



**T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KURUMSAL İTİBARIN PERFORMANSA ETKİSİ:
KONYA'DAKİ ÖZEL ÖĞRETİM KURUMLARINDA
BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Naim Çağlar DİRİ

**DANIŞMAN
Doç. Dr. Himmet KARADAL**

AKSARAY, 2013

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın hazırladığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu doğrularım.

Tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

Tarih

06/06/2013

Naim Çağlar DİRİ



T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
KABUL ve ONAY BELGESİ

Enstitümüz 112201004 nolu öğrencisi Naim Çağlar DİRİ'nin "KURUMSAL İTİBARIN PERFORMANSA ETKİSİ: KONYA'DAKİ ÖZEL ÖĞRETİM KURUMLARINDA BİR ARAŞTIRMA" başlıklı lisansüstü tez çalışması, aşağıdaki jüri tarafından İŞLETME Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS** tezi olarak **Oy Birliği** ile kabul edilmiştir.

Danışman	: Doç. Dr. Himmet KARADAL	Aksaray Üniversitesi
Üye	: Doç. Dr. Muammer ZERENLER	Selçuk Üniversitesi
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Leyla İÇERLİ	Aksaray Üniversitesi

Tezin Savunulduğu Tarih : 06.06.2013

Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 08.07.2013 tarih ve 2013/24-3 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Unvan, Adı SOYADI

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Kişiler için kullanılan saygı görme, güvenilirlik, prestij olarak tanımlanan itibar kavramı, zamanla işletmeler için de kullanılan bir kavrama dönüşmüş ve işletmelerin çok önemli soyut bir zenginliği haline gelmiştir. İtibar, işletmelere birçok avantaj sunmaktadır. Böylece işletmelerin rekabet üstünlüğü yakalamak, yüksek oranda kar elde etmek, işgören bağlılığını sağlamak ve performansını artırmak gibi amaçlarını gerçekleştirmesine katkı sağlamaktadır. Çalışmamızda, değeri her geçen gün artan kurum itibarı ile bu itibar sonucu oluşan performans arasındaki ilişki incelenmiştir.

Uzun soluklu ve zahmetli bir süreç gerektiren bu çalışmada, beni tek başıma bırakmayan aileme, saygılarımı ve teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Yürütülen tez çalışması sırasında, kaçınılmaz olarak pek çok zorlukla karşılaşmıştır. Kurumsal itibar ve performans kavramlarının birbirine olan bağlarını ve ön görülen söz konusu bağın altında yatan temel varsayımların nasıl irdeleneceği ve ifade edileceği gibi sorunların çözümlenmesinde, ortaya bilimsel ve özgün bir çalışma çıkmasında, sabrı ve desteği ile bana yol gösteren, öğrencisi olduğum değerli hocam sayın Doç. Dr. Himmet KARADAL'a sonsuz şükranlarımı sunuyorum. Kendisinin verdiği cesaret, moral ve teşvikler olmasaydı, böyle bir çalışmanın ortaya konması mümkün olmayacaktı. Çalışmanın uygulama bölümünün yorumlanmasında SPSS programındaki bilgilerinden yararlandığım Aksaray Üniversitesi Rektörlüğü bünyesinde Akademik Uzman kadrosunda görev yapan değerli Muhammet SAYGIN ve İngilizce çevirilerinde yardımlarını benden esirgemeyen Aksaray Üniversitesi Yabancı Diller Bölümünde okutman kadrosunda görev yapan değerli Turgut Emre AKYAZI'ya şükranlarımı sunuyorum.

Aksaray, 2013

Naim Çağlar DİRİ

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

KURUMSAL İTİBARIN PERFORMANSA ETKİSİ KONYA'DAKİ ÖZEL ÖĞRETİM KURUMLARINDA BİR ARAŞTIRMA

Naim Çağlar DİRİ

Aksaray Üniversitesi

Sosyal Bilimleri Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Himmet KARADAL

Bu tez çalışmasının temel amacı, özel öğretim kurumlarındaki girişimci ve yöneticilerin kurumsal itibar ile performansları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu nedenle Konya ili merkez ilçelerinde (Karatay, Selçuklu, Meram) faaliyette bulunan özel öğretim kurumlarından veriler toplanmıştır. Veriler, Konya'daki özel anaokulu&kreş, özel ilkokul&ortaokul, özel yabancı dil kursları, motorlu taşıt sürücü kursları ve dershanelerden sağlanmıştır. Verilerin toplanmasında yüz yüze anket tekniği kullanılmıştır.

Araştırmanın evreni Konya ili merkez ilçelerindeki özel öğretim kurumlarının girişimci ve yöneticileridir. Bu kapsamda 166 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırmada ileri sürülen hipotezleri test etmek amacıyla elde edilen verilere, araştırmanın amaç ve kapsamı doğrultusunda korelasyon analizi, faktör analizi, t testi ve varyans analizleri uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, kurumsal itibar ile performans değişkeni arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2013, 121 Sayfa

Anahtar Kelimeler: Kurumsal İtibar, Performans, Kurumsal İmaj, Kurumsal Kimlik, Kurum Kültürü.

ABSTRACT

Master of Arts Thesis

**THE EFFECT OF CORPORATE REPUTATION ON PERFORMANCE: A
STUDY ON THE PRIVATE EDUCATION INSTITUTIONS IN KONYA**

Naim Çağlar DİRİ

Aksaray University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Himmet KARADAL

The main purpose of this thesis is to examine the relationship between the corporate reputation and performance levels of the entrepreneurs and managers in private education institutions. For this purpose, the data were collected from private education institutions operating in the central districts (Karatay, Selçuklu, Meram) of Konya. The data were obtained from private kindergartens and daycare centers, private primary schools and secondary schools, private language schools, motor vehicle driving schools and private teaching institutions. Face to face questionnaires were used for collecting of the data.

The universe of the study consists of the entrepreneurs and managers of private education institutions in the central districts of Konya. In this context, questionnaires were applied to 166 people. In order to test the hypotheses proposed in the study; correlation analysis, factor analysis, t-test and variance analysis were carried out on the data obtained through the study in accordance with the purpose and scope of the study.

Based on the findings of the study, it was concluded that there is a positive relationship between corporate reputation and performance.

2013, 121 Pages

Key words: Corporate Reputation, Performance, Corporate Image, Corporate Identity, Corporate Culture.

İÇİNDEKİLER

Önsöz	i
Özet	ii
Abstract	iii
İçindekiler	iv
Tablolar	vi
Şekiller	vii
Grafikler	viii
BÖLÜM I: KAVRAMSAL ÇERÇEVE	1
Giriş	1
1. KURUMSAL İTİBAR VE PERFORMANS KAVRAMLARI	3
1.1. İtibar Kavramı	3
1.2. Kurumsal İtibar Kavramı	9
1.3. Kurumsal İtibar Bileşenleri	12
1.3.1. Ürün ve Hizmet Kalitesi	14
1.3.2. Vizyon ve Liderlik	15
1.3.3. Kaliteli İşgücü ve Çalışma Ortamı	18
1.3.4. Duygusal Cazibe	19
1.3.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk	20
1.3.6. Finansal Performans	22
1.4. Kurumsal İtibarı Oluşturan Unsurlar	23
1.4.1. Kurumsal Kimlik ve Unsurları	24
1.4.2. Kurum Kültürü	31
1.4.3. Kurum İmajı	33
1.5. Kurumsal İtibarın Önem ve Faydaları	38
1.6. Kurumsal İtibar Yönetimi	43
1.7. Kurumsal İtibarın Korunması	47
1.8. Kurumsal İtibarın Ölçülmesi	52
1.9. Genel Olarak Performans ve Performans Değerlendirme Kavramları	57
1.9.1. Performans Kavramı ve Boyutları	57
1.9.2. Performans Değerlendirmesi Kavramı	59
1.9.3. Performans Yönetimi	64
1.9.4. Düşük ve Yüksek Performansın Sebepleri	66

BÖLÜM II: YÖNTEM

2. KURUMSAL İTİBARIN PERFORMANSA ETKİSİ KONYA'DAKİ ÖZEL ÖĞRETİM KURUMLARINDA BİR ARAŞTIRMA	
2.1. Araştırmanın Konusu	70
2.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	71
2.3. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri	72
2.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	73
2.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	73
2.5. Örneklem Süreci	74
2.6. Anket Formunun Oluşturulması ve Veri Toplama Yöntemi	75
2.7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	77

BÖLÜM III: BULGULAR

3.1. Veri Toplama Aracının Güvenilirliği ve Geçerliliği.....	79
3.2. Girişimci ve Yöneticilerin Sosyo-Demografik Özellikleri.....	80
3.3. Araştırmaya Katılan Kurumlara Ait Genel Özellikler.....	83

BÖLÜM IV: SONUÇ VE TARTIŞMALAR

KAYNAKÇA

EKLER

EK-1 ANKET	108
EK-2 ÖZGEÇMİŞ	110

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1: Kurumsal İtibar Tabloları Çizelgesi	10
Tablo 2: Kurumsal Kimlik Tanımları	29
Tablo 3: Anket Formunun İçeriği	77
Tablo 4: Ölçeklerin Güvenlik Katsayıları	80
Tablo 5: Girişimci ve Yöneticilerin Sosyo-Demografik Özellikleri	81
Tablo 6: Araştırmaya Katılan Kurumlara Ait Özellikler	84
Tablo 7: Kurumsal İtibar Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	87
Tablo 8: Performans Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	89
Tablo 9: Kurumsal İtibar ve Performans Ölçeklerine İlişkin Korelasyon Analizi	90
Tablo 10: Kurumsal İtibar ve Performans Ölçeklerine İlişkin Eşleştirilmiş T- Testi Sonuçları	90
Tablo 11: Karlılık, Kurumsal İtibar ve Performans Anova Testi Sonuçları	91
Tablo 12: Karlılık, Kurumsal İtibar ve Performansa İlişkin Tanımlayıcı Değerler	91
Tablo 13: Eğitim Düzeyleri, Kurumsal İtibar ve Performans Anova Testi Sonuçları	92
Tablo 14: Faaliyet Süresi, Kurumsal İtibar ve Performans Anova Testi Sonuçları	93
Tablo 15: Faaliyet süresi, Kurumsal İtibar ve Performansa İlişkin Tanımlayıcı Değerler	93

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Kurumsal İtibar Makale Sayılarının Yıllara Göre Dağılımlı.....	8
Şekil 2: Kurum Kimliği Unsurları.....	25
Şekil 3: Araştırmanın Kavramsal Modeli.....	72

GRAFİK DİZİNİ

Grafik 1. Girişimci ve Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımları	81
Grafik 2. Girişimci ve Yöneticilerin Mezuniyet Bilgileri	82
Grafik 3. Girişimci ve Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri	83
Grafik 4. Özel Öğretim Kurumlarını Yöneten Kişiler	85
Grafik 5. Kurumların Marka Tescil Durumları	86

BÖLÜM I: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

GİRİŞ

İnsanlar açısından sevilme, takdir edilmek, güvenilir ve itibarlı olmak önemlidir. Toplumda belirli bir statüye gelmeyi amaçlayan, aynı zamanda toplum tarafından saygı görmeyi isteyen birey, iyi bir itibara sahip olmak zorundadır. Kurumlar açısından da aynı durumdan söz edilebilir. Varlığını devam ettirmek, krizleri fırsata çevirmek, karını artırmak isteyen kurumların toplumda iyi bir izlenime sahip olması önemlidir.

Rekabetin şiddetini artırdığı, bilişim ve iletişim çağı olarak isimlendirilen günümüz dünyasında, teknolojinin gücüyle birlikte bilgiye kolay ulaşabilmek bireylerin farkındalığını artırmıştır. Bu durumun sonucu olarak toplumun, çevresindeki olaylara hakim olma ve tepki verme süresi kısalmışken, tercih ettiği mal ve hizmetten beklentisi artmıştır. Rakipleri arasında üstünlük sağlamayı amaçlayan, değişime ve yeniliğe açık olan, taklit edilemeyen mal ve hizmet üreten kurumlar, görünmeyen bir değer olan ve zamanla oluşan itibarlarını da yönetebiliyorlarsa, ancak o zaman hedeflenen başarıdan söz etmek doğru olacaktır.

Soyut olarak nitelendirilen itibar kavramının sonuçlarının uzun vadede somut değerler ürettiğini söyleyebiliriz. Bu somut değerler; yüksek oranda kar elde etmek, toplum tarafından takdir edilmek, sadık çalışan ve müşterilere sahip olmak, kriz dönemlerini daha kolay atlatabilmek, yeni yatırımcıları kuruma çekmek, pazarlık gücünü artırmak, rekabeti ve reklam etkinliğini artırmak olarak sıralanabilir.

Toplum tarafından kurumun takdir edilmesinin bir karşılığı olan itibar, paydaşların kurum hakkındaki algılamaları ve en önemli sermayesidir. Kurumların verimliliğini ve etkinliğini artırabilmeleri için iyi bir itibara sahip olmaları zorunludur. Artık kurumların gücü sadece maddi olarak görülmemekte; bunun yanında, kurumun paydaşlar nezdinde nasıl bir izlenime sahip olduğu yani itibarı her geçen gün daha fazla önem kazanmaktadır.

Bu çerçevede tez çalışmamızın ilk bölümünde “*Kavramsal Çerçeve*” başlığı altında, itibar ve kurumsal itibar kavramlarının tanımı, bileşenleri, kurumsal itibarı oluşturan unsurlar, kurumsal itibarın korunması, yönetilmesi ve önemi hakkında bilgiler verilmiştir. Kriz dönemlerinde itibarın yönetilmesinin önemi ve itibarın ölçülmesi yine birinci bölümde yer verilen konular arasındadır. Daha sonra performans kavramına değinilmiş ve performansın boyutlarından ve değerlendirilmesinden kısaca bahsedilmiştir.

İkinci bölümde “*Yöntem*” başlığı altında, kurumsal itibarın performansa etkisini araştırmak adına araştırmanın konusu, amacı, modeli, hipotezleri, kapsamı sınırlılıkları, örnekleme süreci, anket oluşturma evresi ve verilerin toplanma yöntemlerinden bahsedilmiştir.

Üçüncü bölümde ise “*Bulgular*” başlığı altında, SPSS-20 programı yardımı ile ulaşılan bilgilere, veri toplama aracının güvenilirliği ve geçerliliği, anket çalışmasında kullanılan Cronbach’s Alpha katsayısına bağlı olarak ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilir oldukları sonucuna ulaşıldığına, girişimci-yöneticilerin sosyo-demografik özelliklerine ve araştırmaya katılan kurumlara ait genel özelliklere yer verilmiştir. Bunun yanı sıra Faktör analizi, Korelasyon Analizi, T- Testi ve Anova Analizi gibi tekniklerden de yararlanılarak araştırma sonuçları yorumlanmıştır.

Dördüncü bölümde ise ‘Sonuç ve Tartışmalar’ başlığı altında, araştırmada elde edilen genel sonuçlar açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca bu bölümde Konya’daki özel öğretim kurumlarının yönetici-girişimcilerinin sektör hakkındaki düşüncelerine de kısaca yer verilmiştir.

1. KURUMSAL İTİBAR ve PERFORMANS KAVRAMLARI

1.1. İtibar Kavramı

İtibarın kelime anlamı; “saygı görme, değerli ve güvenilir olma durumu, saygınlık, prestij” olarak yapılmaktadır. Türk Dil Kurumu sözlüğünde ise, “borç ödemede güvenilir olma durumu”, “kredi” olarak açıklanmaktadır. Bir şirkette hem görünen hem de görünmeyen varlıklar vardır. Görünen varlıklar; gelirler, giderler, kar, zarar, demirbaşlar, yatırımlar, ücretler, primler, ikramiyeler, çalışanlardır. Görünmeyen varlıklar ise; saygınlık prestij, güvenilirliktir. Görünenlerin değerini görünmeyenlerin artırdığını söylemek doğru bir saptama olacaktır. Zor kazanılan ve kolay kaybedilen soyut bir kavram olan “İtibar”, kuruma rekabet avantajı oluşturmaktadır (Türk ve Güven, 2007:89). İtibar bir örgütün faaliyetleri, ürün ve hizmetleri hakkında beklentileri ve tepkileri, gelecek beklentileri ve geçmişin yansımalarını içermektedir (Okay ve Okay, 2005:452).

İtibar, güvenilir olmaktır. Güven, kişilere olduğu gibi kurumlara da güç kazandırır. Ancak, güvenilir olabilmek uzun bir zaman içinde elde edilebilen, diğer yandan çok kısa sürede yitirilebilen, yanıltma ve aldatılma riskini de içerdiğinden dolayı kırılabilir bir değerdir. 1900’lerin başlarında yöneticilerin planlama, örgütlenme, düzenleme, denetleme gibi çok klasik işlevleri bulunmaktaydı. Daha sonraları bu işlevlere, halkla ilişkiler, yenilikçilik ve değişim yöneticiliği gibi kavramlar eklenmiştir. Günümüzde ise; üst düzeydeki yöneticinin esas işi, kamuoyunda her yönüyle “iyi bir örgüt” izlenimi oluşturmak ve bunu sürdürmektir (Karatepe, 2008:84).

Görüldüğü gibi itibar, güven ve saygı anlamı taşımaktadır. Söz konusu itibar, yatırımcıları işletmeye, tüketicileri işletme ürünlerine ve hizmetlerine, nitelikli çalışanları ise kuruma çekmektedir. Dolayısıyla güçlü bir itibar, işletmenin piyasadaki faaliyet süresini uzatabilmektedir (Çiftçioğlu,2009:9). İtibar bir kişi veya nesneye, dış çevre tarafından gösterilen saygı ve hürmet anlamında da kullanılmaktadır (Akgöz ve Solmaz, 2010:24).

Fombrun ve Van Riel (1997:7-8), iktisatçı görüşün itibarı bir takım özellikler ya da işaretler olarak gördüğünü ifade etmiştir. Oyun teorisine göre itibar, farklı örgütleri birbirinden ayırt etmeye ve örgütlerin stratejik davranışlarını açıklamaya yarayan karakter özellikleri olarak tanımlanmaktadır. Sinyal teorisi ise, itibarın bilgisel içeriğine dikkat çekmektedir. Her iki teori de itibarın dış gözlemcilerin bir firmayla ilgili algılamaları olduğu konusunda hemfikirdir. İtibar pazarlama yazınında ise çoğu zaman marka imajı olarak ifade edilmekte ve “zihinlerde oluşan resimler” şeklinde sonuçlanan bir bilgi işleme sürecinin doğasına dikkat çekilmektedir. Bu resimler, bireylerin doğrudan veya dolaylı olarak karşılına çıkan bir nesneyle ilgili sahip oldukları ipuçlarına bilişsel ve duyuşsal birtakım anlamlar yüklemeleriyle oluşmaktadır. Pazarlama yazınında “nesnelere” sıklıkla ürünler (bira, deterjan, bilgisayar, vb.) iken, analizlerin “öznesi” olarak tüketiciler ele alınmaktadır. Stratejik görüş ise itibarı hem bir varlık hem de bir hareket engeli olarak görmektedir.

Aslında itibarın temelleri, annemizin babamızın bize henüz çocukken öğrettikleri erdemler üzerine kuruludur. Doğrunun ve yanlışın ne olduğunu bulmak için başkasına bakmaya gerek yoktur. En büyük işletmede de en küçük arkadaş gurubunda da itibarın özü aynı temel değerler üzerine kuruludur. Dürüst olmak, iyi niyetli olmak, diğerinin çıkarını kendi çıkarın gibi gözetmek, şeffaf olmak, hesap vermede gönüllü olmak, sadece bugünü değil yarını da düşünerek davranmak, itibarlı olmaya yeter. İtibar soyut bir değer gibi görünse de oluşturduğu sonuçlar hep somuttur. İyi itibar sermayeyi, kaliteli elemanları, müşterileri bir mıknatıs gibi çeker. Sonuçta iyi itibar sadece karlılık değil, yüksek potansiyel vaat eden bir gelecek olarak kuruma geri döner (<http://www.temelaksoy.com/>).

İtibarın tanımı yapılırken, sosyal paydaşların algılamalarından da bahsedilmektedir. İtibar açısından önemli bir konu da, iç paydaşlar (çalışanlar) ile dış paydaşlar (müşteriler, hissedarlar, tedarikçiler, fon kaynakları, hükümet, medya, rakipler, toplum kanaat önderleri vs.) kurum hakkındaki görüşleridir. Bunlar aynı zamanda itibarı oluşturan ana unsurlardır (Türk ve Güven, 2007:89). Fombrun ve Van Riel (1997:10), farklı akademik yazınlarda itibarın kurumların güvenilirliği ile ilgili öznel ve kolektif bir değerlendirme olduğunu ifade etmiş ve itibarın özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- *İtibar, kurumların bir örgütsel alandaki statülerini açıklığa kavuşturan endüstriyel sistemin özellikleridir.*
- *İtibar bir kurumun içsel kimliğinin dışa yansımasıdır.*
- *İtibar kurumların geçmişteki kaynak ayırma deneyimlerinin bir sonucu olarak gelişir ve hem kurumların eylemlerini hem de rakiplerin tepkilerini kısıtlayan bir hareket engeli oluştururlar.*
- *İtibar kurumların farklı kriterleri sağlayabilme kabiliyetini ve potansiyelini değerlendiren farklı gözlemcilerin kurumun geçmiş performansına yönelik değerlendirmelerinin bir özetidir.*
- *İtibar kurumların bütün paydaşların nezdinde sahip olduğu birbirinden farklı fakat alakalı imajlardan türemektedir ve kurumların çalışanlar, tüketiciler, yatırımcılar ve yerel topluluklar açısından cazibesi hakkında bilgi verir.*
- *İtibar kurumların etkinliğinin iki temel boyutunu kapsamaktadır; bunlar, kurumun ekonomik performansının takdiri ve kurumların sosyal sorumlulukları yerine getirmedeki başarısının takdiridir.*

Farklı araştırmacılar, farklı ancak mantıksal olarak birbiriyle örtüşen tanımlamalarda bulunmuşlardır. Toplumun taleplerini karşılayabilmek için daha çok çaba sarf edildiği günümüz küreselleşen dünyasında, kuruluşların varlıklarını sürdürmeleri, yeniliklere ayak uydurmaları ve devamlı olarak gelişmelerinde büyük öneme sahip olan itibar ve kurum itibarının tanımlarına farklı görüşler eklendiği de olmuştur. Aşağıda farklı disiplinlerin bakış açısı ile itibar ve kurumsal itibar kavramlarının tanımlanmasına yer verilecektir (Fombrun ve Van Riel, 2007'den aktaran Gümüş ve Öksüz, 2009: 6-7).

Ekonomi Görüşüyle İtibar: Hem özellik hem de işarettir. Oyun teorisyenleri kurumsal itibarı; itibarı kurumu diğerlerinden ayıran ve stratejik davranışlarını açıklayan karakter özellikleri olarak tanımlamaktadır. İşaret teorisyenleri ise kurumsal itibarın bilgisel içeriği üzerinde durmaktadır. Her iki görüşte de kurumsal itibar; dışsal gözlemcilerin kuruma ilişkin algılamaları olarak tanımlanmaktadır.

Stratejik Görüşle Kurumsal İtibar: Hem değerdir hem de değişimlere karşı bariyerdir. İtibar oluşturulduğunda değişiklikleri engellemektedir. İtibarın taklit edilmesi zordur. Çünkü kurumun kendine özgü içsel özelliklerinden doğmaktadır. Paydaşlarla geçmişte olan etkileşimler, gözlemcilerle kurumun nasıl olduğunu göstermektedir.

Pazarlama Görüşüyle Kurumsal İtibar: Çoğunlukla marka imajı olarak adlandırılmaktadır. Marka eşitliğinin kurulması; olumlu, güçlü kendine özgü çağrışımları olan tanınmış markalar oluşturulmasını gerektirmektedir.

Organizasyonel Görüşle İtibar: Çalışanların deneyimleriyle duygulara dayanmaktadır. Kurum kültürü ve kimliği işletme uygulamalarının yanı sıra yöneticilerin kilit paydaşlarla olan etkileşimlerini de şekillendirmektedir. Kültür kurumun içindeki algılamaları homojenleştirmekte, bunun sonucunda da yöneticilerin kişisel sunumlarının tutarlılığı artmaktadır.

Sosyolojik Görüşle Kurumsal İtibar: Paylaşılan kurumsal çevrede kurumun paydaşlarıyla olan ilişkileri ile oluşan sosyal insanlardır. Kurumlar birçok değerlendirici tarafından değişik kriterle değerlendirilmektedir. Bu değerlendiriciler kurumla etkileşim halindedir ve kurumun davranışları ile ilgili normları ve beklentilerini içeren bilgi değişimi yapmaktadırlar. Bu nedenle kurumsal itibar kurumun prestijinin toplam değerlendirmesini içermektedir ve kurumların ve endüstrilerinin sosyal sistem içindeki tabakalaşmasını tanımlamaktadır.

Yukardaki tanımlardan da görüldüğü üzere, her farklı disiplin açısından itibar değerlidir, çünkü soyut bir değer olan itibar, uzun vadede somut değerler üretmektedir. Güçlü bir kurumsal itibarın kurumlara finansal açıdan, pazar payı açısından ve insan kaynakları açısından olmak üzere üç açıdan büyük değer kattığı görülmektedir. Güçlü itibara sahip kurumlar, ürünleri ve hizmetleri için kolaylıkla müşteri bulabilirler, pazar paylarını genişletebilirler, nitelikli çalışanları cezbedebilirler, çalışanların desteği ve inancıyla kriz dönemlerini daha kolay atlatabilirler. Diğer yandan kötü bir itibar, bankaların kuruluşu kredi vermede isteksiz davranmalarına, kuruluşun hisse senetleri fiyatlarının düşmesine yol açacak aynı

zamanda kuruluşun pazarda pazarlık payını zayıflatacak, çalışanların ve hissedarların kendilerine başka kuruluş aramalarına yol açacaktır (Ural, 2012:9).

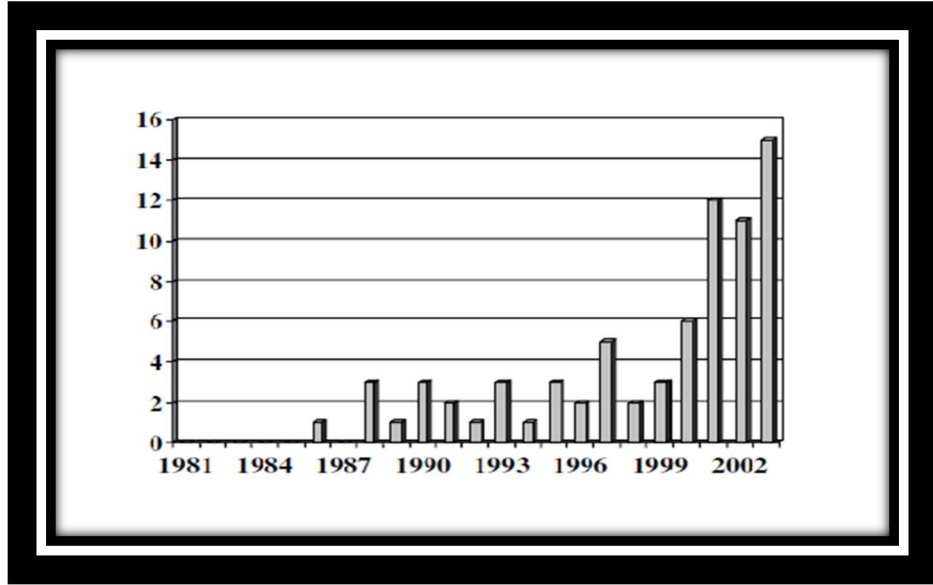
Gözle görülmeyen, elle tutulmayan, kurum açısından paha biçilmez bir değere sahip olan itibar kavramı son yıllarda değeri hızla anlaşılmaya başlanan bir olgudur. Dörtok, (2004:63) itibar hakkında şu gerçeklerden bahsetmiştir:

- *İyi bir itibara sahip olmanın çabuk ve kolay yolu yoktur.*
- *İyi bir itibar sadece yönetimin değil herkesin işidir.*
- *Sosyal paydaşların önemli kararları her zaman güven üzerine kuruludur.*
- *Kurum iyi bir iç itibar oluşturamasa, iyi bir dış itibarda meydana gelmez.*
- *İtibarı oluşturmak yıllar sürerken, yıkmak sadece bir anda olabilir.*

Tanımlardan hareketle kurumsal itibarın maddi değerlerin çok ötesinde bir anlam ifade ettiğini söylemek mümkündür. Forbes Dergisi'nin "2008 Milyarderler Listesi" ne göre dünyanın en zengin insanı seçilen ABD'li işadamı Warren Buffet çalışanlarına, "Eğer kötü bir karar sonunda firmanın parasını kaybederseniz çok anlayışlı olabilirim, ancak kurum bu kararınız sonucunda itibar kaybederse son derece zalim olurum" diyerek itibarın maddi değerlerden çok daha önemli olduğunu vurgulamaktadır (Ural, 2012:8).

1990'lardan sonra gerek akademisyenler, gerekse uygulamacılar tarafından gerçekleştirilen itibara ilişkin çalışmaların pazarlama, marka, örgütsel çalışmalar, iletişim, stratejik yönetim gibi alanlarda hızlı bir gelişme gösterdiği görülmektedir (Gümüş ve Öksüz, 2009: 1).

Bu bilgiyi doğrulaması açısından, 1980-2003 yılları arasındaki akademik dergilerde yayınlanmış "kurumsal itibar" kavramının, başlıkta ya da özetinde geçtiği makalelerin sayısına yönelik gerçekleştirilen aşağıdaki araştırmanın grafik ve sonuçlarını incelenecektir. Şekilde görüldüğü üzere, 1985'li yıllarda makalelerde geçmeye başlayan "kurumsal itibar" terimi, 2000'li yıllara kadar afaki bir artış göstermemiştir. Ancak 2001 yılından itibaren 2003 yılı da dahil olmak üzere, öyle bir artış sergilemiştir ki, 1990–2000 yılları arasındaki makale sayısına göre neredeyse beş kat daha fazla sonuca ulaşmıştır.



