilcileri tarafından kurumsal görülen ancak gerçekte kurumsal olmayan işletmeler’ dir (2006, s. 192-193).

Kurumsallaşma düzeylerine yönelik olarak Tavşancı tarafından yapılan bir diğer sınıflandırma aşağıdaki biçimdedir (2009, s. 15-17).

-Kurumsal Olmama: Kurumsallaşmanın hiç olmadığı noktadır.

-Ön Kurumsallaşma: Kurumsallaşmanın başlangıç noktasıdır.

-Yarı Kurumsallaşma: Kurumsallaşmanın orta düzeyde olduğu bu aşamada eyleme şekil evren kodların, kuralların, değerlerin uygulamaya geçirilmesi ve gerektiğinde güncellenmesi söz konusudur.

-Kurumsallaşma: kurumsallaşmanın en yüksek olduğu düzeydir. Bu düzeydeki firmaların genel olarak biçimselleşme, biçimsel yapıya uyum, toplumsal değerlere uyum, şeffaflık, kurumsal sosyal sorumluluk yönünden kurumsallaşmaları çok yüksektir.

-Tam Kurumsallaşma: bu aşamada kurum kültürü güçlenmiş durumdadır. Faaliyetler firmadaki tüm çalışan ve yöneticiler tarafından yazılı olarak tarif edilen kural, prosedür ve değerlere göre sistemli bir şekilde sürdürülmektedir.

Kurumsallaşma sürecinin aşamalarına yönelik yapılan araştırmada görüldüğü gibi kurumların varlıklarını ispat ederek yaşamlarına devam edebilmeleri için bir takım aşamaları gerçekleştirme zorunluluğu bulunmaktadır. Tavşancı'nın (2009) bahsettiği kurumsallaşma evrelerinden olan 'Tam kurumsallaşmanın gerçekleştiği evre olarak da nitelendirilebilmektedir. Süreklilik evresine ulaşan kurum, kurumsallığını tamamlamış olsa dahi konumunu koruyabilmek için daha fazla çaba serf etmeli ve karşılaştığı tüm riskleri ortadan kaldırmalıdır.

Özetle, kurumsallaşma kurumun kültürel ve meşru olan kurullarla birlikte özdeşleştiği ve tüm çevrelere bu kurulları kabul ettirerek etkileşim sağladığı bir süreci ifade etmektedir. "Kurumsallaşma sürecinde çevreden kuruluşa doğru yönelme ile kuruluş-çevre uyumu ön plana çıkmaktadır. Kuruluşlara değer ve denge kazandıran kurumsallaşma süreci sonunda, kuruluşlar hayatta kalma ve süreklilik kazanma amacına ulaşmaktadırlar. Buna göre bir kuruluşun kurumsallaşmış olması, çevresi tarafından kabul edilmiş ve süreklilik kazanmış olması anlamına gelmektedir" (Dilbaz, 2005, s. 64). Kurumların çevreleri tarafından fark edilmeleri ile başlayan süreç kurumun olgunlaşarak kabul görmesi ile devam etmektedir. Kurumların kabul görüşleri itibarıyla, temas kurulan kitleler büyümekte ve böylece kurumsal etkileşim alanları genişlemektedir. Etkileşimin sağlanması için gerekli olan değerler ve sürdürülen çalışmalar, kurumsal özelliklerin oluşumunu etkileyerek kurumun bir kimliğe sahip olmasını sağlamaktadır. Üzerinde önemle durulması gereken son nokta ise kurumsal teorinin özellikle üzerinde durduğu oluşturulan kimlik daimi kılınması ve yeni kurumsal teorinin ifade ettiği gibi farklılaşmanın sağlanmasıdır.

Kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için gerekli olan stratejileri genel anlamda bu şekilde ifade edebilmek de her kurum yapısı için standart bir kurumsallaşma modelinden bahsedilememektedir. Ticari amaçlı kurumlar ile kamusal kurumlar, kurumsallaşma süreçlerini yapılarına uygun stratejiler izleyebilmektedirler. Kurumsallaşma evrelerinde bahsedilen evreler kurumsallaşmanın sağlanması için gerekli olan çalışmaları kapsamaktadır. Kanunlar ya da özgün kurum politikaları doğrultusunda hareket etmek zorunda olan kuruluşlar için durum farklılaşabilmektedir. Kurumsal yapılar, personel nitelikleri, iç ve dış çevre etkileri, yönetim yapıları kanuni sınırlamalar gibi bir takım konularda kurumsal yönetim anlamında birbirinden ayrılmaktadır.

Özel kuruluşlar yöneticileriyle birlikte, yönetim kurulu üyelerinin ortak kararları doğrultusunda faaliyet gösteren kuruluşlardır. Özel kuruluşlar bireylerden bağımsız olarak bir yapılanma içerisinde girebildikleri takdirde her özel kuruluş için kurumsallaşma stratejileri benzerlik gösterebilmektedir. Fakat özel kuruluşların yapıları da kendi içerisinde ailevi ilişkilere bağımlı ya da ailevi ilişkilerden bağımsız olan kurumlar olarak bir ayrıma sahip olmaktadır. Özel kuruluşlar arasında yer alan aile kuruluşları, kurumsallaşmanın en zor sağlandığı yapılar olmaktadır. Aile bağları ilişkileri farklı bir kurumsallaşma stratejisi izlemeleri gerektirmektedir. Çünkü aile kurumlarının lideri ve yönetim ekibi, aile üyelerinden oluşmaktadır. Yetki delegasyonunda ilk sırayı aile üyeleri almaktadır. Alanlarında uzman olmayan birçok aile üyesi yönetimde yer almakta ve bu durum kurumun yapısını olumsuz olarak etkileyebilmektedir.

Kamu kurumlarının kurumsallaşmasında dikkat çeken konu ise kanunlar çerçevesinde sınırlandırılmış lider odaklı kurumlar oluşudur. Kamusal kuruluşlarda kurumsallaşmanın belirginleştirildiği yerler, liderin ve liderin koordine ettiği personel ekibinin halkla buluştuğu noktalar. Halka buluşma noktalarında kurumların sergilediği kurumsal tavır, imaj ve itibar kurumsallaşma algısının tüm paydaşların zihninde oluşturulmasında etkili olmaktadır. Kamu kurum ve kuruluşları da özel kuruluşlar gibi aynı kurumsallaşma evrelerinde geçmekte fakat zaman zaman kanunların çizdiği sınırlamalar doğrultusunda stratejilerini yönlendirmektedirler. Kamusal yapılar hedef kitlelerinde büyüklük ve çeşitlilik nedeniyle de kurumsallaşma algısının yönetilebilmesinde kemikleşmiş yapısal çerçevenin dışarısına çıkmakta, değişime ve esnekliğe ayak uydurmakta zorluk yaşayabilmektedirler. Ancak her iki kurumsal yapı için mutlak olan konu

güvenilirlik, şeffaflık, bilinirlik, meşruluk, adillik, sürekliliktir. Her iki kurumsal yapı için bahsedilen yönetim tarzının sergilenmesindeki yardımcı güç kurumsal iletişimin etkin yönetimidir.

Kurumsallaşma aşamalarının gerçekleştirilebilmesi için özellikle yönetim ekibinin üzerinde durması gereken bir takım engeller söz konusu olmaktadır. Engellerin ortadan kaldırılmaması bahsedilen kurumsallaşma aşamalarından geçiş sürecinde saptalara neden olmaktadır. Kurumsallaşma sürecine giren her kurumun, öncelikle izlemesi gereken yol engellerin tespit edilmesidir. Kurumların yaşadığı kurumsallaşma engelleri üzerine kurumsallaşma yazının da birçok problem tespiti yapılmıştır. Kurumsal sürecin sağlıklı bir biçimde işlerlik kazanabilmesi için engellerin tespitinin yapılması ve çözümlerin bulunması gerekmektedir.

1.2.3. Kurumsallaşma Göstergeleri

“Bir işletmenin doğması ve gelişmeye başlaması ile kurumsallaşma süreci başlamaktadır. Ancak bu sürecin hızı ve kapsamı işletmeden işletmeye değişmektedir. Bazılarında daha sınırlı ve yavaş olurken, bazılarında kapsamlı ve hızlı olmaktadır. Bu nedenle kurumsallaşma düzeyi de işletmeden işletmeye değişmektedir” (Tutar, 2009, s. 36). Kurumsallaşmanın var olup olmadığının test edilebilmesi için kurumsallaşma evrelerinin varlığına bakılarak ya da göstergelerine bakılması gerekmektedir.

Kurumların sarf ettikleri çabalar sonucunda ulaştıkları kurumsallaşma düzeylerinin tespiti için Ural vd. bir takım boyutlar belirlemiştir. Bu boyutlar; misyon, vizyon ve amaçların mevcudiyeti, biçimsellik, işletme sahibinin yaklaşımı, girişimcinin tüm karar süreçlerine diğerlerini dahil etmesi, şirketin girişimciye bağımlı olmaması, girişimcinin yetki devretmesi, profesyonel yöneticilerin yeterince dikkate alınması, uzun vadeli ve belirgin amaçlara sahip olmak, stratejik planın olması, işletme kültürünün aile kültüründen daha ön planda olması, insan kaynakları politikasının var olması ve sağlıklı bir biçimde işletilmesi, çevre koşullarının yeterince dikkate alınması, finansman fonksiyonunun sorumluluğunun uzman kişilere verilmesi, etkin ve sağlıklı işleyen bir üretim politikası, sağlıklı işleyen satış politikasının mevcut olması (Ural, Balıkçoğlu, 2004, s. 534,546) şeklinde sıralanmaktadır.

Boyutlar aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri üzerine belirlenmiştir ancak her kurum yapısının sahip olması gereken nitelikleri de simgelemektedir.

Kurumların yapısına uygun olarak misyon, vizyonun ve amaçların belirlenmesi kurumsallık adına en önemli başlangıçlardan birisidir. Bugüne ve geleceğe yönelik atılacak adımları belirlemek ve tüm iş süreçlerinin bu doğrultuda sürdürmek oldukça önemlidir. Bu açıdan misyon, vizyon ve amaçlar açık ve net biçimde belirlenmeli, iç ve dış çevreye benimsetilmelidir. Biçimsellik ve kurum sahibinin yaklaşımı kurumsallığı farklı açıdan etkilemektedir. İster kamu kurumu, ister özel kurum olsun tüm kurumların dışa yansıyan en önemli özellikleri kurum biçimi ve liderin nitelikleridir. Liderin nitelikleri kurumun biçimine ve özelliklerine uygun olmalıdır. Her kurum farklı hiyerarşik düzene sahiptir. Bu hiyerarşik düzen o kurumun iş yapma ve iletişim biçimlerini oluşturmaktadır. Düzenin yanlış kurulmuş olması iş akışını ve iletişim yapının etkilemekle beraber kurumun biçimselliğini belirlemektedir. Biçimsellik, kurumun içe ve dışa yansıyan yüzüdür. Kurumların biçimleri uzun vadeli amaç ve hedeflere, uygun olarak tasarlanmalı ve sürdürülmelidir. Kurum liderleri ise belirlenen kurumsallık boyutlarında olduğu gibi yetki devrinden uzak durmamalı, görevlerin gerektirdiği şekilde işi profesyonel yöneticilere bırakmalıdır.

Kurumların kurumsallaşabilmelerinin önünde duran bir diğer önemli nokta da çevrenin ve çevre koşullarının yeterince dikkate alınmamasıdır. Çevre, kurumun var olduğu ortamı simgelemekte ve ileriye dönük adımları belirlerken nereden yola çıkması gerektiğini göstermektedir. Her kurum yaşadığı kurumsal coğrafyanın özelliklerini tespit etmeli ve çevreye uyum koşullarını oluşturmalıdır. Gerçekleştirilecek bu uyum süreci aynı zamanda kurum kültürünün de oluşumuna etki etmektedir. Kurum kültürü, hem yaşanılan çevreyi etkilemekte hem de o çevrenin özelliklerinden etkilenmektedir. Kültürün değişebilir oluşu sebebiyle çevrenin özelliklerini kuruma adapte etmek kurumun kültürel gücünü etkilemektedir. Kurum kültürünün kurumsallığa uygun hale gelebilmesi için ayrıca insan kaynakları politikaları da stratejik olarak tasarlanmalı ve iç çevrenin nitelikleri kurumsal amaçlara uygun hale getirilmelidir. Tüm kurumlar için önemli olan boyutlar en genel anlamda bu özellikleri içermektedir. Aile işletmeleri üzerinden belirlenen kriterlerin aslında tüm kamu kuruluşları ve özel kuruluşların sahip olması gereken nitelikler olduğunu söylemek doğru olacaktır.

Kurumsallaşma göstergelerinin tespiti üzerine 2004 yılı içerisinde yapılan bir araştırmada Ulukan tarafından ortaya çıkan sonuçlara göre bir takım kriterler belirlenmiştir. Araştırmada 13 işletme sahibi ve 12 profesyonel yönetici ile yapılan

yüz yüze görüşmelerde; Kurumsallaşma kavramının kişilerin düşüncelerinde nasıl somutlaştığını belirlemek üzere kurumsallaştığına inanılan işletmelerin göze çarpan özelliklerinin neler olduğu sorulmuştur. Alınan yanıtlar ışığında kurumsallaşmış işletmelerin ortak özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır:

- Rahat çalışma ortamlarının varlığı; gözetimci, işlere müdahil olmayan yönetim.
- Bağımsız bir yapı; değişime açık çalışanlar.
- İşletme daha biçimsel bir yapıya sahiptir.
- Yetki sorumluluk alanları belli, kiminle muhatap olunacağı belirli, tek kişiye bağımlılık yoktur.
- Şirketin temsili profesyonel yöneticilerle yapılır. Profesyonel bir kadro işin başındadır.
- İşlere ve olaylara profesyonel bir gözle bakılır.
- Düzgün bir organizasyon seması, tanımlı görevler vardır.
- Büyüme süreklidir, işletme kârlıdır, işletme piyasada tanınır, çalışma sistemini oturtmuştur.
- Hangi durumda nasıl davranılacağı bellidir.
- Standartlar oturtmuştur.
- Süreçler hızlı işler, kararlar hızlı alınır.
- Şirket anayasası vardır (Ulukan, 2005, s. 32-35).

Kurumsallaşma göstergelerini, Yazıcıoğlu ve Koç ise işletme anayasası, profesyonelleşme, etkin bir örgüt yapısı, yetki devri, yetkilendirme, yönetim anlayışı, karar verme şekli ve etkin bir iletişim sisteminin kurulması şeklinde kısaca özetlemektedir (2009, s. 500-501). Her kurumun faaliyetlerini sürdürdüğü kendisine özgü bir yasal çerçevesinin olması kurumsallaşmanın göstergeleri arasında sayılmaktadır. Bahsedilen yasallıkla etkin ve verimli bir yapının sağlanması, yöneticilerin yetki devrini profesyonelliğe uygun olarak gerçekleştirmesi, yetkilendirmelerin kurumun ihtiyacı ve personelin niteliği doğrultusunda yapılması, kararların paylaşımlar sonucu alınması ve kurumu güçlendirecek bir iletişim sisteminin oluşmuş olması kurumsallaşma algısını etkileyen genel kriterler olarak değerlendirilmektedir.

Yapılan araştırma ve sınıflandırmalara bakıldığında kurumsallaşma göstergelerinin kurumsal sürecinin aşamaları ile benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Kurumdaki tehditler, kurumun önündeki engeller, hatalar, krizler, profesyonel bir yönetim kadrosunca tespit edilebilmekte ve probleme dönük çözüm arayışına gidilebilmektedir. Kurumsallaşmayı ilke dinen her kurum yapısı için yapılması gereken ilk stratejik uygulama, durum analizi olmaktadır. Böylece kurumun, kurumsallaşma sürecinin hangi aşamasında olduğu anlaşılabilir. Kurumsallaşmanın göstergelerinden yola çıkarak ise kurumun kurumsallaşma algısının düzeyinin tespiti yapabilmek mümkündür. Kurumsallığın göstergelerinin var olup olmadığının ya da ne şekilde algılandığının tespiti için ise içerik analizi araştırması yapılması gerekmektedir. İçerik analizi araştırmasında kullanılması gereken kriterlerin de kurumsallaşma aşamaları ile uyum içerisinde olması önemlidir. Kurumsallaşma sürecinin aşamalarından belirlenen ve kurumsallaşma göstergelerini yapılmış olan araştırmalar ve sınıflandırmaları dikkate alarak şu şekilde belirlemek mümkün olmaktadır,

- Kurumsallaşma kavramı, kurum yöneticisi, kurum yönetim ekibi ve çalışanlar tarafından yeterince bilinmesi ve kurumun tanınması,
- Kurum içerisinde ve dışarısında güçlü iletişim sisteminin varlığı,
- Kurumsal yönetim ekibinin, kurumun ulaşılabilirliğini, şeffaflığını ve açıklama yapılabilirliği, adilliği, sorumluluğunu önemsemesi ve hayata geçirmesi,
- Kurum yöneticisinin imajı ve itibarının kurum yapısına uygunluğu,
- Kurum içi hiyerarşik düzenin kurum için doğru oluşturulması,
- Kurum kimliğinin özgün ve anlaşılabilir olması,
- Kurumsal algının iç ve dış çevrede oluşması,
- Kurumsal kalitenin algılanması,
- Kurum kültürünün şebekeleşmiş olması,
- Kurumsal davranış tarzında kültüre, imaja, itibara, kimliğe uygun olunması,
- Yeni iletişim teknolojilerinin kullanımı ve bu teknolojilerin kullanımın biçiminin kurum yapısına uyumlu olması.
- Kurum çalışanlarının kurumu kurumsal olarak algılanması,
- Kurumun dış çevresinin kurumu kurumsal olarak algılaması,
- Kurumdaki tüm soyut ve somut süreçlerin kurumsal yapıya uygun olarak tasarlanması ve sürdürülmesi,
- Kurumsal yapının dönemlerden, krizlerden, çevresel baskılardan, etkilenmeden varlığını özgün olarak sürekliliğe dönüştürmesi.

Kurumsallaşma açısından mevcut durumun analizi yanında, bir kurumsallaşma projesinin uygulanmasından sonraki durum tespiti de büyük önem taşır. İşletmenin mevcut durumunun analizi sonucunda, kurumsallaşma açısından nelerin eksik olduğu belirlenecektir. Bir başka anlamda işletmenin o durumda kurumsal özelliklere ne ölçüde sahip olduğunun bilgisini de verecektir (Genç Vd., 2008, 1/370-371).

Kurumsallaşma aşamalarının uygulanmasından sonra ise atılması gereken en önemli adım kurumun, kurumsallaşma göstergelerine sahip olup olmadığının tespitini yapmaktır. Kurumsallaşmanın iç ve dış paydaşlar ya da hedef kitleler tarafından nasıl ve hangi özellikler ile algılandığının belirlenmesi, kurumsal gelişimin sağlanmasında önemli bir yer tutmaktadır. Kurumsal yönetimin sürekli hale gelmesi için iç ve dış kontroller aksatılmamalı ve analizler düzenli olarak sürdürülmelidir. Böylece tam kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için gerekli olan göstergeler kurumlar tarafından güncel olarak tespit edilip, hedef kitlelerin zihinlerindeki kurumsal algının yönetimi sürekli dönüştürülebilmektedir.

1.3. Kurumsallaşma Sürecinde Karşılaşılan Engeller ve Kurumsallaşamama

Tüm kurumların kurumsallaşabilmeleri için önlerinde bir takım engel ve eksiklikler bulunmaktadır. Ancak her kurum için dikkat edilmesi gereken belirli kriterler söz konusudur. Bu kriterle uyum gösterilip önemsendiği sürece, kurumsallaşma için var olan tehditler ortadan kalkabilmektedir. Kurumsallaşma için belirlenen aşamalara uyum gösterildiği sürece kurumsallaşmanın varlığı kurum içerisinde ve dışarısında kendisini göstermektedir. Kurumsallaşma ile işletmenin büyümesi ve sürekliliği arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Kurumsallaşmanın önemi buradan gelmektedir. Türkiye’de üçüncü kuşağa kadar süregelen işletme sayısı oldukça azdır. Yapılan bir araştırmanın önemli bulgularından biri, kurumların büyük bir çoğunluğunun yaşam süresinin kurucularının yaşam süresiyle sınırlı kalmasıdır (Müftüoğlu, 1997, s. 229). Kurumların, kurumsallaşma sürecinde karşılaştıkları sorunların temelinde güçlü bir alt yapının eksikliği sorunu yer almaktadır.

Kurumsallaşmanın önündeki engellere yönelik olarak birçok araştırma yapılmış ve ortak nedenlere ulaşılmıştır. Mersin Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ’lere yönelik olarak, kurumsallaşma durumunun tespitinin yapılması,

KOBİ sahip/yöneticilerinin kurumsallaşmadan ne anladığı ve kurumsallaşmanın önündeki engellerin ne olduğunun belirlenmesine ilişkin bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre;

-Kurumsallaşmanın önündeki engellerin en önemli bulunanı, “uzman yöneticiler çalıştıracak finansal güce sahip olunmaması

- İkinci önemli engel olan bilgi eksikliği ve üçüncü önemli engel olan, KOBİ'lere kurumsallaşma konusunda yeterince eğitim/danışmanlık hizmetinin verilmemesi

- Kurumsallaşmanın önündeki engellerden dördüncüsü yönetim yapısına ilişkindir. Yönetim yapısında sorunların yaşanmasının, daha çok görev, yetki ve sorumlulukların netleştirilmemesinden kaynaklanması

-“İşletme büyüklüklerinin kurumsallaşmayı gerektirmediği” düşüncesinin var olması kurumsallaşmayı engelleyen nedenler arasındadır. Ayrıca araştırma kapsamında işletme sahibi/yöneticilerine, “sizin işletmenizin kurumsallaşamamasının en önemli sebebi nedir” şeklinde açık uçlu bir soru sorulmuştur. Verdikleri yanıtlar içerik analizine tabi tutulmuş, bu engeller; finansal engel, bilgisel engel, yönetsel engel, ölçek engeli ve belirsizlik engeli şeklinde, ifade edilmiştir (Çakıcı&Özer, 2008, s. 51-53). Türkiye’de faaliyet gösteren birçok kuruluş için kurumsallaşma nedenleri kurumun yapısına bağlı olarak değişmektedir. Kurumsallaşmanın nedenlerine dair ortak sonuçlara ulaşmak mümkün olsa dahi her kurum, kurumsallaşmanın farklı bir engeli ile karşı karşıya kalabilmektedir.

Bayer, (2005) ise işletmelerin kurumsallaşamama nedenlerini; geleceğe dönük planların yokluğu, yönetimin profesyonelleşememesi, yönetici engeli, katılımcı yönetim kültürünün benimsenmemesi-merkezi bir yönetim anlayışının olması ve yetki devrinin yapılanmaması, kurumsal çevrenin etkisinin önemsenmeme ve uyum sağlayamama, misyon-vizyon-amaç ve stratejilerin belirgin olmaması ve benimsenmemesi olarak belirtmektedir (130-140). Kurumsallaşma engellerinin tespit edilebilmesi için kurumun hangi evrede olduğunun belirlenmesi gerekmektedir. Kurumun yaşamını sürdürdüğü evrede yapılamaması gerekenler üzerinden, yanlışlık ve eksiklikler tespit edilmeli ve tehditler belirlenmelidir. Fark edilen her engelin ortadan kaldırılması kurumun var olduğu evresinden bir üst evreye yükselmesine neden olmaktadır. Her kuruluşun kendisine özgü engelleri ve nedenleri olsa dahi Kamu kurumları, aile kurumları ve özel kurumlar için ortak bir takım nedenler söz konusu olmaktadır. Bu nedenleri yönetimsel engeller, kurumun yer aldığı piyasanın

durgunluğu, finansal engeller, kurum içi yapılanma ve işleyiş, insan kaynağının yönetiminin yetersizliği, kurumsal çevrenin eksik analizi, kurumsal iletişimin yanlış yönetimi, inovasyona kapalılık, teknolojinin takibi ve bireyselleşme sorunu olarak dokuz kategoride değerlendirmek mümkündür. Var olan bu engeller kurumların kurumsallaşamamalarına neden olmaktadır.

1.3.1. Globalizasyon ve Çevresel Analizin Yapılmaması

Ulusal ya da uluslararası platformda faaliyet gösteren kurumların iş süreçlerinde globalleşmeleri kurumsal davranmalarını zorunlu hale getirmektedir. Kurumların, kurumsal bir yönetimle şekillenmeleri için öncelikli olarak dış çevre etkenlerini ve kurumun yer aldığı coğrafi sınırın özelliklerinin belirlenmesi gerekmektedir. Globalleşen dünya içerisinde kurumlar için sınırların ortadan kalkması ile coğrafi erişimlerinde geldikleri nokta profesyonel olmalarını gerekli kılmaktadır. Bu gerekliliğin fakında olmayan kurumlar için kurumsallaşma pek mümkün olamamaktadır. “Kurumsallaşma; işletmenin, toplumun kendisine yüklediği görevleri yapabilmesi ve kendisinden olan tüm beklentilere aynı anda cevap verebilmesiyle sağlanabilmektedir” (Bayer, 2005, s. 10). Kurumların yer aldığı toplum, bilgi çağından etkilenerek bilgi toplumuna dönüşmüş ve kurumlardan sürekli ulaşılabilirlik beklentisi içerisine girmiştir. Yalnızca ulusal sınırlar içerisinde kalmayarak dünyanın birçok yeriyile aynı anda ileti akışı içerisine giren kurumların doğru ve profesyonel bir yönetim uygulamasını hayata geçirmek için hareket geçirmesi gerekmektedir.

Kurumların kurumsallaşamamalarının önündeki bir diğer engel çevresel etkenlerdir. Kamu kuruluşları ya da özel kuruluşların yaşamlarını sürdürdükleri çevreyi analiz etmeleri ve politikalarını analiz sonuçlarına göre oluşturmalarıdır. Kurumsal çevre analizinde kurumlar kültürel normlardan haberdar olabilmekte, faaliyet gösterilen çevrenin istek ve beklentileri belirlenebilmektedir. İç ve dış çevrenin bilgisinden yoksun kalan bir kurumun kurumsal olarak hareket etmesi mümkün olamamaktadır. Kurumların çevre analizleri yaparak çevrenin sağladığı fırsat ve tehditleri değerlendirmeleri kurumun yapısına olumlu katkılarda bulunmaktadır.

Scott ve Meyer, kurumlarda iki tip çevreden bahsetmektedir, teknik çevreler ve kurumsal çevreler. Teknik çevreler; kuruma özgü ürün ve hizmetin üretilip el değiştirdiği çevrelerdir. Kurumsal çevreler ise kurumsal çevreler, organizasyonların

destek görmek ve meşruiyet kazanmak için bireysel olarak benimsemek zorunda oldukları kural ve gereklerin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır (1991, s. 123). Kurumlar için iyi analiz edilmesi gereken teknik ve kurumsal çevreler, kurum için hem bir avantaj hem de bir tehdit olabilmektedir. Kurumsallaşma için gerekli analizlerin yapılmayışı kurumlar için kurumsallaşmanın gecikmesine ve kurumsal anlamda zayıf kalınmasına neden olmaktadır.

1.3.2. Yönetimsel Engeller

Yönetim; belirlenen amaçlara ulaşabilmek için, kurum bünyesinde bulunan tüm kaynakların etkin ve verimli bir biçimde kullanılarak koordinasyonunun sağlanması olarak tanımlanabilmektedir. Yönetim fonksiyonel anlamda kurumların en temel yapı taşıdır. Bu yapı taşı profesyoneller tarafından kontrol edildiği süreçte kurumların hedeflerine ulaşabilmeleri mümkün hale gelmektedir. Kurumlar için yönetim profesyoneller tarafından sürdürülmediğinde sorunsal hale gelebilmektedir. Böylece kurum olabilmek ve kurumsal başarıyı yakalayabilmek hayal olmaktan öteye gidememektedir. Kurumsal yönetim anlayışı çerçevesinde şekillenen kurumlar ise vizyonlarını yükseltebilmekte ve kurumsal değer kazanabilmektedir.

Kurumsallaşabilmenin sağlanabilmesi için gerekli olan yönetimde profesyonellik anlayışı için gerekli koşullar, birçok kurum ve kuruluş tarafından yerine getirilememektedir. Özellikle aile ve kamu kuruluşlarının karşılaştığı en sık sorunlardan birisi olan profesyonelleşememe, kurumlara dezavantaj yaratmaktadır. Profesyonelleşememe, kurumsallaşabilmeyi geri plana atmakta ve kurumu tehdit ve zayıf yönlerle bezenmiş bir yönetim anlayışına yöneltmektedir. Profesyonel olmamanın nedenleri ise yönetim kurulunu oluşturulan bireylerin, yeterli bireysel donanıma sahip olmaması, yönetim ekibinin aile ya da siyasi çevre kadrosuyla oluşturulması, yetki devri anlayışının söz konusu olmaması, merkezi yönetim anlayışının katılımcı yönetim anlayışının önüne geçmesi, yönetim politikalarında kurumsal yönetim ilkelerine bağlı kalınmaması ve kurum liderinin geleneksel yapıya uygun otoriter bir liderlik tarzını benimsemesi olarak görülebilir.

Kurumsallaşmanın önündeki yönetimsel engellere dahil edilebilecek bir diğer önemli konu yönetim ekibinin kurumsal amaç ve hedefleri belirleme ve tasarlama eksik kalmasıdır. Amaç ve hedeften yoksun bir kurumun kurumsallaşması mümkün değildir. Yönetim ekibinin kurumsal vizyonu, misyonu, kurum politikalarını, stratejilerini eksiksizce belirlemeli ve uygulamaya dönüştürmelidir.

Profesyonelleşmenin sağlanması kurumsal olabilmenin en temel şartı olarak kabul edilebilirken, profesyonelleşmenin önündeki engellerin kaldırılması da başarılı bir yönetim ekibi ve anlayışı için en temel gerekliliktir.

1.3.3. Finansal Engeller

Kurum sahiplerinin ortaya koydukları sermaye ve kaynakların sınırlı oluşu kurumların, gerçekleştirmek istedikleri bir takım kurumsal faaliyetlerin önüne geçmektedir. Her kurumun belirli bir zaman dilimini kapsayan bütçe planlamasının dışına çıkamayan kurum yönetimi, kurumsal olabilmek için gerçekleştirmesi gereken faaliyetleri sınırlamakta ya da uygulamamaktadır. Finansal kaynaklarla bağlantılı olarak ilerleyen tüm kurumsal faaliyetlerin göz ardı edilerek uygulamaya alınmaması, kurumların yapılarını etkilemektedir. Örneğin; Müşteri ilişkileri yönetimi veya müşteri bilgilendirme sistemleri, mali sıkıntılar, krizler ya da kısıtlamalar nedeniyle oluşturulamamaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri kurumun bilinirliğini ve itibarını yükselten uygulamalar olmasına rağmen birçok kurum ve kuruluş tarafından yüksek maliyet içermesi nedeniyle göz ardı edilebilmektedir.

Kurumun yapısal durumuna uygun personel yeterli sayıda istihdam edilememekte ya da personel memnuniyetini, bağlılığını yükseltecek maaş sistemi uygulamamaktadır. Kurumların yapılarına yeterli sayıda personelin istihdamı için ek bütçesel kaynak gerekmektedir. Bu durum iş süreçlerinin yavaşlamasına ve kurumsal olunmasında kurumun yetersiz kalmasına neden olmaktadır. Kurumların kurumsallaşamamalarında önemli bir etken olan mali sorunlar hakkında belirtilmesi gereken bir diğer nokta ise kurumların sermayelerini ölçüt olarak kendilerini büyük ya da küçük kurum olarak değerlendirmeleridir. Oysaki her kurum için kurumsallaşma düzeyi farklı olarak gerçekleşmektedir. Kurumsallaşma için atılacak adımlar tüm kurumlar için aynı dahi olsa her kurumun yapısına ve finansal yapısına uygun olarak yapılabilecek uygulamalar dizisi söz konusudur. Önemli olan kurumun algılanmasını büyüklük küçüklük imajı yerine güçlü ya da zayıf bir kurum olarak sınıflandırmaktır. Kurumların ölçekleri hangi düzeyde olursa olsun önemli olan hedef kitleleri gözünde güçlü, değerli ve güvenilir olunmasıdır.

1.3.4. İnsan Kaynağının Yönetimi Yetersizliği

Bir kurumun en değerli varlığı olan insan kaynağının yönetimi kurumların finansal durumunu, yıllık planlamalarındaki gidişatın düzeni, kurumun imajını, itibarını, iletişim yapısını, değer yargılarını ve kültürünü etkilemektedir. Kurum içi yapılanma, kurum dışına gönüllü olarak ya da olmayarak yansıtılabilmektedir. Bu noktada “İnsan Kaynakları Yönetiminde”, mükemmelliğe ihtiyaç duyulması kaçınılmaz hale gelmektedir. Kurumla maddi manevi bir bağı olan her birey insan kaynakları yönetiminin etkileşim alanına dahil olmaktadır. Uygulanan tüm kurumsal hedef, amaç ve politikalar kurumda çalışanlarca sahiplenilmediğinde aidiyet duygusu gelişmemektedir. Böylece çalışanlar kurumun yapısını temsiliyette yetersiz kalmakta ve yanlış bir imaj sergilenmesi kaçınılmaz hale gelmektedir. Bireysel ve kurumsal imajın birbirine olan etkisi yadsınamaz bir gerçektir. Kurumda çalışan her bireyin, dışa yansıyan imajı kurumu etkilemekte ve kurumun bütünselliğine zarar verebilmektedir. Kurum ile birey arasındaki ilişkiden etkilenen kurumsal imajda tek tipleşme kurumsallaşmanın gelişimi için stratejik bir unsurdur. İnsan kaynakları yönetiminin takibinin önemini yitirmemesi gereken bu aşama, kurumsal yapının güvende tutulması için mutlak bir gerekliliktir. Çünkü insan kaynağı, kurumlar için bir maliyet unsuru olmanın ötesinde, kuruma yön veren ve kurumu ayakta tutan öz varlığıdır.

Kurumlarda insan kaynakları biriminin ayrıca doğru pozisyonlara doğru çalışanların yerleştirilmesi, donanımlı bireylerin kuruma kabul edilmesi gibi konularda titizlikle durması gerekmektedir. İş akışı belirleyen yapılanmanın profesyonelce dizayn edilmesi insan kaynakları birimine düşen görevler arasında yer almaktadır. Bu yapılanma kurumdaki ast ve üstlerin birbirleriyle olan iletişimini ve ilişkisini etkilemektedir. İletişimin sağlıklı bir düzende işlemesi ve kurum içerisinde herkesin birbiriyle temas içerisinde olabilmesi için gerekli hiyerarşik düzen sağlanmalı ve geçerliliğinin takibi yapılmalıdır. Fakat insan kaynakları yönetiminin bahsedilen uygulamalarda yetersiz kalması kurumsallık amacıyla gelişmekte ve bu sürecin olumsuz etkilenmesine neden olabilmektedir.

1.3.5. İletişimin Yanlış Yönetimi

Yeni iletişim teknolojilerinin gelişimi ile birlikte kurumlar, hedef kitlelerine karşı cam fanus olma zorunluluğu ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Kurumlar temasta bulunan hedef kitlelerine karşı her zamankinden daha şeffaf ve hesap verebilir

olmak için, iletişim sistemlerini daha etkin ve verimli hale getirmek için uğraş içerisine girmektedirler. Kurum içi ve kurum dışı olarak iki farklı kategoride değerlendirilen iletişim sistemleri için kullanılan kanalların çeşitlendirilmesi ve uygun kanal seçimlerinin yapılması, kurumun tüm yapısına etki etmektedir. İletişimin sağlıklı bir işlerliğe sahip olmaması ise kurumu iç ve dış politikalarında başarısızlığa doğru sürüklemektedir. Kurumların tıpkı bireyler gibi iletişim sahaları çeşitlere ayrılmaktadır. Bu çeşitlilikte kaosun yaşanmaması için ise uygun yöntem ve kanallarla oluşturulacak yönetim başarılı hale getirilmelidir. Şahin, iletişimin kurumsal önemini şu şekilde ifade etmektedir:

İletişim ile örgütsel ya da yönetsel başarı arasındaki ilişki, örgütü bir bütün olarak ele alıp değerlendirmeye ya da örgütü bir bütün olarak görebilmeye bağlıdır. Örgüt içerisinde yer alan alt birimler, bunları oluşturan bireyler ve özellikle karar merkezleri arasında işleyen iletişim düzeni, daha önce de ifade edildiği üzere yönetimin başarısını etkilemektedir (2007, s. 84).

Bir diğer ifadeyle kurumsallaşmayı ve kurumsal yönetimi etkileyen iletişim yapısının düzensizlikler ve yanlışlıklarla çevrelenmiş olması kurumu sorunsallaşabilen bir takım durumlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Kurumsal iletişim iletişimin kurumlara özgü biçimi olan ayrı bir uzmanlık alanıdır.

Uztağ, iletişim alanında yaşanan genel problemleri şu şekilde sıralamaktadır:

“- İnsanların iletişime olan ihtiyaçlarının farkında olmamaları,

- İnsanların iletişimimin ne olduğu ve önemini yeterince kavrayamamaları,

- İnsanların iletişimin nasıl kurulacağını ve etkin iletişim yöntemlerini bilmemeleri,

- İletişim için gerekli yetenek ve becerilerinin olmaması” (2006, s. 199).

İletişim sorunları insanların bir araya gelişi sonucu kurulabilen kurumlar için de aynı şekilde seyretmektedir. Kurumların, sermaye sahiplerinin, liderlerinin ya da yönetim ekiplerinin etkin kurumsal iletişimin gerekliliği konusunda bir bilince sahip olmamaları ve bu ihtiyacı göz ardı etmeleri sorun teşkil etmektedir. İletişimin öneminin farkına varılabilmesi için öncelikle önemli bir kurumsal ihtiyaç olduğunun farkına varılması gerekmektedir. Kurumun politikalarını belirleyen yönetsel kademenin iletişimin gerekliliğinin farkına varabilmesinin yanı sıra etkinleştirilmesi konusunda çalışmalarını güncel olarak sürdürmeleri gerekmektedir. Kurumun iletişim yapısının analizi ile başlanması gereken bu sürecin birçok iletişim ağı, yöntemi ve tekniklerinin bir araya getirilerek kurumsal yapıya

uyumlaştırılması ile devam ettirilmesi gerekmektedir. Uyumlaştırılmanın sağlanmaması iletişim çatışmalarının yaşanmasına ve entropiye neden olmaktadır. Kurum içinde ve dışında yaşanan iletişim problemleri kurumun yönetim, örgütlenme, pazarlama ve maliyet politikalarına yansımaktadır.

Kurumlarda iletişim verimsizliklerinin kurumlara getirdiği olası sonuçları ise şu şekilde sıralamak mümkündür.

-İletişim uygulamaları için çevresel analiz sonucu elde edilebilecek veri tabanının oluşmaması.

-Çevresel analizlerin yapılamaması,

-Kurum içi iletişimde rol çatışmalarının yaşanması

-Standart bir kurumsal davranış tarzının geliştirilmemesi,

-Kurum özelliklerini yansıtan bir kimliğin olmaması

-Müşteri-vatandaş memnuniyetinin sağlanmaması

-Kuruma özgü bir kültürün olmaması

-Toplum tarafından kuruma güven duyulmaması,

-Toplumu önemseyen kurumsal sosyal sorumluluk kampanyalarının yapılmamasıdır

-Globalleşebilmenin imkansız hale gelmesidir.

Kurumsal risk ve tehditlerle her an karşı karşıya kalabilen kurumların açıklama yapabilmeleri için öncelikle iletişimin nasıl kurulacağını iyi bilmeleri gerekmektedir. Fakat kurumlarda sık sık karşılaşılan sorun, iletişimin nasıl kurulacağını hiyerarşik düzen içerisinde dahi bilinemeyişidir. Kurum içerisindeki iletişim yanlışlıkları, kurumun kendisini dış çevrelere anlatabilmesinde başarısızlığına neden olmaktadır. İletişim yönetimin kurumsal olarak yapılabilir olması için bahsedilen tüm kurumsallaşma engellerinin çözüme kavuşturulması gerekmektedir. Çünkü kurumsallaşmanın önündeki tüm engellerle iletişim yönetimi arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. İletişimsel etkinlik arttıkça kurumsallaşmanın önündeki engellerin tamamı etkilenmekte, kurumsallıkta pozitif yönlü bir yükseliş söz konusu olmaktadır. İletişim kanallarının doğru seçimi, doğru tekniklerin uygulanması, kurumsal çevre analizlerini, insan kaynakları yönetimini, inovasyon ve teknoloji takibinin yapılabilmesini, yönetimin iç ve dış hedef kitlelerle ilişkisini etkilemekte ve yönlendirmektedir. İletişim yönetiminin kurumsal bir boyut kazanabilmesi için bu engellerin ortadan kaldırılmasına destek olan kurumsal iletişim

yönetimini kurumsallaşma mertebesine erişimin gerçekleşmesine imkan tanıyan en güçlü disiplinler alan olarak görmek mümkündür.

1.3.6. İnovasyona Kapalılık

OECD ile Eurostat'ın birlikte yayınladığı Oslo Kılavuzu 'nun 2005 sürümünde inovasyon, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet), veya sürecin; yeni bir pazarlama yönteminin; ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanması olarak tanımlanmaktadır (İNOVASYON TÜRKİYE, 2014). Kurumlar; ürün-hizmetlerini, süreçlerini, yöntemlerini ve organizasyonlarını inovasyon ile bütünleştirme amacı taşımaktadır. Kurumların özellikle kurumsallık konusunda yenilikçi olabilmeleri için organizasyonel inovasyon anlayışını benimsemeleri gerekmektedir. Organizasyonel inovasyon anlayışı kurumların yapılarındaki var olan sistemin düzenli olarak yenileştirilmesini kapsamaktadır.

Organizasyonel İnovasyon, kurumsal sistemleşmenin yenilikçi anlayış çerçevesinde donatılmasıdır. Kurum içindeki ve kurum dışındaki tüm ilişkinin yeniden yapılandırılması kurumların güncel bir yapıya sahip olmalarını sağlamaktadır. İnovasyon uygulamaları, kurum ile temasta bulunan her birey ya da grup için özel hazırlanmalıdır. Fakat kurumların inovasyon sürecinde bütünsellikten hiçbir zaman kopmaması gerekmektedir. Zaman zaman kurumlar için bütünsellikten kopuşun yaşanması kurumsallaşmanın önündeki bir tehdit olabilmektedir.

“A.B.D.’de Stanford Research Institute tarafından varlıklarını güçlkle sürdürebilen işletmelerle hızlı bir tempoda gelişen işletmeler üzerinde yapılan karşılaştırmalı araştırmalar sonucu yeniliğe ve değişikliğe açık işletmelerin daha hızlı bir gelişme eğrisi bulunduğu ve sektörlerinin liderleri oldukları görülmüştür.” Gökçe, inovasyon anlayışının kurumlara kazandırdığı avantajları; verimliliğin artması, rekabet üstünlüğü, ödemeler dengesizliğinin giderilmesi, sosyal sorumluluk bilincinin gelişimi, kurumsallaşma ve markalaşma, sadık müşteri bilinci, araştırma geliştirmeye yöneltme olarak sıralamaktadır (Gökçe, 2010, s. 2-3). Bu avantajları kurumun bünyesine dahil edebilmek ise kurumsallaşmanın gerçekleşmesindeki önemli adımlardan bir tanesi olmaktadır. İnovasyonu kurum bünyesine dahil edememe sorunu ile karşı karşıya kalan ve zamana yenik düşen tüm kurumlar için kurumsallık başarısı geri planda kalmaktadır. Kurumlar için yenileşmenin kurum politikalarına dahil edilmesi, bahsedilen avantajlar açısından stratejik bir uygulama

olmaktadır. İnovasyona karşı direnç gösteren kurumlar ise yaşam eğrilerinde başarısızlığa ya da gelişememeye mahkum olmaktadır.

1.3.7. Teknolojinin Takip Edilememesi

Kitle iletişim teknolojisinin zirveye ulaştığı günlerde kurumlar coğrafi sınırsızlık denilen yeni bir oluşumla karşı karşıya kalmaktadır. Kurumların, kendilerinden sürekli kusursuz ve yenilikçi hizmet bekleyen hedef kitleleri memnun edebilmesi için her geçen gün gelişen ve değişen teknolojiyi takip etmesi ve faaliyetlerine yansıtması gerekmektedir. Teknoloji kimi zaman kurumların mal ve hizmet üretim mekanizmalarına, kimi zaman ise kitle iletişim yöntemlerine etki etmekte ve kurumları geleneksel ya da yenilikçi yöntemlerle donanmış bir kurum görünümüne kavuşturmaktadır.

Teknoloji takibinin aralıksızca yapılması kurumlara zaman zaman bir avantaj olabilirken mali süreçlere ise dezavantaj olarak yansıyabilmektedir. Teknoloji takibi yapılırken kurum için önemli olan doğru işe doğru teknolojiyi uygulamak ve sürdürmektedir. Gereksizce yapılan her uygulamanın kuruma dezavantaj getirisi olmaktadır. Örneğin; kurumsal görünüme etki eden kitle iletişim teknolojilerinden yeni sosyal mecraların takibinin ve uygulamasının yapılması, kuruma hem bir tanıtıcı reklam aracı hem de savunucu iletişim platformuna olarak hizmet vermektedir. Kurumun iletişim kurmak istediği sosyal medya araçlarının temin edilmesi ve tam donanımla hizmet verebilmesi teknolojik araçlar ile sağlanabilmektedir.

Kurumun globalleşebilmesi kaçınılmazken, globalleşmenin getirdiği kural ve prosedürlere uyum gösterebilmek teknoloji takipsizliği ile mümkün olamamaktadır. Kurumların ulusal ya da uluslararası alanda bütünsel tek bir kimlikle var olması ve kurumsal bir tavır sergilemesi için gerekli teknolojiyi, tüm iş süreçlerine inovasyon ilkesine uygun olarak empoze etmelidir. Kurumsallaşma tüm kurum içi ve kurum dışı uygulamaların kusursuzca işlerlik kazandığı aşamada, teknoloji ile aynı hızda ilerlemediği sürece her zaman bir adım geride ve eksik kalmaktadır.

1.3.8. Bireyselleşme Sorunu

Bilgi iletişim teknolojilerinin ve rekabet anlayışının artışı ile birlikte bireyler ve bireylerin oluşturduğu toplumlar arasındaki ilişkilerde değişime uğramaktadır. Fisher'a göre, s. kurum çalışanlarının başarılı olması isteniliyorsa örgütlerin birer sosyal sistem, bireylerin de özgün varlıklar olduğu unutulmamalıdır. İşe yeni

başlayan bir çalışan kurumun işleyişini, kurum içerisinde nasıl olumlu ilişkiler geliştirebileceğini ve görevi ile ilgili bilişsel içeriği öğrenmek zorundadır. (C. Fisher, 1986, s. 101-145) Fakat kurumsallaşmaya çalışan yapılar için bu süreçte rekabetin etkisiyle 'bireyleşme' sorunu ortaya çıkmaktadır. Hiyerarşik düzen içerisinde yer alan tüm yöneticiler ve çalışanların kendi kararlarını alma ve o kararları kendileri için uygulama isteği kurumsallaşma hedefinin önüne geçmektedir.

Kurum ortak kararları gerekli kılan bir organizasyonel yapıdır. Fakat günümüz toplumlarının bireyselci tavırları, kurumsal yapıların ortak kararları ve hedefleri sürdürmesine engel teşkil edebilmektedir. Her bireyin kendi yaratıcılığını ve başarısını engellemek adına, bireysel hareket etme isteği ve örgütsel birlikteliği göz ardı ettiği kurumsallaşmayı olumsuz etkilemektedir. Bireyler sadece kendilerine ait olan sorumlulukları yerine getirerek ortak etkinliklerden kaçınmaktadır. Kurumsallaşmanın temel dayanağı olan sürekliliğin sağlanması için bireysellikten uzaklaşarak toplumsal bir anlayışa hakim yapıya ihtiyaç duyulmaktadır. Kurum içerisindeki topluluğun benimsediği ortak bir kültürel anlayışın yıllarca sürdürülmesi kurumsallaşmaya katkıda bulunmaktadır.

1.4.Kurumsallaşma Sürecine Etki Eden Uygulamalar

1.4.1. Yönetim Fonksiyonlarının Etkin Kullanımı

"İster kamu alanında isterse özel sektörde faaliyet gösterebilirsin, bütün örgütlerin başarısı ve etkinliği yöneticilerinin ya da yönetimlerinin etkinliğine ve başarısına bağlıdır" (Şahin, 2010, s. 28). Kurumların yönetim süreçleri, planlama, örgütlenme, koordinasyon, yöneltme ve kontrol faaliyetlerinden oluşmaktadır. Bu faaliyetler kurumların hedeflerini gerçekleştirebilmek ve yönetimde profesyonelleşebilmek adına uygulamaya koydukları fonksiyonlardır. Yönetim fonksiyonlarının her biri kurumların yapılanma aşamalarında izlemesi gereken aşamaları ifade etmektedir. Planlama fonksiyonu; ulaşılmak istenilen bir hedefi gerçekleştirmek için atılması gereken ilk adımın yerine getirilmesini sağlamaktadır. Kurumsal hedefin gerçekleştirilebilmesi için önceden tasarlanması gereken tüm eylemler planlama olarak ifade edilebilmektedir. Planlama fonksiyonu, uzun ve kısa vadeli olarak tasarlanıp eksiksiz yerine getirildiği sürece kurumsal yapıları güçlendirmektedir. Etkin bir plan tasarımı gerçekleştiren kurumlar, geleceğe yönelik yapacakları tüm yatırımlarda avantajları ya da riskleri önceden hesaplayabilmektedirler. Risk

yönetiminin ve durum analizinin yapılmasını kurumların stratejik plan tasarımları mümkün hale getirmektedir. Stratejik planlamaların yapılması yönetim biriminin, hangi işi nasıl gerçekleştireceğini ve hangi yöntemi izlemesi gerektiğini önceden ortaya koymaktadır. Böylece kurumun faaliyet gösterdiği sahalardaki kalite düzeyi artmakta ve öngörülen sonuçlara ulaşmak mümkün hale gelmektedir.

Yönetim faaliyetlerinin planlamadan sonra gelen ikinci aşaması örgütlemedir. Örgütleme; “örgütün fiziki, mali, beşeri kaynaklarının, uyumlu bir şekilde bir araya getirilmesi, değer yaratacak şekilde birleştirilmesi anlamına gelmektedir” (Genç, 2005, s. 89). Bir kurum gerçekleştirdiği uygulamaları, tek bir hedef doğrultusunda, oluşturulan planlarla birlikte örgütlediği sürece kurumsal gücü oluşturabilmektedir. Örgütlenme kavramı kurumlar için var olan yapı üzerinden bir bütünlüğün sağlanması anlamına gelmektedir. Bütünlüğün sağlanabilmesi için kurum içerisinde yapılması gereken tüm faaliyetlerin ve yöntemlerin tespit edilerek uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir. Örgütlenme fonksiyonu bir kurum içerisindeki planların oluşturulmasından sonra görev tanımlamalarının yapılması, yetkilendirmelerin belirlenmesi, hiyerarşik yapının kurulması, ortak amaçların saptanması, eşitlikçi bir yönetim anlayışının oluşturulması, zamanın iyi kullanılması, maliyetlerin düşürülmeye çalışılması, geleceğe hazır bir yapının oluşturulması gibi bir takım kurum içi faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Tüm süreçlerini organize olmuş bir şekilde sürdüren bir kurum, için kurumsal başarıyı yakalayabilmek zor olmamaktadır. Örgütlenme basamağını başarıyla geçen kurumlar ortaya resmi bir örgüt yapısını ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle planlamadan sonra kurumsallaşma olgusunu etkileyen ikinci ve en önemli aşama örgütlenme aşaması olmaktadır.

Yönelme fonksiyonu ise kurum içinde varlığını sürdüren tüm bireylerin kurumsal amaç doğrultusunda motive edilerek, örgütlenme uyumlarının sağlanmasını mümkün kılmaktır. “Yönelme, yetki ve sorumluluk sahibi olan yöneticinin astlarının faaliyetlerini etkilemesi ve onlara ne yapmaları gerektiğini bildirmesiyle ilgili bir yönetsel faaliyettir” (Anameriç, 2005, s. 37). Örgütsel varlıkla, bireysel varlığın birleştiği nokta da kurum için bir kişilik gelişmektedir. Yönelme fonksiyonu aynı zamanda kurumsal oryantasyonun hızlıca oluşturulması sağlama amacını taşımaktadır. Böylece tek amaç, tek kişilik doğrultusunda, kurum içi faaliyetlerde oluşabilecek tüm uyumsuzluklar ortadan kalkabilmektedir. Kurumlarda bireysel çıkarların, kurum çıkarlarının önüne geçmesi kurumsallaşma önündeki engellerden bir tanesidir. Bu engelin ortadan kaldırılabilmesi için kurum yönetiminin yönetim ile

personel ilişkisini güçlendirebilmesi gerekmektedir. Kurumlarda örgütsel çıkarlar ve bireysel çıkarlar uyum içerisinde olduğu sürece kurumsallık sağlanabilmektedir.

Kurumların yönetim birimleri tarafından benimsenmesi gereken bir diğer fonksiyon koordinasyon yani eşgüdümlemedir. Kurumda gösterilen fiziksel ya da zihinsel tüm çabaların, birlik sağlamak amacıyla koordine edilmesi gerekmektedir. Bu süreçte iletişim etkinliklerinin, kurumsal plan ve programların başlangıçtan itibaren uyum içerisinde yönetilmesi kurumsal sürekliliği beraberinde getirmektedir. Kurumlarda etkili bir koordinasyon uygulamasının var olması, örgüt içerisindeki iş birliği anlayışını geliştirmektedir. İşbirliğinin gerçekleşebilmesi için ise koordinasyon fonksiyonunun en önemli dayanağı iletişim yönetimi olmaktadır. Güçlü bir iletişim ağının kurulmasının ardından dikey, yatay ve çapraz koordinasyon uygulamalarının gerçekleştirilmesi kurumsal bütünlüğün sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Yönetici ile astların arasındaki ilişki, aynı düzeydeki yöneticiler arasındaki ilişki ve matriks yapıdaki örgütlerde kullanılan ilişki arasında ki koordinasyonun pürüzsüz olarak sağlanabilmesi gerekmektedir. Sağlıklı bir kurum modelinden bahsedebilmek için eş güdümlenme sürecinin başarıyla tamamlanması gerekmektedir.

