

**KURUMSAL İTİBARIN OLUŞUMUNDA  
LİDERLİĞİN ROLÜ**

Hazırlayan: Tülin ÇAKIR  
Doktora Tezi  
Danışman: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA  
Haziran, 2009  
Afyonkarahisar

**T.C.**  
**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**DOKTORA TEZİ**

**KURUMSAL İTİBARIN OLUŞUMUNDA**  
**LİDERLİĞİN ROLÜ**

**Danışman**  
**Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA**

**AFYONKARAHİSAR 2009**

## **YEMİN METNİ**

Doktora tezi olarak sunduğum “Kurumsal İtibarın Oluřumunda Liderliđin Rolü”adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı dűőecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gűsterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

15/06/2009

Tűlin ÇAKIR

## TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

### JÜRİ ÜYELERİ

### İMZA

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

.....

Jüri Üyeleri: Doç. Dr. Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN

.....

Doç. Dr. İsmet DOĞAN

.....

Yrd. Doç. Dr. Veysel AĞCA

.....

Yrd. Doç. Dr. Abdülkerim ÇALIŞKAN

.....

İşletme anabilim dalı doktora öğrencisi Tülin ÇAKIR'ın, "Kurumsal İtibarın Oluşumunda Liderliğin Rolü" başlıklı tezi 15/06/09 tarihinde, saat 14:30'da Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

**Doç. Dr. Mehmet KARAKAŞ**

**MÜDÜR**

## **DOKTORA TEZ ÖZETİ**

### **KURUMSAL İTİBARIN OLUŞUMUNDA LİDERLİĞİN ROLÜ**

**TÜLİN ÇAKIR**

**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**Haziran 2009**

**TEZ DANIŞMANI: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA**

Kurumsal itibar, elmasa benzetilen yüzeyleleriyle bütün kurumların en değerli varlığıdır. İtibarın elde edinilmesi için uzun bir sürece ihtiyaç duyulmasına karşın, kolay bir şekilde kaybedilebilmektedir. Kırılgan yapısıyla kurumsal itibar, bilhassa 2000’li yılların başlarından beri önem verilen bir konu olmakla kalmayıp, aynı zamanda firmaların rekabette kullandığı önemli bir sinyaldir. Dolayısıyla kurumların liderleri, rekabetçi bir avantaj yaratmada bu aracı etkin şekilde kullanmaktadırlar. Ancak bu aracın oluşumundan sürdürülebilirliğini sağlamaya kadar kendilerinin rolü, hiç de azımsanmayacak bir ölçüdedir. Özellikle baş halkla ilişkiler uygulayıcısı ve itibarın baş ileticisi olarak kurumlarının itibarının yönetilmesinden sorumludurlar.

Şimdiye kadar yapılan araştırmalarda, her ne kadar liderlerin kurumsal itibar üzerindeki etkileri itibar bileşenleri bağlamında net olarak gösterilemese de, kendi itibarlarının etkisi bağlamında gösterilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara göre bu etkiler, ülkeden ülkeye ve kültürden kültüre değişmektedir. Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de 2007 itibar sıralamasına giren firma liderlerinin, kurumlarının itibarları üzerindeki rollerini belirleyebilmektir. Çalışma, kurumsal itibarın oluşumu, liderliğin kurumsal itibar üzerindeki etkisi ve kurumsal itibarın oluşumunda liderliğin rolüne yönelik uygulama ve değerlendirme adlı konuları kapsamaktadır. Çalışmanın hipotezleri, liderlerin kurumsal itibar üzerindeki etkilerini belirleyebilmek üzere liderlik özellikleri, liderlerin görünürlüğü ve liderlerin piyasalar üzerindeki etkileri olarak oluşturulmuştur. Liderlerin demografik özellikleri ile kurumsal itibar

sıralamaları arasında liderlerin eğitim ve CEO olarak buldukları yerlerdeki deneyimleri olarak anlamlı ilişkiler bulundu. Ayrıca liderlerin basında görünürlükleri ile liderlerin demografik özellikleri arasında anlamlı ilişkiler bulundu. Son olarak kurumların hisse değerleri ile kurumsal itibar bileşenleri sıralamaları arasında ters yönlü ilişkiler bulundu. Elde edilen ilişkiler, itibar yürütücüleri üzerinde gösterilmeye çalışıldı.

**Anahtar Kelimeler:** İtibar, kişisel itibar, kurumsal itibar, liderlik, lider itibarı, itibar yönetimi

## **ABSTRACT**

### **THE ROLE OF LEADERSHIP ON CORPORATE REPUTATION FORMATION**

**Tülin ÇAKIR**

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY  
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES  
DEPARTMENT of BUSINESS**

**June 2009**

**Advisor: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA**

Comparable to the layers of a diamond, corporate reputation is the most valuable asset for companies. While a long time is needed to gain reputation, it may be lost very easily. With its fragile structure, corporate reputation is not just a concept gaining importance since 2000, but also an important signal used by firms in competition. Corporate leaders use this means effectively to create a competitive advantage for their firms. Corporate leaders have a significant role not only in creating corporate reputation but also in sustaining it. As the leading public relations executors, the corporate leaders are responsible for managing corporate reputation.

Although in the studies conducted so far the effect of leaders on corporate reputation has not been shown in terms of reputation components, it has been covered in terms of their own reputation. According to the findings of these studies, these effects change from culture to culture and country to country. The purpose of this study is to determine the role of leaders in firms included in 2007 reputation rankings of Turkey on their corporation's reputation. This study covers the formation of corporate reputation, influence of leadership on corporate reputation, and the application and the evaluation of the role of leadership on formation corporate reputation. The hypotheses of this study is formed to determine influence of leadership on corporate reputation as the leaders attributions, visibility of the leaders and the effects on the markets of the leaders. The significant correlations were found among the gradings of corporate reputations with the demographic attributions of the

leaders as the level of education of the leaders and the experiences of the places to be available of the leaders as the CEO. In addition, among the visibility on newspapers of the leaders with the gradings of corporate reputations, the significant correlations were found. Lastly, the opposite correlations were found among the values of corporate shares with the gradings of corporate reputations. The obtained correlations are tried to be shown on what drives corporate reputations.

**Key words:** reputation, personal reputation, corporate reputation, leadership, leader reputation, reputation management.



## ÖNSÖZ

“Kurumsal İtibarın Oluşumunda Liderliğin Rolü”, Türkiye’de kurumsal itibar ve itibar yönetimi konusundaki çalışmalara gereksinim duyulması sebebiyle yapılmış bir çalışmadır. Bu çalışmanın fikir aşamasından başlayarak gerçekleştirilme süreci boyunca yardımları ve destekleriyle her zaman yanımda olduğunu hissettiğim değerli hocam ve danışmanım, Sayın Prof.Dr. Belkıs ÖZKARA başta olmak üzere tez izleme komitesinde verdikleri fikirler ve önerilerle yolumu aydınlatmaya çalışan komite üyeleri Sayın Yrd. Doç. Dr. Veysel AĞCA ile Sayın Yrd. Doç. Dr. Abdülkerim ÇALIŞKAN’a; tezimin yazımı sırasındaki taleplerimin yanı sıra vermiş olduğu manevi desteklerinden dolayı Rektörümüz, Sayın Prof. Dr. Ali ALTUNTAŞ’a; teorinin geliştirilmesi ve yapılandırılmasındaki katkılarıyla değerli hocam Bahçeşehir Üniversitesi İletişim Fakültesi Dekanı, Sayın Prof. Dr. Haluk GÜRGEN’e; özellikle anketin hazırlanmasındaki destekleriyle Boğaziçi Üniversitesi Öğretim Üyesi, Sayın Prof. Dr. Hayat KABASAKAL’a; randevulardaki yardım ve destekleri için Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü Sayın Prof. Dr. Güler ARAS ile Anadolu Grubu CFO’su Sayın Mustafa UYSAL’a; analizlerin gerçekleştirilmesi ve modelin geliştirilmesindeki katkı ve desteklerini esirgemeyen Genel Sekreterimiz Sayın Doç. Dr. İsmet DOĞAN’a ve bana her konuda yardımcı olmaya çalışan saygıdeğer hocalarım ile arkadaşlarıma şükranlarımı sunarım.

Özellikle bu çalışmanın uygulamasına buldukları katkı ve destekleri bağlamında Efes Pilsen personeli ile CEO’su, Sayın Alejandro JIMENEZ’e; Borusan Holding personeli ile CEO’su, Sayın Agah UĞUR’a ve Siemens Türkiye Genel Müdürü, Sayın Hüseyin GELİS ile anketlerin cevaplandırılmasıyla ilgilenen Kurumsal İletişim Sorumlusu, Sayın Sibel HÜR’e teşekkürlerimi iletmekten memnunluk duyacağım.

Ayrıca her zaman yanımda olduklarını hissettiğim ve hiçbir zaman beni hiçbir konuda yalnız bırakmayan annem ve babam başta olmak üzere sevgili aileme, gösterdikleri anlayış ve ilgi için gönül dolusu teşekkür ediyorum.

## İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	i
TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xiv
EKLER DİZİNİ.....	xviii
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KURUMSAL İTİBARIN OLUŞUMU

1. İTİBAR KAVRAMI.....	3
1.1 TANIMI.....	3
1.2 İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR.....	3
1.2.1 İtibar-Kültür İlişkisi.....	4
1.2.2 İtibar-Kimlik İlişkisi.....	5
1.2.3 İtibar-Karakter İlişkisi.....	6
1.2.4 İtibar-İmaj İlişkisi.....	6
1.3 İTİBARIN OLUŞUM SÜRECİ.....	7
2. DİSİPLİNLERİN İTİBARA YAKLAŞIMLARI.....	10
2.1 EKONOMİK GÖRÜŞ.....	14
2.2 STRATEJİK GÖRÜŞ.....	15

2.3 PAZARLAMA GÖRÜŞÜ.....	16
2.4 ÖRGÜTSEL GÖRÜŞ.....	17
2.5 SOSYOLOJİK GÖRÜŞ.....	18
2.6 MUHASEBE GÖRÜŞÜ.....	19
<b>3. KURUMSAL İTİBAR KAVRAMI.....</b>	<b>20</b>
3.1 TANIMI.....	20
3.2 KURUMSAL İTİBARIN NİTELİĞİ VE KAPSAMI.....	21
3.3 KURUMSAL İTİBAR BİLEŞENLERİ.....	25
3.4 KURUMSAL İTİBARIN OLUŞUM SÜRECİ.....	33
3.5 KURUMSAL İTİBARIN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ.....	38

## İKİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİĞİN KURUMSAL İTİBAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

<b>1. LİDERLİK KAVRAMI VE DOĞASI.....</b>	<b>44</b>
1.1 TANIMI.....	44
1.2 DOĞASI.....	45
1.3 LİDERLİK TEORİLERİNİN GELİŞİMİ.....	48
1.4 LİDERLİK-KÜLTÜR İLİŞKİSİ.....	51
1.5 LİDERLİK BİLEŞENLERİ.....	55
1.6 LİDER İTİBARI.....	59
<b>2. LİDERLİK-KURUMSAL İTİBAR İLİŞKİSİ.....</b>	<b>61</b>
2.1 KURUMSAL YAPILANMA.....	62
<b>2.1.1 Kurumsal Kimlik.....</b>	<b>62</b>
<b>2.1.2 Kurumsal Yönetim.....</b>	<b>65</b>
2.2 KURUMSAL PERFORMANS.....	71
<b>2.2.1 Finansal Performans.....</b>	<b>71</b>

2.2.2 Sosyal Performans.....	73
2.2.3 Çevresel Performans.....	74
2.3 PİYASALAR.....	75
2.3.1 Finansal Piyasalar.....	76
2.3.2 Tüketici Piyasaları.....	78
2.3.3 İşgücü Piyasaları.....	80

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KURUMSAL İTİBARIN OLUŞUMUNDA LİDERLİĞİN ROLÜNE YÖNELİK UYGULAMA VE DEĞERLENDİRME

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ.....	84
2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	85
2.1 EVREN.....	85
2.2 ÖRNEKLEM.....	85
3. ARAŞTIRMA MODELİ, YÖNTEMİ VE VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	88
3.1 ARAŞTIRMANIN MODELİ VE YÖNTEMLERİ.....	88
3.2 ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BULGULAR.....	96
3.2.1 Liderlik Özellikleri.....	97
3.2.2 Liderlerin Görünürlüğü.....	114
3.2.3 Liderin Piyasalar Üzerindeki Etkisi.....	121
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	135
KAYNAKÇA.....	147
EKLER.....	189
ÖZGEÇMİŞ.....	225

## TABLolar DİZİNİ

<b>Tablo-1:</b> Düşünce Okullarına Göre Şirket İtibarı ile Şirket İmajı Arasındaki İlişki.....	11
<b>Tablo-2:</b> Disiplinlerde Kullanılan İtibar Tanımlamaları ve Yaklaşımlar.....	13
<b>Tablo-3:</b> FORTUNE ve CAPITAL'in İtibar Bileşenleri.....	26
<b>Tablo-4:</b> İtibar Yapılanması.....	36
<b>Tablo-5:</b> Değişik Araştırmalara Göre Liderlik Özellikleri.....	56
<b>Tablo-6:</b> Ülkeler Bazında Kurumsal İtibarın Lider/CEO İtibarı Üstünde Temellenme Oranları.....	61
<b>Tablo-7:</b> 2007 Yılı Capital Dergisinin “En Beğenilenler Sıralaması”.....	87
<b>Tablo-8:</b> Anket Sorularının GLOBE-Kültürel Liderlik Teorisi (KLT)'deki Liderlik Tür ve Bileşenlerine göre Dağılımı.....	90
<b>Tablo-9:</b> Yarı Yarıya Yapılandırılmış Soru Formlarına Yönelik Kodlama Listesi...93	
<b>Tablo -10:</b> 2007 Aralık Ayı Gazete Net Satışları Sıralaması.....	94
<b>Tablo -11:</b> Örneklemedeki Firmaların 2003-2008 İtibar Sıralamalarındaki Yerleri...95	
<b>Tablo -12:</b> 2007 Capital “En Beğenilenler” Sıralamasında Yer Alan Firma Liderlerinin Demografik Özellikleri.....	98
<b>Tablo-13:</b> Liderlerin Bazı Demografik Nitelikleri ile Kurumların Kurumsal İtibar Sıralamalarındaki Yerleri Arasındaki İlişki.....	99
<b>Tablo-14:</b> Görüşme Esnasında Liderlerin Güvenirlirliği Temellendiren Faktörleri Kelime Olarak Kullanma Sıklıkları.....	100
<b>Tablo-15:</b> Latin Amerika ile Orta Doğu Grubunun Kültürel Liderlik Teorisi (KLT)'ne Göre Liderlik Dereceleri .....	104
<b>Tablo-16:</b> Liderlerin Bazı Demografik Nitelikleri ile Kurumların Kurumsal İtibar Bileşenlerine Yönelik Sıralamalardaki Yerleri Arasındaki İlişki.....	108

<b>Tablo-17:</b> Bölgesel Bağlamda Topluların İnsan Yönelimlilik Uygulamalarına İlişkin Dereceleri ile Liderlik Türleri Dereceleri Arasındaki İlişki.....	111
<b>Tablo-18:</b> Liderlerin Basında Yer Alma Durumları ile Bazı Demografik Nitelikleri Arasındaki İlişki.....	112
<b>Tablo-19:</b> Kurumsal İtibar Bileşenleri Sıralamaları ile Liderlerin Basında Görülme Sıklıkları Arasındaki İlişki.....	116
<b>Tablo-20:</b> Liderlerin Basında Yer Alma Sıklıkları ile Hisse Endeksleri Ortalaması Arasındaki İlişki.....	122
<b>Tablo-21:</b> Kurumsal İtibar ve Bileşenleri Sıralamaları ile Hisse Endeksleri Ortalaması Arasındaki İlişki.....	123
<b>Tablo-22:</b> Kurumsal İtibar ve Bileşenleri Sıralamaları ile Sıralamadaki Firmaların İlk Üç Aylık Hisse Değerleriyle Yılsonu Hisse Değerleri Arasındaki Farka Yönelik İlişki.....	124

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b>Şekil-1:</b> Dinamik Bir İtibar Yönetim Modeli.....	9
<b>Şekil- 2:</b> Bir Sosyal Sermaye Teorisi Modeli.....	10
<b>Şekil-3:</b> Kurumsal İtibarı Tanımlama.....	21
<b>Şekil-4:</b> Kaynakları Kuruma Çeken Bir Mıknatıs Olarak İtibar.....	22
<b>Şekil-5:</b> Değer Seyri.....	25
<b>Şekil- 6:</b> İtibar Enstitüsünün RepTrak™ İtibar Modeline göre İtibar Bileşenleri.....	26
<b>Şekil- 7:</b> The Walker Information Global Network'ün Bağlılık Modelindeki Şirket İtibar Modelinin Bileşenleri.....	27
<b>Şekil-8:</b> İtibar Spirali.....	31
<b>Şekil- 9:</b> Şirket İtibarı ve Şirket Sosyal Performansı Arasındaki İlişki.....	32
<b>Şekil-10:</b> Örgüt İtibarının Oluşumu: İtibar Öncesi Faktörler Ve Çalışan Eğitiminin Özel Bir Rolüyle Birlikte İtibarın Etkileri.....	34
<b>Şekil -11:</b> Şirket İtibarın Dinamik Bir Modeli.....	35
<b>Şekil-12:</b> Şirket Kimliği Çalışmaları Yönünün Bir Modeli.....	36
<b>Şekil-13:</b> Sistem Dinamiklerinin Değeri.....	40
<b>Şekil-14:</b> Şirket Kimliği Yönetim Sürecinin Ana Bileşenleri ve Onun İçerisinde Şirket İletişiminin Baskın Formları ve Bağlantılar.....	41
<b>Şekil-15:</b> Şirket Kimliği-Şirket İletişimi Sürecinin Yeni Bir Modeli.....	42
<b>Şekil-16:</b> Marka-İtibar Kuvveti İlişkisi Matrisi.....	43
<b>Şekil- 17:</b> Liderlik Davranışını Etkileyen Dört Faktör.....	46
<b>Şekil- 18:</b> Lider İtibarı, Hesapverilebilirlik ve Etkinliğinin Algılanması Modeli.....	60
<b>Şekil -19:</b> Etkili Bütünleşik İletişim İskeleti.....	68
<b>Şekil -20:</b> Üst Yönetim, Yönetim Sistemleri, Kurumsal Davranış ve Kurumsal İtibar .....	69
<b>Şekil- 21:</b> İzlenen Araştırma Süreci.....	88

<b>Şekil-22:</b> Liderliğin Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkilerinin İtibar Yürütücüleri Kapsamında Gösterilmesi.....	89
<b>Şekil-23:</b> Liderlikle İlişkili Bulunan Bileşenlerin İtibar Yürütücülerine Dağılımı..	133



## KISALTMALAR DİZİNİ

BK1+YAS	:	Basında Kurumsal Olarak Olumlu Yer Alma Sıklığı
BK1-YAS	:	Basında Kurumsal Olarak Olumsuz Yer Alma Sıklığı
BK2+YAS	:	Basında Kişisel Olarak Olumlu Yer Alma Sıklığı
BK2-YAS	:	Basında Kişisel Olarak Olumsuz Yer Alma Sıklığı
BK1PADDYAS:		Basında Kurumsal Olarak Paydaş Algılamasına Göre Değişik Durumlarda Yer Alma Sıklığı
BK2PADDYAS:		Basında Kurumsal Olarak Paydaş Algılamasına Göre Değişik Durumlarda Yer Alma Sıklığı
BTYAS	:	Basında Toplam Yer Alma Sıklığı
BTY	:	Bilgi ve Teknoloji Yatırımları
BYCEOD	:	Bulunduğu Yerdeki CEO'luk Deneyimi
CEO	:	İcra Kurulu Başkanı (Chief Executive Officer)
CEOD	:	CEO'luk Deneyimi
ÇN	:	Çalışanların Nitelikleri
ÇNG	:	Çalışanların Niteliğini Geliştirme
ÇM	:	Çalışan Memnuniyeti
ÇSH	:	Çalışana Sunulan Haklar
EİK	:	Ekonomiye ve İşgücüne Katkı
FS	:	Finansal Sağlık
H	:	En Yüksek (Highest)
H	:	Yüksek (High)
HÜK	:	Hizmet ve Ürün Kalitesi
İHİ	:	İletişim ve Halkla İlişkiler
İYL	:	İnsan Yönelimli Liderlik
KDTL	:	Karizmatik Değer Temelli Liderlik

KKL	:	Kendini Koruyucu Liderlik
KİLKİYYK	:	Kurumsal İtibar-Lider Kişiliği İlişkisi Yönelik Kaanatleri
KİÜEOİKÖ	:	Kurumsal İtibar Üzerinde Etkili Olduklarına İnanıdıkları Kişilik Özellikleri
KİLRYK	:	Kurumsal İtibarda Liderin Rolü Yönelik Kanaatleri
KL	:	Katılımcı Liderlik
KLT	:	Kültürel Liderlik Teorisi
L	:	En Az (Least)
L	:	Düşük (Low)
LGKİYYK	:	Liderin Görünürlüğü-Kurumsal İtibar İlişkisi Yönelik Kanaatleri
LKİÜEYK	:	Liderin Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkisine Yönelik Kanaatleri
LMGKİEYK	:	Liderin Medya daki Görünürlüğünün Kurumsal İtibara Etkisine Yönelik Kanaatleri
LPÜEYK	:	Liderin Piyasa Üzerinde Etkisine Yönelik Kaanatleri
M	:	Orta (Medium)
MM	:	Müşteri Memnuniyeti
N	:	Örnekleme
ÖL	:	Özerk Liderlik
PSS	:	Pazarlama ve Satış Stratejisi
PÜEYLÖ	:	Paydaş Üstünde Etki Yarattığına İnanıdıkları Liderlerlik Özellikleri
RED	:	Rekabette Etik Davranma
REPTRAK™	:	İtibar İzleme ve Ölçme Modeli (The model of reputation track and measure)
SD	:	Standart Sapma (Standard Deviation)
SY	:	Sıralamadaki Yerleri

TLKİEYK	:	Türkiye’de Liderlerin Kurumsal İtibara Etkisine Yönelik Kaanatleri
TS	:	Toplumsal Sorumluluk
TYL	:	Takım Yönlü Liderlik
UPE	:	Uluslararası Pazara Entegrasyon
ÜPS	:	Ücret Politikası ve Seviyesi
YDY	:	Yatırımcıya Değer Yaratma
YK	:	Yönetim Kalitesi
YŞŞ	:	Yönetim ve Şirket Şeffaflığı
YÜG	:	Yeni Ürün Geliştirme

## EKLER DİZİNİ

<b>EK-1:</b> Anket Ön Yazısı.....	189
<b>EK-2:</b> Anket Formu.....	190
<b>EK-3:</b> Yarı Yarıya Yapılandırılmış Görüşme Soruları Formu (Türkçe).....	192
<b>EK-4:</b> Yarı Yarıya Yapılandırılmış Görüşme Soruları Formu (İngilizce).....	195
<b>EK-5:</b> Durum Analizi İçin Liderlerin Görüşmelerine Yönelik Hazırlanan Kıyaslama Tablosu.....	198
<b>EK-6:</b> Örneklemedeki Firmaların 2003-2008 İtibar Bileşenleri Sıralamalarındaki Yerleri.....	199
<b>EK-7:</b> CAPİTAL'in 2007 En Beğenilenler Sıralamasına Giren Ş.Kodu 1 Olan Firmanın CEO'sunun Basında Yer Alma Sıklığı.....	202
<b>EK-8:</b> CAPİTAL'in 2007 En Beğenilenler Sıralamasına Giren Ş. Kodu 2 Olan Firmanın CEO'sunun Basında Yer Alma Sıklığı.....	203
<b>EK-9:</b> CAPİTAL'in 2007 En Beğenilenler Sıralamasına Giren Ş. Kodu 3 Olan Firmanın CEO'sunun Basında Yer Alma Sıklığı.....	204
<b>EK-10:</b> CAPİTAL'in 2007 En Beğenilenler Sıralamasına Giren Ş. Kodu 4 Olan Firmanın CEO'sunun Basında Yer Alma Sıklığı.....	205
<b>EK-11:</b> CAPİTAL'in 2007 En Beğenilenler Sıralamasına Giren Ş. Kodu 5 Olan Firmanın CEO'sunun Basında Yer Alma Sıklığı.....	206
<b>EK-12:</b> CAPİTAL'in 2007 En Beğenilenler Sıralamasına Giren Ş. Kodu 6 Olan Firmanın CEO'sunun Basında Yer Alma Sıklığı.....	207
<b>EK-13:</b> CAPİTAL'in 2007 En Beğenilenler Sıralamasına Giren Ş. Kodu 7 Olan Firmanın CEO'sunun Basında Yer Alma Sıklığı.....	208
<b>EK-14:</b> CAPİTAL'in 2007 En Beğenilenler Sıralamasına Giren Ş. Kodu 8 Olan Firmanın CEO'sunun Basında Yer Alma Sıklığı.....	209
<b>EK-15:</b> CAPİTAL'in 2007 En Beğenilenler Sıralamasına Giren Ş. Kodu 9 Olan Firmanın CEO'sunun Basında Yer Alma Sıklığı.....	210

<b>EK-16:</b> CAPİTAL'in 2007 En Beğenilenler Sıralamasına Giren Ş. Kodu 10 Olan Firmanın CEO'sunun Basında Yer Alma Sıklığı.....	211
<b>EK-17:</b> CAPİTAL'in 2007 En Beğenilenler Sıralamasına Giren Ş. Kodu 11 Olan Firmanın CEO'sunun Basında Yer Alma Sıklığı.....	212
<b>EK-18:</b> CAPİTAL'in 2007 En Beğenilenler Sıralamasına Giren Ş. Kodu 12 Olan Firmanın CEO'sunun Basında Yer Alma Sıklığı.....	213
<b>EK-19:</b> CAPİTAL'in 2007 En Beğenilenler Sıralamasına Giren Ş. Kodu 13 Olan Firmanın CEO'sunun Basında Yer Alma Sıklığı.....	214
<b>EK-20:</b> CAPİTAL'in 2007 En Beğenilenler Sıralamasına Giren Ş. Kodu 14 Olan Firmanın CEO'sunun Basında Yer Alma Sıklığı.....	215
<b>EK-21:</b> CAPİTAL'in 2007 En Beğenilenler Sıralamasına Giren Ş. Kodu 15 Olan Firmanın CEO'sunun Basında Yer Alma Sıklığı.....	216
<b>EK-22:</b> CAPİTAL'in 2007 En Beğenilenler Sıralamasına Giren Ş. Kodu 16 Olan Firmanın CEO'sunun Basında Yer Alma Sıklığı.....	217
<b>EK-23:</b> CAPİTAL'in 2007 En Beğenilenler Sıralamasına Giren Ş. Kodu 17 Olan Firmanın CEO'sunun Basında Yer Alma Sıklığı.....	218
<b>EK-24:</b> CAPİTAL'in 2007 En Beğenilenler Sıralamasına Giren Ş. Kodu 18 Olan Firmanın CEO'sunun Basında Yer Alma Sıklığı.....	219
<b>EK-25:</b> CAPİTAL'in 2007 En Beğenilenler Sıralamasına Giren Ş. Kodu 19 Olan Firmanın CEO'sunun Basında Yer Alma Sıklığı.....	220
<b>EK-26:</b> CAPİTAL'in 2007 En Beğenilenler Sıralamasına Giren Ş. Kodu 20 Olan Firmanın CEO'sunun Basında Yer Alma Sıklığı.....	221
<b>EK-27:</b> CAPİTAL'in 2007 En Beğenilenler Sıralamasına Giren Ş. Kodu 21 Olan Firmanın CEO'sunun Basında Yer Alma Sıklığı.....	222
<b>EK-28:</b> CAPİTAL'in 2007 En Beğenilenler Sıralamasına Giren Ş. Kodu 22 Olan Firmanın CEO'sunun Basında Yer Alma Sıklığı.....	223
<b>EK-29:</b> CAPİTAL'in 2007 En Beğenilenler Sıralamasına Giren Ş. Kodu 23 Olan Firmanın CEO'sunun Basında Yer Alma Sıklığı.....	224

## GİRİŞ

Bütün canlı topluluklarda olduğu gibi, kurumlarda da üstünlüğü elde etmek ve korumak için saygınlığın elde edilmesi önem taşıyan bir unsurdur. Özellikle günümüzdeki rekabet koşullarıyla beraber etik davranışların giderek öneminin arttığı bir ortamda, artık kurumların performanslarının sadece finansal boyutlu olması yetmemektedir. Kurumların çevresel ve sosyal performansları da diğer konularda olduğu gibi, paydaşlarınca sorgulanmaktadır. Doğal olarak kurumlar, bir yandan hissedarlarını memnun etmeye çalışırken, bir taraftan da diğer paydaşlarının beklentilerini karşılamaktadırlar. Böylelikle cezp ediciliklerini de sürdürmeye çalışırlar.

Ancak korumak amacıyla sarfedilen tüm çabalara rağmen itibarlar, en ufak bir şeyden zarar görebilmektedir. Bilhassa dünya da ve ülkemizde yaşanan olumsuz örnekleri de düşündüğümüzde itibarları korumak, bir o kadar oluşturmak kadar önemlidir. Bu sebeptir ki itibar yönetimi ve kurumsal itibar, tesadüflerle değil, bilinçli ve proaktif bir anlayışı gerektirmektedir. Doğal olarak kurumlarda en hayati sorumluluklara sahip olan liderler, itibarın oluşturulması ve yönetilmesi noktasında baş aktör olarak rol üstlenmişlerdir. Çünkü liderler, kurumlarının nasıl bir kurum olması gerektiğinden başlayarak kurumlarının tüm yaşamını etkileyecek kararlarda etkindirler. Liderler, ünü yaratma konusunda kurumlarını mı; yoksa kendilerini mi öne çıkarmaları gerektiğini, belki de en çok kendilerine soran kişiler olmaktadır. Özellikle de son yaşanan kriz ve öncesindeki skandallar, liderlerin üzerlerine aldıkları bu sorumluluklarını daha da artırmıştır.

Bütün bunlarla beraber kurumsal itibar üzerinde liderliğin etkisi konusunda yapılan çalışmalar; liderlerin ağırlığının, kültürel ve çevresel koşullar bağlamında ülkeden ülkeye farklı olduğunu göstermektedir. Bu çalışmanın amacı, liderliğin etkisi bağlamında Türkiye'deki durumun nasıl olduğunu belirlemeye çalışmaktır. Bunun için geniş çapta iş çevresinde kabul gören Capital Dergisinin, her yıl yaptığı "En Beğenilenler" sıralamasında yer alan kurumlar ve bu kurumların liderleriyle bu konuya yönelik bir araştırma yapılması öngörülmüştür.

Çalışmanın teorik çerçevesi, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, öncelikle itibar kavramı, itibar ve kendisiyle ilişkili olan kavramlarla olan ilişkiler ile genel bağlamda itibarın oluşum süreci ele alınmıştır. Daha sonra da itibar kavramına değişik disiplinlerin nasıl yaklaştıklarına bakılmıştır. Kurumsal itibar kavramı ve kurumsal itibarın oluşumu ise birinci bölümün ikinci kısmında yer almaktadır. Bu kısımda değişik geliştirilmiş modeller bağlamında kurumsal itibarın oluşumu ele alınmaya çalışılmış ve sonrasında da sürdürülebilirliği konularına değinilmiştir.

İkinci bölümde ise, liderliğin kurumsal itibar üzerindeki etkisi konusuna yer verilmiştir. İlk kısımda; liderlik ve doğası, liderlik teorilerinin gelişimi ile lider itibarına değinilmiştir. İkinci kısımda, liderlik-kurumsal itibar ilişkisi üzerinde durulmuştur. Liderlik-kurumsal itibar ilişkisi; kurumsal yapılanma, kurumsal performans ve piyasalar bağlamında oluşturulmuştur. Bu yönüyle araştırmanın bu bölümü, literatürde yer alan bilgilerin sistematüğini sunmaktadır.

Son bölümde de kurumsal itibarın oluşumunda liderliğin rolüne yönelik dört boyutlu bir araştırmayı kapsayan uygulama ve değerlendirme sunulmaktadır. Araştırma; genel kapsamda liderlerin özelliklerini belirlemek için GLOBE projesinden yararlanılarak geliştirilen anket, liderlerin görüşlerini belirlemek amacıyla yarı yarıya yapılandırılmış soru formları ve liderlerin medyadaki görünürlüklerinin etkisini belirlemek için yapılan basın taraması ile liderlerin piyasalar üzerindeki etkisini belirlemek için örneklemdaki firmaların 2003-2008 yıllarındaki hisse değerleri ile 2003-2008 sıralamaları arasındaki ilişkinin olup olmadığının belirlenmesini içermektedir. Araştırmada hem nitel hem de nicel araştırma yöntemlerinden yararlanıldığı gibi, Türkiye'ye yönelik verileri incelemek ve kıyaslama yapmak için daha önceki çalışmalardan ve örnekleme de yer alan firmalara ilişkin internet yoluyla elde edilen verilerden yararlanılmıştır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## KURUMSAL İTİBARIN OLUŞUMU

Geniş çerçevesiyle itibar kavramı, literatürde sadece farklı boyutları kapsamında değil, kendisiyle ilişkili kavramlar boyutu ile de değişik disiplinlerce ele alınmıştır. Bu sebeple birinci bölümde, öncelikle itibar kavramı ve onunla ilişkili olan kavramlarla aralarındaki bağ açıklanmaya çalışılmıştır. Bölümün ikinci kısmı, çeşitli disiplinlerin itibara olan yaklaşımlarını içermektedir. Üçüncü kısımda kurumsal itibar; kavram, bileşen, oluşum süreci ve sürdürülebilirlik boyutuyla değerlendirilmiştir.

### 1. İTİBAR KAVRAMI

#### 1.1 TANIMI

İtibarın kelime karşılığı; saygı görme, değerli ve revaçta olma halidir (Kılıçlıoğlu, 1971: 606). Vergin ve Qoronfleh (1998)'e göre itibar, diğerlerince bize bağışlanan ve onların bizim için kişisel özellikler düzeyinden -bunlar; kişisel görünüm, çeki düzen, fiziksel faktörler ile zeka/problem çözme yeteneği, vb.- farklı noktalardaki edindiği izlenimlerinin birer sonucudur. Başka bir tanımda ise, “tek ve bağımsız bir varlığın, hem özel hem tüm iş yaşamı hem de kendine ait tarihsel bir kanaatin oluşumu sürecinde gerçekleştirdiği faaliyetlerinde, istenilen tutarlılığın bileşimini gösteren bir yargı” olarak ele alınmıştır (Milewicz ve Herbig, 1994: 40-41). Dolayısıyla *itibar*, bir varlığın kendi bağımsızlığıyla varoluşundan bu yana gerçekleştirdiği faaliyetlerinde sergilediği tutarlılığın yanı sıra diğerlerinin izlenimleriyle bağlantılı olarak kendisine bahşedilen ve aynı zamanda da edinenlerce yönetilebilen, manevi bir servet ve sonuç biçiminde tanımlayabiliriz. Ancak bu tanımda yer alan “bahşedilen” kavramı, kendi kelime anlamının dışında “korumak ve gözetmek kaydıyla kendisine ödünç olarak verilmesi” anlamını da taşımaktadır

#### 1.2 İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR

İtibar; sıklıkla kimlik, karakter ve imaj kavramlarıyla karıştırılabilmektedir. Genellikle imajla aynı anlamda kullanılmaktadır. Özellikle kültür, hem itibar oluşumunda ana etkenler içinde yer alması hem de ilişkisi bulunan kavramlarla da



olan bağı sebebiyle bu kavramların arasına alınmıştır. Aşağıda itibarla olan ilişkileri yönüyle kültür, kimlik, karakter ve imaj kavramları değerlendirilmiştir.

### 1.2.1 İtibar-Kültür İlişkisi

Kültür kavramı, Latince *Cultura* sözcüğünden gelip, Türkçe karşılığı “ekin” olan sözcüğün yerine kullanılırken (Güvenç, 2003: 96), özellikle 1750’lilerde toplumsal yaşamla ilişkilendirilmiştir (Güney, 2006:23-24). Daha sonraları ise kavram, sosyal bilimlerde farklı anlamlar yüklenmiştir (Şişman, 2002:1). Literatürde birçok kültür tanımı olmakla beraber aşağıda verilen tanımlar en çok bilinenlerdir:

- Hofstede (1991) kültürü, “bir grubun üyelerini diğer bir grubun üyelerinden ayıracak şekilde, zihnin kolektif olarak programlanması” şeklinde tanımlamaktadır (Danışman, 2000: 341).
- Tylor (1871) ise kültürü, “bir toplumun üyesi olarak insanoğlunun öğrendiği bilgi, sanat, gelenek görenek ve benzeri yetenek, beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütün” olarak görmektedir (Güvenç, 2003: 101). Bu tanım daha çok sosyal antropologlar tarafından kabul görmektedir.

İtibar-kültür ilişkisi, ilk bakışta dolaylı olarak birbirini etkileyen iki farklı kavram gibi algılanabilir. Ancak kültür, ister bireyi isterse de toplumsal davranışları yönetmesi açısından her ikisinin de amaçlarını sınırlamaktadır (Köse ve Ünal, 2000:4). Doğal olarak içinde bulunulan çevrenin kültürel alt yapısına uygun davranışların, toplumsal ve kişisel düzeyde sergilendiğini görebilmekteyiz. Bir başka boyutla bakıldığında ise kültür, sadece bir kimsenin kimliği değil, aynı zamanda kendi benliğinin ve varolmasının da ön koşuludur (Tok, 2003:121). Dolayısıyla kültür, kişiliğin temeli olan karakterin oluşumunda önemlidir. Ayrıca kültür yansımalarının, davranışların belirleyicisi olan kültürel değerlerle şekillenen karakter kadar itibarın da temel dayanağı olduğunu görmekteyiz. Toplum açısından iyi bir karaktere sahip olmak her ne kadar saygınlık ve prestij sağlıyorsa da, bu prestij ile saygınlığın devamlılığı da o kadar önemlidir.

Nakra (2000)’a göre büyümeyle kazanılan saygınlıkla hak edilen gururun kişiye güç katması, genellikle itibar kabul edilmektedir. Ancak itibarın yitirilmesi

veya görkemini kaybetmesi halinde, tekrar kazanımının ve aynı seviyeye ulaşmasının zor olduğu görülmektedir (Nakra, 2001:401). Esasında kültür; çok zor edinilen, fakat çabuk yitirilebilen itibarın ekildiği bir topraktır (Kadıbeşegil, 2006: 68). Toprağın daha nitelikli ürünler verebilmesi, sahip olunan kültürel değerlerin karakter yoluyla mükemmel bir kimlik şeklinde dışarıya aktarımı ve dışarıdan bu kimliğin algılanışıyla bağlantılıdır.

### **1.2.2 İtibar-Kimlik İlişkisi**

McDowell'ın kimliğe yaklaşımı, benzer gerekçelere dayalı olarak yalın hallerde düşünsel anlamda doğruya ulaşabilme çerçevesindedir (Hornsby, 1997:2). Her bireyin, hedef kimliğiyle tutarlı davranışlar göstereceği varsayılmaktadır (Strachan, 2005). Kelleher ve Leavey (2004) kimliğin, diğerlerinin fikir ve saygısı ile kişinin kendi fikri ve kendine saygısından oluştuğunu belirtmektedir. Tok (2003)'a göre kimlik, "bir kimsenin insanlığına özünü ve özelliğini veren, aynı zamanda bir kimseyi sadece herhangi biri değil, bir kişi yapan şey"dir. Chreim (2005) tarafından kimlik, "devam eden hikaye içerisine dış dünya da gelişen olayları entegre ederek, devamlı yinelenen biyografik hikaye kabilindekilerin onaylandığı, dönüşlü bir proje ya da bir anlatım sürecinin devamlılığı" olarak tanımlanmaktadır. Nietzsche'ye göre kişisel kimlik, insanda varolan "bağımsız ve bireysel öz"ün dışında daha çok bireyin "sosyal dönüşüme" iknasının fonksiyonu olarak bir "öz-kimlik" kurgusu şeklinde sergilenmektedir (Townley, 1999: 292). Bu kurgulamanın gerçekleşebilmesinde ise karakter, temel unsurdur. Karakter, kişilik sürecini etkiler ve kişiliği dışarıya yansıtan kimliğin de ana belirleyicisidir. Dolayısıyla kimlik ile karakter benzer şeyler değildir.

Kimliğin doğası kırılımandır ve yeniden inşasında, kültürel devamlılık sağlanarak tarihsel yenileşmenin varlığı hissedilmektedir (Chappell ve diğer, 2003: 28). Nasıl ki bir kişi, nesne ya da örgüt, gerektiğinde farklı yönlere doğru hareket ediyorsa, kimlik de gerektiğinde farklı şekillerde ortaya konularak hareket ettirilmektedir (Brady, 2002: 5). Çünkü sosyal kimlik oluşumu, her toplumda farklı olduğu gibi rekabet, cinsiyet ve üst sosyal statü açısından kişinin kişisel vasıfları veya davranışlarıyla belirlenmektedir (Côté ve Levine, 2002: 126). Kişi, toplumda üstlendiği rollere göre kimliğini içinde bulunduğu duruma göre sergilemektedir. Bu yüzden kimlik kavramı ego kimliği, öz kimlik, kişisel kimlik, grup kimliği, ulusal

kimlik, kültürel kimlik vb. şekillerde kullanılabilir (Kocacık, 2003:1). Farklı kimliklerin ortaya konması, her kişide farklı imajların oluşmasına ve yine buna yönelik olarak farklı itibar görmelerine neden olmaktadır.

İtibar-kimlik ilişkisi, genel anlamda Brady (2002)'in de belirttiği gibi kimlik ile karakter ilişkisinden etkilenmektedir. Aynı zamanda da sergilenen kimlikle oluşan imaj ve buna dayalı yargıların göstergesi şeklinde gelişen, yakın ve iç içe girmiş bir ilişkinin sonucudur.

### **1.2.3 İtibar-Karakter İlişkisi**

Karakterin kelime anlamı, bir kimsenin veya topluluğun, psikolojik veya manevi ayırt edici özelliklerinin tümüdür (Kılıçlıoğlu ve diğer, 1971:935). Kişilikle sıklıkla karıştırılan karakter kavramı, kendini gerçekleştirme çabası olarak nitelendirilebilmekle birlikte davranışların temelini oluşturur; fakat ona eşit değildir (Brown, 1996:88). Zel (2001)'e göre karakter, kişiliğin sosyal ve ahlâki özellikleridir.

Toplum, genelde kendi değer verdiği ahlâk kurallarına uygun davrananları “karakterli” kabul eder (Özkalp, 1982: 46). Başka deyişle kimliğin ruhsal esasını ve özünü oluşturan karakterin sosyal yönünü sergileyenler, “karakterli”dir (Chandler, 1855: 9). Dolayısıyla karakter, hem kişinin kendi algılarını hem de diğerlerinin algılarını yönetmede kişiye yol göstermektedir (Brown, 1999:115). Karakterin yapısı, düşüncelerin alt yapısını oluşturmaktadır (Brown, 1996: 91). Bu yönüyle karakter, bireylerin toplumda üstlendikleri rollerle kişiliklerinin bütünleşmesinde, üstlenilen rollerin başarıyla gerçekleştirilmesinde ve toplumsal saygınlığın kazanılmasında önemli bir faktördür. Toplumsal açıdan baktığımızda, karakterin edinilen itibardan bir dereceye kadar etkilendiğini ve “önerilen kolektif özelliklerin sunulması” biçiminde tanımlandığını görmekteyiz (Brady, 2002:5). Çünkü itibar, bir anlamda karaktere verilen bir değer olarak değerlendirilmektedir.

### **1.2.4 İtibar-İmaj İlişkisi**

İmaj kavramı, Fransızcadan Türkçeye geçmiştir. İmajın sözlük anlamı: akılda herhangi bir kişinin ya da şeyin temsili veya benzerliği, yansıması, fikir (Hançerlioğlu, 1982: 184); bir fantezinin çizildiği resim, hayal, imge; bir maddi esasın biçimlendirilmesidir (Boag, 1848: 680). Boulding (1968)'e göre imaj, akılda

oluşan yalın ve subjektif bir bilgidir. İmge kuramında da imaj, “nesnel gerçekliğin insan zihnindeki yansımaları”dır (Hançerlioğlu, 1982: 184).

İmajın, dahili ve harici olarak iki boyutu vardır (Çakır, 2005:19). İmajın dahili boyutu, özellikle kendimizi nasıl algıladığımızla ilgilidir. Bu anlamda karakter, imajın da temel belirleyicisidir. Karakter, ideal imaj -olunmak istenen imaj- olarak nitelendirildiği gibi, imaja yönelik fikirlerin temelini teşkil ederek edinilmek istenen itibarın da belirleyicisi olmaktadır (Zivnuska, 2004:3-4). Ayrıca imaj, kendisine karşılık verecek bir izleyici kitlesi olduğunda gerçeklik taşıyıcı (Sampson, 1995: 8) ve insanların reaksiyonlarıyla izleyicilerinde/hedef kitlede yarattıkları toplam uyarıcı değeridir (Saydam, 2005:148). Ancak imajın dahili boyutu içerisindeki öz imaj -psikolojide benlik algısı olarak ifade edilmektedir- (Çakır, 2005: 20), ideal imajdan uzaklaşıp yaklaşabilmektedir. Bu bağlamda bakıldığında, kimliğin -önceden belirlenen davranış kalıplarıyla beraber yüklenilen rol anlamında- sergilenmesiyle oluşacak imaj için varolan kimlik alternatiflerinden birisi tercih edilebildiği gibi, değişik sosyal pozisyon ve durumlara göre bir başkası da söz konusu olabilmektedir (Birkök, 1994:70). Bahsedilen yaklaşma ve uzaklaşmalar, sergilenen kimliğin hangi yönde algılandığı ile edinilecek itibarın üzerindeki etkisi boyutuyla önem taşımaktadır.

### 1.3 İTİBARIN OLUŞUM SÜRECİ

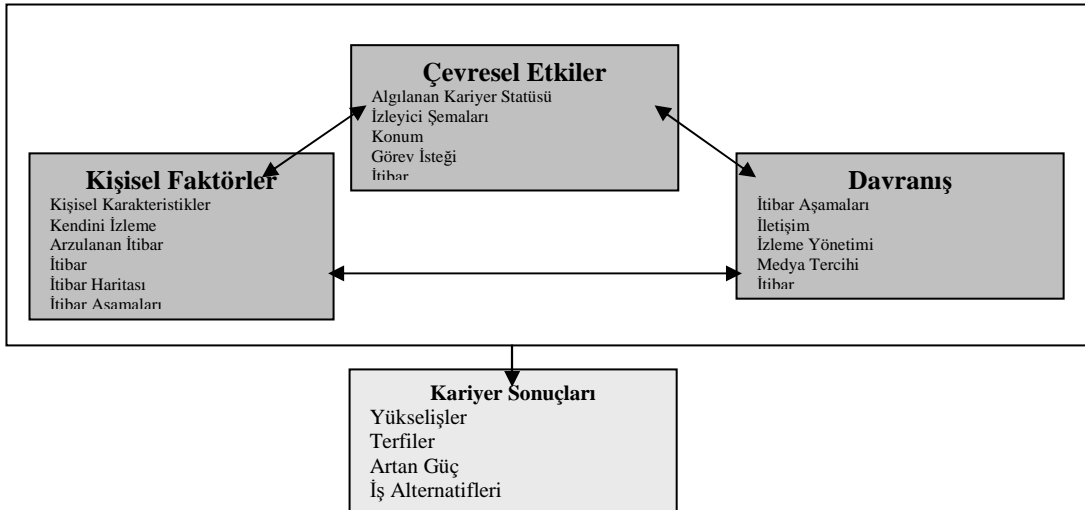
Wilson (1969), hem kişisel bir değer birikimi olarak hem de değer sinyallerinin biraraya toplanması boyutuyla itibarın, bir sinyal şeklinde ekonomik sonuçlara etki eden önemli bir unsur olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca ona göre ifade edilen değerlerin ayrılmaz bir bölümü ve işareti olarak görülen itibarın, sosyal statüyle ilişkilendirilerek tartışılmasının gerekliliğine dikkatleri çekmektedir. Bilhassa her toplumda saygınlık sistemlerinin varlığı, genellikle “anlaşmazlık, çatışma, haksız bir tutum ve davranış gibi durumlarda” (Güvenç, 2003), kişilerin “sosyal konumlarını ya da unvanlarını” kullanmalarına imkan tanımaktadır. Çünkü, ilkel toplumlardan çağdaş toplumlara değin insanoğlu, her dönemde ve her yörede kendisini diğerlerinden farklı görmüş, farklılaştırmış ya da farklı gruplara koymuştur (Güvenç, 2003: 220). Doğal olarak toplumda elit ya da seçkin tabaka olarak görülen kesimlerde bu durum, daha çok söz konusudur. Bu etkileşimlere elit teorisi

-hiyerarşik yapılanmada en üst konumda bulunanları ifade eden elit kavramı, teori olarak toplumdaki “güç” ilişkilerini açıklar (Arslan, 2004: 3)- boyutuyla yaklaştığımızda, edinilen saygınlığın temel belirleyicisinin aslında sosyal yapı sistemlerindeki hiyerarşik yapı ile işleyişi sağlayan rol ve statülerin, kişilere getirdiği üstünlükler olduğu görülmektedir; üstüne üstlük bu üstünlüklerin kullanımında sergilenen güç de diğer bir etken olarak görülmektedir. Konumsal açıdan güç, toplumsal kaynakların -sosyal (zenginlik, prestij, statü gibi), ekonomik kaynaklar ve bireysel (karizma, motivasyon, enerji, zaman gibi)- etkin kullanımı olduğu kadar, kontrolü ile toplumsal karar verme sürecinde etkin olma anlamını da taşımaktadır (Arslan, 2007:5). Bunun yanı sıra saygınlığın ya da prestijin elde edilmesindeki diğer etkenler; temel karakteristikler, bu saygınlığı ona bahşedenlerin değerleri, prestije dikkat edilerek, kısa dönemde faaliyetlerin kısmen yönetilmesi ve bunlara benzer diğer dikkat edilecek başlıca faaliyetlerin nasıl yönetildiği önem taşıyan noktalardır (Etzioni, 1962: 24). Kısacası itibar, sosyoloji disiplinde “sosyal prestij” -birey ya da grubun, başka birey ve gruplara karşı üstünlük sağlaması durumu (Küçükaslan, bt.)- olarak ifade edilmektedir. Özellikle siyasi sosyolojide, elit teorisi ve onun içerisindeki üncü yaklaşımla (reputational approach) itibarın ele alındığı ve edinilen itibardan nasıl yararlanılabileceği açıklanmaya çalışılmaktadır.

Toplumsal saygınlık sistemlerinin yansıması olarak kişisel itibarın kullanımı, Rucas ve arkadaşlarının (2006) belirttiği gibi sosyal gruplarda olan bireyler için kaynaklara erişebilme, karşılıklı ortaklıkları belirleme ve sağlıklı statülerde olan potansiyel arkadaşlar hakkında faydalı bilgileri sağlama, yatırım stratejileri, vb. değişik konulardaki ayrı boyutlar için kişinin, kendisinin önerilmesini sağlaması yönüyle önem taşımaktadır. Bu nedenle itibarın kullanımı, kişiyi tanımlayan ve diğer kişileri kendine çekmede kişisel karakteristiklerin karizmatik ya da ima gücü olarak gösterilmesi, sahip olunan cazibe, fiziksel güzellik, itibar, başarı gibi hayranlık uyandıran niteliklerle yakından ilişkilidir (Côté, 1999:156).

Özellikle güç, kişinin sosyal pozisyonu aracılığıyla edindiği kişisel avantajlardan, statüden, değerli katkılar üretmesi için grup üyelerinin beklentileri doğrultusunda kişiye bahşedilmiş olan prestijden kaynaklanmaktadır (Sell ve diğerleri, 2004:59). Zivnuska (2004) bu durumu, kişisel itibarın oluşturulması ve yönetilmesi biçiminde ele almış ve Sosyal Bilişsel Teoriye –bu teori; bilişsel

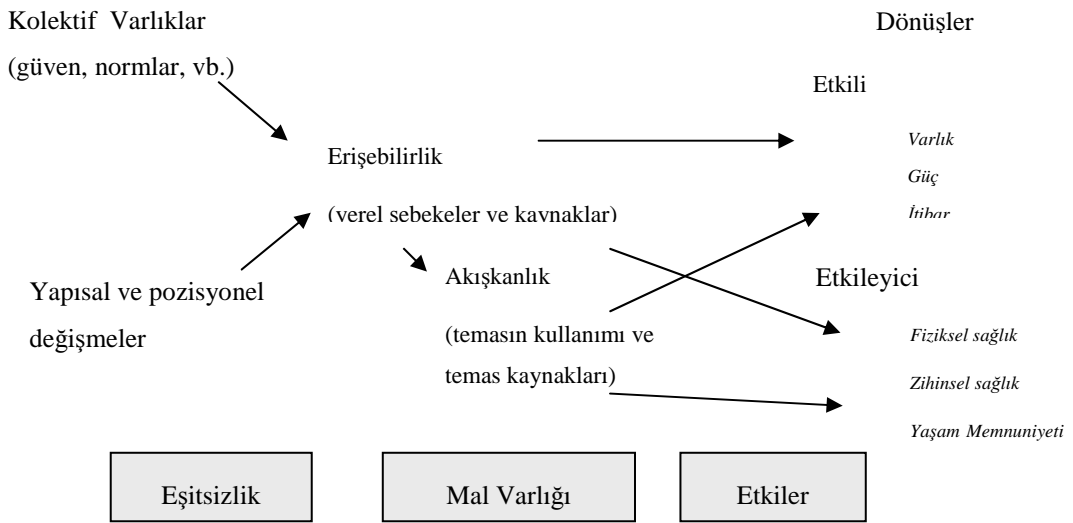
öğelerin, sosyal öğrenme kuramına katılarak geliştirilir- dayalı dinamik bir itibar yönetim modeli geliştirmiştir. Ona göre itibarın kişisel bir çabayla oluşturulması ve yönetilmesi süreci, birbirine bağlı üç faktörden etkilenmektedir. Bunlardan ilki idrak, etkileşim ve biyolojik sonuçları kapsayan kişisel faktörlerdir. Modelinin önemli bir ayağını oluşturan kişisel faktörler, kimlik ve özsaygıdan oluşan kişisel özellikler, kendini izleme, arzulanan itibar ile yine buradan yola çıkmakla beraber edinilen itibardan da etkilenilmesi sonucunda oluşan itibar boşluğudur. Bu boşluk, itibar aşamaları olan inşa, koruma ve tamir etmeyle doldurulmaktadır. Modelin ikinci ayağını, aktif tutarlı davranışların sergilenmesiyle itibara etki etmesi yönüyle davranışsal faktörler oluşturmaktadır. Buradaki itibar aşamaları; tutarlılık, çatı, senaryo yazma, sahneye koyma, yapma olarak gerçekleşen izlenimi yönetme, tutarlılık ve tarz/üslup olarak iletişim ve tutarlılık, memorandum/andıç, telefon, e-posta, yüz yüze şeklindeki araç seçimidir ve her üç aşamada, aynı anda sergilenen üç boyuttaki davranıştan ibarettir. Doğal olarak yukarıda bahsedilen bu aşamalar, itibara etki etmektedir. Üçüncü ayağı, kariyer konumu kapsamında itibara etki eden çevresel etkiler şekillendirmektedir. Bunlar; ücret, pozisyon gücü ve hiyerarşik düzey olarak algılanan kariyer statüleri, izleyici şemaları, konum, görev isteği, itibardır. Modelde algılanan kariyer statülerinin etkisiyle kişisel ve paylaşılan izleyici planlamalarına göre mevki ve görev isteği açısından itibarın, oluşum olarak şekillendirilmesi söz konusudur (Şekil-1).



**Şekil-1:** Dinamik Bir İtibar Yönetim Modeli

Kaynak: Zivnuska, 2004: 3

Sosyal sermaye açısından ise itibar, Lin (1999: 40)'in sosyal sermaye modelinde belirttiği gibi enstrümental eylem için tanımlanan ekonomik, siyasal ve sosyal olarak üç mümkün dönüşle gerçekleşebilmektedir. Modelde her bir dönüş, eklenen sermaye olarak görülmektedir. Ekonomik dönüş, açık sözlülüğü/dürüstlüğü; politik dönüş, benzer şekilde kolektif bir hiyerarşik pozisyonun dürüstlüğü; sosyal dönüş ise, bir sosyal şebeke içerisinde bir kişi hakkında olumlu ya da olumsuz fikirler olarak tanımlanabilen ve sosyal kazançların bir göstergesi olan itibarı temsil etmektedir (Lin, 1999: 40). Şekil-2'de verilen Lin'in sosyal sermaye modelinde, kolektif varlıklar içerisindeki güven ile normlarla birlikte yapısal ve pozisyonel değişimler sonucunda, yerel şebekelere ve kaynaklara erişebilirliğinin mümkün olduğu yansıtılmaktadır. Kullanım akışkanlığının sağlanmasıyla ortaya çıkan dönüşler, etkili ve etkileyici olarak iki açıdan ele alınmıştır. Etkili dönüşte yer alan varlık, güç ve itibar, bir anlamda etkileyici dönüşlerle toplumsal etkilere sebebiyet vermektedir. Sosyal prestij olarak adlandırılan itibarın günümüzdeki oluşumunu, bu modelin net bir şekilde ortaya koyduğu görülmektedir.



**Şekil- 2:** Bir Sosyal Sermaye Teorisi Modeli

Kaynak: Lin, 1999: 41

## 2. DİSİPLİNLERİN İTİBARA YAKLAŞIMLARI

İtibarla ilgili farklı disiplinlerde yapılmış pek çok araştırma vardır; lâkin bu çalışmaların çoğu şirketler üzerinde farklı nokta ve boyutlardan gerçekleştirilmiştir. Bütün bunlar ise itibara sistematik şekilde yaklaşılmamasına neden olmuştur.

Fombrun ve van Riel (1997) bu durumu, itibarın farklı yüzeylelerinin, değişik zamanlarda ve çeşitli disiplinlerce keşfedilmesiyle ilişkilendirmektedir. Bilhassa değişik araştırmacıların konuya yaklaşım farklılıkları, bu etken faktörlerdir; örneğin konuya pozitivist yaklaşanlar ile sosyal bilimlerde konulara fen bilimlerindekine benzer yaklaşılamayacağını düşünenler vardır ve bunlar, “sosyal olguların katı teorilerle açıklanamayacağını” ileri sürmektedirler (Davies ve diğerleri, 2003:36-37). Ayrıca Gotsi ve Wilson’un (2001a) da belirttiği üzere literatürde şirket itibarını, şirket imajıyla ilişkilendiren dört farklı yaklaşım bulunmaktadır. Tablo-1’deki yaklaşımlardan ilki olan Benzer Düşünce Okulu’nda şirket itibarı ile şirket imajı, aynı kavramlarla ifade edilirken Farklılaştırılmış Düşünce Okulu’nda üç farklı görüş yer almaktadır. Birinci görüşte, şirket itibarı ile şirket imajı aynı şey değildir; ancak her ikisinin de kendine has özellikleri mevcuttur. İzleyicilerin hafızalarındaki imajlar sadece nesnelere özenli biçimde bütünleşik olarak değerlendirilmesini değil, aynı zamanda genellikle diğer etkilere dayalı olarak oluşan “anlamlar ağı” içerisinde algılanmakta, yani kendi belleklerinde depolanmaktadır (Cornelissen, 2000:120). Grunig ve Hung’a göre itibar, iletişim fonksiyonunun değerini göstermektedir (Mak, 2005:270). İkinci görüşte kurumsal itibar, sadece şirket imajını oluşturmaya yöneliktir. Üçüncü görüşte ise, şirketi seçenlerin sahip olduğu çoklu imajlar aracılığıyla geniş çapta kurumsal itibarın nasıl etkilendiği tartışılmış ve ilişkilerin diğer yanları keşfedilmiştir (Gotsi ve Wilson, 2001a: 26).

**Tablo-1:** Düşünce Okullarına Göre Şirket İtibarı ile Şirket İmajı Arasındaki İlişkiler

Düşünce Okulları	Şirket İtibarı ile Şirket İmajı Arasındaki İlişki
<b>Benzer Düşünce Okulu</b> (Bernays, 1977; Boorstin, 1961; Boulding, 1973; Budd, 1969; Crissy, 1971; Enis, 1967; Gates ve McDaniel, 1972; Kennedy, 1977; Martineau, 1958; Schafhauser, 1967 and later on, Abratt, 1989; Alvesson, 1998; Bernstein, 1984; Dichter, 1985; Dowling, 1986, 1993; Dutton et al., 1994)	Şirket itibarı $\equiv$ Şirket İmajı
<b>Farklılaştırılmış Düşünce Okulu</b> <b>1. Görüş</b> (Brown ve Cox, 1997; Brown ve Dacin, 1997; Grunig, 1993; O’Sullivan, 1983; Semons, 1998) <b>2. Görüş</b> (Mason, 1993) <b>3. Görüş</b> (Balmer, 1996, 1997; Bromley, 1993; Fombrun, 1996; Fombrun ve Shanley, 1990; Gray ve Balmer, 1998; Rindova, 1997; Saxton, 1998)	Şirket itibarı $\neq$ Şirket İmajı
	Şirket itibarı $\rightarrow$ Şirket İmajı
	Şirket İtibarı $\leftarrow$ Şirket İmajı

Kaynak: Gotsi ve Wilson, 2001a: 24



Bahsedilen bu yaklaşımlar ile disiplinlerdeki araştırmacıların itibara bakış açılarını birarada değerlendirebiliriz. Gerçekleştirilen çalışmalarda şirketlerin, hem kendi özellikleri hem de çevrelerinde görel olarak ihmal edilen özellikleri bağlamında itibarın ele alındığı görölmektedir (Fombrun ve van Riel, 1997:6). Ayrıca yapılan çalışmalar birbirleriyle her açıdan uyuşmasalar bile birbirlerini tamamlar niteliktedir (Davies ve diğerleri, 2003:36-37).

Tablo-2’de gösterilen farklı disiplinlerdeki itibar tanımlamaları ile yaklaşımlara göre kurumsal itibar, kendisini oluşturan noktalar ile kolektif olarak güvenilirlik ve gerçekçiliği değerlendirme olarak aşağıdaki ortak özellikler şeklinde ele alınmıştır (Fombrun ve van Riel, 1997: 10):

- *İtibarlar, kurumların beliren statülerini organizasyon olarak kristalize eder ve endüstriyel sistemin özelliklerinin ikincil düzenleri, türevleri olmaktadır.*
- *İtibarlar, toplumda kurumun rolüne yönelik kurumların içsel kimliğinin, dışsal yansıması olarak kendi çalışanlarının kuruma karşı hissettiği sonuçtur.*
- *İtibarlar, kurumun önceki kaynak tahsisi ile tarihinden gelişir; bununla beraber hem kurumun eylemleri hem de rakiplerinin tepkilerini zorlayan hareketlilik engellerini oluşturmaktadır.*
- *İtibarlar, çeşitli değerlendiriciler, kurumun yetenek ve potansiyelini tatmin edici birbirinden farklı kriterlere göre değerlendirmektedir. Yapılan bu değerlendirmeler, farklı değerlendiriciler tarafından gerçekleştirilen geçmiş performans değerlemelerini de dikkate alan bir özetleme olmaktadır.*
- *İtibarlar, çok yönlülükten türedikleri gibi kurumların tüm paydaşları arasında oluşan kurum imajı ile ilişkilidir. Diğer yandan çalışanları, yatırımcıları, müşterileri ve yerel toplumları kurumların toplam çekiciliği konusunda bilgilendirip, performansın komplekliğine yalınlaştırırlar. Bu sayede de pazarın karmaşıklığına değinen gözlemcilere yardımcı olmaktadır.*

- *İtibarlar; kurumların etkililiğini, ekonomik performanslarına değer biçme ve sosyal sorumluluklarını gerçekleştirmedeki başarılarını değerlendirme olarak gösterirler.*

**Tablo-2: Disiplinlerde Kullanılan İtibar Tanımlamaları ve Yaklaşımlar**

Araştırma Disiplini		İtibar Tanımları ve Yaklaşımları	Algı Tipleri	Çalışma Örnekleri
Ekonomik	Sinyal Teorisi	Firmaların ürünlerinin niteliğine yönelik tüketicilerin beklenti ve kanaatleridir. Firma itibarı, sinyal olarak değerlendirilmektedir.	İlgili vasıfları değerlendirme	Shapiro (1982-83); Allen (1984)
	Sermaye ve İşgücü Piyasası	Kesin yönde zorunlu bir davranış olasılığı hakkında rakiplerin algısıdır.	İlgili vasıfları değerlendirme	Kreps & Wilson (1982); Milgrom & Roberts (1982).
	Oyun Teorisi	Oyuncunun itibarı, oyuncunun sahip olduğu değerleriyle ilgili diğerlerinin algısıdır. Ayrıca oyunlar, tamamlanmamış bilgiyle tekrarlanırlar.	İlgili vasıfları değerlendirme	Weigelt & Camerer (1988); Faingold (2005).
Stratejik	Ekonomi ve Oyun Teorisi	Bir firmanın geçmiş eylemlerinden sonuç çıkararak bir özelliğin ya da bir dizi özelliğin firmaya atfedilmesidir.	İlgili vasıfları değerlendirme	Weigelt & Camerer(1988); Hayward & Boeker(1998); Stuart (2000).
		Kesin bir tavırla davranan aktörün mizacına gözlemcinin etkisi.	İlgili vasıfları değerlendirme	Clark & Montgomery (1998)
	Kurumsal	Zamanla halkların firma üzerindeki kümülatif yargıları ve global bir algıdır.	Kolektif bilgi ve tanıma.	Fombrun & Shanley (1990); Roberts & Dowling (2002)
	Pazarlama	Firmanın, kendisi ve markasının sahip olduğu gelişimden haberdar olması, ünedir.	Kolektif bilgi ve tanıma.	Hall (1992); Shamsie (2003).
Pazarlama	Bir varlığın bir özelliğinin zaman içerisinde tutarlılığının tahminidir.	İlgili vasıfları değerlendirme	Herbig & Milewicz (1995)	
	Bir şirketin üretime ve satışa sunduğu ürün ya da markasına, tüketicilerin etkisidir.	Kolektif bilgi ve tanıma.	Goldberg & Hartwick (1990)	
	Önceki etkileşimler sonucu temellenen firma hakkındaki algı ve inanışlarıdır.	İlgili vasıfları değerlendirme	Campbell (1999); Prabhu & Stewart (2001)	
	Diğerleri tarafından hükmedilen genel prestij ya da yüksek saygıdır.	Kolektif bilgi ve tanıma.	Weiss, Anderson & MacInnis (1999).	
Örgütsel	Değer biçilen bir kaynaktır.	İlgili vasıfları değerlendirme	Winkleman (1999); Coombs & Holladay (2002), Carmeli & Cohen (2001).	
	İnsan kaynakları yönetimi ile örgütsel verimlilik ilişkisini etkileyen sosyal bağlamın bir boyutudur.	İlgili vasıfları değerlendirme	Ferris, Arthur, Berkson, Kaplan, Harrell-Cook, & Fink (1998); Barlett, Kowske, Anthony (2003).	
	Paydaşların firmaya yönelik bilgisi ve duygusal reaksiyonudur –etkisi, değer vermesidir.	Kolektif bilgi ve tanıma.	Hall (1992); Fombrun (1996); Deephouse (2000)	
Sosyolojik	Bir aktörün davranış ve başarıları hakkında ilgili kamunun, aktör hakkındaki “bilmeleri” üstünde temellenen ve hakim olan kolektif mutabakattır.	Kolektif bilgi ve tanıma.	Lang & Lang (1988); Camic (1992)	
	Bir aktörün geçmiş eylemleri üstünde temellenen ve ona atfedilen bir özellik ya da karakterdir.	İlgili vasıfları değerlendirme	Raub & Weesie (1990); Kollock (1994)	
Muhasebe	Bir firmanın gösterdiği yüksek performansın finansal olarak, pazar değerinin defter değerinin oranlamasıyla elde edilen ve rekabet avantajı yaratan sonuçtur.	İlgili vasıfları değerlendirme	Rose & Thomsen (2001)	
	İtibar, finansal ödemeleri doğrudan ya da dolaylı şekilde etkileyen değerdir.	İlgili vasıfları değerlendirme	Webb (2002)	

Kaynak: Rindova ve diğerleri, 2005;Yang, 2005: 86; Fombrun ve van Riel, 1997: 7-10

## 2.1 EKONOMİK GÖRÜŞ

Ekonomi disiplini itibara sinyal teorisi, sermaye ve işgücü piyasaları, oyun teorisi bakış açılarıyla yaklaşmaktadır.

Ekonomik teoride tüketici tercihleri, tüketicilerin aldıkları şeyleri bildiğini varsaymaktadır (Hörner, 1999). Sinyal teorisi, bunu dikkate almaktadır. Bu yüzden Sinyal teorisinde itibar, firmalar tarafından kendi ürünlerinin özelliklerine göre tüketicilerde oluşturulan “beklenti ve kanaatler”dir (Rindova ve diğerleri, 2005: 38). Bu sebeple ekonomistler açısından şirket itibarı, firma faaliyetlerini kapsayan bilgilerin kullanımıyla temellenen sinyal faaliyetlerinin sonucudur (Dentchev ve Heene, 2004:57).

Sermaye piyasalarını diğer piyasalardan ayırt eden unsur, bilgiye dayalı bir piyasa olmasındandır (Soydemir, 2001:4). Sermaye piyasalarında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, paydaşlarında güven oluşturabilmeleriyle ilişkilidir. Çünkü, “Görünmez el” kuramının işlerliliğine ilişkin düşünce, asimetrik enformasyonla ilgili araştırmalarla yıkılmış ve piyasaların farklı işlediği ortaya konulmuştur (Stiglitz, 2003:13). Bilhassa firmalar açısından itibar, piyasalardan işletme bünyesine ucuz fon çekme boyutuyla önem taşımaktadır; örneğin Schmidt ve Wahrenburg (2003)’un araştırmasında bu konu, risk sermayesi yönüyle ele alınmıştır (Bilgi için bkz. Lin ve Smith, 1998: 242-43). Ayrıca Turban, Forret ve Hendrickson (1998)’a göre kurumsal itibar, işgücü piyasasındaki adayların algılarından pozitif/cezp edici etki yaratması bağlamında duyarlılığın oluşumunda ve nitelikli işgücünü firma bünyesine çekme yönünde etken bir faktördür.

Oyun teorisinde itibar, oyuncunun sahip olduğu değerlerle ilişkili “diğer tarafların algısı” (Rindova ve diğerleri, 2005: 38) olarak ele alınmıştır. İtibar, birçok araştırmada -Brucato ve Smith (1998), Fudenberg ve Levine (1989-1992), Schmidt ve diğerleri (2001), Vignolo (2003), vb.- Tutsaklar İkilemi ve Nash Dengesiyle açıklanmaktadır. Bunlarda itibar fenomeni, genellikle “tamamlanmamış bilgiyle tekrar eden oyunlar ve oyun öncesi bazı oyuncuların, özel bilgilere sahip olması” biçimindedir (Faingold, 2005: 1). Doğaldır ki uzun-koşu oyuncularının güvenilirliği ya da itibarları, bu sebeple ayırt edici bir unsur olmaktadır.

## 2.2 STRATEJİK GÖRÜŞ

Stratejik bakış açısında itibar, firmalar için hem bir varlık hem de bir hareketlilik engeli gibi görülmektedir. Acquaah (2003) hareketlilik engelini, teknolojik yeteneklerle çalışanların beceri düzeyleri gibi firmaların elinde bulunan ve kendilerinin spesifik ya da anormal kârlılıklarının güçlendirilebilmesine potansiyel oluşturabilecek itibarları üzerinde değil de sınırlı zamanda toplam firma kârlılıkları üzerine odaklanmalarından kaynaklandığını, kaynak temelli görüş doğrultusunda yapılan çoğu ampirik çalışmada bu sonuçların görüldüğünü belirtmektedir. Ancak engel yönüyle itibar, oluşturulan itibar hareketliliğine sekte vurarak firma hareketlerini sınırlamaktadır. Çünkü “ana beceriler ya da yetenekler” olarak stratejik kaynaklar, stratejik olmayan itibardan stratejik itibarın nasıl ayırt edileceğini bize gösterir (Carmeli ve Cohen, 2001:128). Bu stratejik kaynakların yanlış kullanılması, hareketlilik engeli olarak firmaların karşısına çıkabilmektedir; ayrıca rakiplerin tepkileriyle birlikte endüstri düzeyi ile yapısına etki eden önemli bir element olmaktadır (Fombrun ve van Riel, 1997:7). Bu disiplinde yapılan çalışmalarda itibar, üç perspektifle ele alınmıştır: ekonomi ve oyun teorisi perspektifi, kurumsal perspektif ve pazarlama perspektifidir.