Şekil 1: Kurumsal İtibar Makale Sayılarının Yıllara Göre Dağılımı

Kaynak: Barnet vd., 2006:27

İşletmelerin itibarı, içinde buldukları iş dünyası içinde varlıklarını sürdürürken oluşur, gelişerek şekillenir ya da kaybedilir. Kazanılan itibar, örgütlerin pek çok faaliyetlerini etkiler. Söz gelimi üretilen mal ya da hizmetin satışını olumlu yönde etkilerken aynı zamanda yatırımcılar için cazibe merkezi haline gelmeye yardımcı olur. Hatta bir adım daha ileriye giderek, iş çevresindeki nitelikli personelin istihdam için tercih ettiği bir örgüt olmaya veya hükümetler üzerinde geniş etkiye sahip bir iş gücü taşımaya kadar gidebilmektedir. O halde itibarın zaman içinde kazanılması ve kazanılan itibarın kaybedilmeden korunması, tüm kurumların varlıklarını sürdürmek için göz önünde bulundurmaları gereken önemli bir unsur olmalıdır. Çünkü kazanılan itibarın kaybedilmesi durumunda bunun telefı edilmesi sanılanın aksine hiç de kolay olmamaktadır (Şakar, 2011:1).

1.2. Kurumsal İtibar Kavramı

Kurumsal itibar, işletme çevresinin, işletmeye ilişkin fikirlerinin, varsayımlarının toplamıdır. Kurumsal itibar kavramı, işletmelerinin çalışanlarının, müşterilerinin, yatırımcıların ve toplumun genelinin işletmenin ismine ilişkin oluşturdukları iyi veya kötü, zayıf veya güçlü gibi net duygusal tepkilerini ifade etmektedir. Bu anlamda kurumsal itibar, işletmenin paydaşlarının gözündeki

değerinin göstergesidir (Çiftçioğlu, 2009:4-5). Kurumsal itibarın “algılama” ve “gerçeklik” unsurlarından oluştuğu da ifade edilmektedir. Algılama, kurumun düşüncelerinin ve faaliyetinin paydaşları tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir. Gerçeklik ise kurum ile ilgili var olan gerçek durumu anlatır. Bu noktada kurumsal itibar, gerçeklik ile algılama arasındaki boşluğu dolduran, mevcut durumla paydaşların düşünce ve beklentileri arasında bağ kuran soyut bir unsurdur (Karaköse, 2007:3).

İtibar, örgütlerin kendilerine özgü içsel özelliklerinden ortaya çıktığından dolayı, kopyalanması oldukça zor bir kavramdır. Örgütlerin paydaşlarıyla olan geçmiş etkileşimlerinin zaman içerisinde birikerek itibarı oluşturduğu ve gözlemcilerle örgütle ilgili fikir verdiği iddia edilmiştir. İtibarın aynı zamanda *dışsal* olarak algılandığı ve bu nedenle örgüt yöneticilerinin doğrudan kontrollerinin dışında gelişen bir olgu olduğu ifade edilmiştir. İtibarın gözlemcilerin zihinlerinde bir araya gelerek bütünleşmesi zaman almaktadır. Ampirik çalışmalar göstermektedir ki olumsuz bilgiyle karşı karşıya kaldıklarında bile, gözlemciler itibar ile ilgili mevcut değerlendirmelerini değiştirmeye direnç göstermektedirler. O nedenle, itibar değerli gayrimaddi varlıklardır (Fombrun ve Van Riel, 1997:7).

Nasıl ki bir insanın itibarı onun geçmişten günümüze yaptıkları, sahip olduğu değerleri, kimliği ve çevresiyle kurduğu ilişkiler gibi unsurlardan etkilenerek oluşursa, kurumsal itibar da işletmenin geçmişte yaptıklarından, yapmayı umduklarından, kimliğinden, onu diğer işletmelerden ayıran temel değerlerinden ve çevresiyle kurduğu ilişkilerden oluşmaktadır. Ayrıca kurumsal itibar işletmenin tek başına sahip olabileceği bir özellik değildir. İnsanların da işletmelerin de itibarlarından bahsedebilmek için muhakkak karşı tarafa ihtiyaç vardır. Çünkü itibar farklı insanların ve kurumların gözünde oluşan bir değerdir. Bu nedenle kurumsal itibar işletmenin varlığından etkilenen kişilerin ve kurumların yani paydaşların işletmeye atfettikleri bir özellik olarak değerlendirilmektedir. Bu noktada bir işletmenin farklı paydaşlarını, çoğu zaman bir rekabet üstünlüğü ve işletme için çok önemli soyut bir değer olarak yorumlanan kurumsal itibarının çevresinde toplaması, işletmenin sosyal ve ekonomik katkılarının birleşimi olarak görülmektedir (Tonus ve Tez, 2013:1).

Fombrun ve Shanley (1990:252), farklı gözlemcilerin kurumların performanslarının farklı özelliklerine dikkat ettiklerini, bundan dolayı da itibarın kurumların paydaşlarının birçok beklentisini gerçekleştirmedeki göreceli başarısını yansıttığını ifade etmiştir. Kurumların neden itibar oluşturmaya yatırım yaptıklarını açıklamak amacıyla iktisatçıların dinamik modeller ortaya attığını öne sürmüştür. Ancak, aynı zamanda, itibarın içerisinde geliştiği kurumsal bağlamı göz ardı ettiklerini de iddia etmiştir.

Ingilis ve diğerleri ise (2006:935), kurumsal itibarın tanımı ve ölçümü ile ilgili tartışmalara rağmen, “iyi bir itibarın” rekabet avantajı ve kar artışının temeli olduğunu iddia etmiştir. İtibar, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan bir takım değerli, nadir bulunan, taklit edilemez ve ikame edilemez gayri maddi kaynaklar bütünü olarak tanımlamıştır. Onlara göre, toplumsal açıdan karmaşık bir kaynak olan olumlu itibar, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada temel faktör olabilmektedir.

Görüldüğü gibi kurumsal itibarın birçok farklı tanımı mevcuttur. Kurumsal itibarın farklı tanımlarını sergilemek ve bu geniş yelpazeli kavramın gruplandırılması açısından aşağıdaki tablo incelenecektir (Barnett, 2006’dan aktaran Gümüş ve Öksüz, 2009:8-9):

Tablo 1: Kurumsal İtibar Tanımları

Grup	Kaynak	Tanım
Değer dönemi	Goldberg vd. , 2003	Soyut bir kaynaktır.
	Mahon, 2002	Kurumun bir kaynağıdır.
	Miles ve Covin, 2002	Değerli fakat kolay kırılabilen soyut değerdir.
	Fombrun, 2001	Ekonomik değerdir.
	Drobis, 2000	Soyut değerdir.
	Miles ve Covin, 2000	Soyut değerdir.
	Riahi-Belkaoui ve Pavlik, 1992	Önemli değerdir.
Değerlendirme dönemi	Larkin, 2003	Bir değer yargısıdır.
	Lewellyn, 2002	Paydaşların kurumla ilgili bilgileri değerlendirmesidir.
	Mahon, 2002	Bir kişi ya da nesneye ilişkin düşüncelerdir.
	Wartrick, 2002	Paydaşların değerlendirmelerinin birleşimidir.

Değerlendirme dönemi	Fombrun, 2001	Öznel, kolektif değerlendirmelerdir.
		Kurumun etkinliği ile ilgili yargılardır.
		Toplam yargılardır.
	Gotsi ve Wilson, 2001	Kurumun uzun dönemli değerlendirmelerinin bütünüdür.
	Bennett ve Kottasz, 2000	Kuruma ilişkin uzun dönem düşüncelerdir.
	Post ve Griffin, 1997	Düşüncelerin, algıların ve tutumların birleşimidir.
	Fombrun, 1966	Kuruma ilişkin toplam yargılardır.
	Deephouse, 2000	Kurumun değerlendirilmesidir.
	Dukerich ve Carter, 2000	Algılamalara dayalı değerlendirmelerdir.
	Fombrun ve Rindova, 2000	Genel saygınlıktır.
	Gioia vd., 2000	Sürekli toplumsal ve global değerlendirmedir.
	Fombrun, 1998	Kurumun toplam çekiciliğinin tanımlanmasıdır.
	Gray ve Balmer, 1998	Kurumun özelliklerine ilişkin değer yargısıdır.
	Rindova ve Fombrun, 1998	Kurumun paydaşlarının toplam değerlendirmesidir.
	Fombrun ve Van Riel, 1997	Kurumun performansının toplam değerlendirmesidir.
		Öznel, kolektif değerlendirmelerdir.
		Kurumun göreceli saygınlığının değerlendirilmesidir.
	Post ve Griffin, 1997	Düşüncelerin, algıların ve tutumların birleşimidir.
	Fombrun, 1966	Kuruma ilişkin toplam yargılardır.
	Herbig ve Milewicz, 1997	Tutarlılığın değerlendirilmesidir.
Brown ve Perry, 1994	Kurumun değerlendirilmesidir.	
Dowling, 1994	Bir değerlendirmedir.	
Dutton vd., 1992	Kurumun farklılığı hakkında inançlardır.	
Fombrun ve Shanley, 1990	Paydaşların toplam yargılarıdır.	
Bernstein, 1984	Kurumun yaptıklarının değerlendirilmesidir.	
Farkındalık dönemi	Larkin, 2003	Kurum isminin yansımasıdır.
	Roberts ve Dowling, 2002	Kurumun geçmişteki davranışları ve gelecekteki beklentilerle ilgili algısal sunumlardır.
		Global algılamadır.
	Fombrun, 2001	Kurumun geçmiş davranışları ve gelecekteki beklentileri hakkında kolektif sunumdur.

	Balmer, 2001	Kuruma ilişkin gizli algılardır.
Farkındalık dönemi	Einwiller ve Will, 2002	Belirgin algılamalardır.
	Mahon, 2002	Kurumun sosyal sorumluluğu ile ilgili düşüncelerdir.
	Miles ve Covin, 2000	Algılamalar setidir.
	Mouritsen, 2000	Önsezilerin çok anlamlı birleşimidir.
	Balmer, 1998	Kuruma ilişkin algılamalardır.
	Fombrun, 1998	Geçmiş davranışların kolektif sunumudur.
	Fombrun ve Van Riel, 1997	Kolektif sunumdur.
	Yoon vd. 1993	Geçmiş davranışların yansımasıdır.
	Smythe vd., 1992	Kurumun değerleridir.

Tabloda da görüldüğü üzere, kurumsal itibar kavramına ilişkin durumlar üç dönemde incelenmektedir. Bunlardan birincisi kurumun önemli ve değerli görüldüğü değer dönemidir. Bu dönemde kurumun ekonomik varlıklarının yanı sıra elle tutulmayan soyut varlıkların gerçek değerini oluşturduğu ve bu varlıkların öneminin bilinmesi kurumsal itibar kavramını oluşturmaktadır. İkincisi ise değerlendirme dönemidir. Değerlendirme dönemi, bir kurumun paydaşları ya da müşterilerinin kurumun var olan statüsünü değerlendirdikleri dönemdir. Kurumsal itibar, kurum hakkındaki yargılar, değerlendirmeler ve tahminler toplamından oluşmaktadır. Üçüncüsü ise bir kurumun paydaşlarının ya da hedef kitlesinin kurumun varlığının farkında olması fakat kurum hakkında belirli yargılarda bulunmadıkları farkındalık dönemidir. Bu dönemde kurumsal itibar genel olarak, kurum hakkında toplam ve net bir algının oluşması, kuruma ilişkin algılarda ortak bir anlaşmaya varılmasını ifade etmektedir.

1.3. Kurumsal İtibar Bileşenleri

Kurum itibarını, kurumun yaptığı her şey oluşturabilmektedir. Çalışanlarına, müşterilerine tedarikçilerine, medyaya karşı oluşturduğu tüm tutum ve davranışlar itibarı oluşturmaktadır. Bir kurum çalışanların tazminatları ile meşgulken, belki de

farkında olmadan kurum itibarlarını riske atarken; başka bir kurum, yazılı medya aracılığı ile vermiş olduğu iş ilanları ve sağladığı istihdam sayesinde, müşterilerinin ve paydaşlarının gözünde, kurumun itibar algısını arttırmaktadır. İtibar çok geniş bir alandan beslenmektedir. Toplumun gözünde saygın olmayan bir firmanın, yapmış olduğu reklâm harcamaları, itibarlı bir firmanın yaptığı reklam harcamalarından daha yüksek bir geri dönüşüme sahip olması beklenemez. İtibar kurumun yapmış olduğu ve yapacağı tahmin edilen tüm davranış ve tutumları kapsamaktadır (Bilbil vd., 2013:163).

Paydaşların kurumsal itibarın bileşenlerinin ne olduğu konusunda farklı görüşlere sahiptir. Kurumsal itibar yazınında kurumsal itibarın birçok tanımı yapılmış olmasına rağmen, yapılmış olan yayınlarda kurumsal itibara teorik bir ilgiden bahsetmek zordur. Kurumsal itibar teorisi kurumsal imaj kavramının ortaya çıktığı 1950'lere dayanmaktadır ve teori 1970'ler ve 1980'lerde daha çok kurumsal kimliğe odaklanacak şekilde evrim geçirmiştir. Ancak bütün bunlara rağmen, kurumsal itibar yazınının temel odak noktası marka yönetimi ve kurumsal itibar arasındaki ilişki olmuştur (Lloyd, 2011: 223). Kurumsal itibarın hangi bileşenlerden oluştuğu ve hangi bileşenlerin hangi sosyal paydaşlar üzerinde ne kadar etkisinin olduğunu bilmek, kurumsal itibarı yönetmek için birinci şarttır. Bu bileşenler, kurumsal itibarı neyin ve nelerin pozitif veya negatif yönlendirdiğini ve kimleri memnun edilip-edilmediğini tespit etmeye yarar (Dörtok, 2004:69).

Kurumlarda gelişen ve değişen iletişimin stratejik rolüne paralel olarak halkla ilişkiler disiplini de farklılaşmaktadır. Bu bağlamda kurumların finansal sorumluluklarına paralel olarak üstlendikleri kurumsal sosyal sorumluluk, kuruma duyulan güven, paydaşlarla ilişkiler ve hizmetin kalitesi gibi bileşenlerle ilişkilendirilen itibar, halka ilişkilerin yeni rekabet koşulları içinde kurumsal becerilerinin kaynağını oluşturmaktadır. Çünkü itibar, kurumlarda ne yapıldığına ve nasıl yapıldığına odaklanan ve paydaşların deneyimlerine bağlı olarak algıya dayanan çok yönlü bir bileşendir (Şatır ve Sümer; 2006: 51).

Kurumsal itibarın boyutları hakkında birçok bilim adamı farklı bileşenler sıralamışlardır. Örneğin, Castro ve arkadaşları (2006), kurumsal itibarı sosyal ve iş itibarı olmak üzere iki boyutta ele alarak incelemiştir. İş itibarı; kurumsal itibarı aracı

kurumlar ve paydaşlarla olan iş faaliyetlerine bağlı ve tedarikçiler, müşteriler, yöneticiler ve çalışanlar gibi firma süreçleriyle ilişkileri farklı unsurları içermektedir. Sosyal itibar ise; günlük iş faaliyetlerine çok yatkın olmayan yatırımcılar ve geniş anlamda toplum gibi diğer paydaşların algıları ve bakış açılarının sonucunda oluşan itibardır (Castro vd.'den aktaran Sayılı ve Uğurlu, 2007:83). Dünya genelinde geçerliliği olan, Fortune ve Capital dergisinin sıralama kriterlerinde ise ürün ve hizmet kalitesinden, uzun vadeli yatırım değerine; çalışan memnuniyetinden iletişim ve halkla ilişkilere kadar 20'nin üzerinde itibar bileşeni sıralanmıştır (Kadıbeşegil, 2012:108-109).

Oluşması uzun zaman alırken, kaybolması bir anda gerçekleşebilen itibarın bileşenlerini Charles Fombrun; “*ürün ve hizmet*” (yüksek kaliteli ürün ve hizmet sunmak, paranın karşılığını vermek, yenilikçi ve ürünlerinin arkasında durmak), “*vizyon ve liderlik*” (pazar fırsatlarını yakalamak, gelecek için açık bir vizyona sahip olmak, mükemmel liderlik vasıflarına sahip olmak), “*çalışma ortamı*” (çalışılacak güzel bir yer, iyi çalışanlara sahip olmak), “*duygusal çekicilik*” (güvenilir, dürüst, iyi hisler duyma), “*kurumsal sosyal sorumluluk*” (çevreye karşı duyarlı olmak, çevreye zarar vermemek, iyi şeyleri desteklemek) ve “*finansal performans*” (güçlü bir karlılık, düşük risk, güçlü büyüme potansiyeli, rakiplerinden daha iyi performans sergilemek) olarak altı temel bileşene ayırmıştır (Bilbil, 2013:163). Bu çalışmada yakarıda bahsedilen altı temel bileşene yer verilecektir.

1.3.1. Ürün ve Hizmet Kalitesi

Kalite, tanımlanması ve anlaşılması zor bir yapıdır. Hizmet kalitesi, rekabet edebilirliğin kilit belirleyicisi olarak görülmektedir. Hizmet kalitesi, kurumların kendilerini diğerlerinden farklılaştırmasına ve bu yolla rekabet avantajı kazanmasına yardım etmektedir. Hizmet kalitesini inceleyen ve modelleyen yazarlar, hizmet kalitesinin sağlanması ve geliştirilmesinde farklı önermelerde bulunmuşlardır. Bu önermeler ve özellikleri özellikleri şöyle sıralanabilir (Gümüş ve Öksüz, 2009:105):

- *Tüketicilerin hizmet kalitesini değerlendirmesi, ürün kalitesini değerlendirmesinden daha zordur.*

- *Hizmet kalitesi algılamaları tüketicinin beklentileri ile gerçek hizmet performansının sonucudur.*
- *Kalite değerlendirmeleri yalnızca hizmetin sonucu değil, hizmet sunum sürecini de içermektedir.*

Piyasada iyi bir itibara sahip olabilmek, topluma sunulan ürün ve hizmetin kalitesi ile doğru orantılıdır. Her örgüt müşteri potansiyelini artırabilmek için ürün çeşitliliğini ve kalitesini geliştirme çabası içindedir. Müşteriler açısından bakıldığında ise durum aynıdır. Yani müşteri ucuz, kaliteli ürün ve hizmet aramaktadır. Belli avantajlar sunan örgütlere yönelerek ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar. Müşteriler bu iletişim döneminde olumsuz bir durumla karşılaşmadığı sürece örgütle olan bağımlı koparmayacaktır. Örgütler müşterilerin ürün tercihlerini karşılamaya çalışırken aynı zamanda yeni alternatifler sunarak, onları sürekli bilgilendirmelidir. Bunun için kurum tarafından yapılabilecek herhangi bir yanlışın yine kurum tarafından kabullenilerek acilen çözüme kavuşturulması, müşterilerin güvenini kazanmak açısından önemlidir (Karaköse, 2007:102).

1.3.2. Vizyon ve Liderlik

Vizyon, bir firmanın ne olabileceğine dair ileri bir görüş, o işletmenin gelecekteki durumu ve başarısı ile ilgili bir rüya, işletmenin potansiyel geleceğini gösteren bir fotoğraf olarak tanımlanabilir (Dinçer, 1994: 6). Vizyon, kelime anlamıyla görüş, görme kuvveti, geleceği kestirebilme gücü ve hayal gücü gibi anlamlara gelmektedir. Yönetim literatüründe bu kavram, liderlik ve kurumsal kültürle birlikte ele alınmıştır. Başarılı yöneticilerin her şeyden önce bir vizyona sahip oldukları ileri sürülmüştür. Eğitim yöneticisinin geleceğe yönelik bakış açısını, onun sahip olduğu vizyon belirler. Her eğitim yöneticisinin geleceğe yönelik bir vizyonu olmalıdır. Eğitim yöneticisinin vizyonu, yönettiği eğitim örgütünün temel misyonunu da belirler. Vizyon sahibi olmayan yönetici, örgütün geleceği hakkında net bir görüşe sahip olamaz (Çelik, 1995:1-2). Vizyon, varlık sebebimiz, yaşama amacımız, gelecekte ulaşmak istediğimiz hedeflerin sadece tahminini yapmak değil, o hedefe ulaşmak için kararlar da alabilmektir.

Liderlik konusu ise, yönetim alanının en önemli konularından birisidir. Sözlük anlamı, “yöneten, sürükleyen, önde giden” demektir. Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır (Eren, 2007:431). Liderin önemsenen bir boyutu ise; itibarın yüzde ellisinin onun omuzlarında olduğu gerçeğidir. Yapılan araştırmalar da göstermiştir ki bir kurumun çevresinde olumlu ya da olumsuz tanınıyor olması liderin konuyla ilgili performansından gelmektedir. Bu durumda, örgütlerde lider konumunda olanların itibar yönetiminin kritik başarı faktörü olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Bu noktalar dikkate alındığında lider, geminin kaptanıdır. Nereye, nasıl gidileceğine o karar verecektir (Kadıbeşegil, 2005:33).

Stratejik bir liderin sahip olması gereken özellikleri aşağıdaki gibi özetlemektedirler (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009:131):

- *Gelecek için heyecan verici bir vizyon oluşturur ve açıklar.*
- *Stratejik yönetim süreçlerine örgütün tüm düzeylerinden ve farklı deneyimlere sahip insanların katılımını sağlar.*
- *Bugünden çok yarını yönetir.*
- *Çalışanlarına zaman ayırır ve problemlerini anlamaya çalışır ve düzenli aralıklarla onlarla konuşur.*
- *İnsanların hata yapmasına izin verir. Ürünler, hizmetler ve yönetim süreçlerinde yenilik yapılabilmesi çalışanların risk almasına bağlıdır. Bazen insanlar hata yapabilirler, fakat başarıya ulaşmak için çabalamak gerekmektedir.*
- *Örgütün her yerinde liderler geliştirir. Üst düzey yöneticiler izleyenlerini örgüte yön verme ve çalışanları motive etme konularında sorumluluk almaları için cesaretlendirirler.*
- *Her şeyi en küçük ayrıntısına kadar kontrol etmek yerine, en iyi kararları vermek için örgütteki diğerlerine güvenir.*
- *İşlerin yürümesi için zaman tanır.*
- *Davranışları ile örnek olur.*
- *Problemleri çözmek için çalışanları güçlendirir.*

Çağdaş yönetimde liderlerin görev ve sorumluluklarını üç temel alanda tanımlamak mümkündür. Liderlerin birinci görevleri, kurumun yarınını tanımlamak, bunun bir fotoğrafını çekmek ve şirketin vizyonunu belirlemektir. İkinci görevleri ise, şirketi yarınlara taşıyacak olan nitelikli insan kaynaklarını seçmek ve şirket organizasyonunda ihtiyaç durumunda gerekli değişiklikleri yapmaktır. Üçüncü görevleri ise, şirketin itibarını yönetmektir. Yani tüm sosyal paydaşların ilişki ve iletişim yönetiminin stratejik önceliklerini belirlemek ve bunların yaşama geçirilmesinde öncülük yapmaktır (Kadıbeşgil: 2012:159).

Liderlikle ilgili tanımlar incelendiğinde bu tanımların dört ögeden meydana geldiği görülecektir. Bunlardan birincisi amaçtır. İnsanların bir küme oluşturabilmeleri için ortaklaşa ulaşacakları hedeflerin, giderecekleri gereksinmelerin ve çözecekleri sorunların olması gerekir. Birden çok kişinin, birlikte çözebilecekleri bir sorunun olması, kümenin oluşmasının ilk koşuludur. İkincisi liderdir. Kümenin üyeleri bir liderin çevresinde toplanırlar. Lidersiz bir küme olamaz. Bu lider, kişilik özellikleriyle, öteki üyeleri etkileyebildir. Üçüncüsü ise izleyenlerdir. Kümenin üyeleri, liderin kendilerine yaptığı etkiyi benimsediklerinde, liderin izleyenleri olurlar. Dördüncüsü ise ortamdır. Liderlik, ancak kümenin amaçlarını gerçekleştireceği ortam elverişli olduğunda ortaya çıkar. İzleyenlerin yeterliliği; küme içindeki koşullar; amaçların ulaşılabilirliği; izleyenlerin amaçlara güdülenmesi, görevleri yapmaya gönüllülüğü ve yeterliliği gibi değişkenler, liderliğin ortamını oluşturur (Başaran, 2004:74).

Eğitim yöneticisi bir eğitim lideri olarak vizyon geliştirmeye çalışmalıdır. Eğitsel liderliğin gücünü Sergiovanni ve Starratt (1988: 213), dörde ayırmaktadır (Sergiovanni ve Starratt, 1988'den aktaran: Çelik, 1995:3):

- *Liderliğin kültürel-sembolik gücü:* Liderin okulun amaçlarını, temel değerlerini ve anlamını açıklayabilme yeterliğine dayanmaktadır. Sembolik bakış açısı tören, sembol ve şifrelerin tasarlanmasını, düzenlenmesini, kullanılmasını ve modelleştirilmesini içermektedir.
- *Liderliğin eğitsel gücü:* Liderin çocuk gelişimi, öğrenme kuramları, sosyalleşme, vatandaşlık ve öğretim programlarının çerçevesini belirleme konularındaki yetişme düzeylerine dayanmaktadır.

- *Liderliğin insan ilişkilerine ilişkin gücü:* İlgilenme, güven, yetki verme, uzlaşma, ideallere ulaşma ve insan potansiyelini anlama yeterliklerini içermektedir.
- *Liderliğin teknik gücü:* Örgütsel yapı, politikalar ve programlar üzerindeki etkisi liderin teknik gücünü belirlemektedir.

1.3.3. Kaliteli İşgücü ve Çalışma Ortamı

İş gören ile örgüt arasındaki fiili etkileşimi incelerken en geçerli yol, bu etkileşimi bir psikolojik anlaşma boyutları içinde ele almaktır. H. Levinson buna, “karşılıklı hareket etme” (reciprocation) süreci adını vermektedir. H. Levinson’a göre örgütün kendisi, çalışanları için bazı şeyleri yaparken, bazı şeyleri yapmaktan kaçınmaktadır. Örneğin, iş görenlere ücretlerini öderken ve statü ve iş güvenliği sağlarken, onlardan da kendi iş tanımlarını aşan işler yapmaktan kaçınmalarını istemektedir. İş gören ise; çok çalışmak, verimli olmak ve kurum imajını bozmaktan kaçınarak karşılık vermektedir. Kurum, çalışanlarından beklentilerini; sahip olduğu güç ve yetkiyi kullanarak ortaya koyarken, kurum çalışanları kurumu etkileyecek olumsuz girişimlerde bulunmak, kuruma karşı yabancılaşmak ve işbirliğini kurumdan esirgemek gibi yöntemlerle beklentilerini kabul ettirmeye çalışmaktadırlar (Karatepe, 2008:90-91).

Kurumsal itibar, çalışanların çabaları, sorumlulukları ve eşsiz yetenekleri ile yönetilebilen, dayanaklı ve sürekli bir değerdir. İşletmelerin rekabet avantajlarını sürdürebilmelerinde kurumsal itibarın önemli bir yeri bulunmakta ve çalışanlarda kurumsal itibar yönetiminde ilk adım olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Çalışanların kurumsal itibarının oluşturulmasında ve devamlılığında kritik bir role sahip olmaları nedeniyle itibarına önem veren işletmelerin, iç paydaşları olan çalışanlarıyla ilişkilerine özel bir önem vermeleri gerekmektedir. Tüketicilerle, potansiyel müşterilerle, tedarikçilerle ve diğer kişilerle karşılaşan çalışanlar da hareketlerinin, işletmenin itibarı açısından taşıdığı önemin farkında olmaları gereklidir. Çünkü çalışanların olumlu veya olumsuz hareketleri işletmenin nasıl algılandığını etkileyecektir (Baybora, 2011:101).

Çalışanlar açısından çalışma ortamının elverişli olması çok önemlidir. Bunun için üst yönetim tarafından gerekli koşullar hazırlanmalıdır. Çalışanlar kurum amaçları doğrultusunda yönlendirilirken, onların istek ve beklentilerinin göz ardı edilmesi istenmeyen sonuçların doğmasına neden olabilir. Çalışanların çalışma şevki ve azmi, işini sevmesi, kurumsal başarının artmasına etki edeceğinden personel için en ideal ve verimli çalışma ortamının oluşturulması önemlidir. Eğitimde itibarın inşa edilmesinde etkili olabilecek önemli bir faktör çalışma ortamının yeterli olmasıdır. Çalışanların sosyal ve mesleki yönden birbirlerini destekledikleri ve kendilerini kişisel olarak geliştirebilecekleri, güvene dayalı bir işbirliğinin hakim olduğu çalışma ortamının oluşturulması çalışanların başarısını ve kurumsal itibarı artıracaktır (Karaköse 2006:106). Çalışanların iş yerlerindeki alanının yönetim tarafından güzel dizayn edilmiş olması, çalışılan çevrenin ferah ve ruh sıkımayan bir yapıya sahip olması motivasyonu artırırken; iş devamsızlığını azaltacaktır.

Yapılan işin monoton, basit, tekrarlı ve sıkıcı hale dönüşmesi, çalışanlarda iş tatminsizliği, ruhsal ve fiziksel yorgunluk, stres ve işe yabancılaşma gibi sorunlar oluşturmaktadır. Kişilerin çalışma hayatında karşılaştıkları bu tür sorunların; örgüt içinde devamsızlık, üretimin kalite ve miktarında düşüşler, kişilerarası ilişkilerde bozulmalar ve artan şikayetlere neden olması üzerine yapılan araştırmalar, işin içeriğindeki çekiciliğin, örgütsel etkinlik için ne kadar önemli olduğunu ortaya koymuştur (Karatepe, 2008:91).

1.3.4. Duygusal Cazibe

Müşterilerle işletmenin mal ve hizmetleri arasında zamanla duygusal bir bağ oluşmaktadır. Bu bağ, kurum kültürünü, algılanan değerleri ve paydaşlarla nasıl bir ilişki kurulacağını da kapsamaktadır (Okay ve Okay, 2005:361).

Müşteriler ile kurumun ürün ve hizmetleri arasında oluşan duygusal bağ, kurum kültürünü, algılanan değerleri ve paydaşlarla nasıl bir ilişki kurulacağını kapsamaktadır. Duygusal cazibe, saygınlık, takdir edilme, güveni vurgular. Bir kurumun iç ve dış paydaşları tarafından ne kadar beğenildiği ve saygı gördüğü ile ilgilidir (Karaköse, 2007:45). Çalışanlar ile yönetim arasında oluşan bu ilişki sonucunda çalışanlar, kurumun amaçlarına ve var oluş sebeplerine daha kolay sahip

çıkarmakta ve diğer paydaşların itibar algılarını da etkileyebilmektedirler. Yani elle tutulamayan bu olumlu kurumsal itibara sahip kuruluşlar, özellikle çalışanları tarafından duygusal çekiciliğe haiz olan kurumlardır. Çalıştığı kurumundan memnun olan bir çalışan ise işletme dışı çevrede kurumla alakalı olarak olumlu düşüncelerini ifade ederek, kurumun reklamını yapmış olacaktır.