Kontrol fonksiyonunda ise kurumların yaptıkları faaliyetleri değerlendirebilmesi için geliştirmeleri gereken bir takım standartlar söz konusu olmaktadır. Kuruma özgü olarak belirlenen standartlar yapılan faaliyetlerin ölçümüne imkan tanımaktadır. Ölçümlemenin yapılması kuruma var olduğu noktadan, ulaşmak istediği noktaya kadar neleri başarabildiğini görme imkanı tanımaktadır. Kurumların belirlediği standartları, ulaştıkları noktadaki sonuç çıktıları ile karşılaştırma işlemi kontrol ya da denetim olarak adlandırılabilir. Denetimlerin yapılması, kurumsal yönetim bazında yapılan hataların tespitinin yapılması ve düzeltici tedbirlerin alınmasını mümkün hale getirmektedir. Denetim fonksiyonunda ayrıca göz önünde bulundurulması gereken bir diğer önemli konu ise çevresel şartlardaki değişikliklere karşı esnek olunabilmesidir. Böylece kurumsallaşma için gerekli olan tüm faaliyetler kolayca uygulamaya alınabilmekte ve yönetim sorunsuz hale gelebilmektedir.

1.4.2. Kurum Kültürü

İnsanların yaşamlarını bir arada sürdürmeleri önemli bir sosyal ihtiyaçtır. Bir arada olma ihtiyacı her toplumun yapısına uygun olarak ortaya çıkan bir takım ortak

paylaşımları ortaya çıkarmaktadır. Bu paylaşımların tamamı kültür olarak nitelendirilmektedir. Kültür birçok araştırmacının incelediği önemli tarihsel bir olgudur. Voltaire kültürü “bilimsel açıdan insan zekâsının oluşumu, gelişimi” olarak ifade etmiştir. Öte yandan Marx ise kültürü; “doğanın yarattıklarına karşılık insanoğlunun yarattığı her şey” olarak nitelendirilmiştir. Genel bir yaklaşımla “Kültür insanın ortaya koyduğu, içinde insanın var olduğu tüm gerçeklik demektir” (Kesken, 2011, s. 5). Kültür kavramında bahsedilen gerçeklik, insanın var olduğu önemli bir alan olan kurumlar içinde geçerli bir kavram olmaktadır. Kurumlar yapıları gereği insanların bir arada oluşu sonucu meydana gelmektedir. Grup ya da toplumlarda var olan kurum kültürü olgusu da kurumların içerisindeki insanların bir arada yaşamaları sonucu oluşmaktadır.

Kurumda var olan gruplar, kurum yapısına bağlı bir takım ortak değerler ve kurallar geliştirmektedir. Toplumlarda var olan özgün kültürel değerler, kurumlara özgü oluşabilmektedir. Nayır’a göre “Kurumlar, farklı kültürel özelliklere sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır” (2010, s. 8). Kuruma özgün olarak gelişen ortak inanç ve değerlerin oluşturduğu sistem kurum kültürü olarak ifade edilebilmektedir.

Kurumsallaşmanın algılanmasında kurum kültürünün ayırt edici olması, bir kimlik göstergesi olarak kabul edilebilmektedir. Kararlı ve güçlü bir yapının iç ve dış hedef kitlelere yansıtılması kurumsal itibarı güçlendirmektedir. Kurumsallaşma ve kurum kültürü, örgütün sergilediği davranış biçimlerinden, herhangi bir açıklama yapılmaksızın açık ve net bir biçimde anlaşılabilir. Kurumla temasta bulunan herkes için söz konusu olabilecek bu durum, zaman zaman yanlış tanınmaların yaşanmasına sebep olabilmektedir. Kurum kültürünün bir diğer özelliği olan sembolik özelliği o kurumun taşıdığı özelliğin sergilenmesine imkan tanımaktadır. Bir kurum gücü, güveni, kaliteyi, lüksü, hızlı hizmeti, yenilikçiliği ya da tarihselliği simgeleyebildiği gibi zayıflığı, güvensizliği ya da kalitesizliği de sembolize edebilmektedir. Kurumsal itibar, kimlik ve imajla örtüşen bu semboller kurumun değerinin ortaya koyulmasındaki en önemli yardımcıları olarak kabul edilebilmektedir.

Kurumsallaşmanın gelişiminde önemli bir yeri olan bütünsellik anlayışını benimsemeyen kuruluşların güçlü bir kurumsal yapıya sahip olmaları zorlaşmaktadır.

Kurumun, bölümlenmiş, azınlıklarla meydana gelen kültürel yapıdan meydana geldiğinin görülmesi kuruma duyulan güveni tehdit edebilmektedir. Kurumlar bir çok bireyden meydana gelseler dahi, her zaman tek bir kişiliği temsil etmektedir. Bu kişiliğin bölümlenmiş olması çatışmaları kişilik çatışmaları beraberinde getirmektedir. Kurum kültürünün sahip olduğu kabul görmüştük özelliği ise, çalışanlar ve yönetim ekibi ile başlayan daha sonrasında kurum dışındaki tüm paydaşlarca benimsemesine kadar uzanan bir süreci içermektedir. Kültürün var olan gerçekliği simgelediğini göz ardı etmemesi gereken kurumlar, için kabul görmüştük kimi zaman tehlikeli ya da avantajlı durumlar yaratabilmektedir. Bir kurum üzerinde kabul edilen kültürel yapının değişimi uzun uğraşlar alabilmektedir. Kurumsal yapıyı etkileyebilen bu kabul görmüştük, yanlış bir kimliği temsil ettiğinde hedef kitlenin zihinlerinde oluşan resmin, istenilen biçimde düzeltilmesinde problemler yaşanabilmektedir. Kabul görmüştük özelliğinin kurumsallığa yardımcı olan diğer yüzü ise, kurum hakkında geçmişe dayanan pozitif deneyimlerin sürdürülmesidir. Kurumsal anlamda yapılan hataları, dayanıklı bir kültürel yapı ile korumak mümkün olabilmektedir. Son olarak kurum kültürünün belirlenmesinde ve oluşturulmasında rolü oldukça büyük olan yönetim biriminin kültür politikalarında dikkatli olması gerekmektedir. Yönetimin çalışanlara olan tutum ve davranışı kurumsal havanın yaratılabilmesi ve korunabilmesi için en dikkatli olunması gereken aşamalardan bir tanesidir. Kurum içi memnuniyeti sağlamak, kurum dışındaki hedeflere ulaşmada stratejik bir araç olmaktadır. Kurum yönetiminin yansıttığı kültürel yapı, kurumsal yapının temellerinin sağlam atılmasına yardımcı olmaktadır.

1.4.3. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi ibaresi kökenini personel yönetimi kavramından almaktadır. “ABD’deki gelişme seyri içinde ‘Personel Yönetimi’ Türkiye’ye en başta da işaret edilmiş olduğu gibi, ABD ile doğrudan akademik temasların başlamış olduğu, 1950’li yıllarla birlikte girmiştir” (Üsdiken ve Vastı, 2002, s. 6). 1950’li yıllar itibariyle kullanılmaya başlayan personel yönetimi kavramı personel yönetimi hem kamu yönetimi disiplininin hem de işletme yönetiminin bir alt dalı olarak nitelendirilebilmektedir. Bir kurumun en temel ihtiyacı olan insan kaynağının yasalara, kurumsal kural ve prosedürlerine uygun olarak yönetilmesi olarak tanımlanabilen insan kaynakları yönetimi, çağın yükselen uygulamaları arasındadır. İnsan kaynakları yönetimini, Armstrong (1994) şu şekilde tanımlamaktadır. “İKY

rekabet avantajı sağlanması için örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde bireysel ve kolektif olarak katkıda bulunan örgütün en değerli varlığı olan insanların yönetimine stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlanabilir” (Vural,2001, s. 39). İnsan kaynakları yönetimi; İşe alma, işten çıkarma işlemlerini yönetme, kurum çalışanlarının eğitim süreçlerini yönetme, oryantasyon uygulamalarını hazırlama, çalışanları kurum kültürüne adapte etme, kurumsal davranış kurallarının standartlaştırılmasına yardımcı olma ve ücret politikalarını belirleme, performans değerlendirme sistemlerini geliştirme ve uygulama gibi bir çok kurum içi faaliyeti gerçekleştirilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi kurumun çalışan kalitesini belirlemektedir. Kurumsallaşmanın önündeki en önemli engellerden bir tanesi olan kurum çalışanı adaptasyonunun sağlanmamış olması ve yeterli niteliklere sahip personelin istihdam edilmemesidir. Kurumun ortak kültürüne uygun kişilerin seçiminin yapılarak işe alımların gerçekleştirilmesi ve var olan çalışanların kültüre uyumunun sağlanması kuruma bağlılığı ve sadakati arttırmaktadır. Sadakatli bir çalışan profilinin oluşturulması kurumun davranış çizgisinden dışarı çıkılmamasını beraberinde getirmektedir. Aynı kurumsal dilini paylaşan insanların bir arada oluşu engelleri ve aksaklıkları ortadan kaldırmaktadır. Kurum içinden sağlanan birlik ve paylaşım kurum dışına da yansıtılmaktadır. İnsan kaynağının en etkin ve verimli biçimde yönetilmesi bir kurumun tüm süreçlerini etkileyebilmektedir. Üretimden, satışa kadar işleyen sürecin her aşamasında insan kaynağının verimi, kurum içi ve dışı yapıyı etkilemektedir.

Sağlıklı bir insan kaynakları planlaması kurumun yapısal durumunu temelden etkileyen faaliyetlerden biridir. İnsan Kaynakları Yönetimi maliyet yönetimi, iletişim yönetimi, liderlik alanlarıyla doğrudan ilişki içerisinde olup kurumun temel taşları olan bu alanlara yön verebilmektedir. Yöneticilerin ve çalışanların ilişkisini belirleyen insan kaynakları alanında kurumsal bir yapıya ulaşabilmek adına yapılması gereken en temel inşaa insan kaynakları planlamasıdır. Güçlü bir planlamanın İnsan kaynakları yönetiminin, profesyonellerce yapılması sırasında kurumun karşı karşıya kaldığı bir takım etkenler söz konusu olmaktadır. Bu etkenleri analiz ederek, iş süreçlerine uygulayabilmek çalışan kadrosunun donanımlı bir şekilde oluşturulmasını sağlamaktadır. Gürüz ve Yaylacı İnsan Kaynakları Planlamasını etkileyen faaliyetleri “Demografik, Ekonomik, Yasalar ve Teknolojik Değişimler” olarak sınıflandırmaktadır (2007, s.95-100).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları kurumsallığın oluşumunda basamak görevi görmektedir. Kurumsal iş akışının gerçekleşmesi için kurum yapısına uygun hiyerarşik düzeni oluşturmak insan kaynakları yönetimi ekibinin sorumluluk alanındadır. Belirlenen hiyerarşik düzende pozisyonlara uygun nitelikte kişilerin atanması, kurum lideriyle birlikte alınması gereken stratejik kararlardandır. Bu karar kurum içi iletişim düzenini etkilemekte ve kurumsal iletişim yönetimini kolaylaştırmaktadır. Kurum içinde kurulan düzen kurum dışından gelecek her ileti akışına karşı hızlı ve yeterli cevapların verilmesini sağlamaktadır.

1.4.4. Toplam Kalite Yönetimi

“Rekabetin hız kazandığı pazar ortamında kurumların kurumsallaşma isteklerini gerçekleştirebilmeleri için yönetmeleri gereken bir diğer önemli süreç toplam kalite yönetimidir. Toplam Kalite Yönetimi; kaliteye öncelik verilerek işletmenin ürün ve hizmetlerinin yanında, yönetiminde kalitesini ve verimliliğini arttırmayı hedefleyen bir sistemdir” (Mankan, 2011, s. 122,123). Kalite kavramının çok boyutlu olması, işletme ve tüketici tarafından farklı algılanması ve hatta kişiden kişiye değişebilen bir kavram olması nedeniyle tanımlanması pek kolay değildir. Doğan; tüketici ya da kullanıcılar için kaliteyi algılama eğiliminin yedi şekilde gerçekleştiğini ileri sürmektedir, Güvenlik, Performans, Uygunluk, Dayanıklılık, Servis Kolaylığı, Estetik, Uygun Fiyat. (Doğan, 2011, s. 289) Bir kurum ürün ya da hizmetini hitap ettiği kitleye sunarken öncelikle güvenilir olabilmeyi başarmalıdır. Güven duygusu kurumlar için zaman zaman kalite algısının önünde durabilecek bir engel olabilmektedir. Güvenilir olma özelliği kurumlara itibar kazandırmakta ve kurumsal memnuniyeti arttırmaktadır. Kurumlar için kalite algısının oluşabilmesi için sürdürülebilir özellikte olması gereken bir diğer önemli işlev performans yönetimidir. Sunulan ürünün ya da hizmetin performans düzeyinin üst seviyelerde seyretmesi kalitesini arttırmaktadır. Performans seviyesinin tüketicinin isteklerini karşılayabilir nitelikte olması gerekmektedir. Ayrıca kurumun kaliteli olarak algılanabilmesi için belirlenmiş standartlara ve prosedürlere uygun olması gerekmektedir.

Ürünlerin ya da hizmetlerin dayanıklı olarak hazırlanması kalite oluşumundaki güvenilirlik ilkesiyle bağlantılı olarak ilerlemektedir. Kalite oluşumu için önemli bir diğer nokta servis kolaylığının sağlanması ve tüketiciyi memnun kılacak kalitede servis hizmetin sağlanmasıdır. Servis hizmetleri, tüketici ile

doğrudan temas kurulan alanlardan bir tanesidir. Servis hizmetleri sunulurken doğru iletişim yöntemleri ve kesin çözüm yolları ile yola çıkılmalıdır. Çözüm bulunmayan her problem, kalite algısının sarsılmasına neden olabilmektedir. Servis kolaylığı hizmeti kaliteyi yüksek düzeylere çıkarmaktadır. Kaliteyi belirleyen bir diğer önemli unsur fiyat aralığıdır. Ürün ve hizmetin değerine biçilen fiyat hitap edilen piyasanın tüketicilerinin satın alma gücüyle eşdeğer olmalıdır. Fiyat çoğu zaman kaliteyle doğru orantılı olarak yükselse de seviyesini piyasaya uygun olarak korumalıdır. Son olarak kaliteyi kurumsal kimlik, imaj, itibar gibi oluşumlarla çevreleyerek kurumun niteliğini ortaya çıkaran unsur estetik unsurdur. Estetik kurumun ürün ve hizmetlerinin kalitesiyle ve kurumun davranış biçimiyle ortaya çıkan dış görünümünü ifade etmektedir. Bazen bir hizmetin, bazen ürün dizaynının bazense kurumsal iletişim biçiminin estetik oluşu kaliteyi etkilemektedir. Kurumlar tarafından kendi öz yapılarına uygun olarak tasarlanması ve uygulanması gereken kalite unsurları, toplam kalite anlayışının en önemli temsilcileridir. Toplam kalite yönetimi kurumların uygulamaktan kaçınmamaları gereken en stratejik faaliyetlerden bir tanesidir. Kurumların her kademesinin koordineli bir şekilde çalışması gerekliliğini ortaya koyan toplam kalite yönetimi yaklaşımı, kurumsallaşmış olmanın ispatları arasındadır. Kaliteli bir kurum algısı yaratabilmek ve sürdürülebilmek bir kurum olarak var olabilmekle eşdeğer olmaktadır.

“Dünyayı iyi izleyen ve okuyan toplumların tümünde kalite geliştirme çabaları hızla devam eden bir süreç arz göstermektedir. Kalite geliştirme çabaları içerisinde en önemli oluşum, kalite çemberlerinin 1960’li yıllarda Japonya’da uygulanmaya ve yeşermeye başlayan bir süreç izlemiştir” (ASBCERT, 2014). Toplam kalite yönetimi insan odaklı ve modern örgüt anlayışı çerçevesinde şekillenen bir olgu olarak, dünyadaki varlığını kanıtlamış ve bu alanda ödüller ulusal ve uluslar arası ödüller verilmeye başlanmıştır. “1980’lerin ortasından itibaren güçlü bir şekilde Kuzey Amerika ve daha sonra Avrupa’da sahneye çıkan toplam kalite yönetimi anlayışı, serbest ticaret anlaşmaları yoluyla gittikçe küreselleşen ve uluslar arası rekabete açılan ulusal sanayiciler için rekabet etmenin araçlarından birisi haline gelmiştir. Bu nedenle ulusal sanayilerini küresel rekabete hazırlama konusundaki gelişmelere yardımcı olmak amacıyla, pek çok ülkede kalite dernekleri kurulmuş ve bu dernekler kendi ülkelerinde kalite konusunda özel ve kamu şirket, firma ve kurumlarına ‘kalite ödülleri’ vermeye başlamışlardır” (Şimşek,2010, s. 265).

Türkiye’de ise toplam kalite yönetiminin izlenebilmesi ve ölçümlenebilmesi için Türk Standartları Enstitüsü (TSE) tarafından 1987 uluslararası standartlar olarak kabul edilen TS EN ISO 9001 Kalite Yönetimi Sistem Standartlarını geliştirilmiştir. Kalite güvence sistemleri belirlenen uluslararası standartlar üzerinden ölçümlenmelerin yapılabilmesi amacıyla oluşturulmuş sistemlerdir. “Günümüzde Kalite Yönetim Sistemi konusunda TS EN ISO 9001 Kalite Yönetimi Sistem Standartları, 1987 yılında yayımlandığı tarihten itibaren en fazla ilgiyi ve uygulama alanını bulan Uluslararası Standartlar haline gelmiştir” (TSE, 2014). ISO 9000 1994 ve 2000 yılında bir takım değişikliklerle yeniden yapılandırılmış fakat halen geçerliliğini koruyan önemli bir güvence sistemi olarak varlığını sürdürmektedir. Ayrıca ISO 9000 sisteminin içeriğinde yaşanan karmaşıklıkların çözümüne yönelik olarak ISO 9001 ve ISO 9004 sistemleri geliştirilmiştir. Ayrıca kalite güvence sistemleri gıda belgelendirme, ürün belgelendirme ve sistem belgelendirmeleri şeklinde farklı kategorilerde değerlendirilmekte ve ölçümlenmektedir.

Yapısal anlamda farklılık içeren her kurumun ortak hedefi haline gelen Kalite Güvence Sistemlerinin belgelendirmeleri kurum imajının güçlendirilmesi ve korunması açısından, kullandıkları önemli reklam stratejilerinden birisi haline gelmiştir. Kalitenin elde edilmesinin ve yönetilmesinin en önemli aracı olarak kabul edilen bu sistemlerin değerlendirmeleri sonuçları, kurumların hedef kitlelerin gözünde özel bir konum kazanmalarına neden olabilmektedir. Toplam kalite yönetiminin ilişki içerisinde olduğu kurumsal unsurlar bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi çok yüksek olan kurum kültürü kavramı toplam kalite yönetimi ile doğru orantılı bir ilişki içerisinde. Bir kurumun kalite sürecine dahil olabilmesi için öncelikle kurum kültürünü güçlendirmesi ve kaliteye uygun hale dönüştürmesi gerekmektedir. Değişime direnç gösteren bir kurum yapısının ortaya çıkaracağı kültürel doku, kalite yönetiminde kurumun geride kalmasına neden olabilmektedir.

Toplam kalite yönetimi kurumsal iletişim yönetimi, stratejik yönetim, ürün-hizmet yönetimi, süreç yönetimi gibi birçok kurumsal fonksiyonla ilişki içerisinde. Kalite bir kurumun yaptığı tüm faaliyetlerdeki sergilemiş olduğu tavır ve tarzı ile ortaya çıkan felsefi bir kavramdır. Kalitenin tüm süreçlere uygulanması ise kurumun toplam kalite davranışını ortaya koymaktadır. Bu davranışı yönetebilmek ve başarıyı sağlamak ise kurumu kurumsallaşma hedefine doğru götürmektedir. Toplam kalite yönetimi kurumsal etkinliğin artırılması, maliyetlerin minimum düzeye indirilmesi, müşteri-paydaş isteklerine zamanında yanıt verilmesi ve çalışan kalitesinin

arttırılması gibi kurumun yapısına olumlu katkıda bulunacak sonuçların meydana gelmesini sağlamaktadır. Bahsedilen sonuçlara ulaşmak kurumlara rekabet imkanı sunmakta ve onların yaratmış olduklarını kalitelerine uygun şekilde kurumsallaşmalarını sağlamaktadır.

1.4.5. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama

Dünyada gün geçtikçe artan rekabet karşısında 'Stratejik Yönetim' önem kazanmaya başlamıştır. Sadece özel sektörde değil, kamu ve üçüncü sektörde faaliyet gösteren tüm organizasyonlar globalleşme ve bunun getirdiği rekabet olgusu karşısında daha stratejik düşünmeye, stratejik planlamaya, stratejik karar almaya eskisinden daha fazla önem vermeye başlamışlardır (Aktan, 2008, s. 5). Kurumlar için rekabet olgusunun beraberinde gelen, stratejik ve yönetim ve planlama zorunlu bir ihtiyaç olarak kurumsal yaşam döngüsü içerisindeki önemini korumaktadır. Yönetimden ve planlamadan yoksun olan bir kurum düşünülemez gibi ortak bir stratejiye dayandırılmaları da gerekmektedir. "Strateji, piyasadaki fırsat ve tehditleri dikkate alarak işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini belirleme ve bu yönde, işletmeye rekabet avantajı kazandıracak kararları alma ve uygulama sürecidir" (BAFRAKİ, DEM, 2014). Stratejik yönetim ve stratejik planlama kurumun kaynaklarını en iyi şekilde yönetebilmesi mümkün kılmaktadır. Kurumların yaşamsal süreçlerine, yapısal durumunu, gelecek hedeflerini şekillendiren, kurumsallığa etki eden gizli güç olarak tasvir edilebilmektedir. Stratejik yönetimi Eren, şöyle tanımlamaktadır:

Stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlama, bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce ve uygulandıktan sonra amaçlara uygunluk açısından kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır (Eren,1990, s. 25).

Stratejik yönetim alanında önemli çalışmaları olan John M. Bryson ise stratejik yönetimi, "bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedeni ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniği" olarak tanımlamaktadır. (Bryson, 1988) Öznelmas ise stratejik yönetimi stratejik bilincin oluşturulması, stratejistlerin seçimi ve görevlendirilmesi, stratejik analizin yapılması, stratejik

yönlendirme, strateji oluşturma, stratejik uygulama ve stratejik kontrol olarak 7 aşamalı bir süreçle ifade etmektedir (Özelmas, 2010, s. 248-266).

Stratejik yönetim anlayışını benimsemek kurumlara, kurumsallaşabilmek adına bir takım avantajlar sağlamaktadır. Bu avantajları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Kuruma özgü misyon, vizyon ve amaçların belirlenmesi,
- Kurumsal faaliyetlerin tasarlanmasını, örgütlenmesini, koordine ve kontrol edilmesinin sağlanması,
- Kurumsal kararların alınmasının kolaylaşması,
- Kurum içi ve dışı işleyişi sağlayan sistemin oluşturulması.
- Kurumun yapısının ve dış çevresinin bilinmesini sağlayan çevre analizinin yapılması.

-Kurumsal kaynakların en az maliyetle, en yüksek faydayı sağlayacak şekilde kullanılmasının sağlanmasıdır. Stratejik yönetim anlayışının olumlu katkılarında görüleceği üzere göz ardı edilmemesi gereken, iki kavram söz konusudur. Bu kavramlar stratejik planlama ve stratejik maliyet yönetimi olarak adlandırılmaktadır. Bahsedilen alanları kurumsal anlamda uygulamaya almak stratejik yönetimin gerçekleştirilmesini kolaylaştırmaktadır. Kurumların mali süreçlerini ve planlarını yönetebilmeleri mükemmel bir kurumsal yapının oluşumuna zemin hazırlamaktadır.

Stratejik planlama ise stratejik yönetimin temel destekçisi olarak yönetimin bir alt kolu olarak değerlendirilebilmektedir. Yönetimin gerçekleşebilmesi için tüm iş süreçlerinin en etkin şekilde planlanması ve stratejik düzeyde hazırlanması gerekmektedir. “Stratejik planlama kurum ve değişen pazar fırsatları arasında stratejik bir uyum geliştirmenin ve korumanın yönetsel sürecidir. Stratejik planlama, misyon veya stratejik yön, hedefler ve amaçlar, büyüme stratejileri, pazarlardan ve ürünlerden oluşan bir iş portföyü geliştirmeye dayanmaktadır.” (Paley, 2006, s. 13). Kökeni askeri organizasyonlara dayanan strateji kavramı, tarihte bu organizasyonların geliştirilmesi için kullanılmıştır. “Savaşta düşmana karşı avantaj sağlayabilmek için zayıflık ve üstünlüklerin belirlenmesi ve bu doğrultuda stratejiler geliştirilmesi gereklidir. Benzer şekilde, kurumlar rakiplerine üstünlük sağlayabilmek için kendilerini, rakiplerini ve içinde buldukları ortamı analiz etmelidirler” (Demir, 2009, s. 9). Yapılan analizler kurumlara rakipleri karşısında fırsatlar sunmakta ve kurumları güçlü bir yapıya kavuşturmaktadır. Stratejik planlama her kurumsal yapıya farklı şekilde olarak tasarlanmalıdır. Genel anlamda

bir stratejik planlama aşamasından bahsedilebilirken özel ve kamu kurumları arasında bu durumun ayrıştığı görülmektedir.

Ertuna, stratejik planlama aşamalarını , “vizyon ve misyon tanımlama, görev, amaç ve hedefleri saptanması, GZFT (Güçlü yanlar, zayıf yanlar, fırsatlar ve tehditler) Analizinin yapılması, stratejilerin saptanması, politikaların belirlenmesi, gerekli yatırım ve finansman kararlarının alınması ve plan dokümanının hazırlanması” olarak tanımlamaktadır (2008, s. 62). Özel kuruluşlar için bahsedilen aşamaların geçerliliği söz konusu iken kamu kurumları ile arasında ortak noktaları bulunsa dahi farklı şekilde seyretmektedir. Kamu kurumlarında stratejik planlama, Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkındaki Yönetmelik doğrultusunda 5 maddeye göre düzenlenmektedir. Yönetmelikte yer alan genel ilkeler stratejik planlamanın hangi sınırlar çerçevesinde şekillendiğini göstermektedir. Bu yönetmeliğe göre;

“Genel ilkeler

MADDE 5 – (1) Stratejik planlama sürecinde;

a) *Kamu idaresinin hizmetinden yararlananların, kamu idaresi çalışanlarının, sivil toplum kuruluşlarının, ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile ilgili diğer tarafların katılımları sağlanır ve katkıları alınır.*

b) *Çalışmalar, strateji geliştirme biriminin koordinatörlüğünde tüm birimlerin katılım ve katkılarıyla yürütülür.*

c) *Stratejik planların doğrudan doğruya kamu idarelerince ve idarelerin kendi çalışanları tarafından hazırlanması zorunludur. İhtiyaç duyulması hâlinde idare dışından temin edilecek danışmanlık hizmetleri sadece yöntem ve süreç danışmanlığı ile eğitim hizmetleri konularıyla sınırlıdır.*

ç) *İlgili tüm kamu idareleri birbirleri ile uyum, işbirliği ve eşgüdüm içinde; hesap verme sorumluluğunun gereklerini dikkate alarak çalışır”* (MEVZUAT BAŞBAKANLIK, 2015).

Stratejik planlama için uyulması gereken genel esaslar stratejik planlamada uyulması gereken noktaları işaret ederek kurumlara yol gösterici olmaktadır. Tüm kurumlar için stratejik yönetimde kullanılan SWOT Analizi, Çevre Analizleri, Delphi Tekniği, Portföy Analizleri, Nominal Grup, Kriz Senaryoları, Kalite Çemberleri, fayda-maliyet ve risk analizleri, arama konferansları gibi teknikler stratejik planlamaya etki etmekte doğru planlama ile doğru yönetim anlayışı gerçeğe

dönüştürülebilmektedir. Stratejik planlama ve yönetimin kurum yapısına bağlı kalarak uygulamaya dönüştürülmesi kurumsal başarıyı beraberinde getirmektedir. Tehditlere karşı her zaman hazırlıklı ve planlı olan kurumlar için kriz ve zaman yönetimi yapabilmek hiçbir zaman problem ve kaos haline gelmemektedir. Kurumsallaşmanın önündeki engellerden ikisi olarak bilinen yönetim engelleri ve plan yoksunluğu sorunu böylece ortadan kaldırılmaktadır.

Stratejik yönetim ve planlama belirli bir süreci ifade etmektedir. Bu süreçte esas nokta ise kurumsal iletişimin yöntem ve kanallarının kullanım biçimi olmaktadır. Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı iletişimin önemini de ortaya çıkaran stratejik yönetim sürecini planlama ve programlama üzerinden Tablo 4'teki haliyle aktarmaktadır.

Tablo 3: Stratejik Yönetim Süreci

<ul style="list-style-type: none"> • Plan ve programlar • Paydaş analizi • Gzft analizi 	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
<ul style="list-style-type: none"> • Kuruluşun var oluş gerekçesi • Temel ilkeler 	MİSYON VE İLKELER	
<ul style="list-style-type: none"> • Arzu edilen gelecek 	VİZYON	
<ul style="list-style-type: none"> • Orta vadede ulaşılacak amaçlar • Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler 	AMAÇ VE HEDEFLER	Nereye ulaşmak istiyoruz?
<ul style="list-style-type: none"> • Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri 	STRATEJİLER	
<ul style="list-style-type: none"> • Detaylı iş programları • Maliyetlendirme • Performans programı • Bütçeleme 	FAALİYETLER VE PROJELER	
<ul style="list-style-type: none"> • Raporlama • Karşılaştırma 	İZLEME	
<ul style="list-style-type: none"> • Geri besleme • Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi 	PERFORMANS	
		Başarımızı nasıl takip eder ve

<ul style="list-style-type: none"> • Performans göstergeleri • Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi 	ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	değerlendiririz?
--	-------------------------------	------------------

Kaynak: SGB ADALET, 2014

Stratejik Yönetim sürecinin her aşaması belirli bir iletişim disiplini gerekli kılmaktadır. Durum tespiti, kurumsal analizlerin yapılması, amaç ve hedeflerin belirlenmesi, planların oluşturulması, raporların oluşturulması, geri dönüşümlerin değerlendirilmesi, iç ve dış paydaş iletişimi ile mümkün olmaktadır. Görülen süreç aynı zamanda kurumsallaşma için gerekli olan yönetim ve iletişim uygulamaları ayrıntılı ifade etmektedir. Stratejik yönetim sürecinde önemli olan bir diğer konu başarının takibinin nasıl yapılacağı konusudur. Başarının düzeyinin ölçümü ve değerlendirilmenin yapılması devamlılığın sağlanmasının anahtarı olmaktadır. Kurumsal ve stratejik yönetiminin, planlamaların, amaç ve hedeflerin başarılı olup olmadığının denetimi ile birlikte yapılacak onarım çalışmaları kurum başarısını devamlı kılmaktadır.

1.4.6. Stratejik maliyet yönetimi

Maliyet Yönetimi en yalın anlamıyla, kurumun maddi kaynaklarının etkin ve kontrollü biçimde kullanılması için çaba gösteren, kar marjının artırılması için gerekli faaliyetleri koordine eden, kurumun tüm departmanlarıyla ilişki içerisinde sürdürülmesi gereken sistemdir. Maliyet yönetiminin strateji ile temellendirilmesi sonucu ortaya çıkan disiplin stratejik maliyet yönetimidir. Stratejik maliyet yönetimi Gündüz'e göre "Geleneksel maliyet muhasebesine dayanan hesaplama sistemleri, işletmenin değişen koşullarıyla ilgili bilgileri toplama ve raporlama fonksiyonunu yerine getirmekte yetersiz kalmaktadır. Bu durumda, işletmede var olan bir maliyet muhasebesi sistemini, bilgi ve raporlama sistemindeki boşluğu tamamlayacak MYS'ye dönüştürmek gerekmektedir (1997, s. 36).

Maliyet Yönetimi Sistemi, ulusal ve uluslararası pazarlarda maliyet, kalite, işlevlilik ve zamanlamaya dayanarak rekabet edebilir mamul ve hizmet üretmek için kaynakların verimli kullanılmasında işletmelere yardımcı olacak bilgileri sağlayan plânlama ve kontrol sistemi olarak tanımlanabilir (Erden, 2004, s. 70). Maliyet yönetimi sisteminin kullanılması sonucu ortaya çıkan strateji temelli bir yönetim

anlayışı olmaktadır. Sistemli hale gelen maliyet yönetimi kurumun yönetime karşı sunması gereken maliyet bilgilerini ve analizlerini profesyonelleştirmektedir. Bu profesyonelleşme stratejik maliyet yönetimi ile sağlanabilmektedir.

Maliyet yönetimi sistemi gibi kurumlar tarafından kullanılmaya başlayan bir diğer sistem kurumsal kaynak planlaması sistemidir. Kurumsal kaynak planlaması, stratejik planlama ile koordineli olunması gereken sistemdir. Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) sistemleri, bir işletmenin iş süreçlerine ilişkin işlem bazındaki kayıtlarını tutan ve farklı fonksiyonlar arasındaki bütünleşmeyi ortak bir platformda sağlayan, ticari yazılım paketleridir (Efe ve Bayraktar, 2006, s. 91).

KKP sistemlerinin uygulanmasıyla genel sektör bazında işletmelere sağladığı faydalar Aydoğan tarafından şöyle sıralanmaktadır, “Stokların optimizasyonu, üretim performansının artışı, imalat işlem hızlarının artışı, siparişlerin gerçekleştirilmesinde iyileşme, finansal bilgilerde iyileşme, kaynakların etkin kullanımı, işletme içi koordinasyon artışı, müşteri memnuniyetinde artış, işletme maliyetlerinde azalma, doğru yatırım kararlarında iyileşme, iş süreçlerinde iyileşme, değişikliklere hızlı ayak uydurabilme” dir (Aydoğan, 2008, s. 116,117).

Her iki sistemde kurumların maliyet yönetimindeki kaynaklarının verimli kullanılıp kullanılmadığının analizlerinin yapılması için gerekli olan sistemlerdir. Sistemler günümüzde kurumların yönetim süreçlerine yansıtılmakta ve kurumsallaşmanın sağlanmasına yardımcı sistemler olarak kabul görmektedir. Stratejik maliyet yönetimi ise ; “alınacak kararlarda küresel rekabet ortamının yarattığı koşulları daha geniş ve daha uzun vadeli bakış açısıyla ele alan, stratejik plânlama ile stratejik maliyet analizlerini bütünleştiren bir yaklaşımdır” (Karcıoğlu, 2000, s. 72-73). Kurumlara, mali konulardaki karar alma süreçlerini kolaylaştırma, geleceğe yönelik mali yatırımlarda ön görülme olma, uzun vadeli mali planların yapılmasına imkan tanıma, rakipler hakkında analizsel bilgilerin elde edilmesini sağlama, yıllık bütçe yönetimine katkıda bulunma, kurumun tüm departmanları ile ilişki kurulmasına yardımcı olma stratejik maliyet yönetimi alanının kurumlara sağladığı faydalar arasında yer almaktadır. Bu faydalar iş süreçlerindeki aksamaları engellemekte ve hedeflere istenilen zaman diliminde, istenilen pozisyonda ulaşılmasına yardımcı olmaktadır. Mali açıdan iyi yönetilen her kurum, iç ve dış çevresine karşı güçlü bir itibar sergilemektedir.

1.4.7. Kurumsal İletişim Yönetimi

İletişim, insanların, toplumların, nesillerin yüzyıllar boyunca birbirileri ile kurdukları bağın hem doğal hem de yapay gücü olmuştur. İnsanlar arasında kurulan iletişim eylemi, ilk çağlardan bu yana birçok doğal değişime uğramıştır. Teknolojik gelişimler ışığında ise araçsal bağlamda çeşitlendirilmiştir. Bugün iletişim teknolojilerinde yaşanan ilerlemeler sayesinde dünyanın öbür ucundaki hedefe kaynaktan veri göndermek ve saniyeler içerisinde geri bildirim almak mümkün hale gelmiştir. Bu durum iletişim alanında yaşanan bir devrim niteliğindedir. Fakat bu devrim insanlar için kurdukları iletişimin yöntemini önemli bir karar haline getirmiştir. Hangi kaynağa, hangi araçla ya da hangi yöntemle ulaşacağı konusunda kararsızlık yaşayan bireyler iletişim çatışmalarına ya da yanlışlıklarına maruz kalmaktadırlar.

Kurumlar insanları ortak bir amaç doğrultusunda bir araya toparlayan yapılardır. Yapıları gereği tıpkı insanlar gibi bir kimlikle tanınmaya ve iletişim kurmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Kurumların, iç ve dış çevreleriyle kurdukları profesyonel iletişim olarak kısaca tanımlanabilen kurumsal iletişim, kurumun yönetim ekibi ya da yönetim ekibinin görevlendirdiği kurumsal iletişim uzmanı tarafından yönetilmektedir. Kurumsal iletişim yönetimi, kurumun kimliğinin oluşturulması, kurumsal markanın yaratılması, sosyal sorumluluk faaliyetlerinin belirlenmesi ve sürdürülmesi, kurumsal itibarın oluşturulması ve korunması, paydaşların analiz edilerek onlarla iletişimin sağlanması, kurum içerisindeki iletişimin işlerlik kazanması, kurum dışına uygulanan iletişim kanal ve yöntemlerinin kuruma uygun seçilmesi, kurum vizyon, misyon, slogan ve değerlerinin oluşturularak iç ve dış hedef kitlelere benimsetilmesi, kurum liderinin kurum içi ve kurum dışındaki iletişim tarzı hakkında danışmanlık yapılması, kurum kültürünün benimsetilmesi, kurumsal kalitenin iletişim kanalları aracılığıyla sergilenmesi, kurum personelinin iletişiminde insan kaynakları birimi ve kurum lideri ile ortak çalışmaların sürdürülmesi ve yönetim fonksiyonlarının işlerlik kazanması için gereken iletişim faaliyetlerinde destek olunması gibi uygulama süreçlerini gerçekleştirmektedir. Kurumsal iletişim yönetiminin bahsedilen uygulama sahalarında yer alması, kurumsal yapının oluşumuna destek olan en temel uygulamaları içerdiğini göstermektedir. Kurumların ilkelerini, değerlerini ulaştırmak istedikleri kitlelere anlatabilmeleri ve geri dönüşleri olarak ortak çalışmalar gerçekleştirebilmeleri için iletişimin yöntem ve metotlarına olan ihtiyacı, geçmişten

günümüze değin var olan gerçek olmuştur. Kurumsallaşmanın gelişimine etki eden tüm uygulama alanlarını kapsayarak, her kurumsal alanın içerisine dahil edilmesi gereken iletişim yönetimini, aslında kurumsallaşmanın gizli gücü olarak nitelendirmek mümkündür.

2. KURUMSAL İLETİŞİM YÖNETİMİ

2.1. Kurumsal İletişim Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

İnsanların doğaları gereği iç iletişimleri kaçınılmazdır. İnsanoğlu doğduğu andan itibaren beden dili tarafından desteklenen kelimeler ile buluşarak iletişim kurmak için çabalamaktadır. Öncelikle düşüncelerini kendisine anlatarak kendisini tanıyan ve kontrol eden insanlar diğer insanlara da yine iletişim sayesinde ulaşabilmektedirler. Böylece hayat anlam kazanmakta ve insanlar kendilerine armağan edilen iletişim kurabilme mucizesi ile yaşamlarını sürdürmektedirler. Canlı bir organizma olarak kabul edilen kurumların insanların bir araya gelişi ve örgütlenişinin bir sonucu olması, iletişimi kurumlar için kaçınılmaz kılmaktadır. Kurumların kendilerini tanımaları için iç iletişime ve hayatlarını anlam kazandırarak devam ettirmeleri için dış iletişime ihtiyaçları olduğu gerçeği yıllar önce kabul görmüştür. Kurumların kendilerini ve kendileri dışındaki kurumsal hayatları tanıyabilmeleri için iç ve dış iletişimlerini kişilik, kimlik, itibar ve davranışlarına uygun olarak sunmalarına kurumsal iletişim denilebilmektedir.

İnsanların en önemli özellikleri anlama ve anlatmaya yönelik iletişim kurabilme yetenekleridir. Yıllar geçtikçe bu yeteneğin kullanılabilmesine yönelik birbirinden farklı ve çok sayıda yöntem oluşturulmuştur. Öyle ki, var olan sınırlar kalkmış ve istenilen yerdeki istenilen insanla erişime geçmek mümkün hale getirilmiştir. Hatta iletişim kurma becerisi bir sanat haline dönüşmüş ve insanlar, gruplar ya da topluluklar tarafından farklı biçimlerde kullanılabilir hale gelmiştir.

Halkla ilişkiler kavramı ile iç içe olan kurumsal iletişimin başlangıcının Edward Bernays ile 20. Yüzyılda gerçekleştiği kabul görmektedir. Kurumsal iletişim terimi, Amerika Birleşik Devletleri'nde iş dergisi olan Fortune'ın 1972'deki ilk yıllık kurumsal iletişim seminerinde yaygın bir şekilde kullanılarak halkın dikkatini çekmiştir. 1972'deki seminerde sadece az sayıda katılımcının o zamandan beri çalışmalarının başlıklarında kurumsal iletişimi kullanmaları dikkate değer bir durum olarak görülmektedir. Buna rağmen kavramın kullanımı sürekli artmaya devam etmiştir (Yamauchi, 2001, s. 131).

"Procter & Gamble, IBM, Hewlett-Packard ve Wal-Mart, halkla ilişkilere olan ihtiyacı önemseyip kurumsal iletişim programlarının yaratılmasına öncülük ederek uygun kitlelerle tatmin edici ilişkiler yaratma ve geliştirmenin kurumlar için önemli olduğunu fark etmişlerdir" (Ithator, 2004, s. 243-244). Bu durum kurumsal

iletişimin işlevlerine yönelik kurumsal aktivitelerin örtülü bir şekilde yayıldığını göstermektedir.

Düşünsel temelleri Yunanlılar ve Romalıları dayanan ancak ilk kez 1980'lerde adını duyuran kurumsal iletişim kavramı üst düzey yöneticiler ve iletişim uzmanları tarafından başarının anahtarı olarak görülmüştür (Goodman, 1998, s. 1). Shell ve Philips'in sektörde büyük ilgi gören kurumsal reklamları oluşturmaktadır. Kurumsal reklamın işletme için gerekliliğini savunan kurumsal iletişim uzmanları, işletmelerin kurum kültürlerine özgü reklamlarının olması gerektiğini savunarak, işletmelerde farklılaşmanın önemine dikkat çekmişlerdir. Uygulama alanına bakıldığında IBM, Procter & Gamble, Hewlett-Packard ve Wal-Mart, gerçekleştirdikleri çalışmalarda iletişim sorunları yaşamaları üzerine halkla ilişkilerle olan ihtiyacı fark etmiş ve kurumsal iletişim programlarının yaratılmasında öncülük etmişlerdir. Bu markalar, kurumsal iletişimin önemli örneklerini aşağıdaki sıralamayla hayata geçirmeye başlamışlardır (Boyle, 2001, s. 142):

- 1900'lü yıllarda, IBM evde eğitim programı başlatarak ödenen ücretleri aşağıya çekmiş ve kurumsal kârı artırmıştır.
- Procter & Gamble'in ortak kurucularından birinin torunu olan William Cooper Procter, 1837'de, kurum sadakatini ve dolayısıyla motivasyonu arttırmak amacıyla bir takım çalışmalar için aile üyelerini ikna etmiş ve 1915 yılında, çalışanlara "çalışan maluliyet hakkını" sağlamıştır.
- IBM, 1934 yılında sigorta üzerine çalışmalar gerçekleştirmiş ve çalışanların tatil hakkını desteklemiştir.

Vural ve Bat'a göre; kurumsal iletişimin tarihi sadece kurumlarla değil, bir takım sosyolojik etkenlerle de ilişkili olmuştur. Sanayi devrimi, küreselleşme ve sonrasında yaşanan bilgi iletişim teknolojilerinin beraberinde getirdiği rekabet, iletişim yapılarını da değişikliğe uğratmıştır. Ayrıca yaşanan bu gelişmeler, kurumlar, hedef kitleler ve basın arasında yaşanan diyalogları da şekillendirmiştir. (2012, s. 28) Michael B. Goodman ve Peter B. Hirsch ise kurumsal iletişimin gelişmesinin üç temel itici gücü olduğunu ifade etmektedirler. Bu itici güçler şu şekilde sıralanmaktadır (Goodman ve Hirsch, 2010, s. 143):

1. Küreselleşme
2. Web 2.0
3. Kurumsal İş Modeli, s. Ağ Bağlantılı Kurumlar

Bahsedilen güçler kurumsal iletişimin geleneksel yapısından günümüzdeki modern yapısına geçmesi sürecini doğrudan etkilemektedir (Goodman ve Hirsh, 2010, s. 143). Bu süreç genel olarak küreselleşmeye doğru bir yapı ile nitelendirilmekte, merkezine ise insan ve iletişim kavramlarını koyduğu açık bir şekilde görülmektedir.

2.2. Kurumsal İletişim Kategorileri

Birbirinden farklı olarak çeşitlenebilen kişilikleri ile yaşamlarını sürdüren kurumların ilişkilerinde yaşanan en temel sorun iletişim hatalarıdır. İnsan ilişkilerinin kurulması ve sürdürülmesi için temel ihtiyaç iletişim kurmaktır. İletişimin esas amacı ise anlamak ve anlatmak eylemlerinden hareketle anlaşmayı sağlamaktır. Kurumlar arası gerçekleşen iletişim eylemlerinde de en temel sorun tıpkı bireysel ilişkilerde yaşanan sorunlara benzemektedir. Kendi kurumsal kişiliğini belirlemeden ve karşısındaki kurumsal kişiliği tanımadan hareket eden hiçbir kurumda anlaşma ya da uzlaşma sağlanamamaktadır. Böylece yaşanan krizlerin önüne geçilememekte ve kurumsal iletişim kargaşaları yaşanmaktadır.

Kurumsal iletişimin temel amacı kurum içi ve kurum dışı iletişimin kurumsal yapılanmaya destek olmak ve bu yapılanmaya uygun olarak hatasız iletişimi sağlamaktır. Böylece öngörülemeyen iletişim engelleri dahil olmak üzere bir çok iletişim sorununa kolayca müdahale edilebilmektedir. Özellikle kurumların korkulu rüyaları haline dönüşen kriz gündemleri de profesyonel kurumsal iletişim yönetimi ile çözüme kavuşmaktadır.

Sürekli karşılıklı bir ilişkinin var olduğu kurum yapılanmalarında hem iç sistemler hem de dış sistemler bu ilişkiden etkilenmektedir. Belirlenen amaçlara etkili bir şekilde varılabilmesi ve de kurumsal faaliyetlerin sistemli bir şekilde devam ettirilebilmesi için bu iç ve dış yapılanmalar ile olan ilişki sağlıklı bir şekilde yürütülmelidir (Tutar, 2003, s. 126). Kurumların sistemlerindeki devamlılığı koruyabilmeleri için iletişimlerini kurum içi ve kurum dışı olarak iki farklı şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Kurumsal iletişim kavramı kendi içerisinde kurum içi ve kurum dışı iletişim olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

2.2.1. Kurum İçi İletişim

İnsanların ve kamuoyunun dikkatini çekebilmek, kurumsal verimliliği ve kaliteyi artırabilmek ve de nitelikli iş gücünün algısını kendine çekebilmek için kurumlar artık çalışanlarıyla olan iletişimlerine daha önem vermeye başlamıştır. Kurumlar açısından verimlilik, kar, olumlu imaj ve itibar sözcüklerinde karşılık bulan kurum içi iletişim çalışan arasında aidiyet, önemsenme ve kararlara katılma anlamına gelir (Peltekoğlu, 2012, s. 523).

Günümüzde bir kurumun en değerli varlığı olarak görülen çalışanların kendilerini kuruma ait hissedebilmeleri ve kurumu en iyi şekilde yansıtabilmeleri için kurum içi etkin iletişim faaliyetlerine ihtiyaç vardır. Kurum içi iletişim, bir kurumun sınırları içerisinde ki tüm düzeyde ki çalışanlar arasında kurulan iletişimdir. Kurum içi iletişim, kurumun misyon ve vizyonuna bağlı kalmak kaydıyla, şirketin işleyişini sağlamak için kurumu meydana getiren birimler, kurum ve kurumun çevresi arasındaki sürekli bilgi ve düşünce transferine dayanan bir süreç olarak açıklanabilmektedir.

Kurum içi iletişim içerisinde dört adet işlevi barındıran bir olgudur. Bu işlevler; bilgi edinme, hedef kitleyi etkileyip ikna etme, bir araya getirme, emir verme ve öğretim-eğitim'dir. Kurum içi iletişimin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinde çok etkili olan bu işlevler aynı zamanda çalışanların çalıştıkları kuruma olan bağlılık ve güvenlerini de artırmaktadır (Hara, 2008, s. 72-73). Görev aldıkları kurumdan memnun olmayan ve o kurumda yer almaktan gurur duymayan çalışanlar, kurumlarını dış çevreye karşı olumlu bir şekilde temsil edememektedir. Kurumların dış yansımaları çalışanlarıdır. Bu yüzden her şeyin dış çevreye yansıtılması doğal olmaktadır (Özgen, 2011, s. 15). Güven, bağlılık, aidiyet ve sorumluluk duygularıyla hareket eden çalışanların dış çevreye yansıttıkları imaj da bu özellikler çerçevesinde şekillenmektedir. Çalışanların kuruma olan hisleri, kurumsal yapının dış çevre gözündeki değerini ve kalitesini etkilemektedir.

1988 yılında Almanya'da yapılmış olan bir araştırmaya göre işlerinden memnun olan çalışanların %82'si kendilerini kurumları hakkında her zaman için "çok iyi" bilgilendirilmiş olarak hissetmektedirler. Buna karşın işinden memnun olmayan kişilerin %77 si kurumlarından yeterli bilgi alamadıklarını vurgulamışlardır. Bu araştırma sonuçları, kurumun çalışanlarının verimliliklerinin artması için kurum içi iletişimin ne kadar etkili olduğunu göstermektedir (Okay, 2000; 177).

Kurumsal iletişimde önemi oldukça yüksek olan kurum içi iletişim yönetiminin kurumlara olumlu yöndeki katkılarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Çalışanların kurum hakkında bilgilendirilmesi ve çalışanlar hakkında yönetimin bilgi edinmesi.
- Çalışanlara yönelik eğitimler ile kurumsal gelişimin sağlanması.
- Etkin ödüllendirme sisteminin oluşturulması ve kurum içi motivasyon ve huzurun sağlanması.
- Aidiyet duyguları içerisinde kurumsal bütünleşmenin sağlanması,
- Çalışma istekliliğinin yaratılması ve böylece kaliteli bir kurumsal davranış tarzının oluşması.
- Mutlu kurum, mutlu çalışanlar, imajından hareketle iş hedefi odaklı çalışmaların hızlanması ve kurumsal gelişimin sağlanması .

Kurumsal iletişim sürecinde kurum içi iletişimin sürdürülebilmesi için bira takım ağ modelleri geliştirilmiştir. Buna göre kurumsal iletişim modelleri; dairesel model, zincir modeli, merkezi model, serbest model ve “Y” modeli olarak beş gruba ayrılmıştır:

Dairesel Model’e göre; özellikle informel gruplar içerisinde ve eşit statüde olan bireyler arasında kurulan demokratik iletişim modeli, dairesel model olarak adlandırılmaktadır. Bu model çerçevesinde oluşan gruplarda belli bir lider söz konusu değildir. İletişimi başlatan kişi, bireylerden herhangi birisi olabilmektedir. Dairesel modelde, grup üyelerinin birbirleriyle iletişim imkanları oldukça fazladır. Bu modelde tek bir kişinin iletişim kurması zordur. Dairesel modelde merkezleşme derecesi az, haberleşme kanalı ve grup tatmini orta, önderlik tatmini, hız ve doğruluk derecesi düşük bir düzeydedir (Özcan, 2014, s. 44). Dairesel model kurum içi iletişim yapısında tüm kademelerdeki çalışanlara eşit bir iletişim imkanı sunarken zaman zaman bireyler arasında ki kişisel olabilecek iletişime engel olabilmektedir. Fakat aradaki hiyerarşinin ortadan kalkması nedeniyle kurumlar için en hızlı iletişim modellerinden birisi olduğu söylenebilmektedir.

Zincir Model’e göre; Bir dizi insanı dolaşacak şekilde gönderilen mesajlar çerçevesinde kurulan iletişim biçimi zincir modeli olarak adlandırılmaktadır. Bu modelde üyelerin birbirine yakınlık derecesi kurulan iletişimi belirlemektedir. Dolayısıyla, grupta bazı üyeler yalıtılmış bir durumda kalabilmektedir. Bu bağlamda,

model, iletişimin işlevsel niteliğini yitirdiği, bireyler arası ilişkilerin zayıfladığı ve gruptaki verimliliğin tehlikeye düştüğü bir hal alabilmektedir. Bu modelde; merkezileşme derecesi, haberleşme kanalı sayısı, önderlik tatmini, grup tatmini, kişisel tatmin, hız ve doğruluk derecesi yüksek değildir (Özcan, 2014, s. 44). Zincir Model kurumsal yapılarda resmiyet ortamı ileri düzeyde olan yerlerde sıklıkla rastlanan model olarak görülmektedir. Model hiyerarşik düzende farklı seviyelerde olan bireyler arasındaki iletişimi engellemekte ve düşük motivasyonda bir iletişim ağının gerçekleşmesine neden olmaktadır. Özellikle kamu kurum ve kuruluşlarında sıklıkla rastlanabilecek Zincir Model, her kurum için uygun bir model olarak görülememektedir.