Ekonomik ve oyun teorisi perspektifinde itibar inşası bileşenleri, genelde şirketin stratejik ayarlamalarıyla oluşturulmaktadır (Weigelt ve Camerer, 1988:452). Özellikle karşılıklı güven (İmrek, 2003) bağlamında itibar konusu, ekonomi disiplinindekine benzemekte ve aynı oyun teorileri kullanılarak geliştirilen stratejilerle açıklanmaya çalışılmaktadır.

Kurumsal stratejiler perspektifinde, uluslararası ekonomide hızla artan uluslararası yatırımların büyük güçler olarak görülmesiyle (Rugman, 2000:144) küresel pazarda işletmelerin ayakta kalmalarını sağlayacak bir kimliğe ve güvenilirliğe sahip olmalarının gerekliliği artmıştır. Bu yüzden Karake (1998), Toms (2002), Glückler & Armbrüster (2003) ve Deephouse (2000) gibi itibar konusunu çalışan araştırmacıların itibarı, “firmalar hakkında halkın zamanla kümülatif yargılara sahip olmaları sonucu oluşan global bir algı” olarak tanımladıkları görülmektedir. Fortune sıralamalarında da bilhassa üst sıralarda yer alan firmalar açısından yüksek itibarın, stratejik olarak pozitif etki yarattığı üzerinde durulmaktadır (Deephouse, 2000:1091).

Doğal olarak Davies ve arkadaşları (2003) firma itibarının, zamanla stratejik yönetim yaklaşımlarına ekleneceği düşüncesindedirler.

Pazarlama perspektifi açısından ise araştırmacılar, itibarın çok sayıda rekabet avantajını işletmeye sağladığını belirtmektedirler (Harris ve de Chernatony, 2000:2). Bunlar; paydaşların daha iyi iş olanaklarından gelecek sonuçlar hakkındaki kanaatlerini etkilemeye, marka seçimlerine kadar olan avantajlardır. Ayrıca bu araştırmacıardan Gotsi ve Wilson (2001b), itibar yönetimi stratejilerinin önemli bir bileşeni olarak marka değerinin, içsel uygulamalarla aynı boyutta ele alınmasıyla örgütün marka değerinin, insan kaynakları uygulamalarını pozitif yönde etkileneceğini öne sürmektedirler.

### 2.3 PAZARLAMA GÖRÜŞÜ

Pazarlama disiplini, dışsal gözlemcilerin ilgili vasıfları değerlendirmeye yönelik algısı ile kolektif bilgi ve tanıma algısı olarak iki farklı algı türüyle itibar konusuna yaklaşmıştır. Ayrıca birçok farklı tanımlamanın yapıldığı da görülmektedir; örneğin pazarlama literatüründe yer alan bir tanımda itibar, “bir firmanın dürüstlüğü ve onun müşterilerine değer vermesi sonucunda, endüstrideki firmalarda ve insanlarda oluşan inanç boyutu” olarak ele alınmaktadır (Teo, Wan ve Li, 2004: 3).

Pazarlama açısından marka yayılımı ve satış hacmi noktalarında anahtar karar, bir anlamda anahtar durum değişkeni marka itibarıdır; bu ise marka yönetimi açısından önemlidir (Kort ve diğerleri, 2006:1363). Bu yöndeki bakış açısı ise, Tablo-2’deki pazarlama disiplini alanında ikinci kısımda yer alan itibar tanımlamasıyla örtüşmektedir. Ayrıca Weis, Anderson ve Macinnis (1999)’in çalışmasında da itibar teorisinin, bilhassa satış yapısı kararlarının alınmasında üreticilerin, güncel şekilde satış örgütlerinin yapısı ile işleyişinin sağlanmasında itibarla ilgili algılardan ve inançlardan etkilendiği belirtilmektedir. Bu yönüyle itibar, Tablo-2’deki pazarlama disiplini alanında kullanılan üçüncü kısımdaki itibar tanımıyla örtüşmektedir.

Nguyen ve Leblanc (2001), günümüzün rekabetçi çevresinde firma itibarı ile imajının, müşteri bağlılığını etkileyen potansiyel bir güç olarak görüldüğünü ve sezgisel olarak imaj ile itibar ilişkisini verenin ise, müşteri algısından çıkarılan ve

sosyal olarak yapılandırılan itibarın bir varlık olarak görülmesinden kaynaklandığını belirtmektedirler. Dolayısıyla belirtilen bu görüş, Tablo-1'deki imaj ve itibar ilişkisinin aslında aynı şeyler olduğunu savunan Benzer Düşünce Okulu'ndakilerin görüşüyle uyduğu gibi, Tablo-2'deki pazarlama disiplinde verilen dördüncü tanıma da uymaktadır. Ancak genelde pazarlama araştırmalarında itibar, marka imajı olarak ele alınmış ve araştırmalarda, genellikle “ürünler nesne, analiz konuları da tüketiciler” olmuştur (Fombrun & van Riel, 1997: 7).

## 2.4 ÖRGÜTSEL GÖRÜŞ

Örgütsel görüş, genelde iki farklı algıya göre itibarı ele almaktadır. Bu algılamaların birincisinde dışsal gözlemcilerin, örgütsel sermaye yapısıyla ilgili özellikler bağlamında itibarı, iki farklı şekilde tanımladıkları görülmektedir. İlk tanım, daha çok örgütün sahip olduğu görünmeyen sermaye yani pazar sermayesi yapısıyla ilişkili olan tanımdır. Bir değer olarak ifade edilen itibar, örgütün ve çalışanlarının entelektüel çabaları sonucunda elde ettikleri bir pazar sermayesi olarak görülmektedir. Ancak kurumsal itibar, geniş çapta değer biçilen bir kaynak olarak görülse de bazı araştırmacılar, bu değerli kaynağın krizlerle tehdit altında olduğunu belirtmektedirler (Coombs ve Holladay, 2002:166-167).

İkinci tanım, daha çok örgütün sosyal yapısıyla ilişkilidir; örneğin Grunig'e göre itibar, bir örgütün kamusuyla davranışla ilgili ilişkilerini temsil etmektedir (Huang, 2004:337). Bu yönüyle itibara bakış açısı, örgütün davranışı ile ilgili boyutu içerdiği gibi, aynı zamanda itibarı yaratan ortam ile ilişkiler sistemini de kapsamaktadır. Başka bir deyişle örgüt açısından kimlik ile kültür ilişkisi ortaya konulmaktadır. Fombrun ve van Riel'in (1997) de vurguladığı üzere örgütsel görüş açısından itibar, “çalışanların deneyimlerini hissetmedeki kökleri”dir. Ayrıca onlara göre paylaşılan değerlerin yöneticilere rehberlik etmesiyle oluşan kurumsal itibar, sadece örgütün ne yönde tanımlandığını değil, aynı zamanda anahtar paydaşlarla etkileşimlerin temelidir ve izlenmesi gereken stratejileri de açıklamaktadır.

Diğer tanım ise, kolektif bilgi ve tanıma algısı sonucunda ortaya konulan itibar tanımıdır. Paydaş teorisi dikkate alınarak yapılan bu tanımla birlikte, ayrıca araştırmacılar, örgütlerde çalışanların iş davranışlarıyla iş örgütünün itibarı arasındaki ilişkiyi, sosyal kimlik teorisine göre açıklamaya çalışmışlardır. Bu

araştırmacılara göre çalışanların uygun bir itibara sahip iş örgütüyle gururlanacağı, dolayısıyla da çalışma davranışlarının, değer verdikleri iş örgütüyle ilişkileri yüzünden pozitif şekilde etkilenebileceği yönündedir (Peterson, 2004:299). Dolayısıyla örgütsel görüş, itibar bileşenlerinden olan insan kaynakları boyutu ile örgütsel davranışı birlikte ele alıp, itibarı açıklamaya çalışmaktadır.

## 2.5 SOSYOLOJİK GÖRÜŞ

Sosyoloji disiplinde itibar, genel de iki farklı algı türüne göre tanımlanmaktadır. Bunlardan ilki, kolektif bilgi ve tanıma algısına göre yapılan itibar tanımıdır; daha çok kamunun davranış ve başarıyı, genel eğilim doğrultusunda kolektif mutabakata dayalı olarak değerlendirmesiyle ilişkilidir. Dolayısıyla örgüt sosyolojisi ve örgütsel davranış konusunda çalışan araştırmacılar için işletmelerin sürdürülebilir başarı elde edebilmeleri, hem entelektüel bir işletme stratejisine hem de uygun bir vatandaşlık stratejisi geliştirmelerine bağlıdır. Bu ise rekabetçi başarı kazanan firmanın sadece ekonomik meşruluğunu değil, aynı zamanda bir anahtar olarak kamu kredibilitesinin sosyal meşruluğunu getirmektedir ve bilhassa global ekonomide bu boyut, rekabette önem taşıyan bir konudur (Post ve Carroll, 2003:74). Ancak Fombrun ve van Riel'in (1997) de belirttiği üzere geliştirilen ekonomik ve stratejik modeller, gerçekte itibar sıralamalarını oluşturan sosyo-idrak sürecini yok saymaktadır. Fombrun ve van Riel (1997)'e göre örgüt sosyologlarınca itibar sıralamaları, firmanın paydaşlarıyla kurumsal doğrultuda paylaştığı odaksal ilişkinin sonucunu ya da bu yolla oluşan sosyal yapıları ifade eder; bununla beraber sadece bireylerin firmaya yönelik edindikleri yargıları değil, aynı zamanda toplumsal yargıları da işaret etmektedir ve herbir kimse, değişik kriterlere göre firmayı değerlendirmektedir. Ancak bu değerlendirmelerde bireyler, içinde buldukları toplumun kültürel yapısından, normlarından, beklentilerinden ve toplumun içinde yer alan firma hakkındaki bilgi yayılımından etkilenmektedirler. Bütün bunlar ise sadece firma hakkındaki değerlendirmeleri değil, onun içinde bulunduğu endüstrinin sosyal tabakalaşmasını da tanımlar; dolayısıyla firmaların ve endüstrinin prestijini ortaya koymaktadır (Fombrun ve van Riel, 1997:9).

İlgili vasıfların algılanması sonucunda oluşturulan itibar tanımları ise, firmanın ya da aktörün geçmiş dönemlerindeki eylemlerine dayanılarak geliştirilen

yargıları ifade etmektedir. Damaskopoulus (2003), güçlü mesleki sosyalizasyon ile kolektif yaptırımlar ve otorite ve/veya yasal kaynaklar üstünden oluşturulan itibarın, sosyal koordinasyon ve kontrol gibi yönetim şebekelerine daha yoğun itimat edilmesiyle paylaşılan görevler üstündeki işbirliğini arttırdığına dair inançların olduğunu belirtmesi bu yargılara örnek verilebilir.

## 2.6 MUHASEBE GÖRÜŞÜ

Muhasebe görüşünde itibar, genellikle firma performansının, finansal raporlar şeklinde gösterimi sonucunda, finansal piyasalarda edinilen kredibilitenin ve ekonomik meşruluğun bir sonucudur. Eğer yatırımcılar, bir şirketin kârlılığı ile uzun dönemli potansiyelinin nasıl olacağına ilişkin önemli verilerin itibarla taşındığına inanıyorlarsa, firmanın bir yatırım tercihi olarak giderek çekiciliğinin artacağını düşünecekler ve şirket itibarını, firma değerini hızlandıran güçlerden birisi olarak yatırım sermayesini firmaya çeken etkenlerden biri şeklinde görecektirler (Helm, 2007b:22). Karşıt olarak eğer firma başarılı performans göstermezse, finansal piyasalardan başlayarak diğer piyasalarda da prestij kaybedecek ve yeterince yatırımcı, çalışan ile müşteri çekemeyeceğinden finansal ödemeler, yeni ortaklıklar/girişimler benzer konularda bundan dolayı ya da dolaysız şekilde etkilenecektir (Webb, 2002:363). Bu yüzden araştırmacılar, firmaların iyi itibara sahip olmaları için muhasebe ve finansal kayıtlara yönelik şeffaflığın ve yatırımcılara bunların nasıl iletileceğinin üzerinde durarak, mümkün olduğunca hatalı asimetrik enformasyondan kaçınılmasına ve yıllık finansal raporların, denetim sonrası yayınlanmasının gerekliliğine değinmektedirler. Bunun nedeni, yirminci yüzyılın sonundan itibaren yaşanan büyük muhasebe skandallarıdır. Muhasebe görüşüne göre Enron öncesi ve sonrasında firmaların doğru ve dürüst şekilde finansal performanslarını piyasalara sunmaları, kendi itibarlarına pozitif etki yapmaktadır (Rose ve Thompson, 2004:202).

Ancak çağımızda firmaların rekabet avantajını yaratması sadece finansal performanslarının iyi olmasıyla değil, sosyal performanslarına da dikkat etmeleriyle mümkündür. Araştırmacılara göre finansal raporlama standartları; itibarın maliyeti, firmanın pazar değeri ve yıllık durum raporlarıyla gerçek kazançlar arasındaki



farklılıklarla görünemeyen değerlerin dokümanlaştırılması noktasındaki yetersizliğe dikkatleri çekmektedirler (Fombrun ve van Riel, 1997:9).

### **3. KURUMSAL İTİBAR KAVRAMI**

#### **3.1 TANIMI**

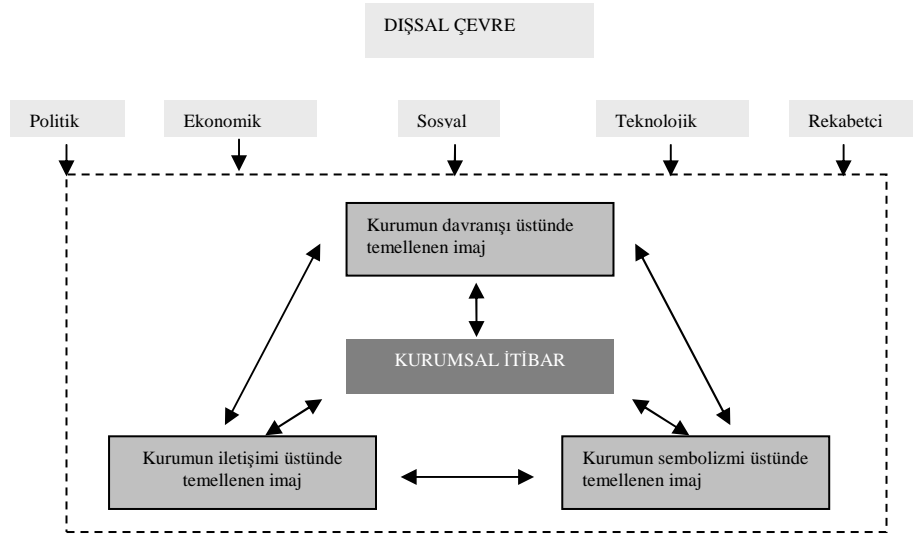
Kurumsal itibar, değişik bakış açılarına göre çeşitli araştırmacılarca açıklanmaya çalışılmıştır. Carmeli ve Cohen (2001)'e göre bir kısım araştırmacı, zaman içerisindeki değişimlerde “kırılgan bir kaynak” olarak kurumsal itibarı görmektedir ve bazıları onu, “görelî kararlılığıyla beğenilen bir unsur” olarak ele alıp, bundan dolayı “az ele geçtiğini” vurgulamaktadır. Çünkü, itibarın toplam yatırımlarla diğer örgütsel davranış düşüncelerindeki farklılığı yansıtır olmasından kaynaklanmaktadır.

Kurumsal itibar, paydaşların yargı ya da davranışlarının bütünlüğünde, kurumun geçmişteki eylemleri ile geleceğe ilişkin öngörülerine bağlı oluşan, kuruma ait algısal bir temsilin düşünülmesinden kaynaklanan sonuçtur (Ruth ve York, 2004:14). Freund (2006)'a göre kurumsal itibar, kurumun çevresi perspektifinde temellenir; ancak sadece ekonomik etkililiği değil, aynı zamanda sosyolojik önemi açısından da ekonomik olmayan verimliliğin sonucudur. Kadıbeşegil (2006) ise kurumsal itibarı, toplumca beğenilerek takdir edilmenin karşılığında, kurumun kendisinin oluşturduğu güvenin, toplam pazar değeri içindeki katkı payı olarak ifade etmektedir. Kurumsal itibar, kurumun stratejik görünümüyle gelecekteki geçerliliği/öngörüsü ile günümüze ait paydaşlarını çaprazlama ve aşağı-yukarı doğru gidişe inandırma başarısının aksettirildiği bir “ayna”, aynı zamanda kurumla ilgili paydaşları ve diğer olumlu sonuçları bünyesine çeken bir “mıknatıs”tır (Fombrun ve van Riel, 2003:20). Yapılan bu tanımlamaların hepsi, onun farklı yüzeylerini göstermektedir.

Gotsi ve Wilson (2001a) itibarın, kurumun dış çevresel faktörlerinden etkilenmesini, Şekil-3'teki gibi göstermektedir. Şekilde kurumsal itibar, kurumun dış çevresinde kurumsal davranışla temellenen imajın, kurumsal iletişim ile sembolizmle temellenen imajla etkileşiminin bir sonucudur. Çünkü kurumsal görünüm, tutum ve davranışlarla beraber çalışanların kullandıkları iletişim ve yöntemlerin kurumların rekabet ortamındaki farklılıklarını ve gücünü koymaları bağlamında kurumsal

imajları oluşmaktadır (Gürüz, 2004:792) ve yine aynı etkenlerle bu sonuç değişebilmektedir.

Bunlar doğrultusunda *kurumsal itibarı*, kurumun geçmiş, bugün ve gelecekte üstlendiği nosyona/tasarıma yönelik olarak izlenen politikaların sonucunda, kendi paydaşlarının edindikleri izlenimlerden oluşan güven miktatısının, kurumun bünyesine olumlu şeyleri çekerek ortaya çıkardığı ve bir kurum için yadsınamayacak, ancak kırılğan bir kaynak olarak tanımlayabiliriz.



**Şekil-3:** Kurumsal İtibarı Tanımlama

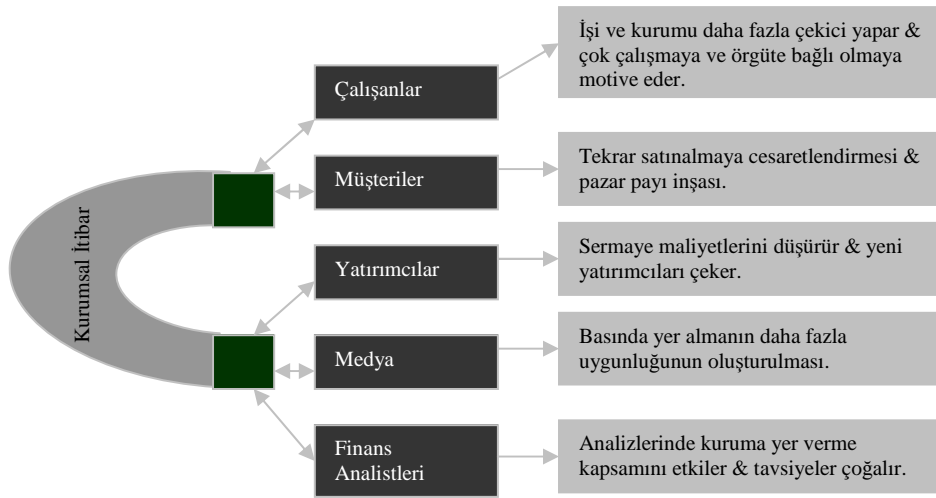
Kaynak: Gotsi ve Wilson, 2001a: 29

### 3.2 KURUMSAL İTİBARIN NİTELİĞİ VE KAPSAMI

Lewis (2006), “itibar, havaya benzer; ölçülmesine bakılmaksızın da var olandır; güvenilir ve sağlıklı olmak için kendimizi nasıl giydirdiğimiz ve sunduğumuz, hangi faaliyetler ve amaçlarla kendimizi kabul ettirdiğimizdir.” olarak itibarı betimlemektedir. Ona göre itibar ile hava arasındaki anahtar fark, itibar kontrol edilebilirken, havanın kontrol edilememesidir. Bu bağlamda itibarın, kurumun sağlıklı işleyişini sürdürebilmesinde ve sürekliliğinde, bilhassa kurum içi paydaşları etkileyen önemli bir etken olduğunu söyleyebiliriz.

Fombrun ve van Riel yaptıkları tanımla bağlantılı biçimde Şekil-4’de gösterildiği gibi kurumsal itibar, paydaşlar üzerinde şu etkileri göstermektedir (Fombrun ve van Riel, 2003:6): daha nitelikli işgücünü kazandırdığı gibi, çalışanlar

üzerinde motivasyon artışı ile bağlılığa katkı yapar; devamlı müşterilerin yanı sıra yeni müşterileri çekerek müşteri bağlılığının oluşmasına ve pazar payının artışına sebep olur; sermaye maliyetlerinin düşmesiyle yeni yatırımcıları işletmeye çeker; olumlu yönde daha çok basında yer alarak tanınmayı kolaylaştırır; kreditorlerden ve finans kuruluşlarından kolay kredi alabilmeye olanak sağlar; finans analistlerinin/uzmanlarının yorumlarında daha olumlu şekilde yer alarak tavsiye edilebilmeyi kolaylaştırır.



**Şekil-4:** Kaynakları Kuruma Çeken Bir Mıknatıs Olarak İtibar

Kaynak: Fombrun ve van Riel, 2003: 5

Her firma, sadece ürettiği ürünlerin kalitesiyle ya da markasıyla bilinmek istememektedir. Bu yüzden kendilerine has özelliklerin sadece ilgili örgüt paydaşlarınca bilinmesini değil, aynı zamanda bütün kamuoyu tarafından rahatlıkla diğerlerinden ayırt edilebilmesini istemektedirler. Doğal olarak kurumun böyle ayırt edilebilmesi, kurumun karakterini yansıtmak amacıyla gerçekleştirilen iletişimsel çabalarla ve örgüt bünyesiyle bütünleşik bir kurumsal kimliğin ortaya konulmasıyla olabilmektedir. Bu doğrultuda kurumsal itibar, kurumun adını kristalize ettiği gibi, kurumun kendi ürün ve faaliyetleriyle ilişkili kamu algılarını da şekillendiren “çapa” olmaktadır (Fombrun, 1996:18). Her ne kadar imajdan doğan kristalize itibar güzel görünüyorsa da, bunun kırılabilirliğinin de unutulmaması gerekmektedir (Dörtok, 2004:63). Ayrıca kurumsal itibarın, kurumun geleceğiyle özdeşleşecek stratejik bir faktör olarak ele alınması, hayati bir nokta olarak görülmesiyle bağlantılıdır. Dörtok

(2004)'a göre bu şekilde kurumsal itibarın ele alınmasının altında yatan etkenler; bilgiye ulaşılabilirlik, küresel liberalleşme, ürün fazlalığı, media-mania -aşırı medya düşkünlüğü veya medya çılgınlığı anlamında kullanılan bir kavram olup, Medea Kompleksi miti ile bağlantılı olarak kullanılmaktadır (Bkz. Gürel ve Muter, 2007: 552-553)- ve reklam kirliliğidir.

Günümüzde işletme başarısında görünemeyen varlıkların önemi, her geçen gün artmıştır (Martinez ve Norman, 2004:26). Görünemeyen bir varlık olarak kurumsal itibar, kaynak bağlamında giderek önemi artan konuların başında yer almaktadır. Bu yönden bakıldığında görünemeyen bir kaynak olarak kurumsal itibarın önemini, özellikle medya kuruluşlarının ve bazı danışmanlık firmalarının yaptığı derecelendirmelerden görebilmekteyiz. Bu derecelendirmeler, bir anlamda paydaşların kurumlarını nasıl gördüklerini ifade etmektedir. Bilhassa Fortune Dergisinin 1980'li yılların sonunda başlattığı "En Beğenilen Şirketler" çalışmasıyla yapılan sıralamalarda üstlerde olmak, paydaşların kuruma ilişkin algılamalarının göstergesidir (Kadıbeşegil, 2004:142). Doğaldır ki her örgütün arzuladığı itibarı elde edip koruyabilmesi; sadece kurumun kendi başarılarının kârlılık veya büyüme gibi ölçülebilen ölçütlerle değil, gerçekleştirdikleri diğer kurum faaliyetleriyle de ilişkili olduğunun farkındalıklarıyla mümkündür (Martinez ve Norman, 2004:26). Ayrıca kurumların hedef kitleleriyle etkileşimleri ve bunları yönetme şekilleri, kendi itibarlarının gücünü belirlemekle beraber kurumun geleceğine de ışık tutacaktır (Bakan, 2005:77). Çünkü kurumsal itibar hedef kitlelerin algılamalarına dayanmaktadır (Tavlak, 2007:6).

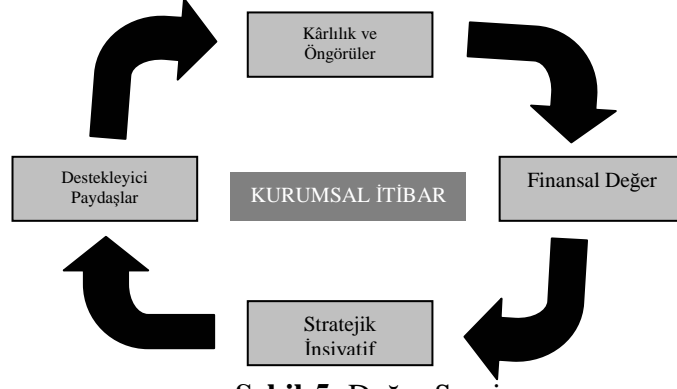
Kurumsal itibarın rekabet avantajı sağlama boyutu ise, görünebilen varlıkların yanı sıra sahip olunan görünemeyen varlıkların içerisindeki sosyal sermayeye sahip olma, yani Luthans ve diğerlerinin (2004) belirttiği üzere psikolojik sermayeye de sahip olunması demektir. Ayrıca itibarın korunması ve sürdürülmesi bağlamında psikolojik sermaye, kurumlar için olumlu yönde itici bir güçtür (Luthans ve Youssef, 2004:143). Sonuç olarak stratejik şekilde iyi edinilen itibarla kurumlar, önemli derecede rekabet üstünlüğünü ele geçirebilmektedirler. İtibarla kazanılan rekabet avantajlarını, Greyser (1999); Brucato ve Smith (1997); Kim ve Kim (2000); Deephouse (2000), Herbig ve Milewicz (1995); Choi ve Kim (1996); vb.'nin yaptığı çalışmalarda görmek mümkündür.

Fombrun (2006:5)'a göre iyi bir itibar, aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

- Örgüt yeteneklerinin geliştirilmesinde itibar, üstün niteliklere sahip yeni üyelerin, işi kabul ederek kurumun, “tercih edilen işveren” olmasına etki etmektedir.
- Kurumun itibarı, müşterileri kurumun ürünlerine çekerek tekrarlanan satın almaları artırmakta ve kurumu, bir “tedarikçi tercihi” yapmaktadır.
- İtibar, kuruma yönelik bir “yakınlık tercihi” oluşturmaktadır. Özellikle medya ile yerel otoriteler tarafından kurumun uygun bulunan davranışlarının diğerlerinden daha iyi olması nedeniyle kurumu, tercih edilme konumuna getirmektedir.
- İtibar, kurumun işine yarayan ve rakiplerinin sahip olduğundan daha düşük maliyetli sermayeyi, kuruma çekebilme yeteneğini artırmaktadır. Böylelikle kurum, bir “yatırım tercihi” olduğu gibi kurumun kendi hisselerinin prim fiyatlarının oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır.

Kurumların kendi yeteneklerinin bir sonucu olarak edindikleri itibarlarının ekonomik değerinin, paydaşlarınca anlaşılmasıyla birlikte kurumlarını desteklemeleri ve bunun sonucunda kurumların stratejik inisiyatif gücünü daha iyi ortaya koyarak o ana kadar edindikleri itibarlarının derecelerini artırabilmeleri mümkündür (Fombrun, 2006: 6). Ancak kurumsal itibarın iyi oluşabilmesi, kurumun karakteristik özellikleri ile bu özellikleri yansıtan kurumsal davranışlarla bağlantılıdır. Bu yönden kurumsal itibar, sahip çıkılan örgüt özdeşliğinin (kimliğinin) kredibilitesi, yani güvenilirliğine yönelik paydaşlarca kurumun maruz bırakıldığı özel bir geri bildirim olmaktadır (Whetten ve Mackey, 2002: 401). Ayrıca kurumsal itibar, Şekil-5’de gösterilen kârlılıkla beraber öngörülerle yaratılan finansal değerlere bağlı oluşan, stratejik inisiyatif kapsamında destekleyici paydaşların edinilmesiyle yinelenen değer seyrinin bir sonucudur. Bir anlamda “beğenilen şirket” (Kadıbeşegil, 2004:12) şeklinde ifade edilen kurumsal itibarın kapsamı, çok geniştir ve bu sebeple de çerçevesinin kolaylıkla çizilemediği görülmektedir. Özellikle kurumu tanımlarken onu sadece edindiği itibara göre değil, güvenilirliğinden dürüstlüğüne, bütün paydaşlarla olan etkileşimlerindeki ve uygulamalarındaki etik sorumluluğuna, kapasitesinden

performansına kadar birçok açıdan ele alıp değerlendirerek tanımlarız (Surma, 2006:1).



Şekil-5: Değer Seyri

Kaynak: Fombrun, 2006: 5

### 3.3 KURUMSAL İTİBAR BİLEŞENLERİ

Kurumsal itibar bileşenleri, bir anlamda örgütün eşsizliğini ortaya koyan ana yapıdır. Her bir bileşen ise, bu yapıyı ayakta tutan sütunlardır (Cooper, 1999). Kurumsal itibarın nasıl inşa edildiği, bu yüzden bahsedilen sütunların nasıl ve ne amaçla yerleştirildiğinin kapsamına bağlıdır. Ayrıca yapılan araştırmalar itibarın, bileşenleriyle elde edildiğini ya da oluştuğunu göstermektedir (Fombrun ve Rindova, 2000:79). Ancak kurum kadar dış çevresel faktörlerden etkilenen kurum paydaşlarının, içinde buldukları koşullar ve kültürlere göre her geçen gün kuruma yönelik beklentileri değişebilmektedir. Doğal olarak bu, paydaşların algıladıkları kurumsal itibarın kapsamının daha da genişlemesine sebebiyet vermektedir; örneğin günümüzde karşı karşıya kalınan çevresel problemlere kurumsal duyarlılığın gösterilip, bunların politikalara yansıtılması ve kurumların hem etiksel hem de çevresel anlamda itibarlarının artmasında, paydaşların bu yönde beklentilerinin etken faktörler olduğu göze çarpmaktadır. Bir anlamda paydaşların beklentilerindeki bu eğilimler, kurumsal itibar bileşenlerinin sayısının da artması anlamına gelmektedir.

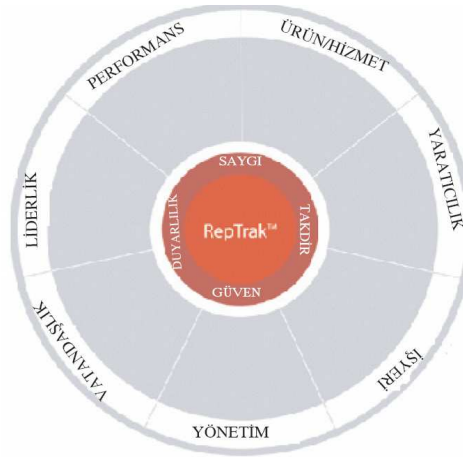
Literatürde, itibar bileşenlerine yönelik değişik sınıflandırmalar görmek mümkündür; örneğin İtibar Enstitüsünün modeli olan RepTrak™'a göre itibar bileşenleri Şekil-6'daki gibi iken, Fortune ile Capital dergisinin sıralama kriterleri Tablo-3'teki gibidir. Cooper (1999) ise itibar bileşenlerini; egemenlik,

içtenlik/samimiyet, içsel değerler, dışsal değerler, mali yapı, istikbal olarak ele almaktadır. Greyling (2006) ise kurumsal itibar bileşenlerini, Şekil-7'deki The Walker Information Global Network'ün Bağlılık modelindeki gibi ele almıştır.

**Tablo- 3: FORTUNE ve CAPITAL'in İtibar Bileşenleri**

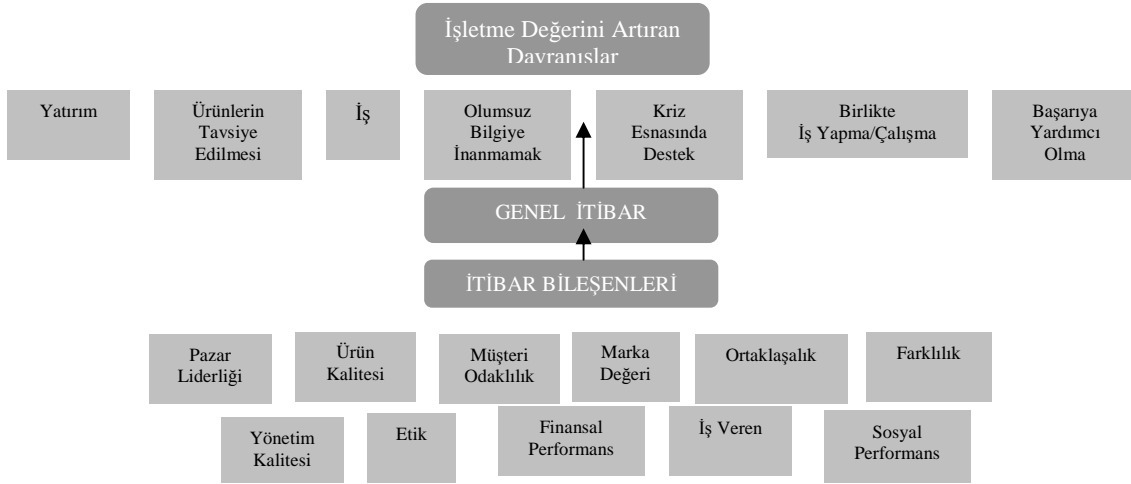
FORTUNE (2005)	CAPİTAL (2007)	
Ürün ve Hizmetlerin Kalitesi	Müşteri Memnuniyeti	Çalışanların Nitelikleri
Yönetim Kalitesi	Hizmet ve Ürün Kalitesi	Bilgi & Teknoloji Yatırımları
Uzun Vadeli Yatırım Değeri	Yönetim Kalitesi	Rekabette Etik Davranma
İnsan Kaynaklarını Cezbetme	Finansal Sağlamlık	Çalışan Memnuniyeti
Kaynakların Kullanımı	Pazarlama ve Satış Stratejileri	Toplumsal Sorumluluk
Küreselleşme	Yeni Ürün Geliştirme/Yenilikçilik	Çalışanların Niteliklerini Geliştirme
Finansal Sağlamlık	İletişim ve Halkla İlişkiler	Yatırımcıya Değer Yaratma
Yaratıcılık-Yenilikçilik	Yönetim ve Şirket Şeffaflığı	Uluslararası Pazarlara Entegrasyon
Sosyal Sorumluluk	Bölgeye, Ekonomiye İşgücü ve Yatırımları ile Katkı	
	Ücret Politikası ve Seviyesi	

Kaynak: Kadıbeşgil, 2006: 104-105; Capital, 2007: 82-84



**Şekil- 6: İtibar Enstitüsünün RepTrak™ İtibar Modeline göre İtibar Bileşenleri**

İtibar Enstitüsünün geliştirdiği ve patentine sahip olduğu RepTrak™ İtibar Modelinde duyarlılık, saygı, güven ve takdir kapsamında yer alan yedi bileşen bulunmaktadır. Bunlar; vatandaşlık, liderlik, performans, ürün/hizmet, yaratıcılık, işyeri ve yönetimdir.



**Şekil- 7:** The Walker Information Global Network'ün Bağlılık Modelindeki Şirket İtibar Modelinin Bileşenleri

Kaynak: Samra, 2006

Yukarıda bahsedilen bütün bu farklılıklar ise paydaşların, kurumsal itibar algısının oluşumu için birçok açıdan kurumları değerlendirdiğini göstermektedir. Paydaşların bu değerlendirmelerindeki başlıca etken, kendi kültürel değerleriyle içinde yer aldıkları toplumun değerleri olmaktadır.

Fakat itibara yönelik değerlendirmelerde, ülkelere göre farklılıklar bulunmaktadır. Ülkeler arasındaki itibara ilişkin değerlendirme farklılıklarına sebebiyet veren nedenlerden biri, Dunbar ve Schwalbach (2000)'in belirttiği gibi paydaşların itibarı, bir milletin saygınlığı olarak görmeleriyle ilişkilidir. Özellikle bu, belli endüstrilerde söz konusudur; örneğin Almanya'da yaşayanlar ile Almanların otomobil endüstrisindeki firmaları değerlendirirken belirtilen noktayı göz önünde bulundurmalarıdır (Dunbar ve Schwalbach, 2000:5-6). Ancak kapitalizmin rekabetçi yapısı ve firma teorisi yönünden bileşenlerin şekillenmesinde ulusal kültürün önemine bakıldığında; Thomas ve Waring (1999)'in belirttiği gibi sermaye yatırımlarının yönüyle -yatırımcıların kararlarına etkisi ve hisse değeri yaratma boyutuyla- ulusal kültürün ve hükümet politikalarının, “çevre-yönetim-performans” üçgeni içerisindeki firmaların yönetim tarzları ile stratejilerini şekillendirdiği görülmektedir. Çünkü ulusal kültür, o ülkenin yönetim tarzına ilişkin ipuçlarını verdiği gibi, ayrıca kurumlar açısından o ülkede yaşayan paydaşların, kurum



yönetimlerinin başarılarını değerlendirme kriterlerini de aydınlatmaktadır. Bilhassa küreselleşmeyle bağlantılı şekilde yerel pazarlardan dış pazarlara yönelen işletmelerin başarısı, sadece içinde buldukları yerel pazarların başarı değerlendirme kriterleriyle değil, hem dışa açıldıkları coğrafi yeni pazarların değerleri hem de evrensel değerlerle ele alınmaktadır (Davies ve diğerleri, 2003:49). Ayrıca örgütlerin etiksel sağduyularını ve davranışlarını sergilemelerinde inkar edilemeyecek güçlü bir etkiye sahip olan ulusal kültür (Yong, 2005), düzenleyici sistemlerle partnerlerin iş ilişkilerinin biçimlendirilmesi (Meeus, Oerlemans ve Hage, 2001) ve değerlendirilmesi boyutuyla da kurumsal itibara etki etmektedir.

Özet olarak kurumsal itibar, toplumun beklentilerinin karşılanması üstünde oluşmaktadır (Kraus, 2004). İtibarın yönetilebilmesi ve sürdürülebilirliği için itibara yön veren temel taşların sağlamlığının ortaya konulması, beklentileri oluşturan temel unsurlara göre itibarın şekillendirilerek hayata geçirilmesi gerekmektedir. Aslında Schwaiger (2004)'e göre paydaşlar itibarı, sempati ve yeterlilik üzerinden oluşturdukları bir bileşenler portföyü kapsamında ele alıp değerlemektedirler. Ayrıca paydaşlar, bu portföye bağlı olarak o kurumun kurumsal iletişim konfigürasyonlarını nasıl kullandığına ve şekillendirdiğine de bakmaktadırlar (Schwaiger, 2004:67-68). Bütünleşik iletişim konfigürasyonları içerisinde yer alan sponsorluklar, reklamlar, sosyal sorumluluk gibi uygulamalarda ulusal kimliğin göz önünde bulundurulup, gerçekleştirilmesindeki temel neden, kuruma kazandıracığı artıların itibar yönünden hesap edilmesiyle ilişkilidir (Schwaiger, 2004:67-68). Çünkü paydaşlar içinde buldukları toplumla ve kendi duygu ile değerleriyle özdeşleşen kurumsal çabalara daha fazla itibar etmektedirler. Doğal olarak paydaşlar bu değerlendirmeleri gerçekleştirirken de bazı ana kriterleri, kurumsal itibarın iskeleti olarak ele almaktadırlar. Kurumsal itibarın iskeletini temellendirenlerden bazıları; ürün/hizmet kalitesi, yenilikleri uyarılma yeteneği, değerlerin uzun dönemli yatırım olarak görülmesi, finansal sağlamlık, cazibe ve gelişim kabiliyeti, doğal yetenek, kurumsal varlıkların kullanılışı, yönetim kalitesi (Bakan, 2005:77), sosyal ve çevresel sorumluluk ile iş etiği gibi unsurlardır.

Bu sınıflandırmalardan yola çıkılarak kurumsal itibar bileşenlerini, toplam 15 kriterde toplayabiliriz. Bunlar; pazar liderliği, kurumsal performans (finansal, sosyal ve çevresel), ürün/hizmet kalitesi, finansal sağlamlık, müşteri memnuniyeti, çalışan

memnuniyeti, çalışanların nitelikleri, çalışma ortamı, yaratıcılık ve yenilikçilik, vizyon ve liderlik, etik, yönetim kalitesi, şeffaflık, marka değeri, kaynak kullanımınıdır.

*Pazar liderliği*; rekabet avantajının sağlanması, üstün performans oluşturma ve sürdürme boyutuyla günümüzde kurumsal itibarın oluşumunda önem taşımaktadır. Özellikle yoğun rekabetçi pazar çevrelerinde kurumun itibarı giderek önem taşıyor hale gelmiş ve şirketler daha fazla ürün farklılaştırma ile pazar bölümlenme stratejilerine yönelerek, kârlılıklarını güçlendirmeye çalışmaktadırlar (Cannon ve Schwaiger, 2005:220). Ayrıca günümüzde yeni ekonomi, yenilik ve değer yaratmayı firmaların temel özelliklerinden biri olarak sergilemelerini gerektirmekte (Cravens, Oliver ve Ramamoorti, 2003) ve itibar ölçümlerinde bu kriterin önemli bir itibar bileşeni olarak ele alındığı görülmektedir (Cravens, Oliver ve Ramamoorti, 2003; Bromley, 2001; Caruana, 1997, vb.). Bu sebeple firmaların geliştirdiği yeniliklerin *ürün/hizmet kalitesiyle* birleşmesi, rekabet üstünlüğü ve artan pazar payı anlamına geldiği gibi, edinilen prestijini sağlamlaştırılması demektir (Altan, Ediz ve Atan, 2003:2). Bilhassa bireylerin edindikleri bilgileri, kendi değer ve inançları bağlamında yorumlayıp ilgili ürün, marka ya da kuruma karşı tutumlar geliştirdiğini düşündüğümüzde (Güneri, 1998:16); kurumların bu yönde edindikleri itibarlarının, kurumların kendi müşterilerinin ağzından kendi reklamlarının yapılması ve kendi ürünlerine yönelik gerçekleştirdikleri reklam kampanyalarına müşterilerinin destek olacağı anlamına gelir ve kurumsal itibarın gücünü artırmaya yönelik uzun dönemli bir etki yaratır (Freiesleben, 2006:36). Doğal olarak bütün bu etkiler, kurumların yarattıkları markaların değerine de etki etmektedir. *Marka değeri*, ürün ya da hizmet yoluyla firmanın müşterilerine sağlanan değeri artıran/eksilten, aktifler ya da taahhütler bütünüdür (Duboff ve Spaeth, 2001:132) ve kurumun itibarını artırmada paydaşlarca algılanan doğruluğun belirleyicisi olarak en önemli güdüleyicilerden biridir (Lau ve Lee, 1999:347). Dolayısıyla markaların değerleri, paydaşların algılamalarının sürdürülebilirliğini yansıtan bir göstergedir. Ancak müşterilerde marka itibarıyla beraber oluşan kurumsal itibar, muhtemelen satın alma sürecinde marka imajının ürüne spesifik etkisinden farklı şekilde önemli bir etkiye sahip olmaktadır (Cretu ve Brodle, 2007:230).

*Müşteri memnuniyetinin* sağlanması ise, yukarıda bahsedilenlerle beraber Yağcı ve Duman (2006)'ın da ifade ettiği gibi uzun dönemli kurumsal başarılarla itibarı daha da güçlendirebilecektir. Ayrıca memnun müşterileri elde tutmanın maliyeti, yenilerini bulmaktan çok daha ucuzdur ve işletmenin tanınırlığı ile prestiji açısından reklam boyutuyla önemli bir etkidir. Böylelikle iyi itibarlı firmalar, sadece sektördeki en büyük kârı elde etmez; sektöre de yön verdikleri (Fırat, 2001) gibi sektör itibarına da etki etmektedirler (Porter, 2000). Bu sayede sektörde iyi tanınan ve elit olan firmalar olarak edinilen prestijden kaynaklanan pazar gücünden yararlanabilmektedirler.

Bir diğer bileşen olan *kurumsal performans* ise, anahtar paydaşların desteklerinin devamlılığında önemlidir. Ancak bu paydaşlar, artık firmaları sadece finansal açıdan değil, sosyal ve çevresel açıdan da değerlendirmektedir. Genelde kurumsal performans, firmanın pazar değerinin göstergesi olarak görülür (Money ve Hillenbrand, 2006:13). Bilhassa yatırımcılar, kredi verenler ve çalışanlar açısından iyi finansal performans; beklenen yüksek kârlılık, düşük yatırım riski, firmanın geleceğe dönük büyüme öngörülerindeki gerçekçiliği ve bunlara ulaşma derecesi gibi kriterlere göre değerlendirildiği için kurumsal itibar bu değerlendirmelerden etkilenmektedir. Heinonen (2006), firmaların sürdürülebilir ekonomik başarı için gereksinim duydukları bazı etkenleri kullandıklarını belirtmiş ve bunları “*İtibar Spirali*” olarak açıklamıştır (Bkz: **Şekil-8**). Spiralle edinilen finansal performans, kazanılan itibarı daha da güçlendirerek, geleceğe ait finansal performansları yukarıya çekebilmektedir. Çünkü edinilen itibar, paydaşların gözünde kuruma ilişkin imajı etkiler ve gözle görülemeyen bir etki veya soyut değer yaratır (Karaköse, 2006:2). Ancak bunun gerçekleşebilmesinde *finansal sağlamlık* önem taşımaktadır ve Fortune'un ana kriterlerinden birisidir (Altıntaş, 2005:42). Finansal yeterlilikle işletme, tam kapasiteyle çalışabilme, yükümlülüklerini yerine getirememe riskini azaltabilme, iş hacmini genişletebilme, kredi değerliliğini yükseltebilme veya koruyabilme gibi avantajlara sahip olduğundan (Akgüç, 1989:189), işletmenin finansal sağlamlık düzeyinin de göstergesi olmaktadır. Finansal açıdan sağlam işletmeler, yatırımcılar, kreditorler gibi diğer paydaşlarca da daha güvenilir bulunur; ayrıca gözlerinde kurumun çekiciliği fazladır.

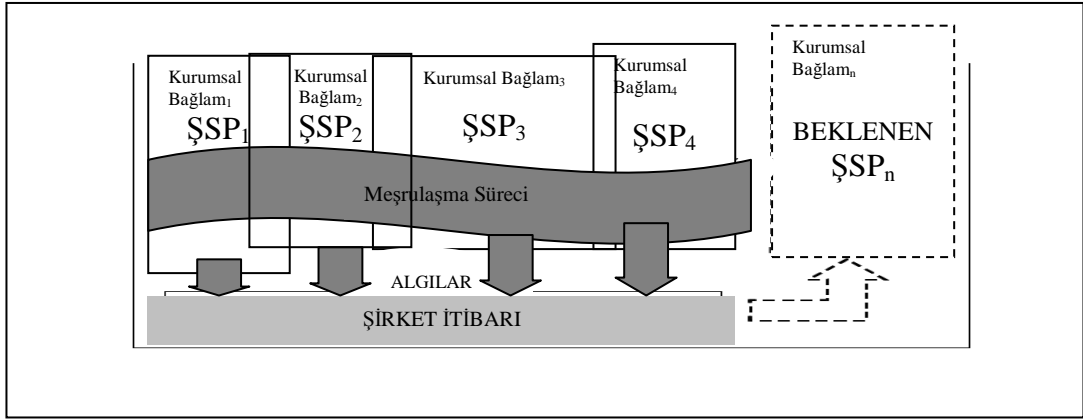


**Şekil-8:** İtibar Spirali

Kaynak: Heinonen, 2006: 3

Sosyal performansla itibar ilişkisini, Quevedo-Puente ve diğerleri (2007), kurum imajı için kamuoyuna yapılan yatırımlar şeklinde ele almışlardır. Ancak onlara göre kamuoyu yatırımları her yıl değiştirilebileceğinden imaj, “kamuoyu yatırımlarının toplayıcı etkisi”dir; ancak varolan imaj her yıl değişmemekle birlikte değeri, geçmişte oluşana beraber o an için kamuoyundaki yeni yatırımlarla tekrar şekillenebilmektedir. Modelde (Bkz: Şekil-9) “şirket sosyal performansının objektif ve kesin doğasına karşın, itibarın subjektif ve zamanlararası doğası”, ortak bir bağlantıyla gösterilmiştir (Quevedo-Puente ve diğerleri, 2007: 67). Quevedo ve arkadaşları (2007) meşrulaşma sürecini, kurumun geçmişteki ve şu ana kadar gerçekleşen, kendisinden beklenen sosyal performansın ortak birçok nokta olarak meşrulaşması diye belirtmişlerdir. Ayrıca sosyal performans, yalnız itibara etki etmemekte gelecekte sergilenecek performansa yönelik beklenti düzeyinin belirleyicisi de olmaktadır.

Çevresel performans ise, yine günümüzdeki sıralamalarda işletmelerin ekolojik faaliyetlerine değer biçilmesiyle değerlendirilmektedir (HaBlar ve Reinhard, 2000:26). Bilhassa çevreye duyarlılığın sergilenme derecesini ifade eden çevresel performans, kurumlar için edinilen itibarın korunmasında ve güçlendirilmesinde önemli bir unsurdur. Ancak çevresel performans, paydaşlar tarafından yaygın olarak sosyal performansla birlikte ele alınıp değerlendirildiği görülmektedir.



**Şekil- 9:** Şirket İtibarı ve Şirket Sosyal Performansı Arasındaki İlişki

Kaynak: Quevedo-Puente ve diğerleri, 2007: 68

*Çalışan memnuniyeti ile çalışma ortamı* ise, birbirleriyle ilişkili iki konudur. Çalışan memnuniyeti, iç müşteri olarak çalışanların işlerine karşı hoşnutlukları veya hoşnutsuzlukları (Keser, 2006) ile onların kendi beklentileri ve ihtiyaçlarının cevaplanmasıyla birlikte tatmin olma boyutlarının bir göstergesidir ve müşteri tatmin seviyesini artırmada rol oynadığından önem taşımaktadır (Çoban, 2004:93). Günümüzde hemen hemen her çalışan, güvenilir bir işverenle çalışmayı istemektedir (Usta, 2006:62). Ayrıca işyerinin fiziki ortamının iyi olması yeterli gelmemektedir; bunun yanı sıra yaratılan sosyal ortam da çalışanlar için büyük önem taşımaktadır. Kurumsal itibar yönetimi açısından çalışanlarca çalışılan örgütün reklamının, hem potansiyel işgücünü örgüte çekme hem de potansiyel müşterileri kazandırma açısından olumlu ya da olumsuz olarak yapılabileceğinin ve yaratılan bu etkinin de kurumsal itibara nasıl yansıtılacağına gözdürüldüğü edilmemesi gerekmektedir. Ayrıca sahip olunan *çalışanların nitelikleri* ise, Cravens ve Oliver (2006)'ın belirttiği gibi kurumsal itibarın konumlandırılmasında tamamiyle sinerjik bir rol oynamaktadır; bununla beraber yönetimin önemli başarıları elde etmesinde stratejik bir rekabet silahıdır. Artık çalışan markaları olarak adlandırılan insan sermayesi, iyi bir itibarî sermaye bileşenidir (Way ve Johnson, 2005:13). Kurumsal itibarın yapılanması ve gelişimi açısından çalışanlar ve onlarla ilişkili konular, oynadıkları rollerden dolayı gözardı edilememektedir.

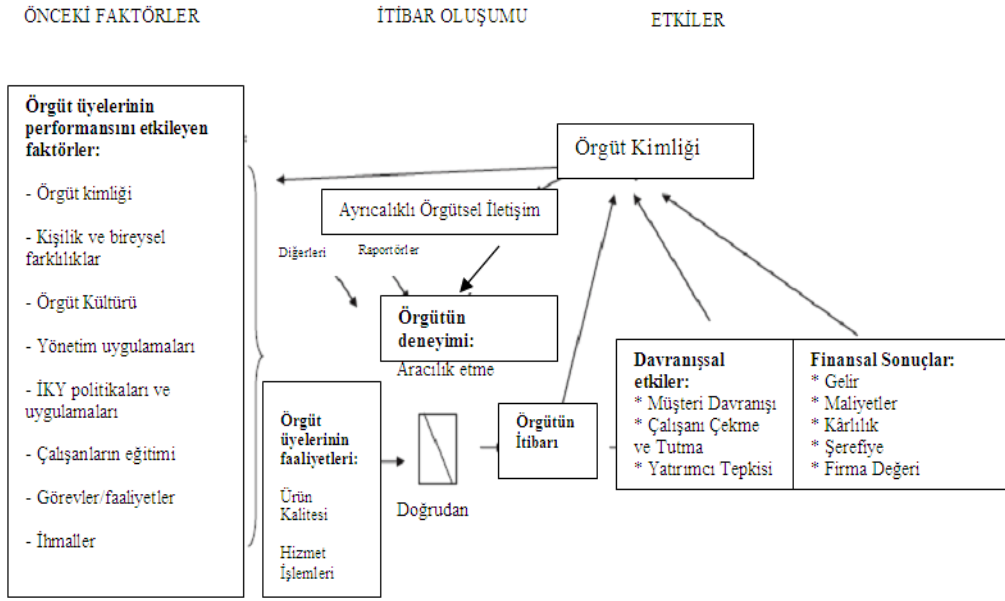
*Vizyon ve liderlik ile yönetim kalitesi* de yakından ilişkili olan ve birbirini etkileyen, örgütün hedefine ulaşabilmesini sağlayacak olan ana etmenlerdir.

İşletmeye yön veren bu iki unsur, hem işletme itibarına şekil verme hem de tüm sosyal paydaşları ve çevreyi de dikkate alarak daha bütüncül işletme politikalarının geliştirilmesi ve kurumsal yönetimin kapsadığı “temel öğelerin” özenle uygulanması yönünden de önem taşımaktadır (Argüden, 2006:10). Kurumsal itibar bu anlamda, bir kurumun yönetim kalitesini gösteren bir aynadır. İyi yönetilen bir örgüt, tüm sosyal paydaşlarıyla karşılıklı ilişkilerini geliştirerek koruyan ve itibarlarını daha iyi konuma yükseltmek için paydaşlarıyla işbirliği yapan kurum demektir (Dörtok, 2004:75).

*Etik ve şeffaflık* konuları da birbirleriyle bağlantılıdır. Özellikle etik, doğru ya da yanlış hakkındaki ahlaki ilkeler ve inançlarla şekillendiğinden örgütün en değerli varlığı olan itibarına etki eden temel belirleyicilerdendir. Ancak kurumlar için güvenilirlik oluşturmak, zaman alan bir problemdir (Lindfelt, 2006). Bu yüzden ki kurumsal itibar, birçok avantajıyla beraber bunları koruma sorumluluğunu da örgüte yüklemektedir. Paydaşların sergilenen ahlâki mükemmellekle birlikte övgü, hayranlık, onurlandırma, bağlılık ifadelerini kullanmaları -paydaşların kurumun itibarını pozitif yönde artıran dedikodularla kurumu ödüllendirmesidir-, belirli sosyal ve materyal faydaları kuruma aktarabilmeleridir (Mackenzie, 2004:55). *Şeffaflık* ise, bahsedilen güvenilirliğin ön koşuludur. Bu açıdan güvenilirlik, kurumun paydaşlarıyla açık ve dürüst bir iletişimi gerçekleştirmedeki istekliliğini (Seçkin Büyük, 2005) göstermektedir. Arzulanan itibarın elde edilmesinin yanı sıra zarar görmesi noktasında ya da kriz ihtimalinde, kurumun gerekli sorumluluklarını üstleneceğinin ve tekrarına izin vermeyeceğinin bir garantisi yani sigortası olmaktadır (Green, 1996:17).

### 3.4 KURUMSAL İTİBARIN OLUŞUM SÜRECİ

Literatür incelendiğinde, kurumsal itibarın oluşum sürecine farklı boyutlarda yaklaşıldığını görmek mümkündür. Esasında bu farklılıkların temelinde, Tablo-1’deki düşünce okullarındaki değişik görüşler yatmaktadır; örneğin Clardy (2005)’in geliştirdiği model, Tablo-1’deki Farklılaştırılmış Düşünce Okulundaki ikinci görüşe uygundur.



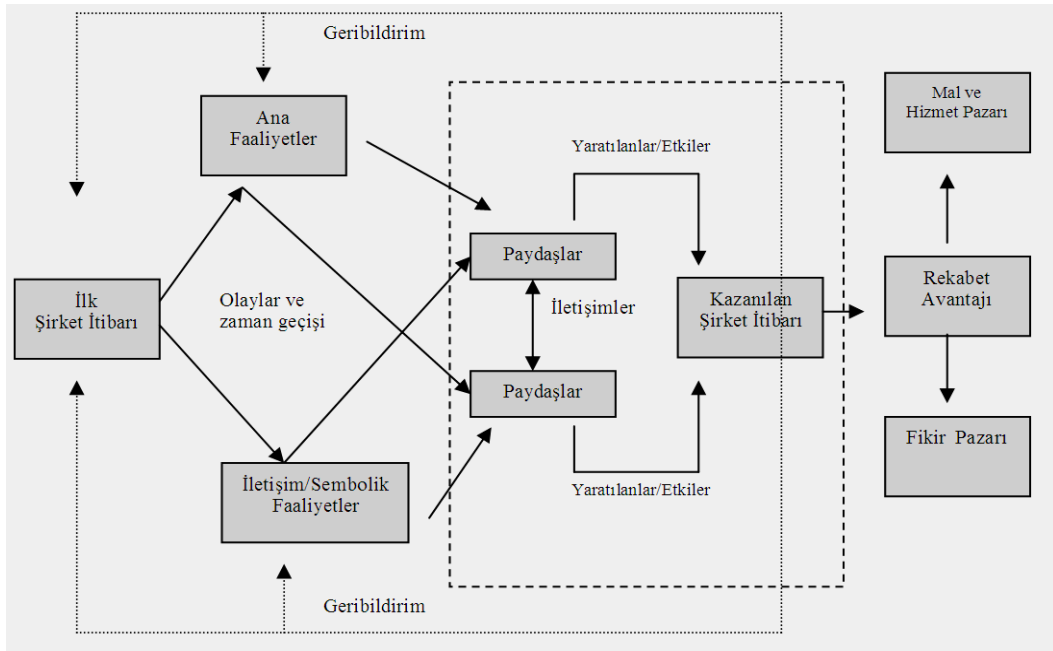
**Şekil-10: Örgüt İtibarın Oluşumu: İtibar Öncesi Faktörler ve Çalışan Eğitiminin Özel Rolüyle Birlikte İtibarın Etkileri**

Kaynak: Clardy, 2005: 284

Aslında model, dinamik bir süreç olarak kurumsal itibarın çalışanların eğitiminden ve dolayısıyla da performansından nasıl etkilendiğini göstermeye çalışmak amacıyla geliştirilmiştir. Ancak Şekil-10'daki modelde kurumsal itibarın oluşumu, üç ana yönde tanımlanmaktadır: *İlki*; kurumsal itibar formasyonunun, bir fonksiyon olarak kurum ile paydaşlarının deneyimlerinin gösterimidir. *İkincisi*; itibar oluşumunda örgüt üyelerinin performansının potansiyel önemini vurgulama yönüdür. *Üçüncüsü* ise; kurumsal itibarın sahip olduğu değişik etkiler ve bunların kurumla beraber paydaşların bundan nasıl etkilendiğinin açıklanmasıdır (Clardy, 2005:283). Model, sadece kurumsal itibarın oluşumunu açıklamamakta, edinilen itibar sonuçlarını da vermeye çalışmaktadır.

Bir diğer dinamik model ise, Şekil-11'de verilen Mahon (2002)'un geliştirdiği modeldir. Bu model, varolan geçirgen rekabetçi sınırlar bağlamında, bağımsız ve sembolik faaliyetlerin bir sonucu olarak paydaşların karşısına çıkan ve gelişen kurumsal itibarın bir yorumunu bize sunmaktadır. Benzer şekilde bu modelde de kurumsal itibar, bir dizi kurumsal faaliyet ve ilişkiler sonucunda kazanıldığı gibi, Tablo-1'deki Farklılaştırılmış Düşünce Okulu'ndaki 3. görüşe uygun geliştirilmiştir. Ancak modelin diğer modelden farkı, edinilen kurumsal itibardan önce de örgütün

ilk itibarının söz konusu olmasıdır. Bu ilk itibar ise, kurumsal itibarın henüz oluşum aşamasındayken örgütün durumu ya da anahtar unsurlarının bilinmesi durumudur (Mahon, 2002:419). Başka bir ifadeyle arzulanan itibara ulaşmaya çabalarlarken kuruluşun nedeninin, faaliyet amacının ve kapsamının bilinmesi gibi, bazı ana unsurlarının çevredekilerce haberdar olunmasıyla oluşan itibardır. Ayrıca modelde kurumun edindiği itibarın; mal ve hizmet pazarına, rekabet avantajına, fikir pazarına nasıl etki ettiği de süreç olarak açıklanmıştır.

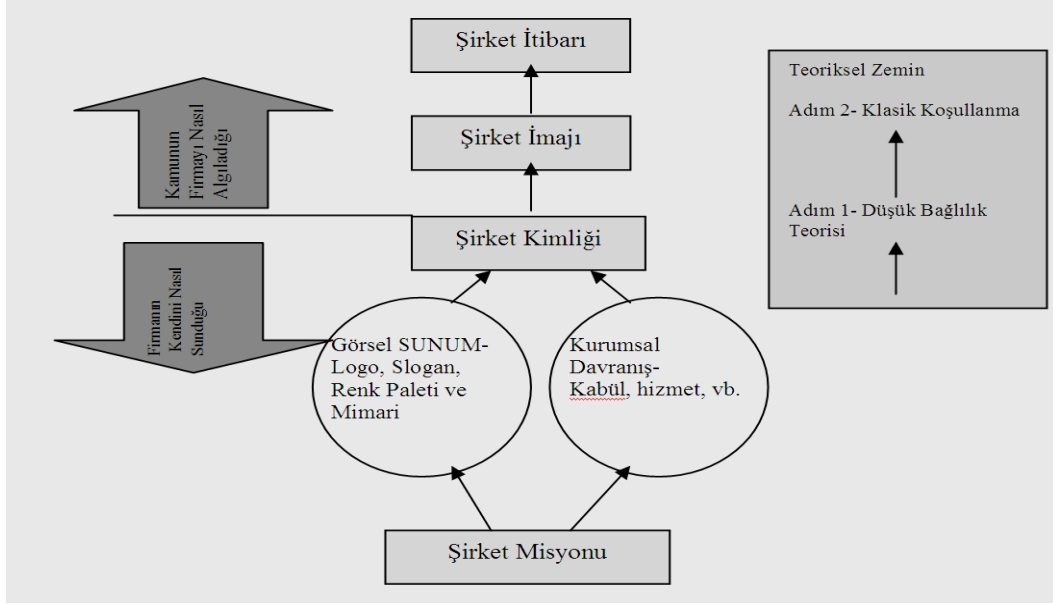


**Şekil -11: Şirket İtibarın Dinamik Bir Modeli**

Kaynak: Mahon, 2002: 419

Alessandri (2001)'nin geliştirdiği model ise, şirket kimliği çalışmalarına yöneliktir. Bu model, Tablo-1'deki Farklılaştırılmış Düşünce Okulu'ndaki 3. görüşe uygundur ve firma itibarının, şirket kimliğini oluşturma çalışmalarından edinilen bir sonuç olduğunu göstermektedir (Şekil-12). Görünen ve görünmeyen elementlerden oluşan buzdağı olarak nitelendirilen şirket kimliği (Fillis, 2003:241), bu yüzden modelde şirket itibarının oluşumunda önem taşıyan ana nokta olarak görülmektedir.





**Şekil-12:** Şirket Kimliği Çalışmaları Yönünün Bir Modeli

Kaynak: Alessandri, 2001: 178

Bir başka çalışmada Argenti ve Druckenmiller (2004) ise itibar yapılanmasını Tablo-4'deki gibi oluşturmuştur. Onlara göre firmalar, öncelikle kendi kimliklerini ortaya koyarlar ve sergilenen kimlikleriyle birlikte markalarını yaratırlar, daha sonra da kurumun kimlikleriyle markalarını bütünleştirerek oluşturdukları imaj sayesinde, zamanla kurumsal itibarı kazanmaktadırlar (Usta, 2006:21-22). Bu model de Tablo-1'deki Farklılaştırılmış Düşünce Okulu'ndaki 3. görüşe uygun düşmektedir.

**Tablo-4:** İtibar Yapılanması

KAVRAM	AÇIKLAMA	SORU
<b>KİMLİK</b>	Kurumun tanımlanmış niteliklerinden (ürünleri, hizmetleri gibi) oluşur.	Kimsiniz?
<b>MARKA</b>	Marka tüm kurumu temsil eder. Ürün, hizmet ve tüketici deneyimi bağlamında kurumun neyi temsil ettiğini gösterir.	Kim olduğunuz ve kim olmak istediğiniz?
<b>İMAJ</b>	Kurum kimliği ve markasıyla ilgili düşüncelerin bütünüdür. Kurumun müşterilerin bakış açısından nasıl görüldüğü. Bu durum müşteriye (tüketiciler, yatırımcılar, çalışanlar, vs. ...) göre değişir ve böylece kurum birçok imaja sahip olabilir.	Tüketiciler sizin hakkınızda ne düşünüyor ve siz onlara kim olduğunuz hakkında ne söylüyorsunuz?
<b>İTİBAR</b>	Kurum kimlik programının, performansının ve davranışlarının müşteriler tarafından nasıl algılandığıyla ilgili zamanla kazanılmış farklı düşünceler.	Kim olduğunuzla ve ne yaptığınızla ilgili müşteriler ne düşünüyor?

Kaynak: Usta, 2006: 21-22

Bahsedilen modellere bakıldığında, sadece biri hariç -Şekil-11'deki Mahon'un "Şirket itibarının dinamik modeli"dir; burada da ilk aşama, daha önceden

paydaşların bir şekilde şirketin kimliğine yönelik edindikleri bilgilere göre zihinlerinde oluşturdukları şirkete yönelik intibaları yer almaktadır- diğerlerinde kurumsal itibarın oluşum sürecindeki ilk aşamanın, kurumun kimliği ve bunun dışarıya yansıtılması olduğu görülmektedir. Dolayısıyla iyi bir kurumsal itibar için, öncelikle kurum kimliğinin istenilen yönde tanımlanması ve bunun davranışsal boyutta sergilenmesi gerekmektedir. Bu yönden modellerde sergileme boyutunun, farklı şekillerde de olsa genelde ürün ve hizmetlerin sunumu, paydaşlarla iletişim gibi aynı yollarla olduğunu görmek mümkündür. Sadece son verilen modelde kurum kimliğinin, markalaşma yoluyla aktarımı dikkati çekmektedir.

Süreçte ikinci aşamayı ise, paydaşlarda oluşan imaj olarak adlandırabiliriz. Sunulan dört modelden ikisinde (Şekil-12 ve Tablo-4) açık ve net olarak gösterilmiş; bununla beraber diğer iki modelden birisinde (Şekil-11), yaratılan etkiler olarak gösterilmeye çalışılmıştır. Kurumsal itibarın oluşum sürecinin, en önemli ikinci ana noktası burası olmaktadır.

Sürecin üçüncü aşaması, edinilen itibardır. Verilen modellerin bazılarında bu aşama, son aşama iken, bazılarında dördüncü aşama olarak edinilen itibar sonrasında oluşan etkiler/edinilen sonuçlar şeklindedir. Süreç, esasında kurumsal itibarın oluşumu ile sona ermemektedir. Edinilen olumlu ya da olumsuz itibar sonucunda, bazı etkiler ortaya çıkmakta ve bunlar beraberinde avantajları ya da dezavantajları getirmektedir. Verilen modellerden ikisi (Şekil-10 ile Şekil-11), bu etkileri göstermiştir. Şekil-10'daki modelde bu etkiler, firma açısından davranışsal etkiler ve finansal sonuçlardır; ancak Şekil-11'deki modelde ise daha çok piyasa yönünden gösterilmiştir.

Ayrıca Shapiro (1983) ve Fombrun ile Shanley (1990)'in çalışmalarında da belirtildiği üzere itibar, firma faaliyetlerine ilişkin bilgilere göre oluşturulan sinyal aktivitesiyle elde edilen bir sonuçtur (Dentchev ve Heene, 2003:2). Bu yüzden itibar inşasına ilişkin davranışlarda asimetrik bilginin kullanımı, özellikle itibarın, pazara gelecek girişleri caydırabileceği gibi çıkış bariyerlerine de hizmet edebileceğinden stratejik boyutta büyük önem taşımaktadır (Kim ve Choi, 2003:7). Doğal olarak itibar sürecinde bütün bu etkilerin piyasalar üzerinde gösterilmesi, kurumların stratejik açıdan nasıl bir avantaj elde edeceklerini de ortaya koymaktadır.

### 3.5 KURUMSAL İTİBARIN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ

Kurumsal kimliğin yoğun çabalarla dışarıya aktarılması sonucunda edinilen kurumsal itibar, Alsop (2002)'un belirttiğine göre genelde uzun vadede etkisini sürdürebilmektedir; örneğin “Dünyanın En İyi Bilinen Şirketleri” sıralamalarını incelediğimizde; 2002’de General Electric, IBM, Walt Disney, Nike gibi iyi bilinen ve ilk 60 arasında yer alan firmaların, 2000 ve 2001’de de benzer dereceleri almaları ya da bir iki sıra aşağıya kaymaları, dikkat çekici bir tutarlılığı göstermektedir (Alsop, 2002). Ancak Gürgen’in belirttiği gibi kurumsal itibar, istenilmeyen ve beklenilmeyen etkilerle iskambil kağıdından yapılan kulelerin yıkılarak dağılmasına benzer şekilde kurumu etkileyebilecek olumsuz koşullarda dağılıp, gidebilmektedir (Kadıbeşgil, 2006:22). Ayrıca unutulmaması gereken noktalardan biri de itibarın kendi değerinin yanı sıra ona konulan değer de zamanla ya da herhangi bir etkiyle eriyebileceğidir (Green, 1996:21).

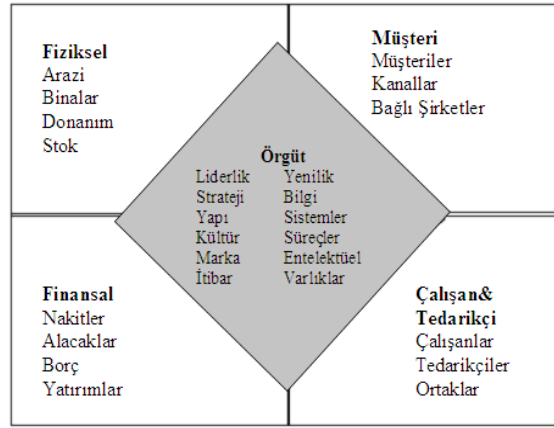
Literatürde her ne kadar 2000’li yılların başlarında yaşanan skandallar -Enron, WorldCom, Tyco, Parmalat, vb.- öncesinde itibar konusuyla ilgilenilse de skandallar sonrasında itibar konusunun daha fazla ele alındığını görmekteyiz. Bu çalışmaların bazılarında itibarın sürdürülebilirliği ve yönetimi konuları dikkatleri çekmektedir. Özellikle yaşanan skandallar, “toplum hareketini uyarıcı”dırlar ve yüzyıl başındaki büyük skandalların finansal yönlü olmasıyla global finansal topluluklar uyarıldığı gibi geniş bir toplum kesimi de bundan etkilenmiştir (Navran, 2003:8). Sadece Enron, WorldCom, vb. firma skandallarının ortaya çıkışına kadar, bu firmaların edindikleri itibarlar alt üst olmakla kalmamış; bunlarla birlikte diğer bazı problemlerin de su yüzüne çıkmasına neden olmuştur; örneğin Arthur Andersen’in yöneticilerinin bilinçli olarak Enron ve WorldCom yolsuzluğuna karışmaları; işletmelerin denetimi ve denetçi firmaların güvenilirliği; CEO’ların ve diğer üst düzey yöneticilerinin ücretleri ve bu ücretin karşılığında üst düzey yöneticilerin ne kadar güvenilir oldukları yeniden sorgulanmaya başlanmıştır. Ayrıca işletmeler için güven, güvenilirlik, dürüstlük, etik, itibar gibi konular; üst düzey yöneticilerinin yönetsel davranışlarında etiksel olup olmadıkları; kurumsal yönetim anlayışlarının ne olduğu ve bunu nasıl sergiledikleri; hiyerarşik kademelerde gücün kimde toplandığı; örgütlerde oluşturulan etiksel kod ve düzenlemelere üst düzey yönetimin ne kadar katıldığı gibi konularda yeniden sorgulanmıştır (Navran, 2002;

Ray, 2005; Elias, 2004; Monks, 2003; Goodman, 2005; Wright, 2003). Bu sorunlara cevap arayan akademik çalışmalarla kurumsal itibar ve sürdürülebilirliği, giderek önem kazanmıştır. Ayrıca itibar yönetimine yönelik stratejik uygulamalar da tartışılmaya başlanmıştır; örneğin Durumsal Kriz İletişim Teorisine göre kurumsal itibar, kurumun kamuları tarafından krizle tehdit altında kalan değerli bir kaynak olarak algılanmaktadır (Coombs ve Holladay, 2002:167).