Duygusal cazibe, kurumun ürettiği mal ve hizmetlerin kalitesi, tüketiciler tarafından ne kadar beğenildiği, saygı gördüğü, takdir edildiğini yansıtmaktadır. İtibarı oluşturan duygusal cazibe şunları ifade etmektedir (Dörtok, 2005:70):

- *Kurum hakkında olumlu duygulara sahip olmak.*
- *Kurumu takdir etmek ve kuruma saygı duymak.*
- *Büyük anlaşmalar olduğunda kuruma güvenmek.*

1.3.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluklar, 1800'lü yılların sonunda büyük şirketlerin sayılarının artmasıyla kavramsal olarak ortaya çıkmıştır. Tarihin kaydettiği en önemli ekonomik bunalımlarından biri olan ve 1929 yılında patlak veren "büyük çöküntü" başta Amerika Birleşik Devletleri ve Batı Avrupa'nın sanayileşmiş ülkeleri olmak üzere pek çok ülkede büyük oranda işsizliğe ve üretim kayıplarına yol açmıştır. Bu dönemle birlikte sosyal sorumluluk kavramındaki gelişmelerin hız kazandığı görülmektedir. 1936'da Sears şirketi tarafından ilk olarak, sosyal sorumluluklar ve davranış şekillerini tartışmak için üst düzey yöneticilerin katıldığı toplantılar düzenlenmiştir. 1960'larda sivil örgütler, kadın hakları ve çevrecilik gibi sosyal hareketler, şirketlerin sosyal sorumluluklarına halkın verdiği değerlerin gelişmesine ışık tutmuştur (Halıcı, 2001:12-13).

Yakın bir zamana kadar "kurumsal sosyal sorumluluk" denince akla "hayır işleri" gelmekteydi. Kar eden kurumlar, kazançlarının belli bir bölümünü sağlık, eğitim, spor ve benzeri alanlardaki faaliyetlere ayırır ve toplum nezdinde "sempati" toplamaya çalışırdı. Bunun için okullar yaptırılır, hastaneler inşa ettirilir, spor karşılaşmaları desteklenirdi. Günümüzde kurumsal sosyal sorumluluk hayır işleri boyutunu aşarak "rekabet parametresi" durumuna da geldi. Kurumsal sosyal

sorumluluk, “Fortune” dergisinin “Financial Times” ile her yıl birlikte açıkladığı en beğenilen şirketler araştırmasın ana kriterlerinden bir tanesi haline geldi. İş böyle olunca kurumsal sosyal sorumluluk alanında erken yol alanlar, doğal olarak bir rekabet avantajı elde edeceklerdir (Acar, 2012:93).

Bugün artık bir kurumun itibarlı olması için sadece yanlış yapmaması yetmemektedir. Sadece iyi ve güvenilir olmak, itibarlı olmak için yeterli değildir. Toplum, kurumların kendi çıkarlarıyla toplum çıkarlarını dengelemesini istiyor. Kurumların her yaptığını, herkesin lehine olacak şekilde yapmasını istiyor. Yani toplum sosyal sorumluluğu devletten değil kurumlardan bekliyor. Artan tüketici bilinci karşısında yara almamak ve toplumsal konulara duyarlı olduklarını ifade etmek amacıyla son yıllarda kurumlar, Kurumsal Sosyal Sorumluluk projeleri yapmaya başladı. Eskiden sadece kültür, sanat, spor gibi konularda sponsorluk yapan kurumlar, hep bir ağızdan ne kadar sosyal sorumluluk sahibi olduklarını anlatma çabasına girdi. Günümüzde bir kurum havalı bir sosyal sorumluluk projesi yaptığında, rakibi hemen buna aynı büyüklükte ve cazibede bir sosyal sorumluluk kampanyası ile cevap vermektedir (<http://www.temelaksoy.com/>).

İşletmelerin sosyal sorumlulukları, modern yönetim anlayışında üzerinde sıklıkla durulmaya başlanan ve tartışılan bir konu haline gelmiştir. Günümüzde toplum, giderek artan bir oranda işletmelerin sosyal sorumluluk üstlenmelerini konusunda baskı yapmaya başlamış bunun sonucunda topluma hizmet amacı gözetmeksizin, sadece kar amacına yönelen firmaların başarı şansı azalmıştır. Bu nedenle işletmelerin yasal bir zorunluluk olmasa da toplum baskısı sebebiyle sosyal sorumluluk çalışmalarında bulunmaları, faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için mecburiyet haline gelmiştir (Kalender ve Fidan, 2008:252).

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmeye getirilerinde kısaca bahsedecek olursak şöyle sıralanabilir (Baraz, 2011:81):

- *Nitelikli personelin kuruma çekilmesi, çalışanlar ile daha sıkı bağlar kurulması, çalışanların sadakatinin artırılması,*
- *Daha iyi şartlarda borçlanması ve hisse senedi değerinin artması,*

- *İtibarın artması ve marka değerinin yükselmesi sonucu müşteri bağlılığının artmasıdır.*

Geleneksel olarak sayılan maddelerden hariç, doğaya karşı sorumlulukları da eklemek gerekmektedir. Çünkü kurumların bu sorunlara duyarsız kalması yüzünden günden güne çevre sorunları artmaktadır. Örgütlerin bu gruplara karşı sorumluluklarını adaletli bir şekilde yerine getirmesi çoğu zaman mümkün olmayabilir. Grupların çıkarları birbirleriyle çatışabilir. Bu durumda kurum, hangisini ön planda tutacak, hangisine öncelik vereceğini, halkla ilişkiler birimiyle yönetimin birlikte saptayacağı strateji belirlemektedir. Günümüzde belirtilen sorumluluklarını yerine getirmeyen kuruluşlar toplum tarafından çeşitli şekillerde uyarılmaktadırlar. Çalışanlarının haklarını istismar eden, müşterilerini önemsemeyen bir örgüt, kalifiye eleman sıkıntısı çekmekle veya pazara sunduğu mal ve hizmetlere yönelik boykotlarla cezalandırılmaktadır (Karatepe, 2008:89).

1.3.6. Finansal Performans

Finansal performans, bir örgütün karlılık ve yatırım amacıyla risk alabilme ve rekabet edebilme yeteneğini anlatmaktadır. Finansal performans, bireylerin ya da kurumların parasal konulardaki başarı düzeyidir. Kurumların hedeflerine ulaşamamalarının nedenlerinden birisi, teknik ve fiziksel donanım yetersizliğidir. Ekonomik yapısını güçlendiren örgütler, küresel piyasada diğerlerine oranla daha fazla itibara sahip olmakta ve daha başarılı olmaktadır. Kurumların finansal performansını ortaya koyan birçok gösterge vardır. Kurumların karlılığı, hisse senetlerinin piyasa fiyatı, defter değeri, sermaye sağlama kapasitesi, aktif ve pasiflerin kalitesi gibi göstergeler finansal performansın ölçülmesinde kullanılan göstergelerden bazılarıdır. Finansal performansı iyi olan bir kurum, güçlü karlılık boyutuna sahip olacak, riski düşük yatırımlar yapacak, gelecekte büyüme ile ilgili güçlü tahminler yapacak ve sonuç olarak rakiplerinden daha üstün performans gösterecektir (Karatepe, 2008:88-89).

Kuruluşa yönelik algıların oluşmasında finansal performans, kilit bir role sahiptir. İşletmenin itibarının durumu ile finansal performansı arasında çok yakın bir ilişki söz konusudur. Yatırımcılar ve sermaye sahipleri gelecekteki yatırım

tahminlerini yaparken kurumun finansal yapılarını ve finansal performanslarını yakından inceleyecek ona göre sermaye bağlayacaklardır. Yapılan çalışmalar, kurumsal itibarı iyi olan işletmelerin finansal performansların da iyi olduğunu göstermektedir. İtibarlı işletmeler aşağıdaki konularda itibarı daha düşük olan işletmelere göre daha iyi performans sergiler (Coşkun, 2011:137):

- *İşletmenin satışları daha hızlı artar. Hatta müşteriler itibarlı olduklarını düşündükleri işletmelerin mal ve hizmetlerini daha fazla ödemeye razı olurlar.*
- *Maliyet avantajı sağlanır. İş görenler itibarlı işletmelerde daha düşük ücretle çalışmayı kabul edebilirler. Tedarikçiler iyi itibarlı işletmelere farklı fiyatlar uygulayabilirler.*
- *Potansiyel müşteriler iyi itibarlı işletmelerin reklamlarına daha fazla ilgi gösterirler.*
- *İyi itibar satış gücü etkinliğini artırır, yeni ürün tanıtımı ve kriz dönemlerinde yeni stratejiler daha çabuk kabul görür.*
- *Hisse senedi piyasasının yükseldiği dönemde iyi itibarlı işletmelerin hisse senedi fiyatları daha hızlı artar. Fiyatların düştüğü dönemlerde ise itibarlı işletmelerin hisse senedi fiyatları daha yavaş düşer. Hisse senedi fiyat volatilesi (belirsizlik hali) daha düşüktür.*
- *İyi itibarlı işletmelerin daha az riskli olduğu düşünülür.*
- *Yatırımcılar özellikle kurumsal yatırımcılar itibarlı işletmeleri tercih etmektedirler.*
- *İtibarı yüksek işletmeler kriz dönemlerinden daha az etkilenmektedirler.*
- *Sektör ortalamasının üzerinde kar elde etmektedir.*
- *Yüksek itibarlı işletmeler kaliteli finansal raporlar üretmek, kurumsal yönetimi geliştirmek için denetime daha fazla önem vermekte ve daha fazla yatırım yapmaktadır.*

1.4. Kurumsal İtibarı Oluşturan Unsurlar

Kurumsal itibarın yapısını ve oluşum sürecini anlamak, etkili ve istenen şekilde kurumsal itibarı yönetebilmek için, kavramı oluşturan unsurları ve itibar kavramıyla olan ilişkileri açıklamak için gerekmektedir. İlgili yazında itibar kavramı,

gerek akademisyenler gerekse uygulamacılar tarafından sıklıkla kimlik, imaj gibi farklı anlamlarla eş anlamlı ya da örtüşük olarak kullanılmakta, söz konusu kullanım şekilleri kurumsal itibarın tanımı, kapsamı ve yönetimi konusunda birçok problemi ortaya çıkarmaktadır (Çiftçioğlu, 2009:27).

1.4.1. Kurumsal Kimlik ve Unsurları

Kimlik, herhangi bir nesneyi belirtmeye yarayan, onu türdeşlerinden ayıran özelliklerin bütünüdür (Öztürk, 2006:2). Kimlik, bir kurumun çalışanlar tarafından nasıl görüldüğü ile ilgilidir. Çalışanlar ve çalışanların yakınları ise kurumun en önemli sosyal paydaşı konumundadır. Bireylerin kişilikleri ve kimlikleri olduğu gibi aynı şekilde kurumların da birer kişiliği ve kimliği vardır. Kurum kimliği ise bir kurumun stratejik olarak tanımlanmış ve operasyonel olarak uygulamalı içsel ve dışsal olarak kurumun kendisini sunumu ve davranışdır (Karaköse, 2007:20). Kurum kimliği, işletmenin emektarları açısından taşıdığı özellikleri, diğer kurumlarından farklı olmasını sağlayan yönlerini ve geleceğe miras bırakılması amaçlanan özellikleridir (Fombrun ve Van Riel, 2004:165).

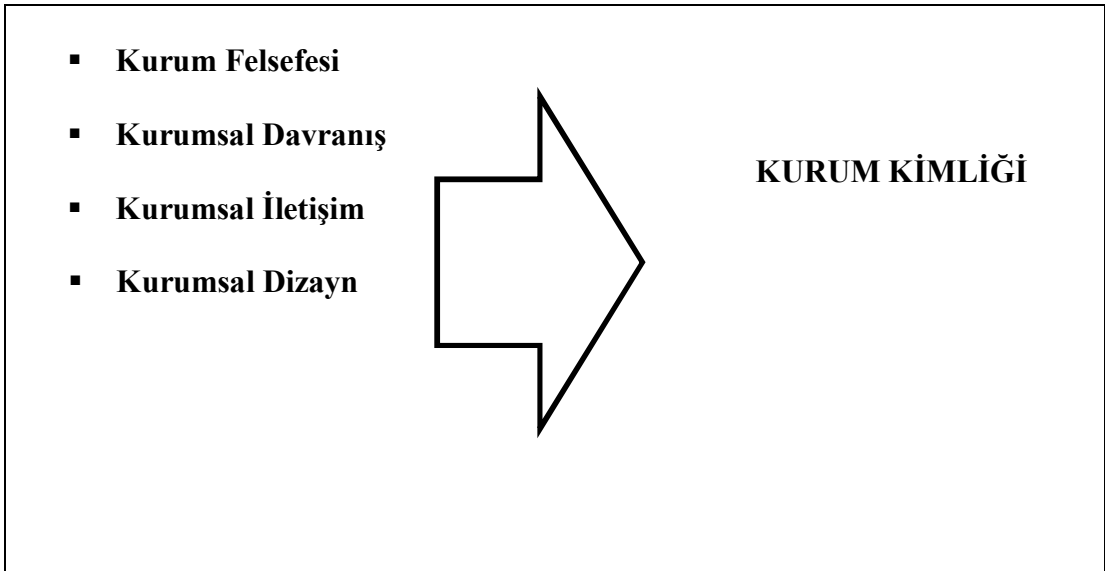
Kurum kimliği, çalışanların davranışları, kuruluşun iletişim biçimleri, felsefesi ve görsel unsurlarından oluşmaktadır. İşletmelerin bir kimliğe ihtiyaç duymalarının başlıca nedenleri, kurum çalışanlarının kurumla bütünleşmesini sağlamak ve rakiplerinden ayırt edilmeyi sağlamaktır (Okay, 2000:38). Kurum kimliğinin daha net anlaşılmasını sağlamak için kurum kimliğini oluşturan veriler üzerinde durmak gerekir. Buna göre kurum kimliğini oluşturan somut ve soyut veriler vardır. Bu verilerden binalar, logolar, tasarımlar, mimari ve dekor, işletmenin kimliğine ait görsel ya da somut veriler arasında yer alırken, işletmenin felsefesi, vizyonu ve misyonu ise stratejik ya da soyut veriler arasında yer almaktadır (Şakar, 2011:4).

Örgütsel yaklaşım kurumsal itibarın çalışanların anlamlandırma deneyimlerinde saklı olduğunu savunmaktadır. Bir şirketin kültürü ve kimliği, iş uygulamalarını ve yöneticilerinin önemli paydaşlarla kurduğu ilişkileri şekillendirmektedir. Kurumsal kültür, yöneticilerin algılarını ve motivasyonlarını etkilemektedir. Kurumsal kimlik ise, yöneticilerin çevresel şartları nasıl yorumladığını ve onlara nasıl tepki verdiğini etkiler. Dolayısıyla, paylaşılan kültürel

değerler ve güçlü bir kimlik duygusu, yöneticileri hem çalıştıkları şirketin neyi temsil ettiğini tanımlayabilmelerinde hem de paydaşlarla etkileşimlerinde izledikleri stratejileri gerekçelendirebilmelerinde yönlendirmektedir. (Fombrun ve Van Riel, 1997:8).

Kurumsal kimliği bir örgütün yaptığı tüm faaliyetlerin ya da birçoğunun ortak yönetiminden oluşan ve kurumun kim olduğunu ne yaptığını ve bunu nasıl gerçekleştirdiğini ortaya koyan bir kavramdır (Okay, 2000:56). Bu kavramın içeriğini oluşturan unsurları inceleyecek olursa, kurumsal kimliğin özüne daha geniş bir perspektiften bakılabilir.

Kurum kimliği organizasyonların pazardaki rakiplerine fark oluşturmak, hedef kitlede kurum hakkında bir fikir oluşturmak adına oluşturulur. Kurumlar, kimliklerini oluştururken kurum felsefesi, kurum davranışı, kurum dizaynı ve kurum iletişimi olmak üzere dört farklı öğeden faydalanır (Akyürek, 2002).



Şekil 2: Kurum Kimliği Unsurları

Kurumsal kimliğin meydana gelebilmesi için öncelikle kurumsal kimliğin temel unsurlarının yani kurum felsefesi, kurumsal davranış, kurumsal iletişim ve kurumsal dizaynın birbirlerini tamamlar nitelikte olması gerekir. Bu kavramlar aşağıda incelenecektir.

Kurum Felsefesi:

Felsefe, kurum kimliğinin çekirdeğini oluşturmaktadır. Kuruluşun, hedeflerinde mikro ve makro ekonomik işlevinde ve sosyal rolünde kendisini ne şekilde anladığını ifade eden kurum felsefesi, kurumun değer, tutum ve normlarından, amacından ve tarihinden oluşmaktadır (Akıncı, 1998:180). Kurum felsefesi bir kuruluşun kendisi hakkındaki temel düşünceleridir. Kuruluşun gelişmesi ve ortaya çıkışı için kuruluş yönetimi tarafından arzulanan ve çabalanan hedef düşüncelerin ve işletme temellerini kapsamaktadır (Okay, 2000:111).

Kurum felsefesi yazılı ve sözlü olarak iki şekilde ortaya çıkabilir. Yazılı olarak karşımıza çıktığında, kurumun veya yönetimin kurallarında temel davranışları yönlendirici bir biçimde, çalışma prensiplerini tespit etmek için saptanmış olabilmektedir. Yazılı olarak edilmiş olan kurum felsefeleri, çalışanların kurumlarını ve anlayışını daha yakından tanıma ve böylelikle onunla bütünleşme imkânını sağlamaktadır. Sözlü olarak ise, kurumsal düşünce ve davranışı belirleyebilmektedir (Okay, 2000: 112-113).

Kurumsal Davranış:

Davranış, bir organizmanın bir ortamdaki hareket tarzı olarak tanımlanabilir (Şimşek vd., 2005:1). Davranışlar, söylevlerden daha ikna edicidir. Bu anlamda gerek yönetimin, gerekse çalışanların davranışları işletme dışına verilecek mesajlar ve bunun sonucunda oluşacak itibar açısından büyük önem taşımaktadır. Ancak yönetim açısından benimsenen davranış modelleri ile çalışanların davranışları arasında farklılıklar oluşabilmektedir. Söz konusu durum, kurum için bir kaos oluşturabilmekte, paydaşların gözünde dengesizlik, güvensizlik gibi ifadeler taşıyabilmektedir. Arzu edilen kurumsal modellerine ulaşmak ve çalışan davranışları ile kurum davranışları arasında uyum sağlamak için, kurum üyelerinin kurum tutumları ile kendi tutumları arasında bir benzerlik, örtüşme olduğu inancını taşımaları gerekmektedir. Söz konusu örtüşme gerçekleşince, kurum çalışanları kurumları ile özdeşleşecek, örgüt normlarına, değerine ve inancına uygun davranış kurumsal kimlikle benzer şekilde olacaktır (Çiftçioğlu, 2009:47). Bu olumlu hava iş yeri çalışanlarının davranışlarına yansiyacak, paydaşların ve dış çevredeki kişilerin gözünde kurum, uyumlu ve makul bir işletme algısı oluşturacaktır.

Kurumsal davranış iki boyutu içerir. Birincisi iç ilişkilerde gösterilen davranış, ikincisi ise dış ilişkilerde gösterilen davranıştır. İç ilişkilerde gösterilen davranışlar, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkiler ve çalışanların kendileri arasındaki ilişkiler şeklinde ele alınabilir. Örneğin emirlerin verilmiş biçimi ya da talimatların yerine getirilme şekli gibi. Dış ilişkiler ise, yöneticiler ya da çalışanlarla işletmenin dış çevresi arasındaki ilişkileri kapsar. Örneğin, ön büroda müşterinin karşılanması ve işletmeye giriş işlemlerinin yapılması esnasında, resepsiyonistin göstermiş olduğu davranış kalıpları ya da garsonun restoranda sipariş alırken müşterilere yönelik davranışı gibi (Bolat, 2005:348). Buradan hareketle kurumsal davranış, işletmenin üçüncü şahıslara karşı davranışı olarak tanımlanabilir. Kurumsal davranış kavramı bir kurumda faaliyet gösteren birey ve grupların tepki, karar ve davranışlarını kapsamaktadır. Ancak burada önemli olan nokta bu bireylerin kurumlarını mümkün olduğunca inandırıcı bir biçimde temsil etmeleridir. Bunun da başlıca ön koşulu, çalışanın kurum ile bütünleşmesidir (Okay, 2000:196).

Kurumsal Dizayn:

Kurumsal dizayn, kurum kimliği çerçevesinde bir kuruluşun planlanan dizayn stratejisidir. Kurumsal dizayn, bir kuruluşun tüm görsel iletişiminin bütünlüğüdür. Kavram, bir kuruluşun görünümünün kurumsal kimlik hedefine uygun olarak, birbiriyle uyumlu olan tüm görsel unsurlarının hedeflenmiş bir biçimde oluşturulmasını kapsamaktadır Kurumun logosundan dış cephede kullanılan sembollere, çalışanlarının giydiği iş elbiselerinden renk ve sloganlara kadar geniş bir alanda ilk göze çarpan unsurlar kurumsal dizaynı oluşturduğu için özellikle dikkat edilmesi gerekmektedir (Çiftçioğlu, 2009:38).

Birçok kurum ve çalışanları kurum kimliğinin sadece logo oluşturmak ve renk seçmekten ibaret olduğunu düşünür. Ancak bunlar kurum kimliği unsurlarından kurumsal dizaynın sadece bir yönüdür. Dizaynın amacı kuruma görsel bir işaret vermektir. Ve bu görsel ifadeler, görüntüler sayesinde pazardaki rakiplerinden ayrılarak hedef grupların akıllarında kalarak, kendilerinin hatırlanmasını sağlamaktır (Okay, 2000:62). Kurumsal dizaynın unsurları olarak kurumun ismi, semboller, logolar, tipografi ve yazı türleri, renkler, sloganlar sayılabilir (Çiftçioğlu, 2009:38).

Kurumsal İletişim:

İletişim, Latince kökenli “communication” sözcüğünün karşılığıdır. Birbirlerine ortamlarında nesnelere, olaylar, olgularla ilgi değişimleri veren, bilgilerini birbirine aktaran, aynı olgular, nesnelere, sorunlar karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan benzer duygular taşıyıp birbirine ifade eden insanların oluşturdukları topluluk veya toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce, duygu bildirişimlerine iletişim denir (Oksay, 1997: 5). İletişim kavramının Latincedeki anlamı, bir ortaklığı, toplumsallaşmış olmayı, birlikteliği ve toplu halde yaşamayı içermektedir. İletişim sürecinin temelinde bireylerin sosyalleşmeleri söz konusudur. Bundan dolayı iletişimi hem bireyler arası bir süreç, hem de bunlar aracılığıyla toplumsal seviyede bir süreç olarak ele almak mümkündür (İnceoğlu, 2010:115). İki kişinin birbirini fark etmeleri, iletişimin başlaması için yeterlidir. İki kişi birbirinin farkına vardığı andan itibaren söylediği, söylemediği, yaptığı ya da yapmadığı her şeyin bir anlamı vardır ve anlamı olan her şey iletidir (Cüceoğlu, 2002:45).

Bireyler ve toplumlar açısından hayati bir öneme sahip olan iletişimin özellikle de kişisel arası iletişimin bazı temel özelliklerinden söz edilebilir. Bunlara kısaca aşağıda sıralanmıştır (Gökçe, 2006:19):

- *İletişimsizlik mümkün değildir yani iletişim her zaman her yerdedir.*
- *İletişimin içerik ve ilişki boyutu olmak üzere iki boyutu vardır.*
- *İletişimde iletinin yapısı içinde yer alan öğelerin yapılandırma biçimleri, iletişim ilişkilerini önemli ölçüde belirlemektedir.*
- *İletişimde iletiler, sözlü ve sözsüz olmak üzere iki tiptir.*
- *İletişimde bulunan taraflar, ya eşit ya da eşit olmayan ilişkiler içindedir.*

Kurumsal iletişim, organizasyona karşı kamuoyunu ve örgüt iklimini etkileme hedefi olan tüm iletişim tedbirlerinin sistematik bir biçimde kombine edilerek uygulanmasıdır (Okay, 2000: 169). Kurumsal iletişim kuruluşun iletişim faaliyetleri için uzun vadede geçerli dizayn kriterlerini ortaya koyar. Bu bakımdan kurumsal iletişim kuruluşun dahili ve harici tüm iletişim cabaları için temel oluşturur ve bundan sorumludur (Küçük, 2005:47). Kurumsal iletişim uzun vadeli bir iletişimdir ve hedefi de bir imaj oluşturmak, korumak veya değiştirmektir.

Araştırmacılar yaptıkları bu tanımlamada, kurumsal iletişimin kurumun hedef grubunu sistematik bir biçimde etkileme çabaları bulunduğunu vurgulamakta ve hedefin tüm kurum kimliği çabalarındaki gibi, bir imaj oluşturmak amacını taşıdığını belirtmektedirler (Okay ve Okay, 2002: 160).

Kurumsal iletişim, hedef kitleler açısından genel olarak pazara müşteriye ve çalışana dönük olmak üzere üç grupta toplanabilir. Aşağıda bu üç kavram kısaca incelenmiştir (Bolat, 2005:347).

- *Pazar iletişimi;* yönetim ve müşteriler arasındaki iletişimidir. Bir iletişimde reklam, basın ve halkla ilişkiler ve doğrudan pazarlama gibi kitle iletişim araçları, konferans, müşteri şikayetleri ve açık kapı günleri gibi kişiler arası iletişim kullanılır.
- *Müşteri iletişimi;* çalışanlar ve müşteriler arasındaki iletişimidir. Bu iletişimde broşür, satış geliştirme ve iş mektupları gibi kitle iletişim araçları, kişisel satış, sergi, fuar ve satış geliştirme gibi kişiler arası iletişim araçları kullanılır.
- *Çalışan iletişimi;* yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişimidir. Bu iletişimde, kurum içi haber ve bilgilendirme, kurum broşürleri ve kurum içi yayın gibi kitle iletişim araçları, çalışanlara yönelik konuşmalar, sohbetler, iş toplantıları ve seminerler gibi kişiler arası iletişim araçları kullanılır.

Kurumu bir arada tutan iletişimin önemi ve sağlıklı işlediğinde sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir (Yatkın, 2009:51):

- *Yönetime karar almada ihtiyaç duyulan bilgiyi elde etme imkanı sunar.*
- *Yöneticilerin aldığı kararların çalışanlar tarafından algılanması ve uygulamaya dönüştürülmesini sağlar.*
- *Çalışanların örgüte bağlılığını artırarak, müşteri hizmetlerinin iyileşmesini sağlar.*
- *İş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi çalışanların davranışları üzerinde olumlu etkiler oluşturan kurumsal performansı artırır. Çalışanların paylaşım duygusunu artırır.*
- *İş ortamındaki sürtüşme ve baskıları azaltır.*

- *Örgütsel faaliyetlerin istikrar ve işbirliği içinde gerçekleşmesine katkıda bulunur.*
- *Örgütsel değişime karşı güven oluşturur ve değişim sürecini hızlandırır.*
- *Daha az hata yapılmasına ve sonuçta giderlerine azalmasına imkan tanır.*
- *Karlılığı ve etkinliği artırır.*

İyi bir itibara giden yolda kaliteli iletişim oluşturabilmenin amacını şu şekilde sıralayabiliriz (Gökçe, 2006:89; Gürgen, 1997:37-38; Yatkın, 2009:52-53):

- *Kurumsal politika ve kararların işgörelere duyurulması ve anlatılması, kurumda dedikodu ve söylentilerin önünü keser ve kurum-işgören bütünleşmesini kolaylaştırır. Kurumun çalışma düzeni, uzun ve kısa dönemli hedefleri, ücret ve prim sistemi, ödül-ceza sistemi, yükselme olanakları, sosyal haklar vs. gibi konulara ilişkin bilgilendirme, kurumun işgörelere tanınmasını sağlar.*
- *Kurumun yıllık bütçe gelirleri, faaliyetleri, projeleri işgörelere, sendikalara, müşterilere, ilişkide bulunulan çevrelere duyurulması kurumun tanınmasını ve kuruma güveni sağlar.*
- *Hissedarlara ve hisse senedi piyasasına yönelik olarak kurumun hisse senedi hareketlerine ilişkin bilgiler sürekli bir şekilde duyurularak, hissedarlara ve hissedar olmak isteyenlere yol gösterilir.*
- *Düzenli ve etkili bir kurumsal iletişim süreci, iş tatmini, verimlilik, kurumsal bağlılığın sağlanması açısından oldukça önemlidir. İletişim hem kurum içi hem de kurumun çevresi ile olan ilişkilerin amaçlar doğrultusunda ilerlemesi amacı güder.*
- *Kurumlarda etkin iletişim, iletişimin interaktif olmasına bağlıdır. İnteraktif iletişim çeşitli ihtiyaçlardan kaynaklanır.*
- *Kurumun yeni teknoloji veya yeni yönetim anlayışına ilişkin, işgörelere ve sendikaya yönelik tanıtım ve bilgilendirme yapmak.*
- *Kurumun çeşitli birimleri ve yöneticileri kurumsal yayın organları aracılığıyla tanıtılarak, kurum üyelerinin kurumsal bilgilerini artırmak.*
- *Kurumsal bilgi düzeyi yüksek çalışmalar yoluyla, kurumun dış çevresinde tanıtılmasını sağlamak.*

- *Kurumun faaliyet alanına ilişkin her türlü mevzuat kurum üyelerine duyurulurak, bu konuda olası hataları önlemeye çalışmak.*

Eğitim sektöründe öğretmen ve yönetici arasındaki karşılıklı güvene dayalı olarak kurulacak bir iletişim, okul yöneticisinin daha kolay öğretmenlik rolünü oynamasına yardımcı olur. Ancak bürokratik okul yöneticileri öğretmenlerden tamamen soyutlanmışlardır. Bürokratik okul yöneticileri fiziki olarak öğretmenlere çok yakın, fakat psikolojik olarak öğretmenlerden çok uzaktır. Öğretmenler odasına günlerce girmeyen, öğretmenlerle arasına psikolojik duvarlar ören, çok sayıda okul yöneticisi vardır. Bu tip yöneticilerin öğretmenlere öğretmenlik yapması zordur (Çelik, 1999: 123).