Merkezi Model; Otoriter yönetim biçiminin söz konusu olduğu organizasyonlarda kullanılan merkezi modelde, ast-üst ilişkileri kesin sınırlarla belirlenmiştir. Otorite ve karar alma inisiyatifi, örgütün en üst yöneticisinde toplanmaktadır. Bu anlayışı temel alan merkezi model, geleneksel (klasik) örgüt yapı ve felsefesinde oldukça sık görülmektedir. Merkezi konumdaki yetkili ile, grubun bütün üyeleri bilgi alışverişinde bulunabilmektedir. Fakat grup üyelerinin kendi aralarında bir iletişimi söz konusu değildir. Model, merkezileşme derecesi açısından yüksektir. Grup tatmini az, kişisel tatmin yüksek, iletişim hız ve doğruluk derecesi çok yüksektir (Özcan, 2014, s. 45). Kurumsal yapılanmalar için genel olarak tercih edilen Merkezi Model, kurum içerisinde ki iletişimin sınırlarının kurullarla çevrili olduğu bir iletişim ağını betimlemektedir. Kurumda herkesin kiminle iletişim kurabileceği ve kimin karar alabileceği belirlidir. Fakat klasik örgüt yapısı zaman zaman bu iletişim modelinin kurumda bütünleşme yerine bireyselleşmenin yaygın olmasına neden olmaktadır. Böylece kurumsal yapılanmada bütünlük anlayışı içerisinde bir ileti akışı gerçekleşmemektedir.

Y Modeli; “Y” tipi iletişim, zincir modeline benzer; ancak bir dış üyenin dahili üyelerle haberleşmesine imkan tanınmasıyla farklılık arz eder. Bu model, merkezi modelden sonra merkezileşme derecesi en yüksek grup iletişim modelidir. Modeldeki iletişim kanalı diğerlerine oranla daha az sayıdadır. Önderlik tatmini, merkezileşme derecesi ve hız bu modelde çok yüksek seviyededir. Kişisel tatmin ve doğruluk derecesi yüksek, grup tatmini ile haberleşme kanalı sayısı ise düşüktür (Tutar, 2003, s. 142).

Serbest Model; Serbest model içerisinde bütün haberleşme kanalları her daim herkese açıktır. Herkes herkesle hiçbir kısıtlama olmaksızın iletişimde

bulunabilmektedir. Dolayısıyla bu modeli demokratik olarak nitelendirmek yanlış olmayacaktır (Tutar, 2003, s. 142). Modelde, merkezileşme ve önderlik tatmini çok az olup, haberleşme kanalı sayısı ve gerek kişisel gerek grup tatmini oldukça yüksektir. Fakat, hız ve doğruluk derecesinin düşük olduğu söylenebilir. Birimlerdeki iletişim modellerinin incelenmesi, fayda ve zarar analizinden sonra geleceğe yönelik yazılı bir kültürün bırakılabilmesi kurumsal bir kimliğin sürekli hale getirilmesi açısından önemli bir esastır. Kurumsal bir yapının sağlıklı işleyişini bozan en önemli faktör, günübirlik ve kişiden kişiye göre değişen iletişim halidir (Özcan, 2014, s. 46). Serbest Model, modeller içerisinde bireysel motivasyonun en iyi sağlandığı, fakat gereksiz bilgi akışı nedeniyle kurumun en çok yıpratıldığı modeldir. Özellikle çalışanlar arasında gereksiz bir bilgi akışının var olması zaman zaman kurumsal yapıya zarar verebilmektedir.

Kurum içi iletişimde bahsedilen iletişim modellerinin kullanılması kurumlara farklı açıdan avantaj ya da dezavantaj sağlayabilmektedir. Kuralların var olduğu ya da tamamen ortadan kaldırıldığı kurumlarda, iletişimin sağlıklı işlemesi açısından engellerin varlığın gözle görülebilmektedir. Önemli olan kurumun yapısal durumuna uygun kuralların, duruma ve zamana uygun olarak kontrol edilebilir olmasıdır. Resmi bir iletişim mekanizmasının var olması birçok kurum için kaçınılmazdır. Fakat resmi kurallar çerçevesinde kurulan iletişim ağlarında esnekliğe yer verilmesi, kurumsal motivasyonun sağlanmasına olanak tanımaktadır. Kurum içerisinde herkesin kiminle ne şekilde, hangi şartlarda, hangi durumda iletişim kurabileceğini iyi biliyor olması için, belirlenmiş bir kurumsal iletişim modeline ihtiyaç duyulmaktadır. Böylece kurum içerisinde yaşanan iletişim hatalarının ve krizlerin ortadan kaldırılması mümkün olabilir.

2.2.2. Kurum Dışı İletişim

Kurumların iç iletişimleri kadar öneme sahip bir diğer iletişim biçimi, kurum dışı iletişimidir. Kurum dışı iletişim, bir kurumun çevresinde ve hedefinde yer alan tüm bireylerle bir amaç doğrultusunda kurduğu iletişimidir. Bir kurumun çevresinde yer alan kurumlar ve kişilerle yaptığı iletişimidir. Burada kurumlar hizmet ve ürün üretmektedirler (Çay, 2014, s. 71). Kurumlar iç paydaşları ile olan iletişimlerine önem verdikleri kadar dış paydaşları ile olan iletişimlerine de önem vermek zorundadırlar. Çünkü kurumlar yapıları itibarıyla ve gerçekleştirdikleri üretimlerle zaten dış çevreye dönük yapılanmalardır. Ürünlerin, hizmetlerinin dünya görüşü ve

ideallerinin bir hedef kitleleri, ilişki içerisinde olmak zorunda kaldıkları başka kurumsal yapılar, bir de içerisinde yer aldıkları bir toplumsal ortam vardır. Bu yüzden de başarı için iç iletişim ilişkileri dış iletişimle desteklenmeli ve tamamlanmalıdır (Güngör, 2013, s. 206).

Kurum dışı iletişim, günümüzde gelişen teknoloji ile birlikte daha fazla önem kazanmıştır. Bir kurumun çevresini oluşturan tüm kitlelere kısa zamanda istenilen mesaj ile ulaştırabilmek mümkün haldedir. Çevreyle iletişime geçen kurumlar bu iletişimi ya ilişki hedefleyerek ya da görev/çıkarcı amaçlı olarak gerçekleştirmektedirler. Amacın görev ya da çıkar olması iletişim ve etkileşimi zorunlu kılmaktadır. Fakat ilişki amaçlı etkileşimlerde çıkar ya da yarar gözetilmemektedir. İletişim odaklı etkileşim için önemli olan kurumun yararı iken, ilişki odaklı etkileşimde ise öncelik sıralaması yoktur ve görev ile ilişki bir arada düşünülür (Tutar, 2008, s. 31). Bu nedenle kurumlar için iletişim odaklı çalışmalar, güvenli bir ilişkinin kurulması için doğru iletişim yöntemi ile hedef kitlelere ulaşmak önem taşımaktadır.

Örneğin; işe almaya yönelik yapılan iş görüşmeleri, kurum dışı iletişim için önemli fonksiyonlardan biridir. Bu iş görüşmeleri, adayların iş için gerekli bilgi/beceri, donanım ve de yeterliliğe sahip olup olmadıklarını anlamak için yapılmaktadır. Bu görüşmelerde adaylar ve kurumlar karşılıklı olarak birbirilerini değerlendirme şansı bulabilmektedir. Adaylardan yetenekli olanların saptanması ve onların kariyer hedeflerinin belirlenmesi açısından kurum dışı iletişim önemlidir (Gürüz ve Eğinli, 2008, s. 211).

Kurum dışı iletişimin kurulduğu grupların başında kurumun ortak bir hedef etrafında birlikteliğini sürdürdüğü paydaşları gelmektedir. Paydaşlar; kurumları etkileyen ve kurumlardan etkilenen birey ya da grupları ifade etmektedir. Paydaşlarla kurulan resmi ya da gayri resmi iletişimin kurumsal yapılar üzerindeki etkisi büyüktür. Paydaşlar ile geliştirilen iletişim biçimi kurumun çevresi ile olan ilişkisinin etkinlik düzeyini göstermektedir. Paydaşlar kurumların dış çevredeki ilk koruyucularıdır. Kendisini iletişim biçimi ile paydaşlarına kabul ettirebilen kurumlar için kurum dışı iletişimin ilk aşaması başarılı olmaktadır.

Kurum dışı iletişimin gerçekleştirildiği mercilerden bir tanesi de medya ilişkileridir. Medya ile pozitif yönlü ilişkilerin kurulması kurumun, dışarıya ile ilişkisinde ki ilk basamak olmaktadır. Medya tarafından kabul görerek yakından takip edilen kurumların, büyük kitlelere ulaşabilmesi için medya araçlarına ihtiyacı

yadsınamaz bir gerçektir. Tanınmak ve dış iletişimi başlatmak isteyen kurumlar için medya ile ilişkilerini geliştirerek düzenli bir bilgi iletişimi ağı kurması gerekmektedir. Haftalık, aylık, yıllık olabilecek gündemler, reklam filmleri, gibi iletişim araçları ile devamlı bir bilgi paylaşımı kurumların fark edilme, tanınma, ayırt edilme ve tercih edilme evrelerinin hızlıca işlerlik kazanmasına sebebiyet vermektedir.

Kurum dışı iletişimde sosyal medyanın, kurumsal reklamlarında ve diğer elektronik iletişim araçlarının kurumsal ilişkiler üzerindeki etkisi görülmektedir. Kurumun veya kuruma ait bir ürün-hizmetin tanıtılmasına yönelik yapılan reklamlar bir kurum dışı iletişim yöntemi olmaktadır. Aynı şekilde kurumun ortak bir amacı hedef kitlelere benimsetmesi ve itibarını zamanla yarışarak güçlendirmesi için sosyal medya üzerinden her kategorideki hedef kitle ile kurum dışı iletişimini sağlamak mümkün haldedir. Öyle ki sosyal medya kurumların paydaşları, müşterileri, çalışanlarının daha fazla tanınmasına ve etkileşimin sağlanmasına katkı sağlamaktadır. Kurum dışı iletişimin en fazla kurulabildiği alanlardan bir tanesi olarak sosyal medya gün geçtikçe bir hedef kitle ilişkileri platformu haline gelmektedir.

2.3.Kurumsal İletişimde Araç ve Kanallar

Kurumların kişisel, sosyal ya da siyasal yaşamlarında rahatlıkla kendilerini ifade edebilmelerine yönelik olanaklar teknolojinin gelişimi ile hızlıca arttırılmaktadır. İletişim yöntemlerinin artışı kurumsal iletişim araçlarını ve kanallarını da doğrudan çeşitlendirmektedir. Hatta kurumlar gün geçtikçe çeşitlenen kurumsal iletişim araçlarına sahip olmak adına kurumsal rekabet içerisine girmekte ve özellikle kurumsallaşma yaklaşımında olduğu gibi aynı çevrede yaşayan kurumlar arasında homojenleşme sonucu ‘izomorfizm-eşyapılılık’ gerçekleşmektedir.

İşletmelerin iletişime ihtiyaç duymaları kurum kavramının ortaya çıktığı ilk zamanlardadır. Bu ihtiyacın nedenleri; işletmelerin diğer kurumlar ve tüketicilerle uyum içerisinde hareket edebilmek ve dolayısıyla sorunsuz bir pazarlama süreci geçirebilmek arzusudur. Bu bağlamda işletmeler, tarihteki ilerlemeler doğrultusunda birtakım iletişim kanalları geliştirmiştir. Söz konusu iletişim kanalları; sözlü, yazılı, görsel-ışitsel, sosyal medya ve elektronik iletişim olarak sınıflandırılmaktadır (Özkoç, 2012, s. 110).

2.3.1. Yazılı İletişim Araçları

Kurum içerisinde, herhangi bir konuyu resmi olarak onaylayan şey, sözlü olarak teyit edilen konunun yazılı olarak desteklenmesidir. Bunun yanı sıra, kurumdaki bir yazılı belge üzerinden ne kadar zaman geçmiş olursa olsun, geçmişe ve geleceğe yönelik birçok problemin çözüme kavuşturulmasında yarar sağlamaktadır. İlan tahtaları, tanıtım broşürü, yıllıklar, raporlar ve afişler kurum içerisinde kullanılan başlıca yazılı kaynaklardır. Örgüt içi ve örgüt dışı iletişim aktif olarak çalışmasına kaynaklık eden şey bahsedilen bu yazılı kaynaklardır. Kurumlarda kullanılan yazılı kurumsal iletişim araçlarını kullanım sıklığına göre değerlendirildiğinde ise, en sık kullanılan araçlar, kurum gazetesi, haber bülteni, dergi, broşür, yıllık, afiş, ilan tablosu, el kitapları ve raporlardır (Mısırlı, 2008, s. 20).

- **Kurum Gazetesi:** Bu iletişim aracı, kurum içi ve kurum dışındaki hedef kitlenin kurum hakkında güncel bilgilere sahip olmasını sağlaması bakımından işletmeler için büyük bir önem teşkil etmektedir. Kurum gazetelerinin içeriğini, kurum içi atamalar, personelle ilgili doğum, ölüm, evlenme haberleri, başarılar, ödüller, sosyal ve spor etkinlikler oluşturmaktadır. Bu gazetelerin önemli işlevleri, iş görenler arasında etkili iletişim sağlamada köprü görevi görmesi ve teknolojik gelişmeler ve yeni buluşlara ilişkin yazılara da yer verilerek eğitici bir nitelik taşıması olarak sıralanabilir (Bülbül, 2004, s. 191).
- **Haber Bülteni:** Kurum içinde ve kurum dışında iletişim akışını sağlayan, kurum hakkında önemli bilgiler veren, kurumlardaki en önemli yazılı kaynaklar olma özelliğini gösteren haber bültenleri, süreli ve süresiz olarak yayınlanmaktadır. İşletmeler, bültenleri çoğunlukla kurum içi hedef kitleye yönelik olarak hazırlamaktadır. Bültenler düzenli olarak çıkarılmaktadır. İşletme içerisinde başarılı bir iletişim akışının aksamaması yolundaki en önemli araçlardan birisidir (Ayyıldız ve Tutar, 2008, s. 171).
- **Dergiler:** Ayda, üç ayda, altı ayda bir yayınlanan dergiler, kuruluşu periyodik bir çerçevede tanıtmak, olumlu izlenim oluşturmak ve güçlendirmek amaçlarını güderek hazırlanmaktadır. Kurum dergileri, işletmenin imajını artırmak ya da belirli bir konu hakkında kamuoyu oluşturmak için de kullanılan iletişim araçlarından biridir (Bülbül, 2004, s. 192).

- **Broşürler:** Kurumu hem çalışanlara hem de kurum dışına tanıtmak amacıyla kullanılan broşürlerin hazırlanışı, çoğunlukla az sayfalı, çok renkli ve küçük boyutludur (Tabak, 2006, s. 186).
- **Yıllıklar:** Kurumlar, yıl içerisinde yaptıkları çalışmaları ve etkinlikleri kronolojik bir sıralama etrafında yıllıklarda yayınlamaktadır (Ayyıldız ve Tutar, 2008, s. 172).
- **Afişler:** Afişler, kurum içerisinde çeşitli yerlere asılan iletişim araçlarıdır. Yazılı ve resimli mesajlar içermektedir. Bu iletişim araçları, kurumda çalışanların yanı sıra müşteri konumunda olanları da bilgilendirmekte ve yönlendirmektedir (Tabak, 2006, s. 186).
- **İlan Tablosu:** Formel ve açık iletişimin geliştirilmesinin yanı sıra doğal iletişimin belli düzeylerde denetlenmesi için ilan panoları ya da tahtaları en kullanışlı iletişim araçlarıdır (Tabak, 2006, s. 186).
- **El kitapları:** Bu kitapçıklar, kurumun çalışma alanını ve geleceğe yönelik planlarını en güncel biçimde aktarma özelliğine sahip olan yazılı iletişim kanalıdır (Asna, 1974, s. 154).
- **Raporlar:** Bu yayın türü içerisinde genellikle, kurumların bağlı olduğu sektörde yaşanan sorunlar, ülke ekonomisi, işsizlik ya da işçi işveren ilişkileri gibi konularla ilgili görüşler ve araştırmalar yer almaktadır (Ayyıldız ve Tutar, 2008, s. 171).

2.3.2. Sözlü İletişim Araçları

Sözlü iletişimde duygu, düşünce ve bilgi aktarımı yüz yüze gerçekleşmektedir. Dolayısıyla geri bildirim anında olabilmektedir. Yazılı belge değeri taşımayan bu iletişim türü, işletmelerde kullanılan ve yönetilmesi gereken en etkili iletişim kanallarından biridir. Sözlü iletişim, işletmeler içerisinde çeşitli şekillerde gerçekleşebilmektedir. Yüz yüze görüşmeler, toplantılardaki konuşmalar, sözlü brifingler, halkla hitaplar, sözlü sunumlar, telefonla yapılan görüşmeler ve eğitim kursları, konferanslar, resmi konuşmalar, kurmay toplantıları, komiteler, oryantasyon programları sözlü iletişimin uygulanma biçimlerini oluşturmaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2003, s. 50). İşletmelerde, sözlü iletişimin kullanımı çoğunlukla yüz yüze görüşmeler, toplantılar, konferans ve seminerler, telefon görüşmeleri, gizli haberler ve dedikodular olarak beş alanda ele alınmaktadır.

- **Yüz yüze Görüşmeler:** Yüz yüze iletişim biçimi, iletişimin en aktif kullanıldığı alandır. Bu iletişim biçimi, aynı mekânı paylaşan kaynak ve hedef birimlere özgüdür (Bıçakçı, 2000, s. 153). Verilmek istenen mesajın hedefe net olarak aktarılması, yüz yüze görüşmeler aracılığıyla gerçekleşmektedir. Ayrıca geri bildirim, iletişim süreci boyunca söz konusudur. En sağlıklı iletişim biçiminin yüz yüze görüşme olduğu söylenebilir. Fakat bu iletişim biçiminde çok sayıda kişiyi ilgilendiren bir konunun bir iki kişiyle paylaşılması yerine, mesajın tüm ilgili kişilerle yüz yüze paylaşılması sorunsuz bir iletişim süreci için zorunludur (Sabuncuoğlu, 1998, s. 144).
- **Toplantılar:** Toplantılar en eski iletişim sistemini oluşturmaktadır. Bir grup insanın bir araya gelmesi ve önceden belirlenen konular hakkında konuşmaları toplantı olarak tanımlanabilir. Toplantılar, işletmeler içerisinde sıklıkla kullanılan, katılan bireylerin fikir alışverişi yapabildikleri, çift yönlü bir iletişim biçimidir (Demirtaş, 2010, s. 422).
- **Konferans ve Seminerler:** Konferans ve seminerlere bir veya birden çok konuşmacı katılabilmektedir. Konuşmacılar, işletmenin mesaj vermek istediği hedef kitle ile olumlu ilişkiler kurmayı hedeflemektedir. Bu bağlamda konferans ve seminerlerin etkili kurumsal iletişim araçlarından olduğu söylenebilir. Herhangi bir konuda iş görenleri bilgilendirmek amacıyla düzenlenen, birden fazla kişiye aynı anda ulaşmayı hedefleyen konferanslar, karşılıklı diyalog söz konusu olmadığı için geri bildirim imkanını da çok fazla sunamamaktadır. Seminerler ise; konferanslara göre daha uzun süreli ve çoğu kez eğitim amaçlarına dönük biçimde düzenlenir. İş görenlerin mesleki, teknik, sosyal ve davranışsal bilgileri seminerler aracılığıyla genişletilmeye çalışılır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s. 87).
- **Telefon Görüşmeleri:** Yüz yüze gerçekleştirilemiyor olması, telefon görüşmelerinin bazı iletişim engellerine takılmasına yol açabilmektedir. Bu bağlamda, sorunun açık ve net bir biçimde anlaşılması ve aynı açıklık ve netlikle karşı tarafa iletilmesi, iletişimin telefon kanalı aracılığıyla sorunsuz bir biçimde uygulanmasını sağlamaktadır. Telefon konuşmaları, işletmeler açısından yüz yüze gelinmemesine rağmen çift yönlü bir iletişimin sağlandığı, etkili iletişim araçları olarak görülmektedir. Günümüz

dünyasında, telefon aracılığıyla gerçekleşen birçok hizmet söz konusudur. Satış ve pazarlama bu hizmetlere örnek olarak gösterilebilir (Bıçakçı, 2000, s. 154-155).

- **Gizli Haberler ve Dedikodular:** Kimi zaman gerçek bir durumu yansıtan, kimi zaman da gerçekten uzak olan sıradan bilgi alışverişi dedikodu olarak tanımlanmaktadır. Gizli haberler ise; bilinmesi istenmeyen durum ve konuların informel kanallar aracılığıyla kurum içi ve kurum dışı hedef kitle arasında yayılım göstermesidir. Gizli haberler ve dedikodular işletme içerisinde olumsuz ve işletmeyi zor duruma sokacak bilgi aktarımları olarak ifade edilmektedir. Fakat, gizli haber ve dedikoduların kontrollü bir şekilde yönetilmesi işletmeye zarar değil yarar sağlamaktadır. Gizli haber ve dedikodular, kurum kültürünün aktarılması açısından önemli bir role sahiptir (Solmaz, 2015, s. 5).

2.3.3 Görsel-İşitsel İletişim Araçları

Görsel iletişim araçları, mesajların insanın gözüne hitap ettiği slayt, tepegöz, projektör, grafik, üç boyutlu modeller ve fotoğraf gibi araçlardır. Bununla birlikte radyo işitsel, televizyon ise görsel işitsel iletişim araçlarıdır. Bu araçlar, oluşum biçimleri bakımından çift yönlü bir iletişime imkan tanımasalar da kamuoyunun oluşmasında önemli işlevlere sahiptirler (Bıçakçı, 2000, s. 155). Hedef kitle ile iletişimi kolaylaştırmak için oluşturulan araçlar, televizyon, radyo, sergiler, filmler, yarışmalar, festivaller, video kasetler ve sponsor etkinlikleri görsel-ışitsel araçların kapsamındadır. Radyo ve televizyon bu araçların en etkilileri olarak kabul edilmiştir. Bu nedenle kurumsal iletişim araçlarında da sıklıkla kullanılmaktadırlar (Türkçe Bilgi Kaynağı, 2012).

Kapalı devre televizyon yayınları ise tek yönlü bir iletişim aracıdır. Ayrıca hem görsel hem de işitsel olma özelliği taşımaktadır. Yöneticiler, kapalı devre televizyonlarla görüntülü ve hızlı mesajlar iletebilmektedir. Bu araçlar hem ilgi çekici hem de eğlendirici olma özelliği taşımaktadır. Fakat bu yayınların çok fazla kullanılması yöneticiler ile çalışanlar arasındaki mesafeyi artırabilmektedir. Görsel-ışitsel iletişim araçlarının bazı aksayan yönleri söz konusudur. Fakat yazılı ve sözlü iletişim araçlarına oranla daha etkili olduğu yadsınamaz bir gerçektir (Düşükcan, 2003, s. 91-92). Görsel iletişim araçları sayesinde sürekli bir iletişim sirkülasyonu söz konusu olmaktadır. Hedef kitlelerin zihinlerinde kalıcı bir yapılanmaya olanak

tanıyan görsel ve işitsel iletişim araçları ile iletişim yönetimi hızlı ve etkili olmaktadır.

2.3.4. Sosyal Medya

Sosyal medya kurumlar için etkileşimli bilgi paylaşımı gerçekleştirildiği interaktif ortamdır. Kurumlar tanınmak, hedeflerini ve amaçlarını yayabilmek, hedef kitleleri hakkında bilgi sahibi olabilmek, reklam yapabilmek, şikayet ve kriz yönetebilmek, hızlı iletişimi sağlamak gibi amaçlarla sosyal medyayı yönetim süreçlerine dahil etmektedirler. Teknolojinin sunduğu en hızlı iletişim stratejilerinden birisi haline gelen sosyal medya tüm kurumsal iletişim faaliyetlerinin kolaylıkla uygulanabildiği bir ortam olarak değerlendirilebilmektedir.

Kurumlar için resmi ve aynı zamanda gayri resmi bir iletişim ortamı olarak kullanılabilen sosyal medya, zaman ve mekan sınırlaması taşımayan (mobil tabanlı), insani bir iletişim biçimidir. Sosyal medyada paylaşım ve tartışma esastır. Çoğunlukla, bireylerin internette yaptıkları diyaloglar ve paylaşımlarla kendini göstermektedir. Sosyal medya içerisinde, toplumsal paylaşım ağları olarak da bilinen sosyal ağlar ve toplu gruplar yer almaktadır. Mayfield'a göre, sosyal medya en yüksek derecede paylaşımın gerçekleştiği, çevrimiçi medyanın yeni bir türü olarak fırsatlar sunduğu en yeni fikirlerden biridir ve aşağıdaki özellikleri içermektedir (Myfield 2010, s. 6):

- Katılımcılar: Sosyal medya katılımcıları cesaretlendirmekte ve ilgili olan her bir kullanıcıdan geri bildirim almaktadır.
- Açıklık: En çok sosyal medya servisleri geribildirim ve katılımcılara açıktır. Bu servisler oylama, yorum ve bilgi paylaşımı gibi konularda cesaret aşılamaktadırlar. Ulaşımaya yönelik engeller çok az olarak uygulanmaktadır.
- Konuşma: Geleneksel medya yayına ilişkin iken (içerik aktarımı ya da dinleyiciye bilgi ulaşımı), sosyal medya iki yönlü konuşmaya olanak tanınması bakımından daha iyidir.
- Toplum: Sosyal medya topluluklara çabuk ve etkili bir oluşum için izin vermektedir. Topluluklar da böylece sevdikleri fotoğraf, politik değerler, favori TV şovları gibi ilgili oldukları şeyleri paylaşmaktadırlar.

- **Bağlantılılık:** Sosyal medyanın çoğu türü, bağlantılı işler gerçekleştirmektedir, diğer siteler, araştırmalar ve insanların ilgili oldukları herhangi bir konuda link verilmesine olanak tanımaktadır.

Sosyal ağ siteleri ve bloglar gibi sanal toplulukların yanı sıra markaların, web sitelerinde konumlandıkları eğlence ortamları ile de hedef kitleleri ile etkileşimlerini farklılaştırmaları ve güçlendirmeleri mümkündür (Onat ve diğerleri, 2006, s. 17). Öyle ki kurumlar şirket içi motivasyonlarını resmi sosyal medya sayfaları üzerinden kolaylıkla bir eğlence ortamına dönüştürerek gerçekleştirmektedirler. Çalışanlar üzerinden başlayarak, müşterilerine, paydaşlarına ve diğer yakın çevrelere ulaşmayı mümkün kılan sosyal medya hesapları etkin ve verimli kullanıldığı takdirde kurumsal yapılanmayı da değişime ya da gelişime uğratabilmektedir. Hedef kitlelerinin ne istediğini bilen kurumların yapılarını ortak beklentiler doğrultusunda yeniden düzenlemeleri kaçınılmaz hale gelmektedir.

Sosyal medya tüketiciyi tanımanın ve tanımlamanın en etkili yollarından biridir. Müşteri adaylarının ve halihazırdaki müşterilerin bilgiyi sürekli bu ortamlarda kullandığı gerçeği göz ardı edilmemelidir. Yine sosyal medya araçlarının sahip olduğu en önemli özelliklerden birisi, sınırları yok ederek kendine özgü topluluklar oluşturmalarıdır. Bu topluluklar karşılıklı olarak birbirilerini etkilemektedirler. İnternette var olan kanallar aracılığıyla bilgiyi yayarak, internette kendilerine özel alanlar oluşturmaktadır. İşte internet ve sosyal medya araçlarının sahip olduğu bu güç, kurumların da dikkatini celp etmiştir. Özellikle sosyal medya araçları, kuruluşların örgütsel gelişimine, hedef kitlelere sürekli ulaşılabilirliğin sağlanması ve kolay ulaşılabilen bir bilgi kaynağı olması ile destek vermektedir (Güçdemir, 2010, s. 36).

Halkla ilişkiler faaliyetlerinin kurumsal iletişimin görev ve sorumluluklarını sürdüren bir departman olduğu görüşünden hareketle, sosyal medyanın halkla ilişkiler faaliyetlerine olumlu bir katkısı olduğu gerçektir. Aşman Alikılıç bu olumlu katkıları; yeni hedef kitle olarak yeni paydaşların oluşması, sosyal paydaşlarla doğrudan iletişim ve etkileşimin kurulması, mesajların yayılması, medya karması olarak kullanıcı güdümlü içerik sitelerinin oluşması, hedef kitle ile iş birliği yapılması, geri bildirim ve düzeltici/önleyici faaliyetlerin yapılması, katılım ve adaptasyonun sağlanması, ağ (network) oluşturulması, güven ve kurumsal itibarın sağlanması olarak sınıflandırmaktadır (2011, s. 16-19).

Özetle sosyal medyanın olumlu katkılarını görmezden gelerek yaşamını sürdüren kurumlar için hızlı bir iletişim sisteminin hayalini kurmak yanlış olacaktır. Sosyal medya artık kurumsal iletişimin günümüz dünyasındaki en önemli araçlarından bir tanesidir. Sosyal medyanın takip edilmemesi kurumların iletişim yönetimlerinde geride kalmalarına ve istekleri takip etmekte yavaşlamalarına neden olmaktadır. Kurum içi ve kurum dışı iletişimi kucaklayan bu yeni medyadan uzak kalmak kurumsal dünyada olumsuz bir takım sonuçları beraberinde getirebilmektedir.

2.3.5. Elektronik İletişim Araçları

Kurumlar, teknolojik gelişmelere paralel olarak pazarda tutunabilmek amacı ile sürekli bir değişim içerisindeyler. Bu doğrultuda kurum içerisindeki teknolojik cihazlarda günün koşullarına uygun olarak farklılık göstermektedir. Günümüzde kurumlarda en fazla kullanılan elektronik iletişim araçları; telefon, faks, televizyon, bilgisayar, internet vb.dir (Özkoç, 2012, s. 120).

- **Telefon:** Bu iletişim aracı kurum içi ve dışı ortamlarda sağladığı hızlilik ve düşük maliyeti ile en çok tercih edilenlerdendir. Ayrıca sesli aramanın yanı sıra internet ve mesajlaşma gibi fonksiyonları da telefonun ticari yaşamdaki önemini artırmıştır. Buna bağlı olarak telefon aracılığı ile alışveriş yapmak, konferans ve sunumlara katılım göstermek, tüketici ve işletme arasında danışma ve şikayet hizmeti sunmak gibi birçok unsur mümkün hale gelmiştir (Özkoç, 2012, s. 121).
- **Faks:** İki telefon hattı arasındaki bağlantıyı kullanarak yazılı ve grafiksel doküman gönderilebilmesini sağlayan cihaz olarak tanımlanmaktadır. Günümüz dünyasında neredeyse bütün kurumlarda kullanılan faks cihazları, yazılı iletişimin en önemli araçlarından biridir (Mısırlı, 2008, s. 166).
- **Televizyon:** Kurumsal iletişimin en çok kullandığı iletişim araçlarından biri olan televizyon, verdiği yerel, ulusal ve de uluslar arası haberlerle etkileşimi sağlamaktadır. Kurum kendisi hakkında çıkan olumlu ya da olumsuz yayın ve haberleri televizyonlar aracılığıyla takip edebilme şansına sahip olmaktadır. En önemlisi de televizyonlar, işletmeyi zora sokacak olası kriz dönemlerini önceden tahmin edebilmek ve önlem alabilmek için kurumsal iletişime destek olan araçlardır (Özkoç, 2012, s. 121).

- **Bilgisayar:** İnternet özelliğine sahip olan bilgisayarlar bu sayede kurum içi ve dışı iletişimi sağlarken, yazılı iletişim için de en büyük kaynaklardan birini oluşturmaktadır (Özkoç, 2012, s. 121).
- **İnternet:** Kurumlarda en çok kullanılan bilgi ağı olan internet, uluslar arası bilgi ağıdır. Hızlı ve ucuz iletişim internet sayesinde mümkün hale gelmiştir (Göksel ve Yurdakul, 2007, s. 318).

2.4.Kurumsal İletişim Teknikleri

Biçimsel olan iletişim ve biçimsel olmayan iletişim, kurumsal iletişimin özelliklerinden ikisidir. Kurumdaki hiyerarşik yapıyla alakalı olan iletişim türü formel (biçimsel) iletişim, kişilerin kişilikleri haricindeki statülerinden ve de kurum kurallarından kaynaklanan bir iletişim türü iken, biçimsel olmayan iletişim çalışanların oluşturdukları gruplar ve bu gruplar içindeki kişilerin kendi aralarında gerçekleştirdikleri iletişim özelliği taşımaktadır (Düşükcan, 2003, s. 70).

2.4.1. Biçimsel İletişim (Formel)

Ast ve üst ilişkilerinin oluşturduğu hiyerarşik yapı biçimsel iletişimi kullanmaktadır. Tüm işletmeler, çalışanları ve kurum dışındaki paydaşları birbirlerine bağlayan yatay ve dikey resmi ve resmi olmayan bu özel iletişim ağlarına sahiptir²⁶¹. Bu ağlar astlar ve üstler arasındaki ilişkileri düzenlemeye ve gerekli koordinasyonun sağlanmasına zemin hazırlamaktadır. Biçimsel iletişim kendi içerisinde dörde ayrılmaktadır. Bunlar; dikey, yatay, çapraz ve dışa dönük iletişimdir (Cees ve Fombrun, 2007,s.13).

Bir örgütün resmi yapısına göre biçimsel iletişim düzenlenmektedir. Örgüt şeması bu iletişimin kanallarının oluşturulmasına yardımcı kaynak özelliği göstererek yardımcı olmaktadır. Yine örgütün hiyerarşik yapısı, biçimsel ağın şekillenmesinde etkilidir. Biçimsel iletişim yapılandırılmış, resmi hatlar üzerinden akar. Biçimsel iletişim hiyerarşik şemanın emrettiği yolu takip eder. Hem küçük ölçekli hem de büyük ölçekli bütün işletmelerde formel iletişim yapısı mevcuttur. Kurumun yönetim yapısı ve organizasyon yapısı, bu iletişimin farklı özellikler kazanmasında etkilidir. Kurum kültürü bu iletişimin şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır (Vural, 2005, s. 150).

Biçimsel iletişimin kapsamında; toplantı raporları, telefon konuşmaları, yıllık ve çalışma raporları, resmi duyurular, bölüm toplantıları ve bunlara benzer iletişim

biçimleri bulunmaktadır. Kurum içindeki formel iletişim akışını dikey, yatay ve çapraz olmak üzere sınıflandırmak mümkün olmaktadır (Göksel ve Yurdakul, 2002, s. 231-232).

2.4.1.1. Yatay İletişim

Yatay iletişim; bir kurumda aynı hiyerarşik düzeydeki bireyler arasında gerçekleştirilen iletişimdir. Kurumsal hiyerarşide eşit statüde bulunan insanlar arasındaki iletişim yatay iletişimdir. Genel olarak işle ilgili paylaşımlar ya da daha özel konulardaki konuşmalar bu kapsamdadır. Birimler içerisinde ve arasındaki uygulamaların koordinasyonunu sağlaması bu iletişim biçiminin en önemli fonksiyonudur (Bartels vd., 2010, s. 5). Yatay iletişim içgörülerin, yöntemlerin ve sorunların paylaşılmasını kolaylaştırarak örgütün bazı sorunlarla karşılaşmaktan kurtulmasını ve diğer sorunların da daha kolaylıkla çözümünü sağlamaktadır. Yatay iletişim ayrıca çalışanların doyum duygusunu artırarak duygusal gücü yükseltmektedir (Mutlu, 2008, s. 309).

“Örgütlerde yatay iletişimin en önemli işlevi aynı düzeyde çeşitli işleri yüklenmiş birimleri bir araya getirerek örgüt içi son derece gerekli bulunan eşgüdümün sağlanmasına yardımcı olmaktadır” (Gürgen 1977, s. 73). Yatay iletişim farklı birimlerin koordinasyonunu sağlamakta ve kurumlara ortak sorunların çözümünde yardımcı olmaktadır. Farklı birimlerin yöneticilerinin ya da farklı birimlerin personellerinin birbiri ile ilişki içerisinde olması kurumsal bilgi akışının hızlı gerçekleşmesine yardımcı olmaktadır. Çalışanlar yüz yüze, telefon ile sözlü, internet ile yazılı ya da sözlü iletişime geçebilmektedir. Çalışanların birbiri ile devamlı olarak iletişim içerisinde olması rekabet olgusu her zaman var olan kurumların kurumsal performansına da etki etmektedir. Rekabet itici bir güç olarak çalışanların, yöneticilerin birbirilerinden üstün olma duygularını yönetmektedir.

Yatay iletişim kurumlara avantaj sağlarken zaman zaman, birbirinden farklı kültüre sahip kurumlarda anlaşmazlıkların çıkmasını da beraberinde getirebilmektedir. Aynı kurum içerisinde farklı çatışan kültürlerin yer aldığı durumlarda yatay iletişim, kuruma yarar sağlayamamaktadır. Birbiri ile ortak bir dile sahip olmayan gruplar kurumda krizlerin ya da çatışmaların yaşanmasına neden olabilmektedir. Fakat bölümlenmeyen bir kurum kültürünün var olduğu durumlar için yatay iletişim her zaman performans artırıcı bir güç olmaktadır.

2.4.1.2. Dikey İletişim

Hiyerarşi düzeni içerisinde farklı statüler arasındaki kişilerin arasındaki iletişim dikey iletişim olarak adlandırılmaktadır. İşletme içerisinde işlerin sağlıklı ve koordineli bir şekilde yapılabilmesi için en üst noktadaki kademedan en altta yer alan kademedeki insana kadar herkesin iyi bir iletişim kanalı kullanıcısı olması gerekmektedir. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru kurulan bu iletişim dikey iletişimdir (Richmond ve McCroskey, 2008, s. 13).

İşletmedeki en üst kademedeki yöneticiden en alt kademedeki çalışana kadar emir-komuta zinciri içerisindeki iletişim türü yukarıdan aşağıya dikey iletişim kanallarını oluşturmaktadır. Bu kanallar aracılığıyla yöneticiler tarafından alınan kararların çalışanlara aktarılması sağlanmaktadır (Topaloğlu ve Koç, 2007, s. 183).

Çalışanların yöneticileriyle kurdukları iletişim aşağıdan yukarıya doğru iletişimi oluşturmaktadır. Bu tür iletişimin temel fonksiyonu, çoğunlukla yukarıdan aşağıya dikey iletişim süreci ile gelen kararların doğruluğunu üst yönetime iletme ve çalışmalarla ilgili konularda yönetimi bilgilendirerek işletmedeki belirsizliklerin azaltılmasıdır (Bartels vd., 2010, s. 5).

Dikey iletişim sağlıklı bir işlerlik kazandığında kurumda tüm düzeydeki bireylerin kendilerini karşı tarafa ifade edebilmelerini mümkün hale getirmektedir. Aşağıdan yukarıya ya da yukarıdan aşağıya şekilde sürdürülen dikey iletişim, çalışanların yöneticileri ile arasında ki mesafeyi de etkilemektedir. Yöneticilerine istedikleri zamanda istedikleri mesajla ulaşabilen çalışanlar geri bildirim alabildiklerinde motive de olabilmektedir. Yöneticilerin işleri yürütebilmek, çalışanların ise işleri zamanında tamamlayabilmek için öncelikle birbirlerine ulaşabilmelerine ve anlamalarına ihtiyaçları vardır. Örneğin; yöneticiler astlarına gönderdikleri mesajın hemen algılandığını var saymaktadırlar. Fakat dikey iletişimde her zaman ileti karşı tarafa problemsiz bir şekilde ulaşmamaktadır.

Yöneticinin astlarına ilettiği bir mesajın içeriğinin astlar tarafından deforme edilmesi ve akışının bozulması, dikey iletişimin en temel sorunudur. Bu sorun dikey iletişimin eksik ve de hatalı olarak kurgulanmasına neden olmaktadır. Bu problemin çözümü için üstler sadece ara düzey yöneticilerle görüşmekle kalmayıp aynı zamanda alt düzey iş görenlerle de iletişim kurmalı, geri bildirim gibi kontrol mekanizmaları devreye sokulmalı ve mesajın ne derece doğru iletildiği saptanmaya

çalışılmalıdır (Çetinkaya, 2007, s. 21). Dikey iletişim özellikle yukarıdan aşağıya doğru gerçekleştiğinde, yöneticilerin kişisel özellikleri de etkili olmaktadır.

Yöneticilerin dışa açık ya da kapalı oluşları iletişimi etkilemektedir. Kapalı bir tutum sergileyen yöneticilerin var olduğu kurumlarda dikey iletişimin gerçekleşmesi zorlaşmaktadır. Fakat yöneticileri dışa açık bir tutum sergilediklerinde çalışanların yöneticilere ulaşabilmesi ya da yöneticilerin çalışanlarına hitap edebilmesi mümkün olmaktadır.

2.4.1.3. Çapraz İletişim

Farklı işlevsel bölümlerde görev alan ast ve üstlerin arasındaki iletişim türü çapraz iletişimi oluşturmaktadır. Doğrudan ilgili kişi ile görüşme, emir-komuta zincirindeki süreci kısaltacağından kurum için daha etkili olmaktadır. Örneğin, bir kaza ya da yangın durumunda örgütün güvenlik işleriyle sorumlu müdür yardımcılarında biri, tüm iş görenlere basamaklı iletişimi kullanmadan doğrudan emir verebilmektedir. Sorunun en kısa zamanda çözülmesi buradaki en önemli amaçtır. Yine normal şartlar altında da yöneticiler bu iletişim türünü kullanabilmektedir. Yöneticiler bilgi alma vb. durumlar için iş görenler ile görüşebilmektedir (Şakar ve Küçükaslan, 2007, s. 113).

Çapraz iletişimin gerçekleşmesi için hiyerarşik düzenin göz ardı edilmesi gerekmektedir. Mesafelerin ortadan kaldırılarak, farklı düzeydeki kişilerin birbirileri ile iletişim kurabilmesi olarak tanımlanan çapraz iletişim, kurumlara olumlu katkıları beraberinde getirmektedir. Günümüzde her kademedeki kişinin birbirine ulaşabilmesi gerekli olmaktadır. Ortak bir hedefe ulaşmak için herkesin birbiri ile iletişime geçmesi gerekmektedir. Yatay ya da dikey iletişimde olduğu gibi telefon, internet, posta, sosyal medya gibi yazılı ya da sözlü iletişim araçları ile gerçekleştirilebilen çapraz iletişimde esas olan tüm çalışanların birbirilerine istedikleri anda ileti alışverişi yapabilmelerini sağlamaktır. Fakat çapraz iletişimde zaman zaman birden fazla nedenden dolayı engeller oluşabilmektedir.

Karmaşık ve çoğu kez uzun olan dikey kanallarının sakıncalarının giderilmesi ve olağanüstü durumlarda kısa sürede gereken işbirliğinin gerçekleştirilmesi açısından önem taşımaktadır. Belirli bazı konularda bu iletişim türünün kullanılması, normal şartlar altında olağandır. Fakat çapraz iletişimin çok fazla kullanılması beraberinde yetki karmaşası problemini de getirebilmektedir (Çetinkaya, 2007, s. 23). Dikey iletişimde, fiziksel uzaklıkların, yöneticinin tutum ve davranışlarının ve

kurumsal geleneklerin etkisi büyük olmaktadır. Kademeler arasındaki fiziksel mesafe büyüdükçe, iletişim zorlaşmaktadır. Aynı şekilde yöneticilerin farklı departmanlarda yer alan astlarını algılayış ve davranış biçimi iletişimi etkileyebilmektedir. Astların üstlere ulaşmasındaki zorluğun geleneksel bir alışkanlık olması ve tabuların yıkılmasının zor olması da çapraz iletişimi engelleyen nedenler arasında gösterilebilmektedir.

2.4.2. Biçimsel Olmayan İletişim (İnformel)

Kurum içi ya da kurumlar arası düzeyde gerçekleşebilen resmi olmayan iletişim türüne, biçimsel olmayan ya da informel iletişim adı verilmektedir. İinformel iletişim; Olasılık, söylenti ve de dedikodu gibi kurallara bağlı olmayan olguları içeren iletişim türüdür. Bunlar gayri resmi olduklarından kontrol edilmeleri ya da kurala bağlanmaları oldukça zordur. Biçimsel olmayan iletişim çoğunlukla, biçimsel iletişimin yetersiz kalması ve iş görenlerin bu konuda tam doyuma ulaşmaması, iş görenlerin akraba olmaları, aynı çevrede oturmaları, aynı hayat görüşünü paylaşmaları gibi nedenlerle oluşmaktadır (Topaloğlu ve Koç, 2007, s. 184).

Biçimsel olmayan iletişim; bir diğer ifadeyle doğal iletişim, çalışanlar arasında resmiyetin gerekmediği durumlarda kendiliğinden gelişerek ortaya çıkan iletişim biçimidir. Dedikodu ya da söylenti şeklinde görülen bu iletişim şekline çalışanlar kendi aralarında sıklıkla başvurumaktadırlar. İç motivasyona olumlu etkisi olan biçimsel olmayan iletişimde bir konu hakkında doğal olarak oluşan gruplar meydana gelmektedir. Bu gruplar resmi kurallardan bağımsız olarak birbirileri ile kolayca iletişime geçebilmektedirler. Ast ya da üst olmanın bir öneminin olmadığı bu iletişim biçimi çalışanların iş stresinde uzaklaşmak, rahatlamak ve bilgi edinmek amaçlı başvurdukları iletişim şeklidir.

Her ne kadar beraberinde bazı olumsuzlukları getirebileceği düşünülse de biçimsel olmayan iletişim doğru yönde yapılandırılırsa çeşitli yararlı etkileri olan bir türe dönüşebilmektedir. Örneğin biçimsel olmayan iletişim kanalları, işletmenin kurum kültürünün çalışanlara aktarılmasında önemli bir araç iken, var olmayan olumsuz bir konunun işletme içerisinde dedikoduya dönüşmesi işletme için ciddi bir tehdit unsurudur (Özkoç, 2012, s. 108). Biçimsel olmayan iletişim ile biçimsel iletişim karşılaştırıldığında, biçimsel olmayan iletişimin şu özelliklere sahip olduğu ortaya çıkmaktadır (Keykubat, 2006, s. 17):

- Mesaj akış hızı yüksektir,

- Verdikleri önemli ipuçlarıyla yöneticilere kolaylık sağlar,
- Formel sistemin taşımadığı mesajları taşır,
- Güvensizlik ve belirsizlik içinde olan kişiler bu kanallardan gelen mesajlara daha fazla inanır.

Biçimsel olmayan iletişim; biçimsel iletişimin yükünü hafifletmesi, örgüt üyelerinde birlik ruhu geliştirmesi, yöneticiler için etkin bir yönetim aracı olması, değişen çevre hakkında hızla bilgi sağlanması ve takım çalışmalarının etkinleştirilmesi bakımından oldukça büyük yararı bulunmaktadır. Ancak biçimsel olmayan iletişimin, örgütsel iletişime negatif yönde etki ettiği durumların var olabileceği unutulmamalıdır (Karcıoğlu, vd., 2009, s. 66). Doğal gruplar çoğu zaman kontrolü zor olan gruplardır. Kimsenin baskısı ya da emri ile bir araya gelmediklerinden dağılmaları ya da kopmaları zor olan gruplar olarak, kurum içi ve kurum dışı iletişimi etkileyebilmektedirler. Özellikle kriz zamanlarında hızın yüksek seviye de olması yanlış bilginin kurum içerisine yayılarak çalışanlar arasında güvensizliğin yaratılmasına neden olabilmektedir. Kurum içerisinde ki itibarın zedelenmesi ve zarar görmesi aynı hızda yine bu doğal gruplar tarafından kurum dışılarına da taşınabilmektedir. Kurumlar açısından önemi büyük olan biçimsel olmayan iletişim her daim sıklıkla kontrol edilmeli ve doğru bilgilerin doğru zaman da doğru yerlere ulaşmasını için çaba sarf edilmelidir.

2.5. Kurumsal İletişimin Görev ve Sorumlulukları

Kurumsal iletişimin temel amacı bir kurumun hedeflerine uygun şekilde hizmet ederek, farklı iletişim yöntemleri ile iç ve dış hedef kitleleriyle iletişim kurmasını sağlamaktır. Kurumun kimliğini, kültürünü iç ve dış hedef kitlelere ulaştırması, tanınması ve itibarını sağlaması, gelişebilecek krizlere karşı önlemlerini alabilmesi için kurumsal iletişime büyük rol düşmektedir. Kurumsal iletişim bir çok kurumun uygulaması gereken bir yönetim stratejisidir. Kurumsal iletişimin ortaya çıkışı itibarıyla, halkla ilişkiler ile bağlantılı olarak bir çok kurum tarafından kurumsal yönetim süreçlerine dahil edilmiş ve uygulamaya dönüştürmüştür.

Dış etkilerle iletişim halinde olan şirketlerin yönetimleri, bu anlamda ilişkilerini düzenleyebilecek uzmanlara ihtiyaç duymaya başlamıştır. Bu anlamda halkla ilişkilere verilen değer ve önem, departmanın yapılanmasında ve de örgüt şeması içerisindeki yerini almasında önemli rol oynamaktadır (Peltekoğlu, 2001, s.

128). Üst yönetime yakın, onların karar alma sürecine etkin olarak katılabilecek ve onları şirketin iç ve dış hedef kitleleri hakkında bilgilendirebilecek düzeyde olmalıdır. Ayrıca gerçekleştirdiği faaliyetler kimi zaman çok yüksek bütçeli ve şirketteki herkes tarafından uyulması gereken kararlar niteliğinde olabilmektedir. Bu faaliyetleri gerçekleştirebilmesi ve şirket içerisindeki diğer departman yöneticileri tarafından saygınlığının olabilmesi için, üst yönetime yakın olması gerekmektedir (Özcan, 2014, s. 75).

Kurumsal iletişim halkla ilişkiler ile iç içe geçmiş bir disiplindir. Halkla ilişkiler departmanının görev ve sorumluluklarını kurumsal iletişim içerisine almaktadır. Kurumsal yapılanmalarda kurumsal iletişim departmanının görev ve sorumluluklarını çoğu zaman halkla ilişkiler departmanı sürdürmektedir. Uygulamaya dönük olarak düşünüldüğünde kurumsal iletişimin görev ve sorumluluklarını tarif edebilmek için öncelikle halkla ilişkiler departmanının görev ve sorumluluklarını sıralamak gerekmektedir. Her ne kadar şirket içerisinde yer alan kurumsal iletişim departmanlarındaki halkla ilişkiler uygulamaları sektör özelliklerine göre farklılıklar arz etse de, halkla ilişkiler departmanı için yapılan genellemede ortaya çıkan görev özellikleri şu şekildedir (Akyar, 2007, s. 47):

- Halkla İlişkiler için şirket adına bir strateji belirlemek
- Medya ve basın ile ilişkileri düzenlemek ve yürütmek
- Reklam Ajansı ile ilişkileri yürütmek
- Kurum kültürünü oluşturmak adına kurum içi halkla ilişkiler uygulamaları gerçekleştirmek
- Kurum Kimliği Oluşturmak
- Kurum için bir imaj oluşturmak
- Arşiv Oluşturmak
- Dış Çevre ile ilişkileri yürütmek
- Sosyal sorumluluk çalışma ve projelerini yürütmek ve de sponsorluk faaliyetleri ile ilgili gerekli çalışmaları düzenlemek
- Lobicilik Faaliyetlerini yürütmek
- Kamuoyu bazında yapılan araştırmaları incelemek ve değerlendirmek.

Halkla ilişkiler departmanı için bahsedilen her görev ve sorumluluk kurumsal iletişim disiplininin alanına dahil olmaktadır. Kurumun iç ve dış iletişiminin sürdürülebilmesi için gerekli olan bu görev ve sorumluluklar birçok kurumun halkla

ilişkiler departmanı tarafından yürütülmektedir. Aydede 'ye göre ise, kurumsal iletişimde halkla ilişkiler departmanının görev ve sorumluluklarını şu şekilde sıralanmaktadır:

- Hiyerarşik yapı çerçevesinde astların üstlerle ilişkilerinin belirli sınırlar dahilinde olması,
- Kurum içi ilişkilerin yürütülmesi sırasında işlerliğin sağlanabilmesi adına belirli kuralların belirlenmesi,
- Yatay ve dikey iletişimin sağlıklı ve verimli bir iş süreci sağlayacak şekilde işletilmesi,
- Şirket içi yayınlar aracılığı ile kurum içerisinde yaşanan problem ve şikâyetlerin yayınlanması,
- Belirli aralıklarla personel toplantıları yapılarak sıkıntıların analiz edilmeye çalışılması,
- Çalışanlara yönelik iş geliştirme ve motivasyon programlarının düzenlenmesi,
- Kurum kültürünün kurum içi halkla ilişkiler uygulamalarıyla çalışanlara benimsetilmesi (2004, s. 36).

Kurumsal iletişim, kurumsal yönetimin ilkeleri olarak kabul edilen “şeffaflık, güvenilirlik, adillik ve hesap verilebilirlik” ilkelerinin, iletişim stratejisi ile desteklenmesi olarak ifade edilebilir. Kurumların iletişim yönetimlerinde kurumsal olabilmeleri için açık, güvenilir, hukuka uygun ve olası krizlere karşı hesap verebilir olması gerekmektedir. Kurumsal iletişimin ilk sorumluluğu kurumun kimliğini şeffaf bir şekilde ortaya çıkararak tanınmasını sağlamaktır. İkincil olarak kurumun kimliğinden hareketle kurumun hedef kitle çemberinde nasıl bir iletişim stratejisi ile harekete geçmesi gerektiği belirlemek ve ilgili departmanları harekete geçirmektir. Son olarak kurumun iç ve dış hedef kitleleri ile olan ilişkisini güncel iletişim stratejileri sayesinde kurumsal amaçlar doğrultusunda adillığe, güvene dayalı, hesap verebilir, canlı ve güçlü bir seviyede tutmaktır.

2.6. Kurumsal İletişim Yönetimi Sürecinde Etkili Alanlar

2.6.1. Kurum Kültürünün Yönetimi

Hellriegel ve Slocum'a göre "kurum kültürü, kurumdaki üyelerin paylaştığı inançların, beklentilerin, fikirlerin, değerlerin, tutumların ve davranışların karmaşık bir yapısıdır" (2004, s. 378). "Kurum kültürü, prosedürler yönetmelikler gibi elle tutulup gözle görülebilen bir kavram değildir. Bununla beraber, kurum içinde neyin nasıl yapılabileceğini şekillendiren güçlü bir kalıptır ve kurum içindeki davranışları kontrol eden, şekil veren bir yapıdır" (İspir, 2008, s. 52). Kurum kültürü, kurumun iç ve dış çevresinin bir bütün olarak algılanması ile birlikte bu bütünselliğin belirli değer, ilke, norm, semboller, ritüeller ve kurallar ile çevrenmesi sonucu oluşan soyut bir kurumsal bir sistemdir.