Kurumların itibar eksenlerini oluşturan dört önemli faktör vardır; davranışları, değerleri, stratejileri ve iletişimleridir (Lewis, 2006:3). Kurumların kendi kontrolleri altındaki bu odak faktörlerle itibar mekanizmaları çalıştırılmaktadır. Dolayısıyla kuruluşların arzulanıp, istedikleri itibara sahip olabilmeleri ve bunu koruyabilmeleri, bir örgüt olarak itibar bileşenlerinin bütün süreçlerde ne derece başarılı olarak hayata geçirildiğiyle ilişkilidir (Altıntaş, 2005:24). Günümüzde önemli rekabet aracı ve değerli bir varlık olarak görülen kurumsal itibarın, özellikle uluslararası pazarlarda anahtar etken olduğu görülmektedir (Jackson, 2004:29). Böyle değerli bir varlığın yönetilmesi ise, global bir sav olarak ele alınmaktadır (Alsop, 2004a:6). Yönetilecek şey ne kadar iyi tanınırsa, onun o kadar iyi yönetileceği bir gerçektir. Fakat kimlikteki yeniden yapılanmalar ya da herhangi bir nedenden dolayı dağılan itibarın yeniden toparlanması, zaman alıcı yoğun bir çabayı gerektirmektedir. Bundan dolayı itibar-kimlik ilişkisi açısından literatüre bakıldığında, iyi bir itibar yönetimi için öncelikle kurumsal kimliğin istenilen yönde konumlandırılarak yönetilmesinin gerekliliği üzerinde durulmaktadır. Bu yöndeki çalışmalara van Riel ve Balmer (1997), Balmer (2001), Balmer ve Gray (2000), Marwick ve Fill (1997), vb.'nin yaptığı çalışmalar birer örnektir.

Shamsie (2003), Deephouse (2000), Fombrun ve Shanley (1990) gibi çoğu araştırmacı sosyal idrak ve kurumsal perspektif açısından itibarın, dönemler içinde paydaşların değerlendirmeleriyle – bunlar; paydaşların firmaya etkileri, saygıları ve bilgileri doğrultusunda gerçekleşir- zamanla kamuda oluşan kümülatif yargılarla oluştuğunu ve itibarın, aynı zamanda örgütlerin kendilerini geliştirebilme yeteneklerinin farkındalık düzeyini gösterdiğini belirtmektedirler (Petkova Petkova, 2006:56). Hem kurumsal itibar açısından hem de Şekil-13'deki sistem olarak örgüt dinamiklerinden kendini geliştirme noktasında itibardan nasıl yararlanılacağı boyutuyla bakıldığında; arzulanan itibarın edinilip edinilmediğinin, eğer arzulanan

itibara ulaşılmışsa nasıl korunacağı ve geliştirilmesinde ne gibi bir yol izleneceğinin belirlenmesi gerekmektedir. Çünkü kurumsal itibarın yönetilmesi, hem itibarın stratejik bir kaynak olarak ele alınması hem de zaman içerisinde elde edilen bu önemli kaynağın aşınabilecek olmasıyla yakından ilişkilidir. Jackson (2004)'unda belirttiği üzere işletmelerin günümüzdeki ana mesajları: “Hayatta kalmak için itibarsal sermayeni artıracak yeteneğin geliştirilmesi” şeklindedir (Jackson, 2004: 35).



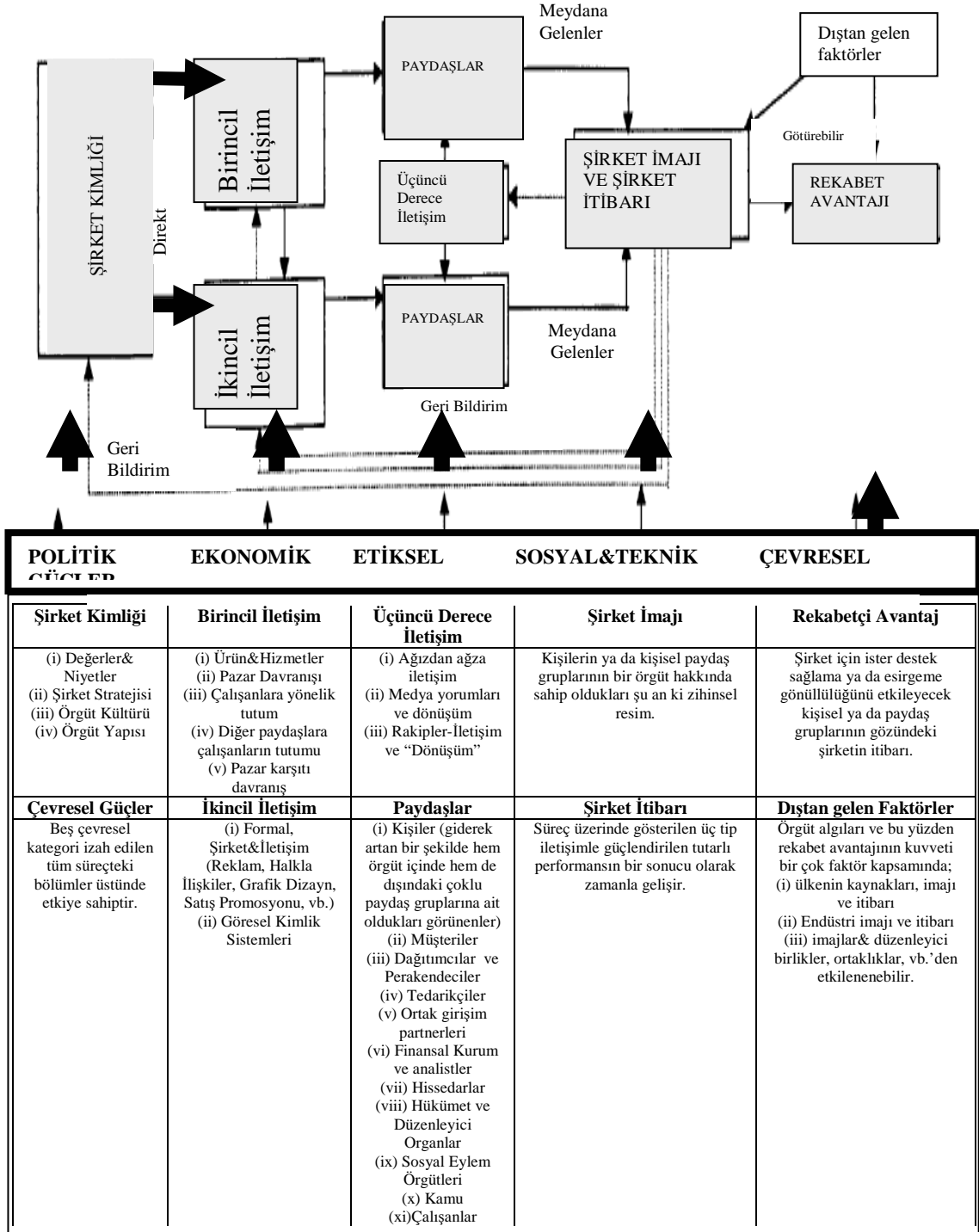
**Şekil-13: Sistem Dinamiklerinin Değeri**

Kaynak: Moon ve Piper, 2001: 311

Kaynak temelli görüş ile sosyal idrak teorisine göre yaşlı firmaların itibarı, genç olanlara göre çok daha kararlı görünmekle birlikte kendinden daha genç olanlara göre itibarlarının, pozitif ve negatif sinyallerden daha derinden ve çok etkilendiği ampirik bulgularla literatürde ortaya konmuştur (Reuber ve Fischer, 2006:7). Dolayısıyla kurumsal itibarın sürdürülebilirliği, aslında örgütün büyüklüğü ile yaşıyla bağlantılı şekilde göreceli biçimde zorlaşmaktadır. Özellikle günümüz koşullarında bu konunun hiç de sanıldığı kadar kolay olmadığı, açıkçası küreselleşmeyle her noktada aranan kredibilite ve güven inşasının üst düzey yöneticilere büyük sorumluluklar yükleyerek, bu yönde üstlendikleri rollerinin farkındalığını gerekli kıldığı görülmektedir (Genasi, 2002:7).

Literatürde, itibar ile riskin birbirine çok yakın bulunması sebebiyle itibar yönetimine proaktif, savunma ve bakım olarak üç boyutta yaklaşıldığı görülmektedir (Karaköse, 2006:7). Proaktif itibar yönetimi, yangın çıkmasını önleme gibi değerlendirilir (Tıgılı, 2004:19) ve itibarın oluşturulması ile korunmasının birlikte



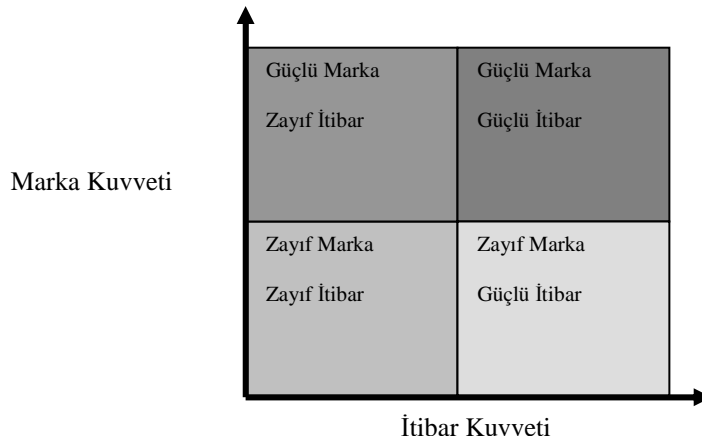


Şekil-15: Şirket Kimliği-Şirket İletişimi Sürecinin Yeni Bir Modeli

Kaynak: Balmer ve Gray, 2000: 260

Aşağıdaki matriste; güçlü bir kurumsal marka yaratılırken, aynı zamanda güçlü bir itibara nasıl sahip olunacağı gösterilmektedir. Marka ve itibar kuvveti

arasındaki ilişkinin iyi bilinmesi, sağlıklı politikaların belirlenmesinde etkindir. Ancak bu; gerekli kaynaklara sahip olmayı, profesyonelliği, taahhütleri yerine getirmeyi, vizyonu, planlamayı, enerji ve çabayı gerektirmektedir (Haywood, 2005:13). Ayrıca kurumsal itibar, tarihsel bağlamda kurumun izlediği yolun kaydedilmesidir (Croft, 2003:9) ve kurumsal itibarın sürdürülebilirliğinin de sürdürülebilir toplum koşullarında, “yeni iş mantığı”nın gittikçe sürdürülebilir iş koşulları olarak ortaya konulmasını gerektirmektedir (Keijzers, 2004:48). Çünkü itibar, kurumun kendi davranışları merkezinde kamuoyunda yarattığı güven hissini şekillenmesiyle oluşmaktadır (Akahmet, 2006:77). Bu ise, kurumların kendilerine düşen bütün sorumluluklarını eksiksiz yerine getirirken “Çok Amaçlı İtibar Yönetimi” (The Comprehensive Reputation Management) metodolojisinin, örgütün tüm alanlarında rahatlıkla uygulanabilmesini gerektirmektedir (Doorley, 2006). Kurumların, kendi yerleşik kimlikleriyle imajlarının yönetimindeki stratejik açımları yakınsamaya çalışacak bağlamdaki bir anlayışla bunu uygulamalarıyla mümkündür. Burada izlenen temel şablon; yenilikçiliği, yönetimin kalitesini, çalışanların yeteneklerini, finansal performansı, sosyal sorumluluğu, ürün kalitesini, şeffaflığı, yönetimi, dürüstlüğü -Sorumluluk, güvenilirlik, kredibilite- içermektedir (Doorley, 2006). Bu yüzden itibar yönetimi; bütünsellik, tutarlılık, kalıcılık ve sürdürülebilirlik üstünde temellenmektedir.



**Şekil-16:** Marka-İtibar Kuvveti İlişkisi Matrisi

Kaynak: Foley ve Kendrick, 2006: 5



## İKİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİĞİN KURUMSAL İTİBAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Liderler, örgütü “tepeden tırnağa” etkileyen temel unsurlardan biridir. Doğal olarak onların, kendi kurumlarının itibarlarına hiç de azımsanamayacak ölçüde şekil verdikleri düşünülmektedir. Ancak liderlerin yarattıkları etkilerin, kurumsal itibarı ne ölçüde etkilediğinin daha net ortaya konulabilmesi için bu bölümün ilk kısmında; öncelikle liderlik kavramı ve doğası, geçmişten günümüze liderlik teorilerinin seyri, liderlik ve kültür ilişkisi, liderlik bileşenleri ve son olarak da lider itibarı üzerinde durulacaktır. Daha sonraki kısımda ise liderliğin kurumsal itibarla ilişkisi; liderlik uygulamalarının kurumsal yapılanmaya, işleyişe ve performansa yansımaları boyutuyla olduğu kadar, lider itibarının piyasalar ve paydaşlar üzerindeki etkisi yönüyle de ele alınıp itibar bileşenleriyle ilişkilendirilerek açıklanmaya çalışılacaktır.

#### 1. LİDERLİK KAVRAMI VE DOĞASI

##### 1.1. TANIMI

Liderlik, sadece tek bir alanı değil, tüm sosyal bilim alanlarını ilgilendirdiğinden dikkatleri üzerine çekmiş ve bu konuyla ilgili enstitüler kurulmuştur. Bu yüzden literatürde, liderliğe ilişkin birçok tanım yer almaktadır. Günümüze kadar yapılanlara bakıldığında, liderliğe farklı birçok noktadan yaklaşıldığı görülmektedir. Liderliğe yaklaşılma noktaları; örneğin kişisel özellikler, davranışlar, bağlamsal perspektifler ve bunların değişik kombinasyonları, vb. olduğu gibi (Taormina, 2008:87), ayrıca sosyal bilimlerdeki farklı disiplinlerin konuya hangi açıdan ve nasıl yaklaştıklarıyla da (askeri, dini veya siyasi gibi) yakından ilişkilidir (Uzun, 2005:4). Liderliğin bir multidisiplin konusu olmasının yanı sıra literatürde yer alan liderlik tanımlamalarına yönelik herhangi bir argümanın olmayışı, ayrıca dikkatleri çekmektedir (Rost, 1993).

Aslında yapılan tanımların çoğunda liderlik, genellikle grup ve grup faaliyetleri bağlamında liderin, kendi kişilik özelliklerini ve yeteneklerini sergileyebileceği bir etkileşim ve ilişki süreci şeklinde farklı açılardan vurgulanmıştır. Bilhassa yeni liderlik yaklaşımlarıyla liderliğin kavramsallaştırılması

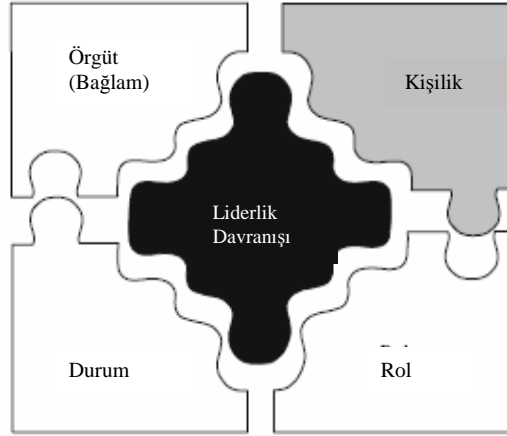
çalışmalarını Pye (2005), “ayın suya yansımaları” ile ortaya çıkan ruhsal bir niteliğin -gizemin- yakalanılmaya çalışılmasına benzetmektedir. Ancak hangi yönde yapılırsa yapılsın tüm tanımlar Özen Kutanis ve Alparslan (2007)’in da belirttiği gibi yönlendiren, yönlendirilen ve yönlendirme süreci kapsamındadır; özellikle de “bireycilik rolü”nün etkileşimle kişilerarası ilişkilerde etkin olarak işleyip, işlemediği yönüyle liderliğin işlevlerini gözler önüne sermektedir.

Tannenbaum ve Massarik (1957)’e göre liderlik, önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere yönelmeyi sağlayacak iletişim süreçleri sayesinde kişilerarası etkinin, durum ve yönlendirilme uygulamalarında kullanılmasıdır. Etzioni (1965) liderliği, geniş anlamda izleyicilerin isteyerek itiatini sağlamak için liderin, kişisel niteliklerine bağlı olarak ortaya çıkardığı yetenekleri olarak görürken, dar anlamda ise, uygulamadan çok daha az önemli olan konular için başvurulmuş bir etki şeklinde görmektedir. Birçok teorisyen ve araştırmacı gibi Chemers (1997: 1) de liderliği, “ortak bir görevin başarılmasında bir kişinin diğerlerine gönüllü olarak yardım ve destek verebilmesindeki bir sosyal etki süreci” şeklinde görmektedir. Pfeffer (1999) ise liderliği; bir insan grubunun, “lider tarafından belirlenen ya da lider ve yandaşları tarafından paylaşılan hedefleri izlemeye” yöneldiği bir ikna süreci olarak tarif etmektedir. Son yıllarda yapılan bir çalışmada da liderlik, izleyiciler tarafından lider davranışlarının algılanmasından ve yine izleyicileri tarafından liderin konumsal olmayan özelliklerinin, davranışlarının ve performansının nitelendirilmesiyle oluşan sonuçlardan etkilenen bir süreç biçiminde ifade edilmiştir (Antonakis ve Atwater, 2002:676).

## 1.2 DOĞASI

Sosyal sistemlerin karmaşıklığı ve işleyişi göz önüne alındığında, aslında liderlik doğasının temel belirleyicisinin içinde bulunan sosyal doku olduğu görülür. Her açık sistem ile sosyal şebekelerde olduğu gibi iletişimsel kanallar ve süreçler sayesinde varolan sistemlerin sağlıklı işleyişi ve devamlılığı sağlanmaktadır. Bu sosyal dokudaki iletişimsel kanallar ve süreçler kapsamında olan liderlik, sadece düzeni sağlayıcı bir etki değildir; çünkü, Murphy (1941)’in dediği gibi liderlik, düzeni sağlamlaştırmacı yönden işler ve bu yönüyle de kontrol mekanizması olarak görülüp ele alınan bir süreç olmuştur. Liderliğin doğasına şekil verenler ise, liderlik

davranışlarının temel faktörleridir ve liderlik davranışlarının nasıl oluştuğunu bize yansıtmaktadır (Şekil-17). Adeta bir “filtre” gibi süzerek liderlik davranışlarını etkileyen bu temel faktörler, içinde bulunulan koşul ve durum ile üstlenilen rol ve kişilik sayesinde şekillenmektedir (Harshman ve Harshman, 2007:4). Harshman ve Harshman (2007)’a göre burada yer alan temel düğüm noktası, şekilde gri tonda vurgulanan kişiliktir.



**Şekil- 17:** Liderlik Davranışını Etkileyen Dört Faktör

Kaynak: Harshman ve Harshman, 2007: 4

Liderliğin sadece yaratılan gelecekte ve kaosu yönetmekten öte olduğunu belirten Sullivan ve Harper (1997), liderlerin, küçük gruplar ya da bireyler aracılığıyla örgütün yönünü belirleyip, yönlendirdiklerini ve bu kanalla da güçlerini yerleştirdiklerini vurgulamışlardır. Ayrıca onlara göre özellikle hem bir rol hem de statü gereği olarak lider, örgütün davranışı ile performansını etkilemek için iletişimi kullanmaktadırlar. Ancak bunların gerçekleştirilebilmesinde liderlerin sahip olduğu değerler, edinmiş olduğu kültürel alt yapı ve kendi kişiliklerini oluşturan karakterleri ile ahlaki gelişimleri, sadece liderlerin kendi davranışlarının yönünü değil, aynı zamanda bütün örgütü ve paydaşlarını yakından etkileyen unsurlardır. Çünkü liderler, belirlenen hedeflere astlarını ve örgütlerini taşırlarken, aynı zamanda gerçekleştirilen hizmetler, sergilenen davranışlar, yarattıkları örgütsel kültür ve iklim yoluyla örgütlerine bir kimlik kazandırmaktadırlar (Şimşek ve Fidan, 2005:41).

Konuya iktidar olma ve güç kullanımı yönüyle yaklaşırsa, bir insanı iktidara taşıyan sadece bilgi olamaz; diğer önemli bir etken de “sosyal bilgiye erişme

derecesi”nin konumudur (Pfeffer, 1999: 131). Çünkü bu konum, içinde yer aldığı iletişim ve sosyal etkileşim ağlarına bağlı olarak belirlenmektedir (Pfeffer, 1999: 131). Artık bilgi, hem iktidarın hem gücün kullanımı hem de günümüz koşullarının bir gerekliliği olarak liderliğin bir pusulası olmuştur (Şimşeker ve Ünsar, 2008:11). Ancak burada önemli olan “sürekli enformasyon seli” gerçeğinin göz önüne alınarak liderlikte başarıya; liderlerin iyi yönetim, insanlarla etkin çalışma ve geleceği öngörme yeteneklerinin bütünleştirilmesiyle ulaşılabileceğidir (Sullivan ve Herper, 1997). Ayrıca liderliğin temel özelliklerinden biri de geleceğin şekillendirilmesi, yani öngörülerini gerçeğe dönüştürmedir (Stevenson, 1998). Bütün bunlar göz önüne alındığında liderliğin karmaşık doğası ve işleyişi, konuya farklı noktalardan yaklaşmayı gerekli kılmaktadır; örneğin bunu Kodish (2006), “Liderliğin Paradoksları: Aristo’nun Bağışı (The Paradoxes of Leadership: The Contribution of Aristotle)” adlı makalesinde, “karmaşık ve bağlamsallaştırma olarak liderliğin kavranması isteği ve liderliğin daha zengin karakterize edilmesi için daha fazla duyulabilir olması”nın gerekliliğine dayandırmıştır.

Günümüzdeki liderlik yaklaşımları ise, aslında liderliğin doğasında varolan, ancak yeni keşfedilen boyutlarla onu yeniden çözümlenmeye çalışmaktadır. Keşfedilen anahtar unsurlardan ortaya çıkan yeni liderlik bileşenlerinin, önceden varolduğu düşünülen bileşenlerden birçok açıdan ayrılmaktadır ve mükemmel liderliğin, nasıl olması gerektiği sorusuna ışık tutar niteliktedir.

Liderliği değerlendirmek için birtakım alt kriterlerin bu sebeple oluşturulmuş olabileceği gerçeği, onun doğasının kolaylıkla ortaya konulamamasından kaynaklanmaktadır ve Gill (2006)’e göre bu alt kriterler aşağıdaki gibidir:

- Liderler; misyon, vizyon ile değerler geliştirirler ve bir mükemmellik kültürünün rol modelidirler.
- Liderler; örgütün yönetim sistemlerini geliştirme, gerçekleştirme ve sürekli olarak iyileştirme güvencesi olması bağlamıyla kişisel olarak ilgilidirler.
- Liderler; müşteriler, ortaklar ve toplumun temsilcileriyle ilgilidirler.

- Liderler; örgütünün insanlarını motive ederler, desteklerler ve itibar ederler/tanırlar.

### 1.3 LİDERLİK TEORİLERİNİN GELİŞİMİ

Her çağda liderlik, önemini korumuştur; fakat, farklı yaklaşımlarla da ele alınmıştır; örneğin Platon, liderliğin ilk kez doğuştan geldiğini (Taormina, 2008:87) ve liderlik için 30 ila 50 yıllık bir felsefi eğitimin alınmasını deklare etmiştir (Soylu, Tabak ve Polat, 2007:180). Hatta Taormina (2008)'ya göre Platon'un en etkili düşünürlerden biri olması, onun deklare ettiği liderlik özelliğinin tespitine yönelik bazı modern ampirik çalışmaların yapılmasına neden olmuştur. Ciddi anlamda yapılan ilk çalışmalar, 1900'lü yıllarda yapılmaya başlamış (Güney, 2006:370) ve liderlik, güç, prestij, statü, otorite, etki, kontrol gibi kavramlar "nitelik teorisi" ile "büyük adam teorisi"ne dayandırılarak açıklanmıştır (Bennis, 1959:260). Bunlara, Mumford (1906)'un "Liderliğin Kaynakları (The Origins of Leadership)" adlı makalesi örnek verilebilir. 1930 öncesinde yer alan çalışmalar ise, daha çok grubun bireyler üzerindeki etkisini içerir; 1930 sonrasında durum, tam tersi yönde gerçekleşmiş, yani bireyin gruba etkisi şeklinde olmuştur (Güney, 2006:370). Dolayısıyla yapı olarak liderlik teorisi, oluşum ve gelişim boyutuyla başlangıçta sıklıkla iki dogmatik tartışma olan "büyük adam-sosyal güçler" ile "çoğulcu tabakalaşma" biçiminde, elit araştırmalarına dayalı olarak tartışılmış ve bu kapsamında ele alınmıştır (Searing, 1969: 3).

Genelde klasik ve çağdaş olarak yapılan çalışmalar, hem lider olgusuyla beraber liderin nitelikleri davranışları gibi boyutlara ve bunların nasıl kazanıldığına hem de süreç olarak bunların nasıl işlediğine yöneliktir (Barutçugil, 2002:268). Liderliği, kişilik özellikleri; davranış özellikleri ve tarzları; lider-izleyici ilişkilerinin durumsallığı; lider-izleyici ilişkilerinin etkileşimi kapsamında değerlendirebiliriz. Ayrıca izleyicilerin lideri kabulündeki belirleyicileri ile izleyicilerince liderin algılanmasındaki süreç oluşumunu araştıran yaklaşımlar olarak da liderliği, iki kategori içerisinde 4 grupta ele alabiliriz (Uzun ve Dirlik, 2007:134-135). Ayrıca konan liderlik tanımlamalarına göre de farklı sınıflandırmalar yapılabilmektedir; örneğin Bass (1985)'ın benzer özellikleri 12 kategoriye göre ayırdığı sınıflandırma (Uzun, 2005; Svensson ve Wood, 2005) veya Rost (1993)'un belirli tarihleri baz

aldığı sınıflandırma ya da Jago (1982)'un liderliğin alternatif teorilerini; evrensel karşı olasılık, özelliklere karşı davranış olarak yaptığı sınıflandırma gibi .

Liderlik özelliklerini dikkate alan çalışmalarda, genellikle bütün liderlerde olan ortak özellikler incelenmiştir (Güney, 2006:383). Schoenfeld (1948)'in çalışması buna bir örnektir. Özellik teorileri Hipokrat'ın kişilik tiplerini tanımlamasıyla başlamış ve etkin liderlerin, belirli yönlerdeki yaygın davranış özelliklerini açıklamaya yönelik olmuştur (Gill, 2006:37). Liderlik davranışlarının araştırılması çalışmalarında Barrow (1977)'un belirttiği gibi, Ohio ve Michigan Okulu'nun katkıları büyüktür. Bu kapsamdaki çalışmalar, daha çok liderlerin rehberlikleri sırasında yaptıkları şeylerle nasıl özdeşleştikleriyle ilişkilidir (Barrow, 1977:232). Ayrıca liderlik özellikleri, davranışlar ve liderliğin var olduğu durumlar arasındaki etkileşimleri göz önünde tutan yaklaşımlar olduğu gibi, durumsallık ile ihtimaller bağlamında konuyu ele alanlar da mevcuttur (Horner, 1997:271). Lider-üye ilişkileri, görev yapısı ile konumsal gücün bir kombinasyonu olarak liderliği ele alan Fiedler'in Durumsal Uygunluğu, bunlara bir örnektir (Horner, 1997:271).

1970'lerde yaşanan gelişmelerle birlikte liderlik teorisinde farklılaşmanın olduğu görülmektedir. Liderlikte karizma olgusunun ele alınması, karizmatik farklılaşmaların anahtar bir faktörü olarak kişiliğe (Crant ve Bateman, 2000:64) bakılmasıyla beraber lider davranışının, karizmayla ilişkili teoriler kapsamında ele alınmasına (Shamir, House ve Arthur, 1993:577) ve karizmatik liderliği gündeme getirmiştir. 1980'lerde ise çoğu teorisyen ve araştırmacı tarafından etkin bir örgütsel performansın, liderlerin stratejik düşünceleri ile kendi yarattıkları kültürlere bağlı olduğunun vurgulanmasıyla (Bass, 1990:588) liderlerin, kendi yönetsel anlayışlarıyla hareket tarzlarını bütünleştiren dönüştürücü bir yaklaşımla liderliklerini sergilemeleri, yeniden yapılandırma ve değişim süreçlerine uyumu kolaylaştıracağı belirtilmiştir (Özalp ve Öcal, 2000:209). Westley ve Mintzberg (1989)'e göre dönüştürücü gibi liderlik türlerinde, liderlerin stratejik vizyona yönelik eğilimleri vardır. Onlar vizyonlarını, değişime etki ve harekete geçirmek amacıyla kendine tabi olanlara kelimeler yoluyla ve aktif bir liderlikle tek yönlü akışla işletilen bir süreç içerisinde, tıpkı hazırlanan bir bileşen olarak enjekte ederek yüklerler. Bu sürece ise vizyoner liderlik demişlerdir (Westley ve Mintzberg, 1989:17-18). Bilhassa günümüze kadar yapılan bu kapsamdaki çalışmalarda etkileşimci liderlikle

dönüştürücü liderlik arasındaki farklılıkların, davranışsal ve kişisel olarak birçok araştırmacı tarafından ele alındığı görülür. Pounder (2001), Emery ve Barker (2007), Kuhnert ve Lewis (1987), Jung ve Avolio (2000), Ciulla (1995), vb. gibi araştırmacılar örnek verilebilir. Dönüştürücü liderlik teorisi, lider-izleyici arasındaki ilişkinin, güvene dayandırılmasıyla diğer liderlik teorilerinden ayrılmaktadır (Gillespie ve Mann, 2004:590). Beraberinde ise, 1990'lı yıllardan itibaren liderlik çalışmalarında kullanılan “liderlik ve kişilik” kavramları, anahtar kelimeler olarak gelmiştir ve genellikle liderlik algısı ile kişilik özellikleri arasındaki ilişki de, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik teorileri kapsamında incelenmeye çalışılmıştır (Bono ve Judge, 2004:5). Ayrıca yine psikoloji kapsamında, işyerinde duygular ve duygusal süreçlerin oluşumuna yönelik çalışmaların artmasıyla liderlik alanında da bu yönde çalışmaların yapıldığı görülmektedir (Bono ve Ilies, 2006:317). Gardner ve Stough (2002); Downey, Papageorgiou ve Stough (2006); Palmer ve diğerleri (2001), Çakar ve Arbak (2003)'ın yaptıkları çalışmalar, liderlik ile duygusal zeka arasındaki ilişkiyi keşfetmeye yöneliktir. Bunların yanı sıra postmodern bakış açısıyla küresel rekabette örgütsel etkinliğin nasıl arttırılacağına yönelik pek çok yeni liderlik yaklaşımları bulunmaktadır (Tengilimoğlu, 2005:5). Yeni liderlik teorilerinde genel olarak vizyon, karizma ve dönüşüm kelimeleri, anahtar kavramlardır (Gill, 2006:50). Bu kavramlar; örneğin otantik liderlik, ruhsal liderlik, etiksel liderlik gibi yeni geliştirilen liderlik yaklaşımlarının özünde yer alır ve karizmatik, vizyoner ile dönüştürücü liderlik teorilerinin bazı temel özelliklerinden yararlanılarak bu teoriler açıklanmaya çalışılmaktadır (Sama ve Shoaf, 2007; Brown, Treviño ve Harrison, 2005; Zhu ve Vd., 2004; Reave, 2005).

Özellikle son zamanlarda çekiciliği yüksek bir konu olan etiksel liderlik, bütün toplumsal alanları ilgilendirdiğinden ve Enron sonrası liderliğin, “iki yönü keskin bir bıçak” (Hermond, 2005-2006: 4) olarak görülmesinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca kompleksleşen toplum yapısı, küreselleşme ve etkisi, gelişen teknolojiyle beraber artan rekabet gibi faktörler liderliğe olan bakışı etkilemiş ve daha sofistike bir anlayışla “liderlikte can alıcı bir nokta olarak dürüstlüğü” (Storey, 2004: 11) ön plana çıkarmıştır. Liderlikte “ahlaki sermaye” olarak ifade edilen “ahlaki faktör”ler (Kane, 2001:27), bu yöndeki araştırmalarda giderek önemli hale gelmiştir. Çünkü etkin liderlerin başarısında rol oynadığı düşünülmektedir. Bu

araştırmalara Kane (2001), Sama ve Shoaf (2007), Harshman ve Harshman (2007), Hornett ve Fredricks (2005), Pelletier ve Bligh (2006), Solomon (1998), vb.'nin araştırmaları örnektir. Bu liderlik teorisi, teorik alt yapısının oturması ve gelişimi için farklı disiplinlerce değişik boyutlardan ele alınarak açıklanmaya çalışılmaktadır. Ancak genel anlamda bakıldığında; daha çok etkileşimci, dönüştürücü ve karizmatik liderlik teorisinden yararlanılarak alt yapısının açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir (Lovisky, Treviño ve Jacobs, 2007; Brown, Treviño ve Harrison, 2005; Sama ve Shoaf, 2007).

#### 1.4 LİDERLİK-KÜLTÜR İLİŞKİSİ

Kültür, değişik biçimlerde tarif edilerek tanımlanabilen yapısıyla (Baligh, 1994) örgütün kimliğini teşhiste sıklıkla kullanılan bir araç olmuştur (Becker ve Geer, 1960:304). Ancak örgütlerin işleyişinde kültürün etkisi, kendini üç boyutta hissettirmektedir (Connerley ve Pedersen, 2005:40): kişisel, ulusal ve örgüt. Her ne kadar kültür, kişiliğin oluşumunda etkiliyse de bir o kadar kişilik özellikleri, kültürün oluşturulmasında etkilidir (Zel, 2000:326). Bu sebeple liderler, hem grubun başlangıç düzeyi hem de örgütsel dinamikleri geliştirme yönünden kültür formasyonunun anahtar bileşenleridir (Miner, 2002:609). Ayrıca liderlerin gelişimi düşünüldüğünde, kültürün önemi daha çok görülebilir. Çünkü liderlerin sahip olduğu kişisel ve ulusal kültürlerinin etkilerinin, liderlik anlayışına yansıtacağı bir gerçektir.

Doğal olarak bir toplumun kültürel özellikleri, toplum üyelerince örgütsel ve yönetsel kavramların algılanışıyla birlikte, örgütsel işleyiş ve uygulamalar boyutuyla örgütün yapısı ve süreçlerini de etkilemektedir (Şişman, 2002; Jaeger ve Selznick, 1969). Aslında bir örgütsel kültürün oluşumu ve gelişiminde liderler, örgüt üyelerinin beklentilerini karşılayacak ve bütünleşmelerini sağlayacak tarzdaki bir anlayış ve vizyonla örgütlerinin üstlendiği misyonu yerine getirmeye çalışmaktadırlar (Şimşek ve Fidan, 2005:105-106). Özellikle günümüzde liderlerin, örgütlerinin kültürlerini sosyal ağlarla iletildiğini ve kişi kümelerindeki rol ile ilişkilerin yapısı ve potansiyel özel durumların örgüt kültürüne olan etkilerinin farkındalığıyla liderliğe yaklaşımları gerekmektedir (Krackhardt ve Kilduff, 2002:281). Bu ise onların rollerini, örgütün değerlerini yaratma, koruma, geliştirme



ve değiştirebilme adına “tepe aşağı” olarak yerine getirmeleri anlamını taşımaktadır (Bligh, 2006:397).

Dolayısıyla kültür, hem liderin hem de örgütün kişiliğinin oluşumunda ister ulusal isterse de edinilen kültür olması yönüyle önemli bir etkidir ve davranışsal boyut ile liderlik tarzı yönünden temel belirleyici niteliğiyle araştırmacıların odaklandığı konulardan biridir; rneğin Yousef (1988), Block (2003), Byrne ve Bradley (2007), Taormina (2008); Acuner ve İlhan (2004), Zel (2000), Jones (2006), Hatch ve Schultz (1997), vb. Bu yüzden liderlik-kültür arasındaki ilişkiyi günümüze kadar pek çok araştırmacı, liderin kişisel değerleri, liderlik tarzı ve örgüt kültürü bağlamında ele alarak açıklamaya çalışmıştır (Byrne ve Bradley, 2007:168). Ancak günümüzdeki örgütsel yapılarla küreselleşmenin etkileri de dikkate alındığında; artık liderlik-kültür ilişkisinin, sadece örgütsel bağlamda ele alınması yetersizdir. Çünkü, ulusal kültürler farklılaşmakta ve farklı ulusal kültürlerle yönetsel uygulamalar ile stratejik karar almalarda çeşitliliğin olduğu görülmektedir (Ayoun ve Moreo, 2008:8). Özellikle küresel firmaların yönetiminde liderlik, kültürel farklılıklardan olumlu yararlanmak için örgütsel yapı dizaynının ve işlerinin gözardı edilmeden, baskın bir üst yönetim kültürüyle örgütteki farklı alt kültürlerin bütünleştirilmesini gerekli kılmaktadır (şişman, 2002:57).

Miroshnik (2002)’e göre coğrafi yayılım ve çoklu kültürel yapının varlığı, global liderliği gerekli kılmaktadır. Bilhassa ona göre böyle bir liderlik, yönetsel açıdan bütün farklı kültürlerle yüz yüze etkileşimi sağlayabilen ve iyi işleyen bir ilişkiler sistemini, bunun yanı sıra hızlı değişen rekabetçi çevrede karmaşık kararların uygulanabilmesinde yöneticilere rehberlik edecek bir vizyonun yaratılmasını gerektirmektedir. Ayrıca hem dünya çapında aynı şirket kültürünün paylaşılmasının desteklenebilmesi hem de ulusal bir destekliyici olan çalışan popülasyonunun değerleri içindeki farklılıklarla örtüşen bir okulusluluğun, ancak ulusal popülasyonlar arasındaki farklılıklara ılımlı yaklaşılmasıyla mümkündür (Hofstede ve diğerleri, 1990:288). Bunların sağlıklı olarak uygulanabilmesi ise, uluslar arasında kültürel farklılıkları yaratan ana/ulusal kültür özelliklerinin bilinmesini gerektirmektedir. Bu amaçla karşılaştırılmalı yönetim, örgüt kültürü ve liderlik alanındaki birçok çalışmada, kültürel boyutlara ilişkin özellikleri tespitte Hofstede’nin modelinden ve yaptığı çalışmalardan yararlanılmıştır. Bunlar;

Schermerhorn Jr ve Bond (1997), Newman ve Nollen (1996), Acuner ve İlhan (2002), Uyguç (2004), Acuner ve İlhan (2004), Tsang (2007), Zagorsek, Jaklic ve Stough (2004), vb.'dir.

Ulusal kültürleri birbirlerinden farklılaştıran özellikleri Hofstede (1980); güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplumculuk ve erkeklik-dişilik olarak 4 boyutla açıklamıştır (Jaeger, 1986:179). *Güç mesafesi*; toplumda gücün dağılım şekli ve dağılıma etki eden farklılıklar ya da eşitsizliklerin onaylanma, meşrulaşma ve kabullenilme dereceleri yer almaktadır (Şimşek, 2002:67). *Belirsizlikten kaçınma*; Bu boyutta ise belirsizlik ve muğlak durumlarda toplumun kendini tehdit altında hissetme kapsamı/genişliği yer almaktadır (Jaeger, 1986:179). *Bireycilik-toplumculuk*; bireylerin grup ya da takım olarak işlerini görmekten ziyade, bireysel olarak ne kadar çalışma eğilimi gösterdiklerinin değerlendirilmesini kapsar (Agarwal, DeCarlo ve Vyas, 1999:730). *Erkeklik-dişilik*; bir toplumun atılganlık, para elde etme ve materyalist eğilimlerinin öne çıkan değerler olarak görülmesiyle insana verilen değer arka plana düşmesi gibi, erkek kültürün değerlerinin mi, yoksa daha fazla insanlararası ilişkilere önem veren dişi kültürünün değerlerinin mi daha fazla sergilediğidir (Acuner ve İlhan, 2004:524).

Ayrıca Trompenaars ve Hampden-Turner (1998) ise kültürel farklılıkları, yaptıkları çalışmada yedi boyutta ele almışlardır; everenselleşmeye karşı belli bir topluluğa bağlı olma (universalism versus particularism), bireyciliğe karşı ortak mülkiyetçilik (individualism versus communitarianism), nötürlüğe/yansızlığa karşı hissiyat/duygusallık (neutral versus affective), özgüle karşı dağınık (specific versus diffuse), başarıya karşı yükleme (achievement versus ascription), zamana yönelik tavırlar (attitudes toward time), içsele karşı dışsal kontrol (internal versus external control)'dur (Connerley ve Pedersen, 2005: 43). Bilhassa son yapılan çalışmalarda ve GLOBE araştırma projesinin temeli, Lord ve Maher (1991)'in benimsenen liderlik teorisine; Hofstede (1980)'nin değer/inanç kültür teorisine; McClelland (1985)'in benimsenen motivasyon teorisine; Donaldson (1993)'un ve Hickson ve arkadaşlarının (1974) örgütsel yapı ve yapısal durumsallık teorilerine dayandırılmıştır (Acuner ve İlhan, 2002:526). Bu projede: *güç mesafesi*, Hofstede'nin belirttiğine benzerdir; *belirsizlikten kaçınma*, Hofstede de olduğu gibi belirsizlikten kaçınma, önceden tahmin edilebilen ve daha az belirsiz şeylerin

olabilmesi için kültürün kurallar, yapılar ve kanunlar yoluyla ilişkilendirilmesidir (Northouse, 2006:306); *insani yaklaşım*, bir örgütte ya da toplumda ne kadar toplumsal değerler, sosyal destek ve diğerlerine karşı duyarlılığın vurgulandığıyla ilgilidir (Northouse, 2006:308); *ortaklaşa davranışçılık: toplumsal kolektivizm*, kurumsal kolektivizm olarak da ifade edilebilen bu özellik, bir örgütün ya da toplumun kurumsal ya da sosyal topluluk eylemlerine ne düzeyde teşvik edildiğine yöneliktir (Northouse, 2006:306); *ortaklaşa davranışçılık: grup kolektivizmi*, insanların örgütlerine ya da ailelerine ne kadar gurur duyma, bağlılık ve birlikteliklerini belirttiklerine yönelik dereceleri yer almaktadır (Northouse, 2006:307); *koruma ve aileye bağlılık*, çocukların toplumsallaştırılmalarıyla ilgilidir ve çocukların kendilerine güvenmesi, karşılıklı dayanışmaya yatkınlığı gibi boyutlar açısından ailelerin çocuklarını nasıl yetiştirdikleri ele alınmaktadır (Acuner ve İlhan, 2004:528); *cinsiyetlerarası eşitlik*, bir toplum ya da örgütte cinsiyete yönelik rol farklılıklarının minimize edilmesi ve cinsiyet eşitliğinin ne kadar sunulduğuna yöneliktir (Northouse, 2006:307); *geleceğe yönelik olma*, geleceğe dönük bakış açısı; performansa yönelik olma, toplumsal anlamda performans, odaklılığa yaklaşımı göstermektedir (Acuner ve İlhan, 2004:526).

Kuramsal ve ampirik çalışmalardan elde edilen sonuçlar, örgüt kültürü ile yönetim davranışlarının ulusal kültüre göre şekillendiğine yöneliktir (Uyguç, 2004: 428). Argyris (1955) bunu, örgütlerde liderler tarafından yaratılacak kültür ne kadar katılımcı olursa, çalışanların lidere olan bağlılıklarını artırmayı kolaylaştıracağını; ancak liderlerin böyle bir anlayışa sahip olabilmelerini ise içinde bulunduğu toplumun kültürel alt yapısıyla ilişkilendirerek, onların kendi toplumlarının demokrasiye olan yaklaşımıyla açıklamıştır. Ayrıca liderlerin izleyicileriyle olan ilişkisi “benzerlik-çekim” paradigmasına göre ele alınırsa, liderin izleyicileriyle karşılıklı etkileşiminde demografik özellikler kadar ilişkisel benzerliklerin önemi de büyüktür (Testa, 2007:472). İlişkisel benzerlikler ise, benzer ya da aynı kültürel yapıdan gelmeyle yakından ilişkilidir. Özellikle günümüzde liderler, örgütün saygınlığını oluşturma ve artırma açısından ister iç isterse de dış paydaşlarla olan ilişkilerde önemli rolleri üstlenmektedirler. Doğal olarak liderlerin paydaşlarla kurdukları ilişkilerde, paydaşlarla benzer olan yönlerini kullanmalarının karşılıklı anlaşmayı sağlayıcı bir etkisi söz konusu olmaktadır; bununla beraber paydaşlarını

daha iyi anlamayı maksimize edebilecek bir geribildirim -360 derece geribildirim-sağlanması anlamını da taşımaktadır (Testa, 2002:267). Bu ise, liderlere olan güvenin ve örgütün güvenilirliğinin artırılabilmesini sağlayacaktır.

### 1.5 LİDERLİK BİLEŞENLERİ

Liderlik uygulamaları sırasında liderin, başkaları üzerinde pozitif etkiler oluşturarak sosyal bir cazibe yaratıp amaçlarına başarıyla ulaşabilmesinde, kendi kişiliğiyle karakterinin önemi büyüktür. Zaten liderlikleri kabul gören kişiler, taşıdıkları üstün nitelikleri sayesinde edindikleri güvene dayalı olarak karşısındakileri etkileme kapasitesine sahip olmaktadırlar (Şimşek ve Fidan, 2005: 97). Aslında pek çok çalışma, liderliğin bulunulan ortama göre –görev, sektör, ülke gibi- farklı algılandığı gerekçesiyle yapılmıştır (Aykan, 2004: 214-215). Bu sebeplerdir ki liderlik bileşenlerinin dikkat çekici şekilde çok olduğu görülmektedir. Yapılan çoğu çalışmanın bulguları; “evrensel kabul gören” liderlerin otobiyografileri, davranışları ve icraatları kapsamındaki incelenmelerin yanı sıra özellikle çeşitli ülkelerde yapılan liderlik araştırmalarındaki anketler yoluyla sağlanmıştır (Zel ve Özkarahan, 2002; Kouzes ve Posner, 2003; Northouse, 2006). Bu çalışmalardan bazıları Tablo-5’de verilmiştir.

GLOBE projesi ise, en kapsamlı liderlik çalışmasıdır ve liderlik özelliklerini, sosyal psikoloji ve çoklu alan kapsamında derinden inceleyerek birçok araştırmaya ışık tutmuştur. Ayrıca bu projeden elde edilen bulgular baz alınarak birçok çalışma gerçekleştirilmiştir; örneğin Resick ve arkadaşları (2006), Hanges ve Dickson (2006), Sarros ve Cooper (2006), van de Vliert (2006), Acuner ve İlhan (2004), vb.’nin çalışmaları gibi. Evrensel liderlik bileşenlerini ortaya koymaya çalışan GLOBE projesinde; Türkiye’nin de yer aldığı 62 toplumun kültürel yapısı, önceki araştırmalar da göz önünde bulundurularak ortak dil, coğrafya, din ve tarihsel bağlam kapsamında; *Anglo, Latin Avrupa, İskandinavya Avrupası, German/Kuzeybatı Avrupa, Doğu Avrupa, Latin Amerika, Ortadoğu, Sahra-altı Afrika, Güney Asya, Konfüsyüsçü Asya* olarak bölgesel gruplar biçiminde incelenmiştir (Northouse, 2006:308).

**Tablo- 5: Değişik Araştırmalara Göre Liderlik Özellikleri**

YIL	ARAŞTIRMACI	ÖZELLİKLER	
1979; 1989	G. Tibbitts & B. Bird	Yenilikçilik; Risk alabilme; Mesleki bilgi; İşbirlikçi; İçten denetim odaklı	
1987; 1993	J. M. Kouzes & B. Z. Posner	Dürüst; İleriye bakan; İlham veren; Yeterli/Yetenekli; Makul düşünen; Destekleyici; Açık fikirli; Zeki; Doğru sözlü; Cesur; Güvenilir; İşbirlikçi; Yaratıcı; Yardımsever; Olgun; Kararlı; Hırslı; Sadık; Kendine hakim; Bağımsız	
1990	B. Bass & B. J. Avolio	Etkileme kabiliyeti	
1991	S. A. Kirkpatrick & E. A. Locke	Sürüklemek; Rehberlik isteği; Dürüstlük ve bütünlük; Kendine güven/özgüven; Kavramsal yetenek; İş bilgisi	
1993	J. Adair	Yenilikçi; Öğretici; Motive eden; Enerjik; İletişimci	
1993	F. Yammarino	Bireyselleşmiş ilgi; Entelektüel etki; İlham veren motivasyon; Amaca yönelik etkileme	
1996	R. Tait	Vizyon sahibi olma; İletişim becerisi; İçer dönük olma; Karakter/Bütünlük; İhtiras; Örgüte Bağlılık; Bağımsızlık	
1961;1990; 1992; 1998	D.C. McClland, J. B. Rotter, K.G. Vivien & Sthompson	İçten denetim odaklı	
1998	J. Jordan & S. Cartwright	Duygusal tutarlılık; Kendine güven; Entelektüel birikim; Dogmatik düşüncelerden uzak olma; İletişim becerisi; Düşük seviyeli gerginlik; Stresle başa çıkabilme becerisi	
2000	R. J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman & V. Gupta (GLOBE Projesi)	İdari Yetenekler; Otokratik; Özerk; Karizmatik 1 (Vizyoner); Karizmatik 2 (İlham Verici); Karizmatik 3 (Kendini Kurban Etme); Çatışmaya Sevkedici; Kararlı; Diplomatik; Kabahati Kapatıcı; İnsan Yönelimli; Bütünlük; Kötü Niyetli; Alçak Gönüllülük; Katılımcı olmayan; Performans Yönelimli; Prosedürle İlgili; Bencil; Statü Bilinci; Takım I (İşbirliğiyle Oluşan Takım Yönelimli); Takım II (Takım Toplayıcı) <sup>1</sup>	
2000	M. Entrialgo	Başarı ihtiyacı; Belirsizliğe tahammül edebilme; İçten denetim odaklı; Proaktif	
2001	D. Gergen	Karakter; Vizyon; Politik yetenek	
2001	R. Kabacoff & R. Stoffey	Tutuculuk; Yenilikçilik; Teknik vurgu; Kendine önem; Stratejik vurgu; İkna edicilik; Dışa dönüklük; Coşkulu; Duygusal kontrol; Yapı oluşturma; Taktik kullanma; İletişim; Yetki devri; Kontrol; Geri bildirim; Yönetim odaklılık; Baskın olma; Üretim odaklılık; İşbirlikçi davranış; Fikirbirliği; Yetki ilişkileri; Empati.	
2003	M. Higgs	BECERİ/YETENEKLER (Kişilerarası) Tahayyül etme/Planlama; Kavrama; Etkinleştirme; Araştırma; Geliştirme	KENDİN OLMA (Kişilik içi) Aslına uygunluk; Arzu/İstek; Bütünlük; Kendine inanma; Kendini farkındalık
2003	C. Barker & R. Coy	Alçak gönüllülük; Cesaret; Bütünlük; Merhamet; Mizah; İhtiras; Bilgelik	
2006	J. C. Sarros & B. K. Cooper	Bütünlük; İşbirlikçi olma; Adaletli olma; Öz disiplin; Dürüstlük; Tinsel/Ruhsal saygı; Hümetkârlık; Çalışana bağlılık; Mizah; İhtiras; Yeterlik/Yetenek; Örgüte bağlılık; Merhamet; Cesaret; Kendini düşünmeme; Bilgelik; Alçak gönüllülük/Tevazu	

Kaynak: Zel&Özkarahan, 2002: 358; Kouzes&Posner, 2003: 14; Higgs, 2003: 278; Sarros, Cooper &Hartican, 2006: 684; Sarros&Cooper, 2006: 7-8; Hanges&Dickson, 2004: 131; Arıcı; 2002: 9

<sup>1</sup> Bahsedilen kategoriler kapsamında özellikler sınıflandırılmıştır.

Geliştirilen Kültürel Liderlik Teorisinde (KLT) 6 liderlik sınıflaması yer almaktadır. Bunlar; Karizmatik Değer Temelli Liderlik, Takım Yönlü Liderlik, Katılımcı Liderlik, İnsancıl Yönelimli Liderlik, Özerk Liderlik ve Kendini Koruyucu Liderliktir (Bkz. House ve diğerleri, 2004:46-48). Global Kültürel Liderlik Teorisi (KLT) boyutları ile pilot çalışmalar kapsamında 112 liderlik özelliği ve davranış öğeleri, geliştirilen 21 liderlik özelliği altskalası kaynak gösterilerek, çok düzeyli ve tasdikleyici faktör analizleri sonucunda (1) Takım Yönlü Karizmatik/Değer Temelli Liderlik, (2) İnsancıl Yönlü Liderlik, (3) Katılımcı Kendini Koruyucu Liderlik ve (4) Özerk/Bağımsız Liderlik olarak 4 faktörde toplanmıştır (House ve vd., 2002:24).

GLOBE projesinde yer alan ve kaynak gösterilen 21 kategori içerisinde yer alan liderlik bileşenleri (House ve diğerleri, 2004: 131):

- *İdari Yetenekler*; bu kategoride liderin düzenliliği, idari becerileri, örgütlenmişliği, iyi idareci olup olmadığı gibi nitelikleri ele alınmaktadır.
- *Otokratik*; liderin otokratik, diktatör, hükmeden, elitist - bir seçkin gruba ait olmakla gururlanan kişi- gibi nitelikleri göz önünde bulundurulmaktadır.
- *Özerk*; bu kategoride liderin özerkliğine, bireyselliğine, bağımsızlığına ve eşsizliğine bakılmaktadır.
- *Karizmatik I (Vizyonerlik)*; liderin öngörüsü, hazırlıklı olup olmadığı, beklenildiği gibi olup olmadığı, ileriye planlayıp planlamadığı gibi niteliklerinin ele alındığı kategoridir.
- *Karizmatik II (İlham Verici)*; liderin şevkli, pozitif, manevi güçlendirici, harekete geçmeyi canlandırıcı gibi niteliklere sahip olup olmadığına bakılmaktadır.
- *Karizmatik III (Kendini kurban etme)*; risk alma, kendini kurban etme ve inandırıcılık gibi liderlik özelliklerini kapsamaktadır.
- *Çatışmaya Sevkedicilik*; liderin kuralcı, ketum, grupçi rakip olma gibi özellikleri, bu kategoride ele alınmaktadır.
- *Kararlı*; bu kategoride liderin düşüncesinden cayıp caymadığı, kararlılığı, mantıklı ve sezgili olup olmadığına bakılmaktadır.

- *Diplomatik*; liderin diplomatik, maddeci, kazan-kazan problem çözücü, etkin pazarlıkçı gibi nitelikleri dikkate alınmaktadır.
- *Kabahati Kapatıcı*; liderin dolaylı, olumsuz sözlerden kaçınma, baştan savan gibi niteliklere sahip olup olmadığına ele alındığı kategoridir.
- *İnsan Yönelimli*; bu kategoride liderin cömert, sevecen gibi nitelikleri göz önünde tutulmaktadır.
- *Bütünlük*; liderin dürüst, samimi, adil, güvenilir/itimata layık olma gibi niteliklerine bakılmaktadır.
- *Kötü Niyetli*; bu kategoride ise liderin düşmanca, sahtekâr, intikamcı, alıngan/havadan nem kapan gibi özelliklere sahip olup olmadığına ele alındığı bölümdür.
- *Alçak Gönüllülük*; alçak gönüllü, ağır başlı, sabırlı olma gibi liderlik nitelikleri ele alınmaktadır.
- *Katılımcı Olmayan*; güçlendirmeyen/yetki vermeyen, küçük yönetici, eşitlikçi olmayan, bireysel yönelimli olma gibi liderlik özellikleri dikkate alınmaktadır.
- *Performans Yönelimli*; liderin gelişme, mükemmellik ve performans yönelimliliğine bakıldığı kategoridir.
- *Prosedürle İlgili*; liderin ritualistik, resmi, alışılmış ve prosedürle ilgili olup olmadığına incelenmektedir.
- *Bencil*; liderin bencil, katılımcı olmayan, yalnızlığı seven, asosyal olup olmadığına gibi niteliklerinin dikkate alındığı kategoridir.
- *Statü Bilinci*; liderin statü ve sınıf bilincinin ele alındığı kısımdır.
- *Takım I (İşbirliğiyle oluşan takım yönelimli)*; liderin grup yönelimli, işbirliği yapan, sadık ve danışıcı olup olmadığını kapsamaktadır.
- *Takım II (Takım toplayıcı)*; liderin konuşkan, takım inşa edici, bilgili ve toplayıcılığının ele alındığı kategoridir.

Bütün bu bahsedilen liderlik bileşenlerine bakıldığında, Northouse (2006)'un da belirttiği üzere evrensel boyutta liderlik niteliklerinin, olumlu ve olumsuz olarak da ayrıştırılmasının mümkün olduğu görülebilir.

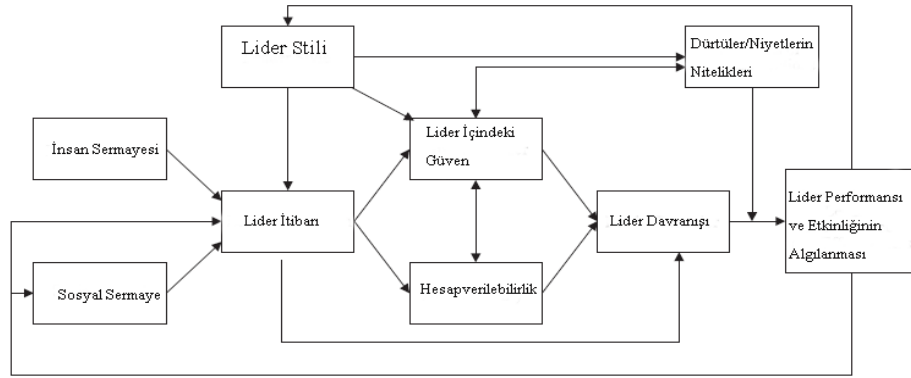
## 1.6 LİDER İTİBARI

Liderlik itibarına yönelik yayınlara bakıldığında bu konunun, kurumsal itibara oranla çok daha az ele alındığı görülmektedir. Bilhassa sosyal psikoloji alanında gerçekleştirilenler ile liderlik ve kurumsal itibar literatüründeki bazı çalışmalar, konuya değişik açılardan bakarak lider itibarını analiz etmeye çalışmışlardır. Bu yüzden literatürde, lider itibarına yönelik çok olmasa da farklı tanımların yapıldığını görebiliriz. Hall ve arkadaşları (2004) lider itibarını; liderlerin, geleceğe yönelik olarak kendilerinden beklenen davranışlar hususundaki belirsizlikleri azaltmaya yönelik şekilde diğerlerine hizmet etmeleriyle ya da daha önce gerçekleştirdikleri hizmetler kapsamında edindikleri bir algısal kimlik olarak tanımlamaktadırlar. King ve Fine (2000) tarafından iş liderinin itibarı; kamunun algılaması ve yorumlaması, aynı zamanda da örgütsel bir kaynak olarak ele alınmaktadır. Onlara göre işletmeler bu kaynağı, kendi itibarlarının etkisini genişletmek için hükümet, çalışan ve müşteri piyasasında kullanmaktadır (King ve Fine, 2000:71-72). Buna yakın bir tespitite Ranft ve arkadaşları (2006) yapılmıştır. Onlara göre lider itibarı, hem bir “görünmeyen” varlıktır hem de CEO'nun kendini “marka” olarak işlemeyle bakılan bir konudur. Ayrıca onlar, “marka” şeklindeki bu işlemenin, liderin, sadece politik tavırları ile etki yönetimini kullanarak itibarını yönetmek için kendini “sürme”siyle değil, aynı zamanda medya tarafından onun kendisinin bir marka olarak “sürüklenme”siyle de oluştuğunun altını çizmişlerdir (Ranft ve diğerleri, 2006:281).

Aslında kişisel ile kurumsal itibarın oluşumu, piyasa normlarına karşı olarak sosyal normların üstünde temelleniyor olmasıyla benzerlikler taşımaktadır; ancak itibar ile şöhret arasındaki ilişkinin onaylanması yönündeki inançlar (Ferris ve diğerleri, 2007:119) bağlamında liderlerin şöhret ya da itibarlarının, bilhassa yüksek profilli kuruluşlar için rekabet avantajı yaratacak bir alan biçiminde değerlendirilmektedir (Ranft ve diğerleri, 2006:279). Bunları da dikkate aldığımızda lider itibarının oluşumunda önemli etkenlerden birinin, iktidar olma olduğu



görülmektedir. Çünkü iktidar olma, kaynaklar üzerindeki denetimden, insanın güç sahibi kişilerle ilişkilerinden ve hiyerarşik pozisyonun yarattığı resmi otoriden sağlanmaktadır (Pfeffer, 1999:92). Güç, her toplumsal sistem için gereken bir özellik niteliği taşımaktadır (Luecke, 2007:3). Bilhassa gücün, nüfuzun kullanma olarak liderlerce sıklıkla yeni başarılarla imza atma biçiminde sergilenmesi, liderlerin kendi itibarlarını sağlamlaştırıcı olarak itibarın etkisinden yararlanmaları demektir (Pfeffer, 1999: 158). Ancak tarihte liderlerin edindikleri şöhret; statülerini başarıyla yerine getirmeleriyle oluşan örnekler kadar (Burke ve Cooper, 2003:27), sadece bir statü olarak taşınmasına yönelik olan ve liderlerin egolarını besleyerek bunun, bir problem olarak görüldüğü örneklerle de doludur (Gill,2006:29); örneğin Enron yolsuzluğuyla ünlünen Kenneth Lay, WorldCom skandalıyla tanınan Bernard Ebbers, vb. gibi.



**Şekil- 18:** Lider İtibarı, Hesapverilebilirlik ve Etkinliğinin Algılanması Modeli

Kaynak: Hall ve diğerleri, 2004: 517

Yukarıdaki model; liderin maruz kaldığı hesapverilebilirlik derecesi ile diğerlerinin, liderde olan güven düzeyini, liderlik stilini ve itibarını nasıl etkilediğini, her ikisini birarada göstermek amacıyla oluşturulmuştur (Hall ve diğerleri, 2004: 517). Modelden de anlaşılacağı üzere insan ve sosyal sermaye şeklinde konan lider itibarı, liderin içindeki güven ile hesapverilebilirlik sonucunda sergilediği lider davranışlarının, liderin stili ve kendi dürtü ya da niyetlerinin niteliği kapsamında, lidere yönelik performans ya da liderin etkinliği şeklinde algılanmasıyla oluşan bir süreci ifade etmektedir. Aslında bu süreç, Hall ve arkadaşlarının da belirttiği gibi liderlerin, örgütlerinin amaç ve hedefleri için kendilerine hizmet eden ya da amaçlara ulaşmaya zararı dokunan bir davranış içerisinde olabilecekleri bir zemini de hazırlamaktadır. Bu yüzden modelde yer alan güven ve hesapverilebilirlik, lider

itibarından hasil olan ve diğerleriyle karşılıklı ilişkileri yansıtan alternatif kontrol mekanizmaları olarak düşünülmüştür (Hall ve diğerleri, 2004:517).

## 2. LİDERLİK-KURUMSAL İTİBAR İLİŞKİSİ

Lider itibarına yönelik Burson-Marsteller'in 2003 yılında RoperASW ile birlikte yürüttükleri "Building CEO Capital™" araştırmasından elde edilen bulgulara göre kurumsal itibarın yaklaşık %50'sinin lider itibarına bağlantılı olarak şekillendiğini göstermektedir. Bu konuda literatürde örneğin kurumsal itibar ile CEO itibarı arasında yakın ilişki olduğu belirtilmiş; Kitchen ve Laurence'nin elde ettiği verilerle bu ilişkinin, her ülke için aynı olup olmadığı konusuna açıklık getirilmeye çalışılmıştır (Watson, 2006:8). Tablo-6'da gösterilen bu ilişki, ülkeler bazındadır ve her ülke için kurum liderlerinin itibarının, kurum itibarı üzerindeki etkisinin aynı ölçüde olmadığı, bunun bulunulan ülkenin finansal ve kültürel öğelerle bağlantılı olarak değişebildiği görülmüştür (Kitchen ve Laurance, 2003:114).

**Tablo-6:** Ülkeler Bazında Kurumsal İtibarın Lider/CEO İtibarı Üstünde Temellenme Oranları

ÜLKE	%
İTALYA	83
KANADA	66
ABD	54
HOLLANDA	44
ALMANYA	42
FRANSA	36
İNGİLTERE	33
BELÇİKA	26

Kaynak: Watson, 2006: 8

Bahsedilenleri göz önünde bulundurarak Kadıbeşgil (2006)'in de belirttiği üzere bir gemi kaptanı olarak liderler, günümüzde artık omuzlarında taşıdıkları yükün farkında olarak gemilerine yön vermek durumundadırlar. Ancak kurumsal itibar bağlamında doğrudan liderin etkisi, nasıl ki kârlılık, pazar payı ve hisse fiyatları üzerinde gösterilemiyorsa (Grunig, 2005:254), bazı itibar bileşenleri - finansal performans, sosyal sorumluluk, işyeri çevresi, ürün ve hizmetler- içindeki etkisinin yüzde yüz gösterilemeyişinden, liderin etkisinden dolayı olarak bahsedilebilmektedir (Fombrun ve van Riel, 2003; Capital, 2007:12). Bu sebeple

liderlik-kurumsal itibar ilişkisinin; kurumsal yapılanma, kurumsal performans ve piyasalar kapsamında ele alınması uygun bulunmuştur.

## 2.1 KURUMSAL YAPILANMA

Kurumsal yapılanma bir anlamda kurumların, tarihsel ve kurumsal etkiler yoluyla elde ettikleri itibarları bağlamında yarattıkları seçkinliklerinin art alanını oluşturmaktadır (Yamak, 2006:206). Dolayısıyla kurumsal yapılanma kapsamında bu art alanda yer alan unsurlar; kurumsal kimlik ile kurumsal yönetimdir. Kurumsal kimlik içerisinde kurumsal değerler ve amaçlar, şirket stratejisi, örgüt kültürü ile örgütsel yapı ve dizayn yer almaktadır.

### 2.1.1 Kurumsal Kimlik

Kurumsal kimliğin oluşabilmesi için öncelikle kurumsal kimliğin temel unsurlarının yani kurum felsefesi, kurumsal davranış, kurumsal dizayn ve iletişimin, birbirlerini bütünler nitelikte olması gerekir. Bu açıdan liderlerin, iştirak edilen bir kurumsal vizyon ve kültür yaratarak, bunların örgüt üyelerince aynı dille ortak değerler ve varsayımlar biçiminde paylaşılmasında (Pfeffer, 1999:36) etken oldukları bir gerçektir. Bunu yanı sıra liderlerin, kuruluşlarının üstlendiği misyona yönelik kendilerini görsel olarak kurumsal dizayn ve davranış bağlamında (Altıntaş, 2005:9), kurumlarının kişiliğini yansıtacak biçimde sergilenmesinde baş rol oynadıkları görülmektedir. Doğal olarak literatürde de örgütler için anlam yaratma konusunda Barnard (1938); Selznick (1957); Lyles and Schwenk (1992); Pettigrew (1979); Pfeffer (1981); Pondy (1978); Smircich and Morgan (1982) gibi pek çok araştırmacının liderin rolünü vurguladığını görebilmekteyiz (Chreim, 2000:10).

Bilhassa liderin karakterini oluşturan bazı temel niteliklerin, liderin düşüncelerinin şekillenmesinde etken olduğunu dikkate aldığımızda, kurumsal yapılanma noktasındaki birçok boyutun liderin karakterine bağlı olarak oluştuğunu görebiliriz. Öyle ki Bromley (2001), liderin karakterine bağlı olarak kurumun kimliğine dolayısıyla da itibarına yön veren etkilerin başında, firma liderinin karakterinin olduğunu belirtmektedir. Ona göre firmanın kurumsal kimliğinin maddi/görünen yanını, liderin kendi karakteri oluşturmaktadır; öyle ki kurumsal kimliğin aktarımında liderin, çoğunlukla kamunun önündeki ya da medyadaki davranışlarıyla firmaya ilişkin özellikler ile politikaların dışarıdan anlaşılmasını ya

zorlaştırıcı/gizemli ya da kolaylaştırıcı bir etki yarattığı düşünülmektedir (Bromley, 2001:331).

Ayrıca liderler, örgütlerinin bütün düzeylerinde bir sorumlu kültür yaratma, kurdukları değerler sistemiyle ve odak değerlerle örgütlerinin başarıya ulaşarak geleceğe taşınmasında, hayati birer kaynak olarak görüldükleri için dikkatleri üzerine çekmektedirler (Andrew, 2005:4). Özellikle Firestein (2006)'in de belirttiği gibi genel olarak başarılı liderlerin, hem beklenen hem de beklenilmeyen meydan okumalara başarılı karşılık vermelerinin sonucunda ve firmaya yönelik olumlu fikirleri güçlendirici bir içsel kültürü oluşturarak, güçlü bir kurumsal itibar inşa ettikleridir. Ancak kurumsal kimliğin yaratılması ve sürekliliğinde liderin yanı sıra bir anlamda liderin, kendi görüşleriyle uygun olacak bir tarzda yapılandırmaya çalıştığı bir kurul olması nedeniyle üst yönetim takımının; bilhassa işlemler, yapılar ile sistemlerden sorumlu olmakla birlikte kaynakların kontrolü ile karar alma noktasında örgütsel kimlik üzerindeki etkilerinin gözardı edilmemesi gerekmektedir (Dhalla, 2007:254). Bu yüzden ki sahip olunan kültürel altyapı ve donanım ile kurumsal değerler, kurumun kendi itibarının hammaddesidir (Kadıbeşegil, 2006: 177). Bunların, bütünlük yönetimi çerçevesinde içselleştirilmesi gerekmektedir. Tıpkı stratejik liderlikte olduğu gibi bütünlük yönetimi de kritik önem arzeder. Bu nedenle liderlerin ve üst yönetimlerin sorumluluğunda bütünlük yönetimi sağlanabilmektedir; ancak liderlerin dışındaki tüm kıdemli yöneticilerden de bütün örgüt kültürüne nezaret ederek örgütün çevresiyle arasındaki ilişkiye şahsiyet kazandırmaları beklenmektedir (Worden, 2003:35).

Deal ve Kennedy'in de vurguladığı gibi başarılı şirketler, genellikle kendi kurum çalışanlarının hareketlerine, tavırlarına ve beklentilerine işaret eden kurumsal değerleriyle buldukları konuma erişmiştir (Karatepe, 2008:82). Bu şirketlerin başarılarının temelinde ise, kendi kurumsal liderlerinin sahip olduğu "vizyon ve strateji"ye ilişkin fikirlerin hayata geçirilmesi yatmaktadır. Bir başka deyişle kurumsal liderlerin sahip olduğu "vizyon ve strateji"ye yönelik fikirler, kurumlarına ait kimliğin yapılanmasında baş rol oynayan birer faktördür. Bütün bunlara rağmen liderlerin ve ona bağlı olarak da kurumların başarısızlığında etken olduğu söylenen gerekçelerden birisi, stratejik vizyonun eksikliğidir (Bruijns, 2003:4).