1.4.2. Kurum Kültürü

Kültür kavramının Latince “COLERE” fiilinden geldiği kabul edilmektedir. Bu kavramın insanlığın yaşam biçimiyle ilişkilendirilmesi 1750’li yıllarda gerçekleşmiştir. “Cultura” sözcüğü, 18. yüzyıldan önce ekip-biçmek anlamında kullanılıyordu. 18. yüzyılın sonunda “Voltaire” tarafından insanın zeka kapasitesinin gelişmiş ve geliştirilmesi anlamında kullanılmıştır. Daha sonra sözcük Almanca lisanına geçmiş ve 1793 tarihli bir Alman dile sözlüğünde “CULTUR” biçiminde kullanılmış ve sonunda “KÜLTÜR” biçimine dönüşmüştür (Güney, 2009:23-24). Kültür, insanoğlunun kendisinden önceki yaşayan atalarından devraldığı, zamanla geliştirdiği ve kendinden sonra yaşayacak olanlara aktaracağı sosyal bir mirastır (Eroğlu, 1996:104).

Kurum kültürü, aynı kurumda çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar denetimidir (Erengül, 1997:25). Kurum kültürü, kurum üyelerinin kurum hikayelerinden öğrendikleri ve paylaştıkları, kuruma ilişkin varsayımlardan oluşmaktadır. Kısaca, kurum üyeleri tarafından paylaşılan, kuruma ilişkin, ortak değerler, normlar ve varsayımlardan oluşmaktadır. Kurumun yaşamsal faaliyetlerini oluşturan misyon, vizyonunu, örgütün yapısını, sistemini, süreçlerini ve söz konusu unsurları denetleyen, değerlendiren süreçlerini biçimlendiren, kurum üyeleri ile organizasyon arasındaki ilişkileri şekillendiren,

kurumda ortak bir dilin, inancın, kimliğin kısaca birliğin oluşmasını sağlayan bir yapıdır (Çiftçioğlu, 2009:35). Türk (2007:23) ise, kurum kültürünü, kurum üyeleri tarafından paylaşılan, kurumun kendisinin ve çevresinin örüntüsü olan kurumsal davranış biçimleri, semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla somutlaşarak kesinlik kazanan; kurum üyelerinin tutum, davranış ve kararlarını şekillendiren ortak değer, örf, inanç ve normlar bütünü olarak tanımlamıştır.

Kurum kültürü bazı araştırma ve kaynaklarda farklı terimler ile de ifade edilmiştir. İsmail Bakan v.d, (2004:16), “Örgüt kültürü kavramı, işletme kültürü, kurum kültürü, şirket kültürü ya da firma kültürü ile eş anlamlıdır.” yorumunu yapmaktadır. Bu çalışmada kaynaklardaki hem örgüt kültürü hem de kurumsal kültür başlığı altındaki açıklama ve görüşlere yer vermiş bulunmaktayız. Bu iki terim anlam bütünlüğünü bozmayacak şekilde ele alınacaktır.

Kurum kültürü, kurum üyelerince paylaşılan, ve kurumu diğer kurumlardan ayıran anlam ve özelliklerin sistemli bir bütünüdür. Kısaca, tüm üyeler tarafından paylaşılan alışkanlık, tutum ve davranış kalıplarından oluşmaktadır. Yani kurum kültürü, bir şirkette paylaşılan temel değerlerin inançların bütünüdür. Bu değerden kasıt kurum için neyin önemli olduğudur. Özetle kurum kültürü, “işlerin o kurumda nasıl yürütüldüğüdür” (Örücü ve Ayhan, 2001:88).

Andrew Robertson'a göre; kurumsal kültürün en önemli altın kuralı aşağıdaki gibidir (Karatepe, 2008: 81-82):

- *Yapılan işi severek ve diğerlerinden daha iyi yapmak,*
- *Hizmet verilen kişilerce seviliyor olmak,*
- *Kurumunu iyi temsil etmek,*
- *Çevreye enerji veren bir özelliğe sahip olmak,*
- *İşleri sürüncemede bırakmamak,*
- *"Ben" değil "biz" diyebilmek,*
- *Sorumluluklarının bilincinde olmak,*
- *Kriz durumlarında hemen toparlanabilmek,*
- *Sağlıklı bir şüphe içinde olmak,*
- *İstedigini değil, doğru olanı yapmaktır.*

Bir kurumun içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi (Dinçer, 1994:271) olarak tanımlanan kurum kültürü, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Başka bir ifade ile kurum kültürü, kurum üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlardır (Güçlü, 2003:148).

Yapılan araştırmalar, kurum kültürünün sahip olduğu özellikleri aşağıdaki gibi sıralamıştır (Örücü ve Ayhan, 2001:88):

- *Bireysel İnsiyatif Kullanımı:* Mümkün olduğunca yüksek derecede sorumluluk, özerklik, bireylerin artan bağımsızlığı derecesi.
- *Risk Dayanıklılığı:* İşgörenin risk arama ve daha aktif olma konularında özendirme derecesi.
- *Yön Verme:* Örgütün başarısını artıran yeni hedeflerin ve beklentilerin oluşturulması derecesi.
- *Entegrasyon:* Örgüt içindeki dikey ve yatay iş birliği ve koordinasyonun özendirme derecesi.
- *Yönetim Desteği:* Yöneticilerin astlarıyla açık iletişim ve destek sağlama derecesi.
- *Kontrol:* İşveren davranışlarını kontrol etmeye yönelik kural ve düzenlemelerin sayısı.
- *Ödül Sistemi:* Maaş artışı terfi gibi ödül araçlarının kullanımında adam tutma ve kıdem yerine performans kriterinin önde tutulma derecesi.
- *Çatışma Dayanıklılığı:* Çatışmaları göğüsleme ve eleştiriye açık olma derecesi.
- *İletişim Şekilleri:* Örgütsel iletişimin formal hiyerarşi ile sınırlı olmama derecesi.

1.4.3. Kurum İmajı

Kurumsal imajla ilgili bir tanımlama yapılmadan evvel kurumsal imajın temelini oluşturan “imaj” kavramının anlaşılması gerekmektedir. Fransızca “image” kelimesinden dilimize aktarılmış olan imaj kavramı, imge ile eş anlamlı olarak

kullanılmaktadır (Tikveş, 2003:35). İmaj, bir kimse kurum, kuruluş veya ülkenin dışa yansıyan şekli ve fikri algılama biçimi, toplumun genel düşüncesidir. İmaj, bir birey veya işletmenin diğer birey ve işletmelerin zihinlerinde isteyerek veya istemeyerek çağrışım yaptıran olgudur. Aynı zamanda imaj kavramı, kurumun hizmetleri, çalışanları, kullanılan araç, gereç, materyal ve çevresi hakkındaki fikirler, anlayış ve değerler şeklinde ifade edilmektedir (Gümüş, 1995:124).

İmaj kazara oluşabileceği gibi, ün şekil ve deneyimlerle de oluşabileceğini söylemek mümkündür (Peltekoğlu, 2001:56). İmaj, bir insanın bir nesle ile ilgili olarak, izlenim ve düşüncelerinden oluşan inançlar topluluğudur. İmaj kavramı, ilk kez 1955 yılında Sidney Levy tarafından ortaya atılmıştır. Kurumsal imaj kavramının ortaya çıkışı ile elde edilen bilgiler, bu kavramın içeriğini oluşturan bilgilerin oldukça eskiye dayandığını göstermektedir. Kurumsal imaj kavramının yüzyıllar önce ordusunu yöneten bir kralın, kendisini tanıtmak için savaşta kullanılan kalkanların üzerine St. George veya Lorraine haçı gibi bir işaret kullanması ile ortaya çıktığı söylenmektedir (Gümüş ve Öksüz, 2009:18). İmaj, kendine güvenme, esnek olma, dünyaya kendini işinin ehli olarak gösterebilme, kişinin kendisi hakkındaki algısıyla başkalarının onun hakkındaki algısını birleştirebilme yeteneği gibi çok farklı şekillerde ifade edilebilir (Şimşek, 1998: 351).

Bireyin zihninde imajın oluşmasını sağlayan etkenler Ahmet Tolungüç (2000:23-25) tarafından üçe ayrılmıştır. Bunlardan birincisi olan “bilgilenme düzeyi” çok farklı iletişim kanal ve süreçlerinden elde edilen bilgi ve verilerin bir süzgeçten geçerek kişiyi belirli bir tutuma yönlendirmesidir. İkincisi “sahip olunan yargı ve olanaklar” bireyin bir konu kişi ya da nesne hakkındaki basmakalıp değerlendirmeleridir. Ve üçüncüsü “sunulan olanak ve hizmetler” ise içinde bulunulan toplumun siyasal yapısından ekonomik durumuna göre pek çok unsur tarafından şekillenmektedir. İşletmelerin imajının zamanla eskimesi, kurumun ürünü, karı ve geleceği hakkında hedef kitlelerin kuşku duyması, kurumların günün gerçeklerini yakalaması ve muhatapları tarafından bu şekilde algılanmasının gerekliliği imaj konusuna yatırımı kaçınılmaz kılmaktadır (Peltekoğlu, 2001: 360).

İnsanın kendisi çeşitli işaret ve sembollerle ifade etmeye başlamasından bu yana imaj oluşturma çabası hep olmuştur. İmaj oluşturma, insanın beyninde bir ürün,

kişi veya organizasyon hakkında olumlu düşünceler yerleştirme şeklinde tanımlanmaktadır. İmajın hem kendiliğinden oluşması hem de bizzat çaba vererek oluşturulması mümkündür. İmajın başkası tarafından oluşturulması girişimleri literatüre imaj-maker girmesine yol açmıştır. Bu kavram; siyaset, sanat, spor ve iş dünyasında önemli konular elde etmiş olan bazı bireylerin imajlarını yönetme görevini üstlenmiş profesyonelleri akla getirmektedir (Bakan,2005:95).

Kurumun dışı yansıyan şekli olan imajın çeşitleri aşağıdaki başlıklar altında incelenebilir (Huber, 1987'den aktaran Peltekoğlu, 2001: 361–362):

Marka İmajı: En yaygın imaj türü olup, genellikle günlük gereksinimlerin karşılandığı ürün ve markalardır. Ancak aynı zamanda otomobil markaları, lüks mallar ve yatırım malları da bir imaja sahiptir. Marka imajı, doyuma ulaşmış bir pazarda, ürün veya hizmetin diğerlerinden sıyrılması ve ön plana çıkmasına yardımcı olması açısından çok önemlidir.

Ürün İmajı: Özellikle piyasaya yeni girecek malların tanıtımında etkin olan ürün imajı, kamuoyunda pek fazla tanınmayan bir kurumun da, ürettiği ürünle faaliyet alanında oldukça iyi bir imaj edinmesine katkıda bulunmaktadır.

Kuruluşun Kendi Algıladığı İmaj: Bir girişimcinin kendi işletmesini görmesi ve değerlendirmesi olarak tanımlanabilen bu imaj türü, bir tasarımcının kendi oluşturduklarına bakışı veya kişilerin kendi çocuklarını değerlendirmesiyle benzerlik göstermektedir.

Yabancı İmaj: Diğer kişilerin zihnindeki görüş ve düşünceler olan yabancı imaj, kurumun kendi algıladığı imajın tersi olarak düşünülmelidir. Ürün ve hizmetin gerçekleştirilmesiyle doğrudan ilişkisi bulunmayanların sahip olduğu yabancı imaj, güçlü markalarda kuruluşun kendini algılayış biçimiyle örtüşmektedir.

Mevcut İmaj: Bugünkü görüntü olarak tanımlayabiliriz. Mevcut imajı anlayabilmek için imajların dinamik/değişken olduğu ve zamana uyma zorunluluğu göz önünde bulundurularak, bilimsel analizler yapılmalıdır.

İstenen İmaj: Yapılan araştırmalardan sonra, kurumun ulaşmayı hedeflediği imajdır.

Pozitif İmaj: İyi ve güçlü görünüme sahip markaların, çevreye yansıyan ve sempati uyandıran imajı olan pozitif imaj genellikle ilgililerin deneyimleri sonucu oluşmaktadır.

Negatif İmaj: Kurumların saldırgan davranışları sonucunda oluşan negatif imaj, profesyonel olmayan bir satış görevlisi, kötü karşılama, işletmenin çevreye verdiği zarar gibi genellikle kişilerin zihninde yer eden olumsuzluklarla ilgilidir.

Şemsiye İmajı: Bir kurumun belli bir temel tutumunun ifadesidir ve bir tür üst imajdır. Pazarlara çok sayıda yeni ürünün girmesi, reklam bütçelerinin her ürün için eşit olmasını engellemekte ve yapılmaya çalışılsa dahi, ortaya çok yüksek rakamlar çıkmaktadır.

Kurumsal İmaj: İşletmenin çeşitli kitlelerin zihninde oluşturduğu resim olarak tanımlanabilir. Kurumsal imaj, işletmenin görünüşte birbiriyle ilgisi olmayan parçalarının daha etkin ve anlamlı biçimde bir araya getirilmesine yardımcı olmaktadır. Kurumsal imaj; paydaşların kurumu nasıl gördüğüdür. Başka bir deyişle, dış paydaşların kurumla ilgili algılamalarıdır. Güçlü bir kurum imajı yabancı kaynakların ve öz sermayenin artırılabilmesi için önemlidir. İmajın, satışları ve fiyatları yükseltebilme gücü üzerinde de olumlu etkisi olduğu düşünülmektedir. Sonuç olarak imaj, kuruluş için önemli bir varlıktır ve doğru yönetilmezse değerini kaybedecek bir yatırım olarak kabul edilmektedir. İmaj, kurumsal itibarın oluşmasında önemli parametrelerden birisidir. Halkla ilişkiler; sosyal faaliyetler, topluma yarar sağlayan projeler ve çeşitli iletişim kanalları ile kurumsal imajın oluşmasına katkıda bulunur. Bu katkı ise, istikrarlı ve ilkeli yönetim politikaları ile birleşerek itibarın yapısını şekillendirmektedir (Karatepe, 2008:83). Olumlu bir kurumsal imajın, şirkete ürün ve satışların artması, kurum çalışanlarının motivasyonlarının artması, kriz dönemlerinde kuruma karşı kamuoyunun iyi niyet ve desteğinin sağlanması, kurumun varlığının bir sonraki yüzyıla dek sürdürülmesi, yeni ürünlerin ve hizmetlerin kolayca pazara sokulabilmesi gibi katkıları mevcuttur (Kalender ve Fidan, 2008:306).

Kurumsal imaj, işletmenin pazarlama ve yönetim çabaları ile ulaşılan başarı düzeyine doğrudan etki eden stratejik bir kavramdır. Geçmişte kurum imajı; kurum tipografisi, ismi, rengi, logosu, anketli kağıtları, zarfları, üniformaları gibi unsurlarını içeren grafik tasarımı kapsamında değerlendiriliyordu. Bu anlayışın küresel, dinamik, farklı sınırları, farklı kültürleri içinde barındıran günümüz iş ortamında ve işletmelerinde geçerliliği bulunmamaktadır. Bunun yerine, 21. Yüzyıl başlarında kurumsal imaj yönetimi; kurumları kaynaklar, ortaklıklar, müşteriler ve pazar payı amaçlarına yönelik rekabete hazırlayan bütünleşik bir yönetim disiplini olarak görülmektedir (Gümüş ve Öksüz, 2009:19).

Bir bireyin bir nesne ile ilgili olarak genel izlenimleri denilebilecek imajın çeşitli fonksiyonları da vardır. Bunları (Okay,2000:256-257) aşağıdaki gibi gruplamıştır:

- *Karar Fonksiyonu:* Kişilerin sahip oldukları imajları, onların o konudaki kararlarını etkileyecektir.
- *Basitleştirme Fonksiyonu:* Bireylere bilgi sunulduğunda, kişi kendisi için gereksiz olan bilgileri dikkate almayarak, sahip olduğu imaj nedeniyle, bilgileri basitleştirerek kendisini ilgilendirenleri alacaktır.
- *Düzen Fonksiyonu:* Kişinin basitleştirerek aldığı bilgileri, kendisinde mevcut olan içerik anlamlarından birine dahil etmesidir.
- *Oryantasyon Fonksiyonu:* İmajı iletilen kişi/ kurumun verdiği bilgilerin eksik veya objektif olarak yetersiz olduğu durumlarda, kişi bunları yine değerlendirerek bir yön bulabilmektedir. Bu da, imajın objektif bir gerçeği görülmediğinde veya kısmen görüldüğünde izlenimsel olarak tamamlanmasıdır.
- *Genelleştirme Fonksiyonu:* Oryantasyon fonksiyonunda bahsedilen bir durum meydana geldiğinde, bireyler genellikle bir bilgi transferiyle bildikleri konulan bilmediklerine aktarırlar ve böylece bir genelleme yaparlar.

1.5. Kurumsal İtibarın Önemi ve Faydaları

Kurumların başarısı için iyi bir itibar çok önemlidir. Bu durum organizasyonun fiziksel, finansal ve entelektüel değerlerine daha çok önem verilmesini gerektirir. İyi bir itibar; aynı zamanda büyük bir rekabet avantajı sağlar; özel veya kamu kurumlarının ya da kâr amacı gütmeyen kurumların başarılarında ve başarısızlıklarında doğrudan bir etkiye sahiptir. Bununla birlikte itibar, çalışanları ve müşterileri cezbederek organizasyonun başarısına ve diğer bütün paydaşların desteğinin kazanılmasına katkı sağlar (Karaköse, 2007:3).

Olumlu kurumsal itibar sayesinde, işletmelere nitelikli iş gücü çekmenin yanı sıra insan kaynağı performansının artırılması anlamında da fayda oluşturmakta, insan kaynakları açısından devamsızlık oranları düşmekte, işletmenin genel verimliliği artmaktadır. Söz konusu bulgular, saygın ve olumlu kurumsal itibar algısını nitelikli iş gücünü temin etme ve örgütte tutma anlamında taşıdığı önemi net olarak ortaya koymaktadır. Güçlü ve olumlu bir itibar, işletmenin pazarlama araçlarının da etkinliğini artırmaktadır. İtibar işletmenin mevcut ve gelecek yeni ürün ya da hizmetlerinin güvenilir olarak algılanması, reklam ve tutundurma çalışmalarının daha geniş kitlelerin ilgisini çekmesine, tüketicilerin ürün ve hizmetlerinin fiyatı konusunda duyarsız davranmasına ve özel ya da sınırlı sayıda üretim için yüksek fiyat ödemesine neden olmaktadır (Çiftçioğlu, 2009:11-12).

Açıklamalardan anlaşıldığı üzere, olumlu sayılabilen bir kurumsal itibar, kurumun makro düzeyde maliyetlerini düşürmektedir. Çünkü olumlu itibar kuruma, tedarikçiler, aracı kurumlar ve kredi verenlerle yapılan pazarlıklarda kolaylık sağlamakta, kurumun pazarlık gücünü arttırmaktadır. Tedarikçiler, güvenilen, itibarlı kurumlar ile çalışmayı tercih edeceklerinden, kurumun pazarlık koşullarını da kabul etmektedirler. Örneğin tedarikçiler veya kredi verenler, yapacakları anlaşmalarda itibarlı işletmelere, iskonto yaparak ya da vade uzatımına giderek ya da faiz oranlarını daha düşük oranda belirleyerek kuruma kolaylık sağlamaktadırlar. İyi bir itibara sahibi kurumlar, en iyi tedarikçileri ve iş ortaklarını kendine çekmektedir.

İyi itibarın kuruma getirileri (Dowling, 2001'den aktaran Karaköse, 2006) tarafından aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- *Ürün ve hizmetlere ek bir psikolojik değer sağlar.*
- *Tüketicilerin ürün veya hizmet satın alırken algıladıkları riskin minimum olmasına yardım eder.*
- *Müşterilerin fonksiyonel anlamda ikame mal olarak algıladıkları ürün ve hizmetler arasında seçim yapmalarına yardımcı olur.*
- *Personelin iş tatminlerini artırır.*
- *Projeleri ve programları için hükümet desteğini artırır.*
- *Sektör ortalamasının üzerinde kar elde etme imkanı sağlar.*
- *Normal dönemlerde hisse senedi piyasasında daha zayıf itibara sahip firmalara göre daha yüksek performans sağlar.*
- *Çalışan sadakatinin ve verimliliğinin artmasını sağlar.*
- *Satışlarının, müşteri sadakatinin ve tavsiye edilirliliğinin yukarıya doğru ivme kazandırır.*
- *Projeleri ve programları için hükümet desteğinin arttığını ortaya koyar.*
- *İşe alımlarda vasıflı çalışanların işletmeye çekilmesini sağlar.*
- *Satış rekabetini ve reklam etkinliğini artırır.*
- *Yeni ürün tanıtımında kolaylık sağlar.*
- *Dağıtım kanallarında pazarlık yapma gücünü artırır.*
- *Tedarikçiler ve reklam ajansları gibi diğer iş kollarıyla ilişkilerde kuruma kolaylık sağlar.*
- *En iyi tedarikçileri ve iş ortaklarını kuruma çeker.*
- *Yatırımcılardan ve zengin ekonomik kaynaklardan faydalanma şansını artırır.*
- *Yeni pazarların kapılarını açar.*
- *Kurumun ürün ve hizmetleri için bir değer oluşturur.*
- *Rakiplere karşı elde bulunan en güçlü silahtır.*
- *En iyi profesyonel hizmet sağlayıcılara erişimi sağlar.*
- *Ekonomik kriz olduğunda ürün veya hizmetlere yeni imkanlar sağlar.*
- *Rakipler ile aynı şartlara sahipken ve aynı pazardayken daha fazla satış yapılmasına yardımcı olur.*

Görüldüğü gibi olumlu bir itibar, kurumun sahip olabileceği idrakle ilgili en önemli değerdir. İtibar dokunulmaz, soyut bir değer olmasına rağmen güçlü bir kurum itibarı bu soyut değeri, somut değere dönüştür. Tüketicilerin şirketin ürün ve hizmetlerini satın almasını ve başkalarına bunları tavsiye etmesini daha fazla muhtemel kılar; yetenekli çalışanların kuruma katılmasını ve orda çalışmasını teşvik eder ayrıca iş dünyasında sözü dinlenen ve güvenilir bir yapı haline getirir (Okay ve Okay, 2005:471).

Bununla birlikte, itibar katsayısı yüksek olan firma, itibar katsayısı düşük olan firmaya kıyasla, teminat göstermeden veya daha düşük teminat ile güvene dayalı, iş yapabilmektedir. İtibar katsayısı yüksek olan firmanın, paydaşları (tedarikçileri) arasında, örtük psikolojik bir sözleşme bulunmaktadır. Bu, kurumlar arası var olan örtük sözleşmeler, maliyeti düşürmekte ve kar oranlarını artırmaktadır. Genellikle, itibar ile kurumsal sermaye arasında ilişki pozitifdir. Bir şirketin büyüklüğü ve mülkiyeti, kurumsal itibarı etkiler. İtibar taklit edilemez, çünkü geçmişten gelen deneyim ve yaşanmışlıklar ile oluşan, kültürünün veya değerlerin ışığında, inançlar doğrultusunda, emek harcanarak, yıllar içinde oluşan, her hareket, her düşünce içine nüfuz ederek, bir olay veya davranış karşısında beklenen tutumlardan oluşmaktadır. İtibar, kurumun DNA'sı gibidir. Bir halkanın eksikliği bedeni tümünden yok edebilir. Şunu da belirtmek gerekir ki Şöhret ile itibar aynı şey değildir, şöhret; kısa vadede reklâm harcamaları ile satın alınabilirken, saygınlık genellikle üzerinde uzun süreli çalışma gerektirir (Bilbil vd.,2013:164). Kurumsal itibarın önemi anlatılırken Özpınar (2008:58), itibarla ilişkili olarak bazı kavramların önemine değinmiştir. Bunlar aşağıda sıralanmıştır:

İtibar ve Rekabet Avantajı: Rekabet, iki veya daha fazla insan ya da grubunun aynı hedefe ulaşmak için çaba sarf etmeleri sürecine denir. Rekabet bir motivasyon unsuru olarak da hayatımızda geniş yer tutar (Güney, 2009:72). Günümüzde işletmelerin içinde bulunduğu rekabet ortamı XX. yüzyıla kıyasla daha dinamik ve daha karmaşıktır. İş yaşamını şekillendiren küreselleşme ve bunun getirisi olan teknolojik, ekonomik, sosyal kültürel ve demografik koşullardaki değişimler, işletmeleri mücadele edilmesi zor bir rekabet ortamıyla karşı karşıya bırakmıştır. Çevre koşulları belirsizleşmiş, endüstri sınırları ortadan kalkmış, hem tüketicilerin hem de çalışanların talep ve beklentileri değişmiş, yenilik ve sürekli

öğrenmeye odaklanma artmıştır. Bu gelişmeler işletmeleri etkili strateji geliştirmeye ve rekabet üstünlüğü elde etmenin farklı yollarını bulmaya zorlar hale gelmiştir. İşte bu rekabet ortamında işletmeleri sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne götürecek yollardan biri de kurumsal itibarın oluşturulması ve yönetilmesidir. Rekabette kalıcı bir üstünlük ancak itibar oluşturma ile sağlanabilmektedir (Besler, 2011:35).

Gardberg ve Fombrun (2002:303), kurumsal itibarın örgütsel çevredeki dört farklı trende bağlı olarak kurumsal rekabet avantajı oluşturmada ve sürdürmede önemli bir faktör olduğunu öne sürmüştür:

- Piyasaların küresel olarak iç içe geçmiş olması
- Medya tıkanıklığı ve dağılması
- Giderek daha fazla iletişim kuran izleyicilerin ortaya çıkması
- Sanayi dallarının ve ürünlerinin metalaştırılması

Gardberg ve Fombrun'a (2002:303) göre, bu trendler firmaların kendilerini farklı kılabilmek ve politikalarını, eylemlerini ve paydaş algılamalarını gözden geçirebilmek için üzerlerinde bir baskı hissetmelerine sebep olmuştur.

İtibar ve Çalışan İlişkileri: Kurumun çalışanları ile olan ilişkilerinin kalitesi, çalışanların kuruma ilişkin algılarını ve değerlendirmelerini doğrudan etkilemektedir. Kurumlar ve çalışanları arasındaki tutarlı ve dengeli iletişim akışı gerek çalışanların gerekse kurumların itibar oluşum ve yönetim sürecinde ihtiyaç duydukları bilgileri elde etmeleri açısından son derece önemlidir. Çalışanların kurumlarına olan olumlu algılamalara ve değerlendirmelere sahip değilse kurum diğer paydaşlarının zihinlerinde güçlü bir itibara sahip olamamaktadır (Gümüş ve Öksüz, 2009:125).

Fombrun ve Van Riel (1997:7), iktisatçılar gibi, stratejistlerin de olumlu itibara sahip olmanın örgüte sağlayacağı rekabet avantajlarına dikkat çektiğini öne sürmüştür. Bir kurumun çalışanları en alt kademedekilerden en üst yöneticiye kadar tüm işgörenleridir. Kurumun çalışanlarının iş görmedeki istekleri ve nitelikleriyle varlıklarını sürdürür ve geliştirirler. Ve iş de, pek çok insanın sosyal, kültürel, ve ekonomik hayatlarının merkezidir. İnsanlar çalışmakla sadece gelir elde etmezler; bu aynı zamanda onların kimliklerini, benlik kavramlarını ve kendilerine olan

güvenlerini etkiler. Saygın bir şirkette çalışmak insanlar için çok önemli olabilir. İtibarın çalışanlar üzerinde bir hale etkisi oluşturduğundan söz edilebilir, itibar çalışan isteğini ve memnuniyetini artırmaktadır. İtibarı zayıf bir şirkette çalışmak iş atmosferini bozup motivasyonu düşürebilir, itibarlı bir şirkette çalışanlar ise motive olacak, ve şirketlerinin tanıtımını üstlenerek gelişmesine yardımcı olacaklardır. Buna ek olarak itibar daha nitelikli personele ulaşmayı sağlar, nitelikli personel itibarlı kurumlarda çalışmayı tercih eder (Özpinar, 2008:72).

İtibar ve Tüketici İlişkileri: Yapılan bazı araştırmalarda, kurumsal itibarın, bilinirliği ve tüketicilerin güvenini artırdığını ortaya koymaktadır. Buna göre, tüketicinin güveni, özdeşleşmesi ve bağlılığı ile itibar, tüketici satın alma niyeti ve fazla para ödemeye razı olma arasında kuvvetli bir bağlantı bulunmaktadır (Özpinar,2008:73). Kurumdan memnun kalan bir tüketici, o işletmeye sadık bir müşteri haline gelecektir. Müşteri sadakati gerçekleştiğinde ise aşağıdaki bir takım faydalar vuku bulacaktır (Gümüş ve Öksüz, 2009:113):

- *Müşteri sadakati karlılık ve büyümeyi teşvik edecektir.*
- *Sadakat, müşteri tatminin doğrudan sonucudur.*
- *Tatmin, müşterilere sağlanan hizmetin değerinden önemli ölçüde etkilenmektedir.*
- *Değer, tatmin olmuş bağlı ve verimli çalışanlarca oluşturulmaktadır.*

İtibar ve Medya İlişkileri: Kurumsal itibar, iç paydaşları da kapsayan farklı paydaş grupların kurumun kendi taleplerine ne derece iyi cevap verebildiğine ilişkin gerek kendi deneyimleri gerekse diğer paydaş gruplardan ve medyadan topladıkları enformasyonun sonucunda kurum hakkında oluşturdukları algıların ve değerlendirmelerin bir toplamıdır (Eryılmaz, 2008:160). Medya mensupları kurumlardan gelen haberleri izleyiciye ulaştırıp ulaştırmamaya karar veren, başka bir deyişle insanların neyi izleyip neyi izlemeyeceklerine karar veren eşik bekçileri olarak düşünülebilirler (Özpinar, 2008:61). Bu açıdan medya ile ilişkiler, itibarın yönetilmesi konusundaki “hassas noktaların” en başında gelenlerinden birisidir. Medya mensupları ile yakından ilişki kurulabilir ve bunlar geliştirilebilir. Hatta bunun sonucunda medyada şirketle ilgili bazı haberler de çıkabilir. Yayımlanan haberin başlığını beğenmemek, içeriğini “istediğiniz gibi bulmamak”, haberin çıktığı sayfayı kuruma yakıştırmamak gibi gerekçelerle haberi yapan basın mensubunu

arayıp azarlamak gibi bir takım davranışlar, kurumsal itibarın yönetilmesi ile ilgili kat edilmesi gereken çok yol olduğunun göstergesidir (Kadıbeşgil, 2012:78).