Kurum Kültürü konusunda incelemeler yapan birçok araştırmacı tarafından, kurum kültürünün oluşumunda etkili olduğu tespit edilen bir takım unsurlar söz konusudur. Vural ve Coşkun kurum kültürü belirleyen unsurları değerler, varsayımlar, normlar, inançlar, adetler, semboller ve törenler, öyküler, törenler, kahramanlar ve dil olarak belirtmektedir (2007, s. 11-13). Eroğlu ise; kültürel unsurları, duygusal ve estetik, teknolojik, sosyolojik, ideolojik olmak üzere dört farklı kategoride sınıflandırmaktadır. Teknolojik unsurlar; teknoloji ile insan arasındaki tüm ilişkileri, sosyolojik unsurlar, dil, din, ahlak, hukuk, eğitim, örf ve adetleri, duygusal ve estetik unsurlar; tutum ve duygulara hitap eden özellikle sanatsal faaliyetleri, ideolojik unsurlar ise inançları, ilkeleri, felsefeyi, normları kapsamaktadır (1996, s. 115).

Kurum kültürünün kurumların gelişimine etki eden bir takım işlevleri bulunmaktadır. Dwivedi'den aktaran Özdil'in işlevleri şu şekilde belirtmektedir:

1. Sınır-belirleyici bir rolü vardır, bir kurum ile diğerler kurumlar arasındaki farklılıkları yaratmaktadır.

2. Kurum üyeleri için kimlik duyarlılığını ifade etmektedir. Bireyler kendilerini çalıştıkları kurum ile bütünleştirirler.

3. Kurum kültürü, tek kişinin kendine olan ilgisinden daha büyük bir sorumluluk ögesinin gelişmesine yardımcı olmaktadır. Çalışanlar kuruma daha fazla bağlanarak kurum için özveride bulunabilirler.

4. Sosyal sistem dengesini ve kurum üyeleri arasındaki dayanışmayı arttırmakta, çalışanların söylemesi ve yapması gereken yaklaşık standartları koruyarak, kurumun bir arada durmasına yardımcı olmaktadır.

5. Son olarak, çalışanların davranışlarını yönlendiren ve şekillendiren bir kontrol mekanizması olarak hizmet etmektedir” (Dwivedi,1995, s. 11).

Kurum kültürü, kurumlar tarafından bilinçli oluşturulabilmekte ya da kurum içerisinde ki iklimden etkilenecek, bağımsız bir şekilde ortaya çıkabilmektedir. Kurum yönetimi istenilen biçimde kurum kültürü oluşturma hedefini taşıdığı anda, tüm kültürel unsurların dizayn edebilmektedir. Ancak kurum kültürünün kendiliğinden gelişebileceğinin farkında olmayan kurumlarda zaman zaman iletişim yapılarından ve yönetim politikalarından dolayı, beklenmedik bir kültürel yapı ortaya çıkabilmektedir. Kurum kültüründe en önemli sorunsal iç kültürün dış çevreye yansıdığı gerçeğinin farkına varılmamasıdır. Kurum kültürü, yalnızca kurum içi bir sistem olarak algılanabilmektedir. Fakat kurum içerisindeki tüm kültürel unsurların, yönetim ekibi ve çalışanlarca benimsenmiş olması kurumun dış hedef kitleler tarafından istenilen biçimde algılanmasını etkilemektedir. Kurum kültürünün kurumsal yapıların gelişimine olan katkılarını literatüre yönelik yapılan incelemeler doğrultusunda şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Kurum çalışanlarının kuruma ait tüm değer, ilke, norm ve standartları benimsemelerinin mümkün hale gelmesi,
- Kurum çalışanlarının kuruma duydukları aidiyet duygusunu güçlendirilmesi ve kurumsal özelliklerle özdeşleşmelerinin sağlanması,
- Kurumda var olan tüm birimler arasında uyumun sağlanması ve ortak paylaşım sisteminin oluşturulması,
- Kurum içi çatışmaların en aza indirgenmesi, yüksek sosyalleşmenin sağlanabilmesi,
- Kurumsal amaç ve hedeflerin bireysel amaç ve hedeflerle uyumlu hale getirilerek eş zamanlı olarak sürdürülmesi,
- Bütünsel ve tutarlı bir anlayışla kurum içerisinde oluşturulan kimliğin kurum dışına yansıtılmasında profesyonel olunması,
- Kuruma ait tüm değerlerin (efsaneler, mitler, güçlü liderler, hikayeler) zamana karşı direnerek yaşamsal fonksiyonlarını sürdürebilmesinin sağlanması.

Kurum içerisindeki kültürel yapıyı ise günümüze değin birçok araştırmacı farklı şekilde gruplandırmaktadır. Yapılan araştırmalardaki en temel ayrım güçlü ve zayıf kültürler ya da baskın ve alt kültürler şeklinde ifade edilmektedir. Güçlü ve zayıf kültürün ayrıştığı temel nokta temel değerlere olan bağlılık düzeyidir. Kurum çalışanlarının bu değerlere olan bağlılık düzeyinin yüksek oluşu kurum kültürünü güçlü kılmaktadır. Çalışanların kurumsal değerlerden uzak bir davranış tarzı içerisinde olması sonucu oluşan parçalanmalar ise zayıf kültürel yapıyı simgelemektedir. Kurumsal kültür konusundaki bir diğer ayrım baskın kültür ve alt kültür ayrımıdır. Baskın kültürler, bir kurum içerisinde çoğunluğun oluşturduğu kültürlerdir. Alt kültürler ise kurum içerisindeki azınlık grup ya da gruplar tarafından benimsenen kültürel sistemlerdir. Goffee ve Jones (2002) ise kurumsal kültür üzerine yaptığı analizlerin yer aldığı “Kurum Kültürü” kitabı’nda dört tip kurumsal kültürden söz etmektedir, Şebekeleşmiş, Topluluksal, Bölümlenmiş ve Kar Amacı Güden Kurumsal Kültür.

Şebekeleşmiş Kurumsal Kültür, çalışanların birbirlerine karşı yüksek ilgi ve duyarlılık içerisinde olduğu ve böylece yüksek sosyalleşmenin söz konusu olduğu kurumsal kültür çeşididir. Müşteri hizmetleri konusunda sürekli hizmet kalitesinden söz edilmektedir. Bilgi hızlı ve akışkan bir biçimde iletilmektedir. Çalışanlara karşı hoşgörülü bir politika izlenmektedir. Kurum kültürünü oluşturan kurallar çiğnenmek için değil, yorumlanmak için konulmaktadır. Kurum liderleri karizmatik ve insan ilişkileri güçlü liderler olmaktadır. Şebekeleşmiş kültür, kurumlar tarafından en uzun süre sürdürülebilir, profesyonellik anlayışına en yakın kültür olarak görülmektedir.

Topluluksal Kurumsal Kültür, ortak değerlerin ve liderin en çok benimsendiği kültür yapısıdır. Çalışanlar için kurumsal bağlılık, özdeşleşme ve aidiyet duygusu en yoğun şekilde yaşanmaktadır. Ekip içerisinde çalışmaktan zevk alan çalışanlar ortak değerlere karşı sadakat içerisinde olmaktadır. Kurumun değer yargılarını kolayca benimseyen çalışanlar için sosyalleşme yüksek düzeyde olmaktadır. Liderler topluluksal kurumsal kültürde gündem ve kurumsal tavır belirleyiciler olarak görülmektedirler. Liderin ardından gidilmesi, kuruluşun ilkelerinin yaşanması ve aile olarak görülmesi anlayışı ile temellendirilmektedir. Rakipler ise açık ve net bir biçimde belirlenmektedir. Topluluksal Kurumsal Kültürlerde lidere bağlılık esası kurumu zaman zaman hata yapmaya sevk edebilmektedir. Çünkü kurumsal yapılar yönetim ekibindeki profesyonellerin önemsenmesini ve yetki devrinin yapılabilmesini gerektirmektedir. Topluluklaşma kuruma ya da lidere

sorgulamadan bağlanmayı gerekli kılması nedeniyle kurumsal yapıya zarar verebilmektedir.

Bölümlenmiş Kurumsal Kültür, kurum içerisindeki insanların küçük gruplar halinde farklı amaçlarla esnek bir biçimde bir araya gelişi sonucu oluşan yapı olarak görülmektedir. Bu kültür yapısının en önemli özelliği çalışanlara kültür konusunda esneklik tanınmasıdır. Bölümlenmiş kurumsal kültürde bireylerden fikirlere önem verilmektedir. Çalışanların en önemli zorunlulukları kurumsal ritüellere ve organizasyonlara katılmak olarak ifade edilmektedir. Kurum çalışanları kurumla özdeşleşmek gibi bir zorunluluk içerisinde kalmamaktadırlar. Bilgi paylaşımı en az seviyede yapılmakta böylece kurumsal öğrenmenin gerçekleşmesi engellenmektedir. Bireysellik olarak öne çıkmak ve kişisel olarak kıymete binmek ön planda yer almaktadır. Kuruluşlar tarafından etkisi azaltılmak için en çok uğraşılan kültür modeli olarak gösterilmektedir. Kurumsal bir yapının oluşmasını geciktiren en tehlikeli model olması nedeniyle en çok kaçınılması gereken kültürel oluşumdur.

Kar Amacı Güden Kurumsal Kültür, kurum üyeleri arasında kuvvetli ortak amaç ve belirgin paylaşımının söz konusu olduğu kültürel oluşumlardır. Kurumsal bir işin gerçekleşmesi için yapılan her görev kutsal kabul edilmektedir. Çalışanlar iş ortakları olarak görülmekte ancak yüksek performans gösteren çalışanlar efendiler ya da krallar olarak görülmektedir. Kar amacı güden kurumsal kültür yapısındaki kurumlarda tempolu ve acımasız iş süreçleri söz konusudur. Kısa vadede net sonuçların görülmeye çalışılması kurumda kopuklukların yaşanmasına ve yanlış kararların alınabilmesine neden olmaktadır. Kuruma yönelik düşmanlar önceden belirlenmekte ve rakipler derinlemesine incelenmektedir. Yöneticiler ise tez canlı ve görev saplantılı olabilmektedirler. Bu kurumsal kültür modeli kurum içerisinde ve kurum dışarısında saldırgan politikalar izleyen kar ve başarı odaklı bir yapıyı kurumsal yapıyı simgelemektedir.

Goffee ve Jones'un belirlediği kurumsal kültür modelleri farklı kurumsal yapıların özellikleri olarak görülebilmektedir. Profesyonel kurumsallaşma hedefine en yakın olarak görülebilecek kültür modeli ise şebekeleşmiş ve topluluksal kurumsal kültür modelleridir. Fakat en az risk taşıyan kültür uygulaması Şebekeleşmiş kurumsal kültür modelidir. Kurum içerisindeki uygulamalardaki profesyonel tavır, kurumsal dış algının yönetimini kolaylaştırmaktadır. Kurumu benimseyen ve kendisini kurumla özdeşleştirebilen çalışanların verdikleri hizmet kaliteleri yüksek düzeyde olmaktadır. Algılanan kalitenin yüksek düzeyde oluşu

kurumsallaşmanın en güçlü dayanağı olarak kurumların hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır.

Kurum kültürü, kurum içini ve kurum dışını kapsayan gizli bir sistem olarak kurumsallaşmayı etkilemektedir. Kurumlarda güçlü bir kurum kültürünün var olması, kurumun kurumsal yapısının algılanış biçiminde etkili olmaktadır. Hedef kitleler, kurumun geçmişiyle birlikte şekillenen kültürel yapısını, kurumsal özellikler arasında görmektedir. Kurum kültürünün kurumsallaşma ile olan ilişkisini Newstrom ve Davis'in belirlediği kurum kültürü özellikleri ile eşleştirmek mümkündür:

- “1. Ayırt Edicidir,
2. Kararlı bir yapıdadır,
3. İfade edilmeden de anlaşılabilir,
4. Semboliktir,
5. Bütünleştiricidir,
6. Kabul Görmüştür,
7. Üst yönetimin bir yansımasıdır” (Whether ve Davis, 1993, s. 59).

Bir kurumun ilkeleri, varsayımları, felsefesi, değerleri, inançları, ilkeleri, ahlakı, rehberi, misyonu, tarihsel ard alanı ve alt kültürlerinin toplamı kurum kültürünü oluşturmaktadır (Cheng vd., 2008, s. 685). Kurum değerleri ve misyon-vizyonu, kurum kültürünün en önde gelen fonksiyonlarıdır. Fakat özellikle aynı sektör içerisinde yer alan kurumların kültürleri birbirlerine çok benzemektedirler. Bu doğrultuda kurum kültürü, kurumun bilinçaltındaki esas usulleri ve bu usullerin yaşanan kısmını ifade etmektedir. Kurumda paylaşılan değerler, temel inançlar ve davranış şekilleri, kurum kültürüyle doğrudan alakalı olgulardır (Cheng vd., 2008, s. 686).

2.6.2. Kurum Kimliği Yönetimi

Bireylerin yaşamları içerisinde başkaları tarafından tanınmaya ve ayrılmaya olan ihtiyaçları gibi kurumların da kendilerini başkalarına ifade edebilmeleri için kimliğe ihtiyaçları vardır. Kurumlar içsel yapılarını dışa yansıtmak ve istedikleri şekilde tanınmak için bir kimlik tanımlı yapmaktadırlar. Kurumların diğerlerinden ayrışması ve hedef kitleler tarafından tanınması için yönetim tarafından oluşturulan kimliğe kurum kimliği adı verilmektedir.

Kurum kimliği, misyon bildirisi, logo, antetli kağıt ve yıllık rapor, reklam, i algı programı, dış iletifim ve kurum imajı hakkında halkın imajının toplamından daha fazlasını ifade etmektedir (Goodman, 2006, s. 71). Kurumsal kimlik kavramının İkinci Dünya Savaşı sonrasında Amerikanın New York Kentinde faaliyet gösteren Lippincot ve Margulies isimli danışmanlık şirketinin kurucusu Walter Margulies tarafından 1945 tarihinde ortaya atıldığı söyleyen Meech kurumsal kimliğin ortaya çıkış amacının Birleşik Devletler şirketleri arasında ‘farklılaşmak’ ve ‘değer katmak’ olarak betimlemektedir (Meech, s. 2002,127 ,eviren, s. Derya Tellan). Kurum kimliği ile ilgili birçok boyut söz konusudur. Literatürde bahsedilen bu boyutlarda örneğin Schmidt (1995), kurum kimliğinin beş ana yapısından bahsetmektedir. Bu beş yapı şöyle sıralanmaktadır (Schmidt, 995, s. 22):

1. Kurum kültürü
2. Kurumsal davranış
3. Ürün ve servisler
4. İletifim ve dizayn
5. Pazarlama şartları ve stratejileri

Jefkins’e göre “Kurum kimliği; iletifimin en eski biçimlerinden birisidir. Amacı ayırt edilmek ve fiziksel (görülebilir) kimlik anlamında görsel tanınmayı sağlamaktır. Bu; logo, tipografi, renk, özel üniforma, elbise ve organizasyonun tipine göre buna benzer şeylerle sağlanır” (Okay, 1995, s. 33).

Yukarıda açıklanan beş temel yapıyı destekleyen kurum kimliği aynı zamanda, kurumun ilişki içerisinde olduğu dış gruplardaki güvenini artırmakta, çalışanların motivasyonunu yükseltmekte ve finansal gruplarla tüketicilerin ne kadar önemli olduğunu belirten bir olgudur (Davis, 2006, s. 58). Kurumsal kimlik, sadece kuruluşla ilgili görsel unsurlarla sınırlı olmayıp, aynı zamanda kuruluşun kurumsal kimliğini oluşturan unsurların, belirli iletifim kanalları kullanılarak (bir kurumsal iletifim sistemine dnştürölerek) pay sahiplerine ulaştırılmasını da içermektedir. Kurumsal kimliğin pay sahipleri tarafından aleni bir şekilde anlaşılması bakımından gerekli olan iletifim sistemlerine işlerlik kazandırılması zorunludur (Altıntaş, 2005, s. 8).

Kurumsal iletifim süreci ve kurumsal kimlik olgularının temelinde; amaçlar, kültür, strateji, kurumsal değerler ve de kurumsal yapı yer almaktadır. Çevresel gler bu yapıları direk olarak etkileme potansiyeline sahiptir. Kurumsal kimlik temel iletifim ve ikincil iletifim gibi iki kurumsal-hususı doğrudan etkilemektedir.

Temel iletişim ekonomik çerçevede; ürün hizmetler, pazar davranışları, çalışanlara yönelik davranışlar, diğer paydaşlara yönelik çalışanların davranışı ve pazarlama davranışından oluşmaktadır (Bat, 2012, s. 131).

Kurumsal kimliğin oluşturulması rekabetin gittikçe sertleştiği piyasalarda, kurumlar tarafından kullanılan bir strateji haline dönüşmüştür. Kurumlar için kimlik oluşturma, oluşum evresinde olan kurumsal yapılanmanın ilk çalışmalarından birisi olmaktadır. Okay'a göre bir kurumun kimliğe ihtiyaç duymasının nedeni, kurum kimliği ile birlikte çalışanların kurum içerisinde bütünleşmesinin sağlanması ve kurumun rakiplerinden ayrışmasıdır (2013, s. 25). Kurumsal kimliğin iç ve dış çevreye aktarılabilmesini sağlayan en önemli etken ise iletişimdir. Çalışanlarının kurumu tanıdığı bir yapılanmada, dış çevreye güçlü bir kurumsal görünüm sergilenebilmektedir. Özellikle rakiplerinden farklılaşmaya çalışan kurumların, kurumsallaşmış bir kimliğe sahip olmaları imaj ve itibarlarını etkileyebilmektedir. Bu nedenle iletişim yöntemleri ile organize edilmiş bir kimliğe sahip olmak kurumsal yapılanmanın iç ve dış çevre tarafından kabul görmesine imkan tanımaktadır.

2.6.3. Kurumsal İtibar Yönetimi

Kurumun tüm bileşenleriyle sağladığı toplam değer, Fomburn (1996, s. 37)'a göre kurumsal itibar kavramını açıklamaktadır. Bir takım bileşenler bir araya gelerek kurumsal itibarı ve oluşturulan bu itibarın korunması sürecini oluşturmaktadır. Bu bileşenler temelde duygusal cazibe, ürün ve hizmetler, finansal performans, çalışma ortamı, vizyon ve liderlik, sosyal sorumluluk üzerine kurulmaktadır. Bu kavramlar temelinde, güçlü itibar yönetimi süreci devam etmekte ve satışların yükselmesi, yetenekli çalışanların kuruma çekilmesi, yatırımcıların güveninin kazanılması, finansal kazancın sağlanması, pazar liderliğinin kazanılması ve paydaş sadakatinin yaratılması söz konusu olmaktadır (Duygu Akmeahmet, A.g.t., s. 83).

Kurumların kuruluş döneminden itibaren yönetmek ve sahip çıkmak zorunda oldukları en kıymetli özellikleri itibarlarıdır. İtibar, bir kurumun diğerleri nezdinde sahip olduğu her şeyi ifade etmektedir. Teknolojinin gelişimiyle birlikte online olarak da sürdürülen kurumsal itibar kavramı kurumların yaşam kalitelerini yücelten ya da düşüren bir etken olabilmektedir. Medyanın çeşitlenmesi ile birlikte kontrolsüz bilginin hızlıca yayılabilir hale dönüşmesi kurumlar için tehdit oluşturmaktadır.

Kurumla ilgili oluşturulan çerçevenin olumlu ya da olumsuz yönde şekillenmesi için kurumsal itibarın korunmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Kurumsal itibarı ürün, hizmet kalitesi, reklam gibi farklı unsurlar etkilese de temel de hedef kitlelerle kurulan iletişim itibarın belirleyicisi olmaktadır. Kurumsal iletişim süreci ile kurumsal itibar süreci de bazı noktalarda birbiriyle kesişmektedir. Kurumsal iletişim kavramı marka, strateji ve kimlik olgularının üzerine kurulmaktadır. Örgütsel ve yönetsel iletişim ve pazarlama ise farklı iletişim alanlarıyla insanlarda algı yaratmak için kullanılmaktadır. Bu algı doğru ve inandırıcı bir şekilde devam ettirildiğinde ise kurumsal itibar oluşmaktadır. Bu yüzden kurumsal itibarın oluşturulması süreci, kurumsal iletişim çabalarının bir araya gelmesi ve doğru kullanılmasıyla oluşmaktadır demek yanlış olmamaktadır (Riel ve Fombrun, 2007, s. 35).

Kurumsal itibarın yönetilebilmesi için kurumlar tarafından ihtiyaç duyulan ilk çalışma çalışanlar ile kurulan iç iletişim olmaktadır. Harris ve de Chernatony'a göre "çalışanlar, içsel ve dışsal çevre arasında bir ara yüz oluşturmaktadır ve hem marka hem de kurum hakkında tüketicilerin algılamaları üzerinde güçlü etkiye sahip olabilmektedir" (2001, s. 441). Çalışanların kurum itibarı hissetmeleri ve itibarın gerektirdiği şekilde davranmaları kurumu etkilemektedir. Kurumlar itibarlarını güçlendirmek için öncelikle çalışanlarının desteğini kazanmalı ve itibarlarının gücüne onları inandırmalıdır. Böylece iç paydaşlar kurumu dış paydaşlarla anlatan koruyucuları olarak kuruma katkı sağlamaktadırlar.

Kadıbeşgil'e göre bir çok kurumun yönetemediği itibarı bir şekilde rakipleri tarafından yönetilmektedir (2013, s. 134). Rakipler kurumlar tarafından bırakılan her boşluğu hızlıca doldurabilmekte ve kurumun sıkıntılı bir süreç yaşamasına neden olabilmektedir. Kurumsal itibarın iyi yönetilebilmesi rakiplerinde iyi yönetilmesini gerekli kılmaktadır. Rakiplerin tanınması ve hamlelerinin önceden saptanabilmesi için rakiplerle ilişki içerisinde olmak gerekmektedir. Rakiplerle kurulan iletişim ve ilişkilerin samimiyet derecesi kurumsal itibar gelişimini etkilemektedir. Güçlü bir kurumsal itibarın varlığı kurum başarısına doğrudan etki etmektedir.

Kurumsal itibar kurumsal iletişim yöntemleri ile beslenerek güçlenebilen bir olgu olarak kurumların en değerli hazineleridir. İtibarın gücü çalışanları ve rakipleri kontrol altına alabilmiş kurumlarda oldukça yüksektir. Fakat kendi iç hedef kitlesine itibarını benimsetememiş kurumsal yapılanmaların, rakipleri ya da diğer hedef kitlelerini kontrol edebilmesi mümkün değildir. Kurumsal itibar hipnoza

benzemektedir. Çalışanlarını, paydaşlarını, müşterilerini çizdikleri kurumsal resme ikna ederek inandırmayı başaran kurumlar için rekabet etmek ve başarıya ulaşmak zor olmamaktadır.

2.6.4. Kurumsal Marka Yönetimi

Kurumsal marka bir kuruluşun, sistemini, kültürünü değerlerini ve inanç sistemlerini, iletişim yapısını yansıtan bir kavramdır. Hedef kitlelerin kuruma ya da kurumun ismine yönelik hissettiği duygu ve düşünceler kurumsal marka olarak ifade edilebilmektedir. “Marka yönetimi ise öncelikle ürünü rakiplerinden farklılaştırarak tüketici zihninde kalıcı bir yer edinmek kısaca marka tanınırlılığını elde etmeyi ve satışları arttırmayı hedeflemektedir. Uzun dönemde ise marka imajının tüketici zihninde net olarak konumlandırılarak, marka tanınırlılığının da ötesinde marka sadakatini sağlamayı istemektedir” (Yurdakul, 2009).

Sektör çalışanları ve konu üzerinde çalışan uzman ve akademisyenler markaları farklı türlere ayırmaktadır. Esas olarak sahibine ve amaçlarına göre ikiye ayrılan markalar, bu iki esas grubun altında alt başlıklara da ayrılmaktadır. Ticari ve hizmet markaları amaçlarına göre markaların iki at başlığını oluştururken; ortak markalar, ulusal markalar, aile markaları, bireysel markalar, özel markalar, holding markaları garanti markası ve çok sahipli markalar sahiplerine göre markaların alt başlıklardır (Ünlü, 2005, s. 35).

Globalleşme ile birlikte tüm sektörlerde ve pazarlarda dengeler değişmiş, rüzgarlar tüketiciden yana esmeye başlamış, bu durum da üreticilerin marka ve kaliteye daha fazla önem vermelerini gerektiren bir ortamın oluşmasına neden olmuştur. Kimlik, imaj ve de kişilik kurumsal markaların sahip olduğu üç farklı konsepti ifade etmektedir. Bu üç konsept, pazarlama iletişimi ve kurumsal çalışmalar için yönlendirici ve önemli bileşenlerdir (Proctor ve Kitchen, 2002, s. 145). Kurumun adıyla bağlantılı tüm uygulama ve yönetim araçlarında kurumsal markanın da yeri vardır. Buradaki en temel nokta kurumsal markanın ne olduğu ve nasıl kullanıldığıdır. Dolayısıyla kurum kimliğiyle markanın arasında doğrudan bir etkileşim söz konusudur. Kurumsal marka, kurumun meşruluk kazanması ve kurumsal itibar ile ürün markasının kesişim alanını genişletmektedir (Spotts ve Weinberger, 2010, s. 593).

Bir kurumun marka değeri kazanması için öncelikle kimliğini belirlemesi gerekmektedir. Kurumsal kimliğin oluşması ve hedef kitleler tarafından kabul

edilmesi markalaşmayı beraberinde getirmektedir. Kurumsal marka iç ve dış hedef kitleler tarafından, kuruma ait atfedilen tüm özellikleri taşıyan bir etiket olmaktadır. Hedef kitlelerin istek ve beklentilerine değer vererek sosyal sorumluluklarının bilincinde olan kurumlar farklı bir konumda yer almaktadırlar. Kurumsallaşmaya çabalayan her kurumun bir marka değeri ve algısı yaratmaları gerekmektedir. Kendilerini kurumsal marka ile konumlayarak çalışmalarına devam eden kurumların satış ve memnuniyet dereceleri ve risk yönetimleri diğer kurumlara oranla daha farklı olmaktadır.

Kurumsal marka yönetimi iletişim kanalları ve yöntemleri ile desteklendiği sürece iyi şekilde yönetilebilmektedir. Marka yönetimi bir kurum içerisindeki kurumsal iletişim ya da halkla ilişkiler yöneticileri tarafından sürdürülmektedir. Fakat marka bir kurumun tamamını temsil etmesi nedeniyle iç paydaşların tamamı tarafından benimsenmeli ve iş süreçlerinde marka ruhuna uygun davranılmalıdır. Kurumsal marka yönetimi iletişim stratejileri ile desteklendiği sürece kurumlara bir takım avantajları beraberinde getirmektedir.

2.6.5. Kurumsal İmaj Yönetimi

Kurumsal imaj, bir kurumun hedef kitleleri üzerinden iletişim faaliyetleri doğrultusunda dolaylı ya da doğrudan bırakmış olduğu izlenimdir. Bir diğer ifadeyle kurumsal görünüm, kurumsal iletişim ve de kurumsal davranış olgularının toplamı kurumsal imaj kavramını oluşturmaktadır. Kurumsal imaj olgusu, iç ve dış hedef kitle üzerinde oluşturduğu güven ve inandırıcılık ve bu istikrarın sürdürülmesinde oldukça etkilidir (Bakan, 2005, s. 39). Kurumsal imaj yönetimi, kurumsal felsefe, kurumsal değerler/kültür, stratejik yönetim, kurumsal misyon, amaçlar, strateji oluşturma ve uygulamaları kapsayan kurumsal kişilik temelinde kurumsal, işlevsel ve yapısal iletişim sistemlerini kapsayan kurum kimliğini desteklemekte ve yapılanma çalışmalarını zorunlu görmektedir. Kurumsal kişilik ve kurumsal kimliğin temelinde, müşteriler, hükümet, bankerler, etkili gruplar, medya ve ticari yapılarda kurumsal imajın oluşturulması ve yönetilmesi üzerinde durulmaktadır (Abrat ve Mofokeng, 2001, s. 370). Kurumsal imaj kurumsal kimlikten farklı olarak, zihinlerdeki oluşturulan görüntüyü ve ünü ifade etmektedir. Kuruma ait tüm süreçlerin yönetilmesinde sergilenen tavır ile birlikte zihinlerde meydana gelen imajın kalitesi yönetimin kalitesini simgelemektedir.

Keller tarafından 1998 yılında, kurum imajının belirleyicileri on grupta toplanmıştır. Bunlar; “kurumun kendisi, sosyal çevresi, çalışanları, kurumun yaptığı yardımlar, kurumun ürünleri, fiyatları, dağıtım kanalları, satış sonrası hizmetleri, kurumun iletişimi”dir. (Keller 1998) Kurumlar içerisinde başlayan imaj yönetimi, bir çok unsurdan etkilenmektedir. Fakat kurum imajının belirleyicileri arasında titizlikle yönetilmesi gereken unsur kurum iletişimidir. Kurum iletişimi kurumun iç yapısını, çevresini, hizmetlerini, ürünlerinin tanıtımını etkilemektedir. Paydaşların ve müşterilerin gözünde oluşturulan imaj kimliği, itibarı, bağlılığı ve sadakati etkilemektedir. Tercih edilen marka ya da kurum olmak için hedef kitlelerin zihinlerinde bırakılan izlenim olumlu yönde olmalıdır.

Massey’e göre (2003) kurumsal imaj yönetimi süreci üç adımda gerçekleşmektedir:

- Birinci Adım: Kurum paydaşlarının kurumsal imajı bilmesi
- İkinci Adım: Çalışanlar ile imaj algısı için çalışmalar yapılmalı, örgüt paydaşları ile iletişime geçilmelidir. Paydaşların yorumları alınarak, imaja yönelik bir iletişim stratejisi belirlenmelidir.
- Üçüncü Adım: İmajı koruma ve onarmadır (Polat, s. 8).

Kurumsal imaj yönetimi etkin bir iletişim çalışmasını gerekli kılmaktadır. Kurumların kendilerini tanımaları ile başlayan iletişim yolculuklarında önemli olan paydaşlarını ve müşterilerini süreçlerine dahil ederek kendi koruyucularını yönetebilmeleridir. İç ve dış paydaşların imaj algılarına yönelik yapılan yatırımlar kurumların toplam kalitesini arttırmaktadır. Kurum kültürünü, kurumsal itibarı, kimliği, iletişimi, davranışı içerisine alarak bir döngü oluşuma neden olan imaj yönetimi birçok kuruluşun temel stratejileri arasına girmektedir. Teknolojinin gelişimi ve medyanın çeşitlenmesi ile birlikte kurumsal imajın güce etkisi kurumsal yöneticiler tarafından fark edilmektedir. Kurumsallık başarısını sağlamak için imaj yönetimi birçok kuruluşun odak noktası haline dönüşmektedir.

2.6.6. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yönetimi

Günümüz dünyasında insanlar gelişen teknolojinin getirilerinden tam ölçekte yararlanmayı seçmekte ve bu yönde hizmet/ürün sunan markalara bağlılık ve sadakatlerini sunmaktadır. Bu noktada kurumlar da toplumsal değer yaratma ve de farklılaşma adına KSS (Kurumsal sosyal sorumluluk) projeleri yürütmektedir. Sosyal sorumluluk, kurumun toplum ve özellikle ilgili gruplar için sosyal ve çevresel vb.

konularda birtakım çalışmalar gerçekleştirmektedir (Rob vd., 1996, s. 129). Bu çalışmalarda hedeflenen kazanım karı doruklaştırma değil, toplumun ihtiyaç duyduğu bazı sorumlulukları üstlenme ve layığıyla yerine getirmedir. Çok büyük kurumlar, gücü kontrol etmekte ve çalışanların, müşterilerin, hissedarların hayat kalitesini etkilemektedir. Bu doğrultuda tüm paydaşlar da kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları yapan kurumlar hakkında bazı fikirlere sahip olmakta ve bu durum satın almayı ya da kurumsal sadakati etkilemektedir (Evuleocha, 2005, s. 333).

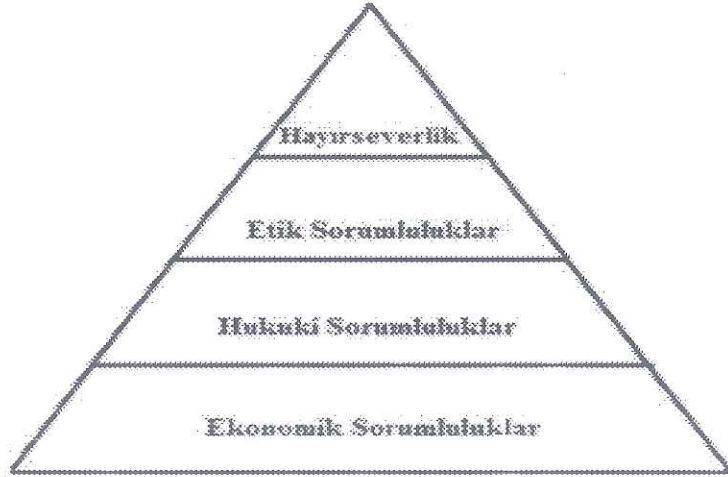
Kurumların oluşumundaki en önemli unsur insan kaynağıdır. İnsanların bir araya ortak bir amaç için gelmesi kurumun özünü oluşturmaktadır. Bireylerden oluşan kurumun, kendi öz kaynağına olan saygısını ve sadakatini gösterebilmesi gerekmektedir. Kurumların kimi zaman bireylere, kimi zaman ise bireylerden oluşan topluma olan saygısını göstermek için, kendi yapısal durumuna uygun olarak bir sorumluluk alanı geliştirmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Belirlenen ve uygulamaya dönüştürülen bu sorumluluk alanı kurumun yapısal durumuna uygun olarak tasarlanmalıdır. Sorumluluk; bireyler ya da kurumlarca yerine getirilmesi gereken görevdir. Kurumsal sosyal sorumluluk ise; kurumların bireylere, kendisine ve topluma olan sorumluluklarının farkında olarak, topluluksal bir hedef doğrultusunda eyleme geçmesi ve bu eylemi bir sonuca ulaşana kadar sürdürmesi olarak tanımlanabilmektedir.

“Kavramsal olarak kurumsal sosyal sorumluluk ilk kez 1953’te yayımlanan H.Bowen’in ‘İşadamlarının Sosyal Sorumlulukları’ (Social Responsibilities of the Businessman) adlı kitabında yer almıştır. Bowen işadamlarının, toplumun değer ve amaçlarıyla örtüşen sosyal sorumluluk faaliyetleriyle ilgilenmelerini savunmuştur” (Bowen, 1953, s. 6). Başka bir tanıma göre ise kurumsal sosyal sorumluluk “genel olarak bir kuruluşun; ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, kurum içindeki ve çevresindeki kişilerin ve diğer kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesine, insanları mutlu ve memnun etmeye yönelik gereklere” (Mosley, 1996).

Kurumsal sosyal sorumluluk projeleri, kurumların topluma karşı var olan sorumluluklarını gerçekleştirebilmek amacıyla düzenledikleri ve uygulamaya koydukları sosyal etkinliklerdir. Kurumsal sosyal sorumluluk projeleri ile kurumun iç ve dış çevresine karşı iyi niyet duygusunu geliştirebilmek, markaya bağlı sadık müşteri profili oluşturabilmek ve itibarı güçlendirerek rekabet avantajı oluşturabilmek ve en önemlisi de topluma faydalı işleri toplumla buluşturabilmek

mümkün kılınmaktadır. Bu değerleri içerisinde barındıran sosyal sorumluluk projeleri kurumlar açısından büyük önem teşkil etmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumların hedeflerine ulaşabilmelerinde önemli bir güç kaynağı olarak tasvir edilebilmektedir. Kurumlar var oldukları çevrenin fiziksel ve sosyal yapısına bağlı olarak geliştirecekleri sosyal sorumluluk projelerinde, topluma ya da çevreye fayda sağlayarak kurumsal yapılarını güçlendirebilmektedirler.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk alanında farklı araştırmacılar tarafından bir çok model geliştirilmiştir. Ancak bu modeller içerisinde kurumlar tarafından en çok bilinen uygulanan model “Caroll’un Dört Boyutlu Sosyal Sorumluluk Modeli ya da Piramidi” olmuştur. Caroll’un modeline göre; kurumlar etik, hukuki, ekonomik ya da gönüllü sorumluluklardan oluşmaktadır. Bu sorumluluklar kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin temel çıkış noktasını ifade etmektedir.



Şekil 3: Caroll’un İşletmelerin Sorumluluk Piramidi (Göçenoğlu,2014, s. 6)

Ekonomik sorumluluklar, bütün işletmelerin ilk düzeydeki sorumluluğudur. Toplumun gereksinim duyduğu mal ve hizmetlerin uzun vadede başarıyı sağlayacak kalitede üretebilmesi ve satışların gerçekleştirilmesi olarak ifade edilebilmektedir. Kurumların başlangıçta duymaları gereken en önemli sorumluluk ekonomik sorumluluk olarak ifade edilebilmektedir. İşletmenin ikinci düzeydeki sorumluluğu olan hukuki sorumluluk, kurumların faaliyetlerini gerçekleştirirken, hukuki ve yasal prosedürleri ön planda tutmasıdır. Kurumlar varlıklarını sürdürdükleri ülkelerin

hukuki düzenlemelerine uygun davranışlar sergilemek sorumluluğundadır. Çünkü hukuksal bir anlamda hem sorumluluk hem de zorunluluktur. Yasalara uygun olarak faaliyetlerini sürdüren kurumlardan beklenen bir diğer önemli davranış ise etik olmaları ve toplumsal normlara, kültüre, gelenek ve göreneklere uyum sağlamalarıdır. Etik sorumluluk kurumun çevresinde yer alan tüm iç ve dış paydaşları önemseyerek adil davranmasıdır. Adil ve etik kurumsal davranışlar, kurumda oluşacak iç ve dış tehditlerde korunma ve kurum çevresini koruma ayrıcalığı sağlamaktadır.

Caroll'un tarif ettiği piramidin son basamağını oluşturan sorumluluk ise Gönüllü Sorumluluk (hayırseverlik)'tur.

Gönüllü sorumluluklar kategorisinde ise işletmenin toplumda oluşturduğu iyi niyeti güçlendiren veya işletmenin içinde bulunduğu sosyal çevrede iyi bir yurttaş olarak algılanmasına yardım eden faaliyetler söz konusudur. İşletmelerin kaynaklarından bir kısmını, eğitsel, sanatsal ve toplumsal projelere ayırması bu türden bir sorumluluğa işaret etmektedir (Lantos,2001, s. 608).

Gönüllü sorumluluk günümüz kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı ile doğrudan ilişkili olan piramidin son sorumluluk basamağıdır. Kurumlar; topluma karşı olan iyi niyetini ve yardımseverliğini sosyal sorumluluk projeleri aracılığıyla iletebilmektedir. Kurumların gönüllüğe dair sorumluluklarını gerçekleştirebildikleri faaliyetler kurumsal sosyal sorumluluk etkinlikleridir. Sosyal sorumluluk etkinlikleri ile kurumlar ile toplum arasında köprü görevi görmekte ve kurumların toplumu önemseme seviyesini gösterebilmesine yardımcı olmaktadır.

Kotler ve Lee; kurumsal sosyal girişimleri, sosyal amaç teşvikleri, sosyal açıdan sorumluluk taşıyan iş uygulamaları, kurumsal sosyal pazarlama, kurumsal hayırseverlik, toplum gönüllüğü, sosyal amaç bağlantılı pazarlama şeklinde altı kategori de değerlendirmektedir (Kotler ve Lee,2013, s. 23-25). Bu sınıflandırma kurumsal sosyal sorumluluk kavramının diğer sosyal sorumluluk kavramlarından ayrılığını ortaya koymaktadır. Sosyal sorumluluk temelde kurumların pazarlama stratejilerinden oluşan büyük bir sosyal faaliyet alanıdır. Kotler ve Lee'nin belirttiği gibi ekonomik temelli olan sosyal sorumluluk uygulamaları diğer faaliyetlerden ayrılmaktadır. Kurumlar için stratejik öneme sahip olan uygulamalar ise toplum gönüllülüğü esas ve kurumsal hayırseverliğe dayandırılarak uygulamalar olmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk, aynı zamanda işletmelerin uzun dönemli stratejik planlarına, pazarlama, reklam ve halkla ilişkiler faaliyetlerine de hizmet etmektedir. Kurumların içe ve dışa dönük hedeflerinin birçoğunda aktif olarak rol alabilecek olan sosyal sorumluluk amaca uygun ve tutarlı olarak yapılabildiği takdirde başarılı bir kurumsal proje haline dönüşebilmektedir. Kurumlar artık yalnızca yaptıkları iş çerçevesinde sınırlı kalamamakta ve topluma olan duyarlılığını göstermeye mecbur kalmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk kampanyaları da kurumlara değer katan bir süreci simgelemektedir. Tüketicilerde satın alma öncesi kurumu değerleri, çerçevesinde algılamakta ve satın alma eylemini gerçekleştirmektedir. Kurumlar artık diğerlerin farklı olma çabası içerisine girmekte ve bu noktada da sosyal sorumluluk kampanyalarına başvurarak, topluma faydalı işler yapmaya çalışma amacı taşımaktadırlar. Çünkü Özgen'in de söylediği gibi "İşletmeleri değerli kılan ya da fark yaratan artık sadece ürettikleri mal ya da sundukları hizmetin kalitesi değil, topluma kattıkları ya da kazandırdıkları değerlerdir. Bu da sosyal sorumluluk ruhunu taşımakla olabilmektedir" (Özgen, 2007, s. 1,2). Sosyal sorumluluk kampanyaları, kurumların değerlerini yansıtabilme ve itibarlarını koruyarak, imajlarını güçlendirebilme ya da toplumsal fayda amacını taşıyarak topluma hizmet etme amaçları doğrultusunda oluşturulabilmektedir.

Kurumların sosyal sorumluluk alanında varlıklarını kanıtlayabilmeleri için öncelikle hangi yöne ağırlık vermeleri gerektiğini iyi düşünmeleri gerekmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin kurumsal yapıya uygun düşecek şekilde tasarlanması kurumsallaşma gücüne erişim hızına ivme kazandırmaktadır. Kurumlar, kurumsal sosyal sorumluluk projeleri ile yeni iletişim yöntemleriyle beraber gün geçtikçe gelişmekte ve büyümekte olan bir hedef kitle ağına sahip olabilmektedir. Sosyal sorumluluk projeleri kurumlara, hedef kitleler tarafından kurumun fark edilmesi, kurum liderlerinin tanınması ve kuruma dair tüm imajın konumlanması, itibarın güçlendirilmesi, kurum personeli aidiyet duygusunun pekiştirilmesi ve kurumun toplum tarafından sahiplenilmesi gibi bir takım olumlu katkılarda bulunmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri kurumsallık yolunda önemsenmesi gereken adımlardan birisini oluşturmaktadır. Yönetim ekibi tarafından reklam aracı olarak da kullanılabilen sosyal sorumluluk faaliyetleri, her dönem hazırlanan stratejik plan ve programlar arasında yer almalı ve yönetim sürecine dahil edilmelidir.

Kurumların kendi alanlarıyla ilgili sosyal sorumluluk çalışmaları yürüttüğünü gören hedef kitleler, bu markaları daha çabuk ve kolay benimseme yoluna gitmektedirler. Bu durum kurumların, sosyal sorumluluk çalışmaları yaparken herhangi bir konuya eğilmeden ciddi araştırmalar yapması gerektiğini ortaya koymaktadır (Bat, 2011, s. 143). Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları ahlaki değerler çerçevesinde yürütüldüğü sürece yararlı ve başarılı olabilmektedir. Hatta bazı kurumlarda bu çalışmalar hayata geçirilmeden önce kurum içerisinde yer alan etik kurulun onayından geçirilmektedir. Etik kurulun olmaması KSS çalışmalarının seçilme ve uygulama sürecini tehlikeye düşürebilmektedir (Pollach, 2003, s. 278).

2.6.7. Kurumsal Paydaş İletişimi Yönetimi

Paydaşlar; bir kurumun doğrudan ya da dolaylı şekilde ilişki içerisinde bulunarak ortak bir amaca hizmet etmeye çalıştığı kimselerdir. Sosyal ilişkileri iyi durumda olan kurumların en sık iletişim içerisinde olduğu gruplar olarak paydaşlarla ilişkiler her daim iyi düzeyde tutulmalıdır. Ortak bir amaç çerçevesinde karşılıklı olarak etkileşimin sürdürülebilir olması ve doğru anlatımın gerçekleşmesi önemli olmaktadır. Paydaşlar kurumsal yapıların dostları olarak birincil ya da ikincil düzey şeklinde gruplara ayrılmaktadır. Bir kurumun yaptığı işlemlerden etkilenen, kar sağlayan ya da zarar gören kişilere paydaş adı verilmektedir. Temel olarak paydaşlar, bir kurumun yaptıklarından etkilenmekte ve kurumun çalışmalarını, amaçlarını, gelişmelerini, hayati konularını ve yaptıklarını etkilemektedir (Chinyio ve Olomolaiye, 2010, s. 1).

Paydaşlar kurumların tüm faaliyetlerinden

Paydaşların sınıflandırılmasında en genel yol, kurumlarla ayırt edici ilişkiler içerisindeki kişi ya da grupların tamamını dikkate almaktır. En genel paydaş grupları şöyle sıralanmaktadır (Friedman ve Miles, 2006, s. 13):

- Hissedarlar
- Müşteriler
- Tedarikçiler ve Dağıtımçılar
- Çalışanlar
- Yerel topluluklar

Paydaşların beklentilerini belirleyen yönetimin bu beklentilere uygun stratejiler geliştirmesi ve bu süreci ortaya koyarak uygulaması paydaş yönetimi kavramını

açıklamaktadır. Bu noktada endüstriyel pazarlamacıların tüm paydaşları yönetim süreci içerisinde nasıl olup ta bu kadar etkili bir şekilde bütünleştirebildiği sorusunun cevabı ise bir muammadır. Endüstriyel pazarlamacılar, stratejik pazarlama sürecini kapsayan tüm aktiviteleri içine alan bütünleşik paydaşlar için bir sürece ihtiyaç duymaktadır. Paydaş yönetimi sürecinin dört adımı şu şekilde tasarlanmıştır (Polonsky, 1995, s. 34):

1. Ele alınan konuya ilişkin paydaş gruplarını belirleme,
2. Payı ve her bir paydaşın önemini tanımlama,
3. Her bir grubun ihtiyaç ve beklentilerinin nasıl etkili bir şekilde karşılanacağını tanımlama,
4. Kurumsal davranışları ve göz önünde tutulması gereken öncelikleri nitelendirme.

Sosyal bilim bakış açısına göre paydaşlar yöneticiler tarafından sahip oldukları yasal haklar dolayısıyla dikkate alınmakta ve ayrıca işletmenin daha iyi yönetilmesine paydaşların talepleri hakkında bilgi sahibi olmak yardım etmektedir. Finansal açıdan, paydaşlarının beklentilerine önem veren bir işletmenin daha güçlü bir yapıya sahip olacağı bu duruma örnek verilebilir. Donaldson ve Preston tarafından yapılan ayırım Freeman'a göre (Freeman, 1999, s. 233);

- Betimsel teoriyi “dünyanın gerçekten ne olduğu”
- Normatif teoriyi “dünyanın nasıl olması gerektiği”
- Araçsal teoriyi ise “araçlar ve sonuçlar” olarak açıklayan felsefe biliminin

asırlar önceki geçmişine dayanmaktadır.

Paydaş ağı içerisindeki çoklu paydaşların etkileşimleri yöneticiler tarafından iyi analiz edilmelidir. Bu paydaşların talepleri birbiriyle çatışabildiği gibi işbirliğine dayalı da olabilir. İşletmenin faaliyetleri üzerindeki etkisinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi, paydaşlar arasındaki etkileşimin iyi analiz edilmesiyle mümkün olabilir. Tek başına bir paydaşın örgüt üzerinde etkisi yetersiz olabilir ancak bir başkası ile işbirliğine gittiğinde örgüt üzerinde oluşan toplam etkinin daha belirgin olması beklenir. Yöneticiler tarafından bu nedenle diğer paydaşlardan bağımsız, ikili ilişkilerini, diğer paydaşlarla olan etkileşim düzeyi ve oluşturdukları sinerjide, bir paydaş grubunun belirginliğinin ve örgüt üzerindeki etkisinin tespitinde dikkate alınmalıdır (Neville ve Mengüç, 2006, s. 387).

Aşağıdaki konuların kavramlaşmasında bu etkileşime dikkat çeken paydaş yaklaşımı imkân vermektedir (Neville ve Mengüç, 2006, s. 377-378):

1- Bazen birbirleri ile rekabet eden paydaş grupları bazen de birbirini tamamlamaktadır.

2- Müşterek taleplerinin ikna edebilme gücünün artırılması için paydaşlar, stratejik ittifaklar veya işbirliği yapabilmektedirler.

3- Paydaşların, diğer paydaşlara ve örgüte potansiyel, etkisi çoğu zaman belirli rollerinin yapısıyla biçimlenir.

Özellikle içsel paydaşlar arasında ortak amaçların, paylaşılan vizyon ve işbirliğinin varlığı durumunda örgütler başarılı olmaktadır. Paydaşlar farklı düzeylerde güce sahiptir. Bu gücün tek bir paydaş veya bir paydaş grubu tarafından kötüye kullanılması halinde, örgütün sorun yaşaması, düşük performans ve paydaşlarının örgüte karşı memnuniyetsizliği ortaya çıkabilir. İşletme faaliyetlerinde dışsal paydaşlar doğrudan yer almazlar. Fakat güçlü ağlarını kullanarak dışsal ortakların örgüte fırsatlar sunabildikleri gibi, içsel paydaşları etkilemek ve kışkırtmak yolu ile tehditlerde de bulunabilirler (Conti, 2002, s. 375).

Çok taraflı faydalar içermekte ve bu faydaları dengeleme çabasında olan işletmeler için Paydaş Teorisi tarafından, çeşitli alternatifler önerilmekte ve tanımlanmaktadır. Paydaş Teorisi farklı yazarlar tarafından değişik bakış açılarıyla ifade edilmektedir. İki ana dala ayrılarak incelenebilen Paydaş Teorisi için “Araçsal Paydaş Teorisi” olarak ifade edilen başka bir deyişle Sosyal Bilim olarak adlandırılabilen inceleme alanını bu dallardan ilki olup, diğeri ise “İş Etiği” inceleme alanını oluşturmaktadır. İki alanın da temelde aynı olmasına karşın aralarında kullandıkları metod ve oluşan sonuçlar açısından ciddi farklılıklar oluşmaktadır (Scholl, 2004, s. 2).

Paydaş Yönetiminin temelleri paydaş teorisine dayandırılmaktadır. Kendini organizasyonel çalışmaların bir parçası olarak gören Paydaş Teorisinin sosyal bilim dalının bakış açısı, Network Teori, Kaynak Bağımlılığı Teorisi, Vekâlet Teorisi gibi modern sonrası teorilerle kısmen benzerlik göstermektedir. İş Etiği temelli Paydaş Teorisi’nde ise her fark sonuç için farklı araçlar ve yöntemler kullanılmaktadır. Yasal hakkı ve gücü dikkate alınmaksızın, her bir paydaşın işletme açısından ayrıcalıklı bir değere sahip olduğu kabul edilmektedir. Üzerinde özellikle durulmakta olan yönetim için etik değerler çerçevesinde oluşturulmuş davranış biçimleridir (Scholl, 2004, s. 10).

1995 yılında yaptıkları paydaş teorisinin türleriyle ilgili çalışmaları ile Donaldson ve Preston literatüre önemli katkı sağlamışlardır. Paydaş teorisinin, her biri bu iki ana dal içinde bulunan dört türü mevcuttur. Çoğu zaman, literatürde bu türler birbiri içerisine girmiş ve birbirini tamamlar niteliktedir. Teorinin gizli kalan noktaları Donaldson ve Preston'un çalışmalarında tartışılmış ve teori (Berman vd.,1999, s. 488); Betimsel, Araçsal ve Normatif Paydaş Teorisi olmak üzere üçe ayrılarak incelenmiştir. Betimsel ve Araçsal Paydaş Teorileri, Paydaş Teorisinin dallarından biri olan Sosyal Bilim dalı kapsamına girmektedir. Bunun yanında Normatif Paydaş Teorisi ise İş Etiği temeline dayanmaktadır (Donaldson ve Preston, 1995, s. 70).

2.6.8. Kriz İletişimi Yönetimi

Banks'e göre "Kriz Dönemlerinde yorum yok demek kamuoyuna, bilgi sakladığınızı ya da olayda suçunuz olduğunu düşündürecektir. Eğer bir şirket konuyla ilgili yorum yapmayı reddediyorsa kötü bir şeyler var demektir. Eğer yasal nedenlerle bazı bilgileri veremiyorsanız, bunu uygun bir dille açıklayarak, belli bir tarihte gerekli açıklamanın yapılacağına dair söz vermelisiniz." (Banks, 2002, s. 66). Herman ise krizi bir kuruluşun beklemediği zamanda ortaya çıkan, kuruluşun itibarının sarsılmasına sebep olan ve sorunun çözümü için çok sınırlı bir sürenin olduğu olay olarak tanımlamaktadır (Okay ve Okay, 2005, s. 326).

Krizin kapsamına; doğal afetler, bojkotlar, ekonomik krizler, tüketici şikâyetleri, hukuki sorunlar, işçi eylemleri gibi günün doğal akışını bozan her şey dâhil olmaktadır. Kriz durumlarında bilinçli ya da bilinçsiz bir kriz yönetimi uygulanmalıdır. Yalnızca krizin atlatılması değil krizden en az zararla çıkılabilmesi ve kuruluşun itibarının korunması bu yönetim sürecinin bilinçli olabilmesi için önemlidir. Aksi durumda ancak kriz sürecinde yönetimle kısıtlı kalan bilinçsizce bir yönetim olur (Kadıbeşegil, 1997, s. 127). Önceden hazırlanmış kriz ve kriz iletişim planlarının varlığı kriz yönetiminin başarılı olabilmesi için gereklidir. Krizin önlenmesi ve krize hazırlıklı olunması konusunda karşılaşılabilecek olası krizler için senaryoların hazırlanması, iç ve dış uyaranlara karşı tedbirler alınması katkıda bulunmaktadır (Peltekoğlu, 2007, s. 445).