Kurumsal markalaşma boyutuyla konuyu ele aldığımızda ise, literatürde kurumsal kimlik kampanyalarının odaklandığı kesitlerin; kurumsal itibar, kurumsal imaj, kurumsal markalaşma ve kurumsal kimlik olduğu görülmektedir (Plowman ve Chiu, 2007:2). Birçok kurumsal markanın kurucusuyla ya da kurumu yönetenle yakından ilişkisi olduğuna dikkatleri çeken Argenti ve Druckenmiller (2003), bilhassa güçlü işletme liderlerinin, kaçınılmaz biçimde şirketlerinin kurumsal markalarının ya da sahibi oldukları diğer markaların şekillendirilmesine kendi kişilikleriyle yön verdiklerini belirtmektedirler. Ancak kimlik yönetimi boyutuyla kurumun itibarı ile kimliğinin, ayrılmaz bir şekilde birbirleriyle bağlantılı yani bütünlük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla hem kurumsal markalaşma hem de kimliğin yönetimi için kurumun görünür kimliğinin itibarla ilişkisini; görünürlük, ayırt edici özellikler, şeffaflık, aslına uygunluk ve tutarlılık bağlamında ele alınarak temellendirilmesi gerekmektedir(van den Bosch, de Jong ve Elving, 2005:109). Diğer yandan kurumsal markalaşma aşamasında, sadece güçlü bir örgütsel kimlik mukabilindeki kurumsal değerlere ilişkin diğer önemli kaynaklara değinilmez; aynı zamanda liderler tarafından saygı uyandırıldığına inanılan güvenilir değerler üstünde temellendirilen bir şirket profilini çıkarma stratejisine eşdeğer olarak kurumsal markanın şekillendirildiği görülmektedir (Brønn, 2007:388). Ayrıca kurumsal markalaşma sürecinde kurumların, genel kamunun yanı sıra paydaşlarla olan ilişkilerin geliştirilmesi ile yönetilmesi, liderlerin itibara etkisi ve kurum düzeyinde markalaşmanın etkisinin daha da artırılabilmesi için markalama kararlarına, artık, kurumlarının doğru ve yanlış davranışlarını tanımlayarak, etiksel markalama biçiminde yaklaşımları gerekmektedir (Fan, 2005:342-343). Bu ise, liderlerin oluşturduğu kurumsal değerlerle ve kendi etiksel anlayışlarıyla yakından ilişkilidir.

Değişik bir boyuttan yaklaşıldığında ise işletmelerin CEO'ların seçiminde, genellikle liderlik ve yönetim yetenekleri ile rekabetçiliklerine bakıldığı görülmektedir (Santora, Clemens ve Sarros, 1997:109). Ancak düşük bütünlük sermayesine sahip olan ve bu nedenle de itibarsal sermayesinin kemirilmiş olduğu düşünülen liderlerin, genelde buldukları kurumu gerçek bir dezavantajla riske sokacakları ve tehdit oluşturacakları yönünde yaygın bir kanaat mevcuttur (Worden, 2003:36). Burada bütünlük sermayesi ile kastedilen liderlerin doğruluk, dürüstlük ve

bütünlük kapsamında sahip olduğu değerleridir. Bilhassa Enron ve sonrasındaki yolsuzluklar, işletme liderlerinin değişimine etki etmiştir. Bu liderlerin içinde yer aldıkları kurumlar, sadece liderlerin elde ettiği kişisel sonuçlardan doğrudan olumlu ya da olumsuz anlamda etkileniyor olmakla kalmamış (Pharoah, 2003:9-10), aynı zamanda liderlerin kurumun kimliğinde açtıkları derin yaralar ile sürdürülebilirlik açısından önemli bir risk ve tehlike oluşturdukları görülmüştür.

### **2.1.2 Kurumsal Yönetim**

Hem açık hem de sosyal bir sistem olarak firmaların “zoraki” doğasını doğrudan tanımamız mümkün olmadığı gibi, karmaşık ve ilişkiler yumağı şeklindeki yapılarını da tıpkı, doğal organizmalar üstündeki üstünlükleri yönünden sosyal örgütlerin bazı karakteristiklerinin hayatiliğini anlayabilmemize benzer şekilde algılayabiliriz (Kast ve Rosenzweig, 1972:455). Ancak genelde işleyiş yönüyle hızlı değişen çevre koşullarında bile firmaların, aynen kararlı bir çevredekine benzer biçimde ilişkisel ve yapısal gömülülüğün değişik formlarıyla yürüyeceği ve bu sayede de rekabet avantajlarını elde edecekleri düşünülmektedir (Rowley, Behrens ve Krackhardt, 2000:370). Oysa ki çevre, işleyiş yönünden herhangi bir örgütsel boyutu etkileyebilme ve örgütün işlerliğinin en önemli belirleyicisi olma özelliği (Aharoni, Maimon ve Segev, 1981:197) ile ihmal edilmemesi gereken bir unsur olarak firmaların tıpkı, diğer örgütlerde de olduğu gibi karşılıklarına çıkmaktadır. Doğal olarak firmaların çevrelerindeki paydaşlardan etkilenmesi söz konusu olduğu kadar, paydaşlarını etkileyebilmesi de mümkündür. Bunun içindir ki Paydaş Teorisi; şirketi, kendi paydaşlarıyla baştan başa pek çok sayıda gerçekleştirilen etkileşimler olarak tanımlamakta ve bu birey ya da gruplar arasında örtük ve/veya açık ilişkilerin bir grup ya da zincir biçiminde şirketin görünümünü kucakladığına değinmektedir (Podnar ve Jancic, 2006:297).

Bilhassa yaşanan gelişmeler bağlamında firmalar, Thomsen (2005)’in de belirttiği üzere 1995’den bu yana “yeni şirket değerleri”nin gündeme gelmesiyle -çünkü hissedar değeri, paydaş ilgi alanları, dengeli değerlendirme kartları, müşteri değeri, iş etiği, sosyal sorumluluk, çevresel sürdürülebilirlik ya da vatandaşlık gibi konular öne çıkmıştır- şirket değerlerinin orijininin ve belirleyicilerinin; sahiplik, yönetim kurulu ve paydaş yapısıyla ilişkili görülmesinden etkilenmişler ve bu yönde

hareket etmeye zorlanmışlardır. Bu kapsamla ilgili olarak Danimarka kökenli 72 şirket üstünde yapılan çalışmayla kurumsal değerlerin sahiplik, yönetim kurulu ve paydaş yapısıyla kısmen bağlantılı şekilde epeyce değiştirildiği bulunmuştur (Thomsen, 2005:10). Aslında paydaşların şirket liderlerine ilişkin beklentileri, Six ve arkadaşları tarafından aşağıda belirtilen dürüstlük hükümlerinin üçlü bileşenine bağlı olarak şekillenmektedir. Bu bileşenlere bakıldığında ilkinin kanunlar, ikincisinin örgütsel ya da profesyonel birlik açısından yazılı yönetim ya da etik kodlar, üçüncüsünün ise paydaşların resmi olmayan ahlaki norm ve değerleri olduğu görülmektedir (Six, De Bakker ve Huberts, 2007:187-188). Doğaldır ki böyle bir beklenti, yönetimleri kurumsal açıdan bu yönde bir yapılanmaya izin verecek hale getirmeye ittiği gibi, gerekli faktörleri bünyelerine dahil ederek yeni şirket değerlerini gerçekleştirmeye zorlanmışlardır. Bu zorlanma ise kurumları, daha etkin bir yönetim sergilemeye götürmüştür. Bilhassa yaşanan skandallar sonrasında, bu tarz olayları önlemek ve paydaşların beklentilerinin uygun yollarla karşılanabilmesi amacıyla İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), şirketlerin kontrolü ve yönlendirilmesi esasına dayalı bir sistem olarak tanımladığı “kurumsal yönetim”i, uluslararası bir yaklaşımla ele alıp, rapor şeklinde yayınlamıştır (Kayacan, 2006:66). Bu raporda kurumsal yönetim; şeffaflık, adalet, hesap verilebilirlik ve sorumluluk ilkeleri bağlamında oluşturulmuştur.

Tüm paydaşlara hitap edebilecek etkin bir yönetim, öncelikle kurumların yer aldıkları çevreyi iyi tanımlarını ve paydaşlarının kendilerinden ne beklediğinin doğru teşhisi ile bu beklentilerin uygun şekilde karşılanabilmesini yani kurumların paydaşlarını yönetmesini gerektirmektedir. Ancak bahsedilen bu açık ilişkilerin sağlıklı işleyişi, yaratılan güçlü bağlar ve yoğun benlik ağlarıyla birlikte güven temelli bir yönetim anlayışıyla mümkündür (Rowley, Behrens ve Krackhardt, 2000:370-371). Aslında kurumsal yönetim; kurumsal itibarı kazandırma adına uygun görülen ya da değer yaratacağı düşünülen sonuçların üretilmesi için üst yönetimin, hem kişisel hem de kurumsal davranış bağlamında belirlenen yönde seyredilmesi niyetiyle tesis ettiği ve uyguladığı yönetim anlayışıdır (Oriesek, 2004:5). Başka bir ifadeyle proaktif bir niteliği bünyesinde bulundurmaktadır. Özellikle toplumun bütün temel yapı taşlarında sinerjik bir çaba yaratma olarak da görülebilecek kurumsal

yönetim; gerçekte etik, ahlaki değerler ve güven ya da bir güven çevresi gibi düşünülmektedir (Aras ve Crowther, 2008:434).

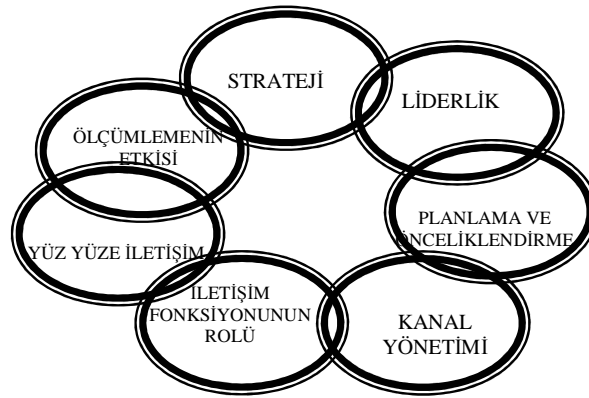
Üst yönetimler ve özellikle de liderler açısından ise kurumsal yönetim, kendi şirketlerinin geleceğini belirleme ve bu yönde stratejileri ortaya koymada, kendileri kadar hayati bir nokta olma niteliği taşımaktadır (Cutting ve Kouzmin, 2000:479). Bu bağlamda liderlerin, kurumsal yönetim ve kurumsal itibarı gerçekleştirme adına bilhassa şeffaflıktan/saydamlıktan vazgeçmemeleri, dürüst ve toplum çıkarlarını düşünen bir yönetim sergilemeleri için kurumsal yönetimin gerekliliğini gözardı etmemeleri gerekmektedir. Kadıbeşegil (2006)'in de dediği gibi, bu yönetim anlayışını, öncelikle kurumların başta kendileri ile çalışanlarına daha sonra da tüm paydaşlarına karşı sergilemeleri gerekmektedir. Dolayısıyla kurumsal yönetim, sadece kurumsal itibar açısından değil, paydaş demokrasisinin sağlanması ve paydaş yönetiminin etkin şekilde uygulanabilmesi için etikle beraber önemle üzerinde durulması gereken noktalardan biri olmaktadır.

Kurumsal yönetimde dikkatleri çeken diğer bir boyut ise, paydaşları da kapsayan ve iyi işleyen bir iletişim süreci olmasıdır. Bu yönüyle kurumsal yönetim, iletişim yönetimi kapsamında değerlendirilen strateji, liderlik ve planlama-önceliklendirme dahilindeki kurumun iş stratejileri ve hedeflerinin, izlenecek iletişim stratejileriyle ilişkisini sağlamaya yönelik Şekil-19'daki "etkili bütünleşik iletişim iskeleti"nin (Dörtok, 2004: 48) gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Ancak liderlerin öncelikle içsel ve dışsal yönetim mekanizma kombinasyonlarının (Filatotchev, Toms ve Wright, 2006:257) hem oluşturucusu hem belirleyicisi hem de yöneticisi ve kontrol edeni olarak, paydaşlarının kendi firmalarının itibarının temel belirleyicileri olmaları nedeniyle lider dürüstlüğüne yönelik kendi beklenti ve referansları çerçevesinde oluşan hükümlerinin bilincinde olmaları gereklidir (Six, Bakker ve Huberts, 2007:188). Ayrıca etkin bir kurumsal yönetimin, onların kendi yönetim anlayışlarının yanı sıra kurumsal bağlamda kurumsal yönetim ilkelerine uygunluğun sağlanması gerektiğine yönelik farkındalıklarını gerektirmektedir.

Aslında Carter (2006)'ın yaptığı araştırmada kurumsal itibar üzerinde üst yönetim grubunun etkisi kadar, çoklu paydaş etkisinin de söz konusu olduğu görülmüştür. Her ne kadar Handy (1978)'in bakış açısıyla kurumsal yönetim, politik



bir problem gibi görünüyorsa da (Cutting ve Kouzmin, 2000:485), paydaşların yönetimi çerçevesinde ve Carter (2006:1171)'ın elde ettiği sonuçlarca garantilenen ve önerilen çoklu paydaş etkilerinin itibar yönetimi faaliyetleri kapsamında, yapılması gereken bir nokta olarak sıklıkla sınılanması, özellikle kurum düzeyinde karşılıklı güç sistemlerinin yaratılması (Driver ve Thompson, 2002:127) ve sistemin etkin işleyişi için bir zorunluluk olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra kurumsal yönetim, paydaş demokrasisinin sağlanması ve belirtilen bu çoklu paydaş etkisinden arınılabilmesi kapsamında, proaktifliğin ve koruyuculuğun bir gerekliliği olarak da görülebilir. Çünkü firma liderleri ve yöneticileri açısından paydaşlarla kurulan iletişim, paydaşların örgüte yönelik önceki bilgilerinin ne yönde değiştiğinin tespiti ve örgütle çevresine neden daha fazla başvurulması gerektiğinin anlaşılmasında büyük önem taşımaktadır (Chreim, 2000:10).

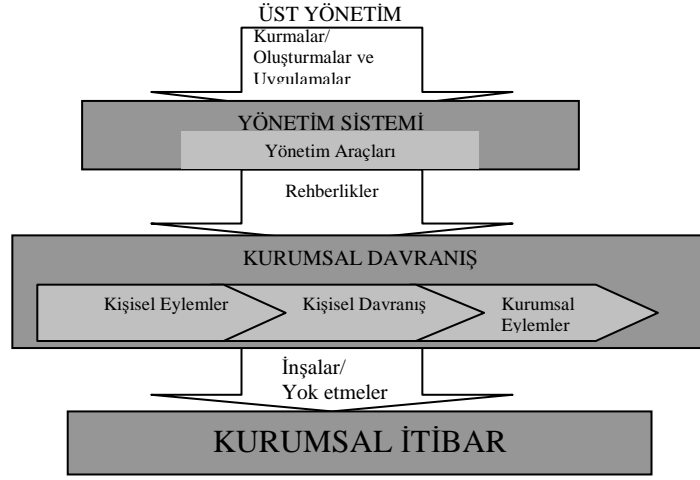


**Şekil -19:** Etkili Bütünleşik İletişim İskeleti

Kaynak: Dörtok, 2004: 48

Hem üst yönetime şekil veren kişiler hem de üst yönetimin başında olmaları ve firmanın sorumluluklarını üst yönetimle birlikte yüklenmeleri (Dowling, 2006:59) nedeniyle liderler, Orišek (2004)'in modelinde de gösterildiği gibi üst yönetim olarak kendilerinin, kurumsal itibara etki eden ana unsurlardan biri olarak görmeleri gerekmektedir. Ancak Dowling (2006)'e göre yüksek profilli yöneticilerin/liderlerin kurumsal yönetim üzerine dikkatleri çekmiş olan yönetim başarısızlıkları, risk yönetimi alanı içerisine güven ve itibara ilişkin sorunların taşınmasını sağlamıştır. Bir anlamda bu riski taşımayı üstlenen üst yönetimin, yarattıkları yönetim sistemi ve araçlarıyla kurumsal davranışın, temel bir belirleyicisi olarak aşağıda verilen modelle

geliştirdikleri kurumsal davranışlar sonucunda, kurumsal itibarı nasıl elde ettikleri gösterilmektedir.



**Şekil -20:** Üst Yönetim, Yönetim Sistemleri,  
Kurumsal Davranış ve Kurumsal İtibar

Kaynak: Oriensek, 2004: 6

Şirketler açısından daha iyi kurumsal yönetim uygulamaları için içsel kurumsal yönetim yapılarının geliştirilmesiyle itibarsal faydaların da yakalanmasının söz konusu olması, proaktiflik bağlamında konuya yaklaşılmasının yararlı olacağını göstermektedir (Fremond ve Capaul, 2002:21). Bu yüzden Grunig(2006)'lere göre örgütlerin etkin olabilmeleri; (a) program düzeyine, (b) fonksiyonel düzeye, (c) örgütsel düzeye ve (d) sosyal düzeye ilişkin daha yüksek düzeylerde analiz edilmeleriyle mümkündür. Ayrıca bugün Grunig ve Repper (2005)'in de ifade ettiği gibi, örgütsel etkinliği artıran iletişim programlarının, iletişim yönetimi açısından stratejik yönetim kavramının içine iyice oturmasıyla mikro düzeyden başlayarak tüm halkla ilişkiler faaliyetleri, kurumsal itibarda kilit rol oynamaktadır. Doğal olarak proaktif itibar yönetiminin uygulanabilirliği için liderlerin, kendileri başta olmak üzere üst yönetim takımlarının, kurumsal itibarın ve yönetiminin önemini farkederek anlaşılabilirliğini sağlamaları gerekmektedir (Quinn, 2004:27). Ancak itibar yönetiminin karmaşık yapısı gereği ve firmaya yönelik bilgiler ile sinyallerin, tüm paydaşlara en doğru şekilde, en uygun kanallar ve stratejilerle aktarılmasında, liderlere önemli roller düşmektedir (Dentchev ve Heene, 2004:60). Bunlardan birisi, günümüzde mikroskop altına alınması gerektiği düşünülen üst yönetimin ve yönetim kurulunun,

risk yönetimi bağlamında operasyonel risk, sermaye riski, finansal risk, sosyal risk ve görülemeyen riskler açısından takip edebilmeye olanak tanıyacak bir yönetim yapısını oluşturmalarıdır (Dowling, 2006:60-61). Bu yöndeki bir yapılanma için paydaşları bilgilendirmeye yönelik halkla ilişkiler politikalarının oluşturulmasına destek vermeleri, en üst düzeyde kurumu temsil yetkisine sahip ve baş halkla ilişkiler uygulayıcısı olarak gerektiğinde kurumsal bilgileri paydaşlara aktarmada öncülük etmeleri gerekmektedir. İkincisi, liderlerin başta kendisi olmak üzere üst yönetimlerinin, kurumsal yönetimin gerçekleştirilmesinde aşağıdaki hususlara dikkat etmede öncülük etmeleridir (Joosub, 2006:40):

- Vizyon ve stratejiye uyma mecburiyeti,
- Sorumlu, hesapverebilir ve dinamik bir liderlik,
- Dengeli ve etkin yönetim kurulu/idare heyeti,
- Bağımsız, meydan okuyucu ve proaktif yönetici olmayan yönetmenler,
- Uygun ödeme ve özendirmeler,
- İlgili ve etkin yönetim kurulu/idare heyeti komitesi,
- Çok amaçlı ve yapıştırıcı risk yönetimi ile içsel kontrol sistemleri,
- Sağlam gözetim ve güvence,
- Bütün ve şeffaf açıklama,
- Yöneticilerin uygunluğu ve reaktifliği.

Üçüncüsü ise liderlerin ya da üst yönetim takımlarının, kurumsal avantajların sürekliliğinin sağlanabilmesi için bütünlük bir adım olarak koruyucu itibar planlarının geliştirilmesine öncülük etmeleri gerekmektedir (O'Rourke, 2004:18). Çünkü liderler, etkin bir silah şeklinde (Ewing, Caruana ve Loy, 1999:123) şirket niteliklerine yönelik değerli bir hüküm biçiminde görülen kurumsal itibar ile performans göstergelerinden yararlanarak, yatırımcılarla iletişimlerini daha fazla geliştirmektedirler (Dolphin, 2004a:26). Yine pazar oryantasyonunda da liderler, Kohli ve Jaworski tarafından desteklenen ve Donahues'in de bulguları kapsamında belirtilen en etkili ve aynı zamanda etkisel güçlerden biri olmakla beraber üst yönetim sinyalleri olarak bu iki göstergeden yararlanmaktadırlar (Andreassen, 1994:

17). Dolayısıyla liderler ve üst yönetim takımları bu iki göstereyi etkin iletişim kanallarıyla kullanarak, olumlu yönde avantaj elde etmeye çalışmaktadırlar; örneğin iletişim kanallarının etkinliğini belirlemede, firma hakkında daha fazla bilgilerin medya kayıtlarında bulunması ve medya da görünürlüğün paydaşlar üstündeki etkisinin göz önünde bulundurulması önemlidir ( Deephouse, 2000:1099).

## 2.2 KURUMSAL PERFORMANS

Pfeffer (1999: 163):

“Mevki ve itibarın birer iktidar kaynağı olmasının bir nedeni, işimizi iyi yapma yeteneğimize ilişkin göstergeler olmalarıdır. Öte yandan, bir işteki performansımızın iyi olması da resmi otoritemizi ve itibarımızı geliştirmemize yardımcı olur. Dolayısıyla mevki, itibar ve performans birbirleriyle ilintili unsurlardır; herhangi birinde avantajlı duruma geçtiğimizde diğer ikisi de bundan olumlu etkilenir.”

diyerek, firmalar ve liderler bağlamında her iki boyuttan da, bu üç noktanın birbiri üzerinde olumlu ya da olumsuz anlamda etkilere açık olduğu vurgulanmaktadır. Ancak unutulmaması gereken diğer bir nokta ise liderlerin, hem kendi kurumu, hem de diğer kurumlar üzerindeki etkisidir. Bu sebeple kurumsal itibar açısından liderlerin kendi performansı ve itibarı bağlamındaki etkisinin, aşağıda verilen üç boyut kapsamında kurumsal performansa yansıdığı düşünülmektedir.

### 2.2.1 Finansal Performans

Firmaların finansal performansı, sadece yatırımcılar için değil, bütün paydaşlar açısından giderek önem taşıyan bir nokta olmuştur (Dolphin, 2004a:26). Bunun art alanında, firmanın itibarına etki eden unsurlardan biri olmasına yönelik paydaşlarda oluşan kanaatler yatmaktadır (Goins ve Gruca, 2008; Helm, 2007a; Inglis, Morley ve Sammut, 2006). Paydaşlarda oluşan ana kanaatlerden biri; de Geus (1999)'un da belirttiği gibi çoğunlukla firmaları birer para makinesi/aracı olarak görenlerin, kısa sürede kârlılığın ve varlıkların en yüksek düzeye çıkarılmasının, bir başarı ölçütü değil, aksine asıl olanın, şirketlerin evrimleşme başarıları ile bu süreçte edinilen itibarın olduğunu fark etmeleridir. Çünkü kısa dönemli kazanımlardan çok daha fazlasının, itibarla uzun dönemli olarak sağlanmaktadır. Tabii ki paydaşlarda bu kanaatlerin oluşumunda şirket liderlerinin rolü olduğu da bir gerçektir. Liderlerin itibar üstündeki anahtar etkileyicilerden biri olarak görülmesiyle birlikte baş iletici rolünü, kaçınılmaz şekilde üstlendiklerinin de yapılan araştırmalarla kanıtlanmasıyla

(Watson, 2007: 372), paydaşların, firmaya yönelik algılamalara şekil veren en önemli aktörlerden biri olarak görüldüklerini söylememiz mümkündür. Hissedarlar, yatırımcılar, tedarikçiler ve çalışanlar gibi bazı paydaşlar tarafından liderler ve üst yönetim takımında yer alanlar, “firma itimatının koruyucuları ya da kurumsal itibarın muhafızları” gibi görülmektedirler (Dolphin, 2004b:87). Bu sebeple firmalar için itibar riski yaratacak konularda -özellikle birleşmeler ya da iktisaplar konusunda büyük stratejik iddiaların müeyyidelerine cevap verme, yeni pazarlara giriş, yeni teknolojilere yatırım, karmaşık finansal araçların kullanımı- (Dowling, 2006:60) bilhassa liderler, daha çok firma başarısının belirleyicisi rolünü üstlenmektedir. Çünkü, her ne kadar firmanın başarısıyla finansal performans göstergelerine yansıyan değerler sadece finansal performans boyutuyla ilgili olan paydaşlar açısından önemli gibi görünüyorsa da, aynı zamanda firmanın hisse fiyatlarına finansal performans değerlerinin yansımalarıyla firmanın piyasa değerinin artacağını, dolayısıyla da bunun itibara etki edeceğini bilen diğer paydaşları da etkilemektedir (Goins ve Gruca, 2008:14). İtibar, firmaya yatırım yapmayı düşünen bir yatırımcıyı ya da işyeri tercihiinde bulunmayı düşünen nitelikli bir elemanı veya pazara yeni girmeyi düşünen bir rakip firmayı, etkileyebilecek bir unsur olacaktır. Doğal olarak böyle bir etkiye sadece firmanın adı değil, aynı zamanda o firmanın başında olan kişinin performansı ve ünü de yön vermektedir (Ross, 2000:4-5).

Bilhassa uzun ömürlü şirketlerin ortak özellikleri bakımından finansman tutumlarına bakıldığında, sermayelerini gereksiz yere riske sokmadıkları ve ellerinde her zaman para bulundurdukları görülmektedir (de Geus, 1999a:104). de Geus’a göre bu şirketlerin liderleri, varlıklardan daha çok insanlara önem vermenin farkında olarak sermayenin optimal kullanımının, insanların optimal kullanımının zorunlu bir bileşeni olduğunu düşünerek, kârlı ve uzun yaşayacak bir şirketi oluşturmaya çalışmaktadırlar. Doğal olarak böyle tutarlı bir yönetim yaklaşımının, şirketin içinde bulunduğu piyasalarda risk oluşturmayarak katma değer yarattığı sonucuna varılmasına sebebiyet verecek ve kurumsal itibara olumlu bir şekilde yansıtacağı düşünülecektir. Bu sebeple Dabson (1989)’un da belirttiği gibi liderler, iyi bir itibar inşası için itibarsal hususlar bağlamında oluşacak etkilerden sermaye bütçeleme kararlarının etkileneceğini göz önünde bulundurmaktadırlar; ancak yine de hedefledikleri finansal performansa ulaşabilmeye çalışmaktadırlar. Sonuç olarak,

liderlerin karar verici pozisyonlarıyla firmalarını amaca götürecektir yol ve yöntemleri belirliyor olmaları, aslında, liderlerin üstlendikleri rolün ve sorumluluğun önemini bize net olarak göstermektedir.

Ancak paydaşlar arasında ya da kamuda halen başarılı olmak adına her şeyi göze alan liderlerin sebebiyet verdikleri zararların unutulmadığı ve dolayısıyla da liderliğin, ihmal edilmemesi gereken noktalardan biri olarak görülmeye devam edildiğini görmek mümkündür. Çünkü yaşanan skandallar öncesinde çoğu başarılı görünen liderlerin, gerçekten böyle bir başarıyı kağıt üzerinde oynarak mı elde ettiklerine yönelik bazı kuşkuvarın olmasından ve bu liderlerin, kurumları için güven krizinin yaşanmasına sebebiyet vermelerindendir (Pharoah, 2003:46). Firmaların finansal raporlarla göstermeye çabaladıkları amaçlarına ulaşma dereceleri, sadece onlarla yakından ilgili olan mülkiyet sahipleri ile hissedarları için firmanın nasıl olduğunu gösteren bir araç değildir (Elitaş ve Ağca, 2006:356). Aksine, finansal sebeplerle sarsılan ve yönetim ile muhasebe başarısızlıklarındaki gibi ağır hasarlar alan üst yönetim takımlarının kendi kişisel itibarları kadar, kurumsal itibarlarının ve kamu güveninin onarılmasında hem içsel bir kontrol sistemi hem de açık bir iletişimin göstergesi şeklinde yüksek profile sahip bir şeffaflığı uyguladıklarının bir göstergesi olmaktadır (Eccles, Grant ve van Riel, 2006:354). Doğal olarak bu tarz uygulamalar, liderlerin yönetim anlayışı ile şeffaflığa bakış açılarının, kurumsal itibarın oluşturulması, onarılması ve korunması gibi itibar yönetiminin boyutlarına nasıl yansıdığını da bize göstermektedir.

### **2.2.2 Sosyal Performans**

Günümüzde işletmelerin bir toplum vatandaşı olarak içinde bulunduğu dünyaya ve topluma katkıda bulunmasının, giderek önem arzeden bir konu olarak ele alındığı görülür. Çünkü iş dünyasındaki firmalar, hem kurumsal davranışları ile hem de topluma yönelik yükümlülükleri ile sorumludurlar (Bakan, 2005:96). Dolayısıyla firmaların kurumsal anlamda topluma hangi yönlerde katkılarda bulduklarının bir göstergesi olarak, sergiledikleri sosyal performanslarıyla değerlendirilmekte ve sergilenen performansın derecesi oranında da toplumda ve paydaşların gözünde itibarları artmaktadır. Ancak sosyal performansın ortaya konmasında, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları olarak tek başına yeterli olmadığından, aynı

zamanda etik, vizyon ve kurum kültürü gibi (Kadıbeşegil, 2006:131) firmaların karakterlerinin temel unsurlarının, sosyal sorumluluk uygulamalarına yansımaları önem taşımaktadır. Doğal olarak liderler, sosyal performansın ne yönde, nasıl ve ne kadar olacağı gibi temel noktalarını stratejik bağlamda ve kurumun vizyonunu da göz önüne alarak şekillendirilmesinde, temel bir belirleyici olarak görülmektedir.

Ayrıca paydaşlar, Lantos'un hayırseverlik, etik ve stratejik olarak sınıflandırdığı kurumsal sosyal sorumluluk (Yönet, 2005:245) bağlamında teşvik edici bir rol modeli olarak liderlerden, kurum üyelerine önderlik etmesi ile kurumun içindeki bu yöndeki faaliyetleri desteklemesi beklenmektedir. Ancak en önde gelen bir itibar yönetimi uygulayıcısı olarak liderlerin, kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında kurumlarını tartışarak geçici bir heves olmaktan uzak bir şekilde, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının odağıyla kendilerini sınırlandırmaları söz konusu olabilmektedir (Sarbutts, 2003:346).

### **2.2.3 Çevresel Performans**

Unutulmamalıdır ki firmalar, içinde yer aldıkları endüstri içerisindeki sorunlardan ve olaylardan, o endüstrinin bütünü kapsamında etkilenmektedirler. Bilhassa o endüstri içerisindeki kaynakların paylaşımı ve kullanımı, nasıl ki firmalar bağlamında söz konusu oluyorsa, endüstri itibarından kaynak bağlamında firmaların yararlanmaları söz konusudur (King, Lenox ve Barnett, 2002: 393). Çünkü endüstrinin itibarının, firmaların itibarına ya da firmaların itibarının da endüstrinin itibarına etkisi ve firmaların bazı avantajları sağlamak amacıyla bunu gerçekleştirmeleri mümkündür. Bu bağlamda bakıldığında geçmişten bu yana endüstriyel sorunlar kapsamında yer alan yaygın sorunlardan birinin, çevresel kirlilik ve kıt kaynakların kullanımı olduğu görülmektedir. Ancak firmalar, her ne kadar kendileri iyi bir çevresel performans sergiliyor olsalar dahi, bazen o endüstri içerisindeki üyelerin çevresel yöndeki yanlış davranışlarından kaynaklanan ve dolayısıyla endüstri itibarını zedeleyen krizlerden, kendi firmalarının itibarının da zarar görmesi problemiyle karşı karşıya kalabilmektedirler; örneğin Exxon Valdez petrol sızıntısından bütün petrol endüstrisi ve şirketlerinin olumsuz yönde etkilenmesi gibi (King, Lenox ve Barnett, 2002:393). Bilhassa bu gibi sorunlarda tüm paydaşların ve kamunun endüstrinin bütününe yönelik tepkileri ve eylemleri,

firmaları ister istemez, sadece kendi yaptıklarından dolayı sorumlu olmaya değil, aynı zamanda endüstri üyelerini çevresel performansları yönünden uyarma ve kontrol etme sorumluluğuyla birlikte çevresel programların geliştirilmesi ve uygulanmasında öncü olarak aktif bir rol oynamaya da itebilmektedir.

Bu yüzden ki firmalar için çevre performansının iyileştirilmesi açısından önemli bir nokta olarak görülen çevre yönetim sistemi, firmaların uluslararası çevre yönetim standartlarına ve sürdürülebilir kalkınmaya yönelik tutumlarını sergilemeleri bağlamında, toplumdaki imajlarını belirleyici bir unsur olarak görülmektedir (Nemli, 2000-2001). Özellikle 1980'lerden itibaren "Yeşil Yatırım" adı altında verilen hizmetler bağlamında, çevre kaynaklarını tasarruflu kullanan ve kirliliğe yol açmayan firmaların hisselerinden oluşan bir portföyle finansal piyasalarda hizmet vermeye başlanmasıyla ilk bakışta uzlaşmaz gibi görünen finansal piyasalar-çevre ilişkisi, sürdürülebilir kalkınmaya destek kapsamında yeni bir boyut kazanmıştır (Gönel, 2002). Günümüzde yaşanan çevresel sorunların ortaya çıkmasında sadece işletmelerin sorumlulukları sorgulanmamaktadır; buna karşı çevreye karşı duyarlı olan örgütlerin, içinde yer aldığı toplum ve paydaşları tarafından bu yöndeki çabaları takdirle karşılanmaktadır. Bu sebeple kurumların çevreye yönelik uygulamalarında, liderlerin hem politika hem de kurum kültürü yaratma boyutuyla önemli rol oynadıkları ve kendi kurumlarının itibarlarının sürdürülebilirliğini sağlamak bağlamında, çevreyi destekleyici çabalara giriştikleri görülmektedir. Ancak kurumların çevresel performanslarının, genelde kurumsal sosyal performans bağlamında değerlendirildiğini görebilmek mümkündür. Bunun nedeni; firmaların artık fonlarının kullanılabilirliğine bağlı ve gönüllü olarak sosyal ve çevresel politikalarını başlatıp iptal edebilecekleri, nispeten yüksek yönetsel sağduyunun sergilendiği bir alan olarak çevresel performansı görmelerinden kaynaklanmaktadır (Orlitzky, Schmidt ve Rynes, 2003:406).

### 2.3 PİYASALAR

Bir mekanizma olarak piyasalar, aynı zamanda yetersizliklerin ya da gereksiz fazlalıkların yerini otomatik sinyallerle veren bir disiplin olduğundan, işletmelerin yaşamlarının da temel belirleyicisidir (Handy, 1998:27). Bütün değiş-tokuş sistemlerini kapsayan finansal, tüketici ve işgücü piyasalarının bu belirleyici yönünün



işleyişinde, işletmelerce edinilen itibar etken bir rol üstlenmektedir (Chauvin ve Guthrie, 1994:544). Ancak bu rolün firmalar açısından belirleyicisi ise, rasyonel beklenti teorisine göre bir anlamda itibarların oluşturulması ve sürdürülmesindeki üstlendikleri sorumluluklar gereği liderler olmaktadır. Çünkü ekonomik karar birimleri, kendi çıkarlarını koruma adına bir dizi kararı ekonomik olaylara ve beklentilere göre almaktadır (Pekin, 2005:245). Bu kapsamda aşağıda liderlik-kurumsal itibar ilişkisi, işletmeler için önem taşıyan finansal, tüketici ve iş gören piyasaları olarak değerlendirilmiştir.

### **2.3.1 Finansal Piyasalar**

Birçok ülkede hukuksal açıdan şirketlerde nihai güç, şirkete sermaye koyanlar ile mülkiyet sahipleri olsa da, finansal piyasalar için şirketlerin performansları ve devamlılıklarına dair oluşan kanaatlerde, üstlendikleri yükümlülüklerden dolayı yöneticilerin performansının etken olduğu görülür; bu yüzden de artık liderlerin, sadece sermaye optimizasyonunu hissedarlar için sağlayan kişiler olarak görülmediğini söylemek mümkündür (de Geus, 1999:226-227). Liderlerce oluşturulan firmaların itibarsal sermayeleri, örneğin piyasalar üstünde kurumlarının şereflerini garanti edeceğine yönelik inancın oluşmasına neden olur; ancak daha iyi bir kurumsal itibarın, piyasada daha fazla firmanın teminatlarını yerine getireceğinin arzulanması anlamını taşımaktadır (Boot, Greenbaum ve Thakor, 1993: 1166). Öyle ki firmalar için yasal ile ekonomik çevrelerde güven yaratılmış olması, takdire bağlı olarak kolaylıkla teşvik, kredi bulma, geri ödeme kolaylıklarının sağlanması, ortak bulma gibi bazı ayrıcalıkların elde edilmesini beraberinde getirerek, yatırımcılar için bu firmaların cazibesini artırmaktadır. Zaten firmalara ve liderlerin yönetimlerine süregelen bir güvenin hissedarlarda, finansal analistlerde ve kredi verenler gibi finansal piyasaları takip edenlerde yaratılması, kurumların geleceğe ilişkin tahminlerinin hayatiliği ile vizyonlarına bağlı olarak gelişmektedir (Dörtok, 2004: 63). Bilhassa liderlerin girişim finansmanı kararlarında hem liderin kendi hem de yer aldığı kurumun itibarı, sosyal yükümlülüklerin ve bilgi erişiminin etkilerinin çözümlenmesine yardımcı olur; aynı zamanda itibar, doğrudan ve dolaylı bağlarla kararın alınmasına arabuluculuk edeceğinden, çok az da olsa yatırımcıya görece olarak bilgi sağlayacaktır (Shane ve Cable, 2002: 371).

Ancak günümüzde liderlerin, finansal piyasalardaki yatırımcılar ve finansal analistler tarafından güven oluşturmaları ile kurumlarının finansal itibarlarını oluşturan üstün finansal performanslarının bir göstergesi olan kârlılık sonuçları (Helm, 2007b: 26) bağlamında ve şu anki ve geçmişteki performans ile bir anlamda kendi kredibilitelerinin de ortaya konması bağlamındaki tutumlarıyla ele alınarak değerlendirildikleri görülmektedir. Lider olarak 3M'e 2005 yılında atanan George Buckley'in, *finansal disiplinle ünlü* olduğunun gazeteciler tarafından öne çıkarılması gibi (Kadıbeşegil, 2006:160). Ayrıca diğer temel nedenlerden biri, meselâ Hirshleifer (1993)'in belirttiği üzere yatırım kararlarının alınması açısından liderlerin hem kendi hem de firmalarının itibarlarını geliştirmede; *görünür eğilimleri, çözümlülük tercihleri, taklitçilik ve kaçınma* şeklinde üç yöntemi işletmeleridir. *Görünür eğilimler*; liderlerin daha uygun görünmek için gerçekleştirilen proje sonuçlarına ilişkin, şu anki ya da kısa dönemli haber yapmaya girişmeleridir (Hirshleifer, 1993:148). *Çözümlülük tercihleri*; liderlerin kötü gidişatta muhtemelen haberlerin çıkış hızını geciktirmeleri, iyi gidişatta ise haberlerin çıkış hızını arttırmalarıdır (Hirshleifer, 1993:148). *Taklitçilik ve kaçınma*; liderler, iyi olan liderlerden beklenen yatırım tercihlerini taklit etmeyi deneyebilmeleri ya da kötü olan liderlerden beklenen yatırım tercihlerinden sapabilmeleridir (Hirshleifer, 1993: 148).

Ancak liderlerin kurumsal anlamda gösterdiği çabalarda -ki bunlar içerisinde varolan pazar fırsatları ya da firmanın kaynak ve kabiliyetleriyle ilgili stratejileri oluşturmak yer alır-, özellikle pazar beklentileriyle uyumlaştırılmaya çalışılan finansal sonuçların raporlanmasına yönelik baskı ile beraber onlar için hazırlanan özendirme paketleri ve kontrol sistemlerini bile delen sonuçlardan etkilenebilmeleri mümkündür (Eccles, Grant ve van Riel, 2006:354). Dolayısıyla liderlerin bu çabalarının amacı, piyasalarda iyi itibarın onaylandığını gösteren paydaş bağlılığı ve işbirliğini yaratma, finansal performansı üstünde etkili olan itibarın pozitif etkilerinden yararlanma ve yaratılan pozitif itibarın korunmasında uzun dönemli finansal, rekabetçi ve sosyal sonuçları geliştirebilmektir (Siano, Vollero ve Siglioccolo, 2007:647). Bilhassa kurumsal anlamda güven ortamının oluşturulması için firmalar itibarlarını, uzun dönemli biçimde geleceğe ilişkin kazanım beklentileri hakkındaki özel bilgilerin yayılımındaki samimiyetlerinin bir göstergesi olması adına geliştirirler ve piyasalar, bu gibi yeni bilgileri değerlerken bir anlamda firma

yönetimlerinin ve liderlerinin, geçmiş dönemlere ilişkin haberlerinin yayılımındaki doğruluk oranlarına ne derece önem verdiklerini de değerlendirirler (Brucato ve Smith, 1997:647). Dolayısıyla finansal piyasalar, liderlerin hem kendi hem de kurumsal itibarı koruma adına etiksel bir davranışla başka bir deyişle kurumsal yönetimin tam anlamıyla gerçekleştirilerek, güven ortamlarını yaratmalarını beklemektedir. Öncelikle bizzat liderlerin kendisi ve kurumları bağlamında böyle bir davranışın, üst yönetim takımı ve diğer kurum üyelerine yönelik bir rol modeli olacağı da düşünülmelidir.

### **2.3.2 Tüketici Piyasaları**

Spence'nin sinyal teorisine göre tüketiciler, firma karakteristiklerine bağlı olarak ürün niteliğini teşhis ettiklerinden (Jing ve Lei, 2007:3277), tüketicilerin fikirleri de firmaya yönelik beğenileriyle bağlantılı şekillenmektedir ve firma hakkındaki bütün konularda da tüketicilerin bu fikirleri büyük olasılıkla belirleyicidir (Kotler, 2003: 192). Paydaş olarak tüketicilerin firmaların itibarını yansıtan kanaatleri, firmanın geçmiş eylemlerinden doğarak, firmaya atfedilen niteliklere göre şekillenmektedir (Aqueveque, 2005:72). Ancak unutulmaması gereken nokta, firmalara yönelik kanaatlerin şekillenmesinde firma liderlerinin rolü olduğu gerçeğidir. Bilindiği üzere firmaların itibarları, pazar sinyalleri ile piyasadaki dolaylı iletişimi biçimlendirerek rakipleri hakkında doğru stratejilerin oluşturulmasına yarayacak önemli bilgileri taşıdıkları gibi (Porter, 2000: 93), firmaların bildirimleri olarak da görülmektedirler (Milewicz ve Herbig, 1994:41). Dolayısıyla tüm piyasalarda olduğu gibi tüketici piyasalarında da kurumsal itibar, bir pazar sinyalidir ve bu yönüyle de firmanın kredibilite getirecek eylemleri yoluyla inşa edilmektedir (Nguyen ve Leblanc, 2001: 229). Bu sebeple edinilen olumlu itibar, liderlerce bilhassa tüketici piyasalarında rekabet avantajı sağlamak amacıyla kullanılan bir iletişim aracı olmaktadır.

Kurumsal itibar, çok farklı paydaş alanı ile çok boyutlu bir yapıya sahiptir ve günümüzde liderlerin, kurumlarının itibarlarını inşa ederlerken sıkıca müşteri temelli bir anlayışa odaklandıkları görülmektedir (Walsh, Dinnie ve Wiedmann, 2006: 413). Ancak liderler, kurumsal itibara yönelik algılamaların değerlendirilmesinde mevcut görece konumlarıyla rakiplerinkini birlikte ele almaktadırlar. Liderlerin,

görünürlük ile güvenilirlik matrisi bağlamında firmalarının ürünlerinin piyasayla birlikte evrim göstermesini artan geride kalma olasılığı olarak değerlendirmeleri nedeniyle adeta firmalarını ince bir çizgide yürüterek, yüksek güvenilirlikle birlikte yüksek görünürlüğü gerçekleştirmeye çalıştıkları görülmektedir (Kuyucu, 2003:16-17). Özellikle liderler, halk kitlelerinin kendi ünleri ve inanırlıkları kapsamında kuruma ve kendisine yönelik tutum oluşturabileceklerini ve diğer ünlülerde olduğu gibi kuruma ya da lider olarak kendisine hayranlıkla bağlanabileceklerini dikkate alabilirler (Kocabaş ve Elden, 1997:136). Doğal olarak baş halkla ilişkiler uygulayıcısı ve iletişimci olarak liderler, medya da hem kendi itibarlarının gücünden yararlanma hem de kurumsal anlamdaki aktiviteler nedeniyle görünürlüklerini artırmaları sayesinde tüketici piyasalarında da yeterlilik, sağlamlılık ve kârlılık açısından kurumlarının güvenilir ve finansal olarak güçlü olduğuna yönelik algılanmasını; ayrıca ürün ve hizmet kaliteleri için yenilik, değer ve güvenilirliğine yönelik algılanması ile genelde sosyal ve çevresel ortamda kurumlarının pozitif bir rolü olduğuna yönelik algılanmasını sağlamaya çalışmaktadırlar (Walsh, Mitchell, Jackson ve Beatty, 2008:5). Çünkü halkla ilişkiler, pozitif bir imaj yaratma doğrultusunda hedef kitlesinde yer alan paydaşları bilgilendirme, ikna etme, belirli misyon ve amaç doğrultusunda bütün hepsini bütünleştirerek eyleme geçme ya da geçmemeyi kapsamaktadır (Karabulut, 1992-1993:18).

Firmaların; ticari markalar, patentler, telif hakları, tescilli tasarımları, veritabanları, networkler ve marka, lider ve kurumsal itibar gibi görünemeyen varlıklarının kopyalanamamasının avantajından yararlanmak için çabaladıklarını görmekteyiz (Fahy, 2001:85). Ayrıca bir kişilik geliştirme olarak da görülen marka ve kurum imajı, yarattığı itibara yönelik etkiler sayesinde aynı zamanda geleceğe yatırım anlamını da taşımaktadır (Bir, 1988:14); örneğin liderler için bir uyarıcı sınıf düğümü olarak modalite düğümü, bir kaynaktır. Çünkü modalite düğümü; firmaların stratejik davranışı ve performansında her ne kadar işbirlikçilikleri veya fırsatçılıkları, güçlü ya da zayıf oluşları, çok boyutlu ya da tek oluşları gibi imalara sahip olan firma networklerinin yaratılması ve korunmasındaki bağların şekli oluyorsa da, odaksal firmaların tarihi ve itibarı sebebiyle, firmaların rakipleri için taklit edilmesi zor olan kıymetli bağ karakteristikleri olmaktadır (Gulati, Nohria ve Zaheer, 2000: 208). Ayrıca yer aldıkları endüstrinin içindeki ticari faaliyetlerinde firmalar, özellikle

aranan bir ortak olarak güven duyulan ve işbirlikçi olmaları bağlamında bağımsızlıklarını (Aqueveque, 2005:71), başka bir deyişle kurumsal itibarlarını, bu tarz network yapılarla oluşturulacak özel bir ittifakın oluşumuna etki eden ana noktalardan biri şeklinde ortaya koyabilmektedirler (Gulati, Nohria ve Zaheer, 2000:209). Ancak böyle bir yapılanma içinde saygın bir firma olarak yer alınmasına etki eden faktörler, sadece o firmanın itibarı değil, aynı zamanda kurumu adına verdiği vaatleri ve sözleri yerine getiren bir kişi olarak firma liderinin itibarı da olmaktadır.

Liderler, tüketici piyasalarında bilhassa marka adları, logoları ve müşteri bağlılıklarıyla olumlu şekilde bütünleşen bir itibarı, firmaları için yaratmaları gerektiğini bilmekte(Milewichz ve Herbig, 1994:44) ve gerçek bir marka yöneticisi olarak hareket edebilmektedirler (King, 2003:268). Bu yüzden liderler, değişik piyasalarda farklılaşan değerlere sahip olan ve kuruma güç katan birincil ayırteci yetenek olarak görülen kurumsal itibar sayesinde (Varey, 2001; Demir, 2007-08) ve hem kendi başarılarını hem de firmalarının başarılarını artırmak adına yeni markaları yaratma, ürün ve hizmetleri farklılaştırma gibi üstünlük sağlayıcı konulardaki deneyimlerinden yola çıkarak, izledikleri rekabet stratejileriyle rakiplerinin önünde olmaya çalışmaktadırlar. Bilhassa yarının yeni pazar değerlerini yaratmak için liderler, bugünün dinamik kaynak-temelli stratejileriyle firmalarının örtük stratejik kaynaklarını kullanıp, sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmeye ve firmalarının, tüketici piyasalarındaki başarılı performanslarının kendi pazarpaylarına yansımısıyla güçlenecek olan kurumsal itibarlarının, getireceği fırsatlardan yararlanmaya yönelik yeni stratejiler geliştirmektedirler(Chaharbaghi ve Lynch, 1999). Ancak liderlerin sergiledikleri bütün bu çabalar, hem kurum hem de lider yönüyle her iki boyuttan da itibarı güçlendirici bir etki yapmaktadır.

### **2.3.3 İşgücü Piyasaları**

Carmichael (1984), firmalar ile işgücü piyasasında yer alan çalışanlarla ilişkilerin, bilhassa çalışma ekonomisinde baskın şekilde “örtük kontrat” fikrine dayalı olarak iki kademeli bir oyun biçiminde oluştuğunu belirtmektedir. Oyunun ilk kademesinde, herhangi bir üretim yapılmaksızın, ancak önceden tahmin edilebilen geleceğe yönelik etkileşimlerin birlikte idare edilebilmesi adına, tarafların bir dizi

kuralı beraber saptarlar; ikinci kademesinde ise, geçmişe dönük olarak üretim esnasındaki koşullar müzakare edilir (Carmichael, 1984:713). Ancak günümüzde teknolojik ve küresel çapta yaşanan değişimler sonucunda işgücü piyasalarının işleyişinde ve iş ilişkisinde dönüşümlerin yaşandığını görmekteyiz. Erdut (2004)'a göre işgücü piyasalarında yeni ekonomik koşullara uyum sağlama bağlamında iki katmana ayrılması –birinci katman yani çekirdek işgücü; ikinci katman ise ikincil işgücü piyasası ya da mesleki alan- söz konusu olmuştur. Ayrıca iş ilişkilerinde de bireyselleşmenin, esnek çalışma biçimleri ve iş hukukunun belirli mekanizmalarının ademi merkezleşme eğilimi ile devletin sosyal politika koyucu, düzenleyici ve denetleyici görevini giderek azaltması böyle bir dönüşüme sebebiyet vermiştir (Erdut, 2004:16). Doğal olarak bu dönüşümlerle hizmet ve sermayenin akışkan hale gelmesi beraberinde ülkelerin işgücü piyasalarının birbirlerine bağımlılığını, ulusal işgücü piyasalarının özerkliğinin azalmasını ve diğer ülkelerdeki çalışma koşullarının zincirleme olarak bütün işgücü piyasalarını etkiler duruma getirmiştir (Zengingönül, 2003:158).

İşgücü piyasalarında yaşanan hızlı dönüşümle birlikte işe başvurma ve alım sürecini büyük çapta etkileyen aracı kuruluşlar ile iletişim teknolojisindeki gelişmeler, iş başvurusunda bulunan adayların seçiciliğine etki etmiştir. Birçok araştırmacı iş görüşmelerine katılan adayların, başvurduğu kurumdaki işleri takip ettiklerini ve bunun en önemli nedeni ise kurumun itibarına yönelik adaylarda oluşan algılama olduğuna değinmişlerdir (Turban ve Cable, 2003:734). Doğal olarak adaylarda oluşan işyerlerine ilişkin algılamaların, o piyasaya etki edeceği de bir gerçektir. Ancak başta belirtildiği üzere işgücü piyasalarında yer alan “örtük kontrat” fikrinin, bilhassa firmalar için endüstri ilişkileriyle bağlantılı şekilde grevler, eylemler, kilit personelin rakiplerin eline geçmesi, soğuyan personelin ürüne ve sistemi kapsayan sabotajları gibi (Green, 1996:29) konularla ilişkilendirilmesiyle ortaya çıkan riskin, kurumların itibarını önemli şekilde tehdit eden bir unsur olduğu görülmektedir. Ancak yapılan bir araştırmada, firma liderlerinin sınırlandırılmış bir bakışla hem kendi hem de firmalarının itibar gücünü kuvvetlendirmeye çalıştıkları ve onlar için kurumsal itibar, en iyi çalışanları işe almadaki en etkin sonuç olarak görüldüğü ortaya konulmuştur (Resnick, 2004:34). Özellikle toplum tarafından tanınan bir firmanın çalışanı olmak, övünç sebebi olacağından iş başvurusunda

bulunan adayların işe ve kuruma bağlılıklarını da etkileyecektir (Tıǧlı, 2004:14). Ancak birçok çalışmada firmalara iş başvurusunda bulunanların, genellikle firmayı ürünlerinin reklamlarından, kârlılığında ya da ürünlerinin imajıyla bağlantılı algılayıp tanıdığı belirtilmektedir (Turban ve Cable, 2003:734).

İtibarın oluşumu farklı yönlerden düşünebilindiği gibi, genellikle de eksik bilgiyle sonlu olarak tekrar eden birkaç varyasyonu kapsadığı (Brandts ve Figueras, 2003) için iş kabul kararlarının alınmasını nasıl etkilediğinin anlaşılmasında, genel olarak sinyal teorisinin yeterli olduğu düşünülmektedir (Turban ve Cable, 2003:735). Çünkü işe başvuran adaylar, mevcut olan kurumların çalışma koşulları hakkındaki bilgilerini bir sinyal olarak değerlendirecekler ve yetersiz ya da eksik bilgileriyle kuruma ilişkin algılamaları şekillenecektir (Turban ve Cabel, 2003:735). Doğal olarak politikaların temel belirleyicisi ve ana uygulayıcısı olan liderlerin, bu sinyallerin oluşturulmasında işgücü piyasalarında güvenin temellendirilmesi ve geliştirilmesinde baş rolü üstlenmesi gerekmektedir. Çünkü çalışanlar ile adaylar, popüler basında başarılı firmaların ve onların liderlerinin öykülerine sıklıkla yer verilmesinin ya da seçkin firmaların yaratıcıları olarak gösterilen liderlerin medyanın odağında olmasının (Ferris ve vd., 2007:126) etkisinde kalabilmektedirler. Ayrıca işgücü piyasasında da diğerlerinde olduğu gibi, güvenin karşılıklı ilişkilere ve çok yönlülüğe dayalı biçimde zamanla gelişip, rekabet için gereken işbirliğinin elde edilmesinde rol oynaması da söz konusu olmaktadır (Çetin, 2006:78). Sendikalarla ya da işe yerleştirme kurumlarıyla işbirliğine gidilmesinde, kurum olarak vaat edilenlerin tam olarak gerçekleştirilmesi ya da aksine, maliyetlerin azaltılması için fazlalıklardan kurtulunması adına çalışanların işten çıkarılarak çalışan sayısının azaltılması buna bir örnektir (Göksel, 2003:9). Öyle ki firmaların bu tip uygulamaları, işgücü piyasasında ve toplumda sosyal dışlanmaya maruz kalan insan sayısının çoğalmasına sebebiyet vermesinden dolayı hoş karşılanmamaktadır.

Diğer bir nokta ise, artık, her firmanın bir fenomen olarak karşı karşı kaldığı ve işgücü piyasasındakileri de büyük çapta etkileyen konulardan biri, firmaların sahip olduğu insan kaynakları itibarıdır. Öyle ki Çalışılacak En İyi 100 Firma; Çalışılacak Güzel Yerler; Kadınlar için En İyi Şirketler gibi firmaların insan kaynakları politikaları ile uygulamalarının değerlendirildiği ve iş talebinde bulunanlara yön veren klavuzlarla bunların gerçekleştirildiği görülebilmektedir

(Hannon ve Milkoviç, 1995: 6). Firmaların sahip oldukları insan kaynaklarının itibarına, genellikle benimsedikleri insan kaynakları politikaları, sosyal politika açısından topluma nasıl destek olduklarını yansıtan uygulamaların yanı sıra kendi çalışanlarına ilişkin gerçekleştirdikleri uygulamalar yön vermektedir. Ayrıca liderlerin bütünleşik markalama kapsamında, tıpkı bir orkestra şefi gibi, yaptıkları işin çizgisine uygun olarak örgüte getirip yerleştirdikleri odak değerlerle hem kurumsal hem de şahsi anlamda kullanılan bütün eylem ve mesajları sayesinde bir etki yaratmaları söz konusu olmaktadır (LePla, Davis ve Parker, 2003: 3).

Zaten etkili liderler, insan kaynaklarının güçlü olması durumunda, bu departmanda çalışan üyelerin gücünde bir artış olduğunu ve diğerlerinin takdirine göre bu itibarın temellendiğini hissedebilmektedirler (Ferris ve vd., 2007:120). Markanın sağladığı avantajlardan yararlanma bağlamında yaratılan böyle bir etki (Karpat Aktuğlu, 2004), çalışanların markalaştırılması yoluyla her çalışanın arzularının gerçekleştirilmesi ve çalışanların hem içsel hem de dışsal olarak firma farklılığını yaratacak net bir görünümü sunmaları şeklinde kendini göstermektedir (Lievens, 2007:51). Bununla birlikte işgücü piyasasındaki diğer çalışanlar ile adaylardan bu çalışanların ayırtedilmelerini kolaylaştırıcı bir etki de yaratılmış olmaktadır (Lievens, Van Hoye ve Anseel, 2007:48). Üstüne üstlük çalışanların kurumun adını taşıyan birer marka elçisi olmalarıyla (Akmehmet, 2006:57) kurumlarının itibarlarına hizmet etmeleri de söz konusudur (Morrison ve Wilhelm, 2003). Ayrıca bir çalışanın birtakım peşin yargılar sonucu edindiği kanaatin sonradan etkilenebilmesi epey güç olmaktadır (Göksel, 1994:76). Bu sebeptendir ki olumlu itibar sahibi firmalar, genellikle çalışanlarına güven aşılarlar, çalışanlarını gerektiğinde donatmak ve firmalarıyla gurur duymalarını sağlamaya yönelik motivasyonu ve tatmini sağlayıcı unsurlara önem vererek çaba harcamaktadırlar (Dörtok, 2004:78). Sonuç olarak liderler, aldıkları kararlar ve yaptıkları desteklemelerle hem kendi hem de kurumsal anlamda itibarlarını işgücü piyasalarında da güçlendirerek, başarılarını pekiştirmeye çalışmaktadırlar. Liderlerin bu desteklemeleri ise, sadece yapılan uygulamaların ve çalışanların motivasyonuna yönelik değil, aynı zamanda kurumu gerek medya da gerekse toplantı benzeri organizasyonlarda insan kaynakları uygulamaları ve çalışma politikaları ile koşulları hakkında gerekli bilgilendirmeleri gerçekleştirmeleri anlamını da taşımaktadır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KURUMSAL İTİBARIN OLUŞUMUNDA LİDERLİĞİN ROLÜNE YÖNELİK UYGULAMA VE DEĞERLENDİRME

“Kurumsal İtibar”, her geçen gün daha fazla önemi vurgulanan ve 2000’li yılların başından itibaren gündemi işgal eden bir konudur. Ayrıca onun değişik yönlerinin keşfedilmesiyle beraber araştırma zenginliğini sağlaması, giderek daha çok akademisyenin ilgisini çekmektedir. Ülkemizde ise bu yönde yapılan çalışmalar henüz başlangıç aşamasındadır. Bilhassa yeterli düzeyde araştırmaların gerçekleştirilmemiş oluşu, bu konuya ilişkin bilgi ile kaynakların oluşturulabilmesi için gerekli olan verilerin toplanması ve derlenmesini zorunlu kılmaktadır.

#### 1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ

Kurumsal itibarın istenen yönde oluşturulup sürdürülebilirliğini sağlamada ve etkin itibar yönetiminde, liderlik önemli bir etkidir. Yapılan araştırmalarla bu faktörün önemi ortaya konulmuştur. Her ne kadar gerçekleştirilen çalışmalarda liderliğin rolü net gösterilemese de büyük çapta kurumsal itibar üzerinde etkisi belirlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre kültürel niteliklerin, hem liderlik uygulamalarında hem de kurumsal itibar üzerinde etkileri söz konusudur. Ancak ülkemizde, henüz bu nitelikte bir araştırma yapılmadığından herhangi bir veri bulunmamaktadır. Bu sebeple araştırma sonucunda elde edilecek bulgular, ilk olmakla birlikte seçilen örneklem nedeniyle Türkiye genelini yansıtmamaktadır.

Çalışmanın amacı; itibar sıralamasına giren firma liderlerinin, kurumlarının itibarları üzerinde nasıl rol oynadıklarını tespit edebilmektir. Kurumsal çerçevede belirtilmeye çalışıldığı üzere liderlerin kurumsal itibar üzerindeki etkilerinin kurumsal yönetim, kurumsal performans ve piyasalar üzerindeki etkiler kapsamında üç boyutlu olarak ele alındığı için araştırma; liderlik özellikleri, liderlerin medyadaki görünürlüğü ve liderlerin piyasalar üzerindeki etkisi bağlamında şekillendirilmeye çalışılmıştır. Bu sebeple öncelikle genel anlamda global boyuttaki liderlik özelliklerinden hangilerinin, Türkiye’deki liderler için geçerli olduğu ve bu özelliklerin uygulamalar ile kurumlarının itibarlarına nasıl yansıdığı belirlenmesine çalışılmıştır. Araştırmanın ikinci boyutunda ise liderlerin medyadaki

görünürlüklerinin, kurumlarının itibarı üzerindeki etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Üçüncü boyutta da, liderlerin piyasalar üzerindeki etkilerini belirleyebilmek için 2007 yılında kurumsal itibar sıralamalarına giren firmaların, 2003'den itibaren 2008'e kadar Capital Dergisinin itibar sıralamalarındaki yerleri ile yine bu yıllar arasındaki hisse değerleri ortalamaları arasındaki ilişki olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu sebeple araştırma dört ayaktan oluşmakla birlikte genel anlamda üç boyutlu düşünülmüştür. Bu dört ayaktan ilki; iç paydaş olarak çalışanların, liderlerinin özelliklerini nasıl algıladıkları ile liderlik özelliklerinin tespitine yönelik olarak geliştirilen anket çalışmasıdır. İkincisi; liderlerin, liderlik özellikleri ile kurumsal itibar arasındaki ilişkiyi nasıl algıladıklarına ve kendi liderlik özelliklerini, bu yönde nasıl değerlendirdiklerine ilişkin yarı yarıya yapılandırılmış yüz yüze görüşmelerdir. Üçüncüsü; sıralamaya giren firma liderlerinin, Aralık 2007 gazete net satış listesindeki dört gazete kapsamında son altı yıl içerisinde basında yer alma sıklıkları ve bunların içerik analizi metoduyla ne yönde olduğunun tespitidir. Sonuncusu ise; firmaların hisse değerleri ile itibar sıralamaları arasında ilişki olup olmadığının korelasyon analizi kullanılarak belirlenmesidir.

## **2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI**

### **2.1 EVREN**

Araştırmamızın evrenini; Türkiye'de Capital Dergisinin 2003 ila 2008 yılları arasında "Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri" adıyla gerçekleştirdiği, kurumsal itibar sıralamasına giren 33 şirketten oluşmaktadır.

### **2.2 ÖRNEKLEM**

Araştırmanın örnekleme; olasılığa dayalı olmayan örnekleme türlerinden kolay ulaşılabilir örnekleme (convenience sampling) uygun olarak Capital Dergisinin 2007 yılında "Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri" sıralamasına giren şirketlerden oluşmaktadır. Kolay ulaşılabilir örnekleme (convenience sampling); daha çok keşfedici araştırmalarda kullanılmakla birlikte genellikle araştırmacılar tarafından erişilmesi kolay olan durumun seçilmesi yoluyla araştırmalarına hız ve pratiklik kazandırma amacıyla kullanılmaktadır (Bernard, 2000; Yıldırım ve Şimşek, 2000). Ancak bu tür örneklemede elde edilen bulguların geneli temsil ettiği söylenememektedir (Altunışık, Coşkun, Yıldırım, Bayraktaroğlu, 2002).

Örnekleme yer alan şirketlerin listesi, Tablo-7’de verilmiştir. Listeden de anlaşılacağı üzere örnekleme, 23 şirket bulunmaktadır. Bu şirketlerden %26,09’u holding, %73,91’i ise kurumsal olarak markalaşmış düzeydeki kurumlardır. Ayrıca kurumsal marka olarak yer alan firmalardan 3’ü, bankacılık sektörünü temsil etmektedir. Sıralamadaki 10 firma ise, global olarak bilinen firmaların, Türkiye temsilcileridir. Sektörler bazında bakıldığında ise; telekomünikasyon, beyaz ve elektronik eşya, bankacılık, bilişim, gıda, içecek (alkollü ve alkolsüz), ilaç, kişisel bakım ve kozmetik, otomotiv, temizlik ürünleri gibi sektörleri temsil ettikleri görülür. Bu yönüyle örnekleme yer alan şirketler, Türkiye’deki liderlik anlayışının geneline temsil etmemekle beraber özetleyebilecek bir mozaik görüntüsü taşımaktadır.

Araştırmanın birinci boyutu olan liderlik özelliklerinin belirlenmesi için birinci ayağını oluşturan çalışanlara anket uygulamasında örneklem, genel anlamda belirlenen örneklem çerçevesinde bu firmaların çalışanlarından oluşmaktadır. Birinci boyutun ikinci ayağı olan liderlerle yapılacak olan yarı yarıya yapılandırılmış yüz yüze görüşmeler için örneklem, bu firmaların liderleridir. Burada liderlerden kasıt, firmaların İcra Kurulu Başkanları (CEO) ya da bu bağlamda görev yapan kişilerdir. Araştırmada, sadece tek bir kurumun örgütsel yapılanmasında İcra Kurulu Başkanlığı yer almamaktadır. Dolayısıyla bu kurumun Yönetim Kurulu Başkanının, aynı zamanda İcra Kurulu Başkanlığı görevini yürüttüğü düşünülerek örnekleme dahil edilmiştir. 23 firma yöneticisinden 2008 yılında İcra Kurulu Başkanlığını bırakan iki lider bulunmaktadır. Ancak geriye kalan 21 CEO’dan sadece ikisiyle yüz yüze görüşme yapılabilmektedir. Araştırmanın ikinci boyutu olan liderlerin medyadaki görünürlükleri için yapılan üçüncü ayağın örnekleme ise, 2007 Aralık ayı gazete net satışları listesinde ilk beşe giren 4 gazetede, 2003 ila 2008 yılları arasında bu firma liderlerine ilişkin yer alan haberlerdir (N=138). Ancak liderlerin internet yoluyla elde edilen demografik bilgileri kapsamında yapılan analizlerde, özellikle yabancı uyrukların yaşlarına yönelik verilere ulaşılamaması sebebiyle yapılan korelasyon analizlerinin yaş ile ilişkili olan 2003-2008 yılları arasındaki kurumsal itibar sıralamaları ile liderlerin basında yer almalarına ilişkin analizlerde örneklemin yaş verilerine ulaşılan liderlerin sayısı olduğu görülebilir (N= 120). Üçüncü boyut olan liderlerin piyasalar üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik yapılan ve araştırmanın

dördüncü ayağını oluşturan 2007 sıralamasına giren firmaların 2003-2008 yılları kapsamında hisse endeksleri ile itibar sıralamalarındaki yerleri arasındaki korelasyonu belirlemek için örneklem ise 2007 sıralamalarında yer alan ve aynı zamanda SPK'dan 2003-2008 yılları arasındaki hisse değerleri endekslerine ulaşılabilen firmalardır (N=74).

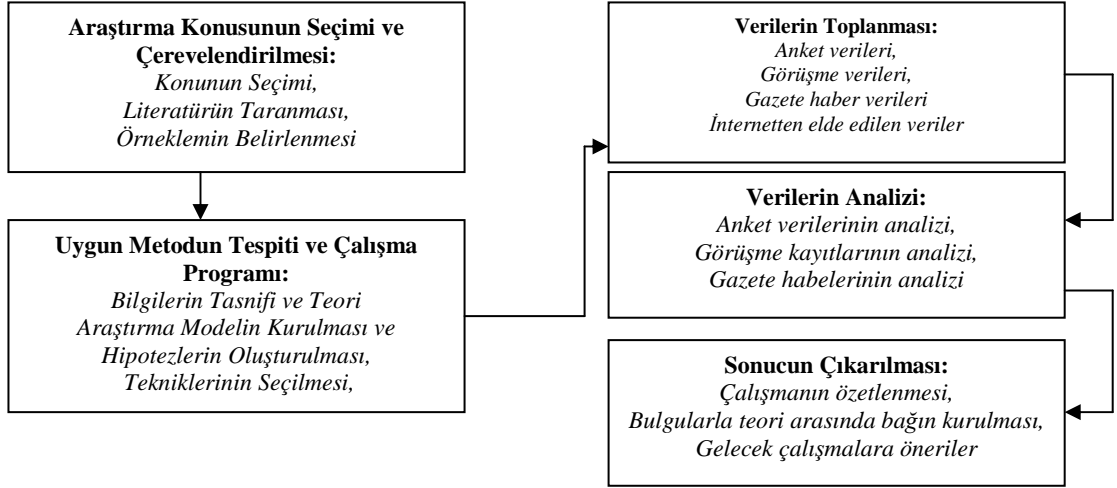
**Tablo-7: 2007 Yılı Capital Dergisinin “En Beğenilenler Sıralaması”**

ŞİRKET KODU	SIRALAMADAKİ YER	KURUMUN ADI
1	1	TURKCELL
2	2	KOÇ HOLDİNG
3	3	ARÇELİK
4	4	VESTEL
5	5	GARANTİ BANKASI
6	6	SABANCI HOLDİNG
7	7	ECZACIBAŞI HOLDİNG
8	8	COCA-COLA
9	8	ÜLKER
10	9	PROCTER&GAMBLE
11	10	UNILEVER
12	11	DOĞUŞ HOLDİNG
13	12	MICROSOFT
14	13	ZORLU HOLDİNG
15	14	AKBANK
16	15	TOYOTA
17	16	BORUSAN HOLDİNG
18	17	İŞ BANKASI
19	18	BOSCH
20	18	EFES PILSEN
21	19	PFIZER
22	20	SIEMENS
23	20	VODAFONE

Kaynak: Bayıksel, 2007: 72

Araştırmanın kısıtları: CEO'ların genel olarak yoğun çalışma tempoları ve araştırmanın iki boyutunun da gerçekleştirilmesi için kendilerinin görüşlerine ve onaylarının alınmasına ihtiyaç duyulması; araştırma sürecinin, yaşanan ekonomik krize denk gelişi; sıralamada yer alan firmalardan bazılarının kriz sürecinden çok fazla etkilenmeme bağlamındaki stratejik bir tercih olarak çalışanlarını işten çıkarma eğilimlerinin olabileceği ve bu sebeple de böyle bir araştırma sonucundan etkilenebilecekleri yönünde hareket edebilecekleridir. Diğer nedenler; Türkiye'deki aile işletmelerinin büyük bir çoğunluğu oluşturması ve aile itibarı ile kurumsal itibar ayrımının henüz net ortaya konulamayışı, sıralamadaki firmaların önemli bir

kısımının uluslararası kuruluşlar ve markaları temsil ediyor olmasıdır. Bilhassa bu firmaların, karar alma süreçleri merkeze dayalı olmaktadır ve kuruma ya da markaya etkisi kapsamında, konuya yaklaştıklarından bağımsız hareket edememektedirler. Şekil-21’de çalışmayı gerçekleştirmede izlenen süreç verilmiştir.