Yatırımcı İlişkileri ve İtibar: İnsanlar gelirlerinin harcamalar kısmından arta kalanlarını, ileriki bir tarihte kullanmak üzere saklamak ve gelir getiren bir enstrümanda değerlendirmek isteyecektir. Yatırım aracı olarak tanımladığımız, ileride bize artı olarak bir gelir getirme fırsatı sunan enstrümanlara yatırım yapan kişilere yatırımcı denir. Fombrun ve Van Riel (2004), iki temel yatırımcı tipi olduğundan bahsetmektedirler; bireysel yatırımcı ve kurumsal yatırımcılar. İtibarlı şirketlerin her iki tip yatırımcının da ilgisini rakiplerine oranla daha fazla çektikleri, piyasalardan daha kolay mali destek bulabildikleri ve büyümeyi ve şirketin piyasa değerini de pozitif etkilediği yazında sıklıkla tekrarlanmaktadır (Fombrun ve Van Riel 2004'den aktaran Özpınar, 2008:62).

1.6. Kurumsal İtibar Yönetimi

İtibar yönetimi, bir şirketin ününü, artan hissedar desteği, gelişen iş performansı ve şirketin işletme amaçlarıyla bağlama kabiliyetidir. Finansal ve stratejik hedeflere ulaşmak, hissedarlardan olumlu tepkiler almak ve bir kuruluşun iyi isminin oluşması ve korunması sürecidir (Okay ve Okay, 2005:454). Berense ve Van Riel (2004), kurumsal itibar kavramının akademik yazında 1950'lerden bu yana dikkatleri üzerine topladığını ifade etmiştir. Onlara göre, akademisyenler ve uygulayıcılar arasında halkın bir şirketi nasıl algıladığının o şirketin başarısını belirlemede hayati önem taşıdığına dair bir fikir birliği vardır. Ancak, Berense ve Van Riel (2004), halen “olumlu” ya da “olumsuz” bir itibara sahip olmanın ne olduğu konusunda net bir tanım olmadığını iddia etmişlerdir. Onlara göre, bir şirketin itibarı bazen sadece “iyi” ya da “kötü” kelimeleriyle ifade ediliyor olsa da, çoğu zaman itibar tek boyutlu değildir. İnsanlar genellikle bir şirketle alakalı olarak birçok farklı algıya sahiptirler ve bu algılar salt “iyi” ya da “kötü” olarak nitelendirilemeyecek kadar detaylıdır (Berense ve Van Riel, 2004: 161).

Güçlü kurumsal itibar, iyi bir kurumsal itibar yönetimini gerektirmektedir. Kurumsal itibarın, kurumun tüm çalışanlarını kapsayan bir konu olması ve itibarın uzun dönemde kazanılabilmesi, itibar yönetimi sürecindeki başarısı itibarın öncelikle tüm bölgelerinin ve tüm çalışanlarının sorumluluğunda olmasıdır. Bu doğrultuda

güçlü kurumsal itibar kazanmak isteyen işletmelerin öncelikle yapması gereken itibar yönetimi sürecine işlerlik kazandırmaktır (Gümüş ve Öksüz, 2009:42-43). Kurumsal itibarın yönetilmesi bir yaşam tarzıdır. Yani kurumsal sistemler içinde; insan kaynakları, finansal satış, pazarlama, üretim süreçleri gibi yönetilmez. Kurumsal itibarın yönetilmesi daha çok, şirketin kültür ve değerlerinin bir yaşam tarzına dönüştürülmesi olarak değerlendirilmelidir (Kadıbeşegil, 2012:69).

İtibar yönetimi stratejisi, diğer hizmet sektörlerine nazaran daha yeni olup; kurumlara yardımcı olan, onları destekleyen profesyonel bir hizmettir. İtibar yönetimine ilgi, ilk olarak 1990'da ABD'de arttı. İtibar yönetimi konusu, daha sonraları da web siteleriyle ilgili diğer araştırmalarda işlenmiş, arkasından Fortune Magazine'nin yapmış olduğu "Most Admired Corporations" yani "En Beğenilen Şirketler" araştırmasıyla, global piyasada dikkatleri üzerine çekmeye başlamıştır. İtibar yönetimi konseptini, Türkiye'de ilk defa 1999 yılında Capital dergisi öne çıkarmış, "Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri" araştırmasını yaparak bu konuyu gündeme taşımıştır. Bu gelişmelerden sonra örgüt yöneticileri kendi kurumsal itibarlarına daha fazla önem vermeye başlamışlar; bu alanda yapılan araştırmalarda, kurumsal itibarın örgütün finansal performansını geliştirebilecek stratejik bir değer olup olmadığı konusu işlenmiştir (Deephouse, 2002'den aktaran Karaköse, 2007:6).

Fombrun ve Van Riel, (1997:9), itibarla ilgili değerlendirmeleri asıl oluşturan sosyo-bilişsel süreçlerin birçok iktisat ve strateji modellerinde göz ardı edildiğini öne sürmüşlerdir. Aksine, örgüt sosyolojisine göre, sıralamalar belirli bir firmanın belirli bir çevre içerisinde paydaşlarıyla kurduğu ilişkiler aracılığıyla ortaya çıkan sosyal yapılar olduğu iddia edilmektedir. Kurumların birden fazla değerlendiricileri vardır ve bu değerlendiricilerin her biri kurumu değerlendirirken farklı kriterler kullanmaktadır. Ancak, bu değerlendiriciler ortak bir örgütsel alanda etkileşim içindedirler ve belli normlar ve beklentiler çerçevesinde örgütün gerçekleştirdiği eylemleri de içeren bilgileri değiş tokuş yapmaktadırlar. Sonuç olarak, kurumsal itibarın işletmenin kurumsal prestiji ile ilgili toplu değerlendirmeleri temsil ettiğini ve kurumları ve endüstri dallarını çevreleyen sosyal sistemin katmanlaşmasını açıkladığını savunmaktadırlar.

Kurumların itibarlarını etkin bir şekilde yönetimi, sektördeki itibar profillerini tespit etmeleri yani rakiplere göre paydaşlarının gözündeki göreceli itibar algılarını ölçümlenmeleri ve denetlemeleri ile başlar. Tespit ettikleri itibarları için önemli saydıkları kilit paydaşları ile ilişkilerini düzenleyecek programlar oluşturması ve yönetilmesi aşamasını kapsamaktadır (Çiftçioğlu, 2009:72-73). Kurumsal itibarın yönetilmesi ile ilgili birçok seçenek vardır. Bunların her biri kendi içinde doğrudur. Çünkü çeşitli şirketlerin sahip olduğu kurum kültürü ve değerleri dikkate alınarak geliştirilmiştir. Ama yine de genel çerçeve sunmak gerekirse Roger Haywood'un (2005:62) “*Yönetim Kurallarına 12 Önemli Taktik*” başlıklı tavsiyeleri aşağıda sıralanmıştır (Haywood, 2005'den aktaran: Kadıbeşgil, 2012:79):

1. *Yönetim kurulu düzeyinde bulunan birini itibardan sorumlu olarak atamalıdır.*
2. *Atanan bu kişi ve yönetim kurulu, organizasyon içindeki her türlü şeyin itibarı destekleyip, desteklemediğini kontrol etmelidir.*
3. *İtibar yönetimi ile ilgili konular, düzenli olarak yönetim kurulunun gündemine alınmalıdır.*
4. *Her bir çalışanı seçerken ve yönlendirirken kurum kültürünü ve itibarına uygun bir iş yapılıp yapılmadığından emin olunmalıdır. Çünkü her bir çalışan şirket itibarından sorumludur.*
5. *İtibar yönetimi için mantıklı boyutlarda, fark oluşturabilecek kaynaklar kullanılmalıdır.*
6. *Güncel olayları ve olası gelecek senaryolarını iyi takip edip, itibar yönetimi politikalarını bu doğrultuda oluşturmalıdır.*
7. *Strateji belirlerken endüstride ve akademik dünyadaki en iyi uzmanların görüşlerini dikkate almalıdır.*
8. *İtibar yönetimi konusunda yapılanların yeterli olup olmadığını anlamak için bağımsız uzmanların denetiminden geçilmelidir. Onlardan destek alınmalıdır.*
9. *Rakiplerin pozisyonunu ve aktivitelerini sürekli kontrol altında tutmalıdır.*
10. *Her türlü konu için net politikalar oluşturulmalıdır.*
11. *Müşterileri, çalışanları, hissedarları, tedarikçileri kısacası tüm paydaşları yapılan işler hakkında bilgilendirmelidir.*

12. *Kötü haberlere hazırlıklı olunmalı ve bu gibi durumlarda iletişime geçilmeli açıklama yapmak için erken davranılmalıdır.*

Kurumsal itibar yönetimi, bünyesinde hem kurumsal kimlik unsurlarını ve hem de kurumsal imajı barındıran ve hedef kitle üzerinde kurumla ilgili olumlu bir etki -hedef kitlede, kuruma yönelik olumlu bir algı oluşturmayı amaçlayan bir iletişim süreci olarak tanımlanabilir. Bu iletişim sürecinde kurum tarafından gönderilen iletiler doğrudan kurum kimliğinden beslenerek şekillenmektedir. Burada özellikle kuruluşun misyonu, vizyonu ve kurumsal davranışlar kuruluşun itibarına olumlu katkıda bulunabilecek temel unsurlardır. Kurumsal dizayn ise, kurumun diğerlerinden ayırt edilebilmesini sağlar, tüketiciler arasında kuruluşla ilgili farkındalık oluşturur ve kuruma aşinalık sağlar. Kurum kimliğine yönelik iletiler hedef kitleye ulaştırılırken halkla ilişkiler kampanyaları, kurumsal reklam kampanyaları, açık hava toplantıları, çalışanlara yönelik seminerler, sosyal sorumluluk çalışmaları vb. araçlar kullanılabilir. Bunlar yapılırken amaçlanan ise, hedef kitleye kuruluşla ilgili bilgileri en doğru biçimde, birinci ağızdan ulaştırmak olmalıdır. Bu yüzden bu uygulamalarda üst yönetimin gerekli sorumluluğu üstlenmesi de oldukça önemlidir (Çatar, 2010:6364).

Bütün bu açıklamalardan sonra acaba “itibarı yönetmek kimin işidir?” diye bir soru aklımıza gelebilir. Kadıbeşegil’e göre (2012:86), şirketlerin paralarının yönetilmesi çok kesin ve katı kurullarla belirlenmiştir. Üretim, lojistik, pazarlama, satış kısacası aklımıza gelebilecek ve bir şirketin günlük yaşamını yönetmesi ile ilgili tüm süreçler belli bir sistem içinde işlemektedir. Ancak itibara gelince iş değişmektedir. Daha önemli bir işin olmadığını ve en önemli sermeye olduğunu söylediğimiz itibarın hangi süreçlerle ve kimler tarafından yönetileceği ise tam belli değildir. Dolayısıyla bir karmaşa söz konusudur. Ancak yine de itibarın yönetilmesi işi şirketin en tepe yöneticisinin işidir. Araştırmalarda bunu doğrulamaktadır. Burson-Marsteller’in uzmanlarından ve CEO Capital kitabının yazarı Leslie Gaines-Ross, itibarın yönetilmesinde yüzde 50 oranındaki payın CEO’nun omuzlarında olduğunu vurgulamaktadır. Yani kurumsal itibar konusu şirketin en tepe yöneticisinin gündeminin bir parçası olduğu sürece “akan su” kurum kültürüne göre yolunu bulacaktır.

1.7. Kurumsal İtibarın Korunması

Kurumlar, itibar kazanmanın yanında, kazanılmış olan itibarlarını da korumaya dikkat etmek zorundadırlar. Kurumun sahip olduğu itibarı kaybetmesinin zararı, ekonomik olarak değer kaybetme zararından daha fazladır. Çünkü önceden de söylediğimiz gibi, itibar kavramı zor kazanılıp kolay kaybedilen bir değerdir. Kazanılmış itibarın kaybedilmemesi için özellikle kriz dönemlerinde risk ve kriz yönetimine çok dikkat edilmelidir. Aslında kriz yönetimi başarılı olduğunda başarılı bir itibar yönetimi de yapılmış olacaktır (Okay ve Okay, 2005:467).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi'nde maddi ihtiyaçlarını karşılayan tüketiciler, manevi ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere piramidin tepesine doğru tırmanırken, kuruluşların toplumdaki yeri hakkında giderek daha çok soru sormakta ve onların ilgili bütün sosyal paydaşlarının gereksinimlerini bilen ve bu konuda sorumluluk duyan kurumlar olduklarını görmek istemektedirler. Kısaca kamuoyu artık bir kurumun misyonunu, vizyonunu, nasıl iş yaptığını ve neye inandığını bilmek istemekte ve sorgulamaktadır. Bu nedenle kurumların misyonlarını, vizyonlarını, hedeflerini, değerlerini, topluma yönelik performanslarını tüm sosyal paydaşlarıyla paylaşmaları ve bu yolla güçlü bir itibar oluşturmaları zorunluluk haline gelmektedir (Ural, 2012:8).

Risk bir kurumun hedeflerine ulaşmasına engel olan herhangi bir olay veya durum ya da hedeflenen bir sonuca ulaşamama, kayba ya da zarara uğrama olasılığıdır (Gümüş ve Öksüz, 2009:83). İşletmeler, faaliyetlerini sürdürürken toplumda birçok kesimle iletişim ve etkileşim içerisine girmek durumundadırlar. İşletmelerin çevreleriyle ve paydaşlarıyla girdikleri her türlü iletişim ve etkileşim işletme için bir risk taşımaktadır. Bu kapsamda işletmelerde itibar yönetimi, aynı zamanda risk yönetimi anlamına da gelmektedir (Çiftçioğlu, 2009:24).

Bir örgütün karşılaşılabileceği potansiyel riskler şu kategorilerle ifade edilebilir (Green, 1996'dan aktaran Karaköse, 2006: 61-62):

- *Doğal afet:* Örneğin, yıldırım düşmesi sonucunda uçak düşmesi, deprem sonucunda petrol kuyusunun patlaması v.b.
- *İnsan kaynaklı afet:* Pilot hatasından dolayı uçağın düşmesi, sistem hatası sonucunda petrol kuyusunun patlaması v.b.

- *Ürün hatası tasarımı:* Üretim ve ambalaj hataları, genellikle ürünün uygun biçimde ve yeterince test edilmediği durumlarda görülür ve ürünün piyasaya sunulmasından yıllar sonra ortaya çıkabilir.
- *Ürüne sabotaj:* Kullanıcılar ya da teröristler tarafından hile amacıyla ya da siyasi amaçlarla.
- *Bilgi sızması:* Bilerek ya da kaza sonucu, rakiplere veya daha geniş bir kitleye bilginin sızması.
- *Hukuk riski:* Ürün ve hizmetler yasaklanabilir veya satışları kısıtlanabilir. Reklam ve diğer pazarlama teknikleriyle ilgili yasal düzenlemeler kaliteli kampanyaları sektöre uğratabilir.
- *Çevre sorunları:* Bir örgütün ve ürünlerin yanı sıra sektörün tümünü tehdit edebilir.
- *Sağlık konuları:* Yalnızca gıda sanayinin sorunu değildir. Mevcut uygulamaları kapsar ve bir ölçüde örgütün sağlık ve güvenlik fonksiyonu ile çakışır.
- *Endüstri ilişkileri:* Grevler ve eli kolu bağlayan diğer eylemler, kilit personelin (becerileri ve yalnızca sektöre ilişkin değil, örgüte ilişkin bilgisi olan) belki de rakipler tarafından kapılması ve kaybı, örgütten soğumuş personel ürüne ve sisteme yönelik sabotajların önemli bir bölümünden sorumludurlar.
- *Yüksek profilli yöneticilerin davranışları:* Genellikle büyük örgütler için; bu kişilere ilişkin olarak kamuoyunda açılan tartışmalar, kabul edilemez davranışlar – seks skandalları – genellikle pürim sağlar.
- *İşletmenin durumu / mali durum:* Örneğin mali piyasaları doğru olarak bilgilendirmemek, örgütün bir bölümünün risk altında olması durumunda bunun büyük örgütler üzerindeki yıkıcı etkisi.
- *Medyadaki gerçek dışı haberler:* Kötü niyetli veya tembel olanlar veya yanlış bilgi alanlar tarafından.
- *Devletin uygulamaları:* Önemli ticari bağlantılarınız olan veya yakınlarda birkaç milyon sterlinlik bir yatırım yaptığınız ülkelerle diplomatik ilişkilerin ve ticaret anlaşmalarının sona erdirilmesi.

Hizmet sektörlerinin de kendine has riskleri mevcuttur. Karaköse'ye göre (2006:67), eğitim örgütlerinin karşılaşılabileceği muhtemel riskler şöyle ifade edilebilir:

- *Okulların, insan kaynaklı olmayan olaylarla karşılaşması (deprem, sel v.b. doğal afetler) olasıdır. Bu nedenle okul yönetiminin sosyal paydaşlar ve gerekli merciler ile işbirliği yaparak varsa bu yöndeki aksaklıkları gidermeye çalışması ve gerekli önlemleri alması (okul binasının fiziki yönden güçlendirilmesi gibi) olası bir itibar riskini minimize edebilir.*
- *Okulun itibarının çalışan, öğrenci veya dış çevre kaynaklı sorunlar nedeniyle zedelenme ihtimali her zaman mevcuttur. Örneğin okulun iş atmosferinden, çalışma koşullarından veya yönetimden hoşnut olmayan herhangi bir çalışan, bu memnuniyetsizliğini dış çevre ile paylaştığı takdirde itibar erozyonu kaçınılmazdır. Bu nedenle iç itibarın yani çalışanların kurumla ilgili algılamalarının kontrol edilerek örgütsel hedefler doğrultusunda yönlendirilmesi gerekmektedir. İyi bir iç itibar olmadan, iyi bir dış itibarın inşa edilemeyeceği unutulmamalıdır.*
- *Eğitim örgütlerinde öğrenci veya velilerden kaynaklanan sorunlar da okulun itibarına zarar verebilmektedir. Bu nedenle okullarda hangi sosyal paydaşa hangi ölçülerde davranılacağını ortaya koyan bir iletişim planı yapılmalıdır.*

Krizler ise genellikle beklenilmeyen zamanlarda ve durumlarda meydana gelmekle birlikte bazı potansiyel krizlerin olabileceğini önceden düşünmek ve gerekli önlemleri almak mümkün olabilir. Potansiyel krizler “bilinmeyenlerin bilinmesi” ve “bilinmeyenlerin bilinmemesi” olarak iki kategoriye ayrılabilir. Mesela havayolu, demiryolu, gemicilik, kimya alanı, nükleer alan, petrol rafineri, elektrik üretimi, boru hatları, tünel çalışmalarında çeşitli kazaların olması ve felaketlerin olması muhtemeldir. Böyle yerlerde tehlike “bilinen”dir, fakat tehlikenin ne zaman geleceği “bilinmeyen”dir. İkinci kategoriye giren “bilinmeyenlerin bilinmemesi” halinde ise krizlerin olacağı önceden tespit edilemez. Örneğin deprem, yanardağ

patlaması, sel gibi felaketler bu grup içinde yer almaktadırlar (Okay ve Okay, 2005:420).

Kaynağı ne olursa olsun her kriz gelmekte olduğunu bir takım sinyallerle haber verir. Bütün sorun, kurumun bu sinyalleri zamanında ve sağlıklı biçimde alabilecek bilgi alma sistemine sahip olup olmamasıdır. Aslında uyanık olan kurumlar ve toplumlar için her felaket haberli gelir. Kriz sinyalleri, gelmekte olan krizin varlığı ve şiddeti ile ilgili bilgiler içermesinden dolayı, karar konumundaki yöneticilerin bu sinyallere karşı çok duyarlı davranmaları gerekir. Aslında kriz, öncü niteliğindeki bu sinyallerin ciddiyetle izlenmemesi, izlenilse bile bunların doğru şekilde değerlendirilmemesi sonucunda ortaya çıkar. Krizler örgüte zarar verseler bile iyi değerlendirildiğinde, üst yönetime değerli deneyimler kazandırabilir ve sonuçta bunlar fayda krizi haline dönüştürülebilir (Şimşek, 1999: 316-317). Fayda krizi haline dönüştürülemeyen krizler sonucunda ise şu sonuçların olması muhtemeldir (Güzeltik, 2006: 96);

- *Kurumun itibarı önemli derecede zarar görmekte,*
- *İş çevresinde oluşturulan güven ve kredibilite yok olmakta,*
- *Çalışanların işletmeye olan güveni ve sadakati zarar görmekte,*
- *Satışlarda düşüşler görülmekte,*
- *Kar oranında azalma ile karşılaşılmakta,*
- *Krizin yol açtığı hasarı en aza indirmek için zorunlu masraflar çıkmakta,*
- *Çalışanların verimliliğinde düşüş olmakta,*
- *Üst düzey personel değişiklikleri yaşanmakta,*
- *Kurumun isminde değişiklik yapılabilmekte,*
- *Önemli ürün ve hizmetlerde değişikliklere gidilebilmektedir.*

Kriz dönemlerinde önemli bir iletişim prensibi olarak “olaylar meydana çıkıncaya kadar bekleme” düşüncesine gidilmemeli, krizle ilgili olan bilgiler mümkün olduğunca medyayla ve ilgili hedef gruplarla paylaşılmalıdır. Eğer medyaya bilgi verilmezse, ikinci veya üçüncü kaynaklardan alınan, yetersiz ve yanlış bilgiler kuruluşun aleyhine olacaktır. Medyaya sürekli bilgi akışı olduğu taktirde, kuruluşun krizle ilgili olarak çeşitli çalışmalar yaptığı ortaya konulacaktır (Okay ve Okay, 2005:430).

Bununla birlikte güçlü bir itibar, kriz anında, sivil toplum kuruluşlarından gelebilecek negatif önyargıyı, krizlerden az etkilenmeyi veya krizin, fırsata dönüşmesinde etkindir. Bunun için “doğru algı” çok önemlidir. Doğru algı, stratejik olarak iyi planlanmış ve sahiplenilmiş bir iletişim stratejisi ile gerçekleşebilmektedir. Algı soyut bir kavram olduğu için ölçümlenmesi zordur. Kurum itibarı katsayısı hesaplanması için, paydaşların zihninde, kurum hakkında oluşan soyut algının, belli bileşenler altında, ölçümlenebilir somut verilere ulaşması gerekir. Fombrun’a göre itibar, kurumun tüm bileşenleri ile sergilediği imajının, tüm paydaşlar üzerinde, oluşan toplam algıdır. Sadece müşterilerinizin sahip olduğu düşünceler değil, itibar, şirketin çalışanlar, tüketiciler, yatırımcılar, tedarikçiler ve yerel topluluk gözünde ne kadar çekici olduğunu ortaya koymaktadır (Bilbil vd., 2013:164).

Günümüzde birçok işletmenin, kurumsal itibarına, imajına, iletişimine önem verirken olası bir kriz halinde nasıl davranacağını önceden düşünmemiş olması işletmenin başta gelen sıkıntılardan biridir. Kriz dönemlerinde yararlanılabilecek itibar yönetimi kriterlerini şöyle açıklamaktadır (Alsop, 2004’den aktaran: Karaköse, 2006:79-80).

- *İşi baştan sıkı tutun:* Krizlerin ilk birkaç günü nasıl davrandığınız çok kritik önem taşır. Bu sırada doğru bir tutum ve politika izleyebilirsiniz, itibarınızın mümkün olduğunca az hasar ile bu işten sıyrılmasını sağlayabilirsiniz.
- *Şeffaf olun:* Bir skandal ile karşılaştığınızda asla kamudan bilgi saklamaya kalkışmayın. Sessizliğe de bürünmeyin. Sessiz kalırsanız hakkınızda şüpheler oluşmasına yol açarsınız. Kriz dönemlerinde hemen uygulamaya alabileceğiniz iyi bir iletişim planınız olsun.
- *İnternette faydalanın:* Web sitenizde veya kriz için özel olarak açacağınız sitede kriz ile ilgili gelişmeleri yayınlayın. Bu bilgileri örgüt içindeki ve dışındaki paydaşlarınızla paylaşın. Sizin kontrolünüz dışındaki Chat odalarında ve e-posta gruplarında hakkınızda neler konuşulduğunu takip edin.

- *Panik havası oluşturmayın:* Krizler ve skandallar aniden gelişen olaylardır ama siz asla örgütte paniğe kapılmamalısınız. Kimi durumlarda tüm gerçeklere ve bilgilere sahip olduktan sonra açıklama yapacağınızı söylemek en iyisidir.
- *Özür dilemesini bilin:* Kibirli olmayın ve hemen savunmaya geçmeyin. Gerekliğinde özür dilemeyi bilin. Özür dilemek kurumsal itibarı korumak açısından olumlu bir tutumdur. Avukatlarınız özür dilemenizi tavsiye etmeyebilir. Ancak toplumun güvenini tekrar kazanmanın maliyeti hukuki masraflardan daha yüksek olabilir, bu noktayı da göz önüne alın.
- *İsim değişikliği konusunu iyi düşünün:* Örgütün adını değiştirmek her derde deva bir çözüm değildir. İsim değişikliği yapmak son çaredir. Bu konuda aceleci davranmayın. İsminizin itibarından ve geçmiş başarılarınızı size sağladığı kredilerden faydalanın.
- *Zamanlamayı iyi ayarlayın:* İsim değiştirecekseniz ne zaman değiştireceğiniz büyük önem taşıyor.

Bu kriterler uygulanırken dikkat edilmesi gereken husus ise şudur: Bir kuruluşun karşılaştığı herhangi bir kriz durumunda alınacak önlemleri tek kişinin kararlaştırması yerine bir ekibin değişik görüşler ifade ederek farklı boyutlarda krizi değerlendirmesi ve uygulanacak kararları alması daha isabetli olacaktır. Kriz anında bunu önleyecek bir kriz yönetimi ekibi oluşturulması gerekmektedir. Bu ekipte üst yönetim halkla ilişkiler veya iletişim yöneticisi, finans müdürü, hukuk, üretim, yatırımcı ve hissedarlarla ilişkiler, pazarlama, veri işletim ve büro hizmetleri gibi bölümlerin temsilcileri bulunmalıdır. Ayrıca kriz yönetimi ekibi üyelerinin sayısı çok fazla tutulmamalıdır. Çünkü sayı çoğaldıkça hızlı hareket etmek ve etkin kararlar almak zorlaşabilir (Okay ve Okay, 2005:428-429).

1.8. Kurumsal İtibarın Ölçümü

Bir insanın itibarı onun geçmişten günümüze yaptıkları, sahip olduğu değerleri, kimliği ve çevresiyle kurduğu ilişkiler gibi unsurlardan etkilenecek oluşur. Kurumsal itibar da işletmenin geçmişte yaptıklarından, yapmayı umduklarından,

kimliğinden, onu diğer işletmelerden ayıran temel değerlerinden ve çevresiyle kurduğu ilişkilerden oluşmaktadır. Ayrıca kurumsal itibar işletmenin tek başına sahip olabileceği bir özellik değildir. İnsanların da işletmelerin de itibarlarından bahsedebilmek için muhakkak karşı tarafa ihtiyaç vardır. Çünkü itibar farklı insanların ve kurumların gözünde oluşan bir değerdir. Bu nedenle kurumsal itibar işletmenin varlığından etkilenen kişilerin ve kurumların yani paydaşların işletmeye attıkları bir özellik olarak değerlendirilmektedir. Bu noktada bir işletmenin farklı paydaşlarını, çoğu zaman bir rekabet üstünlüğü ve işletme için çok önemli soyut bir değer olarak yorumlanan kurumsal itibarının çevresinde toplaması, işletmenin sosyal ve ekonomik katkılarının birleşimi olarak görülmektedir (Tonus ve Tez, 2013:1).

Buradan hareketle açıkça söylenebilir ki toplum açısından değeri her geçen gün artan kurumsal itibarın ölçülmesi son derece önemlidir. Zira ölçülemeyen bir şeyi yönetmek mümkün değildir. Bu nedenle kurumların, çevreleri tarafından nasıl algılandıklarını, hangi faktörlerin itibar değerlerini etkilediğini, zayıf ve güçlü yanlarını, itibar değeri konusunda rakiplerine göre yerlerinin ne olduğunu öğrenmeleri gerekmektedir. Kurumsal itibarın ölçülmesi konusunda farklı yöntemler mevcuttur (Çiftçioğlu, 2009:74-75).

Soyut bir kavram olan itibar, insanların tutumlarıyla ilgili olduğundan ölçümü güç olan bir kavramdır. Bugün, kurumsal itibarı ölçmeye yönelik birçok küresel ölçek bulunmakta ancak yapılan araştırmalar çeşitli yönleriyle eleştirilmektedir. Araştırma kriterleri, araştırmanın kimler üzerinde yapıldığı ve aslen insan algısına dayalı olan itibarın somut verilere örneğin performansla bakılarak ölçülmeye çalışılması gibi konular halen tartışılmaktadır (Özpınar, 2008:73).

Kurumsal itibarın faydalarının bilindiğini fakat ölçümünün ifade edilmesinin güç olduğunu iddia etmiştir. O nedenle, standart anket yöntemleriyle tekrar eden ve uluslar arası düzeyde kurumsal itibar ölçümünü kolaylaştıracak bir ölçüm aracına ihtiyaç olduğunu ifade etmişlerdir. Ancak, onlara göre itibar gayri maddi bir kavram olduğu için ölçülmesi zordur (Ponzi ve diğ., 2011: 16-17).

Fombrun (1998:327), kurumsal derecelendirme ve sıralamanın üç temel kaynağı olduğunu ifade etmektedir:

1. Basında yer alan araştırmalar (Ör: Fortune dergisinin “En Çok Takdir Edilen Şirketler” sıralaması, Financial Times dergisinin “Avrupa’nın En Çok Saygı Duyulan Şirketleri” sıralaması)
2. Özel ilgi alanlarına hitap eden araştırmalar (Ör: Working Mother dergisinin “Çalışan Kadınlar için 100 En İyi Şirket” sıralaması, “Azınlıklar İçin En İyi Şirketler” adlı kitap)
3. Toplumsal denetleyiciler tarafından yürütölen araştırmalar (Ör: Council on Economic Priorities, Franklin Ar & Ge Şirketi)

Kurumsal itibarın ölçümünde algılamalara yer verilmesi ve duygulara ilişkin izlenimlerden oluşması nedeniyle, itibarın daha gerçekçi temellere oturtulması ve kültürel özelliklerden arındırılarak evrensel ölçütlere dayalı bir ölçek geliştirilmesine yönelik araştırmalar devam ettiği görölmektedir. Söz konusu gelişmelerin yanında hali hazırda, gerek Türkiye’de sayılı işletmeler gerekse dünyada çok sayıda uluslararası Şirketlerin kurumsal itibarlarını ölçemediği görölmektedir (Öncel, 2010:70).