İletişim, kriz yönetiminin başarısında ve krizin fırsata dönüşmesindeki baş faktördür. Kriz iletişimi, krizle ilgili alınan kararların ilgili sosyal ortaklar üzerinde bir algılama oluşturarak kendi hedefleri ile buluşmasıdır. Kriz iletişimiyle birlikte

algılamalardan yola çıkılarak fırsatlarda farkındalık sağlanmaktadır. Kriz ortamı için kendi doğasında özel koşullarda geliştirilmiş stratejik iletişim hedefleri doğrultusunda iş, ilişki, iletişim ve bilgi süreçlerinin etkin bir şekilde çalıştırılması kriz iletişim yönetimini ifade etmektedir (Kadıbeşegil, 2003, s. 107).

Kurumsal yapılarda karşılaşılabilecek en mühim konulardan birisi olan kriz yönetiminde iletişime büyük rol düşmektedir. Paydaşlar ya da hedef kitleler ile olan ilişkilerin güvenilir olması için mutlaka doğru açıklamalar ile iletişime geçilmesi gerekmektedir. Özellikle kurumsal İtibar yönetiminde itibarın tehlikeye gireceği en önemli an kriz zamanı olmaktadır. Bu tehlikenin profesyonelce kontrol altına alınması için yapılan her açıklama ve harcanan her zaman kıymetli olmaktadır.

2.6.9. Lider-Yönetici İletişimi Yönetimi

Kurumsal yapılanmalarda, kuruluşun oluşumu itibariyle, onun hakkında ki kararları veren bir mekanizma söz konusu olmaktadır. İstisnasız her kurumun nasıl bir şekilde boyutlandırılacağına bir kişi ya da grup karar vermektedir. Çünkü kurumlar yapısal durumları itibariyle bir öncüye ihtiyaç duymaktadır. Kuruluş zamanından itibaren başlayan öncü karar mekanizması yönetici ya da lider olarak tanımlanmaktadır. Fakat yönetici ve lider kavramsal olarak farklı anlamları ifade etmektedir. Yönetici kurum içerisindeki pozisyonun ya da mevkiinin durumundan ileri gelen bir öncülük biçimi iken, liderlik ise kurumun herhangi bir kademesinde kendiliğinden oluşabilen kişisel bir özellikten ileri gelmektedir.

Yönetici, kurum içerisindeki mevkisi gereği tüm iş süreçlerini etkin bir iletişim becerisi ile planlayarak organize edebilen, krizleri çözerek personelinin aynı amaç etrafında birleştirebilen kişidir. Fakat kurumlarda yer alan yönetici profili her zaman tanımlandığı biçimde gerçekleşmeyebilmektedir. Yöneticiler, mevkiye sahip olsalar dahi etkin bir iletişim becerisine, motivasyon yeteneğine ya da işi ya da krizleri yönetebilme kabiliyetine sahip olmayan kişiler olabilmektedir. Bahsedilen eksikliklerden herhangi bir tanesinin var olması da yöneticinin görevinin gerektiği şekilde iş yapamamasına ve kurumda aksaklıkların meydana gelmesine neden olmaktadır.

Lider ise kurum içerisindeki belirli bir grubu ya da tüm bireyleri ortak bir amaç doğrultusunda iletişim ve yönetim becerisi sayesinde örgütleyebilen ve kendisine inandırabilen kişidir. Liderler kurum içerisinde herhangi bir kademe de yer alabilmektedirler. Fakat kişisel özellikleri gereği içerisinde buldukları doğal

ortamdan etkilenebilmektedirler. Koçel'e göre lider, grup üyelerini bir amaca yönelik güdüleyen ve grup amaçları doğrultusunda etkileyen, yönlendiren bir kişiyi ifade etmektedir (2001, s. 465). Liderlerin kurum içerisindeki vizyonu, kurum dışındakilere göre daha farklı olmaktadır. Liderler, sorgulayan, kararlı fakat değişime açık, zorluklara karşı mücadeleci ve takımı motive edebilen kişilikler olarak kurumları başarıya ulaştırmada etkili olmaktadır.

Yöneticilerin ve liderlerin kurum içerisindeki iletişim tarzları kurumun iç ve dış yapısına etki etmektedir. Yöneticilerin yerine getirmek zorunda oldukları görevlerde kullandıkları iletişim tarzları, çalışanların iş süreçlerine yansımaktadır. Motive edilerek, işini mutlu şekilde sürdüren bir çalışan profilinin oluşması kurumsal yapının güçlenmesine yardımcı olmaktadır. Aynı şekilde içinde bulunduğu doğal ortamdaki birlik ve beraberliği, koordinasyonu sağlama amacı taşıyan bir kurum liderinin en önemli gücü iletişim becerisi olmaktadır. Kurumdaki hitap edilen iç hedef kitlenin özelliklerini ve kurumunun yapısını bilen bir liderin iletişimi iş yönetimini kolaylaştırmaktadır. Kurumun kimliğini, imajını, kültürünü, itibarını, davranışını, paydaşları, medya ile ilişkileri koordine eden lider ya da yönetici olmaktadır. Kurum içi ve kurum dışında ki iletişimin en göz önündeki sözcüsü olarak önem taşıyan lider ve yönetici kişi kurumsal yapılanmanın belirleyicisidir. Lider ve yönetici kavram ve görev olarak farklılaşsa da kurumsal gelişimde etkin iletişim kurma ve kontrol etme becerisine sahip olmalıdır.

Liderlerin ve yöneticilerin kurumsallaşmayı başarılabilen bir kurum yaratabilmeleri için yerine getirmeleri gereken bir takım sorumlulukları bulunmaktadır (Bolat vd., 2008, s. 170–172):

- Lider yol gösterici ve yönlendirici olmalıdır.
- Lider motive edici olmalıdır.
- Lider çalışanların performansını yönetebilmelidir.
- Lider örgütsel bir kültür yaratmalı ve bunu geliştirmelidir.
- Lider esnek bir örgüt yapısı kurmalı ve bunu geliştirmelidir.
- Lider ekip çalışmasına önem vermelidir.
- Lider çalışanların iş ve özel yaşamlarını dengede tutmalıdır.
- Grup üyelerini iyi tanımalı ve güvenmelidir.
- Doğru ve hızlı karar almalıdır.
- Demokratik olmalı, grup üyelerinin kararlara katılımını sağlamalıdır.

- Umutsuzluğa kapılmamalı çevresine sürekli güven vererek, morali yüksek tutmalıdır.
- Zamanı iyi kullanmalıdır.
- Gerektiği zaman risk üstlenmelidir.

Liderlerin kurum içerisindeki rolleri yöneticilerin zorunluluk durumundan farklı olması nedeniyle etkin bir iletişim becerisini gerektirmektedir. Her görev ve sorumluluk iyi bir yöneticinin sahip olması gereken özellikleri nitelendirir. O nedenle bahsedilen görev ve sorumluları yerine getirmesi gereken iyi bir lider ya da yönetici öncelikle kurum içi ve kurum dışı iletişimde sinerjik bir güç oluşturmalarıdır. İlk olarak kurum içerisindeki tüm çalışanların birbirini ve kurumu anlaması için gerekli iletişim ağının oluşturulması gerekmektedir. Kurum personeli ile iyi ilişkilerin sağlanması ve örgütsel bağlılığın oluşturulması liderin-yöneticinin etkili iletişimde gizli olmaktadır. Yeni iletişim teknolojilerinin sunduğu imkanlar ile aynı anda kolaylaşan ve zorlaşan lider-yönetici iletişiminin yönetimi kurumsal yapılarda oldukça önemli olmaktadır. Özellikle kurum içi inanç ve değerler sisteminin oluşması ve bu değerlerin dış çevreye sunulması için liderlerin ve yöneticilerin stratejik bir rolü olmaktadır. Kurum içerisinde kurulan güçlü iletişim ağı dış çevrenin kontrolü ve yönetimini kolaylaştırmaktadır. Fakat kurumsal iletişim yönetiminde eksik kalan tüm yöneticiler için risk ve olay analizi de zorlaşmaktadır. Kartopu etkisiyle kurum içerisinde başlayan yanlış ya da kontrol dışı iletişim engelleri artış göstermektedir. En güçlü sözcüsü ile iletişim kontrolünü sağlayamayan kurumlarda ise kurumsallaşma sürekli olamamaktadır.

2.6.10. Kurumsal Davranış Yönetimi

Bireyler ve bireylerden oluşan kurumlar yaşamlarını sürdürürken farklı davranışlar sergilemektedir. İnsan doğasına benzer yapıya sahip olan kurumlar da, doğası gereği kendilerine özgün davranış biçimlerini geliştirmektedir. Kurumların iç ve dış çevrelerine sergiledikleri özgün tutum ve davranış biçimine kurumsal davranış adı verilmektedir. Kurumsal davranış sosyoloji, psikoloji, antropoloji gibi bir çok farklı disiplinden etkilenmekte ve bu disiplinlerle ilişki içerisinde olmaktadır. Kurumsal davranışın oluşumu incelemek için öncelikle bahsedilen disiplinlerin temel çıkış noktası olan insan davranışının incelenmesi gerekmektedir. İnsan davranışı en genel anlamıyla insanların fiziksel ya da zihinsel olarak gerçekleştirdiği tüm faaliyetler olarak ifade edilebilmektedir.

“Davranış, bir kişinin dışarıdaki diğer insanlarca da doğrudan doğruya gözlemlenebilecek tüm eylemlerini tanımlamaktadır” (BİLTEK TUBİTAK, 2014). “İnsan davranışı, Bilişsel, Devinimsel ve Duygusal davranışlar olarak sınıflandırılmaktadır” (Başaran, 2000, s. 15). Bilişsel davranışlar, algılama, kavrama, öğrenme, saklama gibi zihinsel süreçleri içermektedir. Devinimsel davranışlar, birey tarafından fiziksel bir çaba sonucu gerçekleştirilen davranışlardır. Duygusal davranışlar ise insanların sahip oldukları değerlerden ve içerisinde buldukları koşullardan etkilenecek verdikleri tepkileri içeren davranışlardır. İletişim disiplini alanında bahsedilen beden dili kavramı ile doğrudan ilişkili davranış biçimidir.

“Kurumsal davranış bilimi, örgüt ve örgüt içindeki insana bir bütünlük içinde; toplumsal açık bir sistem olarak ele alan ve örgütün içindeki insanların davranışlarını tüm yönleriyle inceleyen bütüncül bir yaklaşımdır.” (ZİRVE, 2014). Kurumsal davranış çalışanların iş yapma biçimlerini ve yönetim biriminin davranışlarını incelemeye almaktadır. Kurumsal davranışın temel amacı, kurumda varlığını sürdüren bireylerin birbirileri ile olan ilişkilerini, belirli bir düzlem üzerinden standarda bağlayarak ve üst seviyelere taşımaktır. Kurumsal davranışın belirli kurallar çerçevesinde standarda bağlanması kurumların yapılarını olumlu yönde etkilemektedir. Özellikle kurum içi ve kurum dışı iletişimde belirli bir davranış modelinin benimsenmesi ve uygulanması hiyerarşik düzende karşılaşılan iletişim problemlerini ve rol çatışmalarını ortadan kaldırmaktadır. Sağlıklı bir iletişim düzeni içerisinde yaşayan bireylerin kuruma faydaları artmakta ve bu durum kurumun ekonomik ve toplumsal başarısı yükseltmektedir. Bu yükselmenin sürekliliğinin söz konusu olması için kurumsal davranışın belirli bir kurumsal düzene bağlanması gerekmektedir. Kurumsal davranış standardının yakalanabilmesinin, kurumsallığın gelişimi için önemi oldukça büyüktür.

Kurumların çevrelerine karşı sergiledikleri tutum ve davranışlar, kurumsal ilişkilerine, kültür ve kimlik yapılarına, iletişim biçimlerine, kurumsal etkinliklerine, hiyerarşik düzenlerine kadar birçok alana etki etmektedir. Kurumların kendilerine özgü geliştirdikleri davranış biçimleri, sosyal, psikolojik, fizyolojik, ekonomik, siyasi ve de toplumsal kökenli olabilmektedir. Okay, Regenthal'den (1992, s. 36) esinlenerek kurumun sorumlu olduğu alanlara göre, kurumsal davranışın genel esaslarını ekonomik davranış, toplumsal davranış, siyasi davranış, bilgilendirme davranışı, kalite davranışı, olarak sınıflandırmaktadır. Okay, ayrıca kurum kimliğini etkileyen temel kurumsal davranışları, pazarlama, üretim, dağıtım, yatırım, finans,

personel alımı, faaliyet yeri ve iş birliği alanındaki kurumsal davranışlar olarak bölümlere ayırmaktadır (Okay, 2013, s. 179-192). Kurumsal davranış, kurumlarda ki tüm faaliyet alanlarını belirli bir davranış düzeni içerisine yerleştirmektedir. Ekonomik ya da sosyal alanda yaşanabilecek tüm sorunlar kurumsal davranış yönetimi ile çözüme kavuşturulabilmektedir.

Kurumsal davranış yönetimi konusunda kurumlarda bir takım problemlerle karşı karşıya kalınmaktadır. Kurumun temelini oluşturan bireylerin karşılaştıkları sorunlar zaman zaman kuruma yansıtılmakta ve bu durum kurumsal davranış olarak algılanmaktadır. Kurum davranışı, kurumdaki her bireyin davranışından sorumludur fakat kurumla ilgili bir alanı içermesi gerekmektedir. Satış, reklam, pazarlama gibi alanlarda sıkça karşılaşılan önemli sorunlardan bir tanesi bireysel davranışların kuruma lanse edilmesi problemidir. Müşteri- vatandaş profiline karşı sergilenen davranışlar, bireysel dahi olsa kurumsal hale dönüşebilmektedir. Kurumun davranış yönetimi konusunda özellikle üzerinde durması gereken en önemli alanlar insan kaynakları yönetimi ve kurumsal iletişim yönetimi alanları olarak ön plana çıkmaktadır. Bu alanlarda yapılacak her iyileştirme çabası kuruma olumlu yönde dönüş sağlamaktadır.

“Kurumsal davranış bilimcileri, kurumsal davranışları pozitif yönde etkileyen tutum ve davranışları gösteren bazı temel kişilik özellikleri üzerinde durmuşlardır. Bunlar kendilik kontrolü, başarıya yönelim, otoriter kişilik, makyevalizm, kendine güven, kendini yansıtma ve risk alma eğilimidir” (Robbins,1996,25; Tutar,2006, s. 104-105). Kendilik kontrolü, bireyin kaderini kontrol edebileceğine inanması olarak ifade edilmektedir. Başarıya yönelim eğiliminde bireylerin önlerine çıkan her engeli kaldırmayı istemekte ve başarıya doğru yol almaktadır. Otoriter kişiliğe sahip olan bireyler, kurum içerisinde ayrıcalıklı bir güce sahip olduğunu düşünmektedirler. Makyevalizm eğiliminde ise bireyler, içerisinde buldukları durumun koşullarına göre her yolu uygun görerek hareket etmektedirler. Kendini yansıtma eğiliminde olan kişiler davranışlarını çevresine göre düzenlemektedirler ve uyum güçleri yüksektir. Kendine güven eğilimi olan insanlar ise, kendilerinin farkında olan kendi yeteneklerine inana insanlardır. Son olarak risk alma eğilimine sahip bireyler de risk gerektiren alanlarla başarıyı yakalayabilen kişiler olabilmektedirler.

Kurumların davranış yönetiminde karşılaştıkları bir diğer problem ise her bireyin farklı bir kültürel ve sosyal yapıdan geldiğinin unutulması problemidir. Psikolojide yer alan davranış düzlemi kavramı bu noktada devreye girmektedir.

“Davranış düzlemi; Bir sosyal grup içerisinde gerçekleşen ve sınırları sosyal anlaşmalar sonucu belirlenen davranışlar topluluğudur” (İYS İNÖNÜ, 2014). Kurum içerisinde çalışan her bireyin karakteri taşıdığı huy, mizaç, değer, gelenek, görenek bakımında farklılık göstermektedir. Kurumsal davranışı belirli bir düzlem içerisine yerleştirmeye çalışan kurumlar, bireylerin yapılarındaki farklılığı göz ardı etmektedirler. Bu durum kurumsal davranışın oluşturulmasında ve benimsenmesinde uyumsuzluğa neden olmaktadır. Ortak olarak benimsenmeyen bir davranış biçimi söz konusu olmadığında kurumsal davranış mümkün olamamaktadır. Karmaşık bir davranış biçimi kurumu bireysel tutum ve beklentilerin öne plana çıktığı bir ortama sürüklemektedir. Kurumsal davranış yönetimi konusundaki bir diğer problem lider davranışlarıdır. Liderler davranışlarını sergilerken, korku kültürünün inşa edilmemesine çok dikkat etmelidir. Kurum içerisinde sert mizaçlı bir yönetici politikasının izlenmesi kurumun davranışsal gelişimine ve etkileşimine zarar verebilmektedir. Kurum liderlerinin ortak karar alma ve iletişim kurma yetileri gelişmiş durumda olmalıdır. Çalışanlara karşı pozitif bir davranış çizisinde yer alan yöneticiler kurumda sadakat ve bağlılık duygusunun gelişimine yardımcı olmaktadır.

2.6.11. Kurumsal Öğrenme

Ekonomik, sosyal ve teknolojik alanda yaşanan gelişimler, çalışanların ve çevrenin değişen ihtiyaçları ve var olan kurumsal bilgilerin güncellenmeye olan ihtiyaçlar, kurumlar arası yaşanan rekabeti artırıcı unsurlardır. Kurumların yaşanan değişim ve gelişimlerin gerisinde kalmamaları için düzenli olarak bir kurumsal-örgütsel öğrenme süreci içerisinde olmaları gerekmektedir. Bu sürecin sürekli olması kurumu öğrenen organizasyon haline getirmekte, kurumun canlılığını ve dinamikliğinin korumasına destek olmaktadır.

Örgütsel öğrenme, yaklaşık yarım asırlık bir araştırma konusu olmasına karşın, özellikle son yıllarda hızla gelişmiş, akademik yazında artan bir şekilde çeşitliliğe, uzmanlaşmaya ve tartışmalara sebep olmuştur. Kavram, her ne kadar öğrenen örgütler ve bilgi yönetimi gibi ‘popüler’ kavramlarla bir arada kullanılabilirmiş gibi bir izlenim yaratsa da çok önemli noktalarda ayrılmaktadır (Koç, 2009, s. 152).

Bir örgüt genelindeki tüm karar ve davranışları etkileyen çevresel değişim ve belirsizlikler, örgütler için çevresel adaptasyonu dinamik bir süreç haline dönüştürmüş ve ekonomik yapıyı sil baştan yeniden şekillendirmiştir. Eski

ekonomide hayat, öğrenme ve çalışma şeklinde iki bölüme ayrılabilmekteydi. Yeni ekonomi, bilgi ve inovasyon üzerine kurulu bir ekonomi olduğundan dolayı, günümüzde öğrenme günlük hayatın vazgeçilmez bir parçası olmuş ve bu gelişmeler, bireylere ve örgütlere etkin olabilmeleri için öğrenme sorumluluğu ve zorunluluğu yüklemiştir (Khandekar ve Sharma, 2006, s. 683).

Bu zorunluluk, örgütleri hayatta kalabilmek için değişmeye ve yeni yollar öğrenmeye yönlendirmiştir. Bu anlamda örgütsel öğrenme; çevresel değişimlerle başa çıkarak, örgütsel varlığın devam ettirilmesi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanması noktasında vazgeçilmez bir değere sahiptir. Öğrenme, çevresel değişimlerin izlenmesi kadar içsel ilişkilerin yönlendirilmesi sürecini de kapsamaktadır (Schein, 2004, s. 395).

Bu çerçevede özellikle bilginin ön planda olduğu örgütlerde çalışanlar, öğrenme ve gelişme için teşvik edilmeli, sürekli öğrenmeyi sağlayacak kültürel ve yapısal ortamlar oluşturulmalıdır. Örgütsel değişim kapasitesinin önemli bir bileşeni olan öğrenme, sürekli bir değişim ve dönüşümü ifade etmektedir. Bu değişim ve dönüşümler zaman içerisinde meydana gelmekte ve örgütün çevresel adaptasyon yeteneğine temel teşkil etmektedir (Taylor, 2008, s. 125),

Örgütsel öğrenme, örgütsel bilgideki değişimi; söz konusu bilgiye eklemelerde bulunma, dönüştürme ya da eksiltmeyi ifade etmektedir. Örgütsel öğrenme teorileri, örgütsel bilgide değişime yol açan ya da engelleyen süreçleri; öğrenme ve bilginin davranışlar ve örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışırlar (Schulz, 2002, s. 415).

2.7. Kurumsal İletişimin Kurumsallaşma Açısından Önemi ve Kapsamı

Kurumsal İletişim yönetimi üzerine yazılmış önemli kaynaklardan bir diğeri Seda Çakar Mengü'nün 'Kurumsal İletişim Yönetimi ve Markalar' isimli kitabıdır. Mengü kurumların stratejik iletişim biçimlerini kurumsal bağlamda değerlendirmiştir ve kurumsal iletişim stratejisinin oluşturulmasına yönelik öneriler sunmuştur. Kurumsal İletişim yalnızca dış imajın geliştirilmesine değil aynı zamanda kurum içi faaliyetlerinde geliştirilmesine önem vermelidir. Bu faaliyetler kurumun bir bütün olarak düşünülen faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için yalnızca işlevsel görevlere odaklanmak değil, çalışanların birlikte hareket etmesini sağlayacak "Teşhis ve Dönüşüm" becerilerinin yaratılmasıdır (2013, s. 168,169). Kurumsal İletişim Yönetimini profesyonel markalar üzerinden değerlendirilmeye alınmış ve kurumlar

için iletişim yönetiminin amaçlarından bahsedilmiştir. Kurumsal İletişimin sorumluluk alanları şu şekilde aktarılmıştır:

“Markanın arkasındaki kuruluşun” (kurumsal marka) profilini ortaya çıkarmak,

-Kuruluşun istenen kimliği ile marka özellikleri arasındaki uyumsuzluğu en aza indirecek gelişimleri geliştirmek,

-İletişim alanında kimin hangi işleri yapacağını belirlemek,

-İletişim ile ilgili konulardaki karar vermeyi kolaylaştırmak için etkin yöntemleri açık biçimde belirtmek ve uygulamak,

-Kurumsal hedeflerin ardındaki iç ve dış desteği harekete geçirmek (Van Riel&Fombrun, 2007, s.22-25).

Kurumsallaşma ve iletişim yönetimini içeren önemli kaynaklardan bir tanesi de Vural ve Bat tarafından yazılan “Teoride Pratiğe Kurumsal İletişim” kitabıdır (2012). Kurumsallaşmanın ne olduğu ve kurumsallaşmanın gerçekleşebilmesi için gerekli olan iletişim yöntemlerinin incelendiği önemli bir kaynak niteliğindedir. Vural ve Bat, kurumsallaşmayı şöyle tanımlamaktadır. “Kurumsallaşma; kuruluşların faaliyet gösterdikleri çevreleriyle (Örgütsel çevre/örgütsel alan) olan uyum sürecini ve bu kuruluşlarda zamanla oluşan ilerlemeyi açıklamaktadır” (Vural, Bat,2013, s. 19). “Kurumlarda ilişkilerin belirli bir düzen içerisinde gerçekleşmesi ise iletişim sayesinde mümkün olmaktadır. İletişim, bir kurumun iklimini, kurumda çalışanların birbiri ile nasıl iletişim kuracağını ve birbirlerine karşı olan davranış tarzlarını belirlemektedir” (Vural, Bat,2013, s. 19,20). Vural ve Bat kurumların, kurumsallık yaklaşımı çerçevesinde gerçekleştirmesi gereken kurum içi ve kurum dışı tüm iletişim biçimlerini, incelemiş ve kurumsal iletişimin temellerine değinmişlerdir. Kurumların en önemli ve en güçlü kullanmaları gereken iletişim stratejilerini; kurumsal sosyal sorumluluğu, kurum kimliğini, kurumsal imajı, kurum kültürünü ve kurumsal itibarını, yani kurumsallığın iletişim boyutlarını incelemişlerdir.

3. BELEDİYELERDE KURUMSALLAŞMA VE KURUMSAL İLETİŞİM

3.1. Belediye Kavramı ve Belediyelerin Tarihsel Gelişimi

Belediye kavramı en yalın anlatımı ile sınırları belirlenmiş bir bölge içerisinde yaşamlarını sürdüren kişilerin ortak ihtiyaçlarını kendi içerisindeki teşkilat ile karşılamaya çalışan tüzel kişilikli yapılardır. Belediye kelimesinin kökeni şehir, memleket manalarına gelen Arapça “beled” veya “belde” kelimelerinden gelmektedir. Tanzimat Fermanı'nın ilan edilişiyile birlikte ilk kez Osmanlı İmparatorluğu döneminde kurulan belediye teşkilatı temelde halkın ihtiyaçlarını karşılayabilme amacına hizmet etmektedir. Osmanlı imparatorluğundan günümüze uzanan bir geçmişe sahip olan belediye teşkilatının bu misyonu yıllardır süregelmiştir.

Belediyeler; belirlenmiş amaçları (kamu ihtiyacı) ortak çaba harcıyarak gerçekleştirmek üzere bir araya gelen, gerekli araç-gereç, malzeme, yer ve tesisle donatılmış olan, her birinin görev, yetki ve sorumluluğu belirlenmiş kişiler veya gruplardan oluşan bir yapıdır (Erbaşı, 2008, s. 7).

Belediyenin 5393 Sayılı Belediye Kanunu ile Anayasa'daki tanımına göre Belediye; “Belde sakinlerinin mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idarî ve malî özerkliğe sahip kamu tüzel kişisi olarak tanımlanmaktadır” (Türkiye Belediyeler Birliği, 2014, s. 7).

Yerel yönetim yapıları içerisinde yer alan belediyeler, tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de, halka olan yakınlıkları ve misyonları bakımından en çok öne çıkan yapılardır. Bir yerleşim alanında belediye kurulabilmesi için bazı temel koşulların yerine getirilmesi gerekir.

Son nüfus sayımına göre belde nüfusunun 2000'i aşmış olması gerekliliği, bu koşullardan birisidir. İkincisi belediye tüzel kişiliğinin verilmesinin belde için ekonomik, toplumsal ve yönetsel nedenlerden ötürü gerekli olmasıdır (Ökmen, 2002, s. 59). Kurulacak tüzel kişiliğin yerel gelirlerinin belediye görevlerini yapmasına yetecek ölçüde olması ise bu koşullardan üçüncüsünü oluşturmaktadır. Ancak nüfusu 2000'in altında olsa bile ilçe merkezlerinde belediye kurulması zorunludur.

Ülkemizdeki modernleşme hareketi Tanzimat'la birlikte başlamıştır. Bununla beraber “belediye” ve “belediyecilik” kavramları da önem kazanmıştır. Tanzimat ile

birlikte yürütülen yenileşme hareketlerine bağlı olarak 1854 yılında İstanbul'da ilk belediye örgütü kurulmuştur.

1930 yılındaki 1580 sayılı Belediye Kanunu, Cumhuriyet dönemindeki belediyelerle ilgili yasal düzenlemelerin ilkinin oluşturmaktadır. Ancak zaman içerisinde, şartlar sürekli değişmekte ve kentleşme gibi birçok faktör ortaya çıkmaktadır. Bu durum, Belediye Kanunu'nun değiştirilmesini de zorunlu kılmıştır (Erdut, 2002, s. 56). Bu bağlamda 2004 yılında kamu yönetimi reformu kapsamında mahalli idare birimleri de etkilenmiş ve başta Belediye Kanunu olmak üzere, İl özel İdaresi Kanunu, Kamu Yönetimi Mali Kontrol Kanunu ve daha birçok yeni düzenleme yapılmıştır.

Türkiye'de belediyeler 2005 yılında yürürlüğe giren 5393 sayılı Belediye Kanunu ile düzenlenmiştir. 1930 yılından 2005 yılına kadar geçen 75 yıllık sürede ise belediyelerin kurucu yasası 1580 sayılı Belediye Kanunu olmuştur. 5393 sayılı kanunda belediyeler, "Belde sakinlerinin mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idarî ve malî özerkliğe sahip kamu tüzel kişisi (5393, m.3/a)" olarak tanımlanmıştır (Yerlikaya, 2012, s. 51).

Ayrıca Türkiye'deki yerel yönetim anlayışından hareketle belediyeleşme sürecinin temel özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Ökmen, 2002, s. 60);

- a) Kentleşmeyle birlikte belediyeleşme süreci de hız kazanmıştır,
- b) Belediyelerin % 80,96'sı nüfusu 10.000'den küçük yerleşim birimlerinde bulunmaktadır,
- c) Belediye nüfusunun % 65'i nüfusu 500.000'in üzerindeki kentlerde yaşamaktadır,
- d) Belediyelerin kurulması esnasında ne yazık ki nüfus kriteri tek ölçüt olarak değerlendirilmekte, objektif ölçütler geri plana atılmaktadır,
- e) Statünün değiştirilmesi için, daha fazla gelir elde edilmesi amacıyla bir baskı yapılmaktadır,
- f) Bölgeler arasında belediyeleşme oranında ve de belediyelerin sahip oldukları nüfuslar bazında önemli ölçütte dengesizlikler söz konusudur.

Belediye sayısı 1927 yılından 2008 yılına kadar hızlı bir artış göstermiştir (Tablo 2). Bu hızlı artışın en önemli sebeplerinden biri, belediye statüsü kazanmanın, merkezi yönetimden sağlanan yardımlar yönünden özendirici olmasıdır. 2008 yılında çıkarılan 5747 sayılı “Büyükşehir Belediyesi Sınırları İçerisinde İlçe Kurulması Ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun” ile büyükşehir belediyelerine dâhil olan alt belediyelerin yeniden düzenlenmesi ve 5393 sayılı yeni belediye kanunu ile yapılan düzenleme ile belediye kurmak için gerekli olan nüfusun iki binden beş bine çıkartılması bu hızlı artışı yavaşlatmıştır (Keleş, 2011, s. 232).

Tablo 4: Osmanlı İmparatorluğu’ndan Günümüze Belediye Sayıları

Yılı	Belediye Sayısı
1923 Öncesi	389
1923	421
1930	492
1940	549
1950	628
1960	995
1970	1303
1980	1727
1990	2061
2000	3215
2005	3225
2010	2950
2014	1397

Kaynak: Gündüzöz, 2005

Osmanlı imparatorluğundan günümüze değin belediye teşkilatlarının sayılarında genel anlamda bir artış söz konusudur. Ülkemizde, Aralık 2014 itibarıyla 30 adet Büyükşehir Belediyesi, 51 adet İl Belediyesi, 519 adet Büyükşehir İlçe Belediyesi, 400 adet ilçe belediyesi ve 397 adet Belde belediyesi olmak üzere toplamda 1397 adet belediye bulunmaktadır (E-İCİSLERİ, 2016)

3.2.Belediye Türleri

3.2.1. Büyükşehir Belediyeleri

Büyükşehir belediyelerinin iki dereceli bir yapısı bulunmaktadır. Merkez yapısında içinde birden fazla belediyelerin bulunduğu büyükşehir belediyesi ve buna bağlı ilçe belediyeleridir. Türkiye'nin en büyük üç ili olan İstanbul, Ankara ve İzmir'deki belediyelerin kendilerine has bir yönetim yapısı olmuştur ve 1983 yılında 3030 sayılı kanunla bu üç ile özgü kurallar ayrı bir yasayla düzenlenerek büyükşehir belediyesi olarak isimlendirilmiştir. Bu yıldan sonraki yıllarda büyükşehir belediyesi sayısı on altıya ulaşmıştır. 3030 sayılı kanun 2004 yılında kaldırılarak, yerine 2004 tarihli 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu getirilmiştir. Ancak 12.11.2012 tarihli 6360 tarihli kanun ile Büyükşehir Kanunu değiştirilerek, Büyükşehir Belediye sisteminde mühim düzenlemeler yapılmıştır (Öztekin, 2012, s. 34).

Bu düzenlemeler ile büyükşehir belediyelerinin bulunduğu şehirlerde valie bağlı olarak Yatırım İzleme ve Koordinasyon Başkanlığı kurulmuştur. Başkanlıklara şu görev ve yetkiler verilmiştir: Kamu kurum ve kuruluşlarının yatırım ve hizmetlerinin etkin olarak yapılması, izlenmesi ve koordinasyonu, acil çağrı, afet ve acil yardım hizmetlerinin koordinasyonu ve yürütülmesi, ilin tanıtımı, gerektiğinde merkezi idarenin taşrada yapacağı yatırımların yapılması ve koordine edilmesi, temsil, tören, ödüllendirme ve protokol hizmetlerinin yürütülmesi, ildeki kamu kurum ve kuruluşlarına rehberlik edilmesi ve bunların denetlenmesi. Yatırım izleme ve koordinasyon başkanlığının sevk ve idaresi, vali veya vali tarafından görevlendirilecek bir vali yardımcısı tarafından yapılır.

Yukarıdaki maddelerde de geçtiği gibi il özel idaresi, belediye ve köy tüzel kişiliklerinin kaldırılmasına, il belediyesinin büyükşehir belediyesine dönüştürülmesine, büyükşehir belediye sınırının ilin mülki sınırlarına genişletilmesine, mülki sınır değişikliği yapılmasına ve ilçe belediyesi kurulmasına dair hükümler ilk yerel yönetimler genel seçimlerinde uygulanacaktır. İlçe kurulmasına ait hükümler ise 6.12.2012 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Büyükşehir Kanununda yapılan bu düzenlemeler, Türkiye'de özellikle Anayasasının değiştirilmesi ve başkanlık tartışmalarının yapıldığı bu dönemlerde önem teşkil etmektedir (Sayan, 2013, s. 13). Yeni Büyükşehir mevzuatının Başkanlık sistemine uygun bir şekilde düzenlendiği ileri sürülmektedir. Büyükşehir belediyelerinin birçok görevi bulunmaktadır ki bu görevler; stratejik plan, nazım imar planı, su, kanalizasyon, toplu taşımacılık, çevre sağlığı, merkezi ısıtma, anayol ve cadde yapımı, ruhsatlandırma, sosyal ve kültürel hizmetler, kültür ve tabiat varlıklarını

koruma gibi görevlerdir (Gözler, 2010, s. 56). Üyeleri, büyükşehir belediye meclisi ve büyükşehir belediye encümeni ve belediye başkanlarıdır.

3.2.2. İlçe Belediyeler

3030 sayılı “Büyükşehir Yönetimi Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanun” ile belediye sınırları içerisindeki birden fazla ilçe bulunan şehirlerde (İstanbul, Ankara, İzmir) büyükşehir belediyeleri kurulmuştur. Bu zaman zarfında yapılan düzenlemeler ile birçok şehir merkezinde ilk kademe ve ilçe belediyeleri kurularak büyükşehir belediye sayısı arttırılmıştır. 5216 sayılı yasa ile de şehir merkezinde büyükşehir belediyesi kurabilmek için en az üç ilçe veya ilk kademe belediyesinin bulunması gerektiğine hükmen karar verilmiştir. Büyükşehirlerde “ilk kademe belediyesi” kuralının kaldırılması ile birlikte 2012 senesi itibari ile 16 Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde kurulmuş olan 143 büyükşehir ilçe belediyesi mevcuttur (Alıcı, 2012, s. 67). 6360 sayılı kanuna göre büyükşehir belediyesi olarak kurulan illerden; Aydın’da Efeler; Balıkesir’de Karesi ve Altıeylül; Denizli’de Merkezefendi; Hatay’da Antakya, Defne, Arsuz, Payas; Manisa’da Şehzadeler, Yunusemre, Kahramanmaraş’ta Dulkadiroğlu, Onikişubat; Mardin’de Artuklu; Muğla’da Menteşe, Seydikemer; Ordu’da Altınordu; Tekirdağ’da Süleymanpaşa, Kapaklı, Ergene; Trabzon’da Ortahisar; Şanlıurfa’da Eyyubiye, Haliliye, Karaköprü; Van’da Tuşba, İpekyolu isimleriyle büyükşehir ilçe belediyeleri kurulmuştur. Ayrıca Denizli’nin Akköy ilçesinin adı Pamukkale olarak değiştirilirken Akköy Belediyesi de Pamukkale Belediyesi olarak büyükşehir ilçe belediyelerinin arasında yer almıştır (TBB, 2014, s. 5). 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanununun 7. Maddesinde büyükşehir belediyesinin görev, yetki ve sorumluluklarının maddeler şeklinde sayılmasının akabinde büyükşehir belediyesi sınırları içinde yer alan ilçe belediyelerinin görev ve yetkileri de maddeler şeklinde sayılmıştır. Ayrıca yine 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu’nun 10. Maddesinde, yetki ve ayrıcalıklarla alakalı olarak “büyükşehir, ilçe ve ilk kademe belediyeleri; görevli oldukları konularda bu Kanunla birlikte Belediye Kanunu ve diğer mevzuat hükümleri ile ilgisine göre belediyelere tanınan yetki, imtiyaz ve muafiyetlere sahiptir” maddesi de yer almaktadır. İlçe belediyeleri tarafından 5216 sayılı kanunla büyükşehir belediyelerine verilen görevler haricinde 5393 sayılı belediye kanununda da belirtilen görevleri yapabilecektir (Gözler, 2010, s. 65).

İlçe belediyelerini hizmet sunumu açısından büyük ölçüde sınırlandıran etkenler; büyükşehir ilçe belediyelerinin sahip olduğu yetkilerin birçoğunun büyükşehir belediyesinin denetimi altında olması ve bazı yetkilerinin de büyükşehir belediyesi tarafından değiştirilerek onaylanmasıdır. Ayrıca hizmet alanları mekansal olarak örtüşen büyükşehir belediyesi ile ilçe belediyelerinin de ortak hizmet alanlarının bulunması dikkat çekmektedir. Bu nedenlerden dolayı her ne kadar sayma yolu ile görevler birbirlerinden ayrılmaya çalışılsa da ortak hizmet alanlarının bulunması bu iki oluşum arasında özellikle yetki ve görev çatışmalarına sebep olabilecek gerilimleri de beraberinde getirebilecektir (Alıcı, 2012, s. 68).

3.3. Belediyenin Görev, Yetki ve Sorumlulukları

5393 sayılı yeni Belediye Kanunu'nda da 1580 sayılı eski Belediye Kanunu'nda yapılan görev ve sorumlulukları sıralamakta izlenen metot uygulanmıştır. Eski kanunda maddeler şeklinde sıralama metodu uygulanırken, yeni kanunda karma usul sistemi benimsenmiştir. Listenin ilkesinde, belediyenin yetki ve ödevleri liste halinde sayılır. 2005 yılına kadar Türkiye'de belediyenin yetki ve ödevlerinin büyük bir kısmı bu ilkeye göre belirlenmiştir. 2005'te uygulanmaya başlayan 5393 sayılı Belediye Kanunu'nda ise, "genel yetki ilkesi" benimsenmiştir (Parlak ve Sobacı, 2010, s. 120).

Belediyenin görev ve sorumlulukları ikiye ayrılabilir. Bunlar ekonomik ve sosyal olanlardır. Belediyelerin ekonomik olarak yetkileri; vergi, harç ve alacaklarını toplama, taşınmaz alım, satım ve kiralama işleri yapma, borçlanma, bağış kabul etme yetkileridir. Ayrıca her türlü servis ve toplu taşıma araçlarını işletmek, işlettirmek veya kiraya vermek, hizmet satın almaya karar vermek ve ayrıca beldede ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi ve kayıt altına alınması için tedbirleri alma haklarına da sahiptir. Tüm bunların yanı sıra belediyeler, yerel ve halkın ortak çıkarlarına uygun olmak koşuluyla imar, su ve kanalizasyon, ulaşım gibi kentsel alt yapı; coğrafi ve kent bilgi sistemleri; çevre ve çevre sağlığı, temizlik ve katı atık; zabıta, itfaiye, acil yardım, kurtarma ve ambulans; şehir içi trafik; defin ve mezarlıklar; ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar; konut; kültür ve sanat, turizm ve tanıtım, gençlik ve spor; sosyal hizmet ve yardım, nikah, meslek ve beceri kazandırma; ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi hizmetlerini yapar veya yaptırır. Büyükşehir Belediyeleri ile nüfusu

elli bini geçen belediyeler, kadınlar ve çocuklar için sığınma evleri açar (Aykanat ve Çelik, 2007, s. 106).

Belediyenin görev ve sorumlulukları; 5393 sayılı kanununun 14. maddesinde belirtilmiştir. Buna göre: Kentsel alt yapı hizmetleri (İmar, su ve kanalizasyon, ulaşım vs.)

- *Coğrafi ve kent bilgi sistemleri; çevre ve çevre sağlığı, temizlik ve katı atık; zabıta, itfaiye, acil yardım, kurtarma ve ambulans hizmetleri*
- *Mezarlıkların ve definlerin bakımı ve temizliği*
- *Şehir içi trafik yapılarının düzenlenmesi*
- *Yeşil alanların oluşturulması, parkların yapımı ve ağaçlandırma yapılması*
- *Gençlik ve spor faaliyetleri, kültür-sanat-tanıtım faaliyetleri, konut yapımı*
- *Mesleki beceri oluşturmaya yönelik eğitim programlarının oluşturulması*
- *Sosyal hizmet kapsamında yardımların gerçekleştirilmesi*
- *Nikah işlemlerinin yürütülmesi*
- *Ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi hizmetleri yapmak veya yaptırmak*
- *Büyükşehir belediyeleri ile nüfusu 100.000'in üzerindeki belediyeler, kadınlar ve çocuklar için konukevleri açmak zorundadır. Diğer belediyeler de mali durumları ve hizmet önceliklerini değerlendirerek kadınlar ve çocuklar için konukevleri açabilirler¹*
- *Okul öncesi eğitim için kurumların hizmete açılması*
- *Devlete ait her derecedeki okul binalarının inşaatı ile bakım ve onarımını yapmak veya yaptırmak, bu okulların her türlü araç, gereç ve malzeme ihtiyaçlarını karşılamak*
- *Sağlıkla ilgili her türlü tesisi açmak ve işletmek*
- *Mabetlerin yapımı, bakımı, onarımını yapmak²*
- *Kültür ve tabiat varlıklarının, kentin tarihi dokusunun korunması, restore edilmesi*
- *Gerektiğinde, sporu teşvik etmek amacıyla gençlere spor malzemesi verir, amatör spor kulüplerine ayni ve nakdi yardım yapar ve gerekli desteği*

¹ 6360 Sayılı Kanun ile nüfusu 50.000 olan 100.000 olarak değiştirilmiştir ve zorunlu ifadesi konulmuştur.

² 6360 Sayılı Kanun ile eklenmiştir.

sağlar, her türlü amatör spor karşılaşmaları düzenler, yurt içi ve yurt dışı müsabakalarda üstün başarı gösteren veya derece alan öğrencilere, sporculara, teknik yöneticilere ve antrenörlere belediye meclisi kararıyla ödül verebilir³.

- *Gıda bankacılığı yapmak³ (Tortop vd., 2006, s. 150-151).*

Belediyelerin görevleri, 1580 sayılı Belediye Kanunu'nun 15. Maddesinde açıklanmıştır. Bütün belediyelere düşen görevler ve belediyelerin isteklerine bağlı olan görevler; belediyelerin görevlerini oluşturan iki ana başlıktır. Kanunda yer alan bu ikili ayırım, Prof. Dr. Ruşen Keleş'e göre on ana grupta incelenebilmektedir (Keleş, 2000, s. 216-219);

- a) İmarla alakalı hizmetler,
- b) Şehircilik hizmetleri ilgili görevler,
- c) Kent altyapısı ile ilgili görevler,
- d) Ekonomik görevler,
- e) Ulaştırma ile ilgili hizmetler,
- f) Sosyal nitelikli görevler,
- g) Eğitim ile ilgili görevler,
- h) Sportif ve kültürel konularla ilgili görevler,
- i) Tarım ve veterinerlik hizmetleri görevleri.

Belediyelerin sosyal olarak da, belde sakinlerinin yerel ortak ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla her türlü faaliyet ve girişimde bulunmak, kanunlar çerçevesinde yönetmelik çıkarmak, yasakları ve standartları belirlemek ve uygulamak, ceza uygulaması yapmak, izin ve ruhsat işlemlerini yerine getirmek, atıklarla ilgili tesis ve yatırımları yapmak, taşımacılık, hal, terminal, fuar alanı, mezbahane, liman ve iskele gibi tesisleri kurmak, toplu taşıma araçlarının zaman ve güzergahlarını belirlemek; durak yerleri ile karayolu, yol, cadde, sokak, meydan ve benzeri yerler üzerinde araç park yerlerini tespit etmek ve kanunların belediyelere verdiği trafik düzenlemesinin gerektirdiği bütün işleri yürütmek, taksit, minibüs gibi araçların tarifelerini belirlemek, kamuoyu yoklaması yapmak, kanunlar çerçevesinde el konulan ve geri alınmayan her türlü ekonomik varlığı ihtiyaç sahiplerine dağıtmak gibi görev ve yetkileri de vardır (Parlak ve Sobacı, 2010, s. 121). Belediyelerin bu hizmetleri

³ 6360 Sayılı Kanun ile değiştirilmiştir

vatandaşlara en yakın ve en müsait yöntemlerle sunulur ve hizmet sunumunda özür, yaşlı, düşük ve dar gelirli durumlarına uygun yöntemler uygulanır. Belediye meclisinin alacağı karar ile de mücavir alanlara da belediye hizmetleri sunulabilir.

3.4. Belediyelerde Kurumsal Yapılanma

Ülkemizde 30'u Büyükşehir Belediyesi, 51'i İl Belediyesi, 519'u Büyükşehir İlçe Belediyesi, 400'ü İlçe Belediyesi ve 397'si Belde Belediyesi olmak üzere, 5 ayrı statüde toplam 1397 Belediye tüzel kişiliği mevcuttur.

Tablo 5: Genel İstatistik

Türü	Sayısı	Oran
Büyükşehir Belediyesi	30	% 0,2
İl Belediyesi	51	% 4
Büyükşehir İlçe Belediyesi	519	% 37
İlçe Belediyesi	400	% 29
Belde (Kasaba) Belediyesi	397	% 28
Toplam	1397	% 100,0

Kaynak: TÜRKİYE BELEDİYELER BİRLİĞİ, 2016.

Belediyenin kurumsal yapısı, belediye başkanı, belediye meclisi, belediye encümeni, başkan yardımcıları, müdürler ve belediye personelinden oluşmaktadır. Belediyelerde kurumsal teşkilatlanma Mahalli İdareler Norm Kadro Yönetmeliği üzerinde inşa edilmektedir. Belediye Başkanı yönetmelik çerçevesinde belirlediği başkan yardımcıları ile müdürlükleri kendisine bağlayarak kurum içerisindeki iş akışı düzenini ve kurum teşkilat şemasını oluşturmaktadır. Yönetmelik gereği kurumsal teşkilat yapısında belediyelerde kurulması gereken müdürlük yapısı mevzuatta belirlendiği üzere her belediyenin yer aldığı kategoriye bağlı bulunarak değişmektedir. Belediye ve bağlı kuruluşları ile mahalli idare birlikleri tasnif cetvellerinde büyükşehir belediyeleri ve ilçe belediyeleri genel yapılarına göre farklı şekilde kategorize edilmiştir.

2013 yılı adrese dayalı nüfus sayımında belirlenen nüfuslara uygun olarak yeniden düzenlenerek bu Yönetmeliğe eklenmiştir. Her grup kendi nüfusuna göre alt gruplara

ayrılmış; (B), (C) ve (D) gruplarındaki belediyeler; ilçe merkezi, sanayi veya ticaret ve turizm niteliklerinden birini taşıması durumunda bir üst, iki özelliğe sahip olması durumunda iki üst, üç özelliğe sahip olması durumunda üç üst nüfus grubuna çıkarılmıştır. (E) grubunda yer alan belediye bağlı kuruluşları ile (F) grubunda yer alan mahalli idare birlikleri hizmet özelliklerine göre tasnif edilmiştir (MEVZUAT, 2016).

Tablo 6: Belediye ve Bağlı Kuruluşları İle Mahalli İdare Birlikleri Tasnif Cetvelleri

(A) GRUBU, s. BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİ TASNİF CETVELİ

A-1 (0- 999 999) GRUBUNDA YER ALAN BELEDİYELER				
	İL	BELEDİYE ADI	NÜFUSU	BELEDİYE TÜRÜ
1	DENİZLİ	DENİZLİ	963.464	Büyükşehir Belediyesi
2	ERZURUM	ERZURUM	766.729	Büyükşehir Belediyesi
3	ESKİŞEHİR	ESKİŞEHİR	799.724	Büyükşehir Belediyesi
4	MALATYA	MALATYA	762.538	Büyükşehir Belediyesi
5	MARDİN	MARDİN	779.738	Büyükşehir Belediyesi
6	MUĞLA	MUĞLA	866.665	Büyükşehir Belediyesi
7	ORDU	ORDU	731.452	Büyükşehir Belediyesi
8	SAKARYA	SAKARYA	917.373	Büyükşehir Belediyesi
9	TEKİRDAĞ	TEKİRDAĞ	874.475	Büyükşehir Belediyesi
10	TRABZON	TRABZON	758.237	Büyükşehir Belediyesi
A-2 (1 000 000-1 999 999) GRUBUNDA YER ALAN BELEDİYELER				
	İL	BELEDİYE ADI	NÜFUSU	BELEDİYE TÜRÜ
1	AYDIN	AYDIN	1.020.957	Büyükşehir Belediyesi
2	BALIKESİR	BALIKESİR	1.162.761	Büyükşehir Belediyesi
3	DİYARBAKIR	DİYARBAKIR	1.607.437	Büyükşehir Belediyesi
4	GAZİANTEP	GAZİANTEP	1.844.438	Büyükşehir Belediyesi
5	HATAY	HATAY	1.503.066	Büyükşehir Belediyesi
6	KAHRAMANMARAŞ	KAHRAMANMARAŞ	1.075.706	Büyükşehir Belediyesi
7	KAYSERİ	KAYSERİ	1.295.355	Büyükşehir Belediyesi
8	KOCAELİ	KOCAELİ	1.676.202	Büyükşehir Belediyesi
9	MANİSA	MANİSA	1.359.463	Büyükşehir Belediyesi
10	MERSİN	MERSİN	1.705.774	Büyükşehir Belediyesi
11	SAMSUN	SAMSUN	1.261.810	Büyükşehir Belediyesi
12	ŞANLIURFA	ŞANLIURFA	1.801.980	Büyükşehir Belediyesi
13	VAN	VAN	1.070.113	Büyükşehir Belediyesi
A-3 (2 000 000-2 999 999) GRUBUNDA YER ALAN BELEDİYELER				
	İL	BELEDİYE ADI	NÜFUSU	BELEDİYE TÜRÜ
1	ADANA	ADANA	2.149.260	Büyükşehir Belediyesi
2	ANTALYA	ANTALYA	2.158.265	Büyükşehir Belediyesi
3	BURSA	BURSA	2.740.970	Büyükşehir Belediyesi

4	KONYA	KONYA	2.079.225	Büyükşehir Belediyesi
A-4 (3 000 000-4 999 999) GRUBUNDA YER ALAN BELEDİYELER				
	İL	BELEDİYE ADI	NÜFUSU	BELEDİYE TÜRÜ
1	İZMİR	İZMİR	4.061.074	Büyükşehir Belediyesi
A-5 (5 000 000-7 499 999) GRUBUNDA YER ALAN BELEDİYELER				
1	ANKARA	ANKARA	5.045.083	Büyükşehir Belediyesi
A-6 (7 500 000 VE ÜZERİ) GRUBUNDA YER ALAN BELEDİYELER				
	İL	BELEDİYE ADI	NÜFUSU	BELEDİYE TÜRÜ
1	İSTANBUL	İSTANBUL	14.160.467	Büyükşehir Belediyesi

Örneğin; İzmir Büyükşehir Belediyesi A4 grubu tasnif cetvelinde yer almaktadır. Fakat diğer büyükşehir ilçe belediyeleri farklı gruplara ayrılmaktadır. Yönetmeliğin belirlediği şekilde gruplanan Türkiye Belediyelerinin Norm Kadro yapıları, her ilçe için farklı olmaktadır. Örneğin; İzmir belediyelerinden Bornova Belediyesi, Tasnif Cetvelinde C 16 grubunda yer alan bir büyükşehir ilçe belediyesi olarak 5.10.2006 gün ve 26310 Sayılı Resmi Gazetede yayınlanan 2006/10911 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararına istinaden aşağıda görülen müdürlükleri açma ve yürütme olanağına sahiptir.

Tablo 7: (III) Sayılı Liste: Diğer Müdürler Kadro Unvanları

DİĞER MÜDÜRLER (B, C, D ve F1 GRUPLARI) KADRO UNVANLARI	
RUHSAT VE DENETİM MÜDÜRÜ	İMAR VE ŞEHİRCİLİK MÜDÜRÜ
İNSAN KAYNAKLARI VE EĞİTİM MÜDÜRÜ	MALİ HİZMETLER MÜDÜRÜ
KENTSEL TASARIM MÜDÜRÜ	FEN İŞLERİ MÜDÜRÜ
ULAŞIM HİZMETLERİ MÜDÜRÜ	TEMİZLİK İŞLERİ MÜDÜRÜ
KÜLTÜR İŞLERİ MÜDÜRÜ	BASIN YAYIN VE HALKLA İLİŞKİLER MÜDÜRÜ
PARK VE BAHÇELER MÜDÜRÜ	BELEDİYE TİYATRO MÜDÜRÜ
PLAN VE PROJE MÜDÜRÜ	BİLGİ İŞLEM MÜDÜRÜ
SAĞLIK İŞLERİ MÜDÜRÜ	ÇEVRE KORUMA VE KONTROL MÜDÜRÜ
SOSYAL YARDIM İŞLERİ MÜDÜRÜ	DIŞ İLİŞKİLER MÜDÜRÜ
KADIN VE AİLE HİZMETLERİ MÜDÜRÜ	EMLAK VE İSTİMLAK MÜDÜRÜ
VETERİNER İŞLERİ MÜDÜRÜ	ETÜD PROJE MÜDÜRÜ
YAPI KONTROL MÜDÜRÜ	TARIMSAL HİZMETLER MÜDÜRÜ
TESİSLER MÜDÜRÜ	DESTEK HİZMETLERİ MÜDÜRÜ
SPOR İŞLERİ MÜDÜRÜ	STRATEJİ GELİŞTİRME MÜDÜRÜ
MUHTARLIK İŞLERİ MÜDÜRÜ	KÜLTÜR VE SOSYAL İŞLER MÜDÜRÜ
İŞLETME MÜDÜRÜ	GENÇLİK VE SPOR HİZMETLERİ MÜDÜRÜ

İŞLETME VE İŞTİRAKLER MÜDÜRÜ	MAKİNE İKMAL BAKIM VE ONARIM MÜDÜRÜ
KREŞ MÜDÜRÜ	KENTSEL DÖNÜŞÜM MÜDÜRÜ
BELEDİYE ORKESTRA MÜDÜRÜ	KÜTÜPHANE VE MÜZELER MÜDÜRÜ
MEZBAHA MÜDÜRÜ	MÜZE MÜDÜRÜ
GECEKONDU VE SOSYAL KONUTLAR MÜDÜRÜ	ARŞİV MÜDÜRÜ
HAL MÜDÜRÜ	YIKIM İŞLERİ MÜDÜRÜ
HASTANE MÜDÜRÜ	KENT TARİHİ VE TANITIMI MÜDÜRÜ
HUZUREVİ MÜDÜRÜ	BASIN VE YAYIN MÜDÜRÜ
KIRSAL HİZMETLER MÜDÜRÜ	HALKLA İLİŞKİLER MÜDÜRÜ
SOSYAL DESTEK HİZMETLERİ MÜDÜRÜ	
KOORDİNASYON İŞLERİ MÜDÜRÜ	ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME MÜDÜRÜ
KONUKEVİ MÜDÜRÜ	YEREL HİZMETLER MÜDÜRÜ
KÜTÜPHANE MÜDÜRÜ	MEZARLIKLAR MÜDÜRÜ
SU İŞLERİ MÜDÜRÜ	
SU VE KANALİZASYON MÜDÜRÜ	

Liste’de olmayan zorunlu müdürlükler ise;

1. YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ
2. TEFTİŞ KURULU MÜDÜRÜ
3. ZABITA MÜDÜRÜ
4. HUKUK İŞLERİ MÜDÜRÜ
5. ÖZEL KALEM MÜDÜRÜ.