**Şekil- 21:** İzlenen Araştırma Süreci

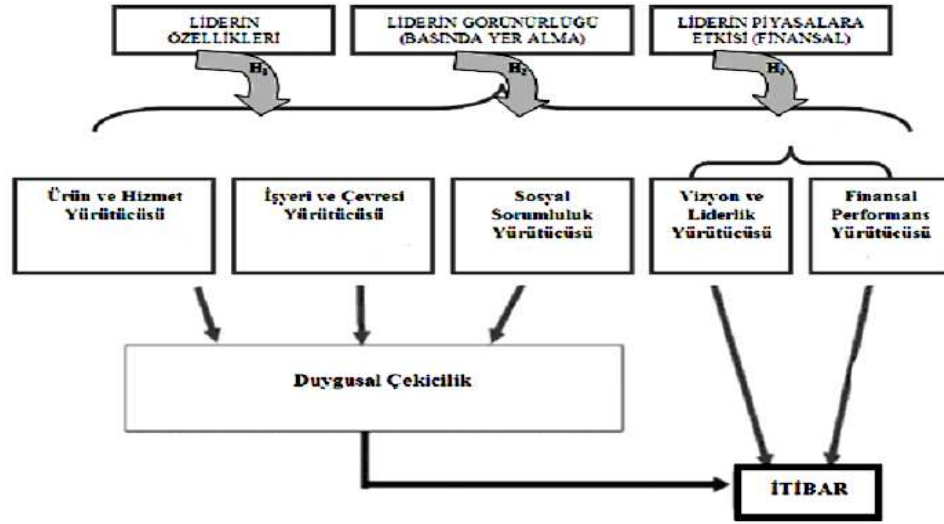
### 3. ARAŞTIRMANIN MODELİ, YÖNTEMİ VE VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

#### 3.1 ARAŞTIRMANIN MODELİ VE YÖNTEMLERİ

Araştırma çalışması, üç boyutludur. Ancak araştırmanın birinci boyutu birbirini tamamlar nitelikte olan iki ayaktan oluştuğu için her ikisini liderlik özelliklerini belirleme kapsamında ele almak mümkündür. Her ne kadar liderlerin görüşlerinin alınması için geliştirilen soruların içinde diğer boyutlara yönelik sorular bulunsada, ağırlığın liderlik özelliklerini belirlemeye yönelik olması sebebiyle bu iki ayak bütünleşik olarak düşünülmektedir. Diğer iki boyut, liderlerin medyadaki görünürlüğü ile piyasalar üzerindeki etkilerini ortaya koyabilme kapsamındadır. Bunun sebebi, liderlerin teorik çerçevede de belirtildiği üzere üç boyutta etkisinin olabileceğinin düşünülmesindedir. Bu etkilerin gösterilmesinde ise Fombrun ve van Riel (2003)’in geliştirdiği itibar yürütücüleri modelinden faydalanılmış ve bu model üzerinde gösterilmeye çalışılmıştır. Şekil-22’de araştırmanın modeli yer almaktadır. Teorik kısımda daha önce de bahsedildiği üzere liderlerin etkileri, kültürlere göre değişiklik gösterebilmektedir. Bu sebeple arzu edilen, öncelikle Türkiye’de liderlerin

etkilerinin hangi itibar yürütücüleriyle ilişkili olduğunun belirlenmesidir ve modelde yer alan üç boyutun etkisi; bütün itibar yürütücülerini kapsayacak şekilde, ancak etki derecesi olmaksızın ilişki olarak gösterilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın modelinde yer alan her bir boyutta, farklı araştırma yöntemleri bazen tek bazen de entegre edilerek uygulanmıştır. Nicel ve nitel araştırma yöntemleriyle beraber literatür taraması, haber ve web sayfalarının taranması ile bazı veri tabanlarından elde edilen verilerin kıyaslanması uygulamalarına da gidilmiştir. Bütün bu boyutlardaki yer alan araştırma ayakları, mümkün olduğunca eş zamanlı olarak yürütülmüştür.



**Şekil-22:** Liderliğin Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkilerinin İtibar Yürütücüleri Kapsamında Gösterilmesi

Üç boyutlu düşünülen araştırmanın Şekil-22’de görüldüğü üzere 3 temel hipotezi bulunmaktadır. Araştırmanın temel hipotezleri;

*H<sub>1</sub>: Liderlerin özellikleri ile kurumsal itibar arasında ilişki vardır.*

*H<sub>2</sub>: Liderlerin başında yer almaları ile kurumsal itibar arasında ilişki vardır.*

*H<sub>3</sub>: Liderlerin piyasa üzerindeki etkisi, kurumsal itibara yansımaktadır.*

Yukarıda verilen model ve hipotezler bağlamında araştırmanın *birinci boyutunun ilk ayağında*; Türkiye’deki liderlik profilinin küçük bir yansıması olacağı düşüncesiyle sıralamadaki kurum liderlerinin genel liderlik özelliklerinin, bir paydaş

olarak kendi kurum çalışanlarınca nasıl algılandığının belirlenmesi yer almaktadır. Burada nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Daha önce bu yönde yapılmış çalışmalarla kıyaslama yapılması da düşünülmüştür. Bu amaçla birincil veriler elde etmede, GLOBE projesinden yararlanılmıştır. Anketin oluşturulmasında, GLOBE projesinde liderlik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla oluşturulan 112 sorudan yararlanılmıştır. Ankette 21 liderlik bileşenini kapsayan 40 soru; “1: kesinlikle katılmıyorum”...”7: kesinlikle katılıyorum” kodlamasıyla 7’li likert ölçeğine göre düzenlenmiştir (Ek-2). Bu 40 sorunun GLOBE projesinde yer alan altı liderlik tipine göre dağılımı ile 21 liderlik bileşenine göre dağılımı, Tablo-8’de verilmiştir.

**Tablo-8:** Anket Sorularının GLOBE-Kültürel Liderlik Teorisi (KLT)’deki Liderlik Tür ve Bileşenlerine göre Dağılımı

GLOBE-Kültürel Liderlik Teorisi (KLT)	Karizmatik Değer Temelli Liderlik	Takım Yönlü Liderlik	Katılımcı Liderlik	İnsan Yönelimli Liderlik	Özerk Liderlik	Kendini Korumucu Liderlik
İdari Yetenek		1, 21				
Otokratik			6, 11			39
Özerk					10, 24, 25, 36	
Karizmatik-I	15, 16					
Karizmatik-II	7, 14, 32, 34, 37					
Karizmatik-III	22					17
Çatışmaya Sevk etme						9
Kararlı	29, 38					
Diplomatik		4				
Kabahati Kapatıcı						3
İnsan Yönelimli				18, 26		
Bütünlük	8, 19, 20					
Kötü Niyetli		12, 13, 31	12, 13, 31			
Alçak Gönüllü				28, 33		27
Katılımcı Değil					24, 25	
Performans Yönelimli	14, 32					
Prosedürle İlgili			23			2
Bencil		10		24, 36		
Statü Bilinci						5, 35
Takım-I		23		26		
Takım-II	18, 19, 37	18, 30	30			3

Düzenlenen soruların güvenilirliğini tespit için pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulama Afyonkarahisar ilinde turizm sektöründe faaliyette bulunan beş yıldızlı bir otel işletmesinde çalışan 40 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Anketin güvenilirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha), 0,880’dir.

Anketlerden elde edilecek verilerin, tıpkı GLOBE’de olduğu gibi faktör analizine tabi tutulması planlanmıştır. Bunun nedeni; *faktör analizinin* birbirleriyle bağlantısı olan veri yapılarını, hem birbirinden bağımsız hem de daha az sayıdan oluşan veri yapılarına dönüştürerek varsayılan değişkenlerin gruplandırılmasıyla ortak faktörler olarak oluşumu ya da olayı açıklayabilmesindedir (Özdamar, 2004). Bu yönüyle faktör analizi, bileşenli yapıları açıklamada sıklıkla kullanılmaktadır.

Sıralamadaki şirketlerden sadece ikisi, bu uygulamada yer alabilmiştir. Ancak onların cevaplandırılmış olarak gönderdikleri anket sayısı, talep edilenin çok aşağısındadır. Bu yüzden faktör analizinin gerçekleştirilmesi mümkün olamamıştır. Çünkü toplam anket sayısı, 25 adettir. Anketlerin az sayıda cevaplandırılmasının altında yatan nedenler; CEO’ların, kendi liderlik özelliklerini kendilerine yakın çalışanlarca belirlenebileceğine yönelik inançları ile merkezlerinde cevaplandırılması talep edilen sayıda çalışana sahip olmamalarıdır. Cevaplandırılan anketlerin çoğu, üst düzey çalışanlara aittir. Diğer bir neden ise çalışanların, kriz döneminde anketi cevaplandırmaktan çekinmeleridir. Bir kurum arzu edilen sayıya ulaşamamalarını, bahsedilen bu sebebe dayandırmıştır.

Anketlerin cevaplandırılmayışına yönelik diğer firmalardan gelen cevaplar: halka açık şirket olmaları; kurumun gizlilik politikası gereği; çalışan çıkartmaları; CEO’ların yoğun programları ve yurtdışı seyahatleri; talep uygun bulunursa temasa geçileceği; vb’dir. Dolayısıyla bu çalışmanın diğer boyutlarından elde edilen veriler, meta analitik bakış açısıyla 10 yıl önce gerçekleştirilen GLOBE projesinden ve diğer araştırma boyutlarından elde edilen veriler kapsamında değerlendirilmeye çalışılmıştır. Meta analiz, daha önce benzer konularda yapılmış olan araştırma sonuçlarından yararlanılarak, araştırmanın istatistiksel anlamlılığını artırarak yeni sonuçlara varılmasıdır (Sağlam ve Yüksel, 2007).

Araştırmanın *birinci boyutun ikinci ayağında*; itibar sıralamasındaki firmaların CEO’larının, liderlik özellikleri ile kurumsal itibar arasındaki ilişkiye yönelik düşüncelerinin belirlenmesinde nitel araştırma tekniği uygulanmıştır. *Yüz yüze görüşmelerde* sorular, GLOBE projesinde yer alan 21 özellik ve 6 liderlik türü kapsamında olup, yarı yarıya yapılandırılmış görüşme formu olarak hazırlanmıştır (Ek: 3-4). Birçok firma, araştırma için CEO’larla görüşme talebine daha önce



belirtilen benzer sebepleri göstererek katılamayacaklarını belirtmişlerdir. Sadece iki firmanın CEO'su ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilebilmiştir. Bu liderlerden birisi, uluslararası bir markanın Türkiye'deki üreticisi durumundaki kuruluşun, diğeri ise bir Türk aile işletmesi olarak kurumsallaştıklarını beyan eden holdingin başındadır.

*İçerik analizi;* elde edilen verilerin, açıklanabilecek kavram ve ilişkilere ulaşmak amacıyla analize tabi tutulmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2000). Bu analizin temelinde sosyal iletişimin kanıtları olan mesajların, sistemli ve objektif olarak incelenmesi ve sosyal iletişimin kağıda aktarılmış çözümlenmeleri olarak bir anlamda iletişimin ölçülmesinin hedeflenmesi yer almaktadır (Hepkul, 2002). Birçok içerik çözümlenme tekniği bulunmakla beraber araştırmamızın bu kısmında; mesaj çözümlenmesi, tematik kodlama yoluyla temaların belirlenmesi uygulanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2000). Mesaj çözümlenme, amaç kapsamında çeşitli konularda olabilir. Ancak ölçülmesi istenilen hususun, sözel iletimde kullanılan sözcüğün sıklığının yanı sıra yer aldığı alana bağlı olarak da yapılmaktadır (Aziz, 1990). Özellikle içerik analizinde verilerin tanımlanması, hangi verilerin analiz edildiği ve hangi ana kütlede seçildiği araştırmacının verilerin içinde bulunduğu ortama duyarlı olarak çıkarım yapmasında etken bir faktördür (Hepkul, 2002). Bu sebeple içerik analizi için görüşmelerden elde edilen veriler, GLOBE projesinde yer alan 6 liderlik türünü oluşturan bileşenler bazında Tablo-9'da gösterilen şekilde kodlanmıştır.

Verilerin kodlanması, önceden belirlenen kavramlara ve temalara göre gerçekleştirilmiştir. Kavram, veriler arasında olan anlamlı bölüm ya da olaylara verilen anlamlardır (Yıldırım ve Şimşek, 2000) ve tematik kodlama ise, kodların benzerlik ve farklılıklarının saptanarak birbiriyle ilişkili olan kodları bir araya getirebilecek türden temaların belirlenmesi yoluyla yapılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2000). Böyle bir kodlamaya gidilmesinin temel nedeni; araştırmanın özünü oluşturan kuram ve kavramsal çerçeve bağlamında, liderlerin konuya yönelik görüşlerini analiz edebilmek içindir.

**Tablo-9: Yarı Yarıya Yapılandırılmış Soru Formlarına Yönelik Kodlama Listesi**

Liderlik Türü	Kod	Bileşenler
Karizmatik Değer Temelli Liderlik	KDTL	Vizyoner; İlham Verici; Kendini Feda Edici; Dürüst; Kararlı; Performans Yönlü
Takım Yönlü Liderlik	TYL	İşbirlikçi; Takım Yönelimli; Takım Bütünleştirici; Diplomatik; Ters Değerlendiren (Kötü Niyetli); Yönetmel Olarak Yetenekli
Katılımcı Liderlik	KL	Katılımcı; Ters Değerlendiren (Otokratik)
İnsancıl Yönelimli Liderlik	İYL	Alçakgönüllülük; İnsancıl Yönlü
Özerk Liderlik	ÖL	Bireysellelik; Bağımsız; Özerk; Eşsiz
Kendini Korumucu Liderlik	KKL	Bencil; Statü Bilinci; Çatışmaya Sevk Edici; Vaziyet Kurtarıcı; Usule Uyan
Demografik	Kod	Aralık
Yaş Grubu	-	40-49; 50-59
Eğitim	-	Lisans
CEO'luk Deneyimi	CEOD	1-10 yıl; 11-20 yıl
Bulunduğu Yerde CEO'luk Deneyimi	BYCEOD	6-10 yıl; 15-20 yıl
Kurumsal İtibar	Kod	Anlam
Liderin Görünürlüğü-Kurumsal İtibar İlişkisi Yönelik Kanaatleri	LGKİİYYK	Evet
Liderin Piyasa Üzerinde Etkisine Yönelik Kanaatleri	LPÜEYYK	Hayır
Kurumsal İtibar-Lider Kişiliği İlişkisi Yönelik Kanaatleri	KİLKİYYK	Biraz
Liderin Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkisine Yönelik Kanaatleri	LKİÜEYYK	
Türkiye'de Liderlerin Kurumsal İtibara Etkisine Yönelik Kanaatleri	TLKİEYYK	
Liderin Medya daki Görünürlüğünün Kurumsal İtibara Etkisine Yönelik Kanaatleri	LMGKİEYYK	Tanınırlığı/Bilinirliği Artırma; Kurumun Mesajını Destekleyiciliği/Tutarlılığı; Sıklık Düzeyinin Frekansı/Abartılılığı; Dürüst Algılanma
Kurumsal İtibar Üzerinde Etkili Olduklarına İnanırlıkları Kişilik Özellikleri	KİÜEOİKÖ	Şeffaf Olma; Sorumlu Olma; Duyarlılık; Dürüst; Çalışkan; Gelişime Açık; Yetkinlik; Örnek Olma; Motive Edici Olma; Yardımcı Olma; Saygılı Olma
Paydaş Üstünde Etki Yarattığına İnanırlıkları Liderlerlik Özellikleri	PÜEYLÖ	Hırslı; Tutkulu; İleriyi Görme; Çalışkan; Başarılı Karar Verme; Emin Olmak; İyi Takım Kurucu ve Bütünleştirici
Kurumsal İtibarda Liderin Rolü Yönelik Kanaatleri	KİLRYK	Doğru Düşündüğünü Başarma; Şirketi Amaçlarına Ulaştırma; Lider-Kurum İtibarı Özdeşleşmesi; Lider İtibarlı ise Kurum İtibarlı; Ortak Amaçları Şirkete Taşıma; İyi Liderlik

Durum çalışmaları, (1) bütüncül tek durum deseni, (2) iç içe geçmiş tek durum deseni, (3) bütüncül çoklu durum deseni ve (4) iç içe geçmiş çoklu durum deseni olarak dört durum deseni söz konusu olmaktadır. Tek durum desenlerinde tek bir analiz birimi bulunmaktadır; örneğin bir birey, bir kurum, bir program, bir ders vb. (Yıldırım ve Şimşek, 2000). İç içe geçmiş tek durum deseninde, tek bir durumun birçok alt tabaka yada birime ayrılması söz konusudur (Yıldırım ve Şimşek, 2000). Bütüncül çoklu durum deseninde ise, birden fazla kendi başına bütüncül olarak algılanabilecek durumun bulunmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2000).

Araştırılan konunun birden fazla duruma ayrıştırılarak incelenebilecek olması ve karşılaştırmaya olanak tanınması nedeniyle *İç İçe Geçmiş Çoklu Durum Deseni* olarak incelenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2000). *İç İçe Geçmiş Çoklu Durum Deseni*, çoklu durum desenine benzemekle beraber konuların birbirleriyle olan bağlantıları sebebiyle iç içe geçmiş olarak algılanabilmesi söz konusudur ve ele alınan her bir durum, kendi içinde birçok alt birimlere ayrılarak çalışılabildiğinden araştırmacının karşılaştırma yapabilmesi için standart verileri kullanması gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2000). Araştırmanın bu boyutunun ikinci ayağında liderlerle yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin; liderlerin kültürel nitelikleri, aynı ülkede çalışıyor olmaları, çalıştıkları işletmelerin nitelikleri gibi durumların rahat değerlendirilerek analiz edilebilmesi açısından bu desen seçilmiştir.

Araştırmanın ikinci boyutunu oluşturan üçüncü ayak; sıralamada yer alan firma liderlerinin, basında yer alma sıklıkları ile kurumsal itibar sıralamaları arasında ilişki olup olmadığını belirlemeyi amaçlamaktadır. Öncelikle 2007 Aralık ayı gazete tirajları göz önüne alınarak ilk beşte yer alan gazeteler belirlenmiştir. Ancak bu gazetelerden ikinci sırada yer alan Posta gazetesi, internetteki arşivinin istenen nitelikte olmayışı sebebiyle araştırmadan çıkarılmıştır. Dolayısıyla çalışma, dört gazetenin 2003 ila 2008 yılları arasında Capital Dergisinin itibar sıralamasındaki firma liderlerine yönelik haberlerin taranmasını kapsamaktadır (Bkz. Tablo-10).

**Tablo-10:** 2007 Aralık Ayı Gazete Net Satışları Sıralaması

Sıra No	Gazete Adı	Satış
1	ZAMAN	813.094
2*	POSTA	604.198
3	Hürriyet	506.988
4	SABAH	478.251
5	star	341.821

Her bir lider için gerçekleştirilen tarama sonucunda elde edilen haberler, içerik analizine tabi tutulmuştur. *İçerik analizi*, liderler hakkında gazetelerde yer alan haberlerin öncelikle kurumsal ve kişisel olarak ayrışması ve daha sonra kurumsal bağlamda olan haberlerin performans, kurumsal tanıtım, kurumsal temsil, ürün ve marka tanıtımı, yapılan ortaklıklar veya anlaşmalar, sponsorluklar, gerçekleştirilen

sosyal sorumluluk projeleri, yatırımlar gibi boyutlardan paydaşların olumlu, olumsuz veya paydaş algılamalarına göre değişebilen -örneğin, kurumların bir ihaleden çekilmelerini kurumsal yatırımcılar olumsuz algılayabilirken, rakiplerin olumlu bir haber olarak algılayabilmesi durumu- haberler olarak kodlanmasıyla yapılmıştır. Liderlere yönelik kişisel bağlamdaki haberler ise başarı, sosyal hayatta yer almaları, toplumsal ve ekonomik konulara yönelik kişisel düşünceler, kişisel kazanç ve mülkiyete yönelik konular, aileye ilişkin konular gibi boyutlardan paydaşların olumlu, olumsuz veya paydaş algılamalarına göre değişebilen haberler olarak kodlanmıştır. Daha sonra kodlanan haberler, ilişki ve etki bağlamında matris tablo şeklinde gösterilmeye çalışılmıştır. Başka bir deyişle *ilişki*, haberlerde liderlerin kurumsal (C) ya da kişisel (Ç) olmak üzere nasıl yer aldığını gösterirken; *etki* ise, olumlu (+), olumsuz (-) ve paydaşlara göre değişebilen yönde (Ø) algılanabileceklerini ifade etmektedir (Ek: 5).

**Tablo -11:** Örneklemdaki Firmaların 2003-2008 İtibar Sıralamalarındaki Yerleri

Şirket Kodu	Genel Sıralamadaki Yerleri					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
1	5	3	1	2	1	1
2	3	4	3	1	2	2
3	1	1	2	3	3	3
4	2	2	5	5	4	-
5	9	5	6	6	5	4
6	6	4	4	4	6	5
7	7	8	9	9	7	6
8	8	6	8	7	8	5
9	4	7	7	11	8	8
10	13	10	10	10	9	10
11	11	9	8	8	10	7
12	18	-	12	13	11	9
13	12	11	13	17	12	12
14	10	12	11	12	13	13
15	15	19	15	15	14	16
16	-	-	-	-	15	20
17	-	-	-	-	16	18
18	14	-	14	19	17	14
19	16	-	-	20	18	-
20	15	-	18	20	18	17
21	19	15	20	-	19	-
22	-	-	-	-	20	20
23	-	-	-	-	20	-

Analiz sonucunda elde edilen veriler; yine aynı firmaların, Capital'in 2003-2008 yılları arasında "En Beğenilenler" sıralamalarındaki buldukları yerleriyle ve bileşenler bağlamındaki sıralama yerleriyle ilişkili olup olmadığına yönelik basit

korelasyon analizine tabi tutulmuşlardır (Bkz.: Tablo-11 ve Ek: 6). Ayrıca elde edilen bu veriler ile aynı firmaların hisse endeksleri arasındaki ilişkilere de bakılmıştır.

Araştırmanın üçüncü boyutunu oluşturan dördüncü ayağında ise, liderlerin piyasalar üzerinde etkilerinin itibar sıralamaları üzerinde etkisinin olup olmadığını belirleyebilmek için 2007 sıralamasında yer alan firmaların 2003-2008 yıllarındaki Capital'in itibar sıralamalarındaki yerleri ile aynı yıllar arasındaki hisse değerleri endeksleri SPK'nın veri tabanından internet aracılığıyla elde edilmiştir. Örneklemdaki firmalardan borsada işlem görenlerden hisse değerleri endekslerine ulaşılanların, belirtilen yıllara ilişkin hisse değerleri endekslerinin ortalamaları bulunarak, bu firmaların Capital'in ilgili yıllardaki sıralamalarada yer aldıkları pozisyonları ile arasında ilişki bulunup bulunmadığına bakılmıştır. Ayrıca sıralamada yer alıp hisse endekslerine ulaşılan firmaların, Aralık ayında açıklanan itibar sıralamaları sonrasında hisse değerlerinde ilk üç ayda herhangi bir değişimin olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla dönem sonu hisse değerleri ile dönembaşıdan itibaren ilk üçlük hisse değerleri arasındaki farkın yüzdesi alınarak bunların belirtilen yıllar arasında açıklanan itibar sıralamaları ile arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu ilişkiler için basit korelasyon analizi uygulanmıştır. Analizler, SPSS 15'de gerçekleştirilmiştir.

*Basit korelasyon analizi;* iki değişken arasındaki ilişkinin bağımlı ya da bağımsız olduklarına bakılmaksızın, derece-şiddet-güç olarak düzeyini ve yönünü belirlemek için yapılır. Ancak her iki değişkenin, sürekli değişken olmaları ile bunlara ilişkin verilerin normal dağılım gösterdiğinde, değişkenler arasındaki ilişkinin *Pearson Korelasyon Katsayısına* göre belirlenmesi gerekir (Ural ve Kılıç, 2005). *Pearson Korelasyon Katsayısı*( $r$ ), X ve Y arasındaki doğrusal ilişkinin gücünü gösteren bir ölçüdür (Myers ve Well, 2003).  $r=1$  değişkenler arasında doğru yönlü tam bir ilişkiyi ;  $r=-1$  ise ters yönlü tam bir ilişkiyi ifade eder (Ural ve Kılıç, 2005).

### 3.2 ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmaya ilişkin bulgular; öncelikle liderlik özellikleri, daha sonra liderlerin görünürlüğü, son olarak da liderin piyasalar üzerindeki etkisi bağlamında üç boyutta sunulmuştur.

### 3.2.1 Liderlik Özellikleri

Araştırmanın kuramsal çerçevesinde de ele alındığı üzere liderlerin kurumsal itibar üzerindeki etkilerinin ortaya konulabilmesi için öncelikle kişilik özelliklerinin belirlenebilmesi ve belirlenen liderlik özelliklerinin hangi liderlik türüne girdiğinin tespit edilmesi gerekmektedir. Özellikle liderlik teorilerinin gelişim seyirini ve bu konuda yapılan çalışmaları da dikkate aldığımızda, 62 toplum içerisinde Türkiye’inde yer almış olmasının yanı sıra en kapsamlı ve aynı zamanda evrensel liderlik boyutlarını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen GLOBE projesinden araştırmanın bu boyutunda yararlanılması düşünülmüştür. Bu boyutta yer alan her iki ayağın şekillenmesinde ve elde edilen verilerin değerlendirilmesinde GLOBE projesinde yer alan 21 liderlik özelliği ve altı liderlik türü önemli etken faktör olarak göz önünde bulundurularak yapılmıştır. Kurumsal itibarın oluşumunda liderliğin rolünün ortaya konmasında liderlik özelliklerinin etkisini belirleyebilmek için aşağıda verilen  $H_1$  hipotezi kurulmuştur.

*$H_1$  : Liderlerin özellikleri ile kurumsal itibar arasında ilişki mevcuttur.*

Capital Dergisinin 2007 “En Beğenilenler” sıralamasında yer alan firma liderlerinin, araştırmanın birinci boyutu olan liderlik özelliklerini belirlemek için düşünülen iki ayağından biri, istenilen ölçüde olmasa da durum analizi yapılabilecek kapsamda gerçekleştirilebilmiştir. Bu boyutun diğer ayağı olan anket çalışması, katılımın yetersiz olması sebebiyle gerçekleştirilemediğinden, paydaşlar boyutuyla konunun değerlendirilmesi için elimizde yeterli veri mevcut değildir.

Araştırmada analizler; liderlerin biyografilerine internetten ulaşma yoluyla elde edilen veriler ile iki liderle yapılan görüşmelerin içerik analizi ve bu analizden elde edilen verilerin durum analizine tabi tutulmasını kapsamaktadır. Ancak GLOBE projesi ve önceki diğer çalışmaların bulguları da ele alınarak veriler değerlendirilmeye çalışılmıştır. Tablo-12’de liderlerin demografik özelliklerine yönelik veriler yer almaktadır.

**Tablo-12:** 2007 Capital “En Beğenilenler” Sıralamasında Yer Alan Firma Liderlerinin Demografik Özellikleri

Şirket Kodu	Yaş	Eğitim	CEO'luk Deneyimi CEO'D(Yıl)	Bulunduğu Yerdeki CEO'luk Deneyimi BYCEO'D (Yıl)
1	50-59	Lisansüstü	20	2
2	60-69	Lisansüstü	10	2
3	60-69	Lisans	14	5
4	50-59	Lisans	12	10
5	40-49	Lisans	9	9
6	50-59	Lisansüstü	10	4
7	50-59	Lisansüstü	9	9
8	-	Lisans	13	3
9	40-49	Lisans	9	9
10	50-59	Lisansüstü	5	5
11	50-59	Lisans	11	6
12	50-59	Lisansüstü	6	3
13	40-49	Lisansüstü	6	6
14	60-69	İlkokul	23	19
15	50-59	Lisansüstü	9	9
16	60-69	Lisans	2	2
17	50-59	Lisans	8	8
18	50-59	Lisans	11	11
19	-	Lisans	8	8
20	-	Lisans	20	2
21	50-59	Lisans	2	2
22	50-59	Lisans	16	3
23	50-59	Lisansüstü	8	2

Tablo-12'ye göre 2007 kurumsal itibar sıralamasında yer alan kurumların liderlerinden yaş grubu belirlenemeyenler %13; 40-49 yaş aralığında olanlar % 13; 50-59 yaş grubu aralığında olanlar % 56,5; 60-69 yaş grubu aralığında olanlar ise %17,4'tür. Eğitim düzeyleri açısından bakıldığında ise %4,3'ünün ilkokul, %56,5'nin lisans, %39,1'nin lisansüstü eğitime sahip oldukları görülmektedir. CEO'luk deneyimleri açısından ele aldığımızda ise liderlerden %13'ünün 1-5 yıl, %47,8'nin 6-10 yıl, %21,7'sinin 11-15 yıl, %13'nün 16-20 yıl ve %4,3'nün 20 yılın üstünde deneyime sahip oldukları tespit edilmiştir. Buldukları yerlerdeki CEO'luk deneyimlerini ele aldığımızda ise %56,5'nin 1-5 yıl, %34,8'nin 6-10 yıl, %4,3'nün 11-15 yıl ve yine %4,3'nün 16-20 yıl arasında deneyimlerinin olduğu anlaşılmaktadır.

H<sub>1</sub>'i test etmek amacıyla Tablo-13'deki liderlerin demografik nitelikleriyle firmaların, Capital'in 2003-2008 yıllarındaki itibar sıralamalarındaki pozisyonları

arasındaki korelasyonlara bakılmıştır. Analizlere göre liderlerin yaşları, eğitimleri ve CEO'dan açısından herhangi bir anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır.

**Tablo-13:** Liderlerin Bazı Demografik Nitelikleri ile Kurumların Kurumsal İtibar Sıralamalarındaki Yerleri Arasındaki İlişki

DEĞİŞKENLER		SY
Yaş	r N	,117 120
Eğitim	r N	-,076 138
CEO'luk Deneyimi (CEO'd) (Yıl)	r N	,085 138
Bulunduğu Yerdeki CEO'luk Deneyimi (BYCEO'd) (Yıl)	r N	,272** 138

(\*\*p< 0,001 düzeyinde anlamlı.)

Ancak CEO'ların, şu an yer aldıkları firmalardaki deneyim süreleri ile firmaların kurumsal itibar sıralamalarındaki yerleri arasında doğru yönlü kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır (\*\*p<0,001). Bunda etken olan faktör; liderlerin, kurum paydaşlarınca tanınırlık düzeyleri olabilir. Başka deyişle liderlerin, o firmada görev yapma süreleriyle ilişkilidir ve kurumsal paydaşların, zaman içerisinde kurumların CEO'larına yönelik bilgilenme ve güven düzeylerini yansıtan bir sonuç olarak görülebilir. Çünkü, Capital'in 2007 yılı itibar sıralamalarına 33 farklı sektörden 602 firmadan katılan 1337 orta ve üst düzey konumdaki yönetici (Bayıksel, 2007: 76), aslında bu kurumları işleri gereği takip eden ve bu kurumları etkileyen ya da bu kurumlardan etkilenen birer paydaştır. Dolayısıyla bu ilişki, CEO'ların güvenilirliğine yönelik bir gösterge olarak da görülebilir. Bilhassa güvenilirlik, belli bir süreç içerisinde arzulanan ve doğru yönde gerçekleştirilen eylemler sonucunda kazanılmaktadır.

Liderlik özellikleri açısından bakıldığında; dürüstlük, kararlılık, tutarlılık, şeffaflık, açık olma, yardımseverlik ve yetenek gibi nitelikler, güvenilirliğin oluşumuna etki eden temel faktörlerdir. Yapılan görüşmelerde ise liderlerin bu kelimeleri kullanma sıklıkları, Tablo-14'de verilmiştir. Özellikle konuya iletişimsel eylem kuramı - Habermas'ın çağdaş düşünme evrenini hem amaçlar hem de yapısal açıdan toplum kuramının yönünü değiştirebilecek katkılarıyla dikkatleri çeken eylem tipolojisinin; "iletişim yönelimli" ve "ussal amaçlı eylemler" olarak ayrıştığı gibi "stratejik" ve "araçsal" eylemler olarak da ayrışmakta ve iletişimsel eylem;



iletişimsel rasyonellik, eylem ve dizge paradigmalarının birbirleriyle bağlantılı şekilde ele alınarak, toplum tasarımı ve modernliğin çıkmazlarının iletişimsel olarak yapılanmış yaşama evreni içerisinde bağımsızlaşmış ve biçimsel olarak örgütlenmiş eylem dizgelerine tabi kılındığını öne süren bir kuramsal yaklaşımdır (Habermas, 2001)- çerçevesinde yaklaşıldığında; bu kelimelerin kullanıma sıklıkları, bir anlamda karşı tarafa iletilmek istenen mesajı yönelik sergilenen hem stratejik hem de araçsal bir eylemdir. Dolayısıyla liderlerin, güvenilirliği şekillendiren niteliklerden hangisine ya da hangilerine daha fazla önem verdiğinin belirlenmesi, onların kendi kimliklerini ortaya koymada kullanacakları en etkili araçlar olmasındandır.

Her iki liderin kültürlerinin farklı olduğu göz önüne alınarak bakıldığında, “dürüst olma” ile “doğruluk”u ve “tutarlılık” ile “istikrarlılık”ı aynı kapsamda ele alarak değerlendirdikleri ve güvenilirlik bağlamında, bu kavramları ağırlıklı olarak kullandıkları görülmektedir.

**Tablo-14:** Görüşme Esnasında Liderlerin Güvenirliiği Temellendiren Faktörleri Kelime Olarak Kullanma Sıklıkları

KELİME	17 Şirket Kodulu Lider	20 Şirket Kodulu Lider
	f	f
Dürüst/Dürüst Olma	4	1
Güvenilir/Güvenilirlik	3	0
Tutarlı Olma/Tutarlılık	3	3
İstikrarlı Olma	4	0
Açık Olma	0	1
Şeffaf Olma/Şeffaflık	3	0
Doğru Olma/Doğruluk	0	2
Yardımsızlık/yardımsız olma	1	0
Yetenek	1	1
<b>TOPLAM</b>	<b>19</b>	<b>8</b>

Ancak yabancı uyruklu liderin, “dürüstlük-doğruluk” ile “tutarlılık-istikrarlılık” kavramlarını kullanma sıklığının aynı olması, her ikisine de aynı derecede önem verdiğini yansıtmaktadır. Liderlerin düşünce ve davranışlarına kültürel etkilerin nasıl yansıdığını göstermesi açısından bu kavramların kullanıma sıklığı, önemli bir gösterge olabilir.

Türk lider ise; “güvenilirlik” ile “şeffaflık” kavramına aynı ağırlıkta değinmiş ve “tutarlılık” ile “istikrarlılık” kelimelerine “dürüstlük” ve “şeffaflık” kelimelerinden daha fazla yer vermiştir. Bunun sebebi; Türk liderin, güvenilirliğin temel belirleyicisini tutarlılığa dayandırmasından kaynaklanabilir. Aslında literatürde, bireysel anlamda güvenilirliğe dürüstlük, yardımseverlik ve yetenek bağlamında yaklaşılsa da (Calldwell ve Hayes, 2007); ancak yapılan araştırmada her iki liderin de bu kavramı, tutarlılık yani kararlılık kapsamında ele aldıkları görülmüştür. Bilhassa bunu, yabancı uyruklu liderin; “Arzettiğin en önemli kalem, doğru kararlara sahip olmandır.” ile “Kararının tutarlılığını sürdürme yararına hata yapabilirsin. Çoğu liderin, gerektiğinde iş kararlarını değitirebilme esnekliğine sahip olması gerekir.” ve Türk liderinin ise; “Olması gereken evet, ancak hayat böyle işlemiyor. İstikrarlı olmaya biliyorsunuz, sırf istikrarlı olacağım diye yanlıştan dönmemeyi ben hata olarak görüyorum.” ile “İstikrarlılık yani tutarlılık şart, sırf istikrar olsun diye körü körüne gitmemek lazım. Hayat artık çok hızlı geliyor, faktörler çok fazlalaştı. Bir konuyu etkileyen 2-3 iken, 10 faktöre çıktı. Kritik faktörleri çok yakından takip edip, o faktörlere göre kararların değıştırilebilmesini, vazgeçilmesini eskiye göre olağan karşılamak lazım.” ifadelerinden anlamak mümkündür.

Liderlerin bu yaklaşımlarının art alanında, belirsizlikten kaçınma yönündeki toplumsal kültürel boyuttan etkilenmiş olmaları yer alabilir. Çünkü her iki liderin, kendi toplumlarına ilişkin GLOBE projesindeki belirsizlikten kaçınma eğilimleri, sosyal uygulamalar boyutuyla Costa Rica'nın 3.82 ve Türkiye'nin 3.63; olması istenen sosyal değerler boyutuyla Costa Rica'nın 4.58 ve Türkiye'nin 4.67 düzeyindedir (Bkz. House, 2004). Konunun, özellikle burada görev yapmaları sebebiyle Türkiye'deki siyasal, ekonomik ve hukuki belirsizliklere yönelik olan toplumsal eğilimle birlikte düşünülmesi de gerekmektedir.

Ayrıca Hofstede'nin yaptığı araştırmada belirsizlikten kaçınma eğilimi oldukça yüksek iken GLOBE projesinde gerçekleşen belirsizlikten kaçınma eğiliminin diğer toplumlara göre düşük seviyede oluşu, bize toplumsal bağlamda belirsizliğe yönelik duyarsızlığın arttığını da göstermektedir. Daha önceki yapılan çalışmalarda da belirttiği gibi çevresel faktörler ile dinsel belirlenimciliğin/kaderciliğin Türkler üzerindeki etkisinin, toplumun bir paydaşı olarak bireylerin çevresel faktörleri kendi amaçları doğrultusunda kullanma

eğilimlerini de güçlendireceği gerçeğinin ihmal edilmemesi gerekmektedir. Doğal olarak sıralamalardaki kurumların liderleri, kurumsal paydaşlarının beklentilerini gerçekleştirebilme adına belirsizlik ortamlarında dahi, kendilerinden istenilen tutarlılığı sergilemeye çalışacaklardır. Liderlerin süreçsel açıdan bu tutarlılığının, öncelikle kendi itibarlarını, daha sonra kurumlarının itibarlarını etkilemesi anlamına gelmektedir.

Ayrıca “açık olma” ile “şeffaflık” kelimelerine aynı çerçevede baktığımızda; diğer iki kelimeye oranla sık kullanılması bile, üçüncü bir faktör olarak liderlerin kişiliği üzerinde etkili olduğu söylenebilir. “Dürüstlük”, “açık olma” ve “şeffaflık” kelimelerini, GLOBE projesinde yer alan 21 liderlik bileşeninden bütünlük ile kararlılık ve yine Karizmatik Değer Temelli Liderlik (KDTL)’de yer alan dürüst ile kararlı bileşenleri kapsamında değerlendirilebilir.

Yapılan içerik analizlerinde, “yetenek ve yardımcı olma/yardımseverlik” kavramlarının birer kez kullanılması, her iki liderin konuşmalarının gereği bağlamında olduğu tespit edilmiştir.

Her iki lidere kurumsal itibar ile lider kişiliği arasında bir ilişkinin söz konusu olup olmadığı sorulduğunda ise; yabancı uyruklu liderin, “Hayır, öyle düşünmüyorum” cevabını verirken; Türk liderinin ise “Çok birebir ilişki var diye düşünüyorum. Olmasa daha iyi olur diye inanıyorum aslında.” ifadeleri, olmaması gerektiğine yönelik inançlarının olduğunu göstermektedir. Yabancı uyruklu lider şirket itibarını, kişinin şirketiyle sahip olduğunu tekrar tekrar yeniden pazarlaması olarak görmektedir ve bunu “Senin her ön yargının üstünde ürünlerini yeniden pazarlaman, senin kalitenin üstünlüğüne bağlıdır.” ifadesiyle teyit etmektedir. Ancak Türk liderin, “Bir kere Türkiye’de kurumlar yeteri kadar şeffaf olmadıkları için her şeylerini paylaşmadıkları için kurumları az tanıyorsunuz.” ifadesi ile diğer söylemlerini de dikkate aldığımızda, Türkiye’de bunun tam ters yönde gerçekleştiğine yönelik bir kanaate sahip olduğu görülmüştür. Bunun sebebini, genel olarak ya markaların ya da aile kuruluşlarının başındaki aile üyesinin adına ve bu adın, kurumlardan daha fazla öne geçmiş olmasına dayandırmaktadır. Aslında Türk liderin belirttiği bu görüşü, görüşme yapılan ve uluslararası bir markayı temsil eden yabancı uyruklu liderin sözleri de destekler niteliktedir.

Ayrıca liderlere GLOBE projesindeki Kültürel Liderlik Teorisi (KLT)'de yer alan liderlik türlerinin özellikleriyle kurumsal itibar arasındaki ilişkiye yönelik sorular sorulduğunda ise, bu liderler arasındaki bireysel ve kültürel yönden bakış açılarındaki farklılıklar net olarak görülebilmektedir (Bkz. Ek-7). Zaten, her iki liderin mensubu olduğu ülkelerin yer aldığı bölgelere göre Kültürel Liderlik Teorisi (KLT)'deki liderlik türlerine ilişkin dereceleri de bu farklılıkların olabileceğini göstermektedir (Bkz. Tablo-15).

Kurumsal itibarla Karizmatik Değer Temelli Liderlik (KDTL)'in kapsamında olan özellikler arasındaki ilişkiyi; Türk lider, birebir ve ekspansiyonel şekilde ilgili buluyorken; yabancı uyruklu liderin, bunu daha çok liderin dürüstlüğü ile bağlantılı bulduğu görülmüştür. Ayrıca bu liderlik türünün kültürel boyut değerleri arasında yer alan performans ve insan yönelimlikle ilgili sorularında ise; Türk liderde, performans ve insan yönelimliliğin liderlik anlayışında bulunması gerektiği kanaati hakimken; yabancı liderin, performans yönelimliliğe ilişkin cevabını insan yönelimlilikle ilişkilendirerek saygı duyulan bir davranış sergilenmesinin gerekliliğine bağlaması ilginçtir. Her iki liderin bakış açılarındaki bu farklılığın temelinde, onların kendi kültürel değerlerinin yattığı görülmektedir. Bunu Tablo-15'deki Kültürel Liderlik Teorisi (KLT)'ne göre alınan bölgesel derecelerden anlamak mümkündür. Çünkü Karizmatik Değer Temelli Liderlik (KDTL)'de Latin Amerika, Orta Doğu'dan daha ileri seviyededir ve bir anlamda, etiksel liderlik boyutuna yakın düzeydedir. Ancak Türkiye'nin Karizmatik Değer Temelli Liderlik (KDTL)'de 5.95 derecesiyle bölgesinde birinci olması, gözden kaçırılmaması gereken bir unsurdur. Özellikle konuyu Tablo-15'deki toplumsal açıdan insan yönelimlilik uygulama ortalamaları kapsamını da ele alarak baktığımızda; Türk liderinin performans ve insan yönelimliliğin liderlik anlayışında olması gerektiği konusundaki inancının altında, potlaç kültürü -kapitalizm öncesi dünyadaki ilişki sistemlerini tanımlamada kullanılan bir kavram olup, tam Türkçesi "han-ı yağma" olarak ifade edilmektedir; piyasa rasyonelitesinin değil de itaat, şeref, şan, gösteriş ve şatafatın her şeyden önemli olduğunu bunların yanı sıra kardeşlik, dayanışma gibi olumlu yanları da içinde barındıran göçebe kültürüdür (Göka, 2009)- ve islamiyetten gelen kültürel değerlerin olduğu söylenebilir; ancak uygulamada bu liderlik anlayışının, toplumsal olarak belirsizlikten kaçınma ve cinsiyetlerarası eşitlik

düzeylerinin düşük seviyede gerçekleşmesi gibi nedenlerle sergilenememesinin yattığını söylemek mümkündür.

**Tablo-15:** Latin Amerika ile Orta Doğu Grubunun Kültürel Liderlik Teorisi (KLT)'ne Göre Liderlik Dereceleri

Kültürel Liderlik Teorisi (KLT)'ne Göre Liderlik Türleri	Latin Amerika		Orta Doğu	
	Sıralamadaki Yeri	Düzeyi	Sıralamadaki Yeri	Düzeyi
Karizmatik Değer Temelli Liderlik (KDTL)	10	L	6	H
Takım Yönelimli Liderlik (TYL)	9	L	4	H
Katılımcı Liderlik (KL)	10	L	5	M
İnsan Yönelimli Liderlik (İYL)	6	M	7	M
Özerk Liderlik (ÖL)	7	M	10	L
Kendini Koruyucu Liderlik (KKL)	1	H/H	5	M/H

**L:** En Düşük; **L:** Düşük; **M:** Orta; **H:** En Yüksek; **H:** Yüksek (House, 2004).

Ayrıca GLOBE projesinde Türklerin içinde yer aldığı Orta Doğu grubunun toplumsal uygulamalar kapsamında yapılan performans yönelimlilikteki değerlendirmede derecesi, orta düzeyde görülmesine karşılık (House, 2004), aynı projede Türklerin toplumsal değerler açısından performans yönelimlilikte, 5.39 derecesine sahip olması (Acuner ve İlhan, 2004) ile Türk liderinin, “Yüzde yüz inanıyorum. Çünkü, artık kurumlar iyi insanları barındırmak zorundalar. İyi insanların en önemli şeyi, bir kere kurumlarının başarılı ve büyüyen, gelişen kurumlar olması, son derece önemli iyi insanlar için.” sözleri birbirlerini doğrular niteliktedir. Bunun nedeni, Acuner ve İlhan (2004)'ın da belirttiği gibi çalışan kesimin, eğitilmiş olmasındandır.

Takım Yönlü Liderlik (TYL) ile Katılımcı Liderlik (KL) açısından liderlerin, ilgili liderlik özellikleri ile kurumsal itibar arasındaki ilişkiye yönelik görüşlerine bakıldığında; Türk lideri, bu niteliklere sahip olunmasını çok gerekli bulmamakla beraber olmasının, kurumun performansını yüzde yüz artıracak kanaatinde iken; yabancı liderin ise daha çok işletmenin bir takım olarak çalışması gerektiğini düşünmesi ve liderin tek başına rolünün bulunmadığı kanaatinde olduğu görülmüştür. Her ne kadar bu bakış açılarında ki farklılığı, Tablo-15'deki içinde bulunan bölge dereceleri destekliyor gibi görünse de Türkiye'nin Takım Yönlü Liderlik (TYL)'de 6.01'la GLOBE'de kendi bulunduğu bölgenin en üst derecesini ve

Katılımcı Liderlik (KL)'de ise 5.09'la ikinci sırayı elde etmiş olması (House, 2004), burada Türk liderinin bireysel kanaatlerini yansıttığı izlenimini vermiştir.

Özellikle her iki liderliği, performans ve insan yönelimlilik önemli derecede etkileyen kültürel değerlerdir. Ancak Türklerin, hem performans yönelimlilikteki hem de toplulukçuluktaki değerlerinin yüksek olmasına rağmen, Takım Yönlü Liderlik (TYL) ve Katılımcı Liderlik (KL)'de düşük derecelere sahip olması dikkate değerdir. Bu durum, daha önceki araştırmalarda da belirtildiği gibi yüksek güç mesafesi, aile odaklı ve itaate dayalı poltaç kültürüne sahip olma ile toplumdaki otonominin ve ben merkezli davranışların ağırlıklı olmasıyla açıklanabilir.

Görüşülen her iki lider, İnsan Yönelimli Liderlik (İYL)'e yönelik özelliklerin kurumsal itibar üzerindeki etkisini faydalı ve önemli bulmaktadır. Türk lider, görüşmede İnsan Yönelimli Liderlik (İYL)'in kapsadığı tüm özelliklerin hepsinin birarada olmasının zor olduğunu belirtirken, özellikle ağırbaşlılık ve sabırlı olmanın üzerinde durmuş ve ağırbaşlılığı, yerini dolduran; sabırlılığı da zamanlamayı iyi yapan olarak vurgulamıştır. Ayrıca “kendine odaklı, alçak gönüllü olmayan, şova meraklı, hırslı, agresif insanlar, kısa dönemlerde başarılı olabiliyor. Ama uzun vadede olamıyorlar diye düşünüyorum. Hem ne kendileri ne de kurumları olabiliyor ve bu da kurumlarının itibarını çok etkiliyor diye düşünüyorum.” sözleriyle de diğer niteliklerin önemini belirtmiştir. Yabancı lider ise, “Senin saygı duyulan bir davranışa sahip olman gerekir. Aynı zamanda bir karar verme mayalayıcısı olma yükümlülüğüne de sahip olman gerekir. Öyle ki ben, çok neşeli, alçakgönüllülüğe sahip dengeleyici de olmalıyım. Onlara merhametle bakmalıyım.” olarak belirtmiştir. Her iki ülkenin yer aldığı bölgeler açısından Kültürel Liderlik Teorisi (KLT)'deki derecelerine baktığımızda ise İnsan Yönelimli Liderlik (İYL)'de ikisinin orta derecede olduğu görülür. Toplumsal açıdan insan yönelimlilik uygulamaları ortalamasının da her iki bölge için 4'ün üzerindedir. Ancak global liderlik uygulamaları açısından Türkiye'de İnsan Yönelimli Liderlik (İYL), etkili liderlik uygulamalarından biri olarak kabul edilmektedir (Acuner ve İlhan, 2004).

Özerk Liderlik (ÖL) açısından konuya görüşmelerde her iki lider, birbirinden farklı yaklaşmışlardır. Yabancı uyruklu lidere göre CEO kanalı, doğru olduğu sürece CEO'nun rolünü uygun şekilde gerçekleştirebilmesi için sahip olduğu otonomiye

kullanması gerekmektedir. Burada “CEO kanalı” olarak ifade ettiği şey ise, CEO’nun yönetim kurulunun dedektör raporlayıcısı ve bağımsız bir yol olarak yönetim kurulu başkanının, bazı hissedarlarının niteliklerini cevaplandırmadaki bir aracı olmasındandır. Türk lideri, tamamiyle özerk ve bağımsız olunmasının gerekmediğini düşünmektedir. Ona göre paydaşları anlayan, paydaşların isteklerini yerine getiren bir lider olunması gerekmektedir. Her ne kadar bölgelere göre derecelere bakıldığında Latin Amerika’nın Özerk Liderlik (ÖL) türü için en düşük düzeyde dereceye sahip olduğu görünüyorsa da yabancı uyruklu liderin, Türkiye’deki güç mesafesinin fazla oluşundan kaynaklanan bireysel bir kanaat taşımasının mümkün olduğu söylenebilir. Çünkü bir toplumda gücün dağılımının hem şekil hem de etki eden faktörler açısından nasıl kullanıldığını ifade eden güç mesafesinin, bir anlamda “hiyerarşi”nin fazla olduğu ülkelerde otoriteye saygı ve merkezileşme, bağımsız olmayı engelleyen etken faktörler olarak kendini göstermesidir. Ayrıca uluslararası bir markayı temsil etme boyutunun da yabancı uyruklu liderin düşüncesinin alt yapısına şekil verdiği düşünülebilir. Türk liderinin ifadelerini, sahip olunan toplumsal kültürel yapının düşüncelere yansımış şekli olarak görebiliriz. Özellikle potlaç kültürünün, itaate yönelik boyutuyla bağlantılı olarak Türk liderinin düşüncelerinin şekillendiği görülmektedir. Çünkü, Türk toplumunda herkesin yeri, kimin kime itaat etmesi bellidir (Göka, 2009) ve itaat edilmediğinde toplumsal kanaatler değişerek hoş karşılanmama durumuyla karşı karşıya kalınmaktadır. Doğal olarak aynı şey kurumsal yönden de geçerlidir. Ayrıca liderler kurumsal paydaşlarının arzu ve isteklerine yerine getirmediklerinde -özellikle hissedarlar, çalışanlar, müşteriler gibi kendi kurumları için hayati olduğunu düşündükleri paydaşlar için daha fazla geçerli-, kurumlarının itibarlarını zedeleyeceklerini bilmektedir.

Kendini Koruyucu Liderlik (KKL) özellikleri ile kurumsal itibar ilişkisine yönelik görüşülen her iki liderin kanaatleri benzerdir. Yabancı lidere göre böyle her şeyi kontrol etmek mümkün değilken; Türk lider, sıfır kontrol ve her şeyin delege edilmesini gerçekçi bulmamaktadır. Aynı zamanda her iki lider de grubundakilere Kendini Koruyucu Liderlik (KKL) özelliklerindeki gibi yaklaşılmasını uygun bulmamaktadırlar. İletişimsel açıdan da her iki lider, benzer kanaate sahiptirler. Yabancı lidere göre lider kişilerin, dolaysız olmaları gerekmekte iken; Türk lider

dolaylı ve imalı davranışları tehlikeli bulmaktadır. Otorite yönüyle liderlerin yaklaşımı ise yine benzer yöndedir. Yabancı lidere göre otorite, bütün işleri bilen ve yapan, işletme hakkında bilgili bir kişi olunmasından kaynaklanan ve bu yüzden itibar görülmesinden gelmekte olan bir durum iken; Türk lider, biraz otoritenin gerektiğini, ancak hükmetmenin çok yanlış ve tehlikeli bulunduğunu belirtmiştir. Aslında Kendini Koruyucu Liderlik (KKL) açısından GLOBE’de elde edilen sonuçlara bakıldığında, her iki bölgenin de yüksek dereceleri aldığı görülmektedir (Bkz. Tablo-15).

Ancak Kendini Koruyucu Liderlik (KKL)’de Türkiye, her ne kadar bölge olarak en yüksek dereceyi elde ettiği liderlik türü gibi görünse de, aldığı 3.57’lik derecesiyle bölgenin en düşük derecesine sahip iki ülkeden biridir. Avrupa ülkelerine göre özellikle German Avrupası ile kıyaslandığında daha düşük seviyelerde olması arzulanabilir. Bunda en çok etken olan güç mesafesi ile otonominin toplumsal açıdan yüksek oluşudur. Ancak Acuner ve İlhan’ın da üzerinde durduğu gibi elde edilen bulgular, ortaklaşa davranışı sergileyen toplumların doğasına uygundur.

Kurumların, itibar bileşenleri sıralamalarındaki yerleri ile liderlerin demografik nitelikleri arasındaki ilişkilere bakıldığında; liderlerin yaşları, CEO’luk deneyimleri ve buldukları yerlerdeki CEO’luk deneyimleri açısından ilişkiler anlamlı değildir. Ancak dikkatleri çeken nokta ise, kurumsal itibar bileşenlerinden sekizi ile liderlerin eğitim düzeyleri arasında anlamlı düzeyde ilişkinin görülmesidir. Ek-6’yı Tablo-16 kapsamında incelediğimizde, genelde şirket kodları 1 ila 11 arasındakilerin itibar bileşenlerine yönelik sıralamalarda yer aldıkları görülmektedir. Bu kurumların özelliklerine baktığımızda ise %27.27’si uluslararası markaların Türkiye temsilcileri, %27.27’si holding kuruluşları ve %45,45’i de global marka olma yolunda olan Türk markalarına aittir. Bu kurumların başında olan liderlerin özelliklerine baktığımızda ise %54,55’i lisans iken, %45,45’i de lisansüstü eğitim seviyesine sahiptir.



**Tablo-16:** Liderlerin Bazı Demografik Nitelikleri ile Kurumların Kurumsal İtibar Bileşenlerine Yönelik Sıralamalardaki Yerleri Arasındaki İlişki

DEĞİŞKENLER		Yaş	Eğitim	CEOD	BYCEOD
Uluslararası Pazara Entegrasyon (UPE)	r N	-,017 120	,215* 138	,151 138	-,029 138
Yönetim Kalitesi (YK)	r N	-,084 120	,019 138	,057 138	,014 138
Çalışana Sunulan Haklar/Ekonomi ve İşgücüne Katkısı (ÇSH/EİK)	r N	-,044 120	,189* 138	,015 138	-,059 138
Ücret Politikası ve Seviyesi (ÜPS)	r N	,010 120	,198* 138	,089 138	-,016 138
Yönetim ve Şirket Şeffaflığı (YŞŞ)	r N	-,084 120	-,002 138	,087 138	,023 138
Çalışanların Niteliklerini Geliştirme (ÇNG)	r N	,001 120	,122 138	,096 138	-,014 138
Bilgi ve Teknoloji Yatırımı (BTY)	r N	,028 120	,123 138	-,001 138	-,066 138
İletişim ve Halkla İlişkiler (İHİ)	r N	,113 120	,113 138	,032 138	,077 138
Rekabette Etik Davranma (RED)	r N	-,019 120	,088 138	,042 138	-,063 138
Çalışan Memnuniyeti (ÇM)	r N	-,031 120	,073 138	,071 138	,013 138
Yeni Ürün Geliştirme (YÜG)	r N	,068 120	,198* 138	,098 138	-,087 138
Müşteri Memnuniyeti (MM)	r N	,092 120	,243** 138	,103 138	-,105 138
Pazarlama ve Satış Stratejisi (PSS)	r N	,026 120	,191* 138	,149 138	-,001 138
Hizmet ve Ürün Kalitesi (HÜK)	r N	,112 120	,202* 138	,027 138	-,106 138
Çalışan Nitelikleri (ÇN)	r N	,037 120	,106 138	,086 138	-,070 138
Finansal Sağlamlık (FS)	r N	-,018 120	,183* 138	,001 138	,022 138
Toplumsal Sorumluluk (TS)	r N	-,023 120	-,038 138	,149 138	-,007 138
Yatırımcıya Değer Yaratma (YDY)	r N	-,009 120	,057 138	,095 138	-,075 138

(\*p< 0,05 ; \*\*p< 0,001 düzeylerinde anlamlıdır.)

Kurumsal itibar için stratejik öneme sahip olan Uluslararası Pazara Entegrasyon (UPE), Yeni Ürün Geliştirme (YÜG), Hizmet ve Ürün Kalitesi (HÜK), MM ve Pazarlama ve Satış Stratejisi (PSS) bileşen sıralamalarının birarada ele alınarak değerlendirilmesi uygundur. Pozitif yönlü ve p<0,05 düzeyinde anlamlılık kuvvetine sahip olan Uluslararası Pazara Entegrasyon (UPE), Yeni Ürün Geliştirme (YÜG), Pazarlama ve Satış Stratejisi (PSS) ve Hizmet ve Ürün Kalitesi (HÜK) bileşenleri ile liderlerin eğitim düzeyleri arasındaki ilişkilerin, bir anlamda benzer olması yönünden birbirlerini bütünler nitelikte olduğu söylenebilir. Sadece Müşteri Memnuniyeti (MM) ile liderlerin eğitim düzeylerinde daha kuvvetli bir doğrusal ilişki söz konusudur. Ek-6'da 6 yılda Uluslararası Pazara Entegrasyon (UPE)

bileşeninde 4 kez ilk sırayı alan firmanın, Hizmet ve Ürün Kalitesi (HÜK)'de 4 ve Pazarlama ve Satış Stratejisi (PSS)'de 5 kez birinciliği elde ettiği, Müşteri Memnuniyeti (MM)'de ise 3 kez ikinci olduğu görülmüştür. Bu firma, uluslararası bir markadır ve lideri de yabancı uyrukludur. Yine altı yılda Uluslararası Pazara Entegrasyon (UPE)'de 2 kez birinciliği ve Pazarlama ve Satış Stratejisi (PSS)'de de 2 kez ikinciliği alan firmanın, uluslararası marka sahip olduğu, ancak yöneticisinin Türk olduğu; Müşteri Memnuniyeti (MM)'de 1 kez birincilik ile 2 kez ikincilik, 2 şer kere Yeni Ürün Geliştirme (YÜG)'de ve Hizmet ve Ürün Kalitesi (HÜK)'de ikincilik ile Pazarlama ve Satış Stratejisi (PSS)'de 3 kez üçüncülüğü alanın ise, yerli bir markaya ve Türk lidere sahip olduğu görülmüştür. Bütün bu kurumların liderlerinin ortak özelliği, lisans seviyesinde eğitime sahip olmalarıdır. Bu göstergeler bize stratejik önem taşımaları sebebiyle bahsedilen bileşenler için liderlerin eğitim düzeylerinin, piyasayı okuyarak değerlendirerek hızlı karar alıp rakabete yön verebilecek stratejileri geliştirecek boyutta olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla bahsedilen bileşenler bazında özellikle uluslararası markalara ait kurumların liderlerinin, itibara yön verici bir pozisyonu üstlendikleri de söylenebilir.

Liderlik özellikleri bağlamında yaklaşıldığında ise etkin bir liderlik uygulamasını gerektiren bileşen olarak Uluslararası Pazara Entegrasyon (UPE) ve Pazarlama ve Satış Stratejisi (PSS) dikkatleri çekmektedir. Kültürel değerlerin etkin liderliğe yansması ise performans ve gelecek yönelimlilik boyutuyla olmaktadır. Bu yönden bakıldığında, Kültürel Liderlik Teorisi (KLT)'ne göre kültürel boyut değerleri açısından Karizmatik Değer Temelli Liderlik (KDTL), Takım Yönlü Liderlik (TYL) ve İnsan Yönelimli Liderlik (İYL)'in her iki yönelimliği de bünyesinde bulundurduğunu, Katılımcı Liderlik (KL) ve Özerk Liderlik (ÖL)'in ise sadece performans yönelimliği kapsadığını görmekteyiz (Javidan, House ve Dorfman, 2004). Türkiye'deki liderlerin bireysel anlamda performans ve gelecek yönelimlilik noktasındaki kültürel boyut değerlerinin oluşumunda, eğitim düzeylerinin etkili olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü Uluslararası Pazara Entegrasyon (UPE) ile Pazarlama ve Satış Stratejisi (PSS) bileşenleriyle liderlerin eğitim düzeyleri arasındaki olumlu ilişki, bunu destekler niteliktedir. Yeni Ürün Geliştirme (YÜG) açısından ise, global etkilerle beraber rekabet şartlarının yanı sıra liderlerin aldıkları eğitimin, uygulamaya ve keşfetmeye yönelik pozitif bir yansıma yaratmış

olduğudur. Ayrıca Türkiye'nin içinde yer aldığı grubun geleceğe yönelimli olmada düşük dereceye, ancak performans yönelimli olmada orta düzeye sahip olması (Bkz. House, 2004: 193), liderlerin performans yönelimli bir düşünce yapısına sahip olduklarını da göstermektedir. Dolayısıyla Türk liderlerinin sahip oldukları eğitim düzeyi, performans yönelimli olma noktasındaki düşünce yapısını besleyen en büyük etken olarak görülebilir.

Çalışana Sunulan Haklar/Ekonomi ve İşgücüne Katkısı (ÇSH/EİK) -Kurumsal İtibar Sıralamalarında ilk önceleri Çalışanlara Sunulan Hak ve İmkanlar olarak değerlendirilen bileşenin, son iki yılda Ekonomiye ve İşgücüne Katkısı adıyla değerlendirildiği görüldüğünden bu şekilde adlandırılmıştır- ile Ücret Politikası ve Seviyesi (ÜPS) bileşenlerine yönelik sıralamalardaki yerleri ile liderlerin eğitim düzeyleri arasında, doğru yönlü  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Ek-6'ya göre 6 yıl içerisinde Çalışana Sunulan Haklar/Ekonomi ve İşgücüne Katkısı (ÇSH/EİK) bileşeninde, iki kez biri yerli diğeri uluslararası markaya sahip iki firmanın birinciliği aldığı görülmektedir. İkinciliğin ise her yıl farklı bir şirket tarafından alınmış ve üçüncülüğü de 3 kez bir holding tarafından alındığı tespit edilmiştir. Bu kurumların başlarında Türk liderleri yer almaktadır ve eğitim düzeyleri lisans seviyesindedir. Ücret Politikası ve Seviyesi (ÜPS) için Ek-6'ya bakıldığında; genellikle ilk sıraya 4 kez, ikinci sıraya 2 kez ve üçüncü sıraya 3 kez yerleşen firmaların, uluslararası markalara sahip olmaları dikkatleri çekmektedir. Bu liderlerden ikisi lisans, biri lisansüstü eğitim seviyesindedir ve ikisi Türk'tür. Bilhassa uluslararası kuruluşların bölge temsilcilerini atarken aradıkları niteliklerden biri olarak eğitim seviyesinin olması, Ücret Politikası ve Seviyesi (ÜPS) ile liderlerin eğitim seviyeleri arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkileyen unsurlardan biri olabileceği düşünülebilir. Ayrıca liderlerin sahip olduğu eğitim alanları ve düzeylerinin, kurumlarının işgücü piyasaları üzerinde çekici olma bağlamındaki etkilerinin piyasayı şekillendirmeye yönelik uygulamalarına da yön verdiğini göstermektedir. Toplumsal anlamda ise insan yönelimlilik değerlerinin ve Türkiye'deki kişi başına düşen milli gelir seviyesi, askeri ücret rakamları, işsizlik oranları gibi verilerin, özellikle ülke ekonomisi ve işgücü piyasalarını iyileştirmeye katkıda bulunma çerçevesinde Ücret Politikası ve Seviyesi (ÜPS) bileşeni üzerinde de etkili olabileceği söylenebilir. Doğal olarak bu göstergelerin hepsiyle birlikte

liderlerin eğitim düzeylerinin, Türkiye'nin ve Global ekonominin şekillenmesinde kurumlarına düşen yükümlülükleri yerine getirmeleri ve sistemin işleyişini sağlama noktasında farkındalık yaratan bir etkiyi sağladıklarını göstermektedir. Bir anlamda bu ilişkinin, kişilerin eğitim düzeyleri ile farkındalık düzeyleri arasındaki ilişkinin bir yansıması olduğu söylenebilir.

**Tablo-17:** Bölgesel Bağlamda Toplumların İnsan Yönelimlilik Uygulamalarına İlişkin Dereceleri ile Liderlik Türleri Dereceleri Arasındaki İlişki

BÖLGELER	İnsan Yönelimlilik Uygulamaları			Liderlik Türleri					
	N	Ort	SP	KDTL	TYL	KL	İYL	ÖL	KKL
Anglo	7	4.20	0.49	H	M	H	H	M	L
German Avrupası (Almanca Konuşulan Ülkeler)	5	3.55	0.27	H	M/L	H	M	H/H	L
Latin Amerika	10	4.03	0.32	H	H	M	M	L	M/H
Orta Doğu	5	4.36	0.30	L	L	L	M	M	H/H

**L:** En Düşük; **L:** Düşük; **M:** Orta; **H:** En Yüksek; **H:** Yüksek

(House ve diğerleri, 2004).

Toplumsal kültürel değerlerin yansıması şeklinde konuya baktığımızda ise; Türkiye'deki liderlerin, liderlik davranışları üzerinde insan yönelimlilik boyutunun kültürel açıdan etkisini de göstermektedir. Dört yabancı uyruklu liderden üçü ile Türk liderlerinin içinde yer aldıkları bölgesel grupların, liderlik türlerine ilişkin dereceleriyle sosyal kültürel değer derecelerine bakıldığında bu etkiyi daha net görmek mümkündür (Bkz. Tablo -17). Dört liderden üçünün yer aldığı toplumların insan yönelimlilik uygulamalarına ilişkin bölgesel bağlamdaki ortalamaları, genelde 4 düzeyindedir ve bunun 4 liderlik türüne kültürel açıdan pozitif bağlamda yansıdığı görülmektedir. Ancak Özerk Liderlik (ÖL)'de ise bunun, kültürel değer olarak tam ters yönde etkide bulunduğu; hem German Avrupası'nın hem de Orta Doğu'nun aldığı Özerk Liderlik (ÖL) derecelerinden anlaşılabilir. Doğal olarak liderlerin davranışları ve uygulamaları üzerindeki bu kültürel etkiler, onların almış oldukları eğitimin yani ülkelerindeki yerleşik eğitim sistemlerinin bir ürünü olarak yansımaktadır.

Finansal Sağlamlılık (FS) bileşeni sıralamalarıyla liderin eğitim düzeyleri arasındaki ilişkinin  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı ve doğrusal yönde olması, liderlerin

finansal piyasalar ve stratejiler konusundaki hakimiyetlerini de yansıtmaktadır. Altı yıl boyunca iki kez birinciliği ve ikinciliği alan firmalar uluslararası firmalardır. Üçüncülüğü ise 3 kez alan ünlü bir aileye ait olan holding kuruluşudur (Bkz. Ek-6). Bunların liderlerinden sadece biri yabancı uyruklu olup, diğerleri Türk'tür. Ancak Türk liderlerin 2'si de lisansüstü eğitim almışlardır. Bu gösteriler ise bilhassa uluslararası markaya sahip olan kuruluşların, CEO'larını belirlerken eğitim düzeylerine ve piyasaları değerlendirip, hızlı analiz yapacak kadar bilgili olmalarına önem verdiklerini bir kez daha göstermektedir. Ayrıca Türk toplumsal kültürel değerlerine yön veren belirsizlikten kaçınma düzeyi ile Türkiye'nin belirsizlik ortamına alışkın oluşu, yine daha önce belirtildiği gibi özellikle liderlerin seçiminde paydaş çıkarlarının korunması bakımından etki yaptığı söylenebilir.

Liderlerin medyada yer alma sıklıkları ile sahip oldukları bazı demografik nitelikler arasındaki korelasyona bakıldığında; birkaçı dışında hemen hemen bütün basında yer alma durumları ile toplamda yer alma sıklığı açısından Tablo-18'de belirtilen demografik özellikler bağlamında ilişkilerin söz konusu olduğu görülmektedir.

**Tablo-18:** Liderlerin Basında Yer Alma Durumları ile Bazı Demografik Nitelikleri Arasındaki İlişki

DEĞİŞKENLER		Yaş	Eğitim	CEO'luk Deneyimi (CEOD)	Bulunduğu Yerdeki CEO'luk Deneyimi (BYCEOD)
Basında Kurumsal Olarak Olumlu Yer Alma Sayısı (BK1+YAS)	r N	,179 120	-,051 138	,285** 138	,480** 138
Basında Kurumsal Olarak Olumsuz Yer Alma Sayısı (BK1-YAS)	r N	,217* 120	-,161 138	,344** 138	,432** 138
Basında Kişisel Olarak Olumlu Yer Alma Sayısı (BK2+YAS)	r N	,346** 120	-,387** 138	,388** 138	,620** 138
Basında Kişisel Olarak Olumsuz Yer Alma Sayısı (BK2-YAS)	r N	,296** 120	-,062 138	,252** 138	,181* 138
Basında Kurumsal Olarak Paydaş Algılamasına Göre Değişen Durumlarda Yer Alma Sayısı (BK1PADDYAS)	r N	,332** 120	-,213* 138	,364** 138	,490** 138
Basında Kişisel Olarak Paydaş Algılamasına Değişen Durumlarda Yer Alma Sayısı (BK2PADDYAS)	r N	,362** 120	-,374** 138	,376** 138	,499** 138
Basında Toplam Yer Alma Sayısı (BTYAS)	r N	,293** 120	-,198* 138	,383** 138	,632** 138

(\*p< 0,05 ; \*\*p< 0,001 düzeylerinde anlamlıdır.)

Öncelikle liderlerin yaşı açısından bakıldığında; basında kişisel olumlu, kişisel olumsuz, kurumsal olarak paydaş algılarına göre değişen ile kişisel olarak

paydaş algılarına göre değişen ve toplam bakımından basında yer alma sıklığı yönüyle liderlerin yaşları arasında  $p < 0,001$  düzeyine kuvvetli ve doğru yönlü bir ilişkinin olduğu görülür. Sadece bir tane  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı ve doğru yönlü olan ilişki mevcuttur. Bu ilişki, basında kurumsal olarak olumsuz yer alma ile liderlerin yaşları arasındaki korelasyondur. Basında yer alma ile ilgili belirtilen kategorilerin CEO'luk deneyimi ile olan ilişkilerine bakıldığında ise, bütün kategoriler için  $p < 0,001$  anlamlılık düzeyinde doğru yönlü bir ilişkinin söz konusu olduğu görülmektedir. Aynı kategorilerin, liderlerin bulunduğu yerlerdeki CEO'luk deneyimleriyle olan korelasyonlarda bir kategori haricinde –ki sadece o,  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyindedir- doğru yönlü kuvvetli ilişkilerin olduğunu göstermektedir. Ayrıca liderlerin Tablo-12'de yer alan demografik niteliklerine bakıldığında; 3 yabancı uyruklu liderin yaşlarının belirlenemediği, geri kalanların %15'inin 40-49, %65'nin 50-59 ve %20'sinin 60-69 yaş grupları içerisinde oldukları görülmektedir. Ayrıca liderlerin CEO'luk deneyimi bakımından; % 60,87'sinin 1-10 yıl ve % 39,13'ünün 10 yılın üstünde iken; buldukları yerlerdeki CEO'luk deneyimlerinde ise sadece % 8,70'i 10 yılın üstünde olduğu belirlenmiştir. Buldukları yerdeki CEO'luk deneyimleri 1-10 yıl olanlardan % 28,57'sinin deneyimleri 2 yıl iken, % 19,05'inin 9 yıldır. Geriye kalanların % 47,62'sinin 3-8 yıl arasında deneyime sahip oldukları söylenebilir. Bu açıdan elde edilen bulgulara göre belirtilen bağlamdaki tüm ilişkiler, bir anlamda birbirlerini doğrular niteliktedir. Bu göstergeler, liderlerin çok genç yaşta ve deneyimsiz olmadıklarını gösterirken; aynı zamanda buldukları işyerlerindeki CEO'luk deneyimlerinin ise genelde yeterli güvenilirliği paydaşlar üzerinde sağlayacak düzeyde olduğunu ve basını bu anlamda olumlu kullandıklarını ortaya koymaktadır.

Ancak CEO'ların eğitim düzeyleri ile belirlenen basın kategorilerinden bazılarıyla aralarındaki ilişkilerin ters yönlü oldukları dikkatleri çekmektedir. Bilhassa basında kişisel olarak olumlu yer alma ve paydaş algılamasına göre değişen durumlarda yer alma kategorileriyle liderlerin eğitim düzeyleri arasındaki ters ilişkinin kuvveti, aynı yönlü diğer kategorilerle olan ilişkilerin kuvvetine göre oldukça fazladır. Aslında liderlerle yapılan görüşmelerde bu noktayı Türk lider şu şekilde vurgulamıştır: “Evet, bir kere medya da görünür olmanın önemli olduğuna inanıyorum. Önce tanınırlığı yaratmak lazım, bilinirliği yaratmak lazım. Sonra itibar

onun üzerine inşa ediliyor. Dolayısıyla burada iki husus var diye düşünüyorum. Bir tanesi, bu ilişkinin yani medya daki görünürlüğün frekansı önemli. Ne kadar sık yapıyorsunuz? İlk bilinirlikte bunu daha sık yapmak lazım. Ondan sonra daha dengeli yapmak lazım. Abartmamak lazım olduğunu düşünüyorum.” Türk liderinin bahsettiği bu durum, liderlerin aldıkları eğitim seviyesinin, basında kişisel bağlamda olumlu ya da paydaşlarca farklı algılanabilecek pozisyonlarda yer alma noktasından kaçındıklarını göstermektedir.