İtibar ölçümlerinde ne gibi kriterlerin dikkate alınması gerektiği hususu şu şekilde ifade edilebilir (Walker, 2010’dan aktaran Esen, 2011:294):

- *Kurumsal itibar ölçümü, algılanan itibarı ifade etmelidir.*
- *Kurumsal itibar, sonuç odaklıdır, toplam algılamayı yansıtır.*
- *Kurumsal itibar, rekabetin doğası gereği diğer firmalarla karşılaştırma imkanı sağlar.*
- *Kurumsal itibar ölçümleri, hem olumlu hem de olumsuz sonuçları yansıtabilir.*
- *Kurumsal itibar sürekli bir kavram olduğu için ölçümü de uzun vadeye yayılmalıdır.*

Kurumsal itibar yönetiminin örgütlere yönelik elde edilmesi beklenen olumlu sonuçlar yanında, sektör ayrımı gözetmeksizin farklı organizasyonlarda kurumsal itibar yönetiminin hangi bileşenlerden oluştuğu ve bu bileşenlerin kurumu nasıl temsil edebileceği üzerinde farklı ölçekler geliştirilmiştir. Bunlardan ilki olan “Fortune Kriterleri” dir. Fortune kriterleri daha çok, üst düzey yöneticiler, orta

kademe yöneticiler ve finansal analistlerin şirket hakkında sınırlı kriterlere dayalı çeşitli sorular yöneltilmesi ile elde edilen sonuçları içermektedir (Schwaiger, 2004'den aktaran Öncel, 2010:71).

Fortune dergisi ise her yıl “Dünyanın En İtibar Edilen Şirketleri” araştırmasını 1982’den bu yana yapmaktadır. Bu araştırmada kullanılan itibar ölçütleri ise dokuz boyuttan oluşmaktadır. İnovasyon, yönetim kalitesi, insan yönetimi, ürün ve hizmetlerin kalitesi, uzun dönem yatırım değeri, finansal esenlik, sosyal sorumluluk, kurumsal varlıkların kullanımı ve küresel rekabettir (Esen, 2011:295).

İtibar katsayısı ölçümünde “*Fombrun*”; duygusal çekicilik (güvenilir, dürüst, iyi hisler duyulur), ürün ve hizmet (yüksek kaliteli ürün ve hizmet sunar, paranın karşılığını verir, yenilikçi ve ürünlerinin arkasında durur), vizyon ve liderlik (pazar fırsatlarını yakalar, gelecek için açık bir vizyona sahip, mükemmel liderlik vardır), çalışma ortamı (çalışılacak güzel bir yer, iyi çalışanlara sahiptir), kurumsal sosyal sorumluluk (çevreye karşı duyarlı, çevreye zarar vermez, iyi şeyleri destekler) ve finansal performans (güçlü bir karlılık, düşük risk, güçlü büyüme potansiyeli, rakiplerinden daha iyi performans sergiler) gibi altı boyutu yirmi alt bileşende toplanmaktadır (Bilbil vd., 2013:164).

Daha sonra Fombrun ve ekibi aralarında Fortune's Global Most Admired Companies, Far Eastern Economic Review ve Financial Times’ın da bulunduğu en bilinen sekiz itibar ölçümünün kriterlerini bir araya getirerek 27 maddelik bir liste daha oluşturmuşlardır. Literatür taraması sonucu ulaşılan akademisyen ve uygulamacıların önerdiği maddeler ile araştırma ortağı olan Harris Interactive'in önerileri eklenip mükerrer olanlar çıkarıldıktan sonra liste 32 madde olmuştur. Bununla beraber 27 maddenin bir kısmı daha önceki araştırmalarda kullanılmıştır (Özpinar, 2008:78).

Görüldüğü gibi, itibar ölçümüne ilişkin çalışmalar iki başlık altında toplanabilir. Birincisi, işletmeye özgü olarak yapılan kalitatif araştırmalarla kurumun kişiliğini ortaya koyan kurumsal kişilik ölçekleriyle kurumsal itibar ölçümlendirilmeye çalışılır. (Fombrun’un kurumsal itibar ölçeği gibi.) İkinci yolda

ise, itibar değerleri arasında sıralama üzerine odaklanılmıştır. Dolayısıyla söz konusu sıralamalar, işletmelerin rakiplerine göre göreceli durumlarını görebilmeleri açısından önemli bir veri kaynağı olmaktadır. Bu bağlamda yapılan araştırmalar arasında en çok tanınanı Fortune dergisi tarafından geliştirilen “Amerikan’ın En Beğenilen 500 Şirketi” araştırmasıdır (iftioğlu, 2009:75).

1.9. GENEL OLARAK PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMLARI

1.9.1. Performans Kavramı ve Boyutları

Küreselleşmenin bir sonucu olarak, günümüz işletmelerinin çoğu, yalnızca kendi ülkelerindeki rakipleriyle mücadele etmekle kalmayıp; kendilerini uluslararası rekabete de hazırlamak durumundadırlar. Ancak bu değişim sürecinin hızlı olması gerekmektedir. Geçmiş dönemlerdeki işletmeler, uluslararası rekabete hangi ölçüde gireceklerini kendileri belirlemekteydiler. Hatta iç pazarı yeterli bulan çoğu işletme, dışa açılmayı gündemine bile almayabiliyordu. Bugünün ortamında ise işletmelerin bu tür seçimleri olmadığı gibi, iç piyasada belli bir pazar kaybına uğrayanlar, dış pazarlara açılma zorunluluğunu duymaktadırlar. Sonuçta, işletmeler kendilerini hem içte hem de dışta yoğun bir rekabetin içinde bulmaktadırlar (Taşçı ve Eroğlu, 2004: 90).

Performans, amaçların gerçekleştirilmesi için gerçekleştirilen planlı tüm çabaların ve sonuçlarının nitel ya da nicel olarak değerlendirilmesidir. Performans kısaca; bir objenin, öncelikleri belirlenmiş bir konuda belli bir süre içinde bir hedefe bağlı olarak sonuçlar üretme yeteneği olarak tanımlanabilir. Performans yönetimi ise, bir kuruluşun sahip olduğu insan kaynağının maksimum potansiyelini gerçekleştirmeye yönelik olarak motive edilmesi bağlamında performans kullanma, amaçlar, ölçütler, geri besleme ve tanınmaya yönelik olarak insan yönetimi için geliştirilmiş sistematik bir yaklaşımdır. Performans yönetiminin bir kuruluşta iki boyutu bulunmaktadır. Birinci boyut örgütsel performans, ikinci boyutu bireysel performanstır. Bireysel performans değerlendirme, çalışanların performanslarını değerlendirerek ve gözlemleyerek sonuçları kayıt altına alan, bu sonuçlardan faydalanarak geri besleme sağlayan bir süreç iken örgütsel performans, örgütsel verimliliğin ölçülmesinde kullanılan ölçüm ve denetim sistemleridir (Yıldız, 2010:49).

İşlevsel olarak performansın tanımına bakılacak olunursa, bir işi yapan bir bireyin, bir grup veya bir teşebbüsün o işte amaçlanan hedeflere yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak tanımıdır (Turhan, 1998: 9). Görüldüğü üzere, performans genel

anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. İşletme düzeyinde performans da farklı bir anlam taşımamaktadır. Bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç örgüt amacının, görevinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. Bu durumda performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Akal, 2011:1).

Örgütsel performans ele alınırken, performans kavramının boyutlarının neler olması gerektiği incelenmelidir. Akal, örgütsel bir sistemde performans kavramını yedi performans boyutu ile tanımlamıştır. Söz konusu boyutlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Akal, 2011:31-74):

Etkenlik: Örgütlerin tanımlanmış amaçlarına ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri etkinliklerin sonucunda, söz konusu amaçlara ulaşma derecesini belirler. Etkenliğin konu olduğu amaçlar genellikle işletmenin uzun dönemli amaçlarıdır. İşletmenin uzun dönemde yaşamını büyüterek sürdürmesini hedefleyen amaçlarla ilgilidir. Etkenlik ölçümleri, performans geliştirme sürecinde yönetime ki büyük olanak sağlar. Bunlardan birincisi, “mevcut koşullar altında tüm kaynakların tam kapasitede kullanılmasına ulaşmak” iken ikincisi “ örgüt içi ve dışı kısıtlamaları yok sayarak ideal potansiyele ulaşmak”tır.

Verim ve Girdilerden Yararlanma: İşletmenin ürün ya da hizmet üretme süreci içinde, üretim kaynaklarından ne düzeyde yararlandığını ya da bu üretim kaynaklarını nasıl kullandığını gösterir. Verim ve girdilerden yararlanma göstergeleri performans geliştirme sürecinde “şimdi biz neredeyiz?”, “daha iyi nasıl olabiliriz?” sorularına yanıt verme görevini yerine getirirler.

Kalite: Kalite, kaynakların verimli kullanımını sağlar, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandırır, müşteri gereksinimlerine uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılar, böylelikle işletmelerin kamusal sorumluluklarını olumlu olarak gerçekleştirmelerine olanak sağlar. Kalite kurumun performansına büyük katkı sağlayacaktır. Kalitenin performans, uygunluk, güvenilirlik, dayanıklılık, hizmet görürlük, estetik ve itibar gibi boyutları mevcuttur.

Verimlilik: Mümkin olan en düşük kaynak kullanımı ile en yüksek çıktı miktarına ulaşmak olarak tanımlanabilir. Verimlilik kurumda işgücü, hammadde, malzeme, makine ve donanım gibi temel üretim kaynaklarının yanı sıra, sermayenin kullanımı, teknolojik seçim, yönetim, yaşam koşulları ve bilgi, zaman gibi kaynaklar arasındaki etkileşimlerin bir sonucudur.

Yenilik: İnsan ve maddesel kaynaklara yeni ve daha çok değer katma kapasitesi sağlama görevi olarak tanımlanabilir. Yeni bir ürün, yeni bir yöntem ya da süreç, örgütteki yenilik kavramını oluşturabilir. Yenilik, işletmenin geleceği ve performansı açısından son derece önemlidir.

Çalışma Yaşamının Kalitesi: Çalışanların ücret, fiziksel koşullar, örgüt kültürü, liderlik, işbirliği ortamı, bilgi ve beceri geliştirme iletişim, bağımsızlık, işle bütünleşme, tanınma, takdir ve planlama, sorun çözme, karar almaya katılım gibi çok çeşitli sistem olgularına karşı oluşan davranış biçimlerini ve düşüncelerini açıklayan bir kavramdır.

Kârlılık ve Bütçeye Uygunluk: Bir performans göstergesi olarak, dönemsel karın satışlara bölünmesiyle elde edilen kârlılığın uzun dönemde ele alınamayacağı savunulmaktadır. Bu nedenle, kârlılığın yanında bütçeye uygunluk faktörü de göz önünde tutulmalıdır. Aynı zamanda bütçeye uygunluk, kârlılığın bir performans göstergesi olarak kabul edilmediği zamanlarda performans göstergesi olarak kullanılabilir.

1.9.2. Performans Değerlendirmesi Kavramı

Küresel rekabet ortamının ortaya çıkarmış olduğu yönetim tekniklerinden biri olan performans değerlendirme, günümüzdeki çağdaş yönetim uygulamalarının önemli konularından biridir. Çalışan personelin değerlendirilmesi, örgütün devamlılığı, personelin gelecekte daha iyi kullanılabilmesi ve verimliliğini artırabilmesi için gerekli faaliyetlere dayanak teşkil eder. Performans değerlendirme, çalışanın örgüt içindeki çeşitli durumlarının bilimsel usullerle ve sistemli olarak saptanması ve sonuçlara göre gereken değişikliğin yapılmasıdır. Geniş anlamda değerlendirmenin kapsamı personelle ilgili her şey olabilir. Bir örgütün etkili olması

için verimliliğinin planlananın en üst düzeye çıkarılması, iç çatışmalardan uzak, iş, personel ve çevre gereklerine uygun hareket etmesi gerekir (Başaran, 1985:20).

Diğer taraftan, performans değerlendirmesi, bir yöneticinin, önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanların işteki başarı veya başarısızlık durumlarının değerlendirilmesini sağlar. Bu değerlendirme sonucu çalışanlara duyurulur. Böylece onlar da kendi performanslarına ilişkin değerlendirme yapma ve yorumlarını bildirme imkânı bulurlar (Genç, 1995:107). Aynı şekilde performans değerlendirme ile bir kurumda yer alan personelin göstermesi gereken başarılı davranışları gösterip göstermediğinin saptanması ve gerekiyorsa geliştirmek için yapılan çalışmaların organizasyonun gerçekleştirilmesi sağlanır. Çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli bir zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesi de performans değerlendirmenin bir başka yönü olarak belirlenebilir (Fındıkçı, 1999:61).

Daha yalın bir anlatımla performans değerlendirme, belirli bir iş ve görev tanımı çerçevesinde çalışan kişinin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabasıdır. Bu çabanın mutlaka gösterilmesi gerekir. Çünkü kişinin tatmini bakımından etkinliğini bilmesi önemlidir. Diğer yandan kurumun da çalışanların etkinliğini bilmesi gereklidir. Çünkü rolünü yeterince oynayamayan yani görev tanımındaki uygulamaları yeterince gerçekleştiremeyen çalışanın kuruma zarar vermesi söz konusudur. Performans değerlendirme, çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirlenen zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesini sağlar. Böylece kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan kurum, kişi ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, kişinin iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşip ulaşmadığı performans değerlendirme ile belirlenmiş olacaktır. Elde edilen sonuçlara göre kişiye yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur. Bu bilgiler sonucunda kişinin terfi etmesine, ücretinin arttırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir. Böylece performans değerlendirme ile bir anlamda kişinin potansiyel yetenekleri doğrultusunda iş analizi, görev tanımları doğrultusunda görevini başarma düzeyini belirlemek söz konusudur.

Performans değerlendirme çok çeşitli tekniklerle yapılabilir. Önemli olan elde edilen sonuçların kullanılmasıdır (Battal, 1996:112).

Performans değerlendirmesi yapmanın iki ana amacı vardır. Bu amaçlardan birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alırken gerekli olacaktır. Ücret artışlarına ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinden elde edilen bilgilere dayanır. Diğer ana amaç ise; çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Bu geri besleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olabilir. Çoğu insan bu türden yapıcı ve özgüvenini artırıcı geri besleme almaktan hoşlanır (Palmer, 1993:20).

Performans değerlendirmesi, çeşitli evrelerden geçerek günümüze kadar gelen, kurumların vazgeçemedikleri önemli bir yönetim aracıdır. Performans değerlendirmesinin tarihi incelendiğinde ilk performans değerlendirmesinin İskoçya’da Robert OWEN adında bir işveren tarafından 18.yy da işçilerine uyguladığını ve bu uygulama neticesinde kayıtlar tuttuğu görülmektedir. Bundan başka General CASS’ın orduda 1800’lü yıllarda yaptığı değerlendirmelerin günümüze kadar ulaşan ilk performans değerlendirmeleri olduğu bilinmektedir (Battal, 1996: 113).

Türkiye’de konuyla ilgili uygulamalar da ilk kez kamu kesiminde başlamış olup, yaklaşık 80 yıllık bir geçmişi bulunmaktadır. Ancak konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi özellikle son on yılda giderek gelişmiştir (Meyvecioğlu, 1999:3). Bu açıklamadan anlaşılacağı üzere, ülkemizde performans değerlendirmenin yüz yıla yakın bir geçmişinin olduğunu söyleyebiliriz. Çalışanların performansının değerlendirilmesi için geliştirilen yaklaşımların sayısının artması sonucunda, kurumlar etkinlikle kullanabilecekleri yaklaşımı seçip, uygulama olanağını kendilerine sağlayacak bir sistem geliştirme ihtiyacı duymaya başlamışlardır (Uyargil, 1998:121).

Performans değerlendirme; kurumunda görevi ne olursa ne olursa olsun personelin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının, yetersizliklerinin kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir. Bu gözden geçirmeye neden ihtiyaç olduğu sorusu, performans değerlendirmenin önemini ve gereğini ortaya koymaktadır. Kişilerin gerek kendi kendilerini gözden geçirmeleri gerekse kurum tarafından zaman zaman gözden geçirilmesi, işgal ettikleri rolün gereklerini ne düzeyde yerine getirdiklerini görmek bakımından önemlidir. Tek tek kişilerin performans değerlendirmelerinin yanında kurumun bütün olarak performans değerlemesi de söz konusu olabilmektedir (Genç, 1995: 107).

Performans değerlemesi, işi değil, iş yapan personeli ve onun başarısını veya işteki başarısızlığını değerlendiren bir süreçtir; işgörenin işindeki başarısı, tutum ve davranışları, ahlaki durumu ve özelliklerini ayrıntılı şekilde ortaya koyan ve bütünleyen, bireyin örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak düşünülmelidir. Başarılı bir performans değerlendirme sistemi aşağıdaki aşamaları içermektedir (Barutçugil, 2002:100):

- *Performans değerlendirme planının geliştirilmesi,*
- *Performans değerlendirme planının amaçlarının saptanması,*
- *Kurumdaki mevcut performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi,*
- *Mevcut performans düzeyi ile ulaşılmak istenen düzeyin karşılaştırılması,*
- *Performansı artırmak için gereken bilginin nasıl değerlendirileceği ve verilerin nasıl etkili biçimde kullanılabileceğinin analizlerinin yapılması,*
- *Mevcut verilerin tasarımının ve geliştirilmesinin sağlanması,*
- *Performans değerlendirmesi yöntem ve tekniklerinin saptanması,*
- *Performans değerlendirmesi ve ölçülmesinin yapılmasıdır.*

Performans değerlendirilmesinin gerçekleştirilirken yukarıda belirtilen konularda çalışmalar yapılması, kurumun performans değerlendirmesinden sağlayacağı katkıların artmasını sağlayacaktır.

Kurumlar, günümüze gelinceye kadar genellikle performans değerlendirme görüşmelerini seyrek yapmışlar ve fazla önem vermemişlerdir. Ancak planlanmış bir

performans değerlendirmenin yöneticiye, çalışana ve genel anlamda kuruma sağlayacağı yararlar bulunmaktadır. Kurumu böyle bir değerlemeye yöneltten nedenler ya da değerlemeden beklenen yararlar şu şekilde belirtilebilir (Barutçugil, 2002:181-182):

- *Performans değerlendirmesi, yapılan iş ve o işi yapan kişiler hakkında yöneticiye değerli bilgiler verir. İş ve kişiyi gerçekten anlamasını sağlar.*
- *İş beklentileri ve sonuçları hakkında yönetici ve çalışan arasında iyi bir iletişim kurulduğu zaman, geliştirilmiş yöntemler ve yeni fikirler için fırsatlar oluşturulur.*
- *Performans iyi bir şekilde değerlendirildiğinde çalışanlar işi nasıl yaptıklarını bilirler ve işleri konusunda endişelenmekten kurtulurlar.*
- *Çalışanlar performansları hakkında zamanında, olumlu geri bildirim aldıklarında verimlilikleri ve iş tatminleri artar.*
- *Olumlu katkılar olduğu fark edildiği zaman bunlar konuşularak doğru uygulamalar pekiştirilir ve iyi performans teşvik edilir.*
- *Çalışanlarla iki yönlü iletişim kurulduğu zaman amaçlar açıklık ve netlik kazanır, böylece çalışanların odaklanması ve başarılı olması kolaylaşır*
- *Düzenli olarak yapılan performans değerlendirmesi toplantıları, işin kalitesinin nasıl algılandığı konusunda sürprizleri azaltır.*
- *Profesyonel olarak performans değerlendirmesini öğrenmek yönetim becerilerinin geliştirilmesi ve sorumluluğun artırılması için mükemmel bir hazırlıktır.*
- *Ücret standartlarını saptamam ve başarı artışlarını ödüllendirmek daha kolay ve objektif olur.*
- *Yükseltme kararlarını vermek ve yeni görevler ve transferler için nitelikli elamanlar seçmek kolaylaşır.*
- *Çalışanı, yaptığı işte ne ölçüye kadar başarılı olduğu konusunda uyarmak, performans değerlendirmesiyle daha etkili ve objektif olur.*

Buradan yola çıkarak iyi planlanmış ve etkili uygulanan bir performans değerlendirme sürecinin amaçları da ana hatlarıyla şu şekilde özetlenebilir (Barutçugil, 2002:182):

- *Çalışan ve onun işi hakkında doğru bilgi elde etmek,*
- *İyileştirme için fikirler ve fırsatlar oluşturmak,*
- *Çalışanların verimlilik ve iş tatminlerini artırmak,*
- *Beklentiler konusundaki belirsizlikleri ve endişeleri azaltmak,*
- *İyi performansı pekiştirmek ve daha da geliştirmek,*
- *Ücretlendirme ve ödül standartlarını saptamak ve başarıyı bu yolla özendirme,*
- *Kötü performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak, başarısız çalışanın durumunun yeniden gözden geçirilmesini istemek,*
- *Çalışanların odaklanmasını sağlamak,*
- *Çalışanın eğitim gereksinimlerini belirleyerek, bunların nasıl karşılanacağını araştırmak,*
- *Yönetim becerilerini geliştirmek,*
- *Çalışanlar arasındaki ilişkilerini gözden geçirmek ve düzelterek grup çalışmasını artırmak,*
- *Yönetici ile çalışan arasındaki iletişimi artırmak ve işin amacı bakımından belli bir anlatış düzeyine ulaşmalarını sağlamak,*
- *Çalışanın iş hakkında ilgi duyduğu konuları saptamak ve bu ilgi ile örgütün amaçları arasında bir uyum sağlamaktır.*

1.9.3. Performans Yönetimi

Performans yönetimi yeni bir kavram olmakla birlikte yönetimin planlama ve denetim işlevlerinin daha geniş sınırlar ve performans kavramındaki gelişmeler çerçevesinde uygulanmasına yönelik gelişmiş bir yönetim anlayışıdır. Performans yönetimi anlayışında yönetim görevleri üç ana başlık altında özetlenebilir (Akal, 2011:75):

1. *Örgütün ortak amacını, örgütü oluşturan en alt sistemlere kadar, bu sistemlerin özel amaçlarını da içerecek biçimde bütün örgüte yaymak ve benimsetmek.*
2. *Örgüt içinde yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya karşılıklı bilgi akışını sağlayacak bir iletişimi gerçekleştirmek.*

3. *Yönetilen birimlerin performansını sürekli geliştirmek, bu amaçla işletmenin bütünü ya da istenen birimleri için ve özellikle çalışanlar için bir performans ölçüm ve denetim sistemini uygulamak.*

Bu bağlamda performans değerlendirmeyi etkileyen bir takım faktörler bulunmaktadır. Bu faktörleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Aldemir ve Diğ., 2004:269):

- *İşin Türü:* Belirli bir büro ya da ofiste gerçekleştirilen işler, belirli bir üretim hattında gerçekleştirilen işlere nazaran daha fazla değerlendirilmektedir. Ayrıca kullanılacak performans değerlendirme kriteri de işin türüne göre değişebilmektedir.
- *Yasalar:* Asgari ücret düzeylerinin belirlenmesi, yıllık ücret artışlarının saptanması, toplu sözleşme düzenleri başarımlarını doğrudan etkileyen faktörlerdir.
- *Çalışanların Tutum ve Tercihleri:* Özellikle çalışkanlığı kendisine ilke edinmiş, çalışmayı adeta bir amaç olarak gören insanlar için performans değerlendirmesi oldukça önemlidir. Kendi başarımlarını görmek isteyen kişilere bu fırsat verilmediğinde sonuç düşük moral, düşük verimlilik, işten ayrılma ve devamsızlık gibi olumsuz tutum ve davranışlardır. Diğer yandan çalışmayı araç edinmiş kişiler için performans değerlemesi fazla bir önem taşımamaktadır. İşgörenlerin yukarıda belirtilen niteliklerine göre performans değerlendirmesi farklı boyutlar taşıyabilmektedir.
- *Yönetim Biçimi:* Yöneticilerin uyguladıkları yönetme şekilleri, otoriter, demokratik ve liberal gibi performans değerlendirilmesi sürecini de etkilemektedir. Yönetim tarzı beraberinde ödül ve ceza sistemini etkilediği için, örgütte uygulanan yönetim biçimi performans değerlendirme sürecini etkileyen bir diğer önemli faktördür.

Yukarıda belirtildiği üzere performans değerlendirme sürecini etkileyen gerek örgüt içerisinde gerekse örgüt dışından birçok faktör bulunmaktadır. Yöneticiler performans değerlendirmesini yaparken örgütsel amaçlara en uygun olan kriter ve yöntemleri belirlemeli ve etkin bir biçimde uygulamalıdır. Çalışanların

performans etkinliği ölçümündeki anahtar performans alanları ve buna ilişkin göstergeler ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Akal, 2011:323-324):

- *Ekonomik Durum (ödeme ve sosyal yardımlar),*
- *Fiziksel Çalışma Ortamı,*
- *Performansın Göz Önüne Alınması,*
- *Çalışanların Katılımı ve Etkileri (işleri ile ilgili karar verme, öneriler vb.),*
- *İş Stresi (işin gerekleri, zaman baskısı, politika ve usuller),*
- *Beceri Geliştirme ve Kullanımı,*
- *İşçi-İşveren İlişkileri (günlük ilişkiler),*
- *Grup İçi İlişkiler (bölüm içinde),*
- *Yönetici ile İlişkiler,*
- *İşte İlerleme (işçinin terfi etme durumu),*
- *İletişim (çalışanlara bilgi akışı,*
- *Değişikliğe Karşı Davranış (işletme içi),*
- *Çalışanların Bağlılığı (örgütün geleceğine ilişkin çalışanların ilgisi),*
- *İş Doyumu (örgütte çalışma ile ilgili genel doyum,*
- *Bireysel Saygınlık (insanca ilgi ve saygı görme).*

1.9.4. Düşük ve Yüksek Performansın Yaygın Sebepleri

Çalışanlarınızın performansını izlerken, düşük performansın yetenek veya motivasyon eksikliği ile hiç ilgisi olmayan belirsiz bir sebebi olabilir. Bu sebebi ortadan kaldırmak için sizin yapacağınız bir şeyler olabilir. Aşağıda çalışanların yetersiz performans göstermesi için birkaç olası neden sıralanmıştır (Luecke, 2008:51-52):

- *Kötü İş Süreçleri:* Yetersiz performansın kaynağı genellikle iş yerindeki yanlış süreçleridir. Eğer iş yerinde süreçte bir sakatlık söz konusu ise bağırarak çalışanlara korku salmak, onları primlerle rüşvete alıştırmak ve tehdit etmek daha iyi sonuçlar vermeyecektir. Eğer daha iyi performans isteniyorsa, insanlarda kusur aramadan önce işin işleyiş sürecinde kusurlar var mı ona bakılmalıdır.
- *Kişisel Problemler:* Kötü performans, alkolizm, uyuşturucu bağımlılığı veya ev içinde huzursuzluk gibi işle ilgisi olmayan bir şeyden de kaynaklanıyor

olabilir. Bu durumda, çalışan iş ile özel hayat arasındaki dengeyle ilgili bir problem yaşıyor olabilir. Yani hem şirketin hem de ailesinin taleplerini yerine getirmiyor olabilir. Eğer sorunun ne olduğunu bilirse, sıkıntı çözülebilir. Örneğin, eğer söz konusu çalışan bir çok akşamı evinden uzak iş seyahatlerinde geçiriyorsa, bununla ilgili biz takım çözümler bulunabilir.

- *İşteki Çatışmalı İlişkiler:* Bir iş yerinde insanları bir araya getirdiğinizde, her zaman çatışma olasılığı vardır. Karşı cinse duyulan romantik ilgi, terfi almak için dikkat çekmeye yönelik bir rekabet veya içsel olarak hissedilen bir hoşnutsuzluk sebebiyle doğan kıskançlık performansla zarar veren çatışmaya sebep olabilir. Eğer bu çatışmaların köklerine inilebilirse, onu çözme şansına sahip olunabilir.
- *İş Yoğunluğu:* Eğer çok kısa bir zaman içinde çok fazla iş istenirse, işine en bağlı çalışan bile tükenebilir. Onun için iş yükünü ayarlarken dikkatli olunmalıdır. İş yükünün üst sınırını gereksiz yere yüksek tutmamak gerekir.

Yüksek performanslı kurumlar ise doğru işleri doğru şekilde yaparlar. Diğer bir ifadeyle, etkin ve verimli çalışırlar. Müşterilerin istediği ürün ve hizmetleri daha yüksek bir kalitede ve daha düşük bir maliyetle elde ederler. Yapılan yatırımın geri dönüşü daha kısa sürede ve daha yüksek oranda gerçekleşir. Çalışanlarına, yöneticilerine ve müşterilerine ilgi çekici avantajlar sağlar. Tüm çalışanlar kurumun misyonunun ne olduğunu ve bu misyona ulaşmak için nasıl katkıda bulunacaklarını bilirler. Yüksek performanslı kurumlar, kendilerini farklılaştıran bazı ortak özelliklere sahiptirler. Bunlar aşağıda sayılmıştır (Barutçugil, 2002:26-31):

- *İşin niteliğinin açık ve net olması:* Kurum çapında sağlıklı ve sürekli iletişim; yöneticilerin, çalışanların ve ilgili tüm tarafların kurumun varlığının nedeni ve işi konusunda açık net bilgi sahibi olmasını sağlar. Çalışanlar, kurum için neyin önemli olduğunu, neden orada olduklarını ve performansla nasıl katkıda bulunabileceklerini bilirler.
- *Yeteneklerin değerlendirilmesi:* Yüksek performanslı kurumlarda işin yapılması için insan, teknoloji ve diğer kaynaklar anlamında gerekli yeteneklerin neler olduğunun ortaya konulması gerekir. Kaynaklar performans amaçlarıyla uyum içinde olmalıdır.