Bornova Belediyesinin norm kadro yönetmeliği tasnif cetvelinde yer aldığı kategoriye göre Yazı İşleri müdürü, Teftiş Kurulu Müdürü, Zabita Müdürü, Hukuk İşleri Müdürü ve Özel Kalem Müdürü bulundurma zorunluluğu bulunmaktadır. Diğer müdürlükler Belediye Başkanı ve meclisi tarafından seçimi yapılan müdürlükler olmaktadır. Müdürlüklerin bağlı bulunduğu başkan yardımcılarını Belediye Başkanı tarafından atanmaktadır. Bornova Belediyesi Organizasyon Şeması örneğinde görüldüğü üzere kurum içi yapılanma aynı kategoride yer alan belediyeler için benzer şekilde sağlanmaktadır.

Bornova Belediyesi Organizasyon Şeması: (BORNOVA BEL., 2016).

• **BORNOVA BELEDİYE BAŞKANI**

- Özel Kalem Müdürlüğü
- Teftiş Kurulu Müdürlüğü

- İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü
- Strateji Geliştirme Müdürlüğü
- Dış İlişkiler Müdürlüğü
- İç Denetim Birimi Başkanlığı
- **Başkan Yardımcısı**
 - Emlak ve İstimlak Müdürlüğü
 - Fen İşleri Müdürlüğü
 - Tesisler Müdürlüğü
 - Park ve Bahçeler Müdürlüğü
 - Muhtarlık İşleri Müdürlüğü
- **Başkan Yardımcısı**
 - Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü
 - Ruhsat ve Denetim Müdürlüğü
 - Sosyal Yardım İşleri Müdürlüğü
 - Zabıta Müdürlüğü
 - Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü
 - Belediye Tiyatro Müdürlüğü
 - Spor İşleri Müdürlüğü
 - Kadın ve Aile Hizmetleri Müdürlüğü
 - Destek Hizmetleri Müdürlüğü
- **Başkan Yardımcısı**
 - Temizlik İşleri Müdürlüğü
 - Tarımsal Hizmetler Müdürlüğü
 - Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü
 - Veteriner İşleri Müdürlüğü
- **Başkan Yardımcısı**
 - Mali Hizmetler Müdürlüğü
 - Hukuk İşleri Müdürlüğü
 - Kültür İşleri Müdürlüğü

- Yazı İşleri Müdürlüğü
- Bilgi İşlem Müdürlüğü
- **Başkan Yardımcısı**
 - İmar ve Şehircilik Müdürlüğü
 - Etüt Proje Müdürlüğü
 - Plan ve Proje Müdürlüğü
 - Yapı Kontrol Müdürlüğü
 - Kentsel Tasarım Müdürlüğü
 - Sağlık İşleri Müdürlüğü

Belediyelerin kurumsal organizasyon yapıları kanunların sınırladığı biçimde gerçekleştirilmektedir. Fakat belediye içerisinde kurulan her müdürlüğün belediyelerin hedef kitlelerine ulaşmak için kullandığı stratejik bir araç olduğu düşünüldüğünde, kurumsal yapılanmayı ve iletişimi profesyonel olarak yönetebilmesi gerekli olmaktadır.

3.4.1. Belediye Başkanı

Belediye yönetiminin başı ve yürütme organı belediye başkanıdır. Belediye başkanı, belediye örgütünün verimli bir şekilde çalışmasından ve belediyenin bölümleri arasında koordinasyonu gerçekleştirmekle sorumludur. Ayrıca belediye başkanı, belediyeyi de temsil eder. Belediye başkanı, ilgili yasalarda gösterilen esas ve kurallara göre seçilir. Ayrıca belediye başkanı, görevinin devamı süresince siyasî partilerin yönetim ve denetim organlarında görev alamaz; profesyonel spor kulüplerinin başkanlığını yapamaz ve yönetiminde bulunamaz (Çelik, 2003, s. 102).

Belediye Başkanı bir kurumun lideri olarak, kurumun gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerin en önemli sorumlusu olmaktadır. Alınan her karar ve gerçekleştirilen her etkinlik Belediye Başkanının onayına sunulmaktadır. Kurumun dış ve iç hedef kitleleri tarafından en takip edilen ve belediyenin en üst yöneticisi ve lideri olarak kabul edilmektedir. Kurumun gerçekleştirdiği tüm çalışmalardan olumlu ya da olumsuz olarak etkilenebilen Belediye Başkanı kurumsal yapılanmanın oluşmasını ve yönetilmesini sağlayan kişi olmaktadır. Yasaların belirlediği çerçevede oluşturulabilen kurumsal yapılar Belediye Başkanının kararları ile şekillenmektedir.

Belediye Başkanı mazeret olmaksızın görev ve sorumluluklarını devredememektedir. İzin, hastalık veya başka nedenlerden dolayı görevinin başında bulunamadığı zamanlarda, görevini, seçtiği sorumlu bir kişiye devrederek bu süreç boyunca belirlediği vekil tarafından yönetilmesini sağlamaktadır. Mevzuatın 38. Maddesine göre Belediye başkanının görevleri kanunen şu şekilde sıralanmıştır¹:

- a) *“Belediye teşkilâtının en üst amiri olarak belediye teşkilâtını sevk ve idare etmek, belediyenin hak ve çıkarlarını korumak.*
- b) *Belediyeyi stratejik plâna uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak.*
- c) *Belediyeyi Devlet dairelerinde ve törenlerde, davacı veya davalı olarak da yargı yerlerinde temsil etmek veya vekil tayin etmek.*
- d) *Meclise ve encümene başkanlık etmek.*
- e) *Belediyenin taşınır ve taşınmaz mallarını kontrol etmek.*
- f) *Belediyenin gelir ve alacaklarını takip ve tahsil etmek.*
- g) *Yetkili organların kararını almak şartıyla sözleşme yapmak.*
- h) *Meclis ve encümen kararlarını uygulamak.*
- i) *Bütçeyi uygulamak, bütçede meclis ve encümenin yetkisi dışındaki aktarmalara onay vermek.*
- j) *Belediye personelini atamak.*
- k) *Belediye ve bağlı kuruluşları ile işletmelerini denetlemek.*
- l) *Şartsız bağışları kabul etmek.*
- m) *Belde halkının huzur, esenlik, sağlık ve mutluluğu için gereken önlemleri almak.*
- n) *Bütçede yoksul ve muhtaçlar için ayrılan ödeneği kullanmak, özürülülere yönelik hizmetleri yürütmek ve özürülüler merkezini oluşturmak.*
- o) *Temsil ve ağırlama giderleri için ayrılan ödeneği kullanmak.*
- p) *Kanunlarla belediyeye verilen ve belediye meclisi veya belediye encümeni kararını gerektirmeyen görevleri yapmak ve yetkileri kullanmaktır.*

Belediye başkanının bir kurumun en üst mülki amiri olarak, kurumsal mekanizma içerisindeki etkisi büyük olmaktadır. Belediyelerin yapılanma süreçlerinde verdikleri kararlar ve sürdürdükleri politikalar, tüm iç ve dış hedef

kitelere yansımaktadır. Belediye başkanlarının kanunlar çerçevesinde, aldıkları tüm yönetsel kararlar, belediyelerin süreçlerinin olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir. Kurumsallaşma çabası içerisinde olan belediyelerin yöneticilerin sahip oldukları, bilgi, beceri ve donanımın oldukça önemli olmaktadır. Çünkü bir belediyenin en güçlü karar mercisi olan Belediye Başkanının yönetsel bağlamda sahip olduğu özellikler kuruma ve kurumsal çevreye etki etmektedir.

3.4.2. Belediye Meclisi

Belediyelerde Belediye Başkanından sonra karar organı belediye meclisidir ve ilgili yasada gösterilen esas ve usullere göre seçilen üyelerden oluşur. Siyasi partilerin aldıkları oy ile orantılı olarak, belediye meclislerinde her siyasi partiden üyeler bulunur (Bulut ve Tanıyıcı, 2008, s. 174). Belediye meclisleri, her ayın ilk haftasında toplanmakta ve belediyenin çalışma programı, bütçe, imar ve diğer hizmetler gibi konularda kararlar almaktadırlar. Seçme yeterliliğine sahip vatandaşlar, her beş senede bir belediye meclis üyelerini seçmektedirler. Belediye meclisinin üye sayısı ilçelerin nüfus sayısına göre değişmektedir (Pirler, 1993, s. 51).

Tablo 8: Belediye Meclis Üye Sayısı

Belediye Nüfusu	Meclis Üye Sayısı
10 000'e kadar	9
10 001'den 20 000'e kadar	11
20 001'den 50 000'e kadar	15
50 001'den 100 000'e kadar	25
100 001'den 250 000'e kadar	31
250 001'den 500 00'e kadar	37
500 001'den 1 000 000'e kadar	45
1 000 000'den fazla olan beldelerde	55

Kaynak: 5393 Sayılı Belediye Kanunu, (13/07/2005 Tarih, 25874 Sayılı Resmi Gazete)

Belediye meclisi üyeleri beş senede bir oransal temsil sistemi ile doğrudan halk tarafından seçilir. Bu seçimde üye olabilmek için milletvekili olma koşullarıyla birlikte 25 yaşını doldurmuş olmak ve seçimden en az altı ay önce o ilçede oturuyor

olmak gerekmektedir. Seçime katılan siyasi partiler aldıkları oy oranları ile orantılı olarak üyelik kazanırlar (Tortop ve Aykaç, 2006, s. 164-165). Belediye meclisinin görev süresi beş yıl olmakla birlikte, belediye meclisine belediye başkanı başkanlık etmektedir.

Belediye meclisinin başlıca görevleri ise şu şekildedir:

a) *Stratejik plân ile yatırım ve çalışma programlarını, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini görüşmek ve kabul etmek.*

b) *Bütçe ve kesin hesabı kabul etmek, bütçede kurumsal kodlama yapılan birimler ile fonksiyonel sınıflandırmanın birinci düzeyleri arasında aktarma yapmak.*

c) *Belediyenin imar plânlarını görüşmek ve onaylamak, Büyükşehir ve il belediyelerinde il çevre düzeni plânını kabul etmek.*

d) *Borçlanmaya karar vermek.*

e) *Taşınmaz mal alımına, satımına, takasına, tahsisine, tahsis şeklinin değiştirilmesine veya tahsisli bir taşınmazın kamu hizmetinde ihtiyaç duyulmaması hâlinde tahsisin kaldırılmasına; üç yıldan fazla kiralanmasına ve süresi otuz yılı geçmemek kaydıyla bunlar üzerinde sınırlı aynî hak tesisine karar vermek.*

f) *Kanunlarda vergi, resim, harç ve katılma payı konusu yapılmayan ve ilgililerin isteğine bağlı hizmetler için uygulanacak ücret tarifesini belirlemek. g) Şartlı bağışları kabul etmek.*

h) *Vergi, resim ve harçlar dışında kalan ve miktarı Beşbin YTL'den fazla dava konusu olan belediye uyuşmazlıklarını sulh ile tasfiyeye, kabul ve feragate karar vermek.*

i) *Bütçe içi işletme ile 6762 sayılı Türk Ticaret Kanununa tâbi ortaklıklar kurulmasına veya bu ortaklıklardan ayrılmaya, sermaye artışına ve gayrimenkul yatırım ortaklığı kurulmasına karar vermek.*

j) *Belediye adına imtiyaz verilmesine ve belediye yatırımlarının yap-işlet veya yap-işlet-devret modeli ile yapılmasına; belediyeye ait şirket, işletme ve iştiraklerin özelleştirilmesine karar vermek.*

k) *Meclis başkanlık divanını ve encümen üyeleri ile ihtisas komisyonları üyelerini seçmek.*

l) Norm kadro çerçevesinde belediyenin ve bağlı kuruluşlarının kadrolarının ihdas, iptal ve değiştirilmesine karar vermek.

m) Belediye tarafından çıkarılacak yönetmelikleri kabul etmek.

n) Meydan, cadde, sokak, park, tesis ve benzerlerine ad vermek; mahalle kurulması, kaldırılması, birleştirilmesi, adlarıyla sınırlarının tespiti ve değiştirilmesine karar vermek; beldeyi tanıtıcı amblem, flama ve benzerlerini kabul etmek.

o) Diğer mahallî idarelerle birlik kurulmasına, kurulmuş birliklere katılmaya veya ayrılmaya karar vermek.

p) Yurt içindeki ve İçişleri Bakanlığının izniyle yurt dışındaki belediyeler ve mahallî idare birlikleriyle karşılıklı iş birliği yapılmasına; kardeş kent ilişkileri kurulmasına; ekonomik ve sosyal ilişkileri geliştirmek amacıyla kültür, sanat ve spor gibi alanlarda faaliyet ve projeler gerçekleştirilmesine; bu çerçevede arsa, bina ve benzeri tesisleri yapma, yaptırma, kiralama veya tahsis etmeye karar vermek.

r) Fahrî hemşerilik payesi ve beratı vermek.

s) Belediye başkanıyla encümen arasındaki anlaşmazlıkları karara bağlamak.

t) Mücavir alanlara belediye hizmetlerinin götürülmesine karar vermek.

u) İmar plânlarına uygun şekilde hazırlanmış belediye imar programlarını görüşerek kabul etmek.

3.4.3. Belediye Encümeni

Belediye meclisi, belediyenin karar organıdır ve 2972 sayılı Mahalli İdareler ile Mahalle Muhtarlıkları ve İhtiyar Heyetleri Seçimi Hakkında Kanunda gösterilen esas ve usullere göre seçilmiş üyelerden oluşur (MİGM, 2016). Belediye kanununun 33. Maddesine göre: “Belediye encümeni, belediye başkanının başkanlığında:

a) “İl belediyelerinde ve nüfusu 100.000’in üzerindeki belediyelerde, belediye meclisinin her sene kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği üç üye, malî hizmetler birim amiri ve belediye başkanının birim amirleri arasından bir sene için seçeceği iki üye olmak üzere yedi kişiden,

b) Diğer belediyelerde, belediye meclisinin her yıl kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği iki üye, malî hizmetler birim amiri ve

belediye başkanının birim amirleri arasından bir yıl için seçeceği bir üye olmak üzere beş kişiden oluşur.” Kanunen haftada birden az olmamak üzere günü ve yeri önceden belirlenen toplantılara belediye encümenleri de çağırılır. Karar, oy çoğunluğuna göre alınır. Şayet oylar eşit çıkarsa, başkanın bulunduğu tarafın kararına göre karar alınır.

Belediye encümeninin görev ve yetkileri ise şunlardır⁴:

a) “Stratejik plân ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip belediye meclisine görüş bildirmek.

b) Yıllık çalışma programına alınan işlerle ilgili kamulaştırma kararlarını almak ve uygulamak.

c) Öngörülmeven giderler ödeneğinin harcama yerlerini belirlemek.

d) Bütçede fonksiyonel sınıflandırmanın ikinci düzeyleri arasında aktarma yapmak.

e) Kanunlarda öngörülen cezaları vermek.

f) Vergi, resim ve harçlar dışında kalan dava konusu olan belediye uyuşmazlıklarının anlaşma ile tasfiyesine karar vermek.

g) Taşınmaz mal satımına, trampasına ve tahsisine ilişkin meclis kararlarını uygulamak; süresi üç yılı geçmemek üzere kiralanmasına karar vermek.

h) Umuma açık yerlerin açılış ve kapanış saatlerini belirlemek.

i) Diğer kanunlarda belediye encümenine verilen görevleri yerine getirmek.” tir.

3.4.4. Belediye Personeli

Belediye personelinin (hizmet alımı personeli hariç) istihdam edilmesindeki ana mevzuat “Belediye ve Bağlı Kuruluşları İle Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelik” tir. Söz konusu yönetmelik Ülkemizdeki tüm belediyeleri ve bu belediyelerce kurulmuş bağlı kuruluşları kapsamaktadır. Belediye personel rejimi 5393 sayılı Belediye Kanununun getirdiği küçük farklar dışında genel personel rejimi ile iç içe olan bir konudur. Belediye personel rejimi ülkenin genel personel rejimi, yani genel kamu hizmeti ve bu hizmeti görenlere

yönelik temel politikalar doğrultusunda düzenlenmiştir. Genel olarak, merkezi yönetim-yerel yönetim ilişkisi çerçevesinde tanımlanan üç tür personel sistemi belediyelerde uygulanmaktadır. Bunlardan ilki, yerel yönetimler ve merkezi idare için tek tip bir kamu personel sistemini öngören “birleşik personel sistemi”dir. Bu sistemde belediye personelinin merkezi idare personelinden farkı yoktur. Birleşik sistemde, merkez ve yerel idare personeli tek bir personel sistemi oluşturur, her iki birim arasında geçiş mümkündür, yerel yönetim kadrolarını oluşturma, işçi sayısını belirleme ve atama yapma, sözleşme yapma yetkisi genellikle yerel yönetime danışıldıktan sonra merkezi idarenin elindedir (Karahanoğulları, 2005, s.288).

İkincisi yerel yönetim personeli için merkezi idare personelinden ayrı bir sistemin öngörüldüğü “ayrı personel sistemi” yer alır. Buna göre, belediye personel yönetimi merkezi idareden tamamen özerk olarak yürütülmektedir. Her belediye personelinin kendi istihdam etmektedir. Ayrı personel sisteminde yerel yönetimler, her biri farklı ya da ortak ama merkezi idareden ayrı bir personel sistemine sahiptir; merkezi merkezle yerel yönetim arasında personel geçişi mümkün değildir. Kadrolarını oluşturma, işçi sayısını belirleme ve atama yapma, sözleşme yapma yetkisi yerel yönetimdedir (Eken, 2005, s109).

Üçüncüsü ise her iki sistem arasında yer alan “karma personel sistemi”dir. Bu sistemde çalışanlar belediyeler tarafından istihdam edilmektedir. Ancak belediyelerin personel yönetimi, merkezi idare tarafından yönlendirilmekte ve denetlenmektedir. Türkiye’de Cumhuriyetin kuruluşundan bu yana birleşik personel sistemine yakın karma model uygulanırken, yeni düzenlemelerle ayrı personel sistemine yakın karma modele geçiş öngörülmektedir (Eken, 2005, s. 110).

657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 4’üncü maddesi; kamu kurumlarındaki istihdam şekillerini düzenlemektedir. Buna göre, kamu hizmetleri, memur, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçiler eliyle yürütülür. Bu dört istihdam biçimi dışında personel çalıştırılması mümkün değildir. Fakat yasal çerçeve açık olmakla birlikte, belediyelerde uygulama oldukça farklı özellikler taşımaktadır. Uygulamada dört istihdam türü ortaya çıkmıştır; ancak bunlar kanunlarla sayılan istihdam türlerinden farklıdır (Güler,2001,s.24).

Belediye personelinin genel olarak;

- 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununa göre çalışmakta olan devlet memuru,

- 4857 Sayılı İş Kanununa göre çalışmakta olan kadrolu (daimi - sürekli) işçi,
- 5393 Sayılı Kanuna tabi çalışmakta olan sözleşmeli personel,
- 4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu kapsamında düzenlenen hizmet alım ihaleleri sonucunda yüklenici firmalar tarafından istihdamı gerçekleştirilen işçi personel olarak gruplandırılmaktadır.

3.4.5. Belediye Paydaşları

Değişen ve gelişen kamu yönetimi anlayışının en önemli unsurlarından biri olan katılımcılık, hizmet ve faaliyetlerin ilgili tüm taraflarla koordinasyonlu olarak geliştirilmesini ve sürdürülebilir kılınmasını öngörmektedir. Belediye hizmet ve faaliyet üretiminde ilgisi olan, kurumdan doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya kurumu etkileyen kişi, grup veya kurumları paydaş olarak tanımlanmaktadır (Çukurçayır, 2009, s. 24).

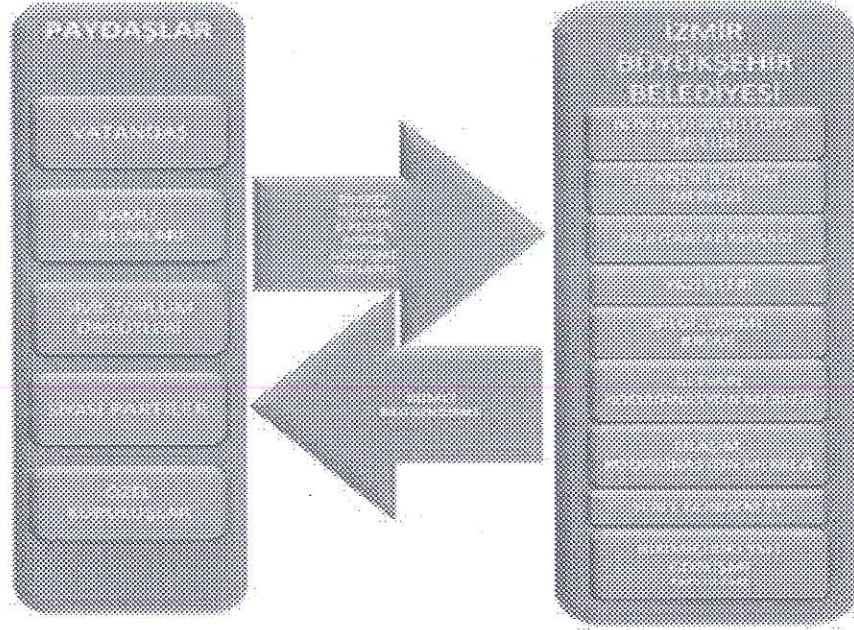
Paydaşlarıyla çeşitli iletişim kanalları sayesinde sürdürülebilir bir iletişim yapısı oluşturan belediye, günün her saatinde kesintisiz bir şekilde paydaşlarıyla etkileşim içerisinde bulunmaktadır (Arslan, 2005, s. 56).

Kamu kurumları arasında iletişim ağları en geniş olan belediyeler kaynaklarını, gerçekleştirdikleri hizmet, proje ve faaliyetlerini, sürdürebilmeleri için diğer kurumlar gibi işbirliğine ihtiyaçları vardır. Hizmet ettikleri yerel yapıyı tanıyarak, eğilimleri tespit ederek değişimleri takip ederek çalışmalarını çevresel işbirliği içerisinde sürdürmek belediyelerin kaynaklarını yönetmelerine artı değer sağlamaktadır. Bu noktada belediyelerin tüm faaliyetlerinden doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenen paydaşları ile güçlü ve sağlam bir iletişim içerisinde olmaları gerekmektedir.

Belediyeler için paydaşlar, kamu örgütleri ve çalışanları, özel sektör grupları veya şirketler, işadamları, sivil toplum örgütleri, politikacılar, tedarikçiler, sendikalar, yerel halk ve iç paydaşlar (çalışanlar, meclis üyeleri, belediye şirketleri) olarak ele alınabilmektedir. Teorik çerçevede ve uygulamada nu değişkenler arasından en önemlisi yerel halk olarak kabul görmektedir. (E-AKADEMİ, 2016). Özellikle seçimden etkilenen yapılar olarak belediyeler yerel halkı memnun etme ve onların beklentilerine hitap edebilme isteği içerisinde çalışmalarını sürdürmektedirler. Bu noktada paydaş analizine ihtiyaç duymaktadırlar. İç ve dış paydaş olarak iki grupta toplanılabilen belediye paydaşları, iyi bir şekilde analiz

edilerek karşılıklı talep ve beklentilerin sağlanması ile hizmetlerin sorunsuz bir işlerlik kazanmasına yardımcı olmaktadır.

Paydaşlarıyla çeşitli iletişim kanalları sayesinde sürdürülebilir bir iletişim yapısı oluşturan İzmir Büyükşehir Belediyesi günün her saatinde kesintisiz bir şekilde paydaşlarıyla etkileşim içerisinde bulunmaktadır. Bu işleyişe ait akış süreci aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir:



Şekil 4: Belediye Paydaşları (DEU İKTİSAT, 2016)

Türkiye’deki belediyelerin geneli için bu şekilde sürdürüldüğü söylenebilen paydaş iletişimi kurumların her an karşı karşıya kaldıkları bir durumdur. Yukarı da belirtilen genel sınıflandırmaya ilaveten her müdürlük ya da daire başkanlığı için kendi alanlarında çok daha fazla ayrıntı da bir paydaş ağı söz konusu olmaktadır. Son dönemlerde özellikle geleneksel ve sosyal medya ayrı bir paydaş ağını simgelemektedir.

3.5. Belediyeler Açısından Kurumsallaşma ve Kurumsal İletişim Yönetimi

Kamu kurumları arasında iç ve dış hedef kitle ağı en geniş kurumlar arasında yer alan belediyelerin, tıpkı özel kuruluşlarda olduğu gibi kurumsallaşma ve profesyonel iletişim kurabilmeye yönelik stratejik hedefleri bulunmaktadır. Bu doğrultuda kurumsallaşma hedefi bulunan ya da var olan kurumsal yapılanmayı sürdürülebilir kılmayı hedefleyen belediyeler için, kurumsallaşmanın neleri

gerektirdiği ve hangi etki ile sürdürülebilir olduğunu tespit etmek gerekmektedir. Kurumsal teorinin çıkış noktası olan sürdürülebilirlik ve rasyonalite gerçeğinden hareketle, kamusal kurumlar açısından kurumsallığı korumanın oldukça zor olduğunu söylemek mümkündür.

Kurumsallaşma hedefini benimseyen belediyelerin, çağın gerektiği şekilde uyum sağlayarak çalışmalarını sürdürebilmeleri için yeniden yapılanmaları gerekmektedir. “Yeniden yapılandırma çalışmaları, kurumsallaşma perspektifinin de öngördüğü şekilde örgütlü yapıyı daha rasyonel ve eş biçimli hale getirerek kurumsal yapı içerisinde çözüm bulmakta, dolayısıyla kurumsallaşmaya katkıda bulunmaktadır” (Sarica, 2015, s. 321). Bu nedenle kurumsal yaklaşımdan hareketle, kamusal kurum olarak belediyelerin, kurumsal olabilmeleri için yeniliklere yüzlerini dönük tutarak, yapılarını korumaları gerekmektedir. Yeniliklerden haberdar olmak, iç ve dış çevreye bu yenilikleri benimsetmek sürdürülebilirliğin, besleyicisi olmaktadır. Bu süreci destekleyen en önemli güç ise kurumların iletişim yapısıdır. Kurumsallaşma teorisinin ileri sürdüğü şekilde değişen koşullara bağlı olarak yeniden yapılandırılan kurumsal yapıların, iletişim teknik ve yöntemlerinden bağımsız olarak ilerlemesi düşünülememektedir. Gün geçtikçe artan iletişim ağ, biçim ve teknikleri, kurumların kendisini, iç ve dış hedef kitlelere tanıtarak benimsetmesinin tek yolu olmaktadır. Kurumsal çevreyi anlamak, onlarla anlaşmak ve kurumun kendisini çevreye anlatabilmesi sürdürülebilirliği beraberinde getirmektedir.

Belediyeler siyasi ve toplumsal nedenlerden dolayı değişimleri sıklıkla yaşayan kurumlar olarak kurumsallaşma sorunu en belirgin yapılar olarak ortaya çıkan yapılardır. Fakat belediyeler sahip oldukları kitleleri yönetebilmek ve memnun edebilmek için değişime ve yeniliğe en çok ihtiyacı olan kurumlar olarak kurumsallaşma hedefleri korumaya çalışmaktadır. Özellikle coğrafi büyüklüğe, tarihi birikime, güçlü bir bütçeye sahip belediyeler için sahip oldukları bu dinamikleri yönetmek yıllardır zor olmuştur. Kanunların gerektirdiği yasal sınırlılıkların belirlediği çizgiler içerisinde kurumsal yönetim ve kurumsallaşma için profesyonel bir kurumsal iletişim becerisine ihtiyaç duyulmaktadır. Kurumsallaşma teorisinin bahsettiği sürdürülebilirlik ve devamlılığın sağlanması için kurumsal yönetim ilkelerine bağlı kalınarak kitlelerle iletişim kurmak, kurumsal güç artışını mümkün hale getirmektedir. Adil, şeffaf, sorumluluk ve hesap verilebilir bir kurumsal tavır

içerisinde tüm hedef kitleleriyle iletişime geçen kurumların kimliği, itibarı, kültürü, imajları nesilden nesile aynı şekilde aktarılabilmektedir.

Belediyelerin kurumsallaşabilmelerinde en belirgin zorluk olarak karşımıza çıkan neden değişen seçim sonrası değişen siyasi yapılar olmaktadır. Her yeni yönetim, bağlı bulunduğu siyasal yapılanmanın gerektiği şekilde bir yönetim anlayışına bürünmeye çalışmakta ve değişen liderler, kurumun yapısını kendi düzenlerine gören yeniden oluşturmaya çalışmaktadır. Fakat belediyelerde yönetimler değişse de çoğunlukla değişmeyen yapılar söz konusu olmaktadır. Bu yapılar bağlı bulunulan coğrafi bölgede yaşayan yerel halk ve kurumun düzenini sürdüren çalışanlar ve paydaşlardır. En genel anlamda iç ve dış hedef kitle olarak isimlendirilen yerel halk, çalışanlar ve paydaşlar kurumun kararlarından doğrudan ya da dolaylı biçimde etkilenmektedir. Değişen her düzenin bahsedilen çevre tarafından benimsenmesi oldukça zor olmaktadır. Bu benimsenmenin sağlanması için ise belediyenin iç ve dış hedef kitleleri ile kurumsal iletişimi sağlayan birimlerine büyük rol düşmektedir.

3.6. Belediyelerde Kurumsal İletişimin Yürütüldüğü Birimler

Belediyelerin yapısal durumları gereği tüm birimleri tarafından iletişim stratejilerinin ve yöntemlerinin sorunsuzca devam ettirilmesi önem teşkil etmektedir. İstisnasız her birimde farkında olarak ya da olmayarak kurumsal iletişim yönetimi gerçekleştirilmektedir. Ancak profesyonel anlamda incelendiğinde belediyelerin yerel halkla, paydaşlarıyla, personelleriyle iletişimlerinin en aktif olduğu birimler basın yayın ve halkla ilişkiler ya da özel kalem müdürlükleri olmaktadır. Belediyelerde norm kadro ve yönetmelik gereği kurumsal iletişim müdürlükleri yer almamaktadır. Ancak bu işlev özel kalem müdürlükleri ve halkla ilişkiler müdürlükleri tarafından sürdürülmektedir. Özel kalem müdürlükleri başkan ve çevresinin iletişimini düzenleyen birimlerdir, 5393 sayılı Belediye Kanunu, 15. Maddesinin b fıkrasına göre belediyeler tarafından Özel Kalem Müdürlüğünün çalışmalarını, görev ve yetkileri rastgele incelenen Kocaeli Büyükşehir Belediyesi, Çankaya Belediyesi ve Konya Büyükşehir Belediyeleri belediyenin iletişim ile ilgili çalışmalarının yoğunluğu kurumsal web sitelerinde şu şekilde ifade edilmektedir (KOCAELİ BEL., ÇANKAYA BEL., KONYA BEL., 2016):

- Başkanın kurum içi ve kurum dışındaki resmi ve özel yazışmaları yürütmek.
- Başkan adına belediyeye gelen konukların ağırlamalarını gerçekleştirmek.
- Resmi bayramlar ve törenlerde gerekli tüm protokol ve organizasyon işlerini düzenlemek .(davet, ağırlama, karşılama, ziyaret)
- Başkanın kurum içi ve kurum dışı randevu taleplerini düzenlemek.
- Belediye başkanının programlarını düzenli olarak ayarlamak.
- Başkanlık makamı ve meclis, encümen, personel arasındaki iletişim koordinasyonunu sağlamak.
- Başkanın talimatlarının kurum içerisinde ve dışarısında eksiksizce duyurulmasını sağlamak, müdürlüklerle Başkan arasında hızlı erişimi sağlamak.
- İç ve Dış paydaşlardan gelen dilek ve öneri yönetimini sürdürmek.

Özel kalem müdürlüğü Belediye Başkanın kurum içi ve kurum dışındaki tüm iletişimine hakim olarak, makamın gerektirdiği görev ve sorumlulukları titizlikle sürdüren birimdir. Özel Kalem, Başkana iletilmesi gereken tüm mesajları aktaran ve başkanın kurum içine ve kurum dışına iletmek istediği tüm bilgileri ileten müdürlüktür. Özel Kalem müdürleri ya da müdürlük personelleri, yapılan görevlerin gerektirdiği üzere tüm sözlü, sözsüz ya da yazılı iletişim teknik ve biçimlerine hakim kimselerden oluşması gerekmektedir. Belediye Başkanının ve Başkanlık Makamının protokolünün gerektirdiği biçimde iletişim becerisine sahip olan kişilerden oluşması kurumsal yapının korunması için önem teşkil etmektedir. Belediye Başkanının ve belediye yönetim tarzının dışa yansıyan yüzü olarak özel kalemler etkin bir iletişim ağına sahip birimler olmalıdır. Aksi takdirde gerekli bilgi ve donanıma sahip olmayan kişiler tarafından yönetilen birim, topluma yanlış mesajların verilmesine ve krizlerin yaşanmasına neden olabilmektedir. Krizlerin yaşanmaması ve sağlıklı bir kurumsal iletişim sisteminin kurulması Özel Kalem Müdürlüğünün sorumluluğunda olmaktadır. Özel kalem birimi gibi kurumun ve başkanın dış imajını, itibarını, kimliğini, kültürünü koruyan diğer müdürlük halkla ilişkiler ve basın yayın müdürlüğüdür. Belediyelerde Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüklerinin görev ve sorumlulukları ise yine kurumsal web siteleri üzerinden incelenen Beyoğlu

Belediyesi, Mersin Toroslar Belediyesi ve Fatih Belediyesinde 5393 sayılı belediye kanunu, 5187 sayılı basın kanunu ve 4982 sayılı bilgi edinme kanunu ve bilgi edinme hakkı kanununun uygulamasına ilişkin esas ve usuller göz önüne alınarak benzer biçimde sıralanmaktadır (BEYOGLUBEL,2016):

- Belediyelerin amaç, politika halkla ilişkiler faaliyetleri ile duyurulmasını sağlamak.
- Yerel halkın belediyenin hizmetleri hakkında ki görüş ve önerilerini alarak, istek ve şikayetlerine birimler arası koordinasyonu sağlayarak yanıtlar oluşturmak ve yanıtları iletmek.
- Belediye hakkında medya kuruluşları tarafından oluşturulan tüm haberlerin takibini yapmak ve kurum faaliyetleri ile başkan hakkında medyaya düzenli bilgi akışını sağlamak.
- Yerel halkın ihtiyaçlarını tespit etmek ve kurumsal politikalara yansıtılmak adına anket ve benzeri çalışmalar düzenlemek.
- Belediye ile paydaşları arasında iyi ilişkilerin geliştirilmesine yardımcı olacak organizasyonları düzenlemek.
- Belediyenin hizmet ve politikaların tanıtımına yardımcı olacak geleneksel ve sosyal medya sistemlerini etkin olarak kullanmak.
- Belediye tarafından ağırlanacak konukların ağırlanmasına ve organizasyonuna yardımcı olmak.

Basın yayın halkla ilişkiler müdürlükleri belediyelerin kurum içi ve kurum dışı iletişimini yürüten en büyük müdürlükleri olmaktadır. Belediyenin yerel halka tanıtılması ve halkla ilişkilerin geliştirilerek güven ve iyi hizmet ilişkisi içerisinde sürdürülmesini sağlayan birimdir. Yerel halk ve paydaşlarla olan ilişkilerin yönetimi belediyelerin kendilerini doğru ifade edebilmelerine yardımcı olmaktadır. İç ve dış çevrenin istek, beklenti ve önerilerini dikkate alarak çalışmalarını sürdürmek belediyeler için sağlıklı bir yaşam çizgisine sahip olmalarına katkıda bulunabilmektedir.

Halkla ilişkiler ve basın yayın müdürlükleri tıpkı özel kalem müdürlükleri gibi belediyelerde kurum içi ve kurum dışı iletişim hizmetini sağlamaktadır. Fakat ayrıldıkları nokta özel kalem başkan odaklı iletişim hizmetini sürdürürken, halkla ilişkiler ve basın yayın müdürlüğü kurumsal odaklı iletişim hizmetini

sürdürmektedir. Özellikle halkla ilişkiler müdür, şef ve personelleri tarafından yerel halkla temas daha fazla olmaktadır. Özel kalem iç ve dış protokol iletişimini sağlarken, halkla ilişkiler genel iletişim hizmetine yardımcı olmaktadır. Yazılı, sözlü ve sözsüz iletişim teknikleri ile kurumsal iletişim ağını yöneten birim yöneticileri ya da personelleri kurumsallaşma hedefinin en önemli stratejik güçleri olabilmektedir.

4.ARAŞTIRMA VE YÖNTEM

4.1. Araştırma Amacı

Kamu kurumları arasında hedef kitleleri en geniş kurumlardan olan belediyelerin kurumsallaşabilmelerinin, kurumsal iletişim yönetimi ile gerçekleştirilip gerçekleştirilemeyeceğinin tespit edilmesi ve belediyelerin kurumsallaşabilmelerinin sağlanması için, gerekli kurumsal iletişim faaliyetlerine yönelik tarif ve önerilerin oluşturulması amaçlanmıştır.

4.2. Araştırma Önemi

Bürokrasinin beraberinde getirmiş olduğu sınırlılıklar çerçevesinde, kurumsallaşabilme hedefini stratejik planlarına arasına yerleştiren belediyelerin, hedefe ulaşabilmelerini zorlaştıran bir takım engeller söz konusu olmaktadır. Bu engelleri aşabilmek ve stratejik hedeflerine ulaşmak isteyen belediyelerin, profesyonel kurum içi ve kurum dışı iletişim yönetimi becerisine sahip olmaları gereklidir. Kurumsal iletişim, kurumların sahip oldukları iç ve dış çevre ile interaktif olarak yürüttükleri faaliyetler dizisi olarak kurumsallaşma olgusu ile ilişki içerisindedir. Kurumsallaşma ve kurumsal iletişim yönetimi kavramlarının birbiri ile ilişkilerinin ispatlanmasına yönelik literatürde örnek bir çalışma bulunmamaktadır. Fakat kurumsal iletişim disiplini ile benzer alanlarda yapılmış çeşitli araştırmalar görülmektedir.

Araştırma konusuna ve yöntemine benzer olarak gerçekleştirilmiş Özlem Mütevellioğlu Bekki'nin (2011) Kurumsallaşma Sürecinde Halkla İlişkilerin Rolü İstanbul-Ankara Sivas-Aksaray KOBİ'leri Üzerine Araştırma Yüksek Lisans Tezi bulunmaktadır. Tezde KOBİler üzerinden kurumsallaşma algısı, aşamaları üzerinde halkla ilişkiler çalışmalarının önemi ve gerekliliği üzerinden engeller ve çözümler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda İstanbul-Ankara Sivas-Aksaray'da faaliyet gösteren KOBİ'lerle kurumsallaşma konusunda tespitler ortaya çıkarabilmek için 12

KOBİ ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler sonrasında bilinçli olarak halkla ilişkiler faaliyetlerini sürdüren işletmelerin kurumsallaşmış oldukları, kurumsallaşan işletmelerin de halkla ilişkiler faaliyetlerini düzenli olarak sürdürdükleri tespit edilmiştir.

Belediyelerde kurumsal iletişim yönetimiyle bağlantılı olarak “Belediyelerde Halkla İlişkiler uygulamaları: Çankaya Belediyesi Örneği”, “İstanbul’daki mahalli idarelerde itibar yönetimi uygulanabilirliği”, “Belediyelerde halkla ilişkiler ve Pendik Belediyesi Örneği”, isimli tez çalışmaları yapılmıştır. Literatür incelemesinde görüldüğü üzere; belediyelerdeki iletişim yapısının, yalnızca halka ilişkiler çalışmaları açısından incelenmesi ve belediyelerin kurumsallaşmalarına yönelik iletişim yönetimi uygulamalarının incelenmeyişi araştırmayı gerekli kılan nedenler arasında görülmektedir.

“Belediyelerde Kurumsal İletişimin Kurumsallaşmadaki Önemi, İzmir Belediyeleri Üzerine Bir Araştırma” isimli tez çalışması kurumsallaşma konusunda zorluk yaşayan belediyelerin, bu zorlukla mücadele ederek iletişimin kurumsal hayattaki önemini anlamaları ve engelleri tespit edebilmeleri açısından önemli bir rol oynamaktadır. Belediye geçmişine sahip iletişim alanında tecrübeli yöneticiler üzerinden gerçekleştirilen çalışma bir rol model olarak birçok belediyeye eksik ve aksakları görmeleri açısından yol göstermeyi hedeflemektedir.

4.3. Araştırma Yöntemi

Yaşadığımız dönemi orta çağ yüzyıllarından ayıran en temel özellik bilimdir. Bilim, gözlem ve deneyim yoluyla nedensel yasalar bulma uğraşdır (Yıldırım,2012, s.229). 17. Yüzyıldan bu yana ivme kazanan Babillerin, Eski Yunanlılar ve Avrupalıların öncülük ettiği bilim çalışmaları bugün, devletlerin en güçlü silahları olmaktadır. Bilimin gerçekleştirilebilmesi pozitivist metodolojiye dayanan bir takım araştırma yöntemleri geliştirilmiştir. Bilimsel araştırma sorunun fark edilerek tanımlanması ve çözüm yolları ile bir sonuca ulaşılmasına olanak sağlayan bir takım yöntemlerden oluşmaktadır. Genel olarak sistematik veri toplama ve analiz etme süreci olarak tanımlanabilen ‘Bilimsel Araştırma Yöntemleri’, özelliklerine göre nicel ve nitel olarak iki gruba ayrılmaktadır.

Araştırmanın yöntemi olan Nitel araştırma, bireylerin yaşamlarındaki anlamları tanımlayan çalışmaları, vaka incelemesi, görüşme, kişisel deneyim,

içebakış, gözlemsel, tarihsel ve görsel metinler ile gerçekleştirilmektedir. Nicel araştırmalar, temelinde pozitivist paradigmanın özelliklerini, nitel araştırmalar ise temelinde pozitivist paradigmaya alternatif olarak geliştirilen, pozitivist ötesi paradigmanın özelliklerini taşımaktadır (Kuş, 2003, s.77-106). 20. yüzyıldan itibaren önem kazanan Nitel araştırma yöntemi, araştırmanın tasarlanması ve gerçekleştirilmesinde araştırmacıya esneklik sağlamaktadır. Araştırmanın her aşamasında duruma göre yeni yöntem ve yaklaşımlar geliştirme, araştırmanın kurgusunda değişiklikler yapma nitel araştırmanın özünü oluşturmaktadır. Nitel araştırmaların bir özelliği de keşfedici olmalarıdır. Keşfedici özelliğe sahip araştırmalar, üzerinde az çalışılmış konuları aydınlatmada oldukça kullanışlı ve yararlı olmaktadır (Neuman, 2012, s. 228). Nitel araştırma, disiplinler arası bütüncül bir bakış açısını esas alarak, araştırma problemini yorumlayıcı bir yaklaşımla incelemeyi benimseyen bir yöntemdir. Üzerinde araştırma yapılan olgu ve olaylar kendi bağlamında ele alınarak, insanların onlara yükledikleri anlamlar açısından yorumlanır (Altunışık ve Diğerleri, 2010, s.302).

Özdemir (S.326) Nitel Araştırmanın özelliklerini şu şekilde belirtmektedir:

- Nitel araştırma, insanların olaylara ne tür anlamlar yükledikleri, diğer bir deyişle olayları nasıl niteledikleri sorusuna cevap aramaktadır (Dey, 1993).
- Nitel araştırma, bilgiye tümevarım metodolojisini kullanarak ulaşmaya çalışmaktadır.
- Nitel araştırma paradigması, sosyal gerçeğin insanın algılama ve kavrama süreçlerinden ayrı ele alınamayacağını, dolayısıyla araştırmacının araştırma sürecinde tarafsız kalamayacağını öngörmektedir.
- Nitel araştırma belirli bir süreci kapsamaktadır: Örneklemin belirlenmesi, araştırma konusu verileri belirlenmesi, betimsel ve gerçekeçi nitel verilerin oluşturulmasıdır.

Glaser ve Strauss'un (1967) *Discovery of Grounded Theory* adlı kitapta tartıştıkları gibi, nitel araştırma yoluyla teori oluşturma yaklaşımı sosyal bilimler alanındaki araştırmalara yeni bir bakış açısı getirmiştir. Glaser ve Strauss'a göre, 'geleneksel teoriler' gerçekeeri hep aynı gözle görür ve bu nedenle sürekli bir değişme içinde olan sosyal olguları açıklamada yetersiz kalmaktadır. Geleneksel teorilerde evrensellik önemlidir ve gerçekeer durağan olgular olarak görölmektedir. Fakat sosyal olgular için bir evrensellikten söz edilemez; sosyal olgular durağan değillerdir ve zamana göre yeniden şekillendirilebilirler (Yıldırım A., 2006, s. 10).

Araştırma yöntemlerinden olan nitel araştırma günümüze değin ‘durumsal araştırma’, ‘yorumlayıcı araştırma’, ‘doğal araştırma’, ‘tanımlayıcı araştırma’, ‘teori geliştirme’, ‘içerik analizi isimle anılmıştır. Nitel araştırma özü gereği var olan ya da yeni elde edilecek olan bilimsel konulara yepyeni bir bakış açısı kazandırmayı hedeflemektedir. Glaser ve Strauss’un da belirttiği gibi sosyal olgular için hiçbir zaman evrensel ve mutlak olgudan bahsetmek mümkün değildir. Bilgi değişebilir ve yeniden oluşturulabilir.

Nitel araştırmalarda üç tür veri toplanmaktadır:

1. **Çevresel veriler:** Araştırmanın yer aldığı sosyal, psikolojik, kültürel, fiziksel, demografik özelliklere ilişkindir. Diğer verilere temel teşkil eder ve diğer ortamlarla karşılaştırma yapma imkanı sağlar.
2. **Süreçle ilgili veriler:** Araştırma süresince olanlara ve olanların araştırma grubunu nasıl etkilediğine ilişkindir.
3. **Algılara ilişkin veriler:** Araştırma grubunun süreç hakkındaki düşüncelerine ilişkindir.

Bu çalışmada süreç ile ilgili veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Yıldırım ve Şimşek’e göre bu verileri toplamak için, nitel araştırmada en sık kullanılan yöntemler görüşme, gözlem ve doküman incelemedir (Yıldırım ve Şimşek, 2004, s. 36). Bogdan ve Biklen’e göre de (1992), nitel araştırma yöntemlerinden en sıklıkla kullanılan görüşme olmaktadır. Görüşme, insanların perspektiflerini, tecrübelerini, duygularını ve algılarını ortaya koymada kullanılan oldukça güçlü bir yöntemdir (Yıldırım A. ve Şimşek H., 2006, s. 10). Görüşme tekniği kullanmanın temel amacı genellikle bir hipotezi test etmek değil; bunun aksine diğer insanların deneyimlerini ve bu deneyimleri nasıl anlamlandırdıklarını anlamaya çalışmaktır. Bu nedenle odaklanılan nokta diğer insanların öyküleri, betimlemeleri ve düşünceleridir (Seidman, 1991,s.3).

Görüşme yöntemi özellikle iyi bir iletişim eğitimi ve görüşülecek konu hakkında ön hazırlık yapılmasını gerekli kılmaktadır. Konu hakkında derin bilgi sahibi olmak araştırmacıya kolaylık sağlamakta ve araştırılan konunun gelişimine etki etmektedir. Görüşme, araştırmaya katılan bireylerin belli bir konuda duygu ve

düşüncelerini anlatma etkinliği olarak tanımlanmaktadır. Görüşmenin temel amacı bireyin iç dünyasına girerek onun bakış açısını anlamaya çalışmaktır. Görüşme yoluyla araştırılan konu hakkında bireyin deneyimleri, tutumları, düşünceleri, niyetleri, yorumları, zihinsel algıları ve tepkileri gibi gözlenemeyen bilgilere ulaşılması umut edilir. Yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış, yapılandırılmamış ve odak grup görüşmesi şeklinde farklı görüşme teknikleri vardır (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 120 ; Sönmez ve G. Alacapınar, 2011, s. 108). Yapılandırılmış sorular, görüşme öncesinde araştırma özelliklerine göre açık uçlu olarak hazırlanan soru biçimleridir. Yarı yapılandırılmış sorular ise görüşme öncesinde yapılan hazırlığa ilaveten görüşme esnasında oluşabilecek yeni soruların araştırmaya dahil edildiği biçimler olmaktadır. Yapılandırılmamış sorular ise, araştırmacının başlangıç sorusuyla mülakatı başlattığı, karşılıklı gelişen diyaloglar ışığında bilgilerin toplanmasının amaçlandığı görüşme soruları olmaktadır (Erdoğan, 2007, s. 186,187). Araştırma kapsamında yüz yüze görüşme tekniği kullanılmıştır.

Görüşme formu hazırlanırken dikkate alınması gereken ilkeler şöyle sıralanabilmektedir:

(Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 128):

- Kolay anlaşılabilir sorular yazılması,
- Odak sorular hazırlanması,
- Açık uçlu sorular sorulması,
- Yönlendirmeden kaçınılması,
- Çok boyutlu türden sorular hazırlanması,
- Alternatif sorular ve sondalar hazırlanması,
- Farklı türden sorular oluşturulması,
- Soruların mantıklı bir biçimde düzenlenmesi,
- Soruların geliştirilmesi.

Görüşme tekniğinde önemli olan bir diğer konu da güvenilirlik olmaktadır. Görüşme tekniğinin kullanıldığı araştırmalarda temel veri toplama aracı olarak

görüşmeci kullanıldığı için güvenilirlik görüşmecinin nitelikleri göz önünde bulundurularak incelenmektedir. Görüşme tekniğinin kullanıldığı çalışmalarda görüşmecinin güvenilirliğine yönelik göz önünde bulundurulması gereken etkenler farklı değişkenler ölçüt alınarak incelenebilmektedir. Ses kayıtlarının ve formlarının birbirini tutarlılığı bu ölçütlerden birisi olmaktadır (Tümöklü, 2000, s. 550).

“Belediyelerde Kurumsal İletişimin Kurumsallaşmadaki Önemi, İzmir Belediyeleri Üzerine Bir Araştırma” isimli tez çalışmasında araştırma yöntemlerinden, nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinden olan ‘görüşme’ yöntemi de tezin araştırma temelini oluşturmuştur. Bu araştırmanın amacı belediyelerdeki kurumsal iletişimin kurumsallaşmadaki yerini öğrenmektir. Bunun için İzmir Büyükşehir Belediyesi ve İzmir ili İlçe Belediyeler ile görüşülmüştür. Araştırmada derinlemesine görüşme tekniği ile veri toplanmasının temel nedeni; görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin, bu araştırma yönteminde kullanılıyor olmasıdır. Bu da, daha gerçekçi ve bütünsel sonuçlara ulaşılmasını sağlamak adına önemlidir. Belediyelerde kurumsal iletişim departmanının var olmaması nedeniyle, kurumsal iletişim yönetiminin Özel Kalem ya da Halka İlişkiler Departmanları tarafından yürütüldüğü görüşünden hareketle, belirlenen araştırma soruları ile yüz yüze ve online görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Sözlü iletişim aracılığıyla, iletişim alanında uzman kişiler ile gerçekleştirilen görüşmelerde, araştırma sorularına yönelik olarak farklı perspektifler elde edilmeye ve fikir oluşturmaya çalışılmıştır.

4.4. Kavramsal Çerçeve

Araştırma temel olarak kurumsallaşma, kurumsal teori ve kurumsal iletişim kavramları etrafında şekillenmektedir. Kurumsallaşma kavramını anlayabilmek ve kurumlar için öneminin kavrayabilmek adına yeni ve eski (geleneksel) kurumsallaşma teorisini incelemek gerekmektedir. Kurumsal teori değişik araştırmacılarca farklı yönlerden incelenmiştir. Kurumsal teori işletmelerin çevrelerinden hangi nedenlerden dolayı etkilenerak değiştiğini açıklamakla birlikte kurumsallaşmanın nasıl olacağı konusunda yeterli ve somut öneriler getirmemektedir. Kurumsal teori sosyal davranışa denge ve mana veren yapılar ve eylemler olarak tanımlanan kurumları incelemektedir ve örgütsel karar vermenin sosyal boyutlarına odaklanmakta ve kurumsal çevrenin varlığını dikkate almaktadır

(Apaydın, 2009,s.4). Kurumsallaşma teorisi günümüzde yeni kurumsalcı yaklaşım çerçevesinde zaman içerisinde değişime uğramış yeniden tanımlanmıştır. Yeni kurumsallaşma teorisi, temel ve ikincil kurumlar tarafından temsil edilen içselleştirilmiş norm ve değerlerin, bireyler, örgütler ve örgütsel alanlar üzerindeki etkilerini inceleme konusu yapmaktadır (Bresser ve Millonig, 2003, s. 222). Yeni kurumsalcılar, örgütsel yapılar ile örgütlerin içinde buldukları daha geniş bir sosyal çevre arasındaki ilişkinin anlaşılmasına önemli ölçüde katkıda bulunmuşlardır. Literatür araştırmasında da bahsedilen bu tanımlaya göre kurumlar çevrelerinden etkilenen değişken yapılar olmaktadır. Kurumsallaşma olgusunun geleneksel ve yeni kurumsal teoride bahsedildiği üzere sürekliliği ifade edebilmesi adına etkileşime ihtiyacı söz konusudur. Etkileşimin sağlanabilmesi için de kurumlar tarafından başvurulan kurumsal iletişim yöntemlerini incelemek gerekmektedir.