### 3.2.2 Liderin Görünürlüğü

Araştırmanın ikinci boyutu olarak üçüncü ayağı oluşturan liderin görünürlüğü, kısaca liderlerin medyadaki görünürlüklerinin kurumsal itibar üzerinde herhangi bir etki yaratıp yaratmadığını belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda yapılan basın haberlerinin taranması ve içerik analizine tabi tutulması sonucunda elde edilen veriler ile Capital dergisinin 2003-2008 yılları arasında “En Beğenilenler” olarak yayınladığı araştırma sonuçları arasındaki ilişkilere, aşağıda verilen  $H_2$  hipotezi ve onun alt hipotezleri bağlamında korelasyon analizi aracılığıyla bakılmıştır.

*H<sub>2</sub>: Liderlerin basında yer almaları ile kurumsal itibar arasında ilişki vardır.*

Analizine bakılan değişkenler ile elde edilen sonuçlar, Tablo-19’da özetlenmiştir. Tablodan da anlaşılacağı üzere kurumsal itibar sıralamaları ile liderlerin basında yer alma sıklıkları arasında herhangi bir ilişki bulunmaz iken, kurumsal itibar bileşenleri sıralamalarından bazıları ile liderlerin basında kurumsal açıdan olumlu/olumsuz/paydaş algılamasına göre değişen durumlarda yer alma sıklıkları, kişisel açıdan olumlu/olumsuz/paydaş algılamasına göre değişen durumlarda yer alma sıklıkları ile toplam basında yer alma sıklıkları arasında ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.

*H<sub>2a</sub>: Kurumsal itibar bileşenlerinden Uluslararası Pazara Entegrasyon (UPE) bileşeni sıralamaları ile liderlerin basında yer almaları arasında ilişki bulunmaktadır.*

Yukarıda verilen hipotez bağlamında korelasyon bulgularını incelediğimizde, Uluslararası Pazara Entegrasyon (UPE) bileşeni sıralamaları ile liderlerin basında kurumsal açıdan olumlu ( $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde) ile olumsuz ( $p < 0,001$

anamlılık düzeyinde) yer alma bağlamında doğru yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür. Analizlere göre liderlerin, diğer belirtilen şekillerde basında yer alma boyutlarıyla Uluslararası Pazara Entegrasyon (UPE) bileşeni sıralamaları arasında, anlamlı ilişkilerin olmadığı görülmektedir. Kurumların uluslararası pazara girişlerinde global boyuttaki paydaşlarına kendilerini olumlu yönde tanıtmaya ve güvenilirliklerini sağlamaya çalışmaları, onların uluslararası pazara entegrasyon çabalarının olumlu algılanmasına sebebiyet vermektedir. Özellikle korelasyon sonuçlarına bu durumun yansıması, ilişkilerin kuvveti yönüyle net olarak görülmektedir.  $H_{2a}$ , bu yönüyle kurumsal açıdan olumlu ya da olumsuz olan her haberin, global paydaşlar üzerindeki etkisini hesap ederek liderlerin basında yer almaya özen göstermelerinin gerekliliğini ortaya koyan iyi bir göstergedir.

*H<sub>2b</sub>: Kurumsal itibar bileşenlerinden Yönetim Kalitesi (YK) bileşeni sıralamaları ile liderlerin basında yer almaları arasında ilişki bulunmaktadır.*

Yönetim Kalitesi (YK) bileşeni ile liderlerin basında kurumsal olarak olumlu yer almalarında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki ( $p<0,001$ ) söz konusu iken, aynı zamanda yine doğrusal yönlü olarak basında kurumsal olarak olumsuz yer almaları arasında  $p<0,05$  düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. Bu bileşende de önceki bileşende olduğu gibi, liderlerin basında diğer yer alma boyutlarıyla aralarında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Her iki yönden de liderlerin kurumsal anlamda basında yer almaları, onların yönetimlerinin kalitesiyle ilişkilendiriliyor olsa da; asıl etkileyenin, liderlerin kurumsal anlamda basında olumlu yer alma sıklıkları olduğu korelasyon analizi sonuçlarından anlaşılmaktadır.

*H<sub>2c</sub>: Kurumsal itibar bileşenlerinden Çalışana Sunulan Haklar/Ekonomi ve İşgücüne Katkısı (ÇSH/EİK) bileşeni sıralamaları ile liderlerin basında yer almaları arasında ilişki bulunmaktadır.*

$H_{2c}$  hipotezine yönelik olarak Tablo-19'daki boyutlar açısından herhangi bir ilişkiye rastlanmadığından reddedilmiştir.



**Tablo-19: Kurumsal İtibar Bileşenleri Sıralamaları ile Liderlerin Basında Görülme Sıklıkları Arasındaki İlişki**

DEĞİŞKENLER		Basında Kurumsal Olarak Olumlu Yer Alma Sayısı (BK1+YAS)	Basında Kurumsal Olarak Olumsuz Yer Alma Sayısı (BK1-YAS)	Basında Kişisel Olarak Olumlu Yer Alma Sayısı (BK2+YAS)	Basında Kişisel Olarak Olumsuz Yer Alma Sayısı (BK2-YAS)	Basında Kurumsal Olarak Paydaş Algılamasına Göre Değişen Durumlarda Yer Alma Sayısı (BK1PDADYAS)	Basında Kişisel Olarak Paydaş Algılamasına Göre Değişen Durumlarda Yer Alma Sayısı (BK2PDADYAS)	Basında Toplam Yer Alma Sayısı (BTYAS)
Sıralamadaki Yer i (SY)	r N	,062 138	,010 138	,164 138	-,025 138	-,012 138	,105 138	,112 138
Uluslararası Pazar Entegrasyon (UPE)	r N	,192* 138	,251** 138	-,037 138	,057 138	,158 138	-,073 138	,122 138
Yönetim Kalitesi (YK)	r N	,251** 138	,191* 138	-,110 138	,029 138	,146 138	-,113 138	,136 138
Çalışana Sunulan Haklar/Ekonomi ve İşgücüne Katkısı (ÇSH/EİK)	r N	,103 138	,125 138	-,099 138	-,015 138	,114 138	-,111 138	,033 138
Ücret Politikası ve Seviyesi (ÜPS)	r N	,148 138	,140 138	-,052 138	-,029 138	,205* 138	-,108 138	,087 138
Yönetim ve Şirket Şeffaflığı (YŞŞ)	r N	,212* 138	,195* 138	-,032 138	,000 138	,136 138	-,077 138	,132 138
Çalışanların Niteliklerini Geliştirme (ÇNG)	r N	,144 138	,166 138	-,134 138	,015 138	,174* 138	-,109 138	,059 138
Bilgi ve Teknoloji Yatırımı (BTY)	r N	,007 138	-,056 138	-,162 138	-,008 138	-,043 138	-,122 138	-,075 138
İletişim ve Halkla İlişkiler (İHİ)	r N	,166 138	,082 138	-,007 138	,031 138	,159 138	-,086 138	,106 138
Rekabette Etik Davranma (RED)	r N	,183* 138	,131 138	-,128 138	,029 138	,124 138	-,116 138	,079 138
Çalışan Memnuniyeti (ÇM)	r N	,242** 138	,228** 138	-,070 138	,027 138	,192* 138	-,108 138	,148 138
Yeni Ürün Geliştirme (YÜG)	r N	,058 138	,018 138	-,098 138	,040 138	,045 138	-,083 138	-,009 138
Müşteri Memnuniyeti (MM)	r N	,146 138	,185* 138	-,053 138	,093 138	,151 138	-,114 138	,081 138
Pazarlama ve Satış Stratejisi (PSS)	r N	,200* 138	,160 138	-,055 138	,068 138	,083 138	-,085 138	,110 138
Hizmet ve Ürün Kalitesi (HÜK)	r N	,188* 138	,160 138	-,125 138	,078 138	,102 138	-,116 138	,082 138
Çalışan Nitelikleri (ÇN)	r N	,226** 138	,194* 138	-,083 138	-,005 138	,123 138	-,119 138	,123 138
Finansal Sağlamlık (FS)	r N	,208* 138	,215* 138	-,089 138	,003 138	,113 138	-,116 138	,110 138
Toplumsal Sorumluluk (TS)	r N	,119 138	,080 138	-,113 138	-,025 138	,148 138	-,082 138	,042 138
Yatırımcıya Değer Yaratma (YDY)	r N	,086 138	,112 138	-,093 138	-,018 138	,031 138	-,092 138	,014 138

(\*p&lt; 0,05 ; \*\*p&lt; 0,001 düzeylerinde anlamlıdır.)

*H<sub>2d</sub>: Kurumsal itibar bileşenlerinden Ücret Politikası ve Seviyesi (ÜPS) bileşeni sıralamaları ile liderlerin basında yer almaları arasında ilişki bulunmaktadır.*

Ücret Politikası ve Seviyesi (ÜPS) bileşeni sıralamaları ile liderlerin basında kurumsal olarak paydaş algılarına göre değişen algılamalara sebebiyet verecek durumda yer almaları arasında  $p<0,05$  düzeyinde doğru yönlü bir ilişki olmasının dışında, liderlerin basında diğer yer alma şekilleriyle ilişkili boyutlarda hiçbir anlamlı ilişki bulunamamıştır. Özellikle değişik kurum paydaşlarınca farklı algılanabilecek kurumsal haberlerde liderlerin yer almalarının, sadece ilgili paydaş grubunun algılamalarını değil, aynı zamanda diğer paydaş gruplarının da algılamalarını etkileyebileceği ve kurumu Ücret Politikası ve Seviyesi (ÜPS) boyutuyla değerlendirenler üzerinde de etki yaratacağını göstermesi yönüyle bu ilişki önem arz etmektedir.

*H<sub>2e</sub>: Kurumsal itibar bileşenlerinden Yönetim Şirket Şeffaflığı (YŞŞ) bileşeni sıralamaları ile liderlerin basında yer almaları arasında ilişki bulunmaktadır.*

Yapılan analizler sonucunda Yönetim ve Şirket Şeffaflığı (YŞŞ) sıralamaları ile liderlerin basında kurumsal olarak hem olumlu hem de olumsuz yer almaları arasında pozitif yönlü  $p<0,05$  düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ancak bu bileşenlerle basında diğer yer alma kategorileri arasında hiçbir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Aslında bu sonuçlar; kurumların Yönetim ve Şirket Şeffaflığı (YŞŞ) düzeylerinin, liderlerce basına nasıl yansıtıldığıyla ve bunun, kurumu değerlendirenlerin üzerinde yarattığı etkiyle doğrudan ilişkili olabilir.

*H<sub>2f</sub>: Kurumsal itibar bileşenlerinden Çalışanların Niteliklerini Geliştirme (ÇNG) bileşeni sıralamaları ile liderlerin basında yer almaları arasında ilişki bulunmaktadır.*

Çalışanların Niteliklerini Geliştirme (ÇNG) bileşeni sıralamalarıyla liderlerin basında hem kişisel hem de kurumsal olarak etki bağlamında, sadece bir durumla olumlu ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişki, Çalışanların Niteliklerini Geliştirme (ÇNG) bileşen sıralamalarının liderlerin basında kurumsal olarak kurumlarının paydaşlarınca değişik algılanabilecek durumlarda yer alma sıklıklarıyla arasındaki  $p<0,05$  düzeyinde pozitif yönlü olan ilişkidir. Liderlerin farklı paydaşlarca

değişik algılanabilecek düzeyde kurumsal mesajları verecek biçimde basında yer almaları; özellikle ilgili paydaş gruplarının, kuruma yönelik beklentilerini şekillendirmelerinde etken bir faktör olduğunu göstermesi açısından bu ilişki önem taşımaktadır.

*H<sub>2g</sub>: Kurumsal itibar bileşenlerinden Bilgi ve Teknoloji Yatırımı (BTY) bileşeni sıralamaları ile liderlerin basında yer almaları arasında ilişki bulunmaktadır.*

Yapılan analizler sonucunda Bilgi ve Teknoloji Yatırımı (BTY) sıralamaları ile liderlerin, ilişki ve etki yönüyle hangi kategoride olursa olsun basında yer almaları arasında, anlamlı ve doğrusal ya da ters yönlü bir ilişki olmadığı görülmüş ve H<sub>2g</sub> reddedilmiştir.

*H<sub>2h</sub>: Kurumsal itibar bileşenlerinden İletişim ve Halkla İlişkiler (İHİ) bileşeni sıralamaları ile liderlerin basında yer almaları arasında ilişki bulunmaktadır.*

Aynı şekilde İletişim ve Halkla İlişkiler (İHİ) bileşeni sıralamaları ile liderlerin hem ilişki, hem de etki yönünden bütün kategoriler açısından basında yer almalarının, anlamlı ve doğrusal ya da ters yönde bir ilişkiyi doğurmadığı görüldüğünden H<sub>2h</sub> reddedilmiştir.

*H<sub>2i</sub>: Kurumsal itibar bileşenlerinden Rekabette Etik Davranma (RED) bileşeni sıralamaları ile liderlerin basında yer almaları arasında ilişki bulunmaktadır.*

Analizler sonucunda, sadece Rekabette Etik Davranma (RED) sıralamaları ile liderlerin basında kurumsal anlamda olumlu yer almaları arasında doğrusal boyutta anlamlı bir ilişki tespit edilebilmiştir (p<0,05 için). Liderlerin kurumsal anlamda olumlu basında yer almalarının, Rekabette Etik Davranma (RED) bileşeni sıralamalarında dikkate alınan önemli unsurlardan biri olduğunu göstermektedir.

*H<sub>2j</sub>: Kurumsal itibar bileşenlerinden Çalışan Memnuniyeti (ÇM) bileşeni sıralamaları ile liderlerin basında yer almaları arasında ilişki bulunmaktadır.*

Çalışan Memnuniyeti (ÇM)'ne ilişkin sıralamalar ile liderlerin basında kurumsal olarak hem olumlu hem olumsuz hem de paydaş algılarına göre değişen durumlarda yer alma sıklıkları arasında doğrusal yönlü anlamlı ilişkiler olduğu

görülmektedir. Ancak bunlardan kurumsal olarak olumlu ve olumsuz yer alma boyutlarının,  $p < 0,001$  düzeyinde anlamlılığa sahip olması dikkatleri çekmektedir. Paydaş algılamalarına göre değişen durumlarda yer alma sıklığında ise anlamlılık  $p < 0,05$  düzeyindedir. Bütün bu göstergeler; etki yönüyle hangi düzeyde olursa olsun liderlerin basında kurumsal anlamda yer almalarının, Çalışan Memnuniyeti (ÇM) ile ilişkilendirildiğini göstermektedir.

*H<sub>2j</sub>: Kurumsal itibar bileşenlerinden Yeni Ürün Geliştirme (YÜG) bileşeni sıralamaları ile liderlerin basında yer almaları arasında ilişki bulunmaktadır.*

Bu bileşen sıralamalarıyla liderlerin basında ister kurumsal isterse de kişisel açıdan olumlu, olumsuz ya da paydaş algılamalarına göre değişen durumlarda yer almaları arasında hiçbir bağlantının olmadığı, Tablo-19'daki sonuçlardan anlaşılmaktadır. Bu sebeple H<sub>2j</sub> hipotezi red edilmiştir.

*H<sub>2k</sub>: Kurumsal itibar bileşenlerinden Müşteri Memnuniyeti (MM) bileşeni sıralamaları ile liderlerin basında yer almaları arasında ilişki bulunmaktadır.*

Müşteri Memnuniyeti (MM) bileşeni sıralamaları ile sadece liderin basında kurumsal olarak olumsuz yer almaları arasında doğru yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$  için). Elde edilen bu bulgu; liderlerin herhangi bir şekilde basında kurumsal açıdan olumsuz yer almasının, Müşteri Memnuniyeti (MM) üzerinde olumsuz etki yaptığını göstermektedir. Özellikle müşterilerin kurumsal anlamdaki herhangi bir olumsuzluktan çabuk etkilenip tepki verecekleri göz önüne alındığında, bu ilişkinin anlamlı çıkması normal karşılanabilir. Bu sebeple elde edilen sonuç; kurumsal anlamda değerlendiricilerin, herhangi bir olumsuzluktan müşterilerin memnun olamayacaklarını göz önünde bulundurduklarını da işaret etmektedir.

*H<sub>2l</sub>: Kurumsal itibar bileşenlerinden Pazarlama ve Satış Stratejisi (PSS) bileşeni sıralamaları ile liderlerin basında yer almaları arasında ilişki bulunmaktadır.*

Bu bileşen sıralamaları ile sadece liderlerin basında kurumsal olarak olumlu yer almaları arasında  $p < 0,05$  düzeyinde doğrusal yönlü anlamlı bir ilişkinin söz konusu olduğu; diğerlerinde hiçbir anlamlı ilişkinin bulunmadığı Tablo-19'dan anlaşılmaktadır. Bu bulgu; pazarlama ve satış stratejilerinin bir gereği olarak

liderlerin kurumsal olarak basında yer almalarının, paydaşlar üzerindeki etkisiyle beraber itibar göstergelerine bu açıdan yansıtacağını açıkça göstermektedir. Ayrıca bu ilişki rakiplere karşı bir sinyal niteliği taşıması boyutuyla önem arz etmektedir.

*H<sub>2m</sub>: Kurumsal itibar bileşenlerinden Hizmet ve Ürün Kalitesi (HÜK) bileşeni sıralamaları ile liderlerin basında yer almaları arasında ilişki bulunmaktadır.*

Hizmet ve Ürün Kalitesi (HÜK) bileşeni sıralamaları ile yine sadece liderlerin kurumsal olarak basında yer almaları arasında  $p < 0,05$  düzeyinde doğrusal yönlü bir ilişki mevcuttur. Diğerlerinde herhangi bir anlamlı ilişki söz konusu değildir. Aslında bu bulgu, bir önceki bulguyla örtüşen bir ilişki yapısını işaret etmektedir. Çünkü liderlerin, kurumsal açıdan basında olumlu yer almaları, kurumun paydaşları ile değerleyicileri üzerinde hizmet ve ürün kaliteleri hakkındaki güvenilirliklerini de güçlendirici bir etki yaptığını göstermektedir. Yine bir sinyal olma yönüyle de dikkatleri çekmektedir.

*H<sub>2n</sub>: Kurumsal itibar bileşenlerinden Çalışan Nitelikleri (ÇN) bileşeni sıralamaları ile liderlerin basında yer almaları arasında ilişki bulunmaktadır.*

İtibar bileşenlerinden Çalışan Nitelikleri (ÇN)'e yönelik sıralamalar ile liderlerin kurumsal olarak hem olumlu hem de olumsuz olarak basında yer almaları arasında doğrusal yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Ancak bu ilişkilerden olumlu olanının, anlamlılık düzeyi daha yüksektir ( $p < 0,001$  düzeyinde). Her iki ilişkinin de birbiriyle örtüşen yönde bulunması; kurumu değerlendirenlerin, kurum çalışanlarının nitelikleriyle birlikte liderlerin basında kurumsal yönde hem olumlu hem de olumsuz yer almalarının değerlendirilerek bu bileşen sıralamalarını gerçekleştirdiklerini göstermesi yönüyle önem taşımaktadır.

*H<sub>2o</sub>: Kurumsal itibar bileşenlerinden Finansal Sağlık (FS) bileşeni sıralamaları ile liderlerin basında yer almaları arasında ilişki bulunmaktadır.*

İtibar bileşenlerinden en çok dikkatle takip edilen bir bileşen olarak firmaların Finansal Sağlık (FS) sıralamalarındaki yerleri ile sadece liderlerin basında kurumsal anlamda olumlu ve olumsuz yer almalarının arasında pozitif yönlü ( $p < 0,05$ ) anlamlı ilişkilere sahip olduğu tespit edilmiştir. Yine bu bileşen için elde edilen iki bulgu da, birbirleriyle örtüşmektedir. Kurumu değerlendirenlerce; liderin basında olumlu ya da olumsuz biçimde kurumu temsil etmelerinin, kurumlarının

finansal pozisyonuyla ilişkilendirildiğinin ve güvenilirliklerinin bir göstergesi olarak bunun kabul edildiğini yansıtmaktadır.

*H<sub>2ö</sub>: Kurumsal itibar bileşenlerinden Toplumsal Sorumluluk (TS) bileşeni sıralamaları ile liderlerin basında yer almaları arasında ilişki bulunmaktadır.*

Liderlerin basında yer almayla ilişkili her bir kategori için bu bileşen sıralamaları ile hiçbir anlamlı ilişki bulunamamıştır ve hipotez reddedilmiştir.

*H<sub>2p</sub>: Kurumsal itibar bileşenlerinden Yatırımcıya Değer Yaratma (YDY) bileşeni sıralamaları ile liderlerin basında yer almaları arasında ilişki bulunmaktadır.*

Bu bileşen sıralamaları ile yine liderlerin basında yer almalarıyla ilgili kategoriler bağlamında herhangi bir anlamlı ilişki bulunamamış ve hipotez reddedilmiştir.

### **3.2.3 Liderin Piyasalar Üzerindeki Etkisi**

Araştırmanın üçüncü ve dördüncüğü ayağını teşkil eden liderin piyasalar üzerindeki etkisine yönelik olarak aşağıda yer alan H<sub>3</sub> hipotezi geliştirilmiştir.

*H<sub>3</sub>: Liderlerin piyasalar üzerinde etkisi, kurumsal itibara yansımaktadır.*

Hipotezi test etmek için öncelikle liderlerin basında yer alma sıklıkları ile firmalarının hisse endeksleri ortalamalarının aralarındaki ilişkiye bakılmıştır. Daha sonra kurumsal itibar ve itibar bileşenleri sıralamalarıyla firmaların hisse endeksleri ortalamalarının aralarındaki korelasyon incelenmiştir. Bunun yanı sıra ayrıca yine kurumsal itibar ve itibar bileşenleriyle firmaların dönem sonundaki hisse değerleri ile ilk üç ay içerisindeki hisse değerleri arasındaki farkın yüzdesine bakılarak, itibar sıralamalarının piyasalar üzerindeki etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ayrıca görüşme yapılan liderlerin, liderlerin piyasalar üzerindeki etkileri konusuna ilişkin görüşleri de incelenmiş ve elde edilen bulgularla örtüşüp, örtüşmediğine bakılmıştır.

**Tablo-20:** Liderlerin Basında Yer Alma Sıklıkları ile Hisse Endeksleri Ortalamaları Arasındaki İlişki

DEĞİŞKENLER		Hisse Endeksleri Ortalamaları (HEO)
Basında Kurumsal Olarak Olumlu Yer Alma Sayısı (BK1+YAS)	r N	-,353** 74
Basında Kurumsal Olarak Olumsuz Yer Alma Sayısı (BK1-YAS)	r N	-,259* 74
Basında Kişisel Olarak Olumlu Yer Alma Sayısı (BK2+YAS)	r N	-,228 74
Basında Kişisel Olarak Olumlu Yer Alma Sayısı (BK2+YAS)	r N	-,120 74
Basında Kurumsal Olarak Paydaş Algılamasına Göre Değişen Durumlarda Yer Alma Sayısı (BK1PDADYAS)	r N	-,296* 74
Basında Kişisel Olarak Paydaş Algılamasına Göre Değişen Durumlarda Yer Alma Sayısı (BK2PDADYAS)	r N	-,127 74
Basında Toplam Yer Alma Sayısı (BTYAS)	r N	-,377** 74

(\*p< 0,05 ; \*\*p< 0,001 düzeylerinde anlamlıdır.)

Tablo-20'e bakıldığında, liderlerin basında yer alma durumları ve toplam yer alma sıklıkları ile firmalarının hisse endeksleri ortalamaları arasında ters yönlü 4 ilişkinin olduğu görülmektedir. Genel bağlamda basında liderlerin toplam yer alma sıklıkları ile firmalarının yıllık hisse endeksleri ortalamalarının, ters yönlü p<0,001 düzeyinde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Liderlerin basında yer alma durumları açısından bakıldığında ise; kurumsal olarak olumlu basında yer almaları ile firmalarının hisse endeksi ortalamaları arasında yine p<0,001 düzeyinde ters yönlü, kurumsal olarak basında olumsuz yer almaları ile firmalarının hisse endeksi ortalamaları arasında p<0,05 düzeyinde ters yönlü, kurumsal olarak paydaş algılamalarına göre değişebilecek durumlarda yer almaları ile firmalarının hisse endeksi ortalamaları arasında p<0,05 düzeyinde ters yönlü ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar, liderlerin kurumsal anlamda ister olumlu ister olumsuz isterse de paydaş algılamalarına göre değişen durumlarda olabilecek şekilde daha az basında yer aldıklarında kurumlarının hisse değerlerinin arttığına işaret etmektedir. Zaten liderlerin toplam basında yer alma sıklığı ile hisse değerleri endeksleri ortalamasına yönelik ilişkinin ters yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişkiyi gösteriyor olması da, bunu göstermektedir. Ayrıca elde edilen bu sonuçlar, Tablo-18'e yönelik bulunan sonuçları ve özellikle Türk liderin basında yer alma sıklığına ilişkin bahsettiği görüşlerini de destekler niteliktedir.

Yapılan görüşmelerde ise her iki lider piyasalar üzerinde etkilerinin olduğunu belirtmişlerdir. Özellikle Türk lider, yurtdışındaki firmalarda bu etkinin daha net

görüldüğünü vurgulamıştır ve “Türkiye’de daha önce söylediğim gibi kurumsallıkla öne çıkmamış firmalarda lideri CEO değil, başkan.....Daha net ol dersenez, Türkiye’de CEO’ların etkisini az ile yeterli arasında görüyorum. Çok çok görmüyorum. Çünkü daha kurumsallaşmamış olduğumuz için.” diyerek, bir anlamda Türkiye’de büyük aile işletmesi niteliğindeki kurumların başında bulunan aile üyelerinin/ailelerin ve uluslararası marka adlarının ya da bu markaların ana merkezlerinin başında bulunanların piyasalar üzerinde daha belirleyici bir etkiye sahip olduklarını kastetmektedir.

**Tablo-21:** Kurumsal İtibar ve Bileşenleri Sıralamaları ile Hisse Endeksleri Ortalamaları Arasındaki İlişki

DEĞİŞKENLER		Hisse Endeksleri Ortalamaları (HEO)
Sıralamadaki Yeri (SY)	r N	,350** 74
Uluslararası Pazara Entegrasyon (UPE)	r N	-,269* 74
Yönetim Kalitesi (YK)	r N	-,337** 74
Çalışana Sunulan Haklar/Ekonomi ve İşgücüne Katkısı (ÇSH/EİK)	r N	-,341** 74
Ücret Politikası ve Seviyesi (ÜPS)	r N	-,329** 74
Yönetim ve Şirket Şeffaflığı (YŞŞ)	r N	-,327** 74
Çalışanların Niteliklerini Geliştirme (ÇNG)	r N	-,321** 74
Bilgi ve Teknoloji Yatırımı (BTY)	r N	-,340** 74
İletişim ve Halkla İlişkiler (İHİ)	r N	-,385** 74
Rekabette Etik Davranma (RED)	r N	-,272* 74
Çalışan Memnuniyeti (ÇM)	r N	-,386** 74
Yeni Ürün Geliştirme (YÜG)	r N	-,267* 74
Müşteri Memnuniyeti (MM)	r N	-,310** 74
Pazarlama ve Satış Stratejisi (PSS)	r N	-,343** 74
Hizmet ve Ürün Kalitesi (HÜK)	r N	-,351** 74
Çalışan Nitelikleri (ÇN)	r N	-,345** 74
Finansal Sağlamlık (FS)	r N	-,335** 74
Toplumsal Sorumluluk (TS)	r N	-,318** 74
Yatırımcıya Değer Yaratma (YDY)	r N	-,265* 74

(\*p< 0,05 ; \*\*p< 0,001 düzeylerinde anlamlıdır.)

Liderin piyasalar üzerindeki etkilerinin kurumsal itibarla bağlantısı olup, olmadığını belirleyebilmek için kurumsal itibar ve itibar bileşenleri sıralamaları ile firmaların hisse değeri ortalamaları arasında ilişki bulunup bulunmadığına



bakılmıştır. Ayrıca itibar ve bileşen sıralamalarının genellikle Aralık ayında açıklandığı ve bu etkilerin ilk üç ay içinde yansıyor yansımadığını görmek amacıyla firmaların dönem sonu hisse endeksleri ile ilk üç aydaki hisse endeksleri arasındaki farkın yüzdesiyle ilişkilerine bakılmıştır. Bunlara ilişkin sonuçlar Tablo-21 ile Tablo-22’de gösterilmektedir.

**Tablo-22:** Kurumsal İtibar ve Bileşenleri Sıralamaları ile Sıralamadaki Firmaların İlk Üç Aylık Hisse Değerleriyle Yıllık Hisse Değerleri Arasındaki Farklarına Yönelik İlişki

DEĞİŞKENLER		Dönem Sonu Hisse Değeri ile 1'nci Ay Hisse Değeri Farkının Yüzdesi (DSHD1AHDFY)	Dönem Sonu Hisse Değeri ile 2'nci Ay Hisse Değeri Farkının Yüzdesi (DSHD2AHDFY)	Dönem Sonu Hisse Değeri ile 3'üncü Ay Hisse Değeri Farkının Yüzdesi (DSHD3AHDFY)
Sıralamadaki (SY)	r N	,127 72	,166 72	,092 72
Uluslararası Pazar Entegrasyon (UPE)	r N	-,149 72	-,200 72	-,155 72
Yönetim Kalitesi (YK)	r N	-,062 72	-,096 72	-,068 72
Çalışana Sunulan Haklar/Ekonomi ve İşgücüne Katkısı (ÇSH/EİK)	r N	-,072 72	-,105 72	-,067 72
Ücret Politikası ve Seviyesi (ÜPS)	r N	-,070 72	-,103 72	-,043 72
Yönetim ve Şirket Şeffaflığı (YŞŞ)	r N	-,046 72	-,091 72	-,057 72
Çalışanların Niteliklerini Geliştirme (ÇNG)	r N	-,210 72	-,244* 72	-,236* 72
Bilgi ve Teknoloji Yatırımı (BTY)	r N	-,140 72	-,174 72	-,124 72
İletişim ve Halkla İlişkiler (İHI)	r N	-,210 72	-,247* 72	-,202 72
Rekabette Etik Davranma (RED)	r N	-,045 72	-,118 72	-,109 72
Çalışan Memnuniyeti (ÇM)	r N	-,087 72	-,123 72	-,097 72
Yeni Ürün Geliştirme (YÜG)	r N	-,258* 72	-,283* 72	-,262* 72
Müşteri Memnuniyeti (MM)	r N	,107 72	,053 72	,129 72
Pazarlama ve Satış Stratejisi (PSS)	r N	-,197 72	-,245* 72	-,188 72
Hizmet ve Ürün Kalitesi (HÜK)	r N	-,189 72	-,236* 72	-,190 72
Çalışan Nitelikleri (ÇN)	r N	-,077 72	-,145 72	-,104 72
Finansal Sağlamlık (FS)	r N	,037 72	,004 72	,048 72
Toplumsal Sorumluluk (TS)	r N	-,102 72	-,136 72	-,095 72
Yatırımcıya Değer Yaratma (YDY)	r N	-,057 72	-,097 72	-,068 72

(\*p< 0,05 ; \*\*p< 0,001 düzeylerinde anlamlıdır.)

*H<sub>3a</sub>: Kurumsal itibar sıralamaları ile firmaların hisse değerleri ortalamaları arasında ilişki vardır.*

H<sub>3a</sub> hipotezi için yapılan analizlere göre kurumsal itibar sıralamaları ile firmaların hisse değerleri ortalamaları arasında pozitif yönde  $p < 0,001$  düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ortaya çıkan bu sonuç, kurumsal itibar sıralamalarının genel anlamda firmaların hisse değerleri ortalamaları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle yatırımcılar, itibar sıralamalarını da göz önüne alarak yatırımlarını şekillendirirken, kurumları değerlendirenler de firmaların hisse fiyatlarının ortalamalarına bakarak kurumları değerlendirmektedirler. Ancak bu ilişkinin pozitif yönlü olup, H<sub>3</sub> bağlamında firmaların hisse endeksleri ortalamaları ile liderlerin basında diğer şekillerde yer alma sıklıklarına ilişkin elde edilen sonuçlarla karşılaştırıldığında ise her iki ilişkinin birbirlerinin zıt yönde ve kuvvetli olması dikkatleri çekmektedir. Aslında elde edilen bu sonuçlar, liderlerin kendi adlarını ön plana çıkarmalarından daha çok kurumun adını ön plana çıkarmaya yönelik bir davranış sergilediklerinin de bir göstergesi olmaktadır. Ayrıca kurumsal itibar sıralamalarındaki yerleriyle dönem sonu hisse endeksleri ile ilk üç aylık hisse endeksleri aralarındaki farkın yüzdesi boyutuyla aralarındaki ilişkiye bakıldığında ise hiçbir anlamlı ilişkinin olmaması, kurumsal itibar sıralamalarının yarattığı etkilerin hemen yatırımcıların kararlarına yansımadığını ve doğal olarak da ilk üç aylık periyotta kurumların hisse fiyatları artışının kurumsal itibar sıralamalarıyla bağlantılı olmadığını göstermektedir.

Bu hipotez için bütün itibar bileşenleri kapsamında alt hipotezler oluşturulmuştur.

*H<sub>3b</sub>: Kurumsal itibar bileşenlerinden Uluslararası Pazara Entegrasyon (UPE) sıralamaları ile firmaların hisse değerleri ortalamaları arasında ilişki bulunmaktadır.*

H<sub>3b</sub> hipotezi, ters yönlü  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı bir ilişkiyi göstermektedir. Dolayısıyla 2007 Uluslararası Pazara Entegrasyon (UPE) sıralamalarında alt sıralarda yer alan firmaların hisse değerleri ortalamalarında üst sıralarda yer alan firmalara göre daha fazla artış olduğunu yansıtmaktadır. Bunun nedeni bu bileşen sıralamasında üst sıralarda yer alan firmaların, uluslararası pazara entegrasyon amacıyla gerçekleştirdikleri faaliyet ve yatırımların maliyetinin firmanın kârlılığı ile hisse fiyatları üzerindeki kısa dönemli etkisinden kaynaklanabileceği söylenebilir.

Çünkü uluslararası pazara entegrasyona yönelik uygulamalar, genellikle uzun dönemli proaktif yönlü stratejik bir bakış açısıyla gerçekleştirilmektedir. Doğal olarak firmaların bu yönde gerçekleştirdikleri uygulamaların/yatırımların getirilerinin, daha ileriki yıllarda firmaların hisse değerleri üzerinde etkili olabileceğindedir. Ayrıca itibar sıralamalarının açıklanmasından sonraki ilk üç ay içinde bu bileşen sıralamasında yer alan firmaların hisse değerlerine, bu bileşen sıralamalarında yer almış olmalarının etkilerinin yansımadağı da söylenebilir (Bkz. Tablo-22).

*H<sub>3c</sub>: Kurumsal itibar bileşenlerinden Yönetim Kalitesi (YK) sıralamaları ile firmaların hisse değerleri ortalamaları arasında ilişki bulunmaktadır.*

Yönetim Kalitesi (YK) sıralamaları ile firmaların hisse değerleri ortalamaları arasındaki ters yönlü ve  $p < 0,05$  düzeyinde ilişki olduğu görülmüştür. Ancak Yönetim Kalitesi (YK) sıralamaları ile firmaların dönem sonu hisse fiyatlarıyla ilk üç ayın hisse fiyatları farkının yüzdesiyle aralarında anlamlı herhangi bir ilişki olmadığı dikkatleri çekmektedir. Bütün bu bulguları dikkate aldığımızda; Yönetim Kalitesi (YK) sıralamalarında alt sıralarda yer alan firmaların, hisse değerleri ortalamalarının da yüksek olduğu söylenebilir. Aslında bu sonuç, Yönetim Kalitesi (YK) bileşeni sıralamasında üst sıralarda yer alan firmaların, alt sıralarda yer alan firmalara oranla paydaşlarını bilgilendirme ve paydaş demokrasisini sağlamaya yönelik olarak çeşitli iletişim kanallarını ve araçlarını daha fazla kullanmaya çalıştıklarının da bir göstergesi olabilir. Çünkü firmaların yönetim kalitelerini dış çevrelerine yansıtmak amacıyla gerçekleştirecekleri her türlü çaba, aynı zamanda önemli maliyet unsuru olarak bilançolarına yansıyor, kârlılıklarını etkileyeceğinden hisse değerleri ortalamalarındaki artış da bundan etkilenebilecek ve kısa dönemli bakış açısıyla bu etkilenme negatif yönde gibi algılanabilecektir. Ancak bu bileşen için yapılan her türlü çabanın getirisinin daha uzun vadede firmaların hisse değerlerine yansıtacağı da bir gerçektir.

*H<sub>3d</sub>: Kurumsal itibar bileşenlerinden Çalışana Sunulan Haklar/Ekonomi ve İşgücüne Katkısı (ÇSH/EİK) sıralamaları ile firmaların hisse değerleri ortalamaları arasında ilişki bulunmaktadır.*

$H_{3d}$  için yapılan korelasyon analizi, ters yönlü kuvvetli bir ilişkiyi göstermektedir ( $p < 0,001$ ). Bunun yanı sıra Çalışana Sunulan Haklar/Ekonomi ve İşgücüne Katkısı (ÇSH/EİK) sıralamaları ile firmaların dönem sonu hisse fiyatlarıyla ilk üç ayın hisse fiyatları farkının yüzdesiyle aralarında anlamlı herhangi bir ilişki olmadığı da görülmüştür. Elde edilen bu sonuçlar, Çalışana Sunulan Haklar/Ekonomi ve İşgücüne Katkısı (ÇSH/EİK) sıralamalarında alt sıralarda yer alan firmaların hisse değeri ortalamalarının daha üst konumda yer alanlara oranla yüksek olduğunu yansıtmaktadır. Doğal olarak bu sıralamalarda üst konumda olan firmaların çalışanlarına daha iyi olanakları tanımaya çalışmaları, daha fazla istihdam yaratma ya da işgücü piyasasının gelişimine yönelik daha iyi katkılarda bulunma adına yaptıkları uygulamaların yanı sıra artan maliyetlerin, firmalarının kârlılıkları ile finansal performansları üzerinde kısa dönemde düşürücü bir etki yaratmış olduğunun da bir göstergesi olmaktadır. Ancak bu etkilenmenin zaman içerisinde daha pozitif biçimde hisse değerlerine yansıtacağını da ifade etmektedir.

*H<sub>3e</sub>: Kurumsal itibar bileşenlerinden Ücret Politikası ve Seviyesi (ÜPS) sıralamaları ile firmaların hisse değerleri ortalamaları arasında ilişki bulunmaktadır.*

Yine bu bileşen içinde sıralamalarla firmaların hisse değerleri ortalamaları arasında ters yönlü kuvvetli bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,001$ ). Sıralamada yer alan firmaların hisselerinin dönem sonu fiyatlarıyla ilk üç aylık hisse fiyatları arasındaki farkla bu bileşen sıralamalarındaki yerleri arasında bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla Ücret Politikası ve Seviyesi (ÜPS) bileşeni sıralamalarında art sıralarda yer alan firmaların hisse değerleri ortalamalarının yüksek oluşu, daha önceki hipotezlerdekine benzer bir durum geçerli olduğunu yansıtmaktadır. Başka bir ifadeyle bu bileşen sıralamalarında üst konumda yer alan firmaların, çalışanlarına sıralamada yer alan diğer firmalara göre daha iyi ücret verdiklerini yani çalışanlarına verdikleri değerin bir yansımasıdır.

*H<sub>3f</sub>: Kurumsal itibar bileşenlerinden Yönetim ve Şirket Şeffaflığı (YŞŞ) sıralamaları ile firmaların hisse değerleri ortalamaları arasında ilişki bulunmaktadır.*

H<sub>3f</sub> için yapılan analizde, iki değişken arasında ters yönlü kuvvetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (p<0,001). Ancak diğer bileşenlerde olduğu gibi, ilgili bileşen sıralamalarıyla bu firmaların dönem sonu hisse değerleri ile ilk üç aylık hisse değerleri farklarının yüzdeleri arasında herhangi bir anlamlı ilişki söz konusu değildir. Bu ilişki; Yönetim ve Şirket Şeffaflığı (YŞŞ) sıralamalarında üst konumda yer alanların daha önce Yönetim Kalitesi (YK)'nde belirtildiği gibi paydaşları bilgilendirme ve paydaş demokrasisini net ortaya koyabilme adına gerçekleştirdikleri iletişim çabalarının birer yansıması olarak birbirini bütünleyen iki sonuç olduğu gibi, kurumları değerlendirenlerin de tutarlılığını göstermektedir.

*H<sub>3g</sub>: Kurumsal itibar bileşenlerinden Çalışanların Niteliklerini Geliştirme (ÇNG) sıralamaları ile firmaların hisse değerleri ortalamaları arasında ilişki bulunmaktadır.*

Bu bileşen sıralamalarıyla firmaların hisse değerleri ortalamaları arasında ters yönlü kuvvetli bir ilişki (p<0,001) söz konusu olduğu gibi, aynı bileşen sıralamalarıyla sıralamadaki firmaların dönem sonu hisse değerleri ile ilk üç aydaki hisse değerleri arasındaki farklarının yüzdeleriyle olan ilişkilerden ikinci ve üçüncü aylar için anlamlı ters yönlü ilişkiler (p<0,05) olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişkiler; sıralamada üstlerde yer alan kurumların, çalışanlarının gelişimine önem verdiklerini ve bu yönde kurum olarak harcamalarda bulduklarını göstermektedir. Özellikle bu ters yönlü etkilenmelerin, Tablo-25'e göre ikinci ve üçüncü aylarda gerçekleşmeye başladığını söylemek mümkündür.

*H<sub>3h</sub>: Kurumsal itibar bileşenlerinden Bilgi ve Teknoloji Yatırımı (BTY) sıralamaları ile firmaların hisse değerleri ortalamaları arasında ilişki bulunmaktadır.*

H<sub>3h</sub> için yapılan analizler, iki değişken arasında p<0,001 düzeyinde ters yönlü ilişki olduğunu göstermektedir. Doğal olarak daha önceki hipotezlerde olduğu gibi bir etkileşim söz konusudur. Bilgi ve Teknoloji Yatırımı (BTY) bileşeni sıralamalarında üst sıralarda olan firmaların hisse değerleri ortalaması, kendilerinden daha altta olan firmalara göre bu yatırımlara ne derece önem verdiklerini yansıtan iyi bir göstergedir. Bu ise üst sıralarda yer alan kurumların, yaptıkları bilgi ve teknoloji yatırımlarının kendilerine kazandıracığı stratejik üstünlüklerin farkında olduklarını

ve edinecekleri bu üstünlükleri en iyi şekilde değerlendirmeye çalışacaklarına yönelik rakiplerine gönderdikleri bir sinyal olarak da dikkatleri çekmektedir.

*H<sub>3i</sub>: Kurumsal itibar bileşenlerinden İletişim ve Halkla İlişkiler (İHİ) sıralamaları ile firmaların hisse değerleri ortalamaları arasında ilişki bulunmaktadır.*

Bu hipotezin Tablo-24'e göre ters yönlü ve anlamlı olduğu görülmekle ( $p<0,001$ ) birlikte, bu bileşen sıralamalarıyla firmaların dönem sonu hisse değerleriyle 2. aydaki hisse değerleri arasındaki farklar arasındaki ilişkilerin  $p<0,05$  düzeyinde ters yönlü olduğu dikkatleri çekmektedir. Bu sonuca göre İletişim ve Halkla İlişkiler (İHİ) bileşeni sıralamalarında iyi görülen firmaların, kurumlarının tanıtımı, imajını ve itibarını geliştirme ve güçlendirme konusuna hassasiyetle eğildikleri söylenebilir. Kısa dönemli bakış açısıyla yapılan bu çabaların hemen hisse değerine yansımayacağı, ancak ileriki dönemlerde bu etkilerin görülebileceği söylenebilir.

*H<sub>3i</sub> Kurumsal itibar bileşenlerinden Rekabette Etik Davranma (RED) sıralamaları ile firmaların hisse değerleri ortalamaları arasında ilişki bulunmaktadır.*

H<sub>3i</sub>'a yönelik korelasyon analizine göre iki değişken arasında ters yönlü anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Her ne kadar bu iki değişken arasındaki ters yönlü ilişkilerin, anlamlılık düzeyleri diğerlerine göre az olsa da bu bileşen sıralamasında üstlerde yer alanların alt sıralarda yer alanlara göre daha fazla rekabette etik davranmaya önem verdikleri söylenebilir.

*H<sub>3j</sub>: Kurumsal itibar bileşenlerinden Çalışan Memnuniyeti (ÇM) sıralamaları ile firmaların hisse değerleri ortalamaları arasında ilişki bulunmaktadır.*

H<sub>3j</sub> için yapılan analizlerin, iki değişken arasında  $p<0,001$  düzeyinde ters yönlü ilişkiyi gösterdiği tespit edilmiştir. Daha önce H<sub>3d</sub>, H<sub>3f</sub> ve H<sub>3g</sub> için geçerli olan etkileşimlere benzer bir ilişki söz konusudur. Çünkü Çalışan Memnuniyeti (ÇM) sıralamalarında üstlerde yer alan kurumların, çalışanlarına yönelik yapacakları harcamalar bir anlamda çalışanlarının memnuniyetini artırmak içindir ve bu harcamalar karşısında edinilecek kazanımların hemen değil de daha ileriki zamanlarda hisse değerlerine yansıtacağı söylenebilir.

*H<sub>3k</sub>: Kurumsal itibar bileşenlerinden Yeni Ürün Geliştirme (YÜG) sıralamaları ile firmaların hisse değerleri ortalamaları arasında ilişki bulunmaktadır.*

Bu bileşen sıralamaları için yapılan korelasyonlar kapsamında H<sub>3k</sub>'daki iki değişken arasındaki ilişkinin  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde ve ters yönlü olduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber dönem sonu hisse değerleriyle ilk üç aydaki hisse değerleri arasındaki fark yönüyle de ilk üç ay için  $p < 0,05$  düzeyinde ters yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür. Elde edilen bu bulgular sonucunda, ters yönlü etkileşimlerin özellikle ilk üç ay içerisinde gerçekleştiğini söylemek mümkündür. Yeni ürün geliştirmeye ağırlık veren firmaların, Yeni Ürün Geliştirme (YÜG) bileşeni sıralamalarında üst konumlarda olduklarını da yansıtan bir sonuçtur. Çünkü bu durumda bulunan firmaların maliyetlerindeki artışın, kârlılığa ve hisse değeri üzerine etkisi hemen yansımayaacağından sıralamaya giren ancak üst konumdakilerden aşağıda olanlara göre düşük olacaktır.

*H<sub>3l</sub>: Kurumsal itibar bileşenlerinden MM sıralamaları ile firmaların hisse değerleri ortalamaları arasında ilişki bulunmaktadır.*

H<sub>3l</sub>'de, iki değişken arasında ters yönlü kuvvetli düzeyde ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,001$ ). Müşteri memnuniyetini sağlamayı önemseyen kurumların bu bileşen sıralamalarında üst düzeylerde bulunduğunu, ancak bu memnuniyeti sağlamak için harcanan çabaların hemen hisse değerlerine yansımadağını da göstermektedir. Çünkü memnuniyetle ilişkili konular algılama ile bağlantılıdır ve algılamaların sonucunda müşterilerin kurumlara yönelik geliştirecekleri tutumlar belli bir süreç sonrasında olabilmektedir. Doğal olarak müşteri memnuniyeti sıralamalarında üstte yer alanların, aynı sıralamada kendilerinden daha altta olanlara göre hisse değerleri ortalamalarının düşük olması beklenebilir.

*H<sub>3m</sub>: Kurumsal itibar bileşenlerinden Pazarlama ve Satış Stratejisi (PSS) sıralamaları ile firmaların hisse değerleri ortalamaları arasında ilişki bulunmaktadır.*

Bu bileşen için H<sub>3m</sub> için iki değişken arasında ters yönlü kuvvetli bir ilişki olduğu ( $p < 0,001$ ) ve yine bu sıralamalarla dönem sonu hisse değerleri ile 2. aydaki hisse değerleri arasındaki fark yüzdeleri arasında  $p < 0,05$  düzeyinde ters yönlü ilişki

olduğu bulunmuştur. Bu bulgular; pazarlama ve satış stratejilerinde iyi bulunan firmaların, pazarlama ve satış stratejilerini daha iyi gerçekleştirmeye yönelik uygulamalara sıralamada daha altta yer alanlara göre daha fazla harcamada bulduklarını ve bu maliyetlerinde yıllık hisse değerleri ortalaması üzerinde diğerlerinininkine göre daha az artış olarak yansımıştır. Doğal olarak üst sıralarda yer alan kurumların yaptıkları bütün bu harcamalar, onların bu bileşen sıralamalarındaki aldıkları yerlere olumlu şekilde etki ettiği anlaşılmaktadır.

*H<sub>3n</sub>: Kurumsal itibar bileşenlerinden Hizmet ve Ürün Kalitesi (HÜK) sıralamaları ile firmaların hisse değerleri ortalamaları arasında ilişki bulunmaktadır.*

Yukarıdaki hipoteze benzer bir ilişki söz konusudur. Hizmet ve Ürün Kalitesi (HÜK) sıralamaları ile firmaların hisse değerleri ortalamaları arasında ters yönlü kuvvetli bir ilişki bulunurken, aynı zamanda dönem sonu hisse değerleri ile 2. aydaki hisse değerleri arasındaki farklar bağlamında da  $p < 0,05$  düzeyinde ters yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Hizmet ve Ürün Kalitesi (HÜK) sıralamalarında üstlerde bulunan kurumların yıllık hisse değerleri ortalamalarının aynı sıralamalarda kendilerinden daha altta olanlara göre düşük olması, bu kurumların hizmet ve ürün kalitelerine verdikleri önemi ortaya koymaktadır. Ayrıca hizmet ve ürün kalitelerinin arasındaki etkileşimin ikinci ayın sonunda olduğu tespit edilmiş, ancak üçüncü aya bunun yansımadağı görülmüştür. Elde edilen bu sonuç ise sıralamaya giren firmalardan ilk sıralarda olanların, dönem sonu hisse değerleri ile dönem başından sonraki ayda hisse değerleri üzerinde etki ettiğini, ancak daha sonra bir etkilenmenin söz konusu olmadığını göstermektedir.

*H<sub>3o</sub>: Kurumsal itibar bileşenlerinden Çalışan Nitelikleri (ÇN) sıralamaları ile firmaların hisse değerleri ortalamaları arasında ilişki bulunmaktadır.*

H<sub>3o</sub>'deki iki değişken arasında ters yönlü  $p < 0,001$  düzeyinde anlamlı ilişki bulunmuştur. Elde edilen sonuç, bu bileşen sıralamasında yer alan kurumların çalışanlarının niteliklerine ne kadar önem verdiğini gösterdiği gibi, daha önceki H<sub>3d</sub>, H<sub>3f</sub>, H<sub>3g</sub> ve H<sub>3j</sub> hipotezleri için elde edilen sonuçlarla tutarlılık sergilemektedir. Doğal olarak bu bileşen sıralamasında üstlerde bulunan kurumların, kendilerinde çalıştıracakları elemanları özenle seçtiklerini ve çalışanlarının niteliklerini geliştirme



adına yaptıkları harcamaların da fazla olması anlamına gelmektedir. Ayrıca nitelikli çalışanlara yapılan ödemelerinde hisse değerleri ortalaması üzerinde etkili olduğunu, ancak bu etkilenmenin olumlu yansımalarının hisse değerleri üzerinde ilk dönemlerde olmasa bile daha sonraki zamanlarda artan performans olarak yansıtacağını ve bu sebeple Çalışan Nitelikleri (ÇN) maliyetleri artırıcı bir unsur olarak görülse de, itibara etki eden önemli bir sinyal olduğunu göstermesi açısından bu gösterge önemlidir.

*H<sub>3ö</sub>: Kurumsal itibar bileşenlerinden Finansal Sağlamlık (FS) sıralamaları ile firmaların hisse değerleri ortalamaları arasında ilişki bulunmaktadır.*

Finansal Sağlamlık (FS) sıralamaları ile firmaların hisse değerleri ortalaması arasında ters yönlü kuvvetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,001$ ). Finansal Sağlamlık (FS) sıralamalarında üst konumda yer alan firmaların, yıllık hisse değeri ortalamalarının kendilerine göre alt sıralarda bulunanlardan daha düşük düzeydedir. Aslında bu gösterge, itibar sıralamasını yapanların yüksek getirisi olan hisse değerlerinden daha çok firmaların finansal olarak sağlamlığına bakarak bu değerlendirmeleri yaptıklarının bir göstergesidir.

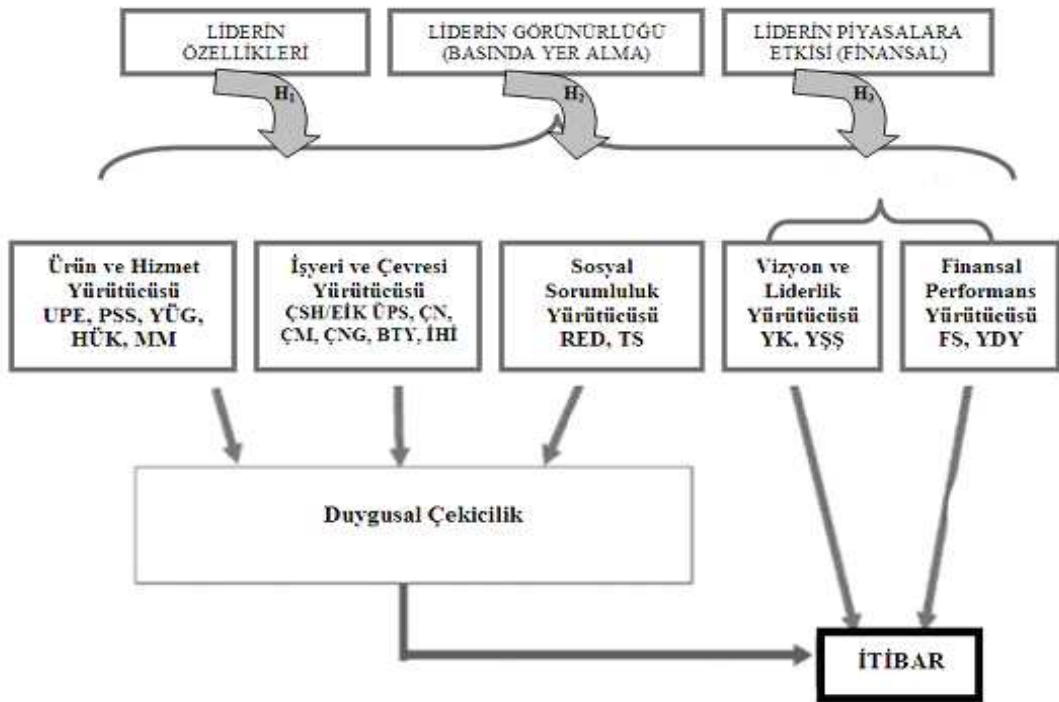
*H<sub>3p</sub>: Kurumsal itibar bileşenlerinden Toplumsal Sorumluluk (TS) sıralamaları ile firmaların hisse değerleri ortalamaları arasında ilişki bulunmaktadır.*

Bu bileşen içinde bir önceki benzer bir ilişkinin olduğunu söylenebilir. Kuvvetli ters yönlü bu ilişkinin ( $p < 0,001$ ); Toplumsal Sorumluluk (TS) bileşen sıralamaları üzerinde etken olmadığını göstermektedir. Ayrıca toplumsal sorumluluğa önem veren işletmelerin, bu sorumluluklarını yerine getirmeleri için bütçelerinden pay ayırmalarının da yıllık hisse değerleri ortalamalarına etki edeceğinden, bu ilişkinin sıralamalardaki yerleri ile ters olarak çıkmasının normal olduğu söylenebilir.

*H<sub>3r</sub>: Kurumsal itibar bileşenlerinden Yatırımcıya Değer Yaratma (YDY) sıralamaları ile firmaların hisse değerleri ortalamaları arasında ilişki bulunmaktadır.*

H<sub>3r</sub>'e yönelik iki değişken arasındaki ilişkinin,  $p < 0,05$  düzeyinde ters yönlü olduğu görülmüştür. Yatırımcılarına değer yaratmayı hedefleyen firmaların, bu

yöndeki uygulamalarının getirisinin kısa vade de hisse değerleri üzerinde etkili olmayacağı açıktır. Dolayısıyla Yatırımcıya Değer Yaratma (YDY) bileşeni sıralamalarında üstlerde yer alan firmaların yıllık hisse değerleri ortalamalarının, onların altında yer alan firmaların hisse değerleri ortalamalarından daha düşük olduğu görülmektedir. Değerlendiricilerin bu yüzden yıllık hisse değerleri ortalamalarını göz önünde bulundurarak değil, uzun vadede yatırımcıya kattığı değer olarak firmaları değerlendirdikleri söylenebilir.



**Şekil-23:** Liderlikle İlişkili Bulunan Bileşenlerin İtibar Yürütücülerine Dağılımı

Özet olarak araştırma modelindeki liderliğin üç boyuttaki etkisini gösterebilme bağlamında kurulan hipotezler ve bu hipotezlere ilişkin korelasyon analizleri sonucunda;

- *Liderlerin özellikleri* kapsamında Ürün ve Hizmet Yürütücüsü içerisine giren beş bileşenin hepsinin, İşyeri ve Çevresi Yürütücüsüne giren yedi bileşenden ikisinin ve Finansal Performans Yürütücüsüne giren iki bileşenden birinin ilişki bağlamında etkilerinin olduğu;

- *Liderlerin görünürlüğü* boyutuyla Ürün ve Hizmet Yürütücüsü içerisine giren beş bileşenin dördünün, İşyeri ve Çevresi Yürütücüsü içerisinde yer alan yedi bileşenden dördünün, Sosyal Sorumluluk Yürütücüsü içine giren iki bileşenden birisinin, Vizyon ve Liderlik Yürütücüsü içerisinde olan iki bileşenin her ikisinin, Finansal Performans Yürütücüsü kapsamında olan iki bileşenden birinin ilişki bağlamında etkilerinin olduğu;
- *Liderlerin piyasalara etkisinin*, sadece finansal piyasalar açısından ele alınıp bakıldığında Ürün ve Hizmet Yürütücüsü içerisinde yer alan beş bileşenden beşinin, İşyeri ve Çevresi Yürütücüsünde yer alan yedi bileşenin yedisinin, Sosyal Sorumluluk Yürütücüsü kapsamında olan iki bileşenin, Vizyon ve Liderlik Yürütücüsü içerisindeki iki bileşenin ve Finansal Sağlık Yürütücüsü kapsamındaki iki bileşenin ilişki bağlamında etkilerinin olduğu tespit edilmiştir ve ilişkili bulunan bileşenlerin itibar yürütücülerine dağılımı Şekil- 23’de verilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Her işte olduğu gibi başarının temel belirleyicilerinden biri vizyondur. Kurumsal anlamda bakıldığında ise liderler kurumlarının vizyonlarının oluşturulması ve ulaşılmada belirleyici olan en önemli etken faktörler olarak görülmektedirler. Özellikle kurumların edindikleri itibarların art alanında nelerin olduğuna bakıldığında, liderlerin en önemli belirleyici bir unsur olarak yer aldığı görülür. Çünkü liderler, kurumları için oluşturdukları vizyonlar ve kurumlarının vizyonlarına ulaşmak için izledikleri stratejiler ile kurumsal çapta gösterilen performanslar sayesinde hem kurumsal hem şahsi olarak itibar sahibi olmaktadır. Sadece vizyon ve strateji belirleyici olarak değil, aynı zamanda ekip kurucu, motive edici, yol gösterici, rol modeli oluşu gibi nitelikleriyle de kendini izleyen çalışanları üzerinde önemli etkilere sahiptirler. Bunların yanı sıra liderlerin kurumlarının paydaşları üzerindeki etkileriyle de kurumlarını temsil etme ve kurumları adına karar verme yönünde etkileri olduğu bilinmektedir. Bazen liderler kurumlarının itibarına görüntüleriyle bazen söylemleriyle bazen tavır ve davranışlarıyla bazen de kişilik özellikleriyle etki ederek, kurumlarının itibarını güçlendirici ya da zayıflatıcı bir rol oynayabilmektedir. Geçmişten günümüze kadar liderlerin bahsedilen yöndeki etkilerine ilişkin yaşanan kurumsal anlamda pek çok örnek yer almaktadır.

Bu çalışma; Türkiye’de kurumsal lider olarak görev yapanların, kurumlarının itibarlarını hangi yönde ve nasıl etkilediklerinin itibar yürütücüleri bağlamında ortaya konulması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Liderlerin, kurumlarının performansları üzerindeki etkilerinin genelde kurumsal itibarları artırıcı yönde olduğu bilinmekle birlikte, yapılan çalışmalarda bu etkilerin kültürlere göre değiştiği yönündedir. Bu çalışma ile Türkiye’nin kültürel yapısını da dikkate alarak itibar sıralamalarında yer alan firma liderlerinin; liderlik özellikleri, görünürlükleri/basında yer almaları ve piyasalar üzerindeki etkileri bağlamındaki etkilerinin, kurumlarının itibarlarına nasıl yansıdığı ve rollerinin gösterilmesi amaçlanmıştır. Uygulama teorik çerçeveye dayalı olarak liderlik özellikleri, liderlerin görünürlükleri ve liderlerin piyasa üzerindeki etkileri bağlamında dört ayaktan oluşan bir araştırma ile gerçekleştirilmiştir. Her ne kadar araştırmada liderlerin bahsedilen üç boyuttaki

etkileri derece olarak gösterilemiyor ise de hangi yürütücüler kapsamında itibarın oluşumunda ve artırılmasında daha etken olduklarının belirlenmesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Etki derecelerinin gösterilememesi, kurumsal itibar ölçümleri tarafımızdan gerçekleştirilmediğinden etkilerin, sadece sıralamadaki yerleri kapsamında belirlenebilmesi yüzündendir. Ancak çalışmanın, hem dünyadaki yapılan bu yöndeki çalışmalar içerisinde hem de Türkiye’de bu konuya yönelik yapılmış olan ilk çalışma olması yönüyle önem taşıdığı düşünülmektedir. Daha önceki yapılmış olan çalışmalarda liderlerin itibarlarının kurumsal itibar üzerindeki etkisi tespit edilmiş ve liderlerin itibarlarının kültürden kültüre göre kurumsal itibar üzerindeki etkilerinin farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ancak literatüre bakıldığında, liderlerin belirtilen boyutlar kapsamında hangi kurumsal itibar yürütücüleri veya bileşenleri üzerinde etken olduklarına yönelik yapılmış olan herhangi bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bu sebeple araştırma sonucunda elde edilen bulgular, Türkiye’de liderlerin kurumsal itibar üzerindeki etkilerinin hangi boyutlar ve bileşenler kapsamında olduğunu yansıtmaktadır.

Çalışmanın teorik çerçevesi baz alınarak araştırmada, 3 temel hipoteze yer verilmiştir ve bu hipotezler, İtibar Enstitüsünün ve Fombrun ile van Riel (Bkz. 2003: 58-59)’in itibar yürütücüleriyle bağlantılı olarak değerlendirilmeye çalışılmıştır. Özellikle araştırmada yer alan 3 ana hipotezin, kendileriyle ilişkili olabilecek alt hipotezler ve hipotezleri destekleyecek diğer verilere ilişkin korelasyonlarla desteklendiği de görülebilir. Çalışmadaki hipotezlerden ilki; birinci boyutla bağlantılı şekilde *“liderlerin özellikleri ile kurumsal itibar arasında ilişki”*nin yönünü belirlemek amacıyla oluşturulmuştur. İkincisi, *“liderlerin basında yer almaları ile kurumsal itibar arasında ilişki”*ye yöneliktir; üçüncüsü ise *“liderlerin piyasalar üzerindeki etkisi”*ni dikkate almaktadır.

Araştırmanın birinci boyutuna ilişkin olarak internet yoluyla liderlerin demografik özellikleri ulaşılmış ve elde edilen veriler bağlamında, itibar sıralamasında yer alan liderlerin; pek çoğunun 50-59 yaş grubu arasında olduğu (% 56,5), büyük bir çoğunluğunun lisans düzeyinde eğitim aldığı (%56,5), %47,8’inin 6-10 yıllık CEO’luk deneyimine sahip olduğu, buldukları yerlerdeki CEO’luk deneyimleri açısından ise büyük çoğunluğun (%56,5) 1-5 yıl arasında olduğu görülmüştür. Sadece elde edilen demografik veriler göz önüne alınarak bakıldığında,

aslında Türkiye’de kurumsal itibar sıralamalarına giren kurumların liderlerinin büyük çoğunluğunun liderlik olarak yıl bazında önemli düzeyde bir deneyime sahip oldukları görülmekle birlikte, dikkatleri liderlerin buldukları kurumlardaki deneyim sürelerinin genellikle 1-5 yıl arasında olması çekmektedir. Aslında bu sonuç, Türkiye’de liderlerin çalıştıkları kurumları sıklıkla değiştirdiklerine yönelik bir kanaati doğurmaktadır. Böyle bir algılamaya neden olabilecek birçok sebep bulunabilir. Çünkü özel sektördeki kurumlar arasında kaliteli elemanları elde etmeye yönelik uygulanan politikalar, transfer ücretleri gibi. Bir başka neden ise Türk liderlerinin giderek uluslararası başarıları ve onların global bir lider olma yönünde performans sergileyerek kendilerine sunulan fırsatları kaçırmama yönünde hareket etmeleri olabilir. Muhtar Kent’in Anadolu Grubunda yer alan Efes’in İçecek Grubu Başkanı iken Coca-Cola International’in CEO’luğuna getirilmesi bir örnektir.

Ancak örnekleme oluşturan kurumların, 2007 sıralamalarındaki yerleriyle liderlerin buldukları yerlerdeki CEO’luk deneyimleriyle arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, itibar sıralamalarının üzerinde liderlerin buldukları yerlerdeki CEO’luk deneyimleri etken bir faktör olarak göze çarpmaktadır. Bu ilişki, liderlerin performanslarının ve güvenilirliklerinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Ayrıca sıralamadaki kurumların liderlerinin büyük çoğunluğunun Türk olması nedeniyle Türk toplumunun kültürel değerleri ile belirsizlikten kaçınmaya yönelik tutumlarının, güvenilirliklerin elde edilmesi noktasında etken bir faktör olduğu da hissedilmektedir. Bilhassa yüz yüze yapılan görüşmelerle elde edilen verilerden de böyle bir etkinin olduğu anlaşılmaktadır.

Liderlerle yapılan görüşmelerde, Kültürel Liderlik Teorisi (KLT)’ne göre Karizmatik Değer Temelli Liderlik (KDTL)’in bileşenleri bağlamında liderlerin güvenilirlik konusuna özellikle kararlılık bağlamında yaklaştıkları görülmüştür. Her ne kadar yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular bireysel görünüyorsa da iki liderin mensubu olduğu ülkelerin kültürel etkileri açısından değerlendirildiğinde, hem bireysel hem de ülkeler bazında her iki liderde de Karizmatik Değer Temelli Liderlik(KDTL)’e yakın bir düşünce yapısının, kararlılık konusunda hakim olduğu söylenebilir. Ülkelerin yer aldıkları bölgeler bazında Türkiye, Karizmatik Değer Temelli Liderlik (KDTL)’de en düşük düzeyde gözükmektedir. Ancak içinde yer

aldığı bölgede, en yüksek Karizmatik Değer Temelli Liderlik (KDTL) derecesine sahip ülke konumundadır. Bundan dolayı bu bulguların, bütün liderler dahilinde daha net olarak ortaya konulabilmesi için sıralama genelinde liderlik özelliklerinin belirlenmesi gerekmektedir. Araştırmanın bu yönünü gerçekleştirmek için gösterilen tüm çabalara rağmen yeterli düzeyde verinin elde edilememiş olması, Türkiye'deki günümüzdeki global kapsamdaki liderlik boyutunun düzeyini net olarak belirlenememesine sebebiyet vermiştir.

Genel bağlamda liderlerin demografik özellikleri ile itibar sıralamalarındaki yerleri arasındaki ilişkilere bakıldığında ise, gerçekleştirilen analizlere göre liderlerin eğitim düzeyleri ile firmaların 8 itibar bileşeni sıralamalarındaki yerleri arasında doğrusal yönlü anlamlı ilişkiler bulunduğu görülmüştür. Bu bileşenler; Uluslararası Pazara Entegrasyon (UPE), Yeni Ürün Geliştirme (YÜG), Hizmet ve Ürün Kalitesi (HÜK), Müşteri Memnuniyeti (MM), Çalışana Sunulan Haklar/Ekonomi ve İşgücüne Katkısı (ÇSH/EİK), Ücret Politikası ve Seviyesi (ÜPS), Yönetim Kalitesi (YK) ve Finansal Sağlık (FS)'dir. Bu ilişkileri itibar yürütücüleri boyutuyla değerlendirdiğimizde ise; liderlerin eğitim düzeylerinin itibar yürütücüleri içerisinde özellikle diğer bileşenlere göre daha stratejik bakış açısını gerektiren noktalarda ele alınabilecek bileşenler açısından yeterli olduğu görülmektedir. Ürün ve Hizmetler Yürütücüsü kapsamında yer alan bileşenlerden Hizmet ve Ürün Kalitesi (HÜK), Yeni Ürün Geliştirme (YÜG), Uluslararası Pazara Entegrasyon (UPE); İşyeri ve Çevresi Yürütücüsü kapsamında yer alan Ücret Politikası ve Seviyesi (ÜPS); Finansal Performans Yürütücüsünde ise Finansal Sağlık (FS); Vizyon ve Liderlik Yürütücüsü kapsamında olan Yönetim Kalitesi (YK) gibi. Özellikle firmaların Uluslararası Pazara Entegrasyon (UPE), Yeni Ürün Geliştirme (YÜG), Hizmet ve Ürün Kalitesi (HÜK), Müşteri Memnuniyeti (MM) ve Pazarlama ve Satış Stratejisi (PSS) bileşenleri; Yönetim Kalitesi (YK) ile Finansal Sağlık (FS) bileşenleri; Çalışana Sunulan Haklar/Ekonomi ve İşgücüne Katkısı (ÇSH/EİK) ve Ücret Politikası ve Seviyesi (ÜPS) bileşenlerinin sıralamalarındaki yerleri ile liderlerin eğitim düzeyleri arasındaki ilişkilerin birbirleriyle örtüştüğü ve de tutarlılık sergilediği görülmektedir. Ayrıca bu ilişkiler, Türk kültürel yapısının liderler üzerindeki etkilerinin bir yansıması olarak da ele alınabilir. Çünkü liderlerin büyük çoğunluğu, Türk'tür ve GLOBE'nin bulgularına göre Türk yöneticiler, daha fazla

belirsizlikten kaçınmakla beraber performans ve geleceğe odaklı bir anlayışı sergilemektedirler. Türk liderlerin bu yaklaşımları, kurumsal itibar bileşenleri sıralamaları ile liderlerin eğitim düzeyleri arasında ortaya çıkan ilişkilerin yönünü ve düzeyini belirlemede etken olan faktörler olarak dikkate alınması gerekmektedir. Bir başka deyişle Türk liderlerinin, eğitim düzeyleri ile performans ve geleceğe yönelik olan yaklaşımlarının birbiriyle bağlantılı olduğu ve liderlerin her iki yönden de kendilerini geliştirdiklerini yansıtmaktadır.