- *Başarı için amaçlar:* kurum, yüksek ancak ulaşılabilir ve ölçülebilir performans amaçları belirler. Bugün etkili olmayı ve gelecekte de bugünden daha iyi olmayı amaçlar. Kalite ve müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesi gibi sonuçlara ağırlık verir.
- *Stratejik kaynakların uyumluluğu:* Yüksek performanslı kurumlarda tüm kaynaklar (insan, teknoloji makine-donanım, malzemeler, tesisler ve bilgi de dahil olmak üzere) etkin biçimde kullanılmaktadır. Kaynaklar performans amaçları ile uyum içindedir ve bu amaçlar doğrultusunda stratejik olarak düzenlenirler.
- *Çok kaynaktan geribildirim:* Yüksek performanslı kurumlarda gelişmeler, müşterilerden, çalışanlardan ve diğer ilgili taraflardan elde edilen bilgilerle sürekli değerlendirilir. Geribildirimler, büyümeye ve gelişmeye ağırlık ve destek verecek şekilde alınır. Kurum, tüm çalışanlarını sürekli olarak müşterilerden ve diğer birçok kaynaktan geribildirim almaları için özendirir. Bu bilgiler olabildiğince çok çeşitli kaynaklardan anketlerle, görüşmelerle ve diğer araştırma yöntemleriyle günlük, aylık, üç aylık ya da yıllık olarak sağlanır.
- *İşin canlılığı ve değişimi destekleyecek şekilde yönetilmesi:* Çalışanlar, kendilerini işe adanlar ve iş sahiplenecek düzeyde katılımcı olurlar. Bu nedenle, işlerini yaparken büyük coşku ve heyecan duyarlar. Canlı, coşkulu ve dinamik bir iş ortamı vardır. Her çalışandan alınabilecek farklı katkılara önem verilir ve katkılara önem verilir ve katkıların farklılığı kuruma değer katar.
- *Sürekli öğrenme:* Çalışanlar kendi görevleriyle ilgili olarak sürekli iyileştirmeler yaparlar ve ustalaşırlar. Yüksek performanslı kurumlarda sürekli öğrenmeye değer verilir, planlanır ve fon kaynakları sağlanır. Çalışanlardan kendilerini uzmanlık alanlarında geliştirmeleri ve geleceği tahmin ederek bu geleceğe hazırlanmak için yeni bilgi ve beceriler kazanmaları beklenir. Sürekli iyileştirme ve öğrenme işin ayrılmaz bir parçası ve önem verilen bir uğraştır.
- *Takım olarak hazırlık:* Kurum, takım çalışmasını destekler ve takım üyelerini başarıya hazırlar. Yönetim sistemleri, çalışanları takımlar oluşturmaya ve takım olarak çalışmaya özendirilecek şekilde geliştirilir ve

uyarlanır. Takım üyeleri belirli yetenekleri sergiler ve belirli değerleri paylaşırlar. Kurumdaki her takım, ortak bazı özelliklere sahiptir.

- *Birey olarak hazırlık:* Yüksek performanslı kurumda çalışanlar için kişisel gelişimi destekleyen ve cesaretlendirilen bir ortam oluşturulmuştur.

BÖLÜM II

YÖNTEM

2. KURUMSAL İTİBARIN PERFORMANSA ETKİSİ KONYA'DAKİ ÖZEL ÖĞRETİM KURUMLARINDA BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde; tez araştırmasının konusu, amacı, araştırmanın modeli ve değişkenleri; araştırma konusuna ilişkin hipotezler, araştırmanın kapsamı ve sınırlılıkları; örnekleme süreci, veri toplama yöntemi; verilerin analizi ele alınacaktır.

2.1. Araştırmanın Konusu

Bilimsel araştırma sürecinin temel basamağı olarak kabul edilen konu seçimi, araştırmanın takip eden diğer aşamalarının ön koşulu özelliğindedir. Bu nedenle konu seçiminde gösterilecek duyarlılık, araştırma sürecinin diğer aşamalarında karşılaşılabilecek olası sorunları önleyecektir. Konu seçiminin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi, araştırmaya –konuya- ilişkin yöneltilen aşağıdaki soruların rahatlıkla cevaplandırılmasına bağlıdır (Ural ve Kılıç, 2005:9).

- Seçilen konuyu önemli kılan nedir?
- Seçilen konunun araştırmasının yapılabirlik düzeyi nedir?
- Seçilen konunun özgünlük düzeyi nedir?

Toplumun, kuruma ilişkin fikirlerinin toplamı olarak ifade edilen kurumsal itibar, günümüzde değeri son derece önemli bir hale gelmiştir. Kurumsal itibar kavramı, kurumun çalışanlarının, müşterilerinin, yatırımcılarının ve toplumun genelinin kurumun ismine ilişkin oluşturdukları olumlu veya olumsuz net duygusal tepkilerini ifade eder. Buradan hareketle itibarın, kurumların sahip olduğu en önemli değerlerinden biri olduğunu söylenebilir.

Zor kazanılıp kolay kaybedilebilen itibarın ölçülmesi ve performansa ne kadar etki etki ettiği hep merak edilen bir konu olmuştur. Tüm bu açıklamalara dayanarak tezimizin konusunun Kurumsal İtibarın Performansa Etkisi olduğunu söyleyebiliriz. Çalışmamızda kurumsal itibar ve performans kavramları incelenip bu iki kavramın birbirini nasıl etkilediklerine ulaşılmaya çalışacaktır.

2.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yapılacak bilimsel araştırmaların amacı, bilimin genel amaçlarıyla paralellik göstermelidir. Gökçe (1992)'ye göre bilimin amaçları şöyle sıralanabilir:

- Konusuna giren olguları tanımlamak,
- Olgular arasında nedensellik ilişkileri kurmak,
- Bu ilişkileri genelleyip, yasalar biçiminde dönüştürmektir.

Bu temel düşüncelerden yoksun olarak düzenlenen bir araştırmanın, bilimsel bir araştırma olarak nitelendirilmesi söz konusu olmayacaktır (Ural ve Kılıç, 2005:13). Buna göre, araştırmanın temel amacının, son yılların önemli kavramlarından biri haline gelen “Kurumsal İtibar” ve “Performans” kavramlarının incelenip, özel öğretim kurumlarındaki kurucu, ortak ve yöneticilerinin kurumsal itibara göre performanslarının değişip değişmediğinin tespit edilmesidir şeklinde özetlemek mümkündür. Başka bir ifadeyle, özel öğretim kurumlarında faaliyet gösteren girişimci ve yöneticilerin, kurum itibarının olumlu ya da olumsuz olması durumunda performans düzeylerinin ne olduğunun araştırılmasıdır. Bu amaçla da Konya ili merkez ilçelerdeki (Selçuklu, Meram, Karatay) özel öğretim kurumlarında, girişimci ve yöneticilerin kurumsal itibar ile performans arasındaki ilişkileri incelenmeye çalışılmıştır.

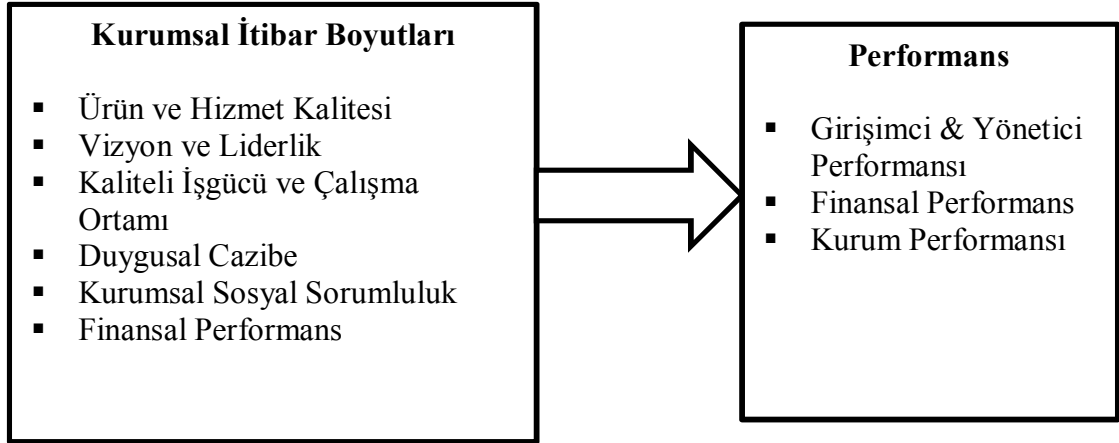
Konya'nın özel öğretim kurumlarındaki girişimci ve yöneticilerin itibar ve performans değişkenlerini irdeleyen bu çalışma;

- Kurumsal itibar kavramına kavramsal çerçeve çizmesi ve kurumsal itibarın temel bileşenlerinin incelemesi,
- Kurumsal itibarla ilişkili olan kavramları açıklaması ve kurumsal itibar yönetimi kavramını tanımlaması,
- Kurumsal itibarın faydaları ve önemine değinmesi, kurumsal itibarın nasıl korunması gerektiğine ışık tutması,
- Performans kavramının irdelenmesi ve kurumsal itibar ile performans arasındaki ilişkiyi incelemeyi ortaya koymaya çalışması,

- Özel öğretim kurumlarındaki girişimci ve yöneticilerin itibar sonucunda performanslarını nasıl değiştirdiğinin sonucuna ulaşmayı hedeflemesi gibi sebeplerden dolayı önemlidir.

2.3. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri

Uygulamaya alınan araştırmada Konya ili merkez ilçelerindeki özel öğretim kurumlarındaki girişimci ve yöneticilerin, kurumlarının itibarlı olması durumunda performanslarına ne ölçüde etki edeceği araştırılmaya çalışılmıştır. Aşağıdaki Şekil 3'te araştırmanın modelinde, araştırma konusunu oluşturan kurumsal itibarın bileşenlerini ve onun girişimci-yönetici performansı, finansal performansı ve genel olarak kurum performans eğilimlerine ilişkin değişkenler görülmektedir.



Şekil 3: Araştırmanın Kavramsal Modeli

Kurumsal itibarın performansa etkisini ölçmeye çalışan bu araştırmada, anket formunun uygulandığı özel öğretim kurumlarının kurucu, ortak ve yöneticilerine sosyo-demografik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla bazı sorular yöneltilmiştir. Anket formunda bu sosyo-demografik özellikler kolay anlaşılması amacıyla gruplara ayrılarak sorulmuş ve aşağıda belirtildiği gibi şekillendirilmiştir:

- Kuruma İlişkin Bilgiler: Anket formundaki kuruma ilişkin bilgiler bölümünde değişkenler; kurumun faaliyet alanı, kimler tarafından yönetildiği, faaliyet süresi, toplam çalışan sayısı, web sayfasının olup olmadığı, bilgisayar sayısı ve kurumun tescilli markasının olup olmadığı olarak ifade edilmiştir.

- Girişimci ve Yöneticilere İlişkin Bilgiler: Anket formundaki değişkenler; kişinin kurumdaki pozisyonunu, yaşını, cinsiyetini, eğitim düzeyini, mezuniyetini ve genel olarak amaçlarına ulaşma düzeyi olarak ifade edilmiştir.

2.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın modeli ve amaçları çerçevesinde geliştirilen hipotezler aşağıda belirtildiği gibidir:

H1: Kurumsal itibar ile performans arasında bir ilişki söz konusudur.

H2: Karlılık düzeyi ile performans arasında açıklanabilir anlamlı bir farklılık vardır.

H3: Çalışanların eğitim düzeyleri ile performansları arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur.

H4: Kurumun faaliyet süresi ile kurumsal itibar arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur.

2.5. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Veri toplama aracının uygulanması öncesinde, özel öğretim kurumlarındaki girişimci ve yöneticilere, verilecek cevapların tamamen gizli tutulacağı ve cevapların bilimsel bir araştırmaya yönelik kullanılacağı bilgisi verilmiştir. Bilgilerin herhangi başka bir kişi veya kurumlarca kullanılması gibi kuruma zarar verecek bir durumun oluşmayacağı konusunda gerekli açıklamalar yapılmıştır. Bu sebepten dolayı girişimci ve yöneticilerin soruları doğru algılayıp, yorumladıkları ve sorulara içtenlikle cevap verdikleri düşünülmektedir. Bu bağlamda Konya ili merkez ilçelerindeki 166 adet özel öğretim kurucusu, ortağı ve yöneticisi ile birebir görüşülmüştür. Ayrıca araştırmanın başlıca sınırlılıkları ise;

- Konya ili merkez ilçelerde (Selçuklu, Karatay, Meram) yapılması ,
- Sadece anket metodu ile yapılması, mülakat, gözlem gibi yöntem ve tekniklerin kullanılmaması,
- Ölçülmek istenen konunun anket soruları ile sınırlı olması,
- Verilen cevapların deneklerin algısına dayalı olmasıdır.

2.6. Örnekleme Süreci

Bilimsel araştırmalarında ihtiyaç duyulan verinin birincil kaynaklardan edinilmesi gerektiğinde, araştırmacı ya birincil kaynakları oluşturan tüm birimlere ulaşılır ya da bir kısmından veri toplanarak tüm birimlerle ilgili tahminde bulunulur. Birincil kaynakları oluşturan tüm birimlere anakütle (evren) denilmektedir. Ana kütlenin tümünden veri toplanma işlemine tam sayım denilmektedir. Anakütlenin bir kısmının seçilerek, seçilen kısımdan toplanan verilerle anakütle hakkında yorum yapılması işlemine ise örnek (örneklem) denilmektedir (Yükselen, 2003:55). Örnekleme yöntemi tam sayım yöntemine göre çok daha kolay, hızlı, ucuz ve uygulanabilir bir yöntemdir. Ayrıca örneklemenin tam sayıma göre başka avantajları da vardır. Bunlar; maliyet avantajı ve uygulama için gerekli zamanın kısa olması olarak sıralanabilir (Ural ve Kılıç, 2005:28).

Çalışmanın ana kütlesini Konya ili merkez ilçelerindeki (Selçuklu, Meram, Karatay) faaliyet gösteren özel öğretim kurumlarındaki kurucu, ortak ve yöneticiler oluşturmaktadır. Çalışmamızda, özel öğretim kurumlarını oluşturan özel okullar, kolejler, dil kursları, motorlu taşıt sürücü kursları ve Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ana okulu ve kreşler baz alınmıştır.

Araştırmada amaç çok veri toplamak değil; geçerli ve güvenilir yani “sağlam” veriler toplamaktır. Özellikleri çok iyi bilinen, çok iyi yetişmiş iki gözlemci ile küçük bir kümeden elde edilen veriler, özellikleri tam bilinmeyen bir evrenden değişik yeterlikleri olan çok sayıdaki gözlemcinin toplayacağı verilerden daha faydalıdır. Örneklem üzerinde gözlenen (ortalama, standart sapma vb.) değerler “örnekleme değer” ya da “istatistik” olarak adlandırılmaktadır (Karasar, 2004:110).

Kurumsal itibarın performansa etkisi ölçebilmek için Konya İl Milli Eğitim Müdürlüğü Özel Öğretim Biriminden, Konya’da faaliyet gösteren bütün özel öğretim kurumlarının listesi temin edilmiş ve veri toplama aracının uygulanacağı girişimci ve yöneticiler bu sayede belirlenmiştir. Bu bağlamda Konya ili merkez ilçelerinde;

- 17 adet, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı anaokulu ve kreş,
- 20 adet, Özel İlkokul ve Ortaokul
- 12 adet, Özel Anadolu Lisesi

- 4 adet, Özel Fen Lisesi
- 5 adet, Genel Lise
- 46 adet, Merkez ve şubeleri ile birlikte toplam dersane,
- 19 adet, Yabancı Dil eğitimi veren kurs
- 75 adet, Motorlu taşıt sürücüler kursu bulunmaktadır.

Buradan anlaşılıyor ki Konya ili merkez ilçelerinde, kurumun merkez ve şubeleriyle birlikte toplam 218 adet Milli Eğitim Bakanlığına bağlı, anaokulu&kreş, özel ilkokul, özel ortaokul, özel anadolu lisesi, özel fen lisesi, özel genel lise, dersane, özel yabancı dil kursu ve özel motorlu taşıt sürücü kursu bulunmaktadır. Ancak aynı isim altında ve aynı girişimci ve ortakların birden çok özel öğretim kurumlarına sahip olması söz konusu olabildiğinden, merkez ve şubeleri bir kurum olarak düşündüğümüz zaman, 218 tane olan bu sayı, 150 civarında bir sayıya düşmektedir. Bu da demek oluyor ki, Konya'daki özel öğretim kurumlarının girişimcilerinin ve ortaklarının bazıları, birden fazla kurum sahibidir. Ayrıca bazı kurumlarda çalışan yöneticiler, çalıştıkları kurumun ortak sayılarını kesin bilemediklerini söyleyerek tam sayı vermemişlerdir. Bu da anakütlenin sayısının tam olarak bilinemeyeceğini göstermektedir. Yapılan araştırmalara göre, Konya'daki özel öğretim kurumlarının ortak ve yönetici sayılarının 750 civarında olduğu tahmin edilmektedir. Bu çalışma da toplam 166 özel öğretim kurucusu, ortağı ve yöneticisine anket yapılmıştır.

2.7. Anket Formunun Oluşturulması ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama metodu olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formunun oluşturulmasında yerli ve yabancı literatür taraması yapılarak daha önce yapılan anket çalışmaları incelenmiştir. Sorular konuyla ilgili araştırmalar neticesinde araştırmacı ve tez danışmanı tarafından geliştirilmiştir. Diğer araştırmalarda yer alan soruların bir kısmı olduğu gibi alınmış; bir kısmı içinde bulunulan zaman, anakütlenin özellikleri ve araştırmanın amacı gibi özellikler göz bulundurularak yeniden şekillendirilmiştir.

Anket soruları, anket sorularının hazırlanması aşamasında dikkat edilmesi gereken kriterler dikkate alınarak hazırlanmıştır. Anketin hazırlanması aşamasında anketin geçerliliğini test etmek amacıyla çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Daha önce

yapılan anket soruları incelenmiş, ankete son şeklini vermeden önce konunun uzmanı akademisyenlere sunularak eksiklikler giderilmiştir.

Anket sorularının yeterince açık ve anlaşılır nitelikte olup olmadığını anlamak üzere, anket formuna son şeklini vermeden önce 20 denek üzerinde test edilerek pilot çalışma yapılmıştır. Bu sayı örneklemin %10'undan fazla bir sayıyı teşkil etmektedir. Pilot çalışma sonrasında gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra anketin yazı stili ve şekil özellikleri belirlenmiştir. Anket formu A4 kâğıdının ön ve arka yüzleri kullanılarak tek kâğıtta hazırlanmıştır.

Bu doğrultuda hazırlanan ve araştırma aracı olarak kullanılan anket formu (bkz. Ek1), 2013 yılının Nisan ayında girişimci ve yöneticiler tarafından doldurulmuştur. Anket yapılacak her kurumda sadece girişimci ve yöneticilerle temas kurulmuş, onlara çalışmanın niteliği, amacı ve bilgi toplama yöntemi hakkında bilgilendirme yapılmıştır. Anket çalışmasının sağlıklı verilerle gerçekleştirilebilmesi için anketler yüz yüze görüşme tekniği ile doldurulmuştur.

Çalışmanın amaçlarına ulaşabilmek için veri toplama aracı olarak düşünülen anket uygulamasındaki soruların her biri dikkatle hazırlanmıştır. Bu sorular kurumsal itibar ve performans kavramlarını esas alan literatür taramasından faydalanarak oluşturulmuştur. Sorular, güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış sorulardan oluşmakta ve kolay anlaşılır niteliktedir.

Veri toplama aracının birinci bölümündeki kuruma ilişkin bilgilerde, kurumun faaliyet alanı, kimler tarafından yönetildiği, faaliyet süresi, toplam çalışan sayısı, web sayfasının olup olmadığı, bilgisayar sayısı ve kurumun tescilli markasının olup olmadığı öğrenilmek istenmiştir. Daha sonra girişimci ve yöneticilere ilişkin bilgiler edinilmeye çalışılmıştır. Anket formundaki değişkenler; kişinin kurumdaki pozisyonunu, yaşını, cinsiyetini, eğitim düzeyini, mezuniyetini ve genel olarak amaçlarına ulaşma düzeyi olarak ifade edilmiştir.

Veri toplama aracının ikinci bölümündeki "Performans" ile ilgili 12 adet soru bulunmaktadır. Bu soruların büyük çoğunluğu "Kurum Performansını" ölçmeye yöneliktir. Bu amaca ulaşmak için, yönetici ve girişimciler, sorulara; "çok düşük" ten (1 olarak kodlanmıştır), "çok yüksek" e doğru (5 olarak kodlanmıştır) 5'li likert

ölçeği ile cevap vermişlerdir. Sorular, John T. Delaney ve Marka A. Huselid (1996) çalışmasından, alanında uzman akademisyen İngilizce eğitmenlerince çevirilmiştir.

Veri toplama aracının son bölümünde ise “Kurumsal İtibar” ile ilgili 28 adet soru bulunmaktadır. Bu bağlamda sorular, Fombrun ve Gardberg (2002)’in çalışmasından yararlanılarak oluşturulmuştur. Belirtilen bu bilgi türleri “kesinlikle katılmıyorum” (1 olarak kodlanmıştır), “tamamen katılıyorum” a doğru (5 olarak kodlanmıştır) 5’li likert ölçeği ile oluşturulmuştur. Sorular, alanında uzman İngilizce eğitmenlerince çevirilmiştir.

Ayrıca ankette “Kurumsal İtibar ile Performans Arasındaki İlişki Hakkında Görüş ve Önerileriniz” ve “Özel Öğretim Kurumlarının Performansını Yükseltmeye İlişkin Görüş ve Önerileriniz” şeklinde iki adet isteyen deneklerin cevaplayacağı sorularımız da yerini almıştır. Toplam 55 sorudan oluşan anket formunun içeriği Tablo 3’te düzenlenmiştir.

Tablo 3: Anket Formunun İçeriği

Bölüm	Bölüm Sorularının İçeriği	Soru Sırası
I	Kurum, Girişimci ve Yöneticiyle İlgili Genel Bilgi Soruları	1-13
II	Performans Hakkındaki Sorular	14-26
III	Kurumsal İtibar Hakkındaki Sorular	27-55

2.8. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma kapsamında algılanan kurumsal itibar ile performans ilişkisini tanımlamak amacıyla iki ayrı ölçekten faydalanılmıştır. Çalışmada kullanılan ölçekler aşağıda sıralanmıştır.

Araştırmanın kapsamında yönetici ve girişimcilerin üyesi oldukları kuruma ilişkin itibar algılamalarının ölçülmesi amacıyla birçok yerli ve yabancı çalışmada kullanılan Charles J. Fombrun ve ekibinin geliştirmiş olduğu kurumsal itibar ölçeği kullanılmıştır. Bu kapsamda Neomi A. Gardberg ve Charles J. Fombrun’un “The Global Reputation Quotient Project: First Steps towards a Cross-Nationally Valid

Measure of Corporate Reputation” isimli makalelerine ulaşılmış, 28 sorudan oluşan ölçek, alanında akademik uzman İngilizce okutmanlarınca Türkçe’ye çevrilmiştir. Performans ölçeğinde ise, birçok yerli ve yabancı kaynakta kullanılan John T. Delaney ve Mark A. Huselid’in “The Impact of Human Resource Management Practices On Perceptions of Organizational Performance” isimli makalelerine ulaşılmıştır. 12 sorudan oluşan bu performans ölçeği de akademik alanda görev yapan İngilizce okutmanlar yardımı ile Türkçe’ye çevrilmiştir.

BÖLÜM III

BULGULAR

Kurumsal itibarın performansa etkisini incelemeye çalışan bu çalışmada, anket formunun uygulandığı özel öğretim kurumlarındaki girişimci ve yöneticilere, kurumların sosyo-demografik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla bazı sorular yöneltilmiştir. Anket formundaki bu değişkenler; kurum ve girişimci/yöneticilerin genel bilgileri, kurumsal itibar ve performans sorularından oluşmaktadır. Taramanın daha sağlıklı verilerle gerçekleştirilebilmesi amacıyla anketler yüz yüze görüşme tekniğiyle doldurulmuştur. Araştırmada toplanan verilerin analizinde SPSS 20 paket programından yararlanılmıştır. Ham verileri özetlemek ve dağılım hakkında genel bir fikir edinmek için frekans, ana kütlede alınan örneklemin ortalamasını ifade etmesi açısından aritmetik ortalama, anket formunun güvenilirliğini ortaya koyan bir ölçüm olması sebebiyle Cronbach Alpha analizi kullanılmıştır. Bununla birlikte Faktör analizi, Korelasyon Analizi, T- Testi ve Anova Analizi gibi tekniklerden de yararlanılmıştır.

3.1. Veri Toplama Aracının Güvenilirliği ve Geçerliliği

Yapılan her ölçüm için gerekli olan güvenilirlik, bir ankette yer alan soruların birbirleriyle olan tutarlılığı ve kullanılan ölçeğin ilgilene soruyu ne kadar yansıttığını göstermektedir. Güvenilirlik, elde edilen ölçümler üzerinde yorumlar ve analizler için bir temel teşkil etmektedir (Kalaycı, 2006:403).

Cronbach's Alpha katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır (Kalaycı, 2006:405):

- $\leq \alpha < 0.40$ olduğu durumda ölçek güvenilir değil,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ olduğu durumda ölçek güvenilirlik düşük,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ olduğu durumda ölçek güvenilirlik oldukça yüksek,
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ olduğu durumda ölçek yüksek derecede güvenilir.

Tablo 4: Ölçeklerin Güvenlik Katsayıları

Ölçek	Ölçüm Aralığı	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı	(n)
Kurumsal İtibar Ölçeği	5'li ölçek (1-5 arası)	28	,761	166
Performans Ölçeği	5'li ölçek (1-5 arası)	12	,878	166

Tablo 4'de görüldüğü üzere, ölçeklerin güvenilirlik katsayıları 0,761 ile 0,878 arasında değişmektedir. Bu sonuçlarda, kullanılan ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilir oldukları sonucuna ulaşılmaktadır.

Veri toplama formunun geçerliliği konusunda faktör analizlerinin yapılarak yüksek düzeyde KMO değerinin elde edilmesi ölçeklerin alanında uzman kişilerce oluşturulmuş olması bir ön uygulamadan geçirilmesi sayesinde ölçeğin kapsam geçerliliğine sahip olduğu söylenebilmektedir.

3.2. Girişimci ve Yöneticilerin Sosyo-Demografik Özellikleri

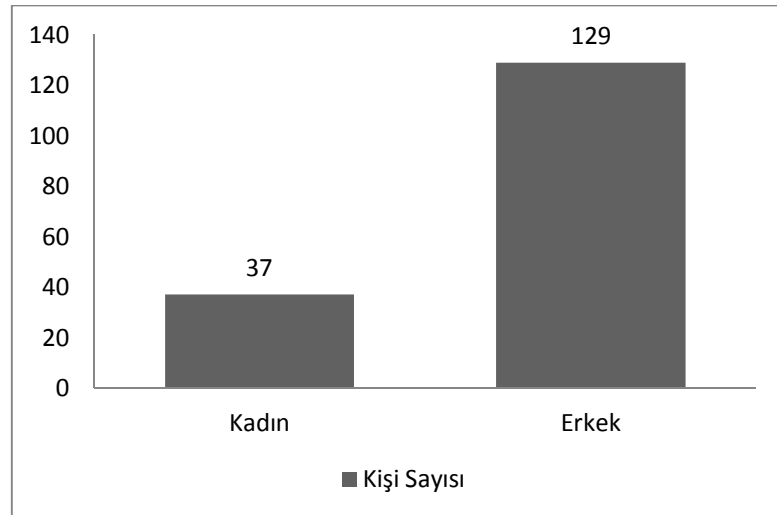
Tablo 5'de araştırmaya dahil olan girişimcilere ait sosyo-demografik özellikler incelenmektedir. Bu bağlamda, girişimci ve yöneticilerin kurumdaki pozisyonu, yaş aralıkları, cinsiyeti, eğitim düzeyi, mezuniyeti ve genel olarak amaçlarına ulaşma düzeyleri sorgulanmıştır.

Tablo 5: Girişimci ve Yöneticilerin Sosyo-Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	Sayı	%
Kurumdaki Pozisyon		
• Kurucu/Ortak	67	40,4
• Profesyonel Yönetici	95	57,2
• Diğer	4	2,4
Yaş		
• 25'ten küçük	4	2,4
• 25-30	19	11,4
• 31-35	22	13,3
• 36-40	42	25,3
• 41-45	31	18,7
• 46-üzeri	48	28,9
Cinsiyet		
• Kadın	37	22,3
• Erkek	129	77,7

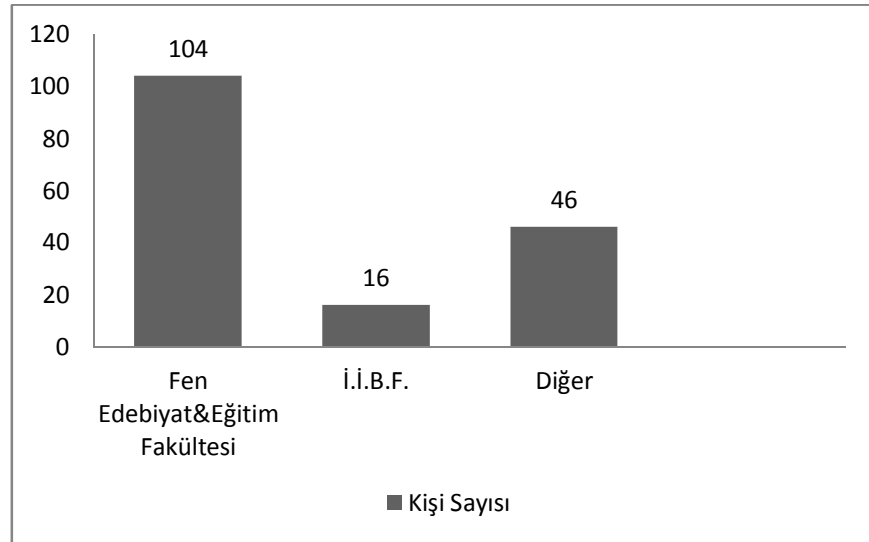
Eğitim Düzeyi		
• İlköğretim	1	,6
• Lise&Dengi	20	12
• Yüksekokul	9	5,4
• Fakülte	121	72,9
• Lisansüstü	15	9
Mezuniyetiniz		
• Fen Edebiyat. Eğitim Fakültesi	104	62,7
• İ.İ.B.F	16	9,6
• Diğer	46	27,7
Genel olarak amacınıza ulaşma düzeyi		
• Çok düşük	-	-
• Düşük	1	,6
• Orta	13	7,8
• Yüksek	94	56,6
• Çok Yüksek	58	34,9
Toplam:	166	100

Tablo 5’de belirtildiği gibi araştırmaya katılan deneklerin 67 tanesi (%40,4) kurucu veya ortak (yani girişimci) ; 95 tanesi (%57,2) profesyonel yönetici ve 4 tanesi (%2,4) ise diğer grubundadır. Burada bilinmesi gereken husus, özel öğretim kurumlarındaki müdür ve yardımcılarının ortaklıkları bulunmuyorsa onlar kendilerini profesyonel yönetici olarak adlandırmışlardır. Diğer grubundaki kişiler ise hem kuruma ortak olmayan hem de yönetici olmayan dil kurslarındaki yurt dışı danışmanları gibi pozisyonda bulunan kişilerdir.