Kurumsal iletişim kavramının ise halkla ilişkiler kavramıyla iç içe bir kavram oluşu nedeniyle, kurumsal iletişim kullanımı halkla ilişkiler'in kurucularından Edward Bernays tarafından başlatıldığı bilinmektedir. Fakat iletişimin kurumsal boyuta taşınması halkla ilişkiler kavramı ile gerçekleşmeye başlamıştır. Kurumlarda iletişimini yönetimini tarif etme üzere kullanılan "*kurumsal iletişim*" kavramı, "Amerika Birleşik Devletleri İş Dergisi olan Fortune'ın 1972'de ilk, yıllık kurumsal iletişim seminerinde yaygın bir şekilde kullanılarak halkın dikkatinin çekildiği bilinmektedir" (Vural&Bat, 2013,s.27).

Amerikalı araştırmacılar Grunig ve Hunt 1984 yılında halkla ilişkilerin tarihsel gelişimini dört modele oturturken, halkla ilişkiler faaliyetlerinde bulunan kurumun iletişim tarzını esas almışlardır. Basın ajansı ve kamuyu bilgilendirme modelleri zaman zaman gerçek olmayan tek yönlü bilgi iletimini içerirken iki yönlü asimetrik ve iki yönlü simetrik modeller çift yönlü bir iletişim üzerine yapılmışlardır. Ancak iki yönlü asimetrik modelde, iki yönlü simetrik modelin aksine, hedef grubundan gelen tepkiyi değerlendirilirken, buna uyum sağlanması hedeflenmektedir. Günümüzün çağdaş kurumlarının tercih ettiği iki yönlü simetrik modelde ise, kuruluş hedef grubuyla iletişimin neticesinde ortak bir nokta arama çabası içerisinde olmaktadır (Okay, 2013, s.148). Kurumsal iletişim kavramını halkla ilişkiler kavramı ile ilişki içerisinde olması dolayısıyla Okay'ın da belirttiği gibi dört model üzerinden değerlendirildiğinde iki yönlü simetrik modeli temel aldığı söylemek mümkündür.

Kurumsal iletişim kavramını, iletişim kavramından hareketle oluşturulan, kurumsal yönetime uyarlama çabalarının bir sonucu olarak görmek mümkündür. Kurumsal iletişim, örgütlerin yapısına bağlı olarak gerçekleştirilen kuruma özgün, iletişim yöntemidir. Bu noktada kurumsal yapılanmanın sağlanması için kurumsal iletişimin incelenmesi gerekmektedir. Kurumsallaşmanın gerçekleşmesine en çok ihtiyaç duyulan kurumlardan bir tanesi olarak belediyelerin yapısal özellikleri araştırman kapsamında incelenmiş ve kurumsal iletişimin gerçekleştirildiği departmanlar üzerinden kavramlaştırma yapılmıştır. Bahsedilen tüm bu yaklaşımlar çerçevesinde “Belediyelerde Kurumsal İletişimin Kurumsallaşmadaki Önemi, İzmir Belediyeleri Üzerine Bir Araştırma” isimli tez çalışmasının, kuramsal çerçevesini oluşturmaktadır.

4.5. Araştırma Soruları

Araştırma soruları 3 ayrı unsur üzerinden oluşturulmuştur. Kurumsallaştırma, kurumsal iletişim ve belediyeler. Bu üç ayrı unsur birbiriyle ilişkilendirilmiştir.

R1 –Kurumsallaşma, kurumsal iletişim yönetimi açısından önemli midir?

R2-Kurumsallaşmanın sağlanabilmesi ve korunabilmesi için kurumsal iletişim yönetiminin yöntem ve araçlarına ihtiyaç var mıdır?

R3-Belediyelerde kurumsallaşma, kurumsal iletişim yönetimi uygulamaları ile sağlanabilir mi?

4.6. Araştırma Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma yönteminin gerektirdiği coğrafi zorluklar göz önüne alınarak araştırma evreni Türkiye’deki belediyeleri temsilen İzmir belediyeleri olarak belirlenmiştir. Derinlemesine görüşme az sayıda insandan detaylı bilgi elde etmek için kullanılan veri toplama tekniklerinden biridir. İzmir belediyelerinin tamamı ile görüşmek belediyelerdeki iş yoğunluğu nedeniyle zordur. Zamanın ve imkanların kısıtlı olması, randevu almanın zor oluşu nedenleriyle, evreni temsilen 11 belediyenin özel kalem ya da halkla ilişkiler müdürleri görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerde derinlemesine görüşme tekniği kullanılmıştır. Seçilen belediyeler rastgele seçildiği ve bir defaya mahsus veri toplandığı için bu çalışma kesitsel çalışmadır. Derinlemesine görüşme tekniği nitel araştırmalarda sık kullanılan bir yöntemdir. Görüşme sürecinde araştırmacı cevapları dikkatle dinlemeli, görüşme

planlandığı gibi sürüp sürmediği kontrol edilmeli ancak standart bir görüşme gibi yapılmamalıdır. Araştırmacı kişiyi dinlemeli ve yönlendirmekten kaçınılmalıdır.

4.7. Veri Toplama Tekniği

Bu çalışmanın amacı İzmir Büyükşehir Belediyesi ve ilçe belediyelerinin kurumsallaşmayı kurumsal iletişim yöntemleri ile gerçekleştirip gerçekleştirmediğini ölçmektir. İzmir Büyükşehir Belediyesinin 33 ilçe belediyesi bulunmaktadır. Araştırmamıza bu ilçelerden Bornova, Karabağlar, Karşıyaka, Buca, Konak, Beydağ, Güzelbahçe, Aliağa, Menderes ve Menemen Belediyeleri ile İzmir Büyükşehir Belediyesi katılmıştır. Bu belediyelerin Basın Yayın Halkla İlişkiler Müdürleri, Memurları ve Yönetici Asistanlarına uygulanan anket iki bölümden meydana gelmektedir. Ön anket formunda 14 madde yer almaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılanların, cinsiyetleri, öğrenim durumlarını, görev yerleri ve hizmet durumlarını kapsayan demografik bilgiler ve hizmet bilgileri bulunmaktadır. Bu maddeler ile araştırmaya katılanlar ile ilgili genel bilgiler elde edilmiştir. İkinci aşama anket formuyla araştırmaya katılanların kurumsal iletişimin önemi ve kurumsal iletişimin yönetiminin çalıştıkları belediyede işleyişi ile ilgili görüşleri alınmıştır. Araştırma formları yüz yüze ve e-posta yoluyla sorular cevaplandırılmıştır.

Araştırmaya katılanların görüşlerini ortaya çıkarmak amacıyla derinlemesine görüşme tekniği ile görüş ve düşünceleri üzerinde nitel analiz yapılmıştır. Nitel araştırmayı, “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlamak mümkündür (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 39). Uzmanlar nitel veri analizinde üç yol önermektedir. Birinci yol, toplanan verinin özgün (orijinal) formuna mümkün olduğu kadar sadık kalarak ve gerektiğinde araştırmaya katılan bireylerin söylediklerinden doğrudan alıntı yaparak betimsel bir yaklaşımla verileri okuyucuya sunmaktır. İkinci yol ise, birinci yaklaşımı da içeren bir biçimde, bazı nedensel ve açıklayıcı sonuçlara ulaşmak amacıyla “sistemik analiz” (içerik analizi) yapmaktır. Yani, veriler betimsel bir yaklaşımla sunulur ve buna ek olarak belirlenen bazı temalar ve temalar arası ilişkiler belirlenir. Üçüncü yaklaşımda ise araştırmacı, birinci ve ikinci yaklaşımı temel alır ve buna ek olarak, veri analizi

sürecine kendi yorumlarını da dâhil eder. Burada araştırmacının katılımcı ve öznel yönü daha çok ön plana çıkmakta, veri toplamanın yanında veri analizinde de, kendi yorumları ve anlayışı ile araştırmacı daha etkin bir rol üstlenmektedir (Yıldırım, A., Şimşek, H., 2006). Bu araştırmada nitel analiz türlerinden betimsel analiz kullanılmış ve betimsel analiz genel tarama yöntemiyle yapılmıştır. Katılımcıların bakış açılarını daha iyi yansıtmak için araştırmaya katılanların cevaplarından alıntılara yer verilmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda anket verilerini desteklemek amacıyla yüz yüze görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme 11 kişiye yapılmış, görüşme soruları bizzat araştırmacı tarafından sorulmuş ve her görüşme yaklaşık 30 dakika sürmüştür. Pozitivist Metodolojinin ayrıştırdığı araştırma yöntemlerinden, Nitel araştırma kapsamında derinlemesine ‘görüşme’ tekniği kullanılarak İzmir Belediyeleri’ni temsilen seçilen 10 ilçe belediyesi ve İzmir Büyükşehir Belediyesinin iletişim alanındaki özel kalem ya da halkla ilişkiler yöneticileri ile yapılandırılmış soru formları ile çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

4.8 Evren ve Örneklem

Araştırmalarda “Birincil kaynaklardan veri toplamak; zaman, maliyet ve diğer nedenlerden dolayı zor bir iş olduğundan, ana kütlemin tümünü gözlem altına alma veya ana kütleli tam olarak sayma yerine, ana kütleli nitelik ve nicelik yönünden temsil eden bir örneklemin belirlenmesi yoluna gidilir” (İslamoğlu, 2003, s. 143,144). Bilimsel araştırmalarda doğru bilgi sahibi olmak ve doğru karar vermek esastır. Bu yüzden doğru bilgilere ulaşmak ve elde edilen bilgileri genelleştirmek ihtiyacı vardır (Arıkan, 1994, s.129). Bir araştırmanın sonuçları ne kadar fazla genellenebiliyorsa değeri de o oranda artar. Bilim, genellenebilirliği olan bilgiler bütünü olduğu için araştırmalarda geniş bir alanda genellenebilirliği olacak bilgiler elde etmeye çalışmak önemlidir (Karasar, 2005, s.109-110). Örneklem, belli kurallara göre, belli bir evrenden seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeterliği kabul edilen küçük kümedir. Araştırmalar çoğunlukla örneklem kümeler üzerinde yapılır ve elde edilen sonuçlar ilgili evrenlere genellenir (Karasar, 2005, s.110-111).

Amaçsal örnekleme olasılığı olmayan örnekleme türüdür. Araştırmacı, evrenin tipik bir örneği olduğunu düşündüğü bir grubu örneklem olarak seçer. Örneklem sayısının belirli olmadığı ve araştırmacının evren hakkında bilgili olduğu durumlarda kullanılabilir. Araştırmada örneklem türü olarak amaçsal örnekleme

seçilmiştir. Araştırma katılımcılarla ile görüşülüp anket değerlendirmesi yapılarak gerçekleştirilmiştir. Bu anket formları ile katılımcıların görüşleri değerlendirilmiştir. Bu araştırma da nitel araştırma modeli kullanılmaktadır. Araştırma verileri derinlemesine görüşme tekniği ile toplanmıştır.

Örneklem seçiminde ise araştırma amacına uygun olarak yapılan olasılıklı olmayan örneklem çeşitlerinden amaçsal örneklem tekniği uygulanmıştır. Amaçlı örneklem; Bu araştırmanın amaçları doğrultusunda bir evrenin temsilci bir örneği yerine, amaçsal olarak bir ya da birkaç alt kesimini örnek olarak alındığı örneklemdir (Sencer, 1989, s.386). “Olasılık teorisine dayalı olarak geliştirilmiş olan nicel örneklem yaklaşımlarının aksine amaçlı örneklem modelinde temel amaç, araştırmanın konusunu oluşturan kişi, olay ya da durum hakkında ve belirli bir amaç doğrultusunda derinlemesine bilgi toplamaktır” (Özdemir, 2010, s.327).

Bu görüşten hareketle; Belediyelerde kurumsal iletişim departmanı bulunmayışı, fakat bu görevin ağırlıklı olarak halkla ilişkiler ve kısmen özel kalem yöneticileri tarafından gerçekleştirilebileceği öngörüsüyle görüşme tekniği ile amaçsal örnekleme yoluna gidilmiştir. Nüfus yoğunluğu arttıkça, kurumlar açısından hedef kitleleri ile iletişime geçme ve hedef kitlelerini yönetme zorlaşmaktadır. Belediyelerde kurumsal iletişim yönetimi ve kurumsallaşma arasındaki etkisel ilişkiyi araştırmak amacıyla Türkiye’deki tüm belediyelerin kurumsal iletişim yönetimini gerçekleştiren yöneticilerin oluşturduğu evreni temsilen seçilen 1 Büyükşehir ve nüfus yoğunluğu en büyük 10 İzmir İlçe Belediyesi’nin Özel Kalem ya da Halka İlişkiler Müdürleri ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşme gerçekleştirilen belediyelerin ilk 5’i ile yüz yüze, diğerleri ile ise online ortamda mail aracılığı ile iletişime geçilmiştir. Yüz yüze görüşmelerin gerçekleştirilmesinde hedef kitle nüfusunun yoğunluğu göz önüne alınarak en kalabalık 5 ilçe belediyesi olan Bornova Belediyesi, Karşıyaka Belediyesi, Karabağlar Belediyesi, Konak Belediyesi ve Bayraklı Belediyesi seçilmiştir. Online görüşmelerde ise; Menderes Belediyesi, Beydağ Belediyesi , Güzelbahçe Belediyesi , Menemen Belediyesi, Aliağa Belediyesi Araştırma kapsamında örneklem grubu olarak seçilerek iletişim faaliyetlerini yürüten 11 yönetici ile yapılandırılmış soru formları ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Araştırmada görüşmelerle ilgili bulguların sunumunda katılımcıların bakış açılarını daha iyi yansıtmak amacıyla araştırmaya katılanların görüşlerinden aynen alıntılara da yer verilmiştir. Katılanların isimlerinin kullanılması uygun görülmediğinden her

katılımcıya numaralandırılarak kodlar oluşturulmuştur. Örneğin; görüşme yapılan belediyeler için A Belediye , B Belediye şeklinde kısaltmalar kullanılmıştır.

- Araştırmamıza katılan belediyeler ve katılımcı sayıları

Tablo 9: Araştırmaya Katılan Belediyeler

Belediye	Katılımcı Sayısı	Kısaltma
İzmir Büyükşehir Belediyesi	1 kişi	A Belediyesi
Karşıyaka Belediyesi	1 kişi	D Belediyesi
Bornova Belediyesi	1 kişi	B Belediyesi
Karabağlar Belediyesi	1 kişi	C Belediyesi
Konak Belediyesi	1 kişi	F Belediyesi
Buca Belediyesi	1 kişi	E Belediyesi
Menderes Belediyesi	1 kişi	G Belediyesi
Menemen Belediyesi	1 kişi	H Belediyesi
Aliağa Belediyesi	1 kişi	I Belediyesi
Beydağ Belediyesi	1 kişi	J Belediyesi
Güzelbahçe Belediyesi	1 kişi	K Belediyesi

4.9 Verilerin Analizi

Nitel araştırmalarda, örneklem büyüklüğü araştırmanın amacına ve sahip olunan olanaklara göre kararlaştırılır. Bizim çalışmamızda araştırma evreni belirlerken Amaçsal Örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçsal (Monografik) ve Teorik Örnekleme Seçim Tekniği Bazı durumlarda örneklem, evrenin özellikleri hakkındaki bilgiye dayanılarak ve araştırmanın amacına göre seçilir. Bu tip örnekleme amaçsal örnekleme adı verilir. Amaçsal örneklemede araştırmacı, evreni temsil ettiğini, evrenin tipik bir örneği olduğunu düşündüğü bir alt grubu örneklem olarak seçer. Özellikle örneklem çerçevesinin belirli olmadığı ve araştırmacının evren hakkında bilgili olduğu durumlarda kullanılır (BİNGOL, 2016).

Bu bölümde belediye çalışanlarının kurumsal iletişime bakış açıları araştırmak için yapılan anket çalışmaları yorumlanmıştır. Öncelikle veri seti içerisinde yanlış ya da eksik cevap olup olmadığı kontrol edilmiştir. Toplanan veriler

IBM SPSS Statistics 21 programı ile analiz edilmiştir. IBM SPSS programı bir çok alanda kullanılan istatistiksel bir yazılımdır. İlk sürümü 1968 yılında piyasaya sürülmüştür. Tanımlayıcı İstatistikler, test istatistikleri ve sayısal tahminleme gibi işlemlerde kullanılabilir. En son SPSS 23 versiyonunu piyasaya çıkartmıştır.

4.9.1. Bulgular

- **Demografik Özellikler**

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler frekans analizi yardımıyla test edilmiştir. Demografik özellikler cinsiyet, eğitim, yaş, çalışılan kamu idaresi, görev ve tecrübe değişkenlerinden oluşmaktadır. Demografik bilgiler için tanımlayıcı istatistikler (frekans tabloları) kullanılmıştır.

- **Katılımcıların Yaş Durumu**

Ankete katılanların yaşlarının ortalaması 41,82'dir.

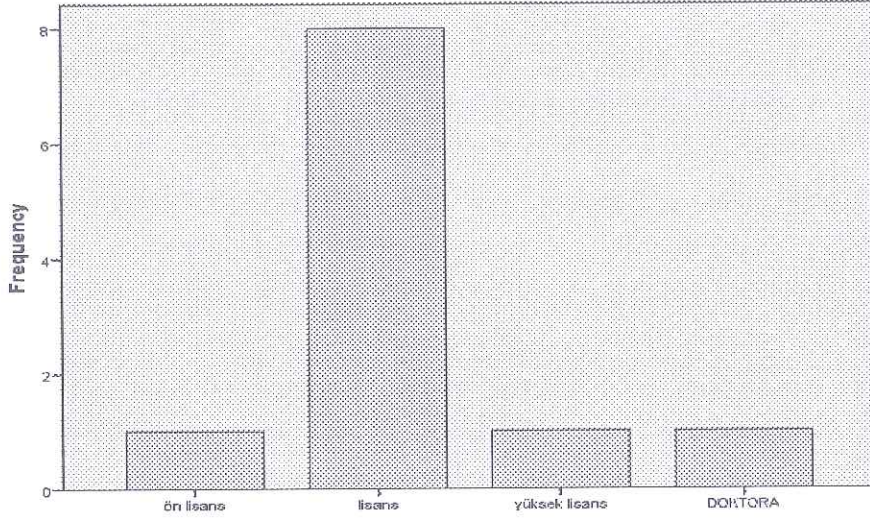
- **Eğitim Durumu**

Bu bağlamda katılımcıların eğitim düzeylerinin ne olduğu Tabloda verilmektedir. Tablo incelendiğinde, çalışma kapsamında bulunanların ağırlıklı bir bölümü %72,7'si lisans mezunu, %18,2'si yüksek lisans mezunu, %9,1'i ise ön lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 10: Katılımcıların Eğitim Durumu

	Frekans	Geçerli yüzde
Ön lisans	1	9,1
Lisans	8	72,7
Yüksek lisans	2	9,1
Toplam	11	100,0

Şekil 5: Katılımcıların Eğitim Durumu Grafiği



• Katılımcıların Cinsiyet Durumu

Tablo incelendiğinde çalışmanın kapsamında bulunan kişilerin % 36,4'ü kadın iken %63,6'sının erkek olduğu gözlenmektedir.

Tablo 11: Katılımcıların Cinsiyet Bilgisi

	Frekans	Geçerli Yüzde
Erkek	4	36,4
Kadın	7	63,6
Toplam	11	100,0

• Hizmet Bilgileri:

Araştırmamıza bakıldığında katılanların mesleki deneyimleri ortalama 14 yıl olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sürenin ortalama 8 yılı Belediyelerde geçmiştir. Şuan çalıştıkları görevdeki deneyimleri ortalama 4 yıldır. Katılımcılar ortalama 2 seçim dönemi geçirmiş olmalarına rağmen görev süreleri boyunca çoğunlukla tek belediye başkanı ile çalışmışlardır. Katılımcıların karşılaştıkları belediye başkanı değişiklikleri, kurumsal yapının değişimi de görebilmelerini etkilemektedir.

- **Kurumsallaşma tanımı:**

J Belediyesi: “Kurum içinde bulunduğu birimlerin rutin talimatları dışında özerk hareket etme yeteneğidir.”

K Belediyesinin görüşü: “Kurumsallaşma, bir işletmenin, faaliyetlerini kişilerin varlığına bağımlı olmadan sürdürebilmesini ve geliştirebilmesini sağlayan bir yapı oluşturmasıdır. Kurumsallaşma, işletmenin tüm stratejik kararlarına ve faaliyetlerine yön veren vizyon, ana amacı ve üstlendiği ana görevini tanımlayan misyon, faaliyetlerini yürütürken uyacağını beyan ettiği kavramları içeren ilke ve değerler, faaliyetini yürütürken izlediği yol ve yöntemleri yansıtan politikalar ve hedeflerine ulaşmak için sürdüreceği uygulamalar açısından belirli bir niteliğe, canlılığa ve sürekliliğe sahip olmalıdır.” sözleriyle düşüncelerini dile getirmiştir.

Araştırmaya katılanlar kurumsallaşma kavramını genel olarak devamlılık ve süreklilik ifadeleriyle tanımlamıştır. Kavram özel sektörde daha fazla kullanılmaktadır. Kişilerin varlığına bağımlı olmadan işlerin sürdürülebilecek yapının kurum içinde oluşturulması kurumsallaşma kavramı için kullanılmıştır. Sözlü veya sözlü olmayan kuralların tamamı kurumsallaşma içinde yer alır. Hedef kitlenin isteğiyle şekillenir. Genel olarak kurumsallaşma kavramının benzer biçimde sürdürülebilirlik temelli olarak tanımlandığını söylemek mümkündür.

- **Kurumsallaşmanın önemi:**

Anket sorularını cevaplayan katılımcıların tamamı kurumsallaşmanın gerekli ve bir o kadar da önemli olduğunu savunmuştur. İdari işlerin daha hızlı ilerleyebilmesi ve vatandaşlarda gerekli algıların oluşması için kurumsallaşma gerekli ve önemlidir. Belediyelerde kalıcılık istenirse kurumsallaşmaya önem verilmelidir.

- **Kurumsallaşmanın önündeki engeller:**

Katılımcılara kurumsallaşmanın önündeki engeller sorulmuş ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

J Belediyesine göre kurumsallaşmanın önündeki en büyük engel bürokrasi ve kurumlardaki kalifiye insan sayılarının azlığıdır.

I Belediyesi: “Kişiler, demagojik davranışlar, ben olmazsam olmaz düşüncesi, o işi yapabilen birden fazla personelin yetiştirilmesine önem verilmemesi, Alternatifin olmaması.” Sözleriyle düşüncelerini dile getirmiştir.

K Belediyesinin görüşü ise “Profesyonel ekibin olmayışı, tek adam olma, ortak akla ihtiyaç duymama kurumsallaşmanın önündeki en büyük engeldir. Yeniliklere kapalı olmak. Oysa yönetim ve yöneticiler kendini yenilemiş olsa kurumsallaşma daha kolay olur.” şeklindedir.

H Belediyesi: Duygusal ve psikolojik faktörlerin kurumsallaşmanın önündeki en büyük engel olduğunu düşünmektedir.

E Belediyesi bu soruyu belediyelere göre cevaplamış ve “ ... Yerel yönetimlerde en büyük engelin siyasi iradenin 5 yılda bir değişiyor olması” sözleriyle düşüncelerini dile getirmiştir.

A Belediyesine göre, kişilere bağımlılık, kurumun en üst yöneticisinin ve çalışanların bu konuda tutumu kurumsallaşmanın önündeki engellerdir.

D Belediyesi ise “Kurumsal görev tanımlarının iyi olması ve hiyerarşi yapısı, yetersiz personeller” sözleriyle düşüncelerini dile getirmiştir. **F Belediyesi, C Belediyesi, B Belediyesi** ve **G Belediyesi** diğer katılımcılar ile paralel görüşlerini bildirmiştir. Bu cevaplar sonucunda katılımcıların çoğunun kurumsallaşmanı önünde en büyük engelin seçimler ile beraber değişen belediye yapısı olduğunu söyleyebiliriz. Belediyelerdeki bu değişim nedeniyle kişilere bağımlılık artmıştır. Kişilere bağımlılığın var olması her yönetim değişikliğiyle birlikte yaşanan değişimleri beraberinde getirmektedir. Oysa ki kurumsallaşma tanımlamalarda anlaşılacağı üzere yapısal sürekliliği işaret etmektedir. Bireyselleşmeye bağlı olarak yaşanan değişimler kurumsallaşmanın önünde önemli bir tehdit olarak yer almaktadır. Bireylere bağımlı bir politika izlenmesi, psikolojik etkenlerin varlığı ve profesyonel ekibin yetersiz kalışı kurumsallaşma engeli olarak görülmektedir.

- **Belediyelerde kurumsallaşma:**

Kurumsallaşmanın belediyelerde olup olmadığı katılımcılara sorulmuştur. Araştırmaya katılanlar köklü belediyelerde kurumsallaşmanın yeni belediyelere göre daha fazla olduğunu düşünmektedir. Zor bir kavram olduğunu ama yavaş yavaş oturduğunu, kamu kurumlarında da özel sektörde de önemli olduğunu savunmaktadır. Sonuç olarak kurumsallaşma özel sektörde olduğu gibi, kamu kurumlarında da olmazsa olmaz bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

- **Belediyelerde kurumsallaşma göstergeleri:**

Araştırmaya katılanlara belediyelerde kurumsallaşmanın nasıl gerçekleştiği ve göstergelerinin neler olduğu sorulduğunda kurumsallaşmanın en büyük göstergesinin yapılan çalışmalarda süreklilik, vatandaşlara ayırım gözetmeksizin eşit hizmet verilmesi ve personel eğitimine ağırlık verilmesi ifadeleri kullanılmıştır. Aşağıda katılımcıların görüşlerine yer verilmiştir.

J Belediyesine göre “Sürekli değişen belediye yasaları kanunlara karşısında bunları takip eden, birim müdürlerinin eğitime ve yeniliğe uyum sağlamaları” kurumsallaşma göstergelerindedir.

K Belediyesi ise: “Belediyelerde kurumsallaşma siyasi kadroların, belediye bürokratlarına karışmaması ile mümkündür. ” sözleriyle düşüncelerini dile getirmiştir.

I Belediyesine göre kurumsallaşmanın gerçekleşebilmesi için “Kurum kendisine ait belli başlı temel ilkeleri belirlemelidir. Örneğin belediyeler de amme hizmeti başlıca hizmet unsuru olmalıdır.”

F Belediyesi ise “Görev tanımları netleşmeli, kurallar, yönergeler, yönetmelikler net olmalı ve iyi bir arşiv olmalıdır.”

G Belediyesinin görüşü ise “İşleyişin sağlıklı ilerleyebilmesi adına müdürlükler ve bu müdürlüklere ait alt kolların kurulmasıyla kurumsallaşma sağlanabilir.” şeklindedir.

E Belediyesi görüşü ise: "...Kurumsal kimlik kazanmalı. Bu ilk etapta görsel dediğimiz tanıtım materyalleri gibi görsel kimliğini oturtmalı. Bu aşamadan sonra bir vizyon ortaya koymalı ve bu vizyonu sürdürmeli...Seçim ile belediyenin işleyişi sekteye uğruyorsa orada kurumsallaşmadan bahsetmek zor...Teşkilat yapısı ve organizasyon şemaları ve Personel niteliği de kurumsallaşma göstergeleridir."

C Belediyesi, A Belediyesi, B Belediyesi ve D Belediyesi de diğer katılımcılar ile paralel görüşler dile getirmiştir. Kurumsallaşma göstergeleri bulgularda görüldüğü üzere literatürde yer alan genel göstergeler ile uyum içerisindedir. Belediyelerde kurumsallaşma sürekli değişen yapıya rağmen yeniliklere uyum sağlanması ile, siyasi kadroların müdahalelerinin ortadan kaldırılması ile, kurumun kendisine ait kural ve prosedürlerinin oluşturulması, vizyon, misyon ve kimliğinin belirlenmesi ile, hiyerarşik yapının oluşturulması ve görev tanımlamalarının eksiksizce belirlenmesi ile kurumsallaşma göstergeleri ortaya çıkmaktadır.

- **Kurumsal iletişim yönetimini tanımı:**

Araştırmaya katılanlardan belediyelerde önemi yeni yeni oluşmaya başlayan bir kavram olarak kurumsal iletişim yönetimini tanımlamaları istenmiş ve aşağıdaki cevaplar alınmıştır.

J Belediyesi : "Birden fazla insanın bir amaç etrafında toplanmasını sağlayan, bir araya gelen insanların güç birliği yaparak kurumun amaçları yönünde etkili bir biçimde çalışabilmeleri için aralarında olması gereken işbirliğini ve çevresiyle uyumlarını sağlamada önemli bir rolü olan her türlü insan etkinliğinin paylaşılmasıdır." Sözleriyle kurumsal iletişim yönetimini tanımlamıştır.

I Belediyesine göre : "Basın Yayın ve Halkla İlişkiler, Teknolojik iletişim araçları, Medya vb. hepsi kurumsal iletişim yönetiminin içindedir."

K Belediyesinin görüşü ise: "...Kurumsal iletişim yönetimi hedef kitlelerinin beklentilerini tam olarak karşılayan ve uzun vadede bunu sürdürülebilir bir performans düzeyine ulaşılması için kurumsallaşmalarını hedeflemektir. Bunun için de kurumsal yönetim için öncelikle adil olmak, şeffaf olmak, hesap verebilir ve yapılan işlerden sorumlu olmaktır." şeklindedir.

H Belediyesi: “Toplantı, seminer, hizmet içi eğitim, görüşme, odak grup tartışmaları, personel forumu, sosyogram, anket gibi doğrudan ilişki kurmaya yönelik kişilerarası iletişim” cümlesiyle kurumsal iletişim yönetimini tanımlamıştır.

G Belediyesine göre: “Hedef kitle olan vatandaş, diğer kamu, kurum, kuruluş, STK vb. için her türlü iletişim çalışmasıdır.”

E Belediyesi: “...Yerel yönetimin kendisini kamuoyuna doğru ifade etmesini sağlayan birim... Sokaktaki vatandaşlar, üniversitelerle doğru kanallardan iletişim kurmayı sağlayan yapı” sözleriyle düşüncelerini belirtmiştir.

C Belediyesine göre :”Kurumsal bilgilerin kurumsal stratejilerin kurumsal vizyon ve misyonun bilgileri dahilinde iletişimi gerçekleştirmektir. Personel, yönetim, başkan ve meclis üyelerinin hepsi için ortak dildir. Ortak vizyon, misyon, stratejidir”

A Belediyesi: “Herkesin üzerine düşen görevlerin çok iyi belirlenmesi gerekir. Kurumun temel ilkeleri olmalı ve bu ilkeler doğrultusunda hareket edilmeli.” Sözleriyle düşüncelerini dile getirmiştir.

F Belediyesi, D Belediyesi ve B Belediyesi diğer katılımcılar ile paralel görüşleri savunmuşlardır. Kurumsal iletişim yönetiminin katılımcılar tarafından tanımlamalarından anlaşılacağı üzere, kurumsal iletişim bir kurumun tamamını kapsayan bir iletişim yapılanmasıdır. Kurumsal iletişim, kurumsal ortak bir dili ve kurumsallaşma tanımında yer aldığı gibi sürdürülebilir bir iletişim performansını ifade etmektedir.

- **Belediyelerde kurumsal iletişim yönetiminin gerçekleştirildiği departmanlar:**

Kurumlarda kurumsal iletişim yönetimiyle farklı departmanlar ilgilenmektedir. Araştırma katılımcılarına çalıştıkları belediyede bu konu ile ilgilenen departmanlar sorulduğunda Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü %47,47

oranla en fazla ilgilenen departmandır. Özel Kalem Müdürlüğü %21,05 oranla ikinci sırada yer almaktadır.

Tablo 12: Kurumsal İletişim Yönetimi İle İlgilenen Departmanlar

Departman	Geçerli Yüzde
Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü	%47,36
Özel Kalem	%21,05
İnsan Kaynakları	%10,52
Yazı İşleri Müdürlüğü	%5,26
Bütün Müdürlükler	%10,52
Diğer Müdürlükler(Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü, Spor Müdürlüğü)	%5,26

Araştırmaya katılan belediye yöneticilerinin seçimi ağırlıklı olarak belediyelerin basın yayın ve halkla ilişkiler yöneticileri olmuştur. Bulgularda da görüldüğü üzere kurumsal iletişim yönetimi basın yayın halkla ilişkiler müdürleri üzerinden yürütülmektedir. Fakat araştırmaya katılan kişiler, aslında kurumsal iletişim yönetiminin belediyenin her departmanı tarafından profesyonelce sürdürülmeli olarak düşünmektedir.

- **Kurumsal yapının sürekliliği için iletişim yönetimi önemi:**

Süreklilik belediyelerde kurumsal yapının devam edebilmesi için önemlidir. Bu kavramının belediyelerde geçerli olup olmadığı ve kurumsal yapının sürekliliği için iletişim yönetiminin önemi katılımcılara sorulmuştur. Katılanların tamamı süreklilik kavramının belediyelerde geçerli olduğunu ve kurumsal yapının sürekliliği için iletişim yönetiminin önemli olduğunu savunmuştur.

- **Kurumsal iletişim yönetimi yapıldıysa, kurumsallaşmaya katkıları:**

Görüşmelerde seçim dönemi sonrasında kurumda kurumsal iletişim yönetimi yapıldıysa kurumsallaşmaya katkısı sorulmuştur ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

J Belediyesine göre:” Seçim dönemi sonrasında muhakkiki yeni gelen yönetim ile uyumlu personelin istihdam edilmesi ve ekip ruhunun gerçekleştirilmesi gerekir. Belediyeciliğin devamlılık arz etmesinde aynı zamanda iletişim yönetimi gereklidir.”

I Belediye ise: “ Kurumsallaşma ile ilgili bu dönemde danışmanlık hizmeti alıyoruz kurumsallaşmaya önem veriyoruz.” sözleriyle düşüncelerini belirtmiştir.

K Belediyesi : “Seçim dönemlerinde belediyenin kurumsal yapısında, ancak belediye başkanı değişirse kurumsal yapıda değişiklik oluyor. Aksi takdirde başkan değişmediği sürece yapı devam ediyor.” şeklinde görüşünü belirtmiştir.

H Belediyesi: “2014 seçim dönemini belediye personeli ve özel kalem müdürü olarak yaşadım. Ancak belediye başkanın değişmesi ile yeni başkan göreve geldi ve 3 gün sonra görevden alındım. Bu yüzden bu konuda çok fazla bilgi sahibi değilim. Çalıştığım dönem için de 2.5 sene boyunca birlikte çalıştığım belediye başkanının en önem verdiği işler arasında kurumsallaşma vardı. Ve bunu en iyi şekilde kuruma yansıttığımı düşünüyorum.”

G Belediyesi: “Yerel seçim sonrası göreve başladığım belediyede işleyiş sadece 3 müdürlük tarafından yürütülüyordu. Yeni dönemde kurulan müdürlükler ile kurumsallaşma adına önemli adımlar atıldı. Atılan adım ile hedef kitleyle doğru ve sağlıklı bir iletişimin yolu açılmış oldu.” diyerek görüşünü belirtmiştir.

E Belediyesi görüşü ise: “Belediye seçim döneminden sonra yeni gelen kadrolar kurumsal iletişim yönetiminden haberi olmadığı için bu süreç yaşanmıyor. Her gelen kendi düzenini kendince yöntemler ile kendi yönetim anlayışını kamuoyuyla paylaşmaya başlıyor. Doğal olarak belediyenin işleyişinde bireyselleşme oluyor.”

F Belediyesi: “5 seçim yönetimi geçirdim. Sağlıklı bir iletişim olmuyor. Yazılarla görev dağılımı yapılıyor. Bazı durumlarda başkanın ya da yöneticilerin talimatlarıyla duyular yapılıyor.”

A Belediyesi ise: “2 seçim dönemi geçirdim. Aynı başkan ile devam ettiğimiz için bizde süreklilik devam etti. Seçim dönemi sonrası yeni Müdürlüklerimiz açıldığında

basın yayındaki arkadaşlarımızla, sosyal medya veya basın mensubu arkadaşlarla gerekli duyurular oluyor” sözleriyle görüşünü bildirmiştir.

D Belediyesinin görüşü ise: “5 seçim dönemi yaşadım. Hizmet verilen kesim ile iletişimin çok iyi tutulduğu dönemleri de gördüm bunun yararlarını da gördüm. Tam tersini de gördüm. Böyle bir durum da kurumun daha sonra sıkıntılar yaşamasına, vatandaşın o kurum yöneticisiyle ilgili ciddi şikayetlerde bulunduğunu da gördüm. Buradan çıkarılan sonuç kurumsal iletişim kanalları sürekli açık tutulması gerekir.” şeklindedir.

C Belediyesi: “Seçim döneminden sonra yeni bir sistem mekanizma oluşturduk. SWOT analizi gerçekleştirdik. Personele bunları anlattık. Sonra bunu topluma anlatmaya çalışıyoruz.” Sözleriyle düşüncelerini dile getirmiştir.

B Belediyesi: “Seçim dönemi yaşamadım. Her yönetimin farklı anlayışı var. Gelen yönetim kendi ile ilgili farkını hazırladığı tasarımlarla yapıyor.”

Katılımcılardan alınan cevaplara göre belediyelerimiz kurumsal iletişim yönetimine önem vermektedir. Bazı belediyeler kendi içlerinde görev dağılımlarıyla, bazıları ise dışarıdan alınan yardımlarla kurumsal iletişimin artmasına çalışmaktadır. Bu sayede çalışmalarının daha hızlı ilerlediğini ve kurumsal iletişim yönetiminin kurumsallaşmaya yönelik adımları kolaylaştırdığını düşünmektedirler.

- **Yeni yönetim yapılanmasını benimsetmek ya da eski düzeni koruyarak kurumsallaşmayı sağlamak için kurumsal iletişimin araç ve kanallarını kullanımı:**

Araştırmaya katılanlara yeni yönetim yapılanmasını benimsetmek ya da eski düzeni koruyarak kurumsallaşmayı sağlamak için kurumsal iletişimin araç ve kanallarını kullanmak gerekli midir sorusu yöneltildiğinde katılanların hepsi gerekli olduğunu savunmuştur.

- **Kurumsal iletişimin kurumsallaşmaya katkıları:**

Katılımcılara kurumsal iletişimin kurumsallaşmaya katkıları ile ilgili görüşleri sorulmuş aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır.

J Belediyesi: “Gerçekleşmesi planlanan icraatlarına sağlıklı sonuçlandırılabilmesi için birimler arasındaki iletişimin güven ve saygının kurumsallaşmaya katkısı büyüktür.” diyerek düşüncelerini bildirmiştir.

I Belediyesi “Kurumsal iletişimin kurumun faaliyetleriyle ilgili olarak hangi kıstaslara önem vermesi gerektiği tespit edilebileceğini dile getirmiştir.”

H Belediyesi: “Çalışmalar daha bilinçli ve sistematik bir şekilde işlemeye başlıyor. Çalışanlar olarak kurumsallaşmanın faydalarını zaman içinde bizlerde görüyoruz. Evrak işleri daha düzenli yürümeye başlıyor ve kurumsallaşma konularında eğitimde veriyor ise personele kendini daha verimli ve bilinçli hissediyorsunuz. Böylece vatandaşa daha akıcı ve profesyonel hizmet sağlanmış oluyor.” cümleleri ile görüşünü bildirmiştir.

K Belediyesine göre“ Kurumsal iletişimin kurumsallaşmaya katkısı çok fazladır. Adeta olmazsa olmazdır.”

G Belediyesi: “Uzun vadede sürdürülebilir bir performans ortaya koyar. Sorumluluk, adil, şeffaf, hesap verilebilir bir sistemin oluşmasına imkân sağlar.”

E Belediyesi görüşü ise : “Bulduğumuz departmandan dolayı biz belediyenin vitrin tasarımcısı konumundayız. Nasıl tasarlasak kamuoyu bu kurumu o şekilde görüp algılayacak... Tanıtım ve algı materyallerini nasıl tasarlarsa nasıl sunarlarsa belediyeler kendilerini öyle gösterirler. Bu süreç doğru yönetildiğinde belediyenin teşkilat şemasında yer alan arkadaşlar da kendilerini buna göre şekillendirme zorunluluğu hissedeceklerdir. Uzun süreli görev alan belediye başkanlarının görev aldığı belediyelerde bu teşkilat yapısı ve strateji devam eden belediyelerde bu görülmektedir.

A Belediyesi: “İşlerin daha verimli ve hızlı ilerlemesi için faydalı olur. Daha hızlı sürdürülebilirliği sağlar. Vatandaşın belediyeye güveninin artmasını sağlar.” sözleriyle düşüncelerini belirtmiştir.

B Belediyesi: Vatandaş bize geliyor ve işlem yapıyor. Orada vatandaşla kurduğumuz dil bizim kurumsal yapımızı ortaya çıkarıyor. Ortak dil olduğu sürece bu kurumsallaşma olur. Kurumsal iletişimin kurumsallaşmaya katkısı çok fazladır. **C Belediye, F Belediye ve D Belediye** 'de paralel düşünceler belirtmiştir.

- **Kurumsal iletişim yönetiminin bir belediyenin kurumsallaşmasına katkıları:**
Araştırmaya katılanlar kurumsal iletişim yönetimi bir belediyenin kurumsallaşmasına katkısı olduğunu düşünmektedir.

J Belediyesine göre: "Kurumsal iletişim yönetimi, sadece kurum içerisindeki birimlerle sınırlı kalmamalıdır. Bu iletişim hayatın her alanında karşımıza çıkabilecek ihtiyaç ve sorunlara çözüm odaklı olabilecek her sektörde istişare içinde olmalıdır."

I Belediyesine göre: "Kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğu Saptanmalı., Kurumsal iletişim programının hedefi, kurumun çıkarlarını gözetmelidir." sözleri ile düşüncelerini bildirmiştir.

G Belediyesine göre: "Yazılı ve görsel anlamda materyaller kullanılması, hedef kitle ile bire bir görüşmeler bu katkıları sağlayacaktır."

E Belediyesi : "Kurum içinde başlayan ve kurum dışına yansıyan eğitimler ile kurumsallaşmaya katkı sağlanabilir."

D Belediyesi ise :"Yüz yüze iletişim, sosyal medya iletişimi, şikayet yönetimi ile iletişim basın kanalıyla iletişim şeffaf bir şekilde insanları bilgilendirerek yapılan çalışmalar. İnteraktif iletişimdir." sözleri ile düşüncelerini dile getirmişlerdir.

- **Kurumsal yönetim ilkelerinin kurumsal iletişim yönetimi ile ilişkisi :**

Ankete katılanların tamamı kurumsal yönetim ilkelerinin (adillik, hesap verilebilirlik, sorumluluk ve şeffaflık) kurumsal iletişim yönetimi ile ilişkisinin olduğunu savunmuştur. Bu ilişki kurum kimliği oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır.

- **Belediyelerde interaktif olarak gerçekleştirilen vatandaş şikayet yönetimi, geleneksel ve sosyal medya yönetimi, paydaş ilişkileri yönetimi gibi süreçler, kurumsal yapıya ve politikalara etkisi:**

Görüşmeye katılanların tamamı belediyelerde interaktif olarak gerçekleştirilen vatandaş şikâyet yönetimi, geleneksel ve sosyal medya yönetimi, paydaş ilişkileri yönetimi gibi süreçler, kurumsal yapıya ve politikalara etkisi olduğunu belirtmiştir. Belediyeler bu sayede ihtiyaca yönelik çalışmalar yapabilir. Sosyal medya ile iletişim hızlı sağlanabilir.

Kurumsallaşmanın sağlanması için iç ve dış paydaşlarla gerçekleştirilen iletişim etkili olup olmadığını sorduğumuzda katılanların hepsi etkili cevabı vermiştir.

K Belediyesi: “İç ve dış paydaşlarla birlikte hareket etmek, ortak akıllı hayata geçirmek iletişim açısından çok önemlidir.” sözleriyle kendi görüşünü belirtmiştir.

- **Literatürde Kurumsal iletişim yönetiminin sürdürülmesinde etkileşimli olan alanlar :**

Araştırmaya katılanlara göre Kurum Kültürü, Kurum Kimliği, Kurumsal İtibar, Kurumsal Marka ve Lider İletişimi, kurumsal imaj, kurumsal sosyal sorumluluk, paydaş iletişimi, kriz iletişimi kurumsallaşma için çok önemlidir. Bu konuda bazı görüşler aşağıda belirtilmiştir.

J Belediyesi: “Kurumsal iletişim yönetiminin sürdürülmesinde Kurum Kültürü, Kurum Kimliği, Kurumsal İtibar, Kurumsal Marka ve Lider İletişimi, kurumsal imaj, kurumsal sosyal sorumluluk, paydaş iletişimi, kriz iletişimi bir arada bulundurarak ve gözetilerek yapılan yönetimin başarısız olması söz konusu olmayacaktır.”

K Belediyesine göre Eğer kurum olarak çalışanlarınızın maaşını, iş yaptığınız paydaşlarınızın parasını ödemiyorsanız bir daha iş yapamazsınız. Çünkü itibarınız, imajınız yerlerde sürünüyor. Bu nedenle ben daha önceki belediye başkanı ile çalıştığım zaman belediyemizin itibarı, imajı, markası adeta yerlerde sürünüyordu.

Yeni belediye başkanı sayesinde borçlar ödendi, çalışanlar maaşlarını tıkr tıkr almaya başladı ve kurumsal itibar, imaj bir anda yükseldi. Şimdi (Güzelbahçe Belediyesi) dendiği zaman herkes çok iyi, çalışkan ve dürüst bir belediyecilik sergiliyorlar diye geri dönüşler alıyoruz. Oysa geçmişte bu tür geri dönüşler olmuyordu.

I Belediye ise: “Hedef gruplar belirlenmeli(Kamuoyu memnuniyet anketinin yapılması vb.),Kurum içi ve dışı iletişim, vatandaşlık; etik ve teknoloji konularında gerekenleri yapma, halkla ilişkiler, liderlik ve iletişimi sağlamak gibi işlevleri yerine getirmektir.” diyerek düşüncesini bildirmiştir.

H Belediyesi: “Kurumsallaşmayı bir puzzle olarak ele alalım parçalardan biri eksik olur ise şekli tam olarak göremeyiz.”

G Belediyesi: “Bu alanların tamamı kısacası PR dediğimiz son yıllarda yaygın olan iş dalını oluşturmaktadır. Belediyelerde ise bu iş Basın, Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü tarafından yürütülmektedir. Hedef kitle ile doğru ve sağlıklı iletişimin kurulmasını sağlar. Bu da kurumsallaşma adına önemlidir.” cümleleri ile görüşünü bildirmiştir.

4.10. Sonuç ve Öneriler

Kurumsallaşma; bir kurumun var oluşu itibariyle, sahip olduğu değerler ve standartlar çerçevesinde, kişilere ve dönemlere bağlı olmadan, uygulamalarında belirli bir düzenin olmasını ve sürdürülmesini sağlayan sistemdir. Kurumsallaşma kurumların belirli bir düzen içerisinde, profesyonel kişiler ile organize edilmesidir. Kurumdaki belirli standartların düzenli işleyişine yardımcı olmaktadır. Hem özel sektörde, hem de kamuda önemli bir yere sahiptir. İşlerin ve işleyişin daha hızlı ilerlemesini yardımcı olmaktadır. Kamuda kurumsallaşma çalışanlarda da, vatandaşlarda da tam olarak yerleşmeyen bir kavram olduğu için özel sektöre göre kabul görmesi daha zordur. Belediyelerde kurumsallaşmanın gerçekleşmesinde kurumsal iletişimin rolü ve önemi araştırmanın konusu olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda daha önce gerçekleştirilen halkla ilişkiler faaliyetleri üzerinden yapılan araştırmalar temel alınarak kurumsal iletişim faaliyetlerinin öneminin ispatı için İzmir belediyelerinin iletişim alanında çalışan yöneticilerinin deneyimlerine ve görüşlerine yönelik yüz yüze ve online olarak toplam 11 görüşme gerçekleştirilmiştir.

Bulgularda görüldüğü üzere belediyelerde kurumsallaşma çalışmaları zaman geçtikçe daha da önemli hale gelmiştir. Köklü belediyelerde bu çalışmalar daha aktif yapılabilmektedir. Kurumsallaşmanın ilk göstergesi “süreklilik” kavramıdır. Kurumsallaşma kavramı, çıkış noktası olan kurumsal teorinin öne sürdüğü gibi, süreklilik ve çevresel adaptasyon ile oluşan bir yapılanmadır. Kurumsallaşma teorisi; kurumsallaşmayı örgütsel varlığın ve devamlılığın anahtarı olarak görmektedir. Kurum içerisindeki bireylerin tekrar eden davranışları ve kurumun değerleri ile çevreye sağlamış olduğu uyumu kurumsallaşmasını sağlamaktadır. Fakat kurumsal teorinin dış çevre ile etkileşimi konusunda dış çevre etkilerini kurumsal yapıya dahil etmeyen kurumsallaşma teorisi günümüz kurumsallaşma anlayışında yetersiz kalmaktadır. Özellikle yeni kurumsal teorinin ileri sürdüğü gibi kurumlar yaşadıkları çevrede, sahip oldukları hedef kitleleri ile gerçekleştirdikleri değer paylaşımı ile kalıcı ve sürekli bir ömre sahip olabilmektedir. Araştırmaya katılan kişilerin görüşlerindeki ortak sonuçlarına bakılarak günümüz kurumsallaşma anlayışının dış çevre ile etkileşiminin, değer ve inanç paylaşımının gerçekleştirildiği sürekli bir tavır olduğunu söylemek mümkündür.

Kurumlar genel organizasyon yapıları gereği bir takım değerlere sahiptir. Bu noktada aynı kurum ortamında, aynı çevrede yaşayan bireyler ve kurumlar arasında

ortak bir davranış tarzı gelişmektedir. Aynı kurum ortamındaki bireyler, aynı dili konuşmakta, aynı çevrede hayatlarını sürdüren kurumlarda aynı davranışları sergilemektedir. Kurumsal teori içerisinde ‘izomorfizm-eşbiçimlilik’ olarak ifade edilen bu oluşum ile benzer kurumsal yapılar meydana gelmektedir. İzomorfizm çevresel uyumu ve iletişimi kolaylaştırarak belirsizliklerin ortadan kaldırılmasına yardımcı olmaktadır. Belediyelerde aynı ortamda, aynı şartlarda yaşamlarını sürdüren yapılar olarak birbirine benzemektedir. Bu benzerlik bir takım ortak engelleri beraberinde getirmektedir.

Kurumsallaşma birçok kurumda olduğu gibi belediyelerde de oldukça önemlidir. İzomorfizmin bir sonucu olarak, belediyeler açısından kurumsallaşma engelleri katılımcılara sorulan sorular üzerinden değerlendirildiğinde, bürokrasinin varlığı, kalifiye insan sayısının azlığı, profesyonel bir ekibin olmayışı, seçim dönemleriyle yaşanan değişim, görev tanımlarının yetersizliği, liderlerin bireyselleşme sorunu ortaya çıkmıştır. Özellikle yönetimde yaşanan değişim, kurumsal yapıyı bireyselleşme sorunu ile karşı karşıya bırakmaktadır. Her yöneticinin kendi iradesini sürdürmeye çalışması kurumsal yapıya zarar verebilmektedir. Karşılaşılan bu engeller, belediyelerde kurumsallaşmanın gerçekleşmesini zora sokmaktadır. Araştırmaya katılan belediyelerin genel olarak, Tavşancı'nın (2009, s.15-17) ileri sürdüğü kurumsallaşma aşamalarından ‘yarı kurumsallaşma’ aşamasında oldukları görülmektedir. Kurumsallaşma gerekliliği konusunda orta bir görüş söz konusu olsa dahi, karşılaşılan ortak engeller nedeniyle tam kurumsallaşma gerçekleşmemektedir. Tam kurumsallaşmanın gerçekleşebilmesi için tüm kural, prosedür, değer ve sistemlerin, bireylerden bağımsız olarak kurum kültürü oluşturularak sürdürülmesi gerekmektedir. Fakat belediyeler açısından kurum kültürü devamlılığı oldukça zor olmaktadır.

Belediyelerde kurumsallaşmanın kurumsal iletişim ile ilişkisi incelendiğinde özellikle siyasi yapılanmanın zorlukları göze çarpmaktadır. Seçim sonrası yaşanan değişimler, kurumsal teorinin de bahsettiği gibi devamlılık ve çevresel adaptasyonu, zorlayan şartlar olmaktadır. Ancak, yaşanan değişimlerin adaptasyonu ve kabulü için etkin bir iletişim stratejisi gerekli olmaktadır. Değişen belediye yönetiminin, personele politikalarını benimsetebilmesi ve halka, kurumsal devamlılığı hissettirebilmesi iletişim ile sağlanabilmektedir. Özellikle belediyeler için, yapılan seçimler ile belediye başkanı değişiklikleri kurumsallaşma sürecini zora sokmaktadır. Kişiye göre iş kavramı yerine, personel eğitimlerine önem verilmesi, kalifiye

elemanlar yetiştirilmesi ve bu elemanların görev dağılımlarının tam yapılması kurumsallaşmaya yardımcı olabilecektir. Seçim dönemleri sonrasında personel değişikliğine gidilmemelidir. Bu tarz değişiklikler personelin işi sahiplenmesini geciktirir ve kurumsallaşma sürecini geciktirir. Çalışanların hem kendi içlerinde hem de vatandaşlarla olan iyi diyalogları, yeniliklere açık olmaları da kurumsallaşmanın oluştuğunu gösterir. Bu sayede kurum içinde ortak dil oluşur. Kurumsallaşma kavramının oturmasıyla beraber belediyeler de kurumsal kimlik oluşmaya başlar. Alt yönetim birimleri ile sağlıklı iletişim kurulabilir. Kurumsal İletişimin başarısında önemli bir yere sahip olan süreklilik kavramı belediyelerde de önemli bir yere sahiptir. Siyasi yapının 5 yılda bir değişmesi bu kavramı zorlaştırmaktadır. Her yeni yönetim kendi yönetim tarzı ve planları ile geliyor. Bu değişiklikler yazılı kurallarla veya görsel medya ile çalışanlara duyurulmaktadır. Bu da kurum içinde iletişim sorunları oluşturmaktadır. Yeni gelen yönetim bu sorunları ortadan kaldırmak için kurumsal iletişim araçlarını kullanmalıdır. Kurumsal iletişim araçları kullanımı kurum içinde saygının ve güvenin oluşmasına katkı sağlar. Kurum çalışanları da bunun faydasını görür işler daha hızlı ilerler, profesyonel hizmet anlayışı oluşmaya başlar. Bu sayede Belediyelere olan güven artmaktadır bu da belediyenin ömrünü uzatır.