Liderlerin basında yer alma sıklıkları ile demografik özellikleri arasındaki ilişkilere bakıldığında ise, dikkat çeken ilişkilerin olduğu söylenebilir. Liderlerin basında yer alma sıklıklarına etki eden faktörler olarak yaş, CEO'luk deneyimi, buldukları yerlerdeki CEO'luk deneyimleri ve eğitim düzeylerinin önemli olduğu analiz sonuçlarına yansımaktadır. Ancak liderlerin toplam basında yer alma sıklıkları ile yaşları, CEO'luk deneyimleri ve buldukları yerlerdeki CEO'luk deneyimleri arasında doğrusal yönlü yüksek düzeyde anlamlı ilişkilere rastlanmış iken, liderlerin eğitim düzeyleri arasında ise  $p < 0,05$  düzeyinde ters yönlü bir anlamlı ilişkinin olması düşündürücüdür. Elde edilen analiz sonuçlarına göre liderlerin sahip oldukları eğitim düzeylerinin, basında nasıl ve ne şekilde yer almaları konusunda temel belirleyici olduğu ve kendilerinin gereksiz yere basında yer almak istemedikleri söylenebilir. Başka bir deyişle liderler, basında çokça yer almak yerine stratejik konulara yönelik davranışlar sergilemeyi uygun bulmaktadırlar. Aslında görüşmelerde Türk liderin bu konuyu, basında yer almanın frekansı olarak vurgulayarak dile getirmiştir. Bu yönüyle liderlerin eğitim düzeylerinin, hem firmaların itibar bileşenleri sıralamalarındaki yerleriyle olan ilişkilerinde hem de basında yer alma sıklıkları boyutuyla etken rol oynadığını söylememiz mümkündür.

Yukarıdaki konunun devamı ve araştırmanın ikinci boyutuna ilişkin geliştirilen H<sub>2</sub> çerçevesinde liderlerin basında yer alma sıklıklarının, kurumların itibar sıralamalarındaki yerleriyle olan ilişkileri bağlamında değerlendirdiğimizde ise; ilk bakışta herhangi anlamlı bir ilişki görülememektedir. Ancak itibar yürütücüleri olarak bileşen sıralamaları kapsamında konuyu ele aldığımızda, bilhassa liderlerin basında yer alma şekilleri ve etkilerinin, firmaların itibar bileşenleri sıralamalarındaki pozisyonlarına nasıl yansıdığını göstermesi açısından önem taşımaktadır.



Liderlerin toplam basında yer alma sıklıkları ile firmaların itibar bileşenleri sıralamalarındaki pozisyonları arasında hiçbir anlamlı ilişkiye rastlanamaz iken, liderlerin kurumsal anlamda basında olumlu yer alma sıklıkları ile firmalarının itibar bileşenleri sıralamalarındaki yerleri arasında ilişkiler olduğu görülmüştür. Görülen bu ilişkilerden 3'nün hem doğrusal yönlü hem de kuvvet düzeyinin yüksek oluşu ve stratejik sayılabilecek bileşenlerin sıralamalarıyla ilişkili bulunuşu dikkatleri çekmektedir. Özellikle Yönetim Kalitesi (YK), Çalışan Memnuniyeti (ÇM) ve Çalışan Nitelikleri (ÇN) bileşenlerinin sıralamaları ile gerçekleşen bu ilişkiler, iç paydaşlar olan çalışanları yakından ilgilendirdiğinden değerlendiricilerin itibar sıralamalarında liderlerin kurumsal anlamda basında olumlu yer almalarını da göz önünde bulundurarak kurumları değerlendirdiklerinin bir göstergesidir. Aynı şekilde  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde doğrusal yönlü olduğu tespit edilen 6 ilişki içinde geçerli olduğu söylenebilir. Bu ilişkiler; Uluslararası Pazara Entegrasyon (UPE), Yönetim ve Şirket Şeffaflığı (YŞŞ), Rekabette Etik Davranma (RED), Pazarlama ve Satış Stratejisi (PSS), Hizmet ve Ürün Kalitesi (HÜK) ve Finansal Sağlık (FS) bileşenlerinin sıralamaları ile gerçekleşmiştir. Özellikle bazı paydaşlar açısından liderlerin kurumsal anlamda basında olumlu yer almalarının, her ne kadar ilişki kuvveti açısından yukarıda belirtilen 3 ilişki düzeyinden daha düşük olsa da, hem doğrusal yönlü hem de anlamlılık düzeyi ile birlikte bu bileşenlerin stratejik bakış açısını gerektiren özellikler taşıması boyutuyla gerçekleşmiş olması, önemli bir göstergedir. Çünkü bir sinyal taşıma özelliği göstermektedir ve değerlendiricilerin bu boyutla ilgili bir değerlendirmeye gitmiş olabileceklerine de işaret etmektedir.

Liderlerin basında kurumsal olarak olumsuz yer almalarıyla firmalarının itibar bileşenleri sıralamalarındaki yerleri arasındaki ilişkilerden doğrusal yönlü  $p < 0,001$  düzeyinde 2 anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişkiler yine stratejik olarak bilhassa rakipler üzerinde uyarıcı etki yaratabilecek bileşenler üzerinde gerçekleşmektedir (Uluslararası Pazara Entegrasyon (UPE) ve Çalışan Memnuniyeti (ÇM)). Ayrıca doğrusal yönlü  $p < 0,05$  düzeyinde 5 anlamlı ilişkinin de benzer biçimde rakipler üzerinde uyarıcı olarak etki yaratacağı gibi yatırımcılar gibi kurumsal açıdan hayati önem taşıyan paydaşlar üzerinde de etken olabileceği söylenebilir. Rastlanan uyarıcı niteliğinde olan ve sinyal olarak algılanabilecek bu ilişkiler; Yönetim Kalitesi (YK), Yönetim ve Şirket Şeffaflığı (YŞŞ), Müşteri

Memnuniyeti (MM), Çalışan Nitelikleri (ÇN) ve Finansal Sağlık (FS) bileşenlerinin sıralamalarında gerçekleşmiştir.

Liderlerin basında kurumsal olarak olumlu yer aldıklarını göz önüne alıp itibar yürütücüleri kapsamında konuyu değerlendirdiğimizde ise, Ürün ve Hizmet Yürütücüsü içerisinde yer alan Hizmet ve Ürün Kalitesi (HÜK), Uluslararası Pazara Entegrasyon (UPE) ve Pazarlama ve Satış Stratejisi (PSS) bileşenlerinin aynı zamanda stratejik noktalar olarak konumlandırmalarda olan etkilerini de dikkate alarak yaklaşıldığında, ilgili paydaşlar için önemli bir stratejik sinyal niteliği taşımaktadır. Aynı şekilde İşyeri ve Çevresi Yürütücüsü kapsamında olan Çalışan Memnuniyeti (ÇM) ve Çalışan Nitelikleri (ÇN) bileşenlerinin de hem çalışanlar üzerinde motive edici hem de çalışan adayları olabilecek kişiler üzerinde cezbedici bir sinyal olma özelliği taşıdığı; kurumları yakından takip eden paydaşların (yatırımcılar, rakipler, çalışanlar, kreditorler, vb.) ise Vizyon ve Liderlik Yürütücüsü kapsamında olan Yönetim Kalitesi (YK) ile Yönetim ve Şirket Şeffaflığı (YŞŞ) bileşenleri ile Finansal Performans Yürütücüsü içerisinde yer alan Finansal Sağlık (FS) bileşeninin daha çok üzerinde durarak kurumların performanslarını bu bileşenler bağlamında değerlendirmeye çalışacaklardır. Bu yüzden liderlerin basında kurumsal olarak olumlu yer almaları, ilgili paydaşlarca pozitif yönde algılanabilecek bir sinyal olduğundan kurumları değerleriyerek itibar sıralamalarını oluşturanların üzerinde de benzer bir sinyal etkisi yaratması mümkün gözükmektedir. Çünkü kurumları değerlendiren üst ve orta kademedeki yöneticilerin, profesyonel bir bakış açısıyla yaklaşarak kurumların performanslarını değerlendirirken, sergilenen performansların hem diğer kurumlar hem kurumların paydaşları açısından birer sinyal olduğunu düşünme ihtimallerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Ayrıca liderlerin kişisel bağlamda basında yer almalarının, firmalarının bileşen sıralamalarındaki yerleri üzerinde hiçbir etkisi bulunmamaktadır. Ancak liderlerin basında kurumlarının değişik paydaşlarınca farklı algılanabilecek durumlarda hem kurumsal hem de kişisel olarak yer almalarının, kurumlarının itibar bileşenleri sıralamalarındaki yerleriyle olan ilişkilerine sadece kurumsal anlamda doğrusal yönlü  $p < 0,05$  düzeyindeki 3 ilişki (Ücret Politikası ve Seviyesi (ÜPS), Çalışanların Niteliklerini Geliştirme (ÇNG) ve Çalışan Memnuniyeti (ÇM) bileşenlerinin sıralamaları) olarak yansıdığı dikkatleri çekmektedir. İtibar

sıralamalarını oluşturmak için kurumları değerlendirenlerin de kurumlarla ilgilenen birer paydaş olduklarını da dikkate alarak bu ilişkileri değerlendirdiğimizde, hepsinin işyeri ve çevresi yürütücüsü kapsamında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu ilişkiler; kurumların performanslarıyla yakından ilgilenen paydaşların, aynı zamanda kurumların liderlerinin basında nasıl yer aldıklarıyla da yakından ilgili olduklarını yansıtan bir gösterge olmaktadır.

Bir başka boyuttan bakıldığında ise, liderlerin basında yer alma sıklıkları ile liderlerin piyasalar üzerinde yaratacağı etkiler arasındaki ilişkinin, kurumsal itibara nasıl yansıtacağı konusudur. H<sub>3</sub> hipotezi, buna yönelik olarak geliştirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre genel bağlamda baktığımızda; liderlerin basında yer alma sıklıkları ile firmalarının hisse endeksleri ortalamaları arasındaki korelasyonlarda anlamlı, ancak ters yönlü ilişkilere rastlanmıştır. Bunlardan  $p < 0,001$  düzeyinde ters yönlü olan 2 ilişkinin liderlerin basında kurumsal olarak olumlu yer almaları ile toplam basında yer alma sıklıkları kapsamında olmasının, aslında liderlerin ne kadar az basında kurumsal olarak olumlu yer alırlarsa hisse değerlerinin o kadar arttığına yönelik bir göstergedir. Yapılan görüşmelerde özellikle Türk liderin, basında yer alma noktasındaki ifadeleri ile liderlerin piyasalar üzerindeki etkileri kapsamındaki görüşlerinin, elde edilen sonuçları destekler nitelikte olduğunu söylemek mümkündür.  $p < 0,05$  düzeyinde ters yönlü 2 ilişkinin ise liderlerin basında kurumsal olarak olumsuz yer alma sıklıkları ile kurumlarının değişik paydaşlarınca basında kurumsal olarak yer almalarının farklı olarak algılanabilecek durumlarda yer almalarının sıklığı arasında gerçekleşmiştir. Bu ilişkiler ise liderlerin basında ne kadar az kurumsal olarak olumsuz ve paydaş algılarına göre değişebilecek durumlarda yer alırlarsa, kurumlarının hisse değerleri ortalamalarındaki artışın o kadar fazla olacağını işaret etmektedir. Elde edilen her iki sonuca bağlı olarak liderlerin hem kendi hem de kurumları adına medyadaki görünürlüklerini, piyasalarda olumsuz spekülasyonları yaratacak durumları önleme, itibar riskilerini en aza indirme ve kurumlarının hisse değerleri üzerindeki olumsuz etkileri azaltmaya yönelik proaktif bir itibar yönetimi anlayışı içerisinde gerçekleştirdiklerinin bir yansıması olduğu söylenebilir.

Bunun yanı sıra firmaların kurumsal itibar ve itibar bileşenleri sıralamalarındaki yerleri ile yine bu firmaların hisse endeksleri ortalamaları

arasındaki ilişkilerden, sadece doğrusal olarak anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmüştür. Bu ilişki, firmaların kurumsal itibar sıralamalarındaki yerleriyle firmaların hisse endeksleri ortalamaları arasındaki ilişkidir ve kurumların itibar sıralamalarında yer aldıkları derecelerin, kurumlarının hisse değerleri üzerinde pozitif yönde artırıcı bir etkiye sahip olduğunu yansıtmaktadır. Diğer bütün bileşenler için ortaya çıkan ilişkiler, ters yönlü olarak bulunmuştur. Bu ters ilişkilerden  $p < 0,05$  düzeyinde olanların (Uluslararası Pazara Entegrasyon (UPE), Rekabette Etik Davranma (RED), Yeni Ürün Geliştirme (YÜG) ve Yatırımcıya Değer Yaratma (YDY)), kurumlar açısından stratejik unsurlar olduğu ve bu bileşenlere yapılan yatırımların sağlayacağı üstünlüklerin uzun vadeli olarak etkilerinin söz konusu olduğu söylenebilir.  $p < 0,001$  düzeyinde olanların (Yönetim Kalitesi (YK), ÇSH/EİK, Ücret Politikası ve Seviyesi (ÜPS), Yönetim ve Şirket Şeffaflığı (YŞŞ), Çalışanların Niteliklerini Geliştirme (ÇNG), Bilgi ve Teknoloji Yatırımı (BTY), İletişim ve Halkla İlişkiler (İHİ), Çalışan Memnuniyeti (ÇM), Müşteri Memnuniyeti (MM), Pazarlama ve Satış Stratejisi (PSS), Hizmet ve Ürün Kalitesi (HÜK), Çalışan Nitelikleri (ÇN), Finansal Sağlamlık (FS) ve Toplumsal Sorumluluk (TS)) ise; kurumların bütün paydaşlarını ilgilendiren bileşenlerdir. Dolayısıyla bu ilişkiler kapsamında, bileşen sıralamalarında üst sıralarda yer alan kurumların alt sıralarda yer alan kurumlara oranla daha fazla paydaş ilişkilerine ve paydaş beklentilerini karşılamaya yönelik hareket ettikleri söylenebilir. Aslında bu ilişkiler, liderlerin özellikle piyasalar üzerindeki etkilerini düzey olarak net yansıtmıyor olsa da, bileşenler bağlamında nasıl gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. Ancak görüşmelerde Türk liderinin, liderlerin piyasalar üzerindeki etkilerinin yurtdışındakiler kadar olmadığı kanaati ile Türkiye’de CEO’lardan çok, piyasalar üzerinde ailelerin ya da yönetim kurulu başkanlarının etkisinin olduğuna yönelik kanaatlerinin, her iki yönde de araştırmaların yapılması gerekliliğini ve bu tarz araştırmalar sonucunda daha net sonuçların elde edilebileceği düşüncesini uyandırmıştır. Ayrıca yine uluslararası kuruluşlar açısından da, liderlerin mi yoksa daha çok marka ya da kuruluş adının mı piyasalar üzerindeki etkili olduğunun araştırılabileceği fikrini doğurmuştur.

Doğal olarak liderlerin piyasalar üzerindeki etkilerine yönelik ilişkileri, finansal performans yürütücüsü kapsamında yer alan bileşenlere ve onunla ilgili

olarak yapılan tüm korelasyonları göz önüne alarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Bütün bu ilişkiler bağlamında bakıldığında liderlerin, firmalarının gösterdikleri performans ve finansal sağlamlılıkla ilişkili göstergeler, her ne kadar yatırımcılar bağlamında dikkate alınıyor ise de, Türkiye'deki ekonomik koşullar ve siyasi belirsizliklere karşı kurumların nasıl tepki vereceğine ilişkin temel kararlarda yönetim kurulu başkanlarının ve yönetim kurullarının etkisinin bu sonuçları değerlendirmede göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Özellikle CEO olarak kurumsal liderlerin kararlara yön vermede etken olabilecekleri ise ortaya çıkan ilişkilerden rahatlıkla anlaşılabilir. Ancak bu etkilerin stratejik açıdan düzeylerinin bilinmesinin kurumsal uygulamalara daha net rehberlik edebileceği de bir gerçektir. Globe projesi kapsamındaki verileri de dikkate alarak baktığımızda ise Türk liderlerinin gelecek yönelimli bir anlayışı sergilemeye yatkın olmalarının, finans yürütücüleri kapsamındaki kurumsal itibar bileşenleri sıralamaları ile hisse değerleri ortalamalarının arasındaki ilişkiyle bunun ortaya konduğu söylenebilir. Diğer önemli bir nokta liderlerin eğitim düzeylerinin, finansal sağlamlığı sağlama noktasındaki kararlarda her ne kadar kendini hissettiriyor olsa da, piyasalar üzerindeki etkilerinin alınan ve gerçekleştirilen kararlar olarak bütün stratejik noktalarda olan bileşenler ile genel olarak paydaşların ilgilendiği bileşenler üzerinde uzun dönemli şekilde yaratılmaya çalışıldığı ve kurumlarının itibarı üzerinde bu etkilerin sürdürülebilirliği sağlama boyutunda olmasına özen gösterildiği kanaatini uyandırdığı söylenebilir. Ancak liderlerin aldıkları kararlar ve gerçekleştirdikleri uygulamalarda kendi kişilik yapılarının ne derece etken olduğunun belirlenebilmesi, bu uygulamaların kurumların itibarını koruma için mi, yoksa liderlerin kendi itibarını koruma için mi gerçekleştirdikleri sorusuna ışık tutacaktır. Bu yönden araştırmanın gerçekleştirilemeyen birinci ayağının, kriz sonrasındaki dönemlerde tekrarlanmasının hem bilimsel açıdan hem de Türkiye'deki firmalara yol gösterici bir çalışma olması açısından önem taşıdığı düşünülmektedir.

Dikkatleri çeken bir diğer nokta ise sosyal sorumluluk yürütücüsü olarak liderlerin, yapılan analizlerde hem kurumsal itibar ilişkileri ile liderlerin basında görünürlüğü kapsamındaki ilişkilerde hem de piyasalar üzerindeki etkileri bağlamındaki ilişkilere yansıdığı görülmektedir. Ancak dikkatleri çeken bir nokta ise Sosyal Sorumluluk Yürütücüsü içerisinde yer alan bileşenlerle liderlerin demografik

özelliklerine ilişkin korelasyonlarda herhangi bir ilişkiye rastlanmamış olmasıdır. Bu Türkiye’de itibar sıralamasında yer alan kurumların liderlerinin, sosyal sorumluluk anlayışının şekillenmesinde demografik özelliklerin etkisinin olmadığını yansıtan bir sonuçtur. Globe projesindeki elde edilen bulguları dikkate alarak değerlendirdiğimizde ise, Türkiye’de itibar sıralamasında yer alan kurumların liderlerinin kültürel yapılarının liderlik anlayışlarına etki etmesi sebebiyle sosyal sorumluluk kapsamında yer alan Toplumsal Sorumluluk (TS) ve Rekabette Etik Davranma (RED) bileşenlerine yönelik uygulamalarına etki edebileceği söylenebilir. Ayrıca basındaki haberlerde sosyal sorumluluk projeleri ile yönetim kurulu başkanlarının adları ya da kurumların adları birarada ele alınmasının, Türkiye’deki büyük aile işletmelerinin çokluğu ve itibar sıralamalarında bu aile işletmelerine bağlı olan önemli sayıda kurumun yer almasıyla ve uluslararası markalar bağlamında ise marka adının ön planda tutulmak istenmesi ile açıklanabilir. Aslında Türkiye’deki aile işletmelerinin genel yapılanması göz önüne alındığında, kurumların bu faaliyetleriyle genellikle aile fertlerinin ilgilendiği görülmektedir. Ayrıca kurumların adlarıyla ailenin özdeşleşmesinin de bunda etken olduğu da söylenebilir. Uluslararası firmalar için bakıldığında ise bu konunun, genel merkezlerinden belirlendiğinin bir yansıması olarak görüldüğü ve bu etkilerinde, itibar sıralamalarına net olarak yansıdığı söylenebilir. Ancak unutulmaması gereken nokta, liderlerin bu yönde üst yönetimi nasıl ve ne yönde etkileyebildiğidir. Ancak bunun tespit edilebilmesi için ayrı bir çalışmanın yapılması gerekmektedir.

Bu çalışma; Türkiye’nin henüz lider itibarının ölçülmesi kapsamındaki araştırmalara hazır olmadığını, bunun için öncelikle kurumsallaşma noktasındaki temel değerlerin tam olarak özümsemesinin ve uygulamaya geçirilmesinin gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bilhassa itibar yönetiminin etkin uygulanabilmesi ve proaktifliğin sağlanabilmesinde, şeffaf yönetim anlayışının düşünce aşamasından başlayarak tüm uygulamalara net şekilde yansımasının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Etkin bir paydaş ve kurumsal iletişim yönetiminin uygulanabilirliği, ancak kurumsallaşma çalışmalarına liderlerin öncelik etmesiyle gerçekleştirilebilecektir. Liderlerin kendilerini doğru ifade edebilmeleri için yönetim kurullarının, liderler üzerindeki baskılarının azaltmaları ya da esnekletmeleri

gerekmektedir. Ancak bu, yönetim kurullarının liderleri denetlenmemesi anlamına da gelmemektedir.

Özellikle aile işletmeleri açısından bu konunun, yönetim kurulu başkanları ve yönetim kurullarının etkileri düzeyinde tekrar ele alınmasının, itibar yönetimine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Uluslararası boyutta ise bu konunun, kültürel etkilerin yansımalarının net olarak ortaya konması için özellikle GLOBE’de Türkiye’nin içinde yer aldığı Orta Doğu bölgesini kapsayan geniş çapta bir kültürlerarası çalışma olarak gerçekleştirilmesinin faydalı olabileceği üzerinde düşünülmesi gerekmektedir. Ayrıca bundan sonraki kurumsal itibara yönelik çalışmalarda, aile itibarının kurumlar üzerindeki etkilerinin de göz önünde tutularak gerçekleştirilmesinin daha gerçekçi sonuçların elde edilmesine katkı sağlayacağı muhakkaktır. Diğer bir etken olan marka itibarı ile kurumsal itibar arasındaki etkileşimlerin, kültürel çözümler bağlamında ele alınarak incelenmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir. Özellikle yapılacak böyle bir çalışmada liderlerin, her ikisi üzerindeki etkilerinin derece bazında tespit edilmesinin, itibar yönetiminde proaktifliğin sağlanmasına yönelik kültürel bazdaki stratejik konumlandırmalara yol gösterecek önemli bir etken olabileceği söylenebilir.

Ayrıca kurumsal itibar ve itibar yönetimi bağlamında daha pek çok çalışmanın yapılabileceğini söylemek mümkündür. Hem kuramsal hem de uygulama kapsamında bakıldığında; sürdürülebilirlik ve itibar yönetimi, çevresel performans değerlendirme ölçütlerinin kurumsal itibar bileşenleriyle olan ilişkileri, ekolojik yaklaşımın kurumsal itibar politikalarına yansımaları, ideolojilerin kurumsal itibar üzerindeki rolü, siyasi kurumların itibarı üzerinde liderliğin rolü, siyasal markalaşmanın itibar konumlandırma açısından değerlendirilmesi, konumlandırma stratejileri boyutuyla itibar yönetimi ve kuramsal yaklaşımlar, vb. çalışmaların gerçekleştirilebileceği görülmektedir. Bu yönüyle itibar teorisi, kurumsal itibar ve itibar yönetiminin, yapılacak olan birçok çalışmaya açık olduğu söylenebilir. Özellikle Türkiye’de üzerinde çalışılabilecek geniş bir alanın olduğu ve bu yönde elde edilen verilerin, Türk Özel Sektörü’nün gelişimine ışık tutacağını söyleyebiliriz.

## KAYNAKÇA

### KİTAP VE KİTAP BÖLÜMLERİ

- Alsop, R. J. (2004a). *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation*, New York: A Wall Street Journal Book.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Yıldırım, E., Bayraktaroğlu, S. (2002). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, 2.B., Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Akgüç, Ö. (1989). *Finansal Yönetim*, Muhasebe Enstitüsü Yayın No: 56, Muhasebe Enstitüsü Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayın No: 8, İstanbul: Avcıol Matbaası.
- Argüden, Y. (2002). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, İstanbul: Arge Danışmanlık.
- Argüden, Y. (2006). Gönüllü Kuruluşlar ve İyi Yönetişim, Y. Argüden, P. Ilgaz (Ed), *Gönüllü Kuruluşların Yönetimi* içinde (7-13), İstanbul: Arge Danışmanlık.
- Aziz, A. (1990). *Araştırma Yöntemleri-Teknikleri ve İletişim*, Ankara: İLAD Yayını.
- Bakan, Ö. (2005). *Kurumsal İmaj*, 1.B., Konya: Tablet Kitabevi.
- Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, & Management Applications*, 3. B., New York: Free Press.
- Bernard, H. R. (2000), *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, California: Sage Pub.
- Bir, A. A. (1988). Reklam ve Reklam Stratejisine Giriş, A. A. Bir, F. Maviş (Ed.), *Dünya'da ve Türkiye'de Reklamcılık Reklamın Gücü* içinde (13-16), Ankara: Bilgi Yayınevi.
- Boag, J. (1848). *A Popular and Complete English Dictionary Exhibiting The Pronunciation, Etymology, and Explanation of Every Word Usually Employed in Science, Literature, and Art*, V.:1, London: William Collins.



- Boulding, K. E. (1968). *The Image*, Michigan: University of Michigan Press.
- Brown, M. (1996). *Modern Çağda Kişilik Sorunu*, ( M. Sarı, Çev.), 27.B., Ankara: Meva Yayın.
- Burke, R.J. & Cooper, C. L. (2003). Leading in Turbulent Times: Issues and Challenges, R. J. Burke, C.L. Cooper, J.P. Pregler (Ed.), *Leading in Turbulent Times: Managing in the New World of Work* içinde (9-30), Malden: Willey-Blackwell Pub.
- Carl, D., Gupta, V. & Javidan, M. (2004). Power Distance, House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. ve Gupta, V., *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* içinde (513-563), London: Sage Pub.
- Chandler, M. G. (1855). *The Elements of Character*, Boston: Otis Clapp.Chappell C., Rhodes, C., Solomon, N., Tennant, M., Yates, L. (2003). *Reconstructing The Lifelong Learner: Pefagogy and Identity in Individual, Organizational, and Social Change*, New York: Routledge Falmer.
- Chemers, M. M. (1997). *An Integrative Theory of Leadership*, Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Connerley, M. L., Pedersen, P. B. (2005). *Leadership in a Diverse and Multicultural Environment Developing Awareness, Knowledge and Skills*, Beverly Hills: Sage Pub.
- Croft, S. (2003). *Managing Corporate Reputation: The New Currency*, GBR, London: Thorogood.
- Çakır, Ö. (2005). *Profesyonel Yaşamda Kişisel İmaj ve Sosyal Yaşam Etiketi*, 7.B., İstanbul: Yapı Kredi Yayını.
- Damaskopoulos, P. (2003). Network Topology of the New Economy: Organizational

- Passages from Knowledge to Innovation, G. Doukidis (Ed.), *Social and Economics Transformation in the Digital ERA* içinde (220-234) Hersley: Idea Group Publishing.
- Davies, G., Chun, R., Vinhas da Silva, R., Roper, S. (2003). *Corporate Reputation and Competitiveness*, New York: Routledge.
- Davies, G., Chun, R., Vinhas da Silva, R., Roper, S. (2003). İtibar Paradigması, Argüden, Y. (Ed.), *İtibar Yönetimi* içinde (21-38) İstanbul: ARGE Danışmanlık Yayınları.
- de Geus, A. (1999). *Yaşayan Şirket- İş Dünyasında Büyüme, Öğrenme ve Uzun Ömür*, (A. Ünver, Çev.), İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Ltd.
- de Luque, M. S. & Javidan, M. (2004). Uncertainty Avoidance, House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. ve Gupta, V. (ed.), *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* içinde (602-653) London: Sage Pub.
- Dörtok, A. (2004). *Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz?*, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Ltd.
- Duboff, R., Spaeth, J. (2001). *Geleceği Görmek Pazarlama Araştırmasının Gücü*, (H. Değirmenci, Çev.), Ankara: MediaCat Kitapları.
- Fahy, J. (2001). *The Role of Resources in Global Competition*, London: Routledge.
- Foley, J., Kendrick, J. (2006). *Balanced Brand –How to blance the stakeholder forces that can make or break your business-*, San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J., Rindova, V. P. (2000). The Road to Transparency: Raputation Management at Royal Dutch/Shell, Schultz, M., M. J. Hatch, M. H. Larsen

- (Ed.), *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand* içinde (77-96), New York: Oxford University Press.
- Fombrun, C. J., van Riel, C. B. M. (2003). *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*, Upper Saddle River: Financial Times Prentice Hall.
- Gelfand, M. J., Bhawuk, D. P. S., Nishii, L. H., Bechtold, D. J. (2004). Individualism and Collectivism, House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. ve Gupta, V. (Ed.), *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* içinde (438-512), London: Sage Pub.
- Genasi, C. (2002). *Winning Reputations: How to be your own spin doctor*, Gordonsville: Palgrave Macmillan.
- Gill, R. (2006). *Theory and Practise of Leadership*, London: Sage Publishing.
- Göka, E. (2009). *Türklerde Liderlik ve Fanatizm*, İstanbul: Timaş Yayınları.
- Göksel, A. B. (1994). *Halkla İlişkiler*, 3.B., İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayını.
- Green, P.S. (1996). *Şirket Ününü Korumanın Yolları*, (A. Ersoy, Çev.), İstanbul: Milliyet Yayınları.
- Grunig, J. E. (2005). Yönetimde Mükemmellik, Grunig, J. E., Doizer, D. M, Ehling, W. P., Grunig, L. A., Repper, F. C., White, J. (Ed.), *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, (E. Özsayar, Çev.) içinde (237-269), İstanbul: Rota Yayınları.
- Grunig, J. E. & Grunig, L. (2006). Characteristics of Excellent Communication, T. Gills ve IABC (ed.), *The IABC Handbook of Organizational Communication* içinde (3-18), San Francisco: Jossey-Bass.
- Grunig, J. E. & Repper, F. C. (2005). Stratejik Yönetim, Kamular ve Gündemler,

- Grunig, J. E., Doizer, D. M., Ehling, W. P., Grunig, L. A., Repper, F. C., White, J. (Ed.), *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, (E. Özsayar, Çev.) içinde (131-172), İstanbul: Rota Yayınları.
- Güney, S. (2006). *Davranış Bilimleri*, 3.B., Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güneri, B. F. (1998). *Reklam Araştırmaları*, İzmir: İzmir Reklamcılar Derneği Yayınları.
- Güvenç, B. (2003). *İnsan ve Kültür*, 10.B., Ankara: Remzi Kitabevi.
- Habermas, J. (2001). *İletişimsel Eylem Kuramı 1. Cilt Eylem Rasyonelliği ve Toplumsal Rasyonelleşme 2. Cilt İşlevselci Aklın Eleştirisi Üzerine*, (M. Tüzel, Çev.), İstanbul: Kabalıcı Yayınevi.
- Hançerlioğlu, O. (1982). *Felsefe Sözlüğü*, 6. B., Ankara: Remzi Kitabevi.
- Handy, C. (1998). *Ruhun Arayışı- Kapitalizmin Ötesi: Modern Dünya da Amaç Arayışı*, (N. Elhüseyni, Çev.), İstanbul: Boyner Holding Yayınları.
- Hanges, P. J. & Dickson, M. W. (2004). The Development and Validation of The GLOBE Culture and Leadership Scales, House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. ve Gupta, V. (Ed.), *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* içinde (122-151), London: Sage Pub.
- Haywood, R. (2005). *Corporate Reputation, the Brand and the Bottom Line: Powerful, Proven Communications Strategies for Maximizing Value*, London: Kogan Page.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. ve Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, London: Sage Pub.
- İmrek, M. K. (2003). *Yöneticiler İçin Karar Verme Teknikleri*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Jackson, K. T. (2004). *Building Reputational Capital: Strategies for Integrity and Fair Play That Improve the Bottom Line*, New York: Oxford University Press.

- Kabasakal, H. & Bodur, M. (2004). Humane Orientation in Societies, Organizations, and Leader Attributes, House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., Gupta, V.(Ed.), *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* içinde (564-601), London: Sage Pub.
- Kadıbeşegil, S. (2006). *İtibar Yönetimi: İtibarınızı Yönetmekten Daha Önemli İşiniz Var mı?*, İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Kane, J. (2001). *The Politics of Moral Capital*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Karpat Aktuğlu, I. (2004). *Marka Yönetimi-Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler*, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Keijzers, G. (2004). *Business, Government and Sustainable Development*, New York: Routledge.
- Kelleher, D. & Leavey, G. (2004). *Identity and Health*, New York: Routledge.
- Kılıçlıoğlu, S., Araz, N., Devrim, H. (1971). *Meydan Larousse*, 6. C., İstanbul: Meydan Gazetecilik ve Neşriyat Ltd.
- Kılıçlıoğlu, S., Araz, N., Devrim, H. (1971). *Meydan Larousse*, 4. C., İstanbul: Meydan Gazetecilik ve Neşriyat Ltd.
- King, S. (2003). Brand-Building in the 1990s, Balmer, J. M. T., Greyser, S. A. (Ed.), *Revealing the Corporation Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding, and Corporate-Level Marketing* içinde (259-271), New York: Routledge.
- King, A. A., Lenox, M. J. ve Barnett, M. L. (2002). Strategic Responses to the Reputation Commons Problem, Hoffman, A. J., Ventresca, M. J. (Ed.), *Organizations, Policy and the Natural Environment Institutional and Strategic Perspectives* içinde (393-406), California: Stanford University Press.

- Kocabaş, F., Elden, M. (1997). *Reklam ve Yaratıcı Strateji-Konumlandırma ve Star Stratejisinin Analizi*, İstanbul: Yayınevi Yayıncılık Reklam ve Organizasyon Ltd.
- Kotler, P. (2003). *Kotler ve Pazarlama-Pazar Yaratmak, Pazar Kazanmak ve Pazara Egemen Olmak* (A. Özyağcılar, Çev.), İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kouzes, J. M. ve Posner, B. Z. (2007). *The Leadership Challenge*, 4.B., San Francisco: John Wiley & Sons.
- Kuyucu, B. (2003). Kurumlarda Başarılı ve Etkin İtibar Yönetimi, Argüden, Y. (Ed.), *İtibar Yönetimi içinde (15-20)*, İstanbul: Arge Danışmanlık Yayınları.
- LePla, F.J., Davis, S. V., Parker, L. M. (2003). *Brand Driven: The Route to Integrated Branding Through Great Leadership*, Bloomington: Kogan Page.
- Luecke, R. (2007). *Güç, Etki ve İkna*, ( T. Parlak, Çev.), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Miner, J. B. (2002). *Organizational Behavior: Foundations, Theories, and Analyses*, New York: Oxford University Press.
- Myers, J. L., Well, A. D. (2003). *Research Design and Statistical Analysis*, Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Northouse, P. G. (2006). *Leadership Theory and Practice*, 4.B., London: Sage Pub.
- Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar ile İstatiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler)*, 5.B, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özkalp, E. (1982). *Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış*, Eskişehir: E.İ.T.İ.A Yayınları.
- Pfeffer, J. (1999). *Güç Merkezli Yönetim*, (E. Özsayar, Çev.), İstanbul: Boyner Holding Yayınları.
- Pekin, T. (2005). *Makro Ekonomi*, İzmir: Zeus Kitabevi.

- Porter, M. E. (2000). *Rekabet Stratejisi*, (G. Ulubilgen, Çev.), İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the Twenty-First Century*, Westport: Praeger Pub.
- Rugman, A. (2000). *Globalleşmenin Sonu*, (S. Eroğlu, Çev.), Ankara: MediaCat Yayını.
- Sampson, E. (1995). *İmaj Faktörü*, (H. İlgün, Çev.), İstanbul: Rota Yayın Tanıtım.
- Saracel, N., Özkara, B., Karakaş, M., Yelken, R., Vatandaş, C., Bayram, A. K., Alver, K., Koçak, H. (2001). *Afyon Kocatepe Üniversitesinin Kurumsal İmaju*, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayını.
- Saydam, A. (2005). *İletişimin Akıl ve Gönül Penceresi ALGILAMA YÖNETİMİ*, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım.
- Solomon, R. C. (1998). Ethical Leadership, Emotions, and Trust: Beyond “Charisma”, Cuilla, J. B.(Ed.), *Ethics: The Heart of Leadership* içinde (83-102), Westport: Praeger Pub.
- Stevenson, H. H. (1998). *Ye ya da Yem Ol Geleceği Yaratmada Öngörülebilirliğin Gücü*, (M. Tüzel, Çev.), İstanbul: Boyner Holding Yayınları.
- Stiglitz, J. E. (2003). *90'ların Yükselişi: Dünyanın en parlak on yılının hikayesi*, (A. Özer, B. Güven, Çev.), İstanbul: Global Yayın.
- Storey, J. (2004). Changing theories of leadership and leadership development, Storey, J. (Ed.), *Leadership in Organizations: Current Issues and Key Trends* içinde (11-37), New York: Routledge.
- Sullivan, G. R., Harper, M. V. (1997). *Umut Bir Yöntem Olamaz*, (A. B. Dicleli, Çev.), İstanbul: Boyner Holding Yayınları.
- Şimşek, N., Fidan, M. (2005). *Kurum Kültürü ve Liderlik*, Konya: Tablet Kitabevi.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*, Ankara: Pagem A Yayıncılık.
- Tıgılı, M. (2004). *Bir Aktör Olarak Markalar; Ürün Yerleştirme*, İstanbul: Türkmen

Kitabevi.

- Tok, N. (2003). *Kültür, Kimlik ve Siyaset*, 1.B., İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business*, 2. B., New York: McGraw-Hill.
- Ural, A., Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, 1. B., Ankara: Detay Yayıncılık.
- Varey, R. J. (2001). *Marketing Communication: Principles and Practice*, New York: Routledge.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2000). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 2. B., Ankara: Seçkin Yayıncılık A. Ş.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik-Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- CEO Club, (2007). *CEO Almanak*, CEO Club Yayını.
- TÜSİAD, (2002). *Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi*, İstanbul: TÜSİAD.

#### MAKALELER

- Acquaah, M. (2003). Organizational Competence and Firm-Specific Tobin's q: The Moderating Role of Corporate Reputation, *Strategic Organization*, 1 (4), 383-411.
- Agarwal, S., DeCarlo, T. E., Vyas, S. B. (1999). Leadership Behavior and Organizational Commitment: A Comparative Study of American and Indian Salesperson, *Journal of International Business Studies*, 30, 4, 727-743.
- Aharoni, Y., Maimon, Z., Segev, E. (1981). Interrelationships between Environmental Dependencies: A Basis for Tradeoffs to Increase Autonomy, *Strategic*



- Management Journal*, 2, 2, 197-208.
- Alessandri, S.W. (2001). Modeling corporate identity: A concept explication and theoretical explanation, *Corporate Communications: An International Journal*, 6, 4, 173-182.
- Alsop, R. J. (2004b). Corporate Reputation: Anything but superficial-the deep but fragile nature of corporate reputation, *Journal of Business Strategy*, 25, 6, 21-29.
- Andreassen, T.W. (1994). Satisfaction, Loyalty and Reputation as Indicators of Customer Orientation in the Public Sector, *International Journal of Public Sector Management*, 7, 2, 16-34.
- Antonakis, J. & Atwater, L. (2002). Leader Distance: a review and a proposed theory, *Leadership Quarterly*, 13, 673-704.
- Aras, G., Crowther, D. (2008). Governance and sustainability-An investigation into the relationship between corporate governance and corporate sustainability, *Management Decision*, 46, 3, 433-448.
- Arslan, A. (2004). Türk İktidar Seçkinleri, *Akademik Bakış*, 3, 1-9.
- Arslan, A. (2007). Elit Teorisi Perspektifinden Çanakkale Milletvekillerinin Sosyolojik Profili, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 1-22.
- Argyris, C. (1955). Organizational Leadership and Participative Management, *The Journal of Business*, 28, 1, 1-7.
- Aqueveque, C. (2005). Signaling corporate values: consumers' suspicious minds, *Corporate Governance*, 5, 3, 70-81.
- Aykan, E. (2004). Kayseri'de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 213-224.
- Ayoun, B., Moreo, P. J. (2008). Does national culture affect hotel managers' approach to business strategy, *International Journal of Contemporary Hospitality*

- Management*, 20, 1, 7-18.
- Baligh, H. H. (1994). Component of Culture: Nature, Interconnections, and Relevance to the Decisions on Organization Structure, *Management Science*, 40, 1, 14-27.
- Balmer, J. M. T., Gray, E. R. (2000). Corporate Identity and Corporate Communication: Creating a Competitive Advantage, *Industrial and Commercial Training*, 32, 1, 256-261.
- Balmer, J. M. T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing *Seeing through the fog*, *European Journal of Marketing*, 35, ¾, 248-291.
- Barrow, J. C. (1977). The Variables of Leadership: A Review and Conceptual Framework, *The Academy of Management Review*, 2, 2, 231-251.
- Becker, H. S., Geer, B. (1960). Latent Culture: A Note on the Theory of Latent Social Roles, *Administrative Science Quarterly*, 5, 2, 304-313.
- Bennis, W. G. (1959). Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority, *Administrative Science Quarterly*, 4, 3, 259-301.
- Bligh, M. C. (2006). Surviving Post-merger 'Culture Clash': Can Cultural Leadership Lessen the Casualties?, *Leadership*, 2, 4, 395-426.
- Block, L. (2003). The leadership-culture connection: an exploratory investigation, *Leadership & Organization Development Journal*, 24, 6, 318-334.
- Bono, J. E., Ilies, R. (2006). Charisma, Positive Emotions and Mood Contagion, *The Leadership Quarterly*, 17, 317-334.
- Bono, J. E., Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 89, 5, 901-910.
- Boot, A. W. A., Greenbaum, S. I. A., Thakor, V. (1993). Reputation and Discretion

- in Financial Contrating, *The American Economic Review*, 83, 5, 1165-1183.
- Brandts, J., Figueras, N. (2003). An exploration of reputation formation in experimental games, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 50, 89-115.
- Bromley, D. B. (2001). Relationships between personal and corporate reputation, *European Journal of Marketing*, 35, ¾, 316-334.
- Brønn, P. S. (2007). Relationship outcomes as determinants of reputation, *Corporate Communications: An International Journal*, 12, 4, 376-393.
- Brown, A. D. (1999). Organization Studies and Identity: Towards a research agenda, *Human Relations*, 54: 1, 113-121.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A social learning perspective for construct development and testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Brucato, P. F., Smith, Jr. D. M. (1997). An Analysis of the Role of Firm Reputation in the Market's Reaction to Corporate Dividends, *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 37, 3, 647-665.
- Byrne, G. J., Bradley, F. (2007). Culture's influence on leadership efficiency: How personal and national cultures affect leadership style, *Journal of Business Research*, 60, 168-175.
- Caldwell, C., Hayes, L. A. (2007). Leadership, trustworthiness, and the mediating lens, *Journal of Management Development*, 26, 3, 261-281.
- Cannon, H. M., Schwaiger, M. (2005). An algorithm for incorporating company reputation into business simulations: Variations on the Gold standard, *Simulation & Gaming*, 36, 2, 219-237.
- Carmeli, A., Cohen, A. (2001). Organizational Reputation as a Source of Sustainable

- Competitive Advantage and Above-Normal Performance: An Empirical Test among Local Authorities in Israel, *Public Administration & Management: An Interactive Journal*, 6, 4, 122-165.
- Carmichael, H. L. (1984). Reputations in the Labor Market, *The American Economic Review*, 74, 4, 713-725.
- Carter, S. M. (2006). The Interaction of Top Management Group, Stakeholder, and Situational Factors on Certain Corporate Reputation Management Activities, *Journal of Management Studies*, 43, 5, 1145-1176.
- Caruana, A. (1997). Corporate reputation: concept and measurement, *Journal of Product & Brand Management*, 6, 2, 109-118.
- Chaharbaghi, K., Lynch, R. (1999). Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy, *Management Decision*, 37, 1, 45-50.
- Chauvin, K. W., Guthrie, J. P. (1994). Labor Market Reputation and the Value of the Firm, *Managerial and Decision Economics*, 15, 6, 543-552.
- Choi, C. J., Kim, J. (1996). Reputation, Learning and Quality Uncertainty, *Journal of Consumer Marketing*, 13, 5, 47-55.
- Chreim, S., (2005). The Continuity-Change Duality in Narrative Texts of Organizational Identity, *Journal of Management Studies*, 42: 3, 567-593.
- Ciulla, J. B. (1995). Leadership Ethics: Mapping the Territory, *Business Ethics Quarterly*, 5, 1, 5-28.
- Clardy, A. (2005). Reputation, Goodwill, and Loss: Entering the Employee Training Audit Equation, *Human Resource Development Review*, 4, 3, 279-304.
- Coombs, W.T., Holladay, S. J. (2002). Helping Crisis Manager Protect Reputational Assets –Initial Tests of The Situational Crisis Communication Theory, *Management Communication Quarterly*, 16, 2, 165-186.

- Cooper, A. (1999). What's in a name?, *Admap*, June, 30-32.
- Cornelissen, J. (2000). Corporate Image: an Audience Centred Model, *Corporate Communications: An International Journal*, 5, 2, 119-125.
- Crant, J. M., Bateman, T. S. (2000). Charismatic Leadership Viewed from above: The Impact of Proactive Personality, *Journal of Organizational Behavior*, 21, 1, 63-75.
- Cravens, K., Oliver, E. G., Ramamoorti, S. (2003). The Reputation Index: Measuring and Managing Corporate Reputation, *European Management Journal*, 21, 2, 201-212.
- Cravens, K. S., Oliver, E. G. (2006). Employees: The Key Link to Corporate Reputation Management, *Business Horizons*, 49, 293-302.
- Cretu, A. E., Brodle, R. (2007). The Influence of Brand Image and Company Reputation Where Manufacturers Market to Small Firms: A Customer Value Perspective, *Industrial Marketing Management*, 36, 230-240.
- Cutting, B., Kouzmin, A. (2000). The Emerging Patterns of Power in Corporate Governance-Back to The Future in Improving Corporate Decision Making, *Journal of Management Psychology*, 15, 5, 477-511.
- Çakar, U., Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma, *D. E. Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 18, 2, 83-98.
- Çakır, Ö. (2002). Sosyal Dışlanma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4, 3, 83-104.
- Çetin, M. (2006). Endüstriyel Bölgelerde Sosyal Sermaye ve Güven: Üçüncü İtalya Örneği, *Ege Akademik Bakış*, 6, 1, 74-86.
- Çoban, S. (2004). Toplam Kalite Yönetimi Perstifinde İçsel Pazarlama Anlayışı, *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22, 85-98.

- Deephouse, D. L. (2000). Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories, *Journal of Management*, 26, 6, 1091-1112.
- de Geus, A. (1999). Yaşayan Şirket, *Harvard Business Review-Büyüme Stratejileri*, Çev: L. Cinemre, İstanbul: MESS Yayınları.
- de Quevedo-Puente, E., la Fuente-Sabaté, J. M. Delgado-García, de J. B. (2007). Corporate Social Performance and Corporate Reputation: Two Interwoven Perspectives, *Corporate Reputation Review*, 10, 1, 60-72.
- Dentchev, N. A., Heene, A. (2004). Managing the reputation of restructuring corporations: Send the right signal to the right stakeholder, *Journal of Public Affairs*, 4, 1, 56-72.
- Dhalla, R. (2007). The Construction of Organizational Identity: Key Contributing External and Intra-Organizational Factors, *Corporate Reputation Review*, 10, 4, 245-260.
- Dolphin, R.R. (2004a). The strategic role of investor relations, *Corporate Communications: An International Journal*, 9, 1, 25-42.
- Dolphin, R. R. (2004b). Corporate reputation- a value creating strategy, *Corporate Governance*, 4, 3, 77-92.
- Dowling, G. (2006) Reputation risk: it is the board's ultimate responsibility, *Journal of Business Strategy*, 27, 2, 59-68.
- Downey, L. A., Papageorgiou, V., Stough, C. (2006). Examining the relationship between leadership and intuition in senior female managers, *Leadership & Organization Development Journal*, 27, 4, 250-264.
- Driver, C., Thompson, G. (2002). Corporate Governance and Democracy: The Stakeholder Debate Revisited, *Journal of Management and Governance*, 6, 111-

130.

- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification, *Administrative Science Quarterly*, 39, 2, 239-263.
- Eccles, R. G., Grant, R. M., van Riel, C. B. M. (2006). Reputation and Transparency: Lessons from a Painful Period in Public Disclosure, *Long Range Planning*, 39, 4, 353-359.
- Elitaş, C., Ağca, V. (2006). Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve, *Afyon Kocatepe Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8, 2, 343-369.
- Elias, R. Z. (2004). The impact of corporate ethical values on perceptions of earnings management, *Managerial Auditing Journal*, 19, 1, 84-98.
- Emery, C. R., Barker, K. J. (2007). The Effect of Transactional and Transformational Leadership Styles on The Organizational Commitment and Job Satisfaction of Customer Contact Personel, *Journal of Organizational Culture, Communication, and Conflict*, 11, 1, 77-90.
- Erdut, Z. (2004). Liberal Ekonomi Politikaları ve Sosyal Politika, *Çalışma ve Toplum*, 2, 11-37.
- Etzioni, A. (1965). Dual Leadership in Complex Organizations, *American Sociological Review*, 30, 5, 688-698.
- Etzioni, A. (1962). International Prestige, Competition and Peaceful Coextence, *Archives Europeennes de Sociologie*, 3, 1, 21-41.
- Ewing, M. T., Caruana, A., Loy, E. R. (1999). Corporate reputation and perceived risk, *Corporate Communications: An International Journal*, 4, 3, 121-128.
- Fan, Y. (2005). Ethical branding and corporate reputation, *Corporate Communications: An International Journal*, 10, 4, 341-350.

- Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Ranft, A. L. Zinko, R., Stoner, J. S., Brouer, R. L., Laird, M. D. (2007). Human resources reputation and effectiveness, *Human Resource Management Review*, 17, 117-130.
- Filatotchev, I., Toms, S., Wright, M. (2006). The firm's strategic dynamics and corporate governance life-cycle, *International Journal of Managerial Finance*, 2, 4, 256-279.
- Fillis, I. (2003). Image, Reputation and Identity Issues in the Arts and Crafts Organization, *Corporate Reputation Review*, 6, 3, 239-251.
- Firestein, P. J. (2006). Building and protecting corporate reputation, *Strategy & Leadership*, 34, 4, 25-31.
- Fombrun, C., Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy, *Academy of Management Journal*, 33, 2, 233-258.
- Fombrun, C. J., van Riel, C. B. M. (1997). The Raputational Landscape, *Corporate Reputation Review*, 1, 1-2, 5-13.
- Freiesleben, J., (2006). What are Quality Reputations Worth?, *Quality Progress*, 35-40.
- Freund, A. (2006). Work and Workplace Attitudes on Social Works: Do They Predict Organizational Reputation, *Business and Society Review*, 111, 1, 67-87.
- Fudenberg, D., Levine, D. K. (1992). Maintaining a Reputation When Strategies are Imperfectly Observed, *Review of Economic Studies*, 59, 561-579.
- Gaines-Ross, L. (2000). CEO reputation: the new factor in shareholder value, *Directorship*, May, 26, 5, 4-7.
- Gardner, L., Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers, *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 2, 68-78.
- Gillespie, N. A., Mann, L. (2004). Transformational Leadership and shared values:



- the building blocks of trust, *Journal of Managerial Psychology*, 19, 6, 588-607.
- Glückler, J., Armbrüster, T. (2003). Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation, *Organization Studies*, 24, 2, 269-297.
- Goins, S., Gruca, T. S. (2008). Understanding Competitive and Contagion Effects of Layoff Announcements, *Corporate Reputation Review*, 11, 1, 12-34.
- Goldberg, M. E., Hartwick, J. (1990). The Effects of Advertiser Reputation and Extremity of Advertising Claim on Advertising Effectiveness, *The Journal of Consumer Research*, 17, 2, 172-179.
- Goodman, M. B. (2005). Restoring trust in American business: the struggle to change perception, *Journal of Business Strategy*, 26, 4, 29-37.
- Gotsi, M., Wilson, A. M. (2001a). Corporate reputation: seeking a definition, *Corporate Communications: An International Journal*, 6, 1, 24-30.
- Gotsi, M., Wilson, A. M. (2001b). Corporate reputation management: "living the brand", *Management Decision*, 39, 2, 99-104.
- Greysier, S. A. (1999). Advancing and Enhancing Corporate Reputation, *Corporate Communications: An International Journal*, 4, 4, 177-181.
- Gulati, R., Nohria, N., Zaheer, A. (2000). Strategic Networks, *Strategic Management Journal*, 21, 203-215.
- Gürel, E., Muter, C., (2007), Psikomitolojik Terimler: Psikoloji Literatüründe Mitolojinin Kullanımı, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 537-569.
- Hall, A.T., Blass, F. R., Ferris, G. R., Massengale, R. (2004). Leader reputation and accountability in organization: Implications for dysfunctional leader behavior, *The Leadership Quarterly*, 15, 515-536.
- Hanges, P. J., Dickson, M. W. (2006). Agitation over aggregation: Clarifying the

- development of and the nature of the GLOBE scales, *The Leadership Quarterly*, 17, 522-536.
- Harshman, C. L., Harshman, E. L. (2008). The Gordian Knot of Ethics: Understanding Leadership Effectiveness and Ethical Behavior, *Journal of Business Ethics*, 78, 1-2, 175-192.
- Hatch, M. J., Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity, and image, *European Journal of Marketing*, 31, 5, 356-365.
- Helm, S. (2007a). One reputation or many? Comparing stakeholders perception of corporate reputation, *Corporate Communications: An International Journal*, 12, 3, 238-254.
- Helm, S. (2007b). The Role of Corporate Reputation in Determining Investor Satisfaction and Loyalty, *Corporate Reputation Review*, 10, 1, 22-37.
- Herbig, P., Milewicz, J. (1995). The Relationship of Reputation and Credibility to Brand Success, *Journal of Consumer Marketing*, 12, 4, 5-10.
- Hermond, D. (2005-2006). Ethical Leadership Is Not Optional: How LPPs can Help, *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity Electronic*, 8, 1, 1-5.
- Hepkul, A. (2002). Bir Sosyal Bilim Araştırma Yöntemi Olarak İçerik Analizi, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18, 1-2, 1-12.
- Hirshleifer, D. (1993). Managerial Reputation and Corporate Investment Decisions, *Financial Management*, 22, 2, 145-160.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., Sanders, D. G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases, *Administrative Science Quarterly*, 35, 2, 286-316.
- Horner, M. (1997). Leadership theory: past, present and future, *Team Performance*

- Management*, 3, 4, 270-287.
- Hornett, A., Fredricks, S. (2005). An Empirical and Theoretical Exploration of Disconnections Between Leadership and Ethics, *Journal of Business Ethics*, 59, 233-246.
- Hornsby, J. (1997). Truth: The Identity Theory, *Proceedings of The Aristotelian Society*, 97, 1-24.
- House, R., Javidan, M., Dorfman, P. (2001). Project GLOBE: An Introduction, *Applied Psychology: An International Review*, 50, 4, 489-505.
- Huang, Y. (2004). Is Symmetrical Communication Ethical and Effective, *Journal of Business Ethics*, 53, 333-352.
- Inglis, R., Morley, C., Sammut, P. (2006). Corporate reputation and organizational performance: an Australian study, *Managerial Auditing Journal*, 21, 9, 934-947.
- Jaeger, A. M. (1986). Organization Development and National Culture: Where's the Fit?, *The Academy of Management Review*, 11, 1, 178-190.
- Jaeger, G., Selznick, P. (1964). A Normative Theory of Culture, *American Sociological Review*, 29, 5, 653-669.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in Theory and Research, *Management Science*, 28, 3, 315-336.
- Jones, A. M. (2006). Culture, Identity, and Motivation: The Historical Anthropology of a Family Firm, *Culture and Organization*, 12, 2, 169-183.
- Jung, D. I., Avolio, B. J. (2000). Opening the Black Box: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership, *Journal of Organizational Behaviour*, 21, 949-964.
- Lovisky, G. E., Treviño, L. K., Jacobs, R. R. (2007). Assessing Managers' Ethical Decision-making: An Objective Measure of Managerial Moral Judgment,

- Journal of Business Ethics*, 73, 263-285.
- Karabulut, M. (1992-1993). İşletme Pazarlaması veya Pazarlama Açısından Halkla İlişkiler, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, İstanbul, 17-22.
- Karake, Z. A. (1998). An examination of the impact of organizational downsizing and discrimination activities on corporate social responsibility as measured by a company's reputation index, *Management Decision*, 36, 3, 206-216.
- Karatepe, S. (2008). İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, 23, 77-97.
- Kast, F. E., Rosenzweig, J. E. (1972). General systems theory: applications for organization and management, *Academy of Management Journal*, 15, 4, 447-465.
- Keser, A., (2005). İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama, *Çalışma ve Toplum*, 4, 77-96.
- Kim, J., Choi, C. J. (2003). Reputation and Product Tampering in Service Industries, *The Service Industries Journal*, 23, 4, 3-11.
- Kim, J., Kim, J. (2000). Reputation and International Technology Transfer: A Comparative Study of Japanese, European and American Corporations in Korea, *International Business Review*, 9, 613-624.
- Kitchen, P. J., Laurance, A. (2003). Corporate reputation: an eight-country analysis, *Corporate Reputation Review*, 6, 2, 103-117.
- Kocacık, F. (2003). Üniversite Gençliğinde Kimlik Bunalımı: Farklılaşma ve Özdeslesme (Bütünleşme), *Sosyoloji Tartışmaları Dergisi*, 1, 1-10.
- Kodish, S. (2006). The Paradoxes of Leadership: The Contribution of Aristotle, *Leadership*, 2, 4, 451-468.
- Kort, P. M., Caulkins, J. P., Hartl, R. F., Feichtinger, G. (2006). Brand image and

- brand dilution in the fashion industry, *Automatica*, 42, 8, 1363-1370.
- Krackhardt, D., Kilduff, M. (2002). Structure, culture and Simmelian ties in entrepreneurial firm, *Social Networks*, 24, 279-290.
- Kreps, D. M., Wilson, R. (1982), Reputation and Imperfect Information, *Journal of Economic Theory*, 27, 253-279.
- Kuhnert, K. W., Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis, *Academy of Management Review*, 12, 4, 648-657.
- Lau, G. T., Lee, S. H. (1999). Consumers' trust in a brand and the link to brand loyalty, *Journal of Market-Focused Management*, 4, 341-370.
- Lievens F., van Hove, G., Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework, *British Journal of Management*, 18, 45-59.
- Lin, T. H., Smith, R. L. (1998). Insider reputation and selling decisions: the unwinding of venture capital investments during equity IPOs, *Journal of Corporate Finance*, 4, 241-263.
- Lin, N. (1999). Building a Network Theory of Social Capital, *Connections*, 22, 1, 28-51.
- Lindfelt, L. (2006). Making Sense of Business Ethics-About Not Walking the Talk, *EJBO*, 11, 1, 10-16.
- Luthans, F., Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage, *Organizational Dynamics*, 33, 2, 143-160.
- Luthans, F., Luthans, K. W., Luthans, B. C. (2004). Positive Psychological Capital: Beyond human and social capital, *Business Horizons*, 47, 1, 45-50.
- Mackenzie, C. (2004). Moral Sanctions, *JCC*, 15, Autumn, 49-61.

- Mahon, J. F. (2002). Corporate Reputation A Research Agenda Using Strategy and Stakeholder Literature, *Business & Society*, 41, 4, 415-445.
- Markwick, N., Fill, C. (1997). Towards a framework for managing corporate identity, *European Journal of Marketing*, 31, 5/6, 396-409.
- Martinez, R. J., Norman, P. M. (2004). Whither reputation? The effects of different stakeholders, *Business Horizons*, 47, 5, 25-32.
- Meeus, M.T. H., Oerlemans, L. A. G., Hage, J. (2001). Patterns of Interactive Learning in a High-tech Region, *Organization Studies*, 22, 1, 145-172.
- Milewicz, J., Herbig, P. (1994). Evaluating The Brand Extension Decision Using a Model of Reputation Building, *Journal of Product & Brand Management*, 1, 1, 39-47.
- Miroshnik, V. (2002). Culture and international management: a review, *Journal of Management Development*, 21, 7, 521-544.
- Monks, R. A. G. (2003). Equity Culture at Risk: the threat to Anglo-American prosperity, *Corporate Governance*, 11, 3, 164-170.
- Moon, C., Piper, M. (2001). Managing risk and reputation in the biotechnology industry, *Journal of Commercial Biotechnology*, 7, 4, 309-315.
- Mumford, E. (1906). The Origins of Leadership, *The American Journal of Sociology*, 12, 2, 216-240.
- Murphy, A. (1941). A Study of the Leadership Process, *American Sociological Review*, 6, 5, 674-687.
- Nakra, P. (2000). Corporate Reputation Management: "CRM" with a strategic twist, *Public Relations Quarterly*, 45, 2, 35-42.
- Nakra, P. (2001). Kurumsal İtibar Yönetimi: "KİY" Stratejik Bir Dönüşüm mü?", (F. Otay, Çev.), *Anadolu Üniversitesi Kurgu Dergisi*, 18, 401-416.

- Navran, F. (2002). How Do the Recent Scandals Affect Ethics Worldwide? How Does Globalization Affect Corporate Ethics and Ethics in the Workplace?, *The Best of Ethics Today Online*, 1, 8-9.
- Newman, K. L., Nollen, S. D. (1996). Culture and Congruance: the Fit between Management Practices and National Culture, *Journal of International Business Studies*, 27, 4, 753-779.
- Neville, B. A., Bell, S. J., Mengüç, B. (2005). Corporate Reputation, Stakeholders and The Social Performance-Financial Performance, *European Journal of Marketing*, 39, 9/10, 1184-1220.
- Nguyen, N., Lablanc, G. (2001). Corporate Image and Corporate Reputation in Customers' Retention Decision in Services, *Journal of Retailing and Customer Services*, 8, 227-236.
- O' Rourke, M. (2004). Protecting your Reputation, *Risk Management Magazine*, April, 14-18.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., Rynes, S. L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis, *Organization Studies*, 24, 3, 403-441.
- Otay Demir, F. (2007-08). Kurumsal İtibar Ölçümünde Kişiselleştirme Metaforu, *Rewiev of Social, Economics & Business Studies*, 9/10, 247-262.
- Öncel Bayıksel, Ş. (2007). Hızlı Büyüyen Daha Çok Beğeniliyor, *Capital*, 15, 12, 72-84.
- Öncel Bayıksel, Ş. (2008). Yenilikçilik Beğenilmenin Lokomotifi, *Capital*, 16, 12, 78-92.
- Özalp, İ. & Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 3, 4, 207-227.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., Stough, C. (2001). Emotional intellegence and

- effective leadership, *Leadership & Organization Development Journal*, 22, 1, 5-10.
- Pelletier, K. L., Bligh, M. C. (2006). Rebounding from Corruption: Perceptions of Ethics Program Effectiveness in a Public Sector Organization, *Journal of Business Ethics*, 67, 4, 359-374.
- Peterson, D. K. (2004). The Relationship Between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment, *Business & Society*, 43, 3, 296-319.
- Pharoah, A. (2003). CEO and Company Reputation Issues, *IPRA Frontline*, 9-10.
- Pharoah, A. (2003). Corporate reputation: the boardroom challenge, *Corporate Governance*, 3, 4, 46-51.
- Plowman, K. D., Chiu, S. (2007). Corporate Identity and Corporate Reputation in Silicon Valley: Case Studies in Public Relations and Integrated Communications, *Public Relations Journal*, 1, 1, 1-25.
- Podnar, K., Jancic, Z. (2006). Towards a Categorization of Stakeholder Groups: An Empirical Verification of a Three-Level Model, *Journal of Marketing Communications*, 12, 4, 297-308.
- Post, J. E., Carroll, T. D. (2003). Corporate citizenship in the extended enterprise: how the Global Compact links business and society, *The Journal of Corporate Citizenship*, Autumn, 11, 73(12).
- Pounder, J. S. (2001). "New leadership" and university organizational effectiveness: exploring the relationship, *Leadership & Organization Development Journal*, 22, 6, 281-290.
- Pye, A. (2005). Leadership and Organizing: Sensemaking in Action, *Leadership*, 1, 1, 31-50.



- Ranft, A. L., Zinko, R., Ferris, G. R., Buckley, M. R. (2006). *Marketing the Image of Management: The Costs and Benefits of CEO Reputations*, *Organizational Dynamics*, 35, 3, 279-290.
- Ray, D. M. (2005). Corporate Boards and Corporate Democracy, *JCC*, 20/Winter, Greenleaf Publishing, 93-105.
- Reave, L. (2005). Spritual values and practices related to leadership effectiveness, *The Leadership Quarterly*, 16, 655-687.
- Resick, C.J., Hanges, P. J., Dickson, M.W., Mitchelson, J. K. (2006). A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership, *Journal of Business Ethics*, 63, 345-359.
- Resnick, J.T. (2004). Corporate reputation: Managing corporate reputation-applying rigorous measures to a key asset, *Journal of Business Strategy*, 25, 6, 30-38.
- Reuber, A. R., Fischer, E. (2007). Don't rest on your laurels:Reputational change and young technology-based ventures, *Journal of Business Venturing*, 22, 3, 363-387.
- Roberts, P.W., Dowling, G. R. (2002). Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance, *Strategic Management Journal*, 23, 1077-1093.
- Rose, C., Thomsen, S. (2004). The Impact of Corporate Reputation on Performance: Some Danish Evidence, *European Management Journal*, 22, 2, 201-210.
- Rowley, T., Behrens, D., Krackhardt, D. (2000). Redudant Governance Structures: An Analysis of Structural and Relational Embeddedness in The Steel and Semiconductor Industries, *Strategic Management Journal*, 21, 369-386.
- Rucas, S. L., Gurven, M., Kaplan, H., Winking, J., Gangestad, S., Crespo, M. (2006). Female intrasexual competition and reputational effects on attractiveness among the Tsimane of Bolivia, *Evolution and Human Behavior*, 27, 40-52.

- Ruth, J. A., York, A. (2004). Framing Information to Enhance Corporate Reputation: The Impact of Message Source, Information Type, and Reference Point, *Journal of Business Research*, 57, 14-20.
- Quinn, L. R. (2004). Corporate Reputations-Don't Give Them Something To Talk About, *Financial Executive*, January/February, 26-28.
- Sağlam, M., Yüksel, İ. (2007). Program Değerlendirmede Meta-Analiz ve Meta-Değerlendirme Yöntemleri, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18, 175-188.
- Sama, L. M., Shoaf, V. (2008). Ethical Leadership for the Professions: Fostering a Moral Community, *Journal of Ethics*, 78, 1-2, 39-46.
- Santora, J. C., Clemens, R. A., Sarros, J. C. (1997). Views from the top: foundation CEOs look at leadership succession, *Leadership & Organization Development Journal*, 18/2, 108-115.
- Sarbutts, N. (2003). Can SMEs 'do' CSR? A practitioner's view of the ways small- and medium-sized enterprises are able to manage reputation through corporate social responsibility, *Journal of Communication Management*, 7, 4, 340-347.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K. (2006). Building Character: A Leadership Essential, *Journal of Business and Psychology*, 21, 1, 1-22.
- Schermerhorn Jr, J. R., Bond, M. H. (1997). Cross-cultural leadership dynamics in collectivism and high power distance settings, *Leadership & Organization Development Journal*, 18, 4, 187-193.
- Schmidt, D., Shupp, R., Walker, J., Ahn, T. K., Ostrom, E. (2001). Dilemma Games: game parameters and matching protocols, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 46, 357-377.

- Schoenfeld, B. N. (1948). The Psychological Characteristics of Leadership, *Social Forces*, 26, 4, 391-396.
- Schwaiger, M. (2004). Components and Parameters of Corporate Reputation-An Empirical Study, *Schmalenbach Business Review*, 56, 46-71.
- Searing, D. D. (1969). Models and Images of Man Society in Leadership Theory, *The Journal of Politics*, 31, 1, 3-31.
- Seçkin Büyük, S. (2005). İtiba Zirvesinde Büyük Mücadele, *Capital*. 13, 12, 58-70.
- Sell, J., Lovaglia, M. J., Mannix, E. A., Samuelson, C. D., Wilson, R. K. (2004). Investigating Conflict, Power, and Status Within and Among Groups, *Small Group Research*, 35, 1, 44-72.
- Shamir, B., House, R. J., Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory, *Organization Science*, 4, 4, 577-594.
- Shamsie, J. (2003). The Context of Dominance: An Industry-Driven Framework for Exploiting Reputation, *Strategic Management Journal*, 24, 199-215.
- Shane, S., Cable, D. (2002). Network Ties, Reputation, and the Financing of New Ventures, *Management Science*, 48, 3, 364-381.
- Shapiro, C. (1983). Premiums for high quality products as returns to reputations, *The Quarterly Journal of Economics*, XCVII, 659-679.
- Six, F. E., De Bakker, F. G. A., Huberts, L. W. J. C. (2007). Judging a Corporate Leader's Integrity: An Illustrated Three-Component Model, *European Management Journal*, 25, 3, 185-194.
- Soylu, Y., Tabak, A., Polat, M. (2007). Ankara İlinde Savunma Sanayiinde Çalışan Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Bileşenlerini Algılamaları: Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) ile Bir Çalışma, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 5, 179-191.

- Svensson, G., Wood, G. (2005). The serendipity of leadership effectiveness in management and business practices, *Management Decision*, 43, 7/8, 1001-1009.
- Taormina, R. J. (2008). Interrelating leadership behaviors, organizational socialization, and organizational culture, *Leadership & Organization Development Journal*, 29, 1, 85-102.
- Tannenbaum, R., Massarik, F. (1957). Leadership: A Frame of Reference, *Management Science*, 4, 1, 1-19.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4, 14, 1-16.
- Testa, M. R. (2007). A deeper look at national culture and leadership in the hospitality industry, *Hospitality Management*, 26, 468-484.
- Testa, M. R. (2002). A model for organization-based 360 degree leadership assessment, *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 5, 260-268.
- Thomas, L.G., Waring, G. (1999). Competing Capitalisms: Capital Investment in American, German, Japanese Firms, *Strategic Management Journal*, 20, 729-748.
- Thomsen, S. (2005). Corporate governance as a determinant of corporate values, *Corporate Governance*, 5, 4, 10-27.
- Toms, J. S. (2002). Firm Resources, Quality Signals and The Determinants of Corporate Environmental Reputation: Some UK Evidence, *British Accounting Review*, 34, 257-282.
- Townley, B. (1999). Nietzsche, "Competencies and "Übermensch: Reflections on Human and Inhuman Resource Management", *Organization*, 6, 2, 285-305.

- Tsang, D. (2007). Leadership, national culture and performance management in the Chinese software industry, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56, 4, 270-284.
- Turban, D. B., Forret, M. L., Hendrickson, C. L. (1998). Applicant Attraction to Firms: Influences of Organization Reputation, Job and Organizational Attributes, and Recruiter Behaviors, *Journal of Vocational Behavior*, 52, 24-44.
- Turban, D. B., Cable, D. M. Firm reputation and applicant pool characteristics, *Journal of Organizational Behavior*, 24, 733-751.
- Uzun, E., Dirlik, S. (2007). KOBİ Sahiplerinin Girişimcilik, Kişilik ve Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi: Muğla İlinde Ampirik Bir Araştırma, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 11, Bahar, 133-148.
- van de Vliert, E. (2006). Climatic ecology of charismatic leadership ideals, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 4, 385-403.
- van den Bosch, A. L. M., de Jong, M. D. T., Elving, W. J. L. (2005). How corporate visual identity supports reputation, *Corporate Communications: An International Journal*, 10, 2, 108-116.
- van Riel, C. B. M., Balmer, J. M. T. (1997). Corporate identity; the concept, its measurement and management, *European Journal of Marketing*, 31, 5/6, 340-355.
- van Vugt, M. (2006). Evolutionary Origins of Leadership and Followership, *Personality and Social Psychology*, 10, 354-371.
- Vergin, R. C., Qoronfleh, M. W. (1998). Corporate Reputation and Stock Market, *Business Horizons*, 19-26.
- Vignolo, T. (2003). Reputation by imitation: an evolutionary chain-store game with

- strategic matching, *Economics Bulletin*, 3, 4, 1-9.
- Walsh, G., Dinnie, K., Wiedmann, K. P. (2006). How do corporate reputation and customer satisfaction impact customer defection? A study of private energy customers in Germany, *Journal of Services Marketing*, 20/6, 412-420.
- Walsh, G., Mitchell, V. W., Jackson, P. R., Beatty, S. E. (2008). Examining the Antecedents and Consequences of Corporate Reputation: A Customer Perspective, *British Journal of Management*, 20, 2, 187-203.
- Watson, T. (2007). Reputation and ethical behaviour in a crisis: predicting survival, *Journal of Communication Management*, 11, 4, 371-384.
- Way, S. A., Johnson, D. E. (2005). Teorizing about the Impact of Strategic Human Resource Management, *Human Resource Management Review*, 15, 1-19.
- Webb, R. A. (2002). The impact of reputation and variance investigations on the creation of budget slack, *Accounting, Organizations and Society*, 27, 361-378.
- Weigelt, K., Camerer, C. (1988). Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Application, *Strategic Management Journal*, 9, 5, 443-454.
- Weiss, A. M., Anderson, E., Macinnis, D. J. (1999). Reputation Management as a Motivation for Sales Structure Decisions, *Journal of Marketing*, 63, 74-89.
- Whetten, D. A., Mackey, A. (2002). A Social Actor Conception of Organizational Identity and Implications for the Study of Organizational Reputation, *Business & Society*, 41, 4, 393-414.
- Wilson, P. J. (1969). Reputation and Respectability: A Suggestion for Caribbean Ethnology, *Man, New Series*, 4, 1, 70-84.
- Worden, S. (2003). The Role of Integrity as a Mediator in Strategic Leadership: A

- Recipe for Reputational Capital, *Journal of Business Ethics*, 46, 31-44.
- Yağcı, M. İ., Duman, T. (2006). Hizmet Kalitesi-Müşteri Memnuniyeti İlişkisinin Hastane Türlerine Göre Karşılaştırılması: Devlet, Özel ve Üniversite Hastaneleri Uygulaması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (2), 218-238.
- Yamak, S. (2006). Changing institutional environment and business élites in Turkey, *Society and Business Review*, 1, 3, 206-219.
- Yousef, D. A. (1998). Correlates of perceived leadership style in a culturally mixed environment, *Leadership & Organization Development Journal*, 19, 5, 275-284.
- Zagorsek, H., Jaklic, M., Stough, S. T. (2004). Comparing Leadership Practices Between the United States, Nigeria, and Slovenia: Does Culture Matter?, *Cross Cultural Management*, 11, 2, 16-34.
- Zhu, W., May, D. R., Avolio, B. J. (2004). The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11, 1, 16-26.
- Capital, (2003). Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri, *Capital*, 11, 12, 62-72.
- Capital, (2004). Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri 2004, *Capital*, 12, 12, 62-74.
- Capital, (2006). En Beğenilenler Ligi'nde Zirveye Koç Holding Ulaştı, *Capital*, 14, 12, 66-80.