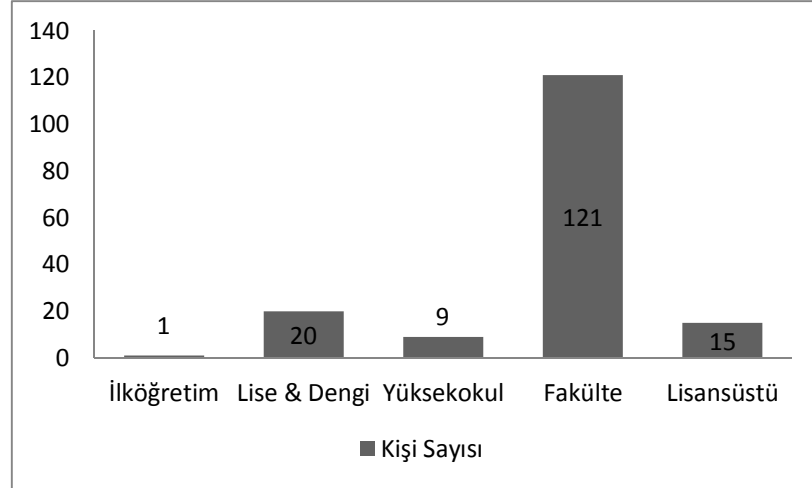
Grafik 1: Girişimci ve Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımları

Tablo 5'e göre, Konya'daki özel öğretim kurumlarında anket yapılan kurumlardaki girişimci ve yöneticilerin 37 tanesinin (%22,3) kadın; 129 tanesinin (%77,7) erkek olduğunu görmekteyiz. Bunların sadece 4 tanesinin (%2,4) "25 yaşından küçük", 19 kişinin (%11,4) "25-30 yaş aralığında", 22 kişinin (%13,3) "31-35" yaş aralığında, 42 kişinin (%25,4) "36-40" yaş aralığında, 31 kişinin (%18,7) "41-45" yaş aralığında, 48 kişinin (%28,9) ise "46 ve üzeri" yaş aralığında olduğunu görmekteyiz.



Grafik 2: Girişimci ve Yöneticilerin Mezuniyet Bilgileri

Araştırmada girişimci ve yöneticilerin eğitim düzeyleri ise şu şekildedir: İlköğretim mezunu sadece 1 kişi, lise ve dengi 20 kişi, yüksekokul mezunu 9 kişi, fakülte mezunu 121 kişi, lisansüstü mezunu ise 15 kişidir. Bunların yüzdesel oranları ise sırasıyla: %0,6 , %12 , %5,4 , %72,9 ve %9'dur. Çalışma, özel öğretim kurumlarında yapıldığı için, mezuniyet bilgilerinde büyük bir çoğunluk yani 104 kişi (%62,7) "Fen Edebiyat Fakültesi ya da Eğitim Fakültesi" mezunlarıdır. 16 kişi (%9,6) ise "İ.İ.B.F" olarak adlandırdığımız İşletme, İktisat, Maliye, Kamu Yönetimi, Uluslararası İlişkiler gibi bölümlerdir. 46 kişi ise "Diğer" grubundadır. Bu gruptaki kişiler ya üniversite mezunu olmadıklarından bu şikkı işaretlemişlerdir ya da üniversitelerin başka bölümlerinden mezun oldukları için bu grup içindedirler.



Grafik 3: Girişimci ve Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri

Araştırmada girişimci ve yöneticilere genel olarak amaçlarına ulaşabilme düzeyleri sorusu da sorulmuş “çok düşük” cevabını veren kimse olmamıştır. Sadece 1 kişi “Düşük” (%0,6) cevabını verirken, 13 kişi (%7,8) “Orta” cevabını vermiş, 94 kişi (%56,6) “Yüksek” cevabını verirken 58 kişi (%34,9) ise “Çok Yüksek” cevabını vermiştir.

3.3. Araştırmaya Katılan Kurumlara Ait Genel Özellikler

Tablo 6: Araştırmaya Katılan Kurumlara Ait Özellikler

Kuruma Ait Özellikler	Sayı	%
Kurumun faaliyet alanı		
• Dershane	53	31,9
• Dil Kursu	18	10,8
• Sürücü Kursu	43	25,9
• Özel okul & Kolej	42	25,3
• Diğer	10	6
Kurumu yöneten kişiler		
• Kendim	20	12
• Aile Fertleri	5	3
• Ortaklar	48	28,9
• Profesyonel Yöneticiler	69	41,6
• Diğer	24	14,5
Faaliyet Süresi		
• 2 yıldan az	6	3,6
• 2-5 yıl	25	15,1
• 6-10 yıl	40	24,1
• 11-15 yıl	37	22,3
• 16-20 yıl	20	12
• 20 yıldan fazla	38	22,9

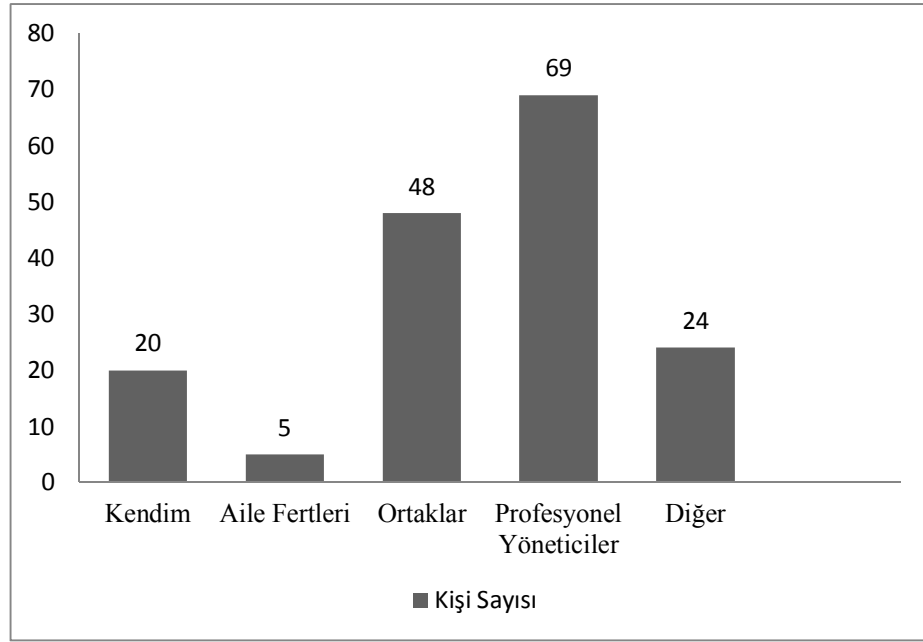
Toplam Çalışan Sayısı		
• 1-9 arası	55	33,1
• 10-49 arası	71	42,8
• 50-99 arası	24	14,5
• 100-150 arası	7	4,2
• 151-250 arası	3	2,5
• 250'den fazla	9	5,4
Web Sayfası		
• Yok	24	14
• Var	142	86
Bilgisayar Sayısı		
• 1-9 arası	79	47,6
• 10-49 arası	64	38,6
• 50-99 arası	14	8,4
• 100-150 arası	6	3,6
• 151-250 arası	3	1,8
• 250'den fazla	-	-
Kurumun Tescilli Markası		
• Yok	45	27,1
• Var	121	72,9
Toplam:		166
		100

Tablo 6’da araştırmaya katılan kurumlara ait özellikler incelenecektir. Bu bağlamda, kurumun faaliyet alanı, kimler tarafından yönetildiği, kaç yıldır faaliyet halinde olduğu, toplam çalışan sayısı, web sayfasının olup olmadığı, sahip olduğu bilgisayar sayısı ve kurumun tescilli markasının olup olmadığı gibi bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır.

Tablo 6’da görüldüğü gibi ankete katılan girişimci ve yöneticilerin 53 tanesi (%31,9) “dershanelerden” , 18 tanesi (%10,8) “dil kurslarından”, 43 tanesi (%25,9) “motorlu taşıt ve sürücü kurslarından” , 42 tanesi (%25,3) “özel okul ve kolejlerden” ve nihayet 10 tanesi de (%6) “diğer” grubundan anketimize katkı sağlamışlardır. Diğer grubunu işaretleyen kişiler Milli Eğitim Bakanlığına bağlı özel anaokulu ve kreş yöneticileri ve girişimcilerinden oluşmaktadır.

Veri toplama formunda, kurumu kimlerin yönettiği öğrenilmek istenmiş ve buna yönelik sorular sorulmuştur. Bu bağlamda, kurumu “kendim” yönetiyorum diyen 20 kişi (%12), “aile fertleri” yönetiyor diyen 5 kişi (%3), “ortaklar” yönetiyor diyen 48 kişi (%28,9), “profesyonel yöneticiler” yönetiyor diyen 69 kişi (%41,6) ve “diğer” kişiler yönetiyor diyen 24 (%14,5) kişi bulunmaktadır. Bu noktada bilinmesi

gereken husus, örneğin bir kurumu hem “aile fertleri” hem de “profesyonel yöneticiler” birlikte yönetiyorsa bu tip bir durumda “diğer” grubu işaretlenmiştir.



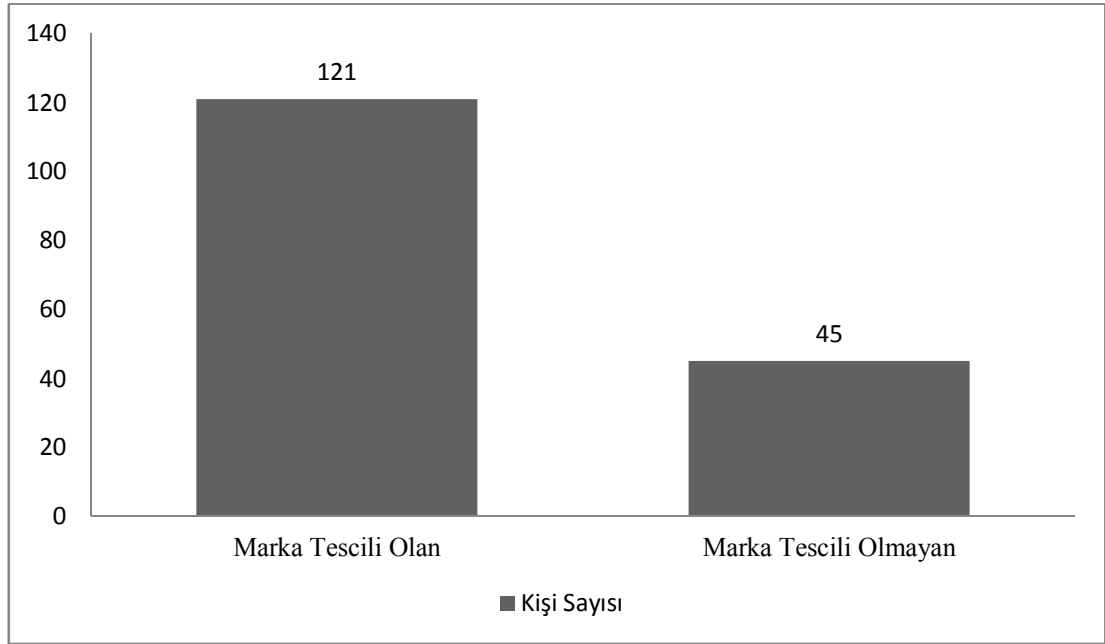
Grafik 4: Özel Öğretim Kurumlarını Yöneten Kişiler

Kurumun faaliyet süresi de uygulamada öğrenilmek istenmiştir. Bu bağlamda, “2 yıldan az” olan kurum sayısı 6 (%3,6); “2-5 yıl arası” olan kurum sayısı 25 (%15,1); “6-10 yıl arası” olan kurum sayısı 40 (%24,1); “11-15 yıl arası” olan kurum sayısı 37(%22,3); “16-20 yıl arası” olan kurum sayısı 20 (%12) ve “20 yıldan fazla” olan kurum sayısı ise 38 (%22,9) olarak işaretlenmiştir.

Yine Tablo 6’da görüldüğü üzere, kurumda çalışan sayıları şu şekildedir: “en fazla 9 kişi” çalışanların sayısı 55 (%33,1); “10-49 arası” 71 (%42,8); “50-99 arası” 24 (%14,5); “100-150 arası” 7 (%4,2), “151-250 arası” 3 (%2,5), “250’den fazla” olanların sayısı ise 9’dur (%5,4). Burada unutulmaması gereken husus, çalışan sayısı fazla olan kurumların birden fazla şubelerinin olabileceğidir.

Veri toplama formunda kurumun web sayfasının olup olmadığı da belirlenmek istenmiştir. Çıkan sonuca göre, web sayfamız “yok” diyen 24 kişi (%14), “var” diyen 142 kişi (%86) bulunmaktadır. Yine bu bağlamda kurumların kaç tane bilgisayara sahip oldukları öğrenilmeye çalışılmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır: “1-9 arası” 79 tane (%47,6); “10-49 arası” 64 tane (%38,6); “50-99

arası” 14 tane (%8,4); “100- 150 arası” 6 tane (%3,6); “151-250 arası” ise 3 tanedir (%1,8).



Grafik 5: Kurumların Marka Tescil Durumları

Son olarak kurumun tescilli markasının olup olmadığı da ankette öğrenilmek istenmiştir. Bu bağlamda 45 tane (%27,1) “yok”; 121 tane “var” (%72,9) cevabı alınmıştır.

Tablo 7’de ise faktör analizi sonuçları verilmiştir. Faktör analizinin uygulanmasındaki amaç değişkenleri bir araya getirerek kavramsal açıdan anlamlı yeni değişkenleri oluşturabilmektir. Değişkenlerin daha az sayıdaki değişkenler ile açıklanmak istendiği faktör analizi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 7: Kurumsal İtibar Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	Faktör Yükleri						
	K.S.S	Ç.M	ÜHK	Y.K	H.O	B.	D.C
Kurum hakkında olumlu duygulara sahibim	,765						
Kurumumuz çevreye karşı sorumludur	,744						
Bu kurum ile kendimi özdeşleştiriyorum	,732						
Bu kurum çok güvenilir bir kuruluştur	,727						
Kurumum içinde bulunduğu topluluklara katkı sağlar	,679						
Kurumum çalışanlarını çok önemser	,672						
Bu kurumun açıklamalarına genellikle inanırım	,656						
Kurum açıklamalarında oldukça dürüst ve nettir	,567						
Kurumumuz kendi alanında liderdir	,552						
Kurumun çalışma biçimi rakiplerden daha üstündür	,474						
Kurumumuz yenilikçidir	,433						
Bu kurum bana göre zayıf bir kuruluştur		,825					
Tecrübelerime göre, bu kurum hiçbir zaman sözünde durmaz		,749					
Kurumun fiyat politikası belirsizdir		,644					
Kendi alanında kurum rakiplerinden ustun değildir		,592					
Kurumumuz çalışanlarının güvenliğini önemsemez		,540					
Kurum çok güçlü kaynaklara sahiptir			,795				
Kurumumuz çok güçlüdür			,679				
Bu kurum hizmetleriyle değer katmaktadır			,645				
Kurum çok kaliteli hizmetler sunmaktadır			,468				
Kurum zeki ve yetenekli kişiler tarafından yönetilmektedir			,436				
Kurum çalışanları çok yeteneklidir				,841			
Kurumumuz iyi yönetilmektedir				,711			
Bu kurumun çalışanlarını iyi tanırım				,405			
Kurumun hizmetleri hakkında bilgi sahibiyim					,736		
Kurumun finansal performansıyla ilgili her şeyi biliyorum					,489		
Son zamanlarda medyada kurumla ilgili herhangi bir şey görmedim duymadım.						,810	
Kurumumuz genel anlamda yetersiz ve verimsizdir							,749
<i>Açıklanan varyans (%)</i>	19,912	9,657	9,617	7,460	6,850	5,089	4,929

Literatürde söz konusu ölçeklerle ilgili olarak 6 boyut bulunmasına rağmen, tez çalışmasında keşfedici faktör analizi yönteminin belirlenmiş olması ve değişkenlerin farklı faktörler altında yer almış olması bakımından, faktör yükleri ilişkisel testlere tabi tutulmamıştır. Dolayısıyla ölçekler bir bütün olarak ele alınmış ve istatistiki testlere tabi tutulmuştur.

Tablo 7 incelendiğinde, veri setinin analiz için uygunluğunun değerlendirilmesinde test edilen örneklem yeterlilik oranı (KMO) ve Barlett testlerinde; KMO testi %86,9 çıkararak veri setinin analiz için uygun olduğunu göstermiştir. Barlett Testi sonucu elde edilen Ki-Kare değeri df: 2046,262, 378; $p < 0,001$ bulunmuş ve elde edilen bu sonuçlar örneklem üzerinde faktör analizi yapabilmek için maddeler arasında yeterli düzeyde korelasyonlar olduğunu göstermektedir Faktör analizi sonucunda toplam varyansın %63,515'ini açıklayan ve özdeğeri 1,00'in üzerinde 7 faktörlü bir sonuç elde edilmiştir. Bu bağlamda 1. Faktör; veri toplama formundaki (36), (41), (44), (45), (46), (47), (49), (50), (51), (52) ve (53) nolu değişkenlerden oluşmaktadır. 2. Faktör; veri toplama formundaki (37), (42), (43), (48), (54), numaralı değişkenlerden oluşmaktadır. 3. Faktör; (34), (35), (38), (39), (40) numaralı değişkenlerden oluşmaktadır. 4. Faktör; (30), (31), (32) numaralı değişkenlerden oluşmaktadır. 5. Faktör; (27), (29) numaralı değişkenlerden oluşmaktadır. 6. Faktör; (28) numaralı değişkenden oluşmaktadır. 7. Faktör ise (33) numaralı değişkenden oluşmaktadır.

Bu tablo incelendiğinde kurumun itibarını etkileyen 7 faktör ortaya çıkmaktadır. Birinci faktör çalışanların kurumlarına karşı olumlu duygular beslemesi, kurumun çevreye karşı sorumlu olup olmaması, çalışanın kurumuyla kendisini özdeşleştirmesi, kurumun güvenilir olduğunu düşünmesi, çalışanları önemsemesi, çalışanın kurum açıklamalarına inanması, kurumun topluma katkı sağlaması gibi 11 maddeden oluşmaktadır. Bu faktör “Kurumsal Sosyal Sorumluluk” olarak isimlendirilmiştir. İkinci faktör, çalışanların kurum hakkındaki düşüncelerini ortaya çıkarmaktadır. Bu grupta, kişilerin kurumu kendi alanında zayıf görüp görmediği, kurumun sözünde durup durmadığı, kurumun fiyat politikasının belirli olup olmadığı, kurumun çalışanlarının güvenliğini önemseyip önemsemediğini ölçen sorular mevcuttur. Bu faktör “Çalışan Memnuniyeti” olarak isimlendirilmiştir. Üçüncü faktör, kurumun güçlü olup olmaması, hizmetleriyle değer oluşturup oluşturmamasını ölçen sorulardır. Bu faktöre ise, “Ürün ve Hizmet Kalitesi” denilmiştir. Dördüncü faktör, kurum çalışanlarının yetenekli olup olmaması, kurumun iyi yönetilip yönetilmemesi ve çalışanların birbirini tanıyıp tanımaması olmak üzere üç sorudan oluşmaktadır. Bu faktör ise “Yönetim Kalitesi” olarak isimlendirilmiştir. Beşinci bölümü oluşturan kurumun hizmetleri hakkında bilgi

sahibi olup olmama ve finansal performansla ilgili her şeyi bilip bilmemeyi ölçen sorular ise kurum bilgilerinden “Haberdar olma” olarak isimlendirilmiştir. Altıncı bölümü oluşturan medyada kurumun isminin duyulup duyulmadığı ölçen soruya ise “Bilinilirlik” ismi verilmiştir Son olarak kurumun genel olarak yetersiz ve verimsiz olup olmadığının ölçülmek istendiği soruya ise kuruma karşı beslenen “Duygusal Cazibe” ismi verilmiştir.

Tablo 8: Performans Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	Faktör Yükleri	
	Kurum Performansı	Karlılık Performansı
Kurum yöneticileriyle öğretmenler arasındaki ilişki düzeyi	,813	
Uzman personeli bünyesinde tutabilme düzeyi	,748	
Öğrencilerin ve velilerin memnuniyet düzeyi	,746	
Eğitim-ogretim hizmetlerinin kalitesi	,740	
Uzman personeli çekebilme düzeyi	,730	
Genel olarak kurumun performansı	,722	
Öğretmenlerin kendi aralarındaki ilişki düzeyi	,658	
Eğitim-ogretim hizmetleriyle ilgili yeni materyal geliştirme süreci	,642	
Karlılık düzeyi		,895
Pazar payındaki artış		,849
Ticari kazancındaki büyüme düzeyi		,843
Kurumun tanınmışlık düzeyi		,529
<i>Açıklanan varyans (%)</i>	44,763	15,427

Tablo 8 incelendiğinde (KMO) ve Barlett testlerinde; KMO testi %86 çıkarak veri setinin analiz için uygun olduğunu göstermiştir. Barlett Testi sonucu elde edilen Ki-Kare değeri 1013,643, df: 66; $p < 0,001$ bulunmuş ve elde edilen bu sonuçlar örneklem üzerinde faktör analizi yapabilmek için maddeler arasında yeterli düzeyde korelasyonlar olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonucunda toplam varyansın %60,190’ını açıklayan ve özdeğeri 1,00’in üzerinde 2 faktörlü bir sonuç elde edilmiştir. Bu bağlamda “kurum performansını” ifade eden 1. Faktör; veri toplama formundaki (14), (15), (16), (17), (18), (19), (20), (25) numaralı

değişkenlerden oluşmaktadır. “Kurumun karlılık performansını” ifade eden 2. Faktör ise, (21), (22), (23), (24) numaralı değişkenlerden oluşmaktadır.

Tablo 9’da kurumsal itibar ile performans arasındaki ilişki korelasyon analizi sonuçları bağlamında incelenmektedir:

Tablo 9: Kurumsal İtibar ve Performans Ölçeklerine İlişkin Korelasyon Analizi

		Kurumsal İtibar	Performans
Kurumsal İtibar	Pearson Correlation	1	,402
	Sig. (2-tailed)		,000
Performans	Pearson Correlation	,402	1
	Sig. (2-tailed)	,000	

(n):166

Tablo 9’da belirtilen kurumsal itibar ve performans ölçeklerine ilişkin korelasyon analizi sonuçlarına göre iki kurumsal özellik arasında istatistiksel olarak pozitif anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. (Correlation: ,402) Bu durum bir değişkene ait değerlerin artması durumunda diğer değişkene ait değerlerin de artış göstereceğini belirtmektedir. Bu bağlamda kurumsal itibarın performansı olumlu yönde etkileyen bir olgu olduğu söylenebilmekte ve konuya ilişkin hipotez “H1: Kurumsal itibar ile performans arasında bir ilişki söz konusudur” kabul edilmektedir.

Tablo 10: Kurumsal İtibar ve Performans Ölçeklerine İlişkin Eşleştirilmiş T-Testi Sonuçları

Ölçekler	Ortalama	Standard Sapma	t	df	Sig.	n
Kurumsal İtibar - Performans	-,58333	,43350	-17,337	165	,000	166

Tablo 10’da, kurumsal itibar ve performans ölçeklerine ilişkin T-Testi sonuçlarına yer verilmektedir. Buna göre iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu görülmektedir. (sig: ,000)

Tablo 11’de kurumsal itibar, performans ve karlılık düzeyine ilişkin Anova testi sonuçlarına yer verilmektedir:

Tablo 11: Karlılık, Kurumsal İtibar ve Performans Anova Testi Sonuçları

Karlılık		Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	f Oranı	P
Kurumsal İtibar	Gruplar Arası	,659	4	,165	2,280	,063
	Gruplar içi	11,635	161	,072		
	Toplam	12,294	165			
Performans	Gruplar Arası	15,240	4	3,810	30,251	,000
	Gruplar içi	20,277	161	,126		
	Toplam	35,516	165			

Tablo 11’de görüldüğü üzere yapılan Anova testi sonuçlarına göre kurumsal itibar ve performans ile işletmenin karlılık durumu arasında farklılık olup olmadığı öğrenilmek istenmiştir. Anova testi sonuçlarına göre kurumsal itibar ile karlılık arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.(F: 2,280, Sig: ,063) Bununla birlikte karlılık düzeyi ve kurum performansı arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. (F: 30,251, Sig: ,000). Bu sonuca göre “H2: Karlılık düzeyi ile performans arasında açıklanabilir anlamlı bir farklılık vardır.” kabul edilmektedir.

Tablo 12: Karlılık, Kurumsal İtibar ve Performansa İlişkin Tanımlayıcı Değerler

		N	Ortalama	S.S.	S.Hata	Min.	Max.
Kurumsal İtibar	Çok düşük	2	3,9286	,10102	,07143	3,86	4,00
	Düşük	7	3,9082	,18426	,06964	3,64	4,21
	Orta	50	3,7079	,27558	,03897	2,93	4,32
	Yüksek	68	3,7815	,27006	,03275	3,29	4,43
	Çok yüksek	39	3,8590	,27211	,04357	3,32	4,36
	Total	166	3,7846	,27297	,02119	2,93	4,43
Performans	Çok düşük	2	3,8333	,47140	,33333	3,50	4,17
	Düşük	7	3,9762	,29936	,11315	3,33	4,17
	Orta	50	3,9967	,48092	,06801	1,92	4,75
	Yüksek	68	4,4730	,30455	,03693	3,58	4,92
	Çok yüksek	39	4,7585	,22765	,03645	4,33	5,00
	Total	166	4,3680	,46395	,03601	1,92	5,00

Tablo 12’de kurumsal itibar ve performans ölçeklerine ilişkin ortalama değerler ve standart sapma değerleri grlmektedir. Buna göre, kurumsal itibar boyutunda, karlılığı çok düşük ve düşük olarak değerlendiren 9 kişinin Maen değeri 3,9 civarındadır. Bu oran, karlılığı orta seviyede değerlendiren 50 için ise 3,7 seviyesine dşmştr. Karlılığı yüksek ve çok yüksek bulan 107 kişinin ortalamaları ise 3,8 civarındadır. Tablonun performans bölümünde ise, karlılığa düşük ve çok düşük cevap veren 9 kişinin ortalaması 3,85 civarında iken, orta cevabını veren 50 kişinin ortalaması 4 seviyesine yaklaşmıştır. Karlılığı yüksek ve çok yüksek olarak gören 107 kişinin ortalaması ise 4,5 civarındadır. Toplam değerler açısından da Kurumsal itibar kısmının ortalaması 3,7846 iken; performans kısmının ortalaması 4,3680’dir.

Tablo 13: Eğitim Düzeyleri, Kurumsal İtibar ve Performans Anova Testi Sonuçları

Eğitim Düzeyleri		Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	f Oranı	P
Kurumsal İtibar	Gruplar Arası	,840	4	,210	2,953	,022
	Gruplar içi	11,454	161	,071		
	Toplam	12,294	165			
Performans	Gruplar Arası	,757	4	,189	,877	,479
	Gruplar içi	34,759	161	,216		
	Toplam	35,516	165			

Anova testi sonuçlarına göre kurumsal itibar ve performans ile işletmenin eğitim düzeyi durumu arasında anlamlı bir fark olup olmadığı öğrenilmek istenmiştir. Anova testi sonuçlarına göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bununla birlikte eğitim düzeyleri ile kurum itibarı arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. (P: ,022). Ancak eğitim düzeyi ile performans arasında anlamlı bir farklılık yoktur. (P: ,479). “H3: Çalışanların eğitim düzeyleri ile performansları arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur.” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 14’de ise işletmenin faaliyet süresi, kurumsal itibar ve performans ölçeklerine ilişkin Anova testi sonuçları incelenecektir:

Tablo 14: Faaliyet Süresi, Kurumsal İtibar ve Performans Anova Testi Sonuçları

Faaliyet Süresi		Kareler	Df	Kareler	f Oranı	P
		Toplamı		Ortalaması		
Kurumsal İtibar	Gruplar Arası	,199	5	,040	,527	,756
	Gruplar içi	12,095	160	,076		
	Toplam	12,294	165			
Performans	Gruplar Arası	5,884	5	1,177	6,355	,000
	Gruplar içi	29,632	160	,185		
	Toplam	35,516	165			

Tablo 14'deki Anova testi sonuçlarına göre kurumsal itibar ile kurumun faaliyet süresi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. (P: ,756). Ancak performans ile işletmenin faaliyet süresi arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmaktadır (F:6,355, Sig: ,000). Oluşan farkın kaynağı incelenmek istendiğinde Scheffe testi sonuçlarına göre “2 yıldan az” değişkeni ile diğer işletme faaliyet süreleri arasında bir farklılık ortaya çıktığı görülmektedir. Bu sonuca göre, “H4: Kurumun faaliyet süresi ile kurumsal itibar arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur.” hipotezi de reddedilir.

Tablo 15: Faaliyet süresi, Kurumsal İtibar ve Performansa İlişkin Tanımlayıcı Değerler

Faaliyet Süreleri	N	Ortalama	S.S	S. Hata	Min.	Max.	
Kurumsal İtibar	2 yıldan az	6	3,8333	,42897	,17513	3,11	4,43
	2-5	25	3,7500	,24722	,04944	3,29	4,21
	6-10	40	3,8179	,23866	,03774	3,29	4,29
	11-15	37	3,7355	,31468	,05173	2,93	4,32
	16-20	20	3,7946	,28592	,06393	3,21	4,18
	20'den fazla	38	3,8073	,25302	,04105	3,32	4,36
	Total	166	3,7846	,27297	,02119	2,93	4,43
Performans	2 yıldan az	6	3,6389	1,05365	,43015	1,92	4,75
	2-5	25	4,1667	,39013	,07803	3,33	4,75
	6-10	40	4,4500	,39934	,06314	3,50	5,00
	11-15	37	4,3468	,45707	,07514	3,17	5,00
	16-20	20	4,3500	,41850	,09358	3,67	5,00
	20'den fazla	38	4,5592	,30134	,04888	3,92	5,00
	Total	166	4,3680	,46395	,03601	1,92	5,00

Tablo 15’de görüldüğü üzere, kurumsal itibar bölümünün faaliyet süresi gruplandırmalarının ortalama değerlerinde, önemli