Kurumsallaşmanın gerçekleşmesinde ise en büyük etki iletişim yapılanmasıdır. Kurumsallaşmanın göstergeleri incelendiğinde ve araştırma sorularına verilen yanıtlara bakıldığında, iletişim stratejilerinin öneminin yer aldığı görülmektedir. Kurumsal iletişim yönetimi, vatandaşla kamu kurumları arasında iletişim kurmayı sağlayan yapıdır. Kurumun kendi içinde iletişim için oluşturduğu ortak dildir. İç ve dış paydaşlarıyla yaptığı sağlıklı iletişimdir. Kurumsal iletişim yönetimiyle daha çok belediyelerin Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü, Özel Kalem Müdürlüğü ilgilenmektedir. Ama aslında sonuçlarda görüldüğü üzere, bu kavram belediyenin bütün Müdürlüklerini ilgilendiren bir sistemdir. Sağlıklı kurumsal iletişimin adillik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk ilkelerine sahip olması gerekir. Bu ilkeler hem özel sektörde hem de kamu sektöründe önemli yer tutar. Bunların hepsi bir bütündür ve kurumsal kimliğin oluşması için önemlidir. Kurum kültürü, kurumsal itibar, kurumsal marka, kurumsal imaj ve lider iletişimi kurumsallaşma açısından çok önemlidir. Bunların hepsini sağladığımızda başarıya ulaşabiliriz. Belediyelerde iç ve dış paydaşlar önemli bir yere sahiptir. Vatandaşın daha iyi hizmet alması için iç ve dış paydaşlarla birlikte hareket etmelidir. İç ve dış

paydaşlarla birlikte hareket etmek, ortak akılı hayata geçirmek iletişim açısından çok önemlidir. Birçok belediye kurumsal yönetim ilkelerini, stratejik planlarına dahil etmektedir. Araştırma sonuçlarında da görüldüğü üzere, adil ve hesap verebilir olma, şeffaf olma, sorumluluk bilinciyle hareket etme, iletişim kurularak sağlanabilen hedeflerdir. Bu noktada doğru kitleye, doğru mesaj ile ulaşılabildiği sürece kurumsal bir görünüm sağlanabilmektedir.

Belediyeler, normal kurumlardan farklı olarak, hedef kitlelerinden kazanmış oldukları desteğini kaybetmeyerek onları memnun etmeye çalışan kuruluşlardır. Sahip oldukları yönetim ve personel yapıları ile mevzuatın gerektirdiği sınırlar çerçevesinde en iyi hizmeti sunmaya çabalamaktadır. Aksi takdirde bir daha ki seçim döneminde sahip oldukları gücü kaybetmemek ve yeniden kazanabilmek mümkün olmayabilmektedir. Kurumsallaşma araştırmadan görüldüğü üzere belediye başkanı, meclisi ve yönetiminin kararlarından doğrudan etkilenmektedir. Özellikle belediye başkanının iletişim stratejileri ile kurumsallaşma eşdeğer durumda ilerlemektedir. Bu noktada belediye başkanı ve belediye başkanın atadığı belediye yönetiminin iletişim tarzı ve şekli kurumsallaşmanın seyrine katkı sağlamaktadır. Yönetimin dinamik ve yenilikçi bir politikayı kuruma benimsetmesi, ya da var olan yapıyı değiştirmeden devam ettirmeye çalışması tamamen onların inisiyatifinde olmaktadır. Özellikle kurumsallaşmayı sağlamak isteyen belediyeler için, bir önceki dönemin yapısına sahip çıkmak ve yenilikleri, kurumsal değerleri koruyarak birleştirmek, oldukça önemli olmaktadır. Kurumsallaşmanın temel çıkış noktası olan sürekliliğin sağlanması için var olan değerleri koruyarak, yeni değerlerin bütünleştirilmesi ve kuruma adaptasyonu gerekmektedir.

Kurumların sahip oldukları kültürel değerler, kimlik yapısı, imajı, lider iletişimi ve paydaşlar ile gerçekleştirilen iletişim kurumsallaşmanın temel taşları olmaktadır. İletişim ile desteklendiği sürece sağlanabilen bu alanların sürdürülmesi de kurumsallaşmayı besler niteliktedir. Özellikle kriz zamanlarında gerçekleştirilen iletişim performansları kurumsal yapının korunmasına destek olmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri gibi toplumsal yarar içeren iletişim faaliyetleri de hedef kitlelerin algısına etki edebilmektedir.

Sonuç olarak, bu çalışmada belediyelerde kurumsal iletişim yönetiminin kurumsallaşma üzerindeki önemi araştırılmış ve kurumun gelişmesi, sürekliliğinin ve yeni nesillere devrinin sağlanabilmesi için kurumsallaşmanın zorunlu olduğu görülmüştür. Belediyeler iyi kurumsal iletişim yönetimi sağladığında planları

gerçekleştirmede zorlanmaz. Kurumsal iletişim faaliyetleri sayesinde de kurumlar açısından bu sürekliliği sağlayabilmek mümkündür. Böylece özellikle, kurumsallaşma engellerinin oldukça çok olduğu belediyeler açısından sahip oldukları, hedef kitle sayıları düşünüldüğünde, iletişim stratejilerinden yararlanmaları faydalı olmaktadır.

Kurumsallaşma belirli bir süreci ifade etmektedir. Bu süreçte karşılaşılan engelleri aşabilmek ve adına, kurum içi ve kurum dışı iletişim etkinliklerin artırılması faydalı olmaktadır. Bu noktada yazılı ve görsel iletişim kanallarını etkin biçimde kullanan belediyeler için, sahip oldukları kurumsal gücü ispat edebilmeleri kolaylaşmaktadır. Gerçekleştirilen bu araştırmada belediyelerde kurumsal iletişimin kurumsallaşmadaki önemi araştırılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara dayanarak ileriki araştırmalara ve belediyelere yönelik şu öneriler geliştirilmiştir:

- Belediyenin kurum yapısı ve geçmişi incelenerek kurumsallaşma düzeyine ve kurumsallaşmaya engel teşkil eden hususlara yönelik bir durum analizi tespiti yapılabilir. Böylece kurumsal yapının iyileştirilmesine yönelik çalışmalara başlanılabilir. Bu konuda uzman kişilerden yardım alınabilir.
- Kurumsal markanın en önemli temsilcileri olarak Belediye Başkanına, Başkan Yardımcılarına, müdürlere ve personele kurumsal iletişim yöntemlerine ve uygulamalarına yönelik eğitimler düzenlenebilir.
- Yeni iletişim teknolojileri ile birlikte gelişen sosyal medya aktif bir şekilde kullanılabilir. Sosyal medya kurumsal iletişimde zaman ve mekan sınırlarını ortadan kaldırarak 7/24 ulaşılabilirliğe olanak tanımaktadır.
- Kurumsallaşabilmek adına belediyelerde çalışan personellerin eksik ve yetersiz oldukları konular için konusunda uzman olan kişilerden eğitimler alınabilir. Bu sayede yönetime ve personel yetersiz olduğu konular da kendini geliştirebilir. Böylece kurumun yapısına uygun bir kurumsal davranış tarzı ve kurum kültürü oluşturulabilir.
- Belediye çalışanlarının vatandaşlar ile iletişimini kuvvetlendirecek kurslar, etkinlikler gerçekleştirilebilir.

- Belediye seçimleri sonrası gelen yönetime genel kurumsal yapıyı anlatacak bir iletişim ekibi kurulabilir. Böylece yeni yönetim politikalarını kurum yapısını, personelini, vatandaşını olumsuz etkilemeyecek şekilde hazır hale getirilebilir. Özellikle kurum liderlerine seçim ile yaşanan değişimin iç ve dış hedef kitlelerin yapısına uygun kararlar almaları ve uygun iletişim yöntemlerini seçebilmeleri için profesyonel kişilerden danışmanlık almaları sağlanabilir.
- Belediye seçimleri sonrasında yapılan personel değişikliği çalışanların kurumlarına olan güvenini azaltabilmektedir. Bu durum iletişimde sorunlara yol açabilir. Siyasi irade değişiminden sonra personel değişimi minimum tutulabilir.
- Kurum misyon ve vizyonu başta çalışanlar olmak üzere tüm hedef kitle ve paydaşlara anlatılarak benimsemeleri sağlanabilir. Böylece çalıştıkları kurumu sahiplenebilirler. Sonuç olarak daha sağlam ve kalıcı bir yapısal tablo ortaya çıkabilir.
- Kurumun kimliği ve değerlerini simgeleyen görsel materyallerde köklü değişiklikler yerine, var olan çalışmalar üzerinden minimum düzeyde kurumsal yapıya uygun farklılıklar ve yenilikler yaratılabilir.
- Kuruma özgü bir slogan var ise devam ettirilebilir, yok ise oluşturularak iç ve dış hedef kitlelere benimsetilebilir.
- Kurumda var olan herkesin kurum hakkındaki önerileri adil bir şekilde dinlenmeli ve değerlendirilmelidir. Herkesin yönetimde söz hakkı olmalı, belediyelerde var olan hiyerarşik yapının yol açtığı ast üst ilişkilerindeki sınırlar ortadan kaldırılmalıdır.
- İç ve dış paydaşların kurumsal yapının durumu hakkında görüşlerinin alınması ve onların kurumdan beklentilerinin tespitine yönelik periyodik anketler düzenlenebilir. Araştırma sonuçları üst yönetim ile paylaşılabilir.

- Kurum çalışanları üzerinde kurumsal bağ ve aidiyet duygusu oluşturabilmek adına, oryantasyon ve motivasyon sağlayıcı sosyal etkinlikler düzenlenmelidir. Özellikle kurumu sahiplenen bir iç hedef kitle ile var olacak krizlere karşı güçlü bir kurumsal yapı ile önlemler alınmış olabilir.

Araştırma belediyelerde kurumsallaşmanın kurumsal iletişim ile ilişkisini ortaya çıkarmayı ve önemi gösterebilmeyi hedeflemiştir. Bu doğrultuda elde edilen sonuçlar önemi ve ilişkiyi ortaya çıkarır niteliktedir. Fakat gerçekleştirilen çalışmada zamansal ve coğrafi kısıtlılıkların oluşu nedeniyle, İzmir ili belediyelerinin yöneticileri ile sınırlı tutulmuştur. Çalışma Türkiye’de yer alan tüm büyükşehir belediyeleri üzerinden, ya da her ilden seçilen bir ilçe belediyesinin temsili yöneticilerinin görüşleri üzerinden geliştirilebilir.

Araştırmada kullanılan derinlemesine görüşme tekniği ile sonuçlara ulaşmaya ve öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır. Fakat konunun geliştirilmesi açısından kapalı ve açık uçlu sorularla, anket sonuçlarında yer alan iletişim ile ilgili tüm müdürlüklerde çalışan personele yönelik bir anket çalışması gerçekleştirilebilir. Böylece yöneticiler gibi, çalışan diğer personelin de konu hakkında görüşleri alınarak, kurumsallaşma ve kurumsal iletişim ilişkisi ne yönelik sonuçlar elde edilmeye çalışılabilir. Kurumsallaşma ve kurumsal iletişim ile ilgili ayrıca halkın görüşlerinin yer alacağı bir anket uygulaması ile araştırmaya farklı bir bakış açısı kazandırılabilir.

KAYNAKLAR

- Abratt R. & Nsenki, M.T. (2001). Development and Management Of Corporate Image in South Africa, *European Journal of Marketing*, Cilt: 35, Sayı: ¾.
- İslamoğlu A. (2003). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, İstanbul:Beta Basım Yayın Dağıtım, s. 143-144.
- Akmehmet D. (2006). Kurumsal İtibar Yönetimi ve Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı İstanbul.
- Aktan, C.C. (2007). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk*. İstanbul: İgiad Yayınları.
- Akyar, H.S. (2007). İşletmelerde Kurum Kültürünün Oluşmasında Kurumiçi Halkla İlişkiler Uygulamalarının Rolü ve Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi SBE.
- Alayoğlu N. (2003). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, MÜSİAD Yayınları: 42, Yönetim Kitapları, 2: 23.
- Alıcı, O.V. (2012). Büyükşehir Belediyesi İle İlçe Belediyeleri Arasındaki İlişkiler: İstanbul Örneği. *Doktora Tezi*. T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alkış, H., Temizkan V. (2014). İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi:(Haddehaneler) Karabük Demir-Çelik Sektörü Örneği, *Ekonomik Yaklaşım*, Cilt : 21, Sayı : 76, ss. 73-92: 7,
- Altıntaş, E. (2005). Kurumsal İtibar ve Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Örneği, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Reklamcılık ve Halka İlişkiler Anabilim Dalı Eskişehir.
- Anameriç, H. (2005). Yönetim Bilgi Sistemlerinin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkisi. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 45,2 25-43: 37.
- Apaydın, F. (2009). Kurumsal Teori Ve İşletmelerin Kurumsallaşması, *C.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1: 4, Fatih Üniversitesi, İşletme Bölümü, İstanbul.
- Apaydın, Fahri., (2009) “Kurumsal Teori Ve İşletmelerin Kurumsallaşması”, Fatih Üniversitesi İşletme Bölümü, C.Ü. İktisadi ve idari bilimler dergisi, cilt 10 sayı 1, İstanbul

- Arıkan R. (2004). *Araştırma teknikleri ve rapor hazırlama*. Ankara: Asil Yayın.
- Armstrong, M. (1994). *Improving Organizational Effectiveness*, Kogan Page: 180 London.
- Arslan, K. (2005). Bölgesel Kalkınma Farklılıklarının Giderilmesinde Etkin Bir Araç: Bölgesel Planlama Ve Bölgesel Kalkınma Ajansları, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, İstanbul
- Asna A. (1974). *Halkla İlişkiler*, İstanbul: Bahar Matbaası.
- Aşman, A.Ö. (2011). *Halkla İlişkiler 2.0, Sosyal Medyada Yeni Paydaşlar Yeni Teknikler*. 1. Basım, Efil Yayınevi.
- Atilla, E. ve Küskü, F. (2006). *Görünürde Kurumsallık: Aile İşletmeleri Örneği*, 2. *Aile İletmeleri Kongre Kitabı*. Editör: Tamer Koçel, İstanbul.
- Atilla, E. ve Küskü, F. (2006). *Görünürde Kurumsallık: Aile İşletmeleri Örneği*, 2. *Aile İletmeleri Kongre Kitabı*, Editör: Tamer Koçel, 192-193, İstanbul.
- Aydede, C. (2004). *Profesyonel Bir İlişki: Medya ve Halkla İlişkiler*, 1. Basım, İstanbul: Rota Yayınları.
- Aydınlı, F. (2007). Kurumsal Teori Açısından İnsan Kaynakları Yönetiminde Farklılık Ve Benzerlikler ve Konuya İlişkin Bir Araştırma, *Yayınlanmış Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Aydoğan, E. (2008), Kurumsal Kaynak Planlaması. *Gazi Üniversitesi TSA Dergisi*, 116-117.
- Aykanat Ş. ve Çelik, A (2007). Komünlerin (Belediyelerin) Ortaya Çıkışı ve İşlevleri, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, www.esosder.org, ISSN:1304-0278, Cilt:6, Sayı:22, Güz, (101-115).
- Aytaç, Ö. (2004). Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, , Cilt: 14, Sayı: 1, Elazığ, : 191
- Aytemiz, (2006) "Yönetim ve Örgüt Düşüncesinde Kuramsalcılık, Yeni Kuramsalcılık ve Kurumsal Eşbiçimlilik", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 1 Sayfa: 223-254, Elazığ
- Ayyıldız, F ve Tutar, H. (2008). *Örnekleriyle Mesleki Yazışma ve Rapor Hazırlama Teknikleri*, Seçkin Yayıncılık.
- Bakan Ö. (2005). *Kurumsal İmaj*, Konya, Tablet Yayınları.
- Banks S.B. (2000). *Multicultural Public Relations, Second Edition*, Iona State University Press USA.

- Bartels, J., Peters Oscar, J.M., Pruyn, A. & Molen M.V.D. (2010). Horizontal and Vertical Communication as Determinants of Professional and Organisational Identification, *Personnel Review*, Vol. 39, No. 2.
- Başaran, İ.E. (2000). *Örgütsel Davranış*, 3. Bsk. Ankara.
- Başok, Y.N., Göksel, A.B. (2007). *Temel Halkla İlişkiler Bilgileri*, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, No:15, İzmir.
- Bat, M. (2011). Dijital Platformda Sosyal Medyanın Stratejik Kurumsal İletişime Etkisi. *Doktora Tezi*. T.C. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bayer, E. (2005). İşletmelerde Kurumsallaşmanın Sorunsal Hale Gelmesi ve Kurumsallaşamama nedenlerinin belirlenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 7/3: 130,140.
- Bektaş, M.Ç. (2009). Kurumsal İletişim, Rüstem Kitabevi, Lefkoşa/KKTC.
- Bekki, Ö. M. (2011) Kurumsallaşma Sürecinde Halkla İlişkilerin Rolü İstanbul-Ankara Sivas-Aksaray KOBİ'leri Üzerine Araştırma Yüksek Lisans Tezi, S.11.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1976). *The Social Construction of Reality A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Penguin Books Ltd., Middlesex.
- Berger, P., Luckmann, T. (1967). *Social Construction of Reality*. New York: Anchor Books.
- Berman, S., Andrew, W. & Thomas, M.J. (1999). Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between stakeholder Management models and firm financial performance, *Academy of Management Journal*, 42(5), ss. 488-506.
- Bıçakçı İ. (2000). *İletişim ve Halkla İlişkiler Eleştirel Bir Yaklaşım*, MediaCat Kitapları, 3. Baskı, Ankara.
- Boyle, M. (2001). *Fortune*, January 8, Cilt: 143, Sayı: 1.
- Bresser, R.K.F. ve Millonig, K., (2003). "Institutional Capital: Competitive Advantage in Light of the New Institutionalism in Organization Theory", *Schmalenbach Business Review*, 55(3),220-241.
- Bryson J. M. (1988), "Strategic Planning Workbook for Public and Nonprofit Organization", San Fransisco: Jossey- Bass
- Bulut, Y. ve Tanyıcı, Ş. (2008). Türkiye'de Belediye Meclis Üyelerinin Temsil Ediciliği: Erzincan Örneği, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı. 21, ss.171-193.
- Bülbül R. (2004). *Halkla İlişkiler*, Nobel Yayın Dağıtım, 2.Baskı.

- Carroll, A.B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, July-August.
- Cees B.M., Fombrun Charles J., *Essentials of Corporate Communication*, Routledge Taylor & Francis Group, New York 2007.
- Cheng R., Hines T., Ian G. (2008). Desired and Perceived Identities Of Fashion Retailers, *European Journal of Marketing*, Cilt: 42, Sayı: 5/6.
- Chinyio, E. & Olomolaiye, P. (2010). *Construction Stakeholder Management*, United Kingdom, Blackwell Publishing Ltd, 2010, s. 1.
- Conti, T. (2002). Stakeholder-Based Strategies to Enhance Corporate Performance, *Annual Quality Congress Proceedings*, s. 373-381.
- Çakıcı A. ve Özer, Ş.B. (2008). *Mersin'deki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları*, Yönetim ve Ekonomi Yıl:2008 Cilt:15 Sayı:1 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F, Manisa.
- Çakıcı, A. ve Şefika, Ö.B. (2008). Mersin'deki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları, *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:15 Sayı:1 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. S. 51-53, Manisa.
- Çelik, A. (2003). Belediye Başkanı, Belediye Başkanının Göreve Gelmesi ve Görevine Son Verilme Biçimleri, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Sayı 29, ss. 101-113.
- Çetinkaya, A. (2007). Kurumsal İletişim Çerçevesinde Karar Destek Sistemleri ve Portal Yönetim. *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı Bilişim Bilim Dalı, İstanbul.
- Dal, S. (2008). 3. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* "Türk Ticaret Kanunu Tasarısı Işığında Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim" Editör, Tamer Koçel, İstanbul.
- Davis, A. (2006). *Halkla İlişkilerin ABC'si*, Çeviren: Ümit Şendilek, İstanbul, MediaCat Yayınları.
- Demir, V. (2009). Sistematik Stratejik Planlama ve Yönetimi, *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı TOBB Ekonomi Ve Teknoloji Üniversitesi, Ankara.

- Demirtaş M. (2010). Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği, *Marmara Üniversitesi, İİBF Dergisi*, Cilt:27,Sayı:1.
- Dilbaz, S.. (2005). Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim: Karaman Örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi* Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Dimaggio, P. & Powell, W. (1991). *The New Institutionalism in Organization Analysis*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Dimaggio, P.J., Powell W. & Walter. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- Doğan, M. (2011). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. 7. Basım. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Donaldson, T. ve Lee. E.P. (1995). The Stakeholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidence and Implications, *Academy of Management Review*, 20(1).
- Duygulu, E. (1998). Kurumsallaşma Olgusu: Analitik Bir Yaklaşım. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Düşükcan M. (2003). Örgütlerde Çatışma ve Çatışma Yönetimi Sürecinde Örgütsel İletişimin Etkililiği: Kuramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma, *Yayımlanmamış Doktora Tezi* Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, , Konya, 2003.
- Dwivedi R.K. (1995). *Organizational Culture and Performance*, New Delhi M.D. Publications.
- Efe, M. ve Bayraktar, E. (2006). Kurumsal Kaynak Planlaması (Erp) Kurulum Süreci. *Kritik Başarı Faktörleri Yönetim Bilimleri Dergisi*, 91.
- Erden, A. S. (2004). *Üretim Ortamları Maliyet Yönetim Sistemleri ilişkisi ve Stratejik Maliyet Yönetimi*. Türkmen Kitabevi: İstanbul.
- Erdut, Z. (2002). *Küreselleşme Bağlamında Uluslararası Sosyal Politika ve Türkiye*, Dokuz Eylül Yayınları.
- Eren E. (1990). *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*. İstanbul: İstanbul İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, E. (1997). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. 1. Basım, İstanbul: Der Yayınları: 50.

- Ergün M.(2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*
- Eroğlu, F. (1996). *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Ertuna, Ö. (2008). *Stratejik Yönetim*, 1 Basım, İstanbul: Okan Üniversitesi Yayınları.
- Evuleocha, S.U. (2005). Managing Indigenous Relations Corporate Social Responsibility in A New Age Of Activism. *Corporate Communications: An International Journal*, Cilt: 10, Sayı: 4.
- Fındıkcı, İ. (2005). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, İstanbul: Alfa Yayınevi.
- Fisher, C. D. (1986). "Organizational socialization: An integrative review". In K. M. Rowland, & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personal and human resource management* (4. ed., ss. 101-145). Greenwich, CT: JAI Press.
- Fomburn, C.J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1996.
- Freeman, R. E. (1999). Divergent Stakeholder Theory, *Academy of Management Review*, 24(2), ss. 233-236.
- Friedland, R. & Alford, R.R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. in *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, 232-263.
- Friedman, A.L. Miles, S. (2006). *Stakeholders*, New York, Oxford University Press Inc.
- Genç N., Kocasaraç S. ve Doğan M. (2008). 3. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* "Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyini tespiti yönelik bir envanter önerisi", Editör: Tamer Koçel, İstanbul.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. 2. Baskı, İstanbul.
- Glaser, B. & Strauss, A.L. (1967) *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, Chicago: Aldine.
- Goffee, R. & Jones G. (2002). *Kurum Kültürü, Kuruluşunuzun Kurumsal Kültürünün İşiniz Üzerindeki Yıkıcı ve Yapıcı Etkileri*, Birinci Basım, Çeviri: Kıvanç Kutmandu., Ankara: Mediacat Yayınları.
- Goodman, M.B. (2006). Corporate Communication Practice And Pedagogy At The Dawn Of The New Millennium. *Corporate Communications: An International Journal*, Cilt: 11, Sayı: 3.

- Gökçe, G.S. (2010). *İnovasyon Kavramı ve İnovasyonun Önemi*, Fırat Kalkınma Ajansı Yayını
- Göksel A.B. ve Yurdakul, N. B. (2002). *Temel Halkla İlişkiler Bilgileri*. İzmir: Ege Üniversitesi Yayınevi.
- Gözler, K. (2010). *İdare Hukukuna Giriş*, Ekin Basım Yayım Dağıtım, Bursa.
- Güçdemir, Y. (2010). *Sanal Ortamda İletişim - Bir Halkla İlişkiler Perspektifi*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Güçlü, H. (2010). *Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirmesi*. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Yayını: 1,2, Ankara.
- Güler, B.A. (2001). *Belediye Personel Yönetimi*, TODAİE-YYAEM, Ankara.
- Gündüz, H.G. (1997). *Dünya Klasındaki İşletmelerde Bir Maliyet Yönetimi Aracı Olarak Faaliyetlere Dayalı Maliyet Sistemi ve Bir Uygulama*. Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları.
- Gündüzöz, İ. (2005). *Optimal Yerel Yönetim Büyüklüğü ve Belde Belediyelerinde Ölçek sorunu: Tokat İli Örneği*. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Güngör, N. (2013), *İletişime Giriş*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Gürgen, H. (1977). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Kitabevi.
- Gürol, Y. (2011). *Örgütlerde Kurumsallaşmanın Temelleri*. 2. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Gürüz, D. ve Eğinli A. T. (2008). *İletişim Becerileri: Anlamak-AnlatmakAnlaşmak*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Hara İ. (2008). *Kurum İçi İletişim Açısından Halkla İlişkiler ve İnsan Kaynakları Departmanlarının Yapısal Analizi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler Anabilim Dalı Halkla İlişkiler Bilim Dalı, İstanbul.
- Harris, F. & Chernatony, L. (2001). Corporate Branding and Corporate Brand Performance. *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), 441-456.
- Hawley, A. (1968). *Human Ecology International Encyclopedia of The Social Sciences*, New York: MacMillan
- Hellriegel, D.S. (2004). *J. W. Organizational Behavior*. 10th ed. Canada: Thomson.
- Ihator, A.S. (2004). Corporate Communication: Reflections on Twentieth Century Change. *Corporate Communication: An International Journal*, 9, 3: 243-244.

- İspir, B.N. (2008). Yöneticilerin Kullandığı Etki Taktikleri Ve Kurum Kültürü: Uygulama ve Yönetimsel Etkileme İçin Model Önerisi. *Doktora Tezi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Ana Bilim Dalı, Eskişehir.
- İşçi, E. Taştan, B. ve Kozal A. (2013). *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Yıl:1, Cilt:1, Sayı:3: 63. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Jefkins F. (1995). Çev.: Aydemir Okay, *Kurum Kimliği Marmara Üniversitesi İ. F. Dergisi*, Sayı.9, İstanbul, 33.
- John M. B. (1988). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, California, Jossey-Bass Publishers.
- John, E. M. (2010). *The Nature of Public Relations*, Mc Graw – Hill Book Company, New York, San Fransisco.
- Kadıbeşegil, S. (1997). *Halkla İlişkilere Nereden Başlamalı?*, 1. Baskı, Ankara, Mediacat.
- Kadıbeşegil, S. (2003). *Kriz Geliyorum Der!*, 2. Baskı, İstanbul: Mediacat.
- Kadıbeşegil, S. (2013). *İtibar Yönetimi*, 7. Baskı İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Karahanlıoğulları, O. (2005). Belediye Personelinin Hukuki Yapısına İlişkin Gözlemler. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt:47 Sayı: 1-4, Ankara,
- Karasar N. (2000). *Bilimsel Araştırma Metodu*, Ankara: Hacettepe Taş Yayıncılık.
- Karasar N. (2005). *Bilimsel Araştırma Metodu*, Ankara: Hacettepe Taş Yayıncılık.
- Karataş Z. (2015) *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Sosyal Hizmet E-Dergi Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi Cilt 1, Sayı 1, Ocak”, S.64
- Karcıoğlu, F., Timuroğlu, M. K. Çınar, O. (2009). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi Bir Uygulama. *Yönetim Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 63.
- Karcıoğlu, R. ve Binboğa, G. (2010). Faaliyete Dayalı Maliyetleme ve Faaliyete Dayalı Yönetimin İşletme Stratejisinin Belirlenmesindeki Rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdarî Bilimler Dergisi*, c. 24: 1, ss. 1-13.
- Karpuzoğlu, E. (2001). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, İstanbul: HayatYayınları.

- Karpuzoğlu, E. (2004). "Aile İşletmelerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşama" *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Editör: Tamer KOÇEL, , 17-18 Nisan: 42-53, İstanbul.
- Karpuzoğlu, E. (2010). *Kurumsal Yönetimde Yönetim Kurulu*, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Keleş, R. (2000), *Yerinden Yönetim ve Siyaset*, Cem Yayınevi, İstanbul.
- Keleş, R. (2006). *Yerinden Yönetim ve Siyaset*, İstanbul, Cem Yayınevi
- Keleş, R. (2011). *Yerinden Yönetim ve Siyaset*, Cem Yayınevi, İstanbul.
- Keller, K.L. (1998). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Prentice-Hall International.
- Keykubat, N. K. (2006). Kurumsal İletişim Ve Tanıtım Tekniği Olarak Sponsorluk ve Sponsorluğun Bankacılıkta Uygulanması- Türkiye İş Bankası A.Ş. örneği. *Yüksek Lisans Tezi Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim-Organizasyon Programı, Manisa.*
- Khandekar, A. & Anuradha, S. (2006). Organizational Learning and Performance, *Education + Training*, 48(8/9), pp. 682-692.
- Kıracı M. (2009). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem Ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği, İbrahim., *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi (C.X I, S I)*,s.175.
- Koç, U. (2009). Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar Ve Davranışsal Yaklaşım. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi* 10 (2).
- Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği, 8.Baskı, Beta Basım A.Ş. İstanbul.
- Kuş, E. (2003). *Nitel –Nitel Araştırma Teknikleri* . Ankara: Anı Yayıncılık, s.77
- Küçükaslan, N. ve Şakar, Ö. (2007). *Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri*, Ekin Yayınları, Ankara.
- Kürkçü, Z. (2014). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sorunları, *Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi*, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Lantos, G.P. (2001). The Boundaries of Strategic Corporate Responsibility. *The Journal of Consumer Marketing*,(vol 18, no:7),595-632.

- Machodo Da, S.C.L., Fonseca, V.S.D., Crubellate, M.J. (2005). Unlocking the Institutionalization Process: Insights for an Institutionalizing Approach. *BAR*, v. 2, n. 1, art. 1, 1-20, : 13.
- Mankan, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. Birinci Basım, İzmir: İlya Ticari Yönetim Dizisi.
- Massey J.E. (2003). A Theory of Organizational İmage Management Antecedents Processes Outcomes. *Paper presented at the International Academy of Business Disciplines Annual Conference, Held in Orlando.*
- Mcnelly, R. (2002). The Institutionalization of Relationship Marketing. *American Marketing Association, Conference Proceedings*, 13.
- Meech. (2002). *Halkla İlişkilerde Eleştirel Yaklaşımlar*, 1. Basım, Çeviren: Derya Tellan. Vadi Yayınları.
- Meyer J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *The American Journal of Sociology*, 83 (2):340-363.
- Meyer, J.W. & Brian R. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *University of Chicago Press is collaborating , American Journal of Sociology*, Vol. 83 p.345.
- Meyer, John W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, Vol.83, No.2, , pp.340–363.
- Mısırlı İ. (2008)ç *Genel ve Teknik İletişim, Kavramlar, İlkeler, Uygulamalar*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Michael B. G. (1998). *Corporate Communication: Theory and Practice*, State University of New York Press, New York.
- Mosley. D.C., Pietri, P. H. ve Megginson, L. C. (1996). *Management leadership in action*. New York. Harper Collins College Publishers.
- Özdemir M, “Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 1, 2010, s. 327.
- Mutlu, E. (2008). *İletişim Sözlüğü*. Ankara: Ayraç Yayınları.
- Müftüoğlu, T. (2002). *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler KOBİ’ler Sorunlar-Öneriler*, 5. Baskı, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Nayır, S. (2010). Kurum Kültürü İle Örgütsel Öğrenme Süreçleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Beykent

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı, İstanbul.

Neville, B.A., Bülent, M. (2006). "Stakeholder Multiplicity: Toward an Understanding of the Interactions between Stakeholders", *Journal of Business Ethics*, 66, s. 377–391.

Newstrom.W.J. & Davis, K. (1993). *Organizational Behavior at Work*, 9. Basım, New York, McGraw-Hill Inc.

Nitel Bir Görüşme Yöntemi: Odak Grup Görüşmesi Ömay Çokluk Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi cokluk@education.ankara.edu.tr Kürşad Yılmaz Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Fakültesi kursadyilmaz@gmail.com Ebru Oğuz Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi

Okay, A. (2013). *Kurum Kimliği*, İstanbul: Derin Yayınları.

Okay, A. ve Okay, A. (2005). *Halkla İlişkiler*, 2. Basım, İstanbul, Der Yayınları.

Okay.,A., (2013) Kurum Kimliği, Derin Yayınları, İstanbul. S.148

Onat, F., Uzunoğlu, E., Alikılıç A., Özlem., Ç. ve Yeygel, S. (2009). *İnternet Çağında Kurumsal İletişim*, 1. Baskı, Say Yayınları.

Ökmen, M. (2002). *Yerel Yönetimlerde Özerklik Eğilimleri, Avrupa ve Türkiye, Avrupa Birliği Bütünleşme Sürecinde Türkiye'de Yerel Yönetimler*, Alfa Yayıncılık, İstanbul.

Öner, H. ve Turhan, Ö. (2010). *4. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, "Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma:Kuru Kahveci Mehmet Efendi*. Editör: Tamer Koçel, İstanbul.

Özcan, B.A. (2014). Kurumsal İletişim Yönetimi Çerçevesinde İletişim Etkinlikleri Ve Uygulamaları: Türkiye Büyük Millet Meclisi (Tbmm) Uygulama Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özdemir H. (2009). Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Marka İmajına Etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Yıl:8 Sayı:15 Bahar S.59, İstanbul.

Özdemir M., Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, s.326

Özgen, E. (2011), *Çalışanım Sen Çok Yaşa*, İstanbul: Derin Yayınları.

- Özkoç, B. (2012). İşletmelerde Kurumsal Vatandaşlığın Oluşturulmasında Kurumsal İletişimin Rolü. *Yüksek Lisans Tezi*. T.C. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Öztekin, A. (2012). *Yönetim Bilimi*, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Paley, N. (2006). *Stratejik Pazarlama Planı Nasıl Hazırlanır?*, Çev: Ender Orfanlı, Mediacat Yayınları, İstanbul.
- Parlak, B. ve Sobacı, Z. (2010). *Kuram ve Uygulamada Kamu Yönetimi Ulusal ve Global Perspektifler*, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, Ocak.
- Peltekoğlu, F.B. (2007). *Halkla İlişkiler Nedir?*, 5.baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Peltekoğlu, F.B. (2012). *Halkla İlişkiler Nedir*, 7 Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık
- Pirler, O. (1993). Belediye Meclislerinin Kuruluşu, Göreve ve Yetkileri, *Çağdaş Yerel Yönetimler*, Cilt. 2, Sayı. 5, 1993.
- Polat, S. Yükseköğretim Örgütlerinde Örgütsel İmaj Yönetimi: Örgütsel İmajın Öncülleri ve Çıktıları, Kocaeli Üniversitesi, Eğitim Fakültesi.
- Pollach I. (2003). Communicating Corporate Ethics on the World Wide Web: A Discourse Analysis of Selected Company Web Sites, *Business & Society*, Cilt: 42, Sayı: 2, June 2003.
- Proctor, T. & Kitchen, P. (2002). Communication in Postmodern Integrated Marketing, *Corporate Communication: An International Journal*, Cilt: 7, Sayı: 3.
- Richmond, V.P. & McCroskey, J.C. (2008). *Organizational Communication for Survival: Making Work*, Work, Fourth Edition, Pearson Publishing.
- Riel, V.C. Fombrun, C. (2007). *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*, London- New York, Routledge.
- Rob, G., Owen, D. & Adams, C. (1996). *Accountability. Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting*, Prentice Hall, Hemel Hempstead.
- Sabuncuoğlu Z. (1998). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. (2003). Tüz Melek, Örgütsel Psikoloji, Furkan Ofset, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. (2004). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. 7. Baskı. Aktüel Yayınları.
- Sakarya, Ş. (2009) İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki Şirketlerin Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu Ve Hisse senedi Getirileri

- Arasındaki İlişkinin Olay Çalışması Yöntemi ile Analizi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 13, 2011, ss. 147–162, Balıkesir
- Sarıca, S.Ö. (2015). Türk Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılandırma Çalışmalarının Bireyselci ve Kurumsalcı Yaklaşımlar Açısından İncelenmesi, Hitit Üniversitesi, İİBF, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü. S.321
- Sayan, Ö.İ. (2013). *Türkiye’de İdari Sistem Ve Örgütlenme*. http://www.kas.de/wf/doc/kas_34517-1522-12-30.pdf?130529081937 (Erişim Tarihi: 14.06.2016)
- Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schmidt, K. (1995). *The Quest for Identity: Corporate Identity, Strategies, Methods and Examples*, Cassell, London.
- Scholl, H. & Jochen, J. (2004), Applying Stakeholder Theory to EGovernment: Benefits and Limits. *ACM International Conference Proceeding Series* 262(1-10) İnternet adresi: <http://www.sciencedirect.com> Erişim tarihi: 14.11.2006
- Schulz, M. (2002). *Organizational Learning*, Oxford: Blackwell Publishers.
- Scott, W. Richard, John W. Meyer. (1991). The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence. *The New Institutionalism in Organizational Analysis* Chicago: The University of Chicago Press.
- Scott, W.R. (1987). *Organizastions: Rational, Naturel and Open Systems*, 3rd Ed., Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey.
- Seidman. İ. (1991). Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences. New York: Teachers College Press.
- Sencer, M. (1989). *Toplum Bilimlerinde Yöntem*. İstanbul: Beta Basım.
- Selznick P. (1992). *The Moral Commonwealth: Social Theory And Promise Of Community*. USA: University of California Press.
- Selznick, P. (1948). Foundations of a Theory of Organization. *American Sociological Review*, 13:25-35.
- Solmaz Başak, “Söylenti ve Dedikodu Yönetimi”, <http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/view/547>, Erişim Tarihi: 01.09.2015.

- Spotts H.E. & Weinberger M.G. (2010). Marketplace Footprints: Connecting Marketing Communication and Corporate Brands, *European Journal of Marketing*, Cilt: 44, Sayı: 5.
- Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik, *Maliye Dergisi*, Sayı:159 Temmuz-Aralık .S.28.
- Şimşek, H. (2010). *Toplam Kalite Yönetimi: Kuram, İlkeler Uygulamalar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tabak, R.S. (2006). *Kurumsal İletişim*, Coşkun Can Aktan (Ed.), Kurumsal Kültür, Organizasyonlar Kurallar ve Kurumlar, Kurumsal Araştırmalar Serisi, No:3, Ankara.
- Tanör, R. (2003). *Finansal Kriz ve Sermaye Noktası, Türkiye Sermaye Piyasası, Aracı Kuruluşları Birliği*, İstanbul.
- Taşçı, D. ve Erdemir, E. (2010). Kurumlar Nasıl Ortaya Çıkar? Yeni Kurumsal Kuram Perspektifinden Bir Sosyal İnşa Süreci Olarak Saatleri Ayarlama Enstitüsü. *1. Örgüt Kuramı Çalıştayı*, Başkent Üniversitesi.
- Taşdemir, A.Ü. (2010). *Kurum içi halkla ilişkiler*. Litaratürk Yayınevi.
- Tavşancı, S. (2009). Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Yayınlanmış Doktora Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Taylor, H.G. (2008). Learning Indicators and Collaborative Capacity: Applying Action Learning Principles to the U.S. Department of Homeland Security. *Public Administration Quarterly*, 32(2), 125–147.
- The World Bank, (2006). *Report on the Observance of Standards and Codes (ROSC) Corporate Governance, Country Assessment: 2, Vietnam*.
- Thornton, P.H. and Ocasio, W. (2008). The Sage Handbook Of Organizational Institutionalism, *Institutional Logics*, S.101.
- Tolbert P.S & Zucker, L.G. (1983). Institutional Sources Of Change In The Formal Structure Of Organizations, The Diffusion Of Civil Service Reform 1880-1935, *Administrative Science Quarterly*, No:13 No:5 P.P. 23-39
- Topaloğlu, M., Koç, H. (2007). *Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler*, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Tortop, N. Ayka, B. ve Yayman, H. (2006). *Mahalli İdareler*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- Tortop, N., Aykaç, B., Yaman, H. ve Özer, M.A. (2006). *Mahalli İdareler*, Ankara: Nobel Yayın Evi.
- Tuncer, P. (2003). "Örgütsel Değişim Ve Liderlik, Sayıştay Dergisi, Sayı:80, S.63
- Tutar H. ve Yılmaz M.K. (2003). *Genel İletişim Kavramlar ve Modeller*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tutar, H. (2003). *İşitsel İletişim*, 1. Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H. (2006). *Kurumsal Kültür Organizasyonlar, Kurallar ve Kurumlar, Kurumsal Davranış Makalesi*, Editör: Coşkun Can Aktan, Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, Kurumsal Araştırmalar Serisi No: 3 S.104-105, Ankara
- Tutar, H. (2008). *Simetrik ve Asimetrik İletişim Bağlamında Örgütsel Algılama Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, N. (2009). Kurumsallaşmanın Önemi ve Şanlıurfa'da Faaliyet Gösteren Kobi Düzeyindeki İşletmelerde Kurumsallaşma Problemlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma, *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*, Şanlıurfa.
- Türkiye Belediyeler Birliği (TBB). (2014). 6360 Sayılı On Dört İlde Büyükşehir Belediyesi Ve Yirmi Yedi İlçe Kurulması İle Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanuna İlişkin Rehber.
- Türnüklü A. (2000). Eğitim Bilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme, Sayı 24, Dokuz Eylül Üniversitesi, Buca Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, S.550
- Ulukan, C. (2005). Girişimci Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektiflerinin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi, *Sosyal Bilimler Dergisi: 2 Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi* 26470: 32-35 Eskişehir.
- Ural, T. ve Balıkçioğlu B. (2004). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ile Şirket Sahibinin Kültürel Değerleri Arasındaki İlişki: Antakya Ve Kayseri Örneği. *1. Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı*, 534,546, İstanbul.
- Uygur, N. (1984). *Kültür Kuramı*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Uztuğ, F. (2006). İletişim Engel ve Etmenleri. 1. Basım, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Ünlü N. (2005). Marka Yaratma Stratejileri: Hazır Giyim Sektöründe Bir Uygulama, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

- Üsdiken, B. ve Wasti A. (2002). Türkiye’de Bir İnceleme Alanı Olarak Personel Veya İnsan Kaynakları Yönetimi. *1972-1999 Amme İdaresi Dergisi Dergisi* Cilt 35 Sayı 3.
- Vural Z. B. A. (2005). *Kurum Kültürü*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Vural, A. ve Gül, B.C. (2007). *Örgüt Kültürü*, Nobel Basım Evi,1. Basım, Ankara.
- Vural, A.B. (2003). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İstanbul: İletişim Yayınevi.
- Vural, B. A. ve Bat, M., *Yeni Bir İletişim Aracı Olarak Sosyal Medya: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi’ne Yönelik Bir Araştırma*. (2010). <http://www.scribd.com/doc/50798697/3-BVural-MBat> (Erişim Tarihi: 30.08.2015)
- Vural, Z. B. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.
- Vural,Z.B ve Bat,M., (2013) Teoriden Pratiğe Kurumsal İletişim, İletişim Yayın evi. ,s.27
- Yalçın, A. (2013) Online Ortamda Kurumsal Marka İmajının Marka Sadakati İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, 11.
- Yamauchi, K. Corporate Communication: A Powerful Tool for Stating Corporate Missions, *Corporate Communications: An International Journal*, Cilt: 6, Sayı: 3, 2001, s. 131.
- Yazıcıoğlu İ. ve Koç, H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 502.
- Yıldırım, A. ve Şimşek H. (2004, 2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık,s.36,39
- Yıldırım, A. (1999). *Nitel araştırma yöntemlerinin temel özellikleri ve eğitim araştırmalarındaki yeri ve önemi*. Eğitim ve Bilim, s.10
- Yıldız S. ve Ünlü A. (2011). Kurumsal Teori Bağlamında AB Üyelik Sürecinde Türk Polisinde Değişim. *Yönetim Bilimleri Dergisi* 9: 1.
- 4857 sayılı İş Kanunu, Yay. Resmi Gazete Sayısı: 25134 Tarihi:10.06.2003
- 5393 sayılı Belediye Kanunu. Yay. Resmi Gazete Sayısı: 25874 Tarihi:13.07.2005
- Başbakanlık Mevzuat (2014).
<http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr/Metin.aspx?MevzuatKod=7.5.10334&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=>, (22.01.2014).

- Bafrakidem (2014),
http://www.bafrakidem.org/kitap/kitap_icerikleri/stratejik_yonetim.pdf,
(12.12.2014).
- Beyoğlu Belediyesi Basın Yayın Ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü Yönetmeliği,
http://www.beyoglu.bel.tr/download/basinyayinvehalklailiskilermudurlugu_gcy.pdf, (20.12.2015).
- Belediye Mevzuatı (2016), <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5393.pdf> ,
(02.03.2016)
- Belediye Mevzuatı (2016), <http://www.mevzuat.gov.tr/Yonetmelikler.aspx> ,
(02.03.2016).
- Bornova Belediyesi, (2016) <http://bornova.bel.tr/organizasyon-semasi/>, (02.04.2016).
- Bingöl Edu, (2016), <http://bingol.edu.tr/media/210799/sayt-bolum12-Arastirma-Evreni-Orneklem-Secimi-ve-Olcum.pdf> , (01.04.2016).
- Çankaya Belediyesi Özel Kalem Müdürlüğü Yönetmeliği, (2015)
<http://www.cankaya.bel.tr/pages/95/OZEL-KALEM-MUDURLUGU/>,
(20.12.2015).
- Deu iktisat (2016), <http://www.deuiktisat.org/Files/72f4e877-3082-4ced-a794-b175ebe280b9.pdf>, (02.02.2016).
- Dergi Mo Org (2014), <http://dergi.mo.org.tr/dergiler/4/480/7002.pdf>, (17.11.2014).
- E Akademi (2016),
<http://www.eakademi.org/incele.asp?konu=BELED%DDYELERDE%20STRATEJ%DDK%20PLANLAMA%20S%DCREC%DDNDE%20PAYDA%DE%20ANAL%DDZ%DDN%DDN%20%D6NEM%DD&kimlik=-904296819&url=makaleler/sazakli-1.htm>, (02.02.2016).
- Fatih Belediyesi Özel Kalem Müdürlüğü Yönetmeliği (2015)
http://www.fatih.bel.tr/images/editor_dosya/basin_yon.pdf, (20.12.2015).
- İçişleri Bakanlığı, (2016)
<https://www.eicisleri.gov.tr/Anasayfa/MulkiIdariBolumleri.aspx>, (02.03.2016)
- İnovasyon Türkiye (2014), http://www.inovasyonturkiye.com/?page_id=1680,
(12.12.2014).
- İnönü Edu (2014), <http://iys.inonu.edu.tr/webpanel/dosyalar/1170/file/Behaviour.pdf>,
(22.10.2014).

- Kocaeli Belediyesi Özel Müdürlüğü Yönetmeliği (2015),
<http://www.kocaeli.bel.tr/icerik/ozel-kalem-mudurlugu-gorev-ve-calisma-yonetmeliği/1706/23916>, (20.12.2015).
- Konya Belediyesi Mevzuat, (2015) <http://www.konya.bel.tr/mevzuat/20.pdf>,
(20.12.2015).
- Mahalli İdareler (2016) <http://www.migm.gov.tr/MahalliIdareler.aspx?DetayId=9>,
(02.03.2016).
- Özyazılım (2014), <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/kurumsallik.htm>,
(23.12.2014).
- SGB ADALET, (2014) <http://www.sgb.adalet.gov.tr/bilgibankasi/pdf/Sp-Kilavuz2.pdf>, (22.01.2014).
- TBB (2016), <http://www.tbb.gov.tr/belediyelerimiz/istatistikler/genel-istatistikler/>,
(27.02.2016).
- Türkçe Bilgi Kaynağı (2012), *Görsel ve İşitsel Araçlar*,
<http://www.bilgiler.gen.tr/1607-gorsel-%E2%80%93-isitsel-araclar.html>, (01.09.2015).
- Tübitak (2014), <http://www.biltek.tubitak.gov.tr/gelisim/psikoloji/nedir.htm>,
(19.11.2014).
- TDK (2014),
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5444ffddf3b061.69726900 (23.10.2014).
- TKYD (2014), <http://www.tkyd.org.tr>, (17.11.2014).
- Toroslar Belediyesi Basın Yayın Halkla İlişkiler Yönetmeliği (2015),
http://www.toroslarbld.gov.tr/dokumanlar/dokumanlar_yonetmelik_basinyayin.pdf, (20.12.2015).
- TSE (2014), <http://www.tse.org.tr/hizmetlerimiz/belgelendirme-hizmetleri/sistem-belgelendirme/belgelendirme-yap%C4%B1lan-y%C3%B6netim-sistemleri/ts-en-iso-9001-kalite>, (26.11.2014).
- Zirve Edu (2014)
https://wiki.zirve.edu.tr/sandbox/groups/economicsandadministrativesciences/wiki/d8922/attachments/1622c/MBA507_Sunum%281%29.pdf?sessionID=be1325d37a7c5f7b99f39de6da779933c272d74d, (22.10.2014).

EKLER

EK 1: Ön Anket Formu

ÖN ANKET FORMU

Adınız Soyadınız nedir?	
Yaşınız nedir?	
Cinsiyetiniz nedir?	
Eğitim Durumunuz nedir?	
Mesleğiniz nedir?	
Çalıştığınız belediyenin ismi nedir?	
Mesleki görev süreniz nedir?	
Kurumdaki göreviniz nedir?	
Çalışmakta olduğunuz belediye'deki görev süreniz nedir?	
Şu an çalışmakta olduğunuz görevdeki çalışma süreniz nedir?	
Belediye'deki görev süresi boyunca çalıştığınız belediye başkan sayısı nedir?	
Belediye'deki görev süresi boyunca kaç seçim dönemi yaşandı?	
Seçim dönemi sonrası kurumsal yapıda değişiklik yaşanıyor mu?	
Değişiklik yaşanıyor ise yeni kurumsal yapı hangi yöntemlerle bildiriyor?	

EK 2: Yüz yüze Ve Online Görüşme Anket Formu

YÜZ YÜZE VE ONLİNE GÖRÜŞME SORULARI

- 1) Kurumsallaşma kavramını tanımlayabilir misiniz?
- 2) Sizce kurumsallaşma, kurumlar için gerekli ve önemli midir?
- 3) Kurumsallaşmanın önündeki engelleri sıralayabilir misiniz?
- 4) Belediyelerde kurumsallaşma söz konusu mudur?
- 5) Belediyelerde kurumsallaşma nasıl gerçekleşebilir ve göstergeleri neler olabilir?
- 6) Kurumsal iletişim yönetimini tanımlayabilir misiniz?
- 7) Belediyelerde kurumsal iletişim yönetimi sizce ne şekilde ve hangi departmanlar tarafından sürdürülmektedir?
- 8) Kurumsallaşma teorisinin çıkış noktası olan “Süreklilik” kavramı sizce belediyelerdeki kurumsal yapı için de geçerlimidir? Bu kurumsal yapının sürekliliği için iletişim yönetimi önemlimidir?
- 9) Eğer bir seçim dönemi yaşadıysanız ve seçimin ardından belediyede gerçekleşen yeniden yapılanma sürecinde, kurumda kurumsal iletişim yönetimi yapıldıysa, sizce kurumsallaşmaya nasıl bir katkıda bulundu? Bu süreçten biraz bahsedebilir misiniz?
- 10) Yeni yönetim yapılanmasını benimsetmek ya da eski düzeni koruyarak kurumsallaşmayı sağlamak için kurumsal iletişimin araç ve kanallarını kullanmak gereklimidir?
- 11) Kurumsal iletişimin kurumsallaşmaya katkıları nasıl olabilir?
- 12) Sizce kurumsal iletişim yönetimi bir belediyenin kurumsallaşmasına katkıda bulunabilir mi ve bu katkıları sağlayacak iletişim çalışmaları neler olabilir?
- 13) Kurumsal yönetim ilkelerinin (adillik, hesap verilebilirlik, sorumluluk ve şeffaflık) kurumsal iletişim yönetimi ile ilişkisi var mıdır?

14)Belediyelerde interaktif olarak gerçekleştirilen vatandaş Şikayet yönetimi, geleneksel ve sosyal medya yönetimi, paydaş ilişkileri yönetimi gibi süreçler, kurumsal yapıya ve politikalara etki ediyor mu? Sizce Kurumsallaşmanın sağlanması için i ve dış paydaşlarla gerçekleştirilen iletişim etkilimidir?

15)Literatürde Kurumsal iletişim yönetiminin sürdürülmesinde etkileşimli olan bir takım alanlar söz konusudur: Kurum Kültürü, Kurum Kimliği, Kurumsal İtibar, Kurumsal Marka ve Lider İletişimi, kurumsal imaj, kurumsal sosyal sorumluluk, paydaş iletişimi, kriz iletişimi. Bu alanların sizce kurumsallaşma için önemi nedir?

EK 3: Kısaltmalar

KISALTMALAR

STK	Sivil Toplum Kuruluşları
PR	Public Relations (Halkla İlişkiler)
MYS	Maliyet Yönetim Sistemi
s.	Sayfa No
SBE	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Üni	Üniversite
KSS	Kurumsal sosyal sorumluluk