#### **BİLDİRİLER**

- Acuner, T., İlhan, T. (2002). 21. Yüzyılda Yönetim Anlayışı ve Türk Yöneticilerin Bakış Açısı, *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 23-25 Mayıs, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 3-19.
- Acuner, T., İlhan, T. (2004), Türk Toplumuna ve Liderlik Davranışlarına İlişkin Kültürel Bir Çözümleme, *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*,

Afyon Kocatepe Üniversitesi, 22-24 Mayıs, Afyon, 521-537.

- Danışman, A. (2000). Kültürel Ortamın Araştırma Sonuçlarına Etkisi: Kuzey Amerika'da Geliştirilip Türkiye'de Tekrarlanan Bazı Araştırmalar Üzerine Bir Değerlendirme, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 25-27 Mayıs, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 339-351.
- Gürüz, D. (2004). Halkla İlişkiler ve Tanıtım Faaliyetlerinin Etkinliğinde İzlenim (İmaj) Yönetimi (Kurum İmajından Kişisel İmaja), 2<sup>th</sup> *International Symposium Communication in the Millennium*, March 17-19, İstanbul, 789-801.
- HaBler, R., Rreinhard, D. (2000). Environmental-Rating: An Indicator of Corporate Environmental Performance, *GMI 29*, Spring, 18-26.
- Jing, L., Lei, W. (2007). A Study on Signaling Mechanism of Corporate Reputation, *Wireless Communications, Networking and Mobile Computing, WiCom 2007*, 21-25 Sept., 3277 – 3280.
- Köse, S., Ünal, A. (2000). Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdas Türk İşletmelerinde Yönetim Uygulamaları, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 25-27 Mayıs, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 3-15.
- Mak, A. K. (2005). Identity-Centered Model of Reputation Management: A Case Study of Iowa Tourism Office and its Industry Partners, 8<sup>th</sup> *International Public Relations Research Conference Proceedings*, March 10 – March 13, University of Miami, South Miami, Florida, 270-291.
- Money, K., Hillenbrand, C. (2006). Beyond Reputation Measurement: Placing Reputation within a model of value creation by integrating existing measures into a theoretical framework, *10th International Conference on Corporate Reputation, Image, Identity and Competitiveness*, New York 25-28 May.



- Özen Kutanis, R., Alparslan, S. (2007). Bir Doğu Liderinin Metaforik Analizi: Konosuke Matsushita, *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F, 25-27 Mayıs, Sakarya, 25-33.
- Siano, A., Vollerero, A., Siglioccolo, M. (2007). Corporate Reputation Management: a Set of Drivers in the Governance-Structure-System Model. Empirical Evidences from Crisis Communication, *11<sup>th</sup> International Conference on Reputation, Brand, Identity & Competitiveness*, May 31-June 3, Oslo, Norway.
- Soydemir, S. (2001). Türk Sermaye Piyasalarının Yapısı, *Perşembe Konferansları*, Rekabet Kurumu Yayın No: 71, Ankara.
- Teo, L.L., Wan, W., Li, L. (2004). Volunteering Personal Information on the Internet: Effects of Reputation, Privacy Initiatives, and Reward on Online Consumer Behavior, *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences*, Hawaii.
- Uyguç, N. (2000). Örgüt Kültürünün Ölçülmesi: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi, *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Erciyes Üniversitesi, 25-27 Mayıs, Nevşehir, 385-398.
- Uyguç, N. (2004). Örgüt Kültürü ve Yönetim Davranışı, *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, 22-24 Mayıs, Afyon, 427-442.
- Watson, T. (2006). A case to answer: CEOs, reputation management and corporate governance, *Governance and Corporate Communication Conference*, Bournemouth University, USA, March 29-31.
- Zel, U. (2000). Yönetimde Kişilik Kavramının Önemi: Türk ve İngiliz Yöneticilerin Mesleki Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi, *8. Ulusal*

*Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Erciyes Üniversitesi, 25-27 Mayıs,  
Nevşehir.

Zivnuska, S. (2004). *Everyone's Heard of You: A Theoretical Model of  
Communication and Reputation Management*, *Academy of Management Best  
Conference*, Bond University, Australia.

#### TEZLER

Altıntaş, E. (2005). *Kurumsal İtibar ve Anadolu Üniversitesi İBF Örneği*,  
(Yayınlanmamış Y. Lisans Tezi), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal  
Bilimler Enstitüsü.

Akahmet, D. (2006). *Kurumsal İtibar Yönetimi ve Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış  
Y. Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Andrew, C. B. (2005). *Strategic Leadership within the Duke of Edinburgh's  
International Award Association Between 1988 and 2004*, Master of Business  
Administration, Grahamstown: Rhodes University.

Birkök, M. C. (1994). *Bilgi Sosyolojisi Işığında Kimlik Sorunu*, (Yayınlanmamış  
Doktora Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Chreim, S. (2000). *The Evolution of Organizational Identity: A Discursive Study*,  
Ph.D. Thesis, Montréal: École des Hautes Études Commerciales, Université  
de Montréal.

Côté, D. (1999). *Power Strategy Formation In A Human Service Organization  
Undergoing Turbulent Change*, PhD. Thesis, Montréal: Programme de  
Doctorat en Sciences Humaines Appliquées Faculté des Études Supérieures,  
Université de Montréal.

Joosub, T. S. (2006). *Risk Management Strategies to Maintain Corporate Reputation*,  
Master of Commerce Thesis, South Africa: University of South Africa.

- Orieseck, D. F. (2004). *Maximizing Corporate Reputation Through Effective Governance: A Study of Structures and Behaviors*, (Pub. Ph.D Thesis), Florida: Universal-Publishers.
- Petkova Petkova, A. (2006). *Reputation Building By New Ventures: Three Essays on Process and Performance*, Doctor of Philosophy, College Park: University of Maryland.
- Strachan, S. M. (2005). *An Identity Theory and Social Cognitive Theory Examination of The Role of Identity in Health Behaviour and Behavioural Regulation*, Doctor of Philosophy, Ontario: University of Waterloo.
- Tavlak, S. (2007). *Kurumsal İtibarın Oluşturulmasında Sanat Sponsorluğunun Yeri*, (Yayınlanmamış Y. Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Usta, M. (2006). *Örgüt Kültüründe Halkla İlişkiler ve İtibar Yönetimi Ege Akdeniz Bölgelerindeki Turizm İşletmeleri Örneği*, (Yayınlanmamış Y. Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uzun, G. (2005). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama*, (Yayınlanmamış Y. Lisans Tezi), Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Ens.
- Yang, S. (2005). *The Effects of Organization-Public Relationships on Organizational Reputations from the Perspective of Publics*, Doctor of Philosophy, College Park: University of Maryland.
- Yong, A. (2005). *Managerial Attitudes, Ethics and Foreign Labour*, Ph.D. Thesis, CICGR, Faculty of Business and Law, Melbourne: Victoria University.

*INTERNET KAYNAKLARI, ÇALIŞMA KAĞITLARI VE GAZETELER*

- Alsop, R. (2002). Perils of Corporate Philanthropy, *The Wall Street Journal*,

- January 16, 12.02.06, [http://www.harrisinteractive.com/services/pubs/The\\_Wall\\_Street\\_Journal\\_Perils\\_Corporate\\_Philanthropy\\_2002.pdf](http://www.harrisinteractive.com/services/pubs/The_Wall_Street_Journal_Perils_Corporate_Philanthropy_2002.pdf).
- Altan, Ş., Ediz, A., Atan, M. (2003). Serqual Analizi ile Toplam Hizmet Kalitesi Ölçümü ve Yüksek Eğitimde Bir Uygulama, *12. Ulusal Kalite Kongresi*, 13-15 Ekim, KALDER, İstanbul, 04. 05. 07, <http://muratatan.info/academic/bulletin/13.pdf>.
- Argenti, P.A. & Druckemiller, B.T. (2003). Reputation and Corporate Brand, *Tuck School of Business Working Paper*, 03-13, 12.06.08, <http://ssrn.com/abstract=387860>.
- Brady, A. K. O. (2002). Profiling Corporate Imagery: A Sustainability Perspective, *Research Papers in Management Studies*, University of Cambridge, Cambridge, UK, 23.05.06, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=344400](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=344400).
- Bruijns, C. (2003). Should an organization devote communication dollars to making the CEO famous?, *PRism*, 1, 1, 12.06.08, [http://praxis.massey.ac.nz/fileadmin/Praxis/Files/Journal\\_Files/issue1/commentary\\_paper3.pdf](http://praxis.massey.ac.nz/fileadmin/Praxis/Files/Journal_Files/issue1/commentary_paper3.pdf).
- Büyük, S. (2005). Kaybedilen İtibar Kaç Yılda Kazanılır?, *Capital*, Aralık, 04.06.07, [http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR\\_KOD=3235](http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3235).
- Çağan, O. (2007). *Saffet Karpas: "Hiçbir zaman terfi etmek için çalışmadım"* /*Videolu Röportaj*, 08.05.09, <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=8090>,
- Dentchev, N.A. & Heene, A. (2003). Reputation Management: Sending the right signal to the right stakeholder, *Working Paper*, Universiteit Gent, Faculteit Economie en Bedrijfskunde, Hoveniersberg, Belgium, 23.05. 06, [http://www.feb.ugent.be/nl/Ondz/wp/Papers/wp\\_03\\_175.pdf](http://www.feb.ugent.be/nl/Ondz/wp/Papers/wp_03_175.pdf).

- Doorley, J.(2006). Managing Your Company's Reputation, *WJ Management Advisor*, 5, 5, [http://www.wjmassoc.com/newsletter/september\\_october2006.html#reputation](http://www.wjmassoc.com/newsletter/september_october2006.html#reputation), 02.09.08.
- Dunbar, R. L. M & Schwalbach, J. (2000). *Corporate Reputation and Performance in Germany*, 20.09.07, <http://www2.wiwi.hu-berlin.de/institute/im/publikdl/00-1.pdf>.
- Faingold, E. (2005). Building a Reputation under Frequent Decision, *Working Paper*, University of Pennsylvania, Pennsylvania, U.S.A., 03.04.07, <http://www.econ.upenn.edu/~faingold/faingold-jmp.pdf>.
- Firat, E. (2001). Güç Liderde, *Capital*, 04.06.07, [http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR\\_KOD=2101](http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2101).
- Fombrun, C. J. (2006). Corporate Reputations as Economic Assets, Hitt, M. A., Freeman, R. E., Harrison J. S. (Ed.), *The Blackwell Encyclopedia of Strategic Management*, 16.02.2007, <http://www.blackwellreference.com/subscriber/uid=359/tocnode?query=reputation&w>.
- Fremond, O. & Capaul, M. (2002). The State of Corporate Governance: Experience from Country Assessments, *World Bank Policy Research Working Paper*, 2858, Washington, USA, 23.09.2004, <http://econ.worldbank.org>.
- Göksel, A. (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Küçülmedeki Rolü: Teorik Yapıya Bir Katkı Denemesi, Örtten, R., Yanık, Z., *İşletme Seçme Yazılar* içinde (407-428), Ankara: Gazi İİBF Yayınları, 07.08.08, <http://w3.gazi.edu.tr/web/agoksel/akademikcalismalar/ik.pdf>.
- Gönel, F. (2002). Globalleşen Dünya da (nasıl bir) Sürdürülebilir Kalkınma, *Birikim*, 158, 72-80, 20.06.2008, <http://www.yildiz.edu.tr/~gonel/akademikdosyaları/yayinlar/globallesendunya.pdf>.

- Hannon, J. M. & Milkovic, G. T. (1995). Human Resource Reputation: Looking Good May Feel Good But Does It Add Value?, *CAHRS Working Paper*, 95-25, Cornell University, Ithaca, USA, 05.08.08,  
<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/215>.
- Harris, F. & de Chernatony, L. (2000). Defining a Brand's Reputation & Identifying the Criteria Used to Assess a Financial Services Brand's Reputation: A Comparison Across Stakeholders, *BMMRU Working Paper*, 00/4, Open University, Milton Keynes, UK, 12.11.06,  
[http://www7.open.ac.uk/oubs/research/pdf/WP00\\_4.pdf](http://www7.open.ac.uk/oubs/research/pdf/WP00_4.pdf).
- Heinonen, J. (2006). Kurumsal Yönetim ve İtibar, *Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Paneli*, Haziran, İstanbul, 03.03.07,  
<http://www.goodprogram.org/docs/Jouni%20Heinonen%20tr.pdf>.
- Hörner, J. (1999). Reputation and Competition, *CARESS Working Paper*, 99-02, University of Pennsylvania, Philadelphia, U.S.A, 03.11.06,  
<http://www.econ.upenn.edu/Centers/CARESS/CARESSpdf/99-02.pdf>.
- Kadıbeşegil, S. (bt). Sürdürülebilir Rekabet, 09.05.07, <http://www.orsa.com.tr/cgi-bin/asp/admin/empty.asp?id=179>.
- Kayacan, M. (2006). Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Ulusal Finansal Raporlama Standartları Açısından Gelişmeler, *10. Türkiye Muhasebe Standartları Sempozyumu*, 06-10 Aralık, İzmir Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirler Odası, Girne, 16.06.2008, <http://www.tkyd.org/files/downloads/KURUMSALYONETIMizsmmmo1206.pdf>.
- Küçükaslan, N. (bt). Toplumsal İlişkiler ve Protokol, 13.09.2007,  
<http://sbmyo.uludag.edu.tr/08-sosyalce/nk-tipro.doc>.
- Karaköse, T. (2006). Örgütlerde İtibar Yönetimi, *Akademik Bakış*, 11, 20.11.07,

- <http://www.akademikbakis.org/sayi11.htm>.
- Kraus, M. (2004). Earn a return on your reputation, *CEO*, 43-44, 01. 09. 08,  
[http://www.apcoworldwide.com/content/pdfs/CEO\\_04.pdf](http://www.apcoworldwide.com/content/pdfs/CEO_04.pdf).
- Lewis, S. (2006). Building Stakeholder Relations, Corporate Reputations:  
Connecting Fantasies with Reality, *Ipsos Ideas*, 15.01.07,  
<http://www.ipsos.com/ideas>.
- Morrison, A. D. & Wilhelm, Jr. W. J. (2003). Partnership Firms, Reputation, and  
Human Capital, 01.02. 08,  
[http://www.finance.ox.ac.uk/file\\_links/finecon\\_papers/2003fe02.pdf](http://www.finance.ox.ac.uk/file_links/finecon_papers/2003fe02.pdf).
- Nemli, E. (Ekim 2000- Mart 2001). Çevreye Duyarlı Yönetim Anlayışı, *İ. Ü. Siyasal  
Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 23-24, 20.06.2008,  
<http://www.istanbul.edu.tr/siyasal/dergi/sayi23-24/17.htm>.
- Rindova, V. P. , Williamson, I. O. & Petkova, A. P. (2005). Being Good or Being  
Known: An Empirical Examination of The Dimensions, Antecedents, and  
Consequences of Organizational Reputation, *R. H. Smith School of Business*,  
University of Maryland, College Park, U.S.A., 05.05.07,  
[http://www.smith.edu/faculty/vrindova/pdfs/Rindova\\_etal\\_amj.pdf](http://www.smith.edu/faculty/vrindova/pdfs/Rindova_etal_amj.pdf), .
- Schmidt, D.& Wahrenburg, D. (2003). Contractual Relations between European VC-  
Funds and Investors: The Impact of Reputation and Bargaining Power on  
Contractual Design, *Center of Financial Studies*, Working Paper 2003/15, An  
der Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt, Germany, 12. 11. 07,  
[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=414101](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=414101).
- Surma, A. (2006). The Rhetoric of Reputation: Vision not Visibility, *PRism*, 4 (1),  
15.03.07, [http://praxis.massey.ac.nz/prism\\_on-line\\_journ.html](http://praxis.massey.ac.nz/prism_on-line_journ.html).
- Şimşeker, M., Ünsar, S. (2008). Küreselleşme Süreci ve Liderlik, *Journal of Yasar*

*University*, 9, 01. 04. 2008, <http://joy.yasar.edu.tr/makale/9.sayi/3.pdf>.

TKYD, (2006). *Nedir Bu Kurumsal Yönetim?*, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte Ortak Yayını, 04.05.07, <http://www.tkyd.org/docs/nedirbukurumsalyonetim.pdf>.

Wright, P. M. (2003). *Restoring Trust: The Role of HR in Corporate Governance*, *CAHRS Working Paper Series*, Cornell University, Ithaca, USA, 20. 10. 07, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1033&context=cahrswp>.

<http://www.habervitrini.com/haber.asp?id=141465>, 02.07.07.

[http://www.reputationinstitute.com/main/index.php?pg=advice&box=advice\\_intro](http://www.reputationinstitute.com/main/index.php?pg=advice&box=advice_intro), 08.05.07.

[http://www.samra.co.za/2006papers/Corporate%20Reputation%20SAMRA%20v2.pdf#723,2,Slayt 2](http://www.samra.co.za/2006papers/Corporate%20Reputation%20SAMRA%20v2.pdf#723,2,Slayt%202), 08.05.07.

<http://www.turkcell.com.tr/turkcellhakkinda/genelbakis/yonetimtakimi>, 15.04.09.

[http://www.koc.com.tr/tr-TR/Corporate/DirectorsBoard/cv\\_bulentbulgurlu.htm](http://www.koc.com.tr/tr-TR/Corporate/DirectorsBoard/cv_bulentbulgurlu.htm), 14.04.09.

[http://www.koc.com.tr/tr-TR/Corporate/DirectorsBoard/cv\\_gunduzozdemir](http://www.koc.com.tr/tr-TR/Corporate/DirectorsBoard/cv_gunduzozdemir), 14.04.09.

[http://www.sabanci.com/sabanci\\_yonetim.asp?M=1&K=4](http://www.sabanci.com/sabanci_yonetim.asp?M=1&K=4), 14.04.09.

<http://www.kimkimdir.gen.tr/kimkimdir.php?id=3402>, 15.04.09.

[http://www.vestelyatirimciiliskileri.com/management/yonetim\\_kurulu.asp](http://www.vestelyatirimciiliskileri.com/management/yonetim_kurulu.asp), 14.04.09.

[http://www.balev.org.tr/b\\_omeryungul.asp](http://www.balev.org.tr/b_omeryungul.asp), 14.04.09.

<http://www.eczacibasi.com.tr/channels/1.asp?id=524>, 15.04.09.

[http://www.efesbev.com/turkce/corporate\\_governance/organization\\_structure\\_detay.aspx](http://www.efesbev.com/turkce/corporate_governance/organization_structure_detay.aspx), 16.04.09.

<http://www.biyografi.net/kisiayrinti.asp?kisiid=2458>, 16.04.09.



<http://www.mci.com.tr/yarismalar/juridetay.aspx?juryID=101&id=2&year=2007>,  
14.05.09.

[http://www.mumsad.org.tr/kurucular\\_ik.htm](http://www.mumsad.org.tr/kurucular_ik.htm), 15.04.09.

[http://www.siemens.com.tr/web/13,2783/siemens\\_tr/hakkimizda/hakkimizda/huseyin\\_gelis](http://www.siemens.com.tr/web/13,2783/siemens_tr/hakkimizda/hakkimizda/huseyin_gelis), 15.04.09.

<http://www.grandballica.com.tr/haber/tosiad.htm>, 15.04.09.

[http://www.pfizer.com.tr/pfizer/tr/Basin\\_Bulten\\_Detay.aspx?id=40](http://www.pfizer.com.tr/pfizer/tr/Basin_Bulten_Detay.aspx?id=40), 15.04.09.

<http://www.ekocerceve.com/konukdetay.asp?ID=171>, 16.04.09.

<http://www.kalder.org/genel/download/12%20Ulusal%20Kalite%20Kongresi/erdal-karamercan-cv-turkce-ing.pdf>, 15.04.09.

[http://www.yased.org.tr/webportal/Turkish/insight\\_yased/2008/Documents/InsightYASED-no33.pdf](http://www.yased.org.tr/webportal/Turkish/insight_yased/2008/Documents/InsightYASED-no33.pdf), 14.04.09.

<http://www.toyotatr.com/tr/press.asp>, 15.04.09.

<http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/arsiv>, 28.02.09.

<http://www.sabah.com.tr/arsiv>, 28.02.09.

<http://www.stargazete.com/arsiv>, 28.02.09.

<http://www.zaman.com.tr/ara.do?method=home>, 28.02.09.

[http://www.medyaa.com/haber\\_detay.asp?haberID=176](http://www.medyaa.com/haber_detay.asp?haberID=176), 15.10.08.

## **EKLER**

### **EK-1: Anket Ön Yazısı**

Değerli Katılımcı,

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalına bağlı ve Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA'nın danışmanlığında yürütülen “Kurumsal İtibarın Oluşumunda Liderliğin Rolü” adlı doktora çalışmasına esas olmak üzere görüşleriniz gerekmektedir.

Bu anketin amacı, Capital 2007 En Beğenilenler sıralamasına giren kurum liderlerinin (CEO), bağlı oldukları kurum çalışanları tarafından liderlik özelliklerinin nasıl algılandığını belirleyebilmektir.

Ekte verilen anket formunun ilk bölümünde sizinle ve çalışma kurumunuzla ilişkili sorular yer almaktadır. İkinci bölümünde ise çalıştığınız kurumun lideri (CEO)'nin özelliklerini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Sizden istenen bu ifadeleri okuyarak söz konusu fikrin sizin görüşünüze uygunluğunu belirlemenizdir. Bunun için **1 Kesinlikle Katılmıyorum** ile **7 Kesinlikle Katılıyorum** olarak gösterilen derecelendirme skalasından görüşünüze en uygun düşen derecelendirmeyi yapmanız gerekmektedir.

Değerlendirmenin sağlıklı olabilmesi için bütün soru ve ifadelerin cevaplandırılması gerekmektedir. Lütfen tüm maddeleri dikkatlice okuyarak, boş bırakmadan işaretleyiniz. Değerli zamanınızla beraber bilgi ve görüşlerinizle yapacağımız katkılar için teşekkür ederiz.

Arş. Gör. Tülin ÇAKIR

## EK-2: Anket Formu

### A

1. Göreviniz:
2. Yaşınız: 20-30  31-40  41-50  50 ve üstü
3. Cinsiyetiniz: Kadın  Erkek
4. Eğitim Düzeyiniz: İlkokul  Ortaokul  Lise  Üniversite  Lisansüstü
5. Kaç yıldır bu kurumda görev yapıyorsunuz?: 1-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  16-20 yıl  20 ve üstü
6. Kurumsal liderinizle ne kadar süredir birlikte çalışıyorsunuz: 1-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  16-20 yıl  20 ve üstü

### B

	Kesinlikle Katılmıyorum					Kesinlikle Katılıyorum				
1. Kurumsal liderimiz, işlerini muntazam, sistemli, belirli bir düzene göre yürütür ve karmaşık ofis işleri ile yönetim sistemlerini yönetme yeteneğine sahiptir.	1	2	3	4	5	6	7			
2. Kurumsal liderimiz, kurallara, alışkanlıklara, törelere, değişmeyen sabit iş programlarına ve grubunda kabul gören uygulamalarla yerleşmiş yöntemlere göre hareket eder.	1	2	3	4	5	6	7			
3. Kurumsal liderimiz, karşındakilerle ilişkilerinde dengeli, nazik, sürtüşmekten kaçınan, söyleyeceklerini doğrudan belirtmeyerek onları mahcup olmamalarını sağlayan biridir.	1	2	3	4	5	6	7			
4. Kurumsal liderimiz, birbirine zıt yada çakışan çıkarları olanların aralarındaki anlaşmazlıklarda arabulucu olarak her iki tarafı da tatmin eden çözümler bulur; aynı zamanda kendi çıkarlarını da kollayarak etkili ve avantajlı bir pazarlık yapar.	1	2	3	4	5	6	7			
5. Kurumsal liderimize göre bireyler eşit değildir; ancak benzer geçmişi olan az sayıda kişi üstündür ve ayrıcalıklardan faydalanmalıdır.	1	2	3	4	5	6	7			
6. Kurumsal liderimiz, anlaşılamamaktan ve sorgulanmaktan hoşlanmaz; astlarına emir verir gibi ne yapmaları gerektiğini söyleyerek diktatörce kararlar verir ve başkalarını kendi değer yargıları ile görüşlerine zorlayarak idaresi altına almaya çalışır.	1	2	3	4	5	6	7			
7. Kurumsal liderimiz; iyimser, enerjik, olaylarla yakından ilgili, heyecanlı, kendinden emin olup kolayca dertlenmez.	1	2	3	4	5	6	7			
8. Kurumsal liderimiz, karşındakilere güvenini göstererek moralini yükseltir ve cesaretlendirir. Onların duygularını, değer yargılarını yüreklendirerek aktif hale gelmelerini sağlar.	1	2	3	4	5	6	7			
9. Kurumsal liderimiz, grubundaki kişilerin icraatlarını geçmek için çaba gösterir; elindeki bilgileri başkalarından saklama eğiliminde olup kargaşayı teşvik eder.	1	2	3	4	5	6	7			
10. Kurumsal liderimiz, bağımsız ve kendine düşkün, yalnız kendi öz varlığını düşünen olağandışı biridir; kendisiyle aynı konumdakiler ile çoğu kişiden farklı hareket eder.	1	2	3	4	5	6	7			
11. Kurumsal liderimiz, acımasız, şefkatsiz, cezalandırıcı, despot, gaddar, zorba gibi hareket eden biridir.	1	2	3	4	5	6	7			
12. Kurumsal liderimiz; kumaz, aldatıcı, hilekar, sahtekar biri olup hareketleri olumsuz, samimi ve arkadaşça değildir.	1	2	3	4	5	6	7			
13. Kurumsal liderimiz; kinci, insanlarla olaylar hakkında en kötü şeylere inanmaya yönelik olup, kolaylıkla incinerek kınlır ve yarıldığında intikam almaya çalışır.	1	2	3	4	5	6	7			
14. Kurumsal liderimiz, icraatlarını sürekli geliştirmeyi arzular; yüksek standart ile amaçlar koyarak hem kendisinin, hem de astlarının icraatlarında mükemmelliğe ulaşmaları amacıyla görevlerini gereğinin üstünde bir çabayla gerçekleştirmelerini teşvik eder.	1	2	3	4	5	6	7			

Arka Sayfaya Geçiniz!

15. Kurumsal liderimiz, dünya görüşüne sahiptir ve dünyadaki gelişmelerden haberdardır.	1	2	3	4	5	6	7
16. Kurumsal liderimizin sezgileri güçlü olduğundan önceden olayları ve geleceği görür; ileriye yönelik amaçları ile hayalleri üstünde ve gelecekteki ihtiyaçları kapsamında planlar yapıp, hareket ettiğinden olacaklara hazırlıktır.	1	2	3	4	5	6	7
17. Kurumsal liderimiz, riski sevmediğinden büyük bir dikkatle hareket ederek, esas kaynakları başarı oranı yüksek olmayan atılımlara yatırır.	1	2	3	4	5	6	7
18. Kurumsal liderimiz, herkese eşit davranır ve ayırım yapmaz.	1	2	3	4	5	6	7
19. Kurumsal liderimizin söyledikleri ile kastettikleri kolayca anlaşılır; her söylediğinde samimi ve içtendir.	1	2	3	4	5	6	7
20. Kurumsal liderimiz; doğruyu söyleyip, doğruluk ve hakka göre hareket ettiği için güvenilir, sözünü tutacağına inanan, emniyetli bir kişidir.	1	2	3	4	5	6	7
21. Kurumsal liderimiz, plan yaparak çok sayıdaki (70'ten fazla) kişinin işlerini koordine ile kontrol edebilen ve insanlar ile işleri işleyen bir bütün haline getirip, birleştirerek yöneten biridir.	1	2	3	4	5	6	7
22. Kurumsal liderimiz, fedakardır; sorunları ve zorlukları olduğunda bile arkadaşlarıyla kalıp, onlara destek olur ve bir amaç uğruna kendi çıkarlarından vazgeçer.	1	2	3	4	5	6	7
23. Kurumsal liderimiz, başkalarıyla birlikte çalışır; grubun iyiliğini düşünür ve grubunda kabul gören uygulamalara göre hareket eder.	1	2	3	4	5	6	7
24. Kurumsal liderimiz, kendini beğenmiş, kibirli, soğuk, arkadaş olunması zor, başkalarıyla çalışmaya istekli olmayan, yeteneklerinden emin ve küstah biridir.	1	2	3	4	5	6	7
25. Kurumsal liderimiz, insanlar ve gruplardan kaçarak kendi kendine olmayı yeğler; başkalarından ayrı çalışıp, hareket eder.	1	2	3	4	5	6	7
26. Kurumsal liderimiz, aslarıyla iyi arkadaş olmaya çalışır ve onlarla sık sık iletişim kurar.	1	2	3	4	5	6	7
27. Kurumsal liderimiz, başkalarına zaman, para, kaynak ve yardım sunmaya isteklidir; duygularını anlayıp onlara yardım ve merhamet eder; kendisinden yapılamayacak bir şey istense dahi "hayır" demekten sakınır.	1	2	3	4	5	6	7
28. Kurumsal liderimiz, övünmez; kişiliğini alçakgönüllülükle sergiler.	1	2	3	4	5	6	7
29. Kurumsal liderimiz, akıllı, mantığını kullanan ve kolayca kavrayan biridir; bu sebeple kesin ve çabuk karar verir.	1	2	3	4	5	6	7
30. Kurumsal liderimiz, plan yapmadan ve harekete geçmeden önce başkalarına danışır.	1	2	3	4	5	6	7
31. Kurumsal liderimizin ruhsal durumu çabuk değişir ve kolayca kızar.	1	2	3	4	5	6	7
32. Kurumsal liderimiz, işe yönelik olumlu duygular sergiler ve başkalarının da bunu hissetmesini sağlar.	1	2	3	4	5	6	7
33. Kurumsal liderimiz; bastırılmış, sakin ve utangaç bir kişiliğe sahiptir.	1	2	3	4	5	6	7
34. Kurumsal liderimiz, diğerlerini akıllarıyla kullanmaya ve düşünmeye teşvik eder; inançlara, tekdüzeliğe ve başkalarının tavırlarına meydan okur.	1	2	3	4	5	6	7
35. Kurumsal liderimiz, toplumda kabul edilen mevkilerin ve sosyal sınıfların farkındadır; onlara göre hareket eder.	1	2	3	4	5	6	7
36. Kurumsal liderimiz, bireysel ihtiyaçları grubun ihtiyaçlarının üstünde tutar.	1	2	3	4	5	6	7
37. Kurumsal liderimiz, kendi bakış açısını diğerlerine kabul ettirmede olağanüstü yeteneklidir.	1	2	3	4	5	6	7
38. Kurumsal liderimiz; dirençli, kararlı, azimli, sabırlı ve ısrarlıdır.	1	2	3	4	5	6	7
39. Kurumsal liderimiz, projeleri ve işleri kendi kontrolünde tutarak çok yakından denetler ve tüm kararları almada ısrarlıdır.	1	2	3	4	5	6	7
40. Kurumsal liderimiz, sistemsiz ve plansız çalışır.	1	2	3	4	5	6	7

**Katkılarınız için teşekkürler.**

**EK-3: Yarı Yarıya Yapılandırılmış Görüşme Soruları Formu (Türkçe)**

**GÖRÜŞME SORULARI**

1. Kaç yaşındasınız ve kurumsal lider (CEO) olarak kaç yaşında görevlendirildiniz?
2. Eğitim düzeyiniz nedir?
3. Daha önce bu kurumdan başka bir kurumda kurumsal lider (CEO) olarak bulundunuz mu?
4. Kurumsal lider (CEO) olmadan önce bu kurumda mı çalışıyordunuz? Eğer burada ise, ne kadar süredir çalışmış oluyorsunuz?
5. Size göre lider, kurumsal itibar üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir? Bu açıdan liderin rolünü tanımlayabilir misiniz?
6. Kurumsal liderlerin (CEO), kişilik yapıları ile kurumların itibarı arasında bir ilişkinin söz konusu olduğunu düşünüyor musunuz?
7. Kendinizi nasıl bir kişi olarak tanımlarsınız? Sizce sahip olduğunuz kişilik özelliklerinden hangilerinin hem sizin hem de kurumunuzun itibarını yakından etkilediğini düşünüyorsunuz?
8. Medya da görünür olmanızın hem kendi hem de kurumunuzun itibarı üzerinde etkili olduğuna inanıyor musunuz? Eğer inanıyor iseniz bu etki sizce nasıldır? Kendinizi bu açıdan nasıl görüyorsunuz?
9. Sizce bir kurumsal liderin (CEO) resmi, alışılmış ve prosedürlere uygun, ritüeller çerçevesinde kurallara, törelere, alışkanlıklara, yerleşmiş yöntem ve iş programlarına göre hareket etmesinin gerekli olduğunu düşünüyor musunuz? Eğer düşünüyor iseniz böyle bir davranış tarzının itibarsal etkileri sizce nasıl olabilir?
10. Sizce liderler, herhangi bir sürtüşme yaşamamak ya da onlarda herhangi bir

mahcubiyete yol açmamak adına karşısındakilerle nazik ve dengeli bir iletişimi tercih etmeli midir? Böyle bir davranışın kurumsal yansımaları sizce nasıldır?

11. Sizce liderler; insancıl, alçak gönüllü, şefkatli, cömert, sevecen, sabırlı, ağırbaşlı gibi niteliklere sahip olmalı mıdır? Bu niteliklere sahip kurumsal liderler (CEO) kurumlarının başarısında nasıl bir rol oynar?
12. Liderlerin gelişime, mükemmelliğe ve performans yönelimli bir anlayışa sahip olmalarının gerekliliğine inanıyor musunuz? Neden?
13. Sizce liderlerin aldıkları kararları uygularken daima istikrarlı bir tutum sergilemeleri her zaman gerekli midir? Hangi durumlarda kararlardan vazgeçilmesi liderler açısından uygun olur? Riskli durumlarda liderlerin aldıkları kararlarda aşırı ısrarcı tavırlar sergilemelerini uygun buluyor musunuz?
14. Sizce liderlerin dürüst, samimi, adil, güvenilir, itimata layık olma gibi niteliklere sahip olması neden önemlidir? Bu nitelikler ile kurumsal itibar arasında liderler açısından nasıl bir ilişki söz konusudur?
15. Liderlerin dolaylı ya da imalı sözlerle karşısındakileri kırmak istemeyen, ancak baştan savıcı bir tavır sergilemelerinin bir zorunluluk olduğunu düşünüyor musunuz? İtibarsal açıdan bu konuya nasıl yaklaşılması gerekir?
16. Sizce liderlerin ketum, kuralcı, grupçi rakip olma gibi özelliklere sahip olmasını nasıl değerlendiriyorsunuz? Takım çalışması ve kurumsal performans açısından liderin bu özellikleri sizce önemli midir?
17. Liderlerin takım kurucu, işbirlikçi, birleştirici, arkadaş canlısı gibi niteliklere sahip olması gerekir mi? Bu nitelikleri taşıyan liderlerin kurumlarının performanslarını artırdığını düşünüyor musunuz?
18. Kurumsal liderlerin sizce grubundakilere ya da karşısındakilere art niyetli ve

bencilce (kindar, düşmanca, alıngan, samimi olmayan hilekar, asosyal ya da katılımcı olmayan bir tavırlarla) yaklaşması uygun mudur? Liderlerin bireysel yönelimli ve her şeyi kendi kontrolünde tutma yönündeki eğilimleri sizce gerekli midir? Bu yöndeki lider davranışlarının kurumsal performans ve itibar açısından etkisi sizce nasıl olmaktadır?

19. Sizce kurumsal liderlerin (CEO) özerk ve bağımsız hareket edebilmesi gerekli midir? Kurumların itibarının korunup artırılması açısından bu konunun önemli olduğunu düşünüyor musunuz? Kendinizi her açıdan özgür, bağımsız ve eşsiz buluyor musunuz?
20. Sizce kurumsal liderin (CEO) öngörüsünü, olaylara hazırlıklı oluşunu, ileriye dönük planları ile risk alabilme, inandırma, ilham verme, cesaretlendirme ve kendini adama gibi nitelikleri sergilemesi gerekir mi? Neden?
21. Liderlerin astlarına ve grup arkadaşlarına karşı hükmeden ve seçici bir yaklaşım içerisinde olması gerekir mi? İyi bir itibar için otoritenin gerekli olduğunu düşünüyor musunuz?
22. Sizce kurumsal liderlerin (CEO) piyasalar üzerinde bir etkiye sahip olduklarını düşünüyor musunuz? Kendinizi bu açıdan nasıl görüyorsunuz?
23. Liderlerin statü ve sınıf bilinçlerinin kurumlarının itibarları üzerinde etkisi var mıdır? Neden?
24. Sergilediğiniz liderlik özelliklerinden sizce hangisi daha çok kurumunuzun paydaşları tarafından beğenilmektedir? Kendinizi bu açıdan nasıl değerlendiriyorsunuz?

**EK-4: Yarı Yarıya Yapılandırılmış Görüşme Soruları Formu (İngilizce)**

**INTERVIEW QUESTIONS**

1. How old are you and when you became CEO how old you were?
2. What is your education level?
3. Before you became CEO in here, have you been as a CEO at another company?
4. Before you became CEO in here, have you been worked in here? If you worked here, how long have you been worked in here?
5. According to you, what are the effects on corporate reputation of leaders?  
According to this point view, can you describe the role of leaders?
6. Are you thinking about there is a relationship between CEO's personality with corporate reputation?
7. How do you describe yourself to a person? Are you thinking about there is closely effect on both own and corporate reputation of which you have been your personality attributes?
8. Do you believe that there are effects of your appearance in media on both own and corporate reputation ?
9. Are you thinking about there is required that a CEO behaves formal, usual and procedural and rules, traditions, habits, settled methods and business programs in frame of rituals?
10. According to you, would you prefer to make a polite and balanced communication across with persons on behalf of they aren't lead of whichever a friction and they aren't lead of a shyness as a leader?
11. According to you, have leaders been attributes so as humane, humble, merciful, generous, compassionate, patient, solemn? How are playing role of corporate



achievement that this attributes have been CEOs ?

12. Are you believe in necessity to the leaders have been a comprehension improvement, excellence and performance tendency? Why?
13. According to you, should they always show stable a attitude while the leaders apply to their take decisions ? Which conditions are appropriate to back out from their decisions? Do you find appropriate to the leaders show extremely persistent manners on their decision at risky conditions?
14. According to you, for what reason are you important that the leaders have been attributes so as honest, sincere, just, trustworthy, trust ? What is a relationship exist to between their this attributes and corporate reputation from the leaders's point of views?
15. Are you thinking about necessity of the leaders abstain from hurt of across persons by means of talking indirect or implicit? This subject from reputational direction how would the leaders to be necessary approach?
16. According to you, how are you evaluate that the leaders have been attributes so as discreet, normative, rival in group? According to you, are you important the leader's this attributes by way of teamwork and corporate performance?
17. Should the leaders have been attributes so as team founders, collaborator, connective and friendly? What are you thinking about influence on the corporate performance of show wearing this attributes of the leaders?
18. According to you, can you appropriate their this approaches that CEOs's behaves to ulterior motivate and egoistic (for example rancorous, hostile, touchy, not sincere, deceptive, asocial) towards in groups or at across others? According to you, do they necessary their propensities towards hold to control of them?

According to you, what is making to direction a influence their this behavior that point of view corporate performance and reputation?

19. According to you, do they necessary behave as autonomous and independent?

Are you thinking about is this subject important to protected and increase of the corporate reputation? Are you find completely free, independent and unique to yourself?

20. According to you, do they necessary show attributes so as towards to foresights, to be prepared events, to ahead of plans by behaves risky, to persuade, to inspiration, to devote self-sacrific of CEOs? Why?

21. Do they necessary happen inside a domination and selective approach towards their subordinates and groups friends? Are you thinking about to a well-reputation is necessary authorities?

22. According to you, are you thinking about CEOs have been created a impact on the markets? How are you looking by point of this view yourself?

23. Are there impacts on their corporate reputations their this consciousness which CEOs have been occur consciousness about statutes and class ? Why?

24. According to you, which has admired to exhibiting yourself leadership attributes by your corporate stakeholders? How are you evaluate from point of this view yourself?

**EK-5: Durum Analizi İçin Liderlerin Görüşmelerine Yönelik Hazırlanan Kıyaslama Tablosu**

	<b>Ş. Kodu 17'nin Lideri</b>	<b>Ş. Kodu 20'nin Lideri</b>
Liderin Uyuğu	Türk	Kostarikalı
Liderin Çalıştığı Kurumun Niteliği	Yerli	Uluslararası
Liderlerin Bulunduğu Yaş Aralığı	50-59 yaş	-
Liderlerin Eğitim Düzeyleri	Lisans	Lisans
CEOD	8 yıl	20 yıl
BYCEOD	8 yıl	2 yıl
KİEOİKÖ	Şeffaflığı; Sorumluluk Sahibi Oluşu; Duyarlılığı; Dürüstlüğü; Çalışkanlığı; Gelişime Açıklığı	Yetkinliği; Örnek Oluşu; Motive Ediciliği; Yardımcı Oluşu; Saygılı Oluşu
PÜEYİÖ	Başarma Hırslının Yüksekliği; Tutkulu Oluşu; İleriyi Görmesi; Bütünü Görebilmesi; Çalışkanlığıyla Örnek Olması	Başarılı Karar Vermesi; Kendinden Emin Oluşu; İyi Takım Kurucu ve Bütünleştirici Oluşu
KİLYK	Lider-Kurum İtibarı Özdeşleşmesi; Lider İtibarlı ise Kurum İtibarlı	Doğru Düşündüğünü Başarma; Şirketi Amaçlarına Ulaştırma; Ortak Amaçları Şirkete Taşıma; İyi Liderlik
LGKİİYK	Var	Var
LMGKİÜEYK	Tanımlılığı/Bilinirliği Artırma; Kurumun Vermek İstedığı Mesajı Destekleyiciliği/Tutarlılığı; Sıklık Düzeyinin Frekans/Abartılı Olup Olmadığı	Liderin Dürüstlüğüne ve Doğruyu Söylemesinin Şirkete Mal Edilişi
LPÜEYK	Var	Var
KPÜEOYİ	Evet	Evet
KDTLÖYK	Mükemmellik ve Performans Yönelimli; Şeffaf; Kararlı; Dürüst; Samimi; Adil; Güvenilir/İtimata Layık Olma; Vizyoner Olma; İlham Verme/Cesaretlendirme	Karar Verme Mayalayıcısı Olma; Esneklik; Dürüst; Cesaretlendirici; Vizyoner
KDTLÖKİİYK	Bire Bir ve Ekspansiyonel İlişki	Liderin Dürüstlüğüyle Bağlantılı
TYLÖYK	Politik Olunmamak Kaydıyla Diplomatik Olmaya İtibar Etmeli	Saygılı; Uyumlu; Takım Kurucu; Arkadaşça
TYLÖKİİYK	Politik Olduğunda Azaltıcı, Tersinde ise Artırıcı	Artırır
KLÖYK	Ketum; Belli Derece Rekabet Yaratıcı	Kuralcı
KLÖKİİYK	Kuralcılık, Rekabet Yaratma gibi özelliklerin ters etki yaratması olumsuz etkiliyor	Liderin Birleştiriciliğini Yükselten Özellikler Etikseliği Yükseltmediğinden Olumsuz etki.
İYLÖYK	Yerini Doldurma Bakımından Ağırbaşlılık; Sabırlı; Alçakgönüllü; Kendini Aşmış	Alçakgönüllü; Bağışlayıcı
İYLÖKİİYK	Faydalı	Üçüncü Kişilerin Beklentilerini Karşılama Yönüyle Önemli
ÖLÖYK	Kendine Güvenen; Özgür İradeli	Bağımsız; Özerk
ÖLÖKİİYK	Tamamıyla Bağımsız Değil, Paydaşların İstekleri Dikkate Alınmalı.	Var, Bazı Hissedarların Niteliğini Cevaplandırmada Bağımsız Bir Yol Olduğundan Özerk Olunmalı, Ancak Hissedarlarla Şirket Sahibinin Amaçlarını Dikkate Alıp Almadığı Sorgulanmalıdır.
KKLÖYK	Otorite; Seçicilik; Kendi Kontrolünde Tutma	Dolaylı imalar; Otorite; Kontrolünde Tutma
KKLÖKİİYK	Negatif/Tehlikeli	İletişimsel Açıdan Etkili Üçüncü Kişiler Üstünde, Kontrol Yönünden Mümkün Değil.

**EK-6: Örneklemdaki Firmaların 2003-2008 İtibar Bileşenleri Sıralamalarındaki Yerleri**

Ş. Kodu	Yıl	Kurumsal İtibar Bileşenleri Sıralamalarındaki Yerler																	
		UPE	YK	CSO/ EİK	ÜPS	YSS	ÇNG	BTY	İHİ	RED	ÇM	YÜG	MM	PSS	HÜK	ÇN	FS	TS	YDY
1	03	-	-	-	-	-	-	5	-	-	-	6	-	9	-	-	-	-	-
	04	9	-	-	10	-	-	3	3	-	-	7	10	8	7	-	-	6	-
	05	10	-	9	8	-	8	1	2	-	9	4	10	7	8	9	-	3	9
	06	9	10	7	7	10	8	1	2	10	8	6	8	4	3	9	10	4	10
	07	10	9	8	8	8	10	6	8	8	9	6	9	9	4	8	9	8	4
	08	9	10	6	4	10	7	1	1	10	7	4	10	4	9	8	10	6	8
2	03	-	-	-	10	6	7	-	6	8	-	9	-	-	-	3	6	6	5
	04	8	4	4	5	4	9	6	9	5	5	10	-	10	10	7	1	5	4
	05	7	3	3	4	4	6	5	6	5	5	7	8	8	9	4	4	4	5
	06	6	3	2	6	3	3	4	8	5	5	7	6	7	10	3	5	3	3
	07	3	5	6	9	3	9	3	6	6	6	9	4	4	9	6	3	6	3
	08	6	7	5	3	4	4	7	9	6	5	7	9	9	10	5	4	5	1
3	03	-	-	-	-	-	-	9	-	5	-	4	8	8	9	10	-	-	-
	04	7	8	9	9	6	7	4	7	6	9	3	8	7	9	9	5	8	7
	05	9	7	5	10	6	7	4	5	8	8	3	7	5	6	10	6	9	8
	06	8	5	6	8	7	7	5	7	3	7	4	7	8	8	7	6	6	9
	07	8	10	9	-	-	-	10	10	-	-	-	10	7	-	-	7	7	10
	08	4	9	8	8	6	9	6	6	5	9	3	5	6	8	9	5	8	4
4	03	7	-	-	-	-	-	6	9	-	-	5	-	10	-	-	-	9	-
	04	3	7	8	8	7	8	2	5	3	8	2	9	5	-	8	10	7	5
	05	3	6	1	7	3	9	2	3	2	7	1	9	6	6	7	9	5	6
	06	3	9	1	9	9	10	2	10	9	9	5	10	6	9	10	9	10	2
	07	5	7	4	7	4	6	4	1	7	7	7	2	2	2	5	4	4	-
	08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5	03	-	9	-	-	8	-	2	5	7	-	3	-	-	7	-	-	7	-
	04	10	3	5	3	1	1	1	2	1	4	1	1	4	1	1	9	4	1
	05	-	9	-	-	10	-	6	4	10	10	8	-	9	10	8	10	-	-
	06	10	7	10	10	6	9	3	3	8	10	3	9	5	5	8	8	7	8
	07	-	8	-	6	7	7	9	7	10	10	3	3	8	3	1	-	10	5
	08	10	3	10	9	9	10	2	7	8	10	1	3	8	7	7	8	9	9
6	03	-	-	10	-	1	6	7	-	6	9	-	10	-	8	9	4	3	3
	04	4	1	3	4	3	2	5	6	4	2	5	6	9	8	3	3	2	2
	05	5	2	2	6	1	4	3	7	9	4	10	6	8	7	3	3	2	2
	06	5	4	3	5	5	4	7	6	6	6	9	5	9	7	6	4	2	7
	07	2	3	1	2	2	5	1	2	4	2	2	7	6	6	3	2	3	2
	08	5	6	3	5	3	2	3	8	2	3	6	6	7	3	4	3	4	3
7	03	-	-	9	8	2	4	-	8	4	7	-	3	-	4	5	-	2	-
	04	6	2	7	6	2	5	8	10	2	3	-	4	-	5	5	8	1	6
	05	6	1	8	5	2	5	9	8	1	3	9	5	10	5	5	8	1	3
	06	7	6	5	4	1	5	9	5	1	3	8	3	10	6	5	7	1	4
	07	6	1	5	5	1	1	7	9	1	4	5	1	10	7	2	6	2	6
	08	7	2	7	6	2	5	8	10	1	4	9	8	10	5	3	9	3	2
8	03	1	7	4	3	7	2	8	2	-	3	10	2	1	1	2	5	-	7
	04	1	6	6	7	9	10	-	1	8	7	8	3	1	3	6	6	-	9
	05	1	8	6	3	5	3	10	1	3	2	-	1	1	1	6	1	8	10
	06	2	8	8	3	2	6	10	1	4	4	10	2	1	2	4	1	9	5
	07	7	6	10	4	9	8	8	5	3	3	10	6	5	1	9	5	9	8
	08	1	4	2	2	8	3	10	2	9	2	10	2	1	1	6	2	10	4
9	03	-	-	-	-	-	-	-	10	10	10	2	7	6	7	-	-	-	-
	04	-	10	10	-	10	6	7	8	10	10	6	2	3	6	10	4	3	8
	05	8	10	4	9	9	10	8	9	6	-	2	2	3	2	-	2	6	1
	06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	07	4	4	2	3	5	3	2	4	2	5	8	5	3	8	10	8	1	7
	08	3	8	9	10	5	8	4	3	4	8	2	1	2	2	10	1	1	3

S. Kodu	YH	UPE	YK	ÇSO/EİK	ÜPS	YSS	ÇNG	BTY	IHI	RED	ÇM	YUG	MM	PSS	HÜK	ÇN	FS	TS	YDY
10	03	9	5	7	6	10	1	-	-	-	-	1	-	2	3	2	9	-	-
	04	5	5	2	2	8	3	9	-	9	1	9	5	2	2	2	2	10	3
	05	2	4	10	1	8	2	7	-	7	5	6	4	4	3	2	7	7	4
	06	4	2	9	2	8	2	8	9	7	2	1	4	3	4	2	2	8	6
	07	9	2	7	10	10	4	-	-	5	8	4	8	-	5	4	10	-	9
	08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11	03	-	-	-	4	-	9	-	-	-	-	-	-	-	10	-	-	-	-
	04	2	9	1	1	5	4	10	4	7	6	4	7	6	4	4	7	9	10
	05	4	5	7	2	7	1	-	10	4	1	5	3	2	4	1	5	10	7
	06	1	1	4	1	4	1	6	4	2	1	2	1	2	1	1	3	5	1
	07	1	-	3	1	6	2	5	3	9	1	1	-	1	10	7	1	5	1
	08	2	1	1	1	7	1	9	5	7	1	5	4	3	6	2	6	7	10
12	03	-	-	-	-	-	-	5	-	3	-	-	9	-	-	7	-	4	-
	04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	07	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	08	8	5	4	7	1	6	5	4	3	6	8	7	5	4	1	7	2	6
13	03	5	4	8	7	-	5	4	-	-	-	2	-	-	-	4	10	-	8
	04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	07	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
14	03	8	-	-	-	9	-	-	7	-	-	7	-	7	-	-	-	8	4
	04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	07	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15	03	-	8	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	10	2	-	-
	04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	07	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
16	03	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	07	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
17	03	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	07	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
18	03	-	-	2	9	5	-	1	9	1	4	-	9	-	-	6	1	1	1
	04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	07	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	*	-
	08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Ş. Kodu	Yıl	UPE	YK	ÇSO/EİK	ÜPS	YSS	ÇNG	BTY	İHİ	RED	ÇM	YÜG	MM	PSS	HÜK	ÇN	FS	TS	YDY
19	03	4	10	-	-	-	8	-	-	7	6	7	-	-	-	-	-	5	-
	04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	07	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
20	03	6	-	-	-	3	-	-	1	9	-	-	5	4	6	8	-	-	2
	04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	07	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
21	03	-	2	5	1	-	3	10	-	-	2	8	6	-	5	1	8	-	10
	04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	07	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
22	03	-	-	1	5	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	-	10	-
	04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	07	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
23	03	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	07	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-









**EK-10: CAPITAL'in 2007 En Beğenilenler Sıralamasına Giren Ş. Kodu 4 Olan Firmanın CEO'sunun Basında Yer Alma Sıklığı**

İLİŞKİ	E TIKI	OCAK			ŞUBAT			MART			NİSAN			MAYIS			HAZİRAN			TEMMUZ			AĞUSTOS			EYLÜL			EKİM			KASIM			ARALIK			TOPLAM							
		+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	f.	G			
ZAMAN	08				1																																	2	0	0	2	8			
	07							1																														5	0	1	6	13			
	06																																					0	0	0	0	5			
	06				1																																	0	0	0	0	5			
	05																																					0	0	0	0	6			
	04																																					0	0	0	0	8			
	03				1																																	0	0	0	0	8			
HÜRİYET	08																																					6	1	1	8	11			
	07				1																																	1	0	0	1	13			
	06																																					1	0	0	1	9			
	05																																					3	0	3	12	8			
	04																																					6	2	0	8	8			
	03				1																																	0	0	0	0	0			
SARAH	08																																					0	0	0	0	4			
	07																																					0	0	0	0	0			
	06																																					0	0	0	0	0			
	05																																					0	0	0	0	0			
	04																																					0	0	0	0	2			
	03																																					0	0	0	0	5			
STAR	08																																								0	0	0	0	2
	07																																					0	0	0	0	2			
	06				1			1																														2	0	0	2	0			
	05																																					0	0	0	0	0			
	04																																					0	0	0	0	1			
	03																																					1	0	0	1	0			

(Simgeler: ç: Kişisel; c: Kurumsal; +: Olumlu; -: Olumsuz; Ø: Paydaş algısına göre değişken)



**EK-12: CAPITAL'in 2007 En Beğenilenler Sıralamasına Giren Ş. Kodu 6 Olan Firmanın CEO'sunun Basında Yer Alma Sıklığı**

İLİŞKİ	ETKİ	OCAK			ŞUBAT			MART			NİSAN			MAYIS			HAZİRAN			TEMMUZ			AĞUSTOS			EYLÜL			EKİM			KASIM			ARALIK			TOPLAM				
		+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	I	G			
ZAMAN	07/08				1		1	1		1	1			1		1			1									1						1	0	0	1	11				
	06/08																																		1	0	0	1	9			
	05/08							1			1																								6	0	2	8	7			
	04/08																																			0	0	0	0	7		
	03/08																																			7	0	0	7	2		
	02/08																																			2	0	0	2	0		
HÜRİYET	08/08																																			0	0	0	0	0		
	07/08																																			3	0	0	3	32		
	06/08																																			26	0	3	29	24		
	05/08																																			0	0	0	0	24		
	04/08																																			20	1	3	24	18		
	03/08																																			1	0	1	2	12		
MARMAR	08/08																																				13	0	0	13	2	
	07/08																																			3	0	0	3	2		
	06/08																																			9	0	0	9	0		
	05/08																																			0	0	0	0	0		
	04/08																																			2	0	0	2	0		
	03/08																																			0	0	0	0	0		
YIAR	08/08																																				0	0	0	0	24	
	07/08																																				19	0	4	23	19	
	06/08																																				1	0	0	1	11	
	05/08																																				18	0	0	18	8	
	04/08																																				0	0	0	0	0	
	03/08																																				0	0	0	0	0	

(Simgeler: ç: Kişisel; c: Kurumsal; +: Olumlu; -: Olumsuz; Ø: Paydaş algısına göre değişken)





**EK-15: CAPITAL'in 2007 En Beğenilenler Sıralamasına Giren Ş. Kodu 9 Olan Firmanın CEO'sunun Basında Yer Alma Sıklığı**

İLİŞKİ	OCAK			ŞUBAT			MART			NİSAN			MAYIS			HAZİRAN			TEMMUZ			AĞUSTOS			EYLÜL			EKİM			KASIM			ARALIK			TOPLAM				
	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	I	G			
ZAMAN	08						2			2			1			1																			5	0	0	5	11		
	07	1					1						1																					6	0	0	6				
	06	1			1																													8	0	0	8	16			
	05									2																								3	0	0	3				
	04	1			1					1																								4	0	0	4	10			
	03									1																									1	0	0	1	2		
	02																																		1	0	0	1	1		
	01																																		0	0	0	0	0		
HURİYET	08	2					2			2						1																			8	0	0	8	15		
	07	2					1			2																								1	6	0	1	7			
	06				2					3			1																					3	1	0	4	18			
	05				2				1																									10	3	1	14				
	04									1																								1	0	0	1	4			
	03									1																								3	0	0	3	3			
	02									2																									0	0	0	0	5		
	01																																		0	1	0	1	59		
SARAH	08	2			6	1	5			5			4	1		3	1			1														51	8	2	58				
	07	5																			1													5	0	0	5	64			
	06	4			12		2			5	2	1				3					1													52	4	3	59				
	05																																	18	0	0	18	20			
	04																																	2	0	0	2	0			
	03																																	0	0	0	0	0			
	02				1																													1	0	0	1	1			
	01																																	0	0	0	0	0			
STAR	08									1			4		1	2																		1	0	0	1	17			
	07	2			2		1			3			4		1	2																		14	0	2	16				
	06												1																					0	0	0	0	14			
	05																																	0	0	0	0	0			
	04																																	0	0	0	0	0			
	03																																	0	0	0	0	0			
	02																																	0	0	0	0	0			
	01																																	0	0	0	0	0			

(Simgeler: ∅: Kişisel; ∩: Kurumsal; +: Olumlu; -: Olumsuz; Ø: Paydaş algısına göre değişken)











**EK-20: CAPITAL'in 2007 En Beğenilenler Sıralamasına Giren Ş. Kodu 14 Olan Firmanın CEO'sunun Basında Yer Alma Sıklığı**

İLİŞKİ	ETKİ	OCAK			ŞUBAT			MART			NİSAN			MAYIS			HAZİRAN			TEMMUZ			AĞUSTOS			EYLÜL			EKİM			KASIM			ARALIK			TOPLAM				
		+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	I.	G			
ZAMAN	07/08				2			2	1		1			1			1			1			1			1			1			2			1	7	0	0	7	20		
	06/08	1			1			1	5					1			1			2			2			1			1			1	11	1	1	13		64				
	05/08	1			1			1	7		3	2		1	11			2		3			2			2			1	1	1	3	1	4		2	28	1	15	44	32	
	04/08	3			1			1						2			2			3			3			1			1			1			12	1	0	13	24			
	03/08	1			2			1						1			1			2			1			2			1	4				17	0	2	19					
	02/08	2			1			1						1			1			2			1			1			1			1			6	0	4	10				
	01/08	1			1			1						2			2			3			1			3			1			1			11	0	0	11	43			
	12/07	4			3			1	3			1		7		3	1		1			1			3			2			2		1	1	1	25	1	6	32	35		
	11/07	2			2			1						4			3	1		2			1		2			1			3			3		15	0	2	17			
	10/07	2			1			1						4			3	1		2			2			2			1			2			17	1	0	18	41			
HÜRRIYET	08/08	2	1		2			2			1	1				1			3			6			2			1			4			13	0	1	14					
	07/08	1			1			7			4	4		3	1		2			2			2			3	1	1	2			1	1	24	2	1	27					
	06/08	3			1			10		1	4	3		2	8		10		2	1		2			2			1	1	3			44	3	9	56	94					
	05/08	1			2			2	1		2	2		1			1			1			1			3			1			3			11	1	0	12	42			
	04/08	1			1			2			7			2			1			1			2			2			5			2			28	1	1	30				
	03/08	2			1			1			1			2			3			3			3			1			1			3			14	0	4	18	56			
	02/08	2			1	3		1	5		1	3		3			1	2		2			7		2	5			2	2	3			30	4	4	38					
	01/08	3			2	4		1	4		3	3		6		1	1	2		1			2		1	1			2			1	1	1	16	0	0	16	50			
	12/07	3			2	4		1	4		3	3		6		1	1	2		2			7		2	5			2			1	1	1	26	4	4	34	40			
	11/07	4			1			1			1			5		1	1	1	1	1			1			4			1			5			22	1	2	25	32			
SARAH	08/08	1			1			2					1			1			2			1			1			1			1			15	0	1	16	32				
	07/08	1			1	2		1	3				1			1			1			2			1			1			2			10	0	6	16					
	06/08	1			1	1		1	10		4	1		2	2		1			3			1			2			6			2			27	0	9	36	64			
	05/08	2			1	2		7		2	1		1			3	1	1	1			3	1	1	1		4		1	1				20	1	7	28					
	04/08	2			1			5			7		1			3			6		1	2			1			2			2	2		1	15	1	4	20	54			
	03/08	2			1			5			7		1			6			1	2			5		1	2	1		2			2			29	1	4	34	42			
	02/08	1			1			1			2		4		4		1	1		1			1		3		1	3			4	2		13	0	4	17					
	01/08	1			1			1			2		4		4		1	1		1			1		3		3			4			2	21	0	4	25	28				
	12/07	3			2			1			1		1		5				1			1			1			1			1			8	0	0	8					
	11/07	1			1			1			2		1		5				1			1			1			2			2			18	0	2	20					
TYAR	08/08	1			3			5			1		2		6		1	1	1	1			2		5			1			1	1		18	0	0	18	48				
	07/08	3			3			5			1		6		1	1	1	1				2		5				1			1			22	1	7	30					
	06/08																																		0	0	0	0	1			
	05/08																																		1	0	0	1	6			
	04/08																																		3	0	1	5	3			
	03/08																																		2	0	0	0	2			

(Simgeler: ç: Kişisel; c: Kurumsal; +: Olumlu; -: Olumsuz; Ø: Paydaş algısına göre değişken)

**EK-21: CAPITAL'in 2007 En Beğenilenler Sıralamasına Giren Ş. Kodu 15 Olan Firmanın CEO'sunun Basında Yer Alma Sıklığı**

ETKİ İLİŞKİ	OCAK			ŞUBAT			MART			NİSAN			MAYIS			HAZİRAN			TEMMUZ			AĞUSTOS			EYLÜL			EKİM			KASIM			ARALIK			TOPLAM				
	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	I	G			
ZAMAN	07/08	1	1	2			3			5			2					3			4			1										0	0	0	0	22			
	07/08																																	21	0	1	22	10			
	06/08			2	1		1						1		1		1										2						9	1	0	10	16				
	05/08								1				2		3		3					1		1		4							16	0	0	16	8				
	04/08			2						1							2								1			2						8	0	0	8	10			
	03/08	2		1						2						1								2				2						10	0	0	10	9			
HURİYET	08/08			1			1		1			1		1		1		1		1		1	2	1	2	1							0	0	0	9	47				
	08/08	4		1			7	2	1	7		1	4		4		8		4		2	4		2	4							44	1	0	46	30					
	07/08			5			1		1	8		3	3		4				4		2	1	2	1	2							0	0	0	30	26					
	06/08			3			3		4	2		3	1		1		1		2		1	2	4									25	0	0	25	30					
	05/08			4			2		4	4			3		2		2		4		4					11						30	0	0	30	20					
	03/08	3		3			1		2	2			2		2		1		2		1		2	1			3					20	0	0	20	25					
SARAH	08/08	2		3			4			2		1	2		1		5		3		3		1	3								25	0	0	25	35					
	07/08	4	1	1			5		1	5		1	1		7		3		1		3		1	3								32	0	1	33	12					
	06/08			3			1			2		2	1		1				2		2			2								12	0	0	12	23					
	05/08			2			5	1	2	1		2	1		1		1		2		1		2	1	3							20	0	1	21	31					
	04/08	1		6					3	6			4		2				3							6						1	0	0	1	16					
	03/08	1		3			3		1				2	1	2				1	1		1	1				1					14	0	2	16	16					
STAR	08/08	1					1		2																								0	0	0	0	4				
	07/08						1																										4	0	0	4	1				
	06/08						1																										1	0	0	1	0				
	05/08																																0	0	0	0	0				
	04/08																																0	0	0	0	2				
	03/08															1												1					2	0	0	2	0				

(Simgeler: ç: Kişisel; c: Kurumsal; +: Olumlu; -: Olumsuz; Ø: Paydaş algısına göre değişken)





**EK-24: CAPITAL'in 2007 En Beğenilenler Sıralamasına Giren Ş. Kodu 18 Olan Firmanın CEO'sunun Basında Yer Alma Sıklığı**

İLİŞKİ	ETKİ	OCAK			ŞUBAT			MART			NİSAN			MAYIS			HAZİRAN			TEMMUZ			AĞUSTOS			EYLÜL			EKİM			KASIM			ARALIK			TOPLAM				
		+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	I	G			
ZAMAN	08	3			2			2			1		2		2	2		2			2	1	1	2		4		2		20	0	0	20	79								
	07	7	2		3			9			6		2	2	2	4		2	1		2		1	1	2		6		1	4	48	3	8	59								
	06				1			1	1		1		2		2						2					2		2		11	0	1	12	30								
	05							2	1		2		2		2						3					4		2		17	1	0	18									
	04				2			2			7		4		2						2		1			4		2	1	15	1	0	16									
	03							5			1		2		3						2				2		3		4		21	0	1	22								
HURİYET	08	1			4			1		2		3		1		1		1		1		1		1		1		1		15	0	1	16									
	07	1						3		3		4		2	5		2		5		4	1	3		1	1		2		33	1	3	37									
	06				3			5			1		3		2		2		2		4		1			1		1		2	2	0	0	22								
	05							1		3		5		3		2	1		4		1				1		9	1	6		35	1	1	37								
	04							2		1		3		2		2		2		2		1				1		2		1	11	0	1	12								
	03							1		1		3		2		1		2		2		1			1		6		2	1	1	27	2	1	30							
SARAH	08	1			4			3	1	2		2	1		4		2		2		2		2		2		2		2		26	2	0	28								
	07	2			2			3		2		2	1		4		2		2		1				1		2		2		13	0	0	13								
	06							1		2		1		1		5		5		2		2		1		1		4		21	0	0	21									
	05							1		1		1		1		1		1		2		2		3		2		2		20	0	0	20									
	04							1		2		3		2		1		2		2		1		1		1		4		24	1	2	27									
	03							1		1		1		1		5		4		4		1	3	1	3		1		4		24	0	1	25								
STAR	08	1			1			2		2		2		5		7	1	1		1		3	1	2	5		1		6		2	4	1	4	38	3	12	53				
	07	3						7		2		3		2		1		3		1		2		1		2		6		22	0	0	22									
	06				1			7		2		3		2		5		5		2		1		9		4		2	1	33	1	2	36									
	05				1			1		3		6		1	5		5		5		2		6		1		3		2	1	21	0	0	21								
	04							11		3	1							1		1		2		1		3		4		11	0	0	11									
	03							3		1		4		1		4		1		1		1		1		2		1		7	0	0	7									
STAR	08							2		1		2		1		1		1		1		1		2		1		3		22	0	2	24									
	07							1		1		3		2		1		1		1		2		1		1		4		4	0	0	4									
	06							1		1		4		4		1		4		1		1		1		2		3		3		11	10	0	14	24						
	05							2		2		3		2		1		3		1		2		1		1		4		1	2		11	0	0	2						
	04							1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		2	0	0	2									
	03																													0	0	0	0									

(Simgeler: ç: Kişisel; c: Kurumsal; +: Olumlu; -: Olumsuz; Ø: Paydaş algısına göre değişken)









**EK-28: CAPITAL'in 2007 En Beğenilenler Sıralamasına Giren Ş. Kodu 22 Olan Firmanın CEO'sunun Basında Yer Alma Sıklığı**

E T K İ	OCAK			ŞUBAT			MART			NİSAN			MAYIS			HAZİRAN			TEMMUZ			AĞUSTOS			EYLÜL			EKİM			KASIM			ARALIK			TOPLAM						
	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	Ø	-	Ø	I	G					
ZAMAN	08																																		0	0	0	0	3				
	07						2																												3	0	0	3	0				
	06																																						0				
	05																																						0				
	04																																						0				
	03																																						0				
HURİYET	08																																					0	0	0	0	5	
	07						2								1																					4	0	1	5	0			
	06																																						0				
	05																																						0				
	04																																						0				
	03																																						0				
SARAH	08																																						0	0	0	3	
	07																																						3	0	0	3	
	06																																							0			
	05																																							0			
	04																																							0			
	03																																						0				
STAR	08																																						0	0	0	0	1
	07																																						1	0	0	1	
	06																																						0				
	05																																						0				
	04																																						0				
	03																																						0				

(Simgeler: ç: Kişisel; c: Kurumsal; +: Olumlu; -: Olumsuz; Ø: Paydaş algısına göre değişken)

**EK-29: CAPITAL'in 2007 En Beğenilenler Sıralamasına Giren Ş. Kodu 23 Olan Firmanın CEO'sunun Basında Yer Alma Sıklığı**

İLİŞKİ	ETKİ	OCAK			ŞUBAT			MART			NİSAN			MAYIS			HAZİRAN			TEMMUZ			AĞUSTOS			EYLÜL			EKİM			KASIM			ARALIK			TOPLAM										
		+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	+	-	Ø	I	G									
ZAMAN	07/08																																						0	1	0	1	8					
	07/07																																						5	2	0	7	15					
	06/06																																							0	0	0	0	4				
	06/05																																							12	2	1	0	0				
	05/04																																							0	0	0	0	0				
	04/03																																								4	0	0	4	0			
	03/02																																								0	0	0	0	0			
HURİYET	08/08																																									0	0	0	0	0		
	07/07																																									1	0	1	2	14		
	06/06																																								7	1	4	12	22			
	06/05																																								1	0	0	1	12			
	05/04																																								14	3	4	21	0			
	04/03																																								1	0	0	1	0			
	03/02																																								10	0	1	11	0			
SARIN	08/08																																										0	0	0	0	0	
	07/07																																										0	0	0	0	6	
	06/06																																									2	0	0	2	15		
	06/05																																								4	0	0	4	6			
	05/04																																									0	0	0	0	0		
	04/03																																									0	0	0	0	0		
	03/02																																									0	0	0	0	0		
STAR	08/08																																											0	0	0	0	3
	07/07																																										3	0	0	3	5	
	06/06																																									5	0	0	5	1		
	06/05																																									1	0	0	1	0		
	05/04																																									0	0	0	0	0		
	04/03																																									0	0	0	0	0		
	03/02																																									0	0	0	0	0		

(Simgeler: ç: Kişisel; c: Kurumsal; +: Olumlu; -: Olumsuz; Ø: Paydaş algısına göre değişken)

## ÖZGEÇMİŞ

TÜLİN ÇAKIR

İŞLETME ANABİLİM DALI

Doktora

### **Kişisel Bilgiler**

Eskişehir, 1968.

### **Eğitim**

Yüksek Lisans: 2002, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Lisans: 1999, Anadolu Üniversitesi, İktisat Fakültesi, İktisat Bölümü.

Lise: 1985, Hacı Ahmet Kanatlı Lisesi, Matematik Bölümü.

### **İş/İstihdam**

1999-....., Araştırma Görevlisi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

1990-1999, Memur. Anadolu Üniversitesi, Rektörlük.

### **Mesleki Birlik/Dernek/Kuruluş Üyelikleri**

-

### **Alınan Burs ve Ödüller**

-

### **Yabancı Dil ve Puanı**

İngilizce, 52 ÜDS-Aralık 2008; 54 KPDS-Mayıs 2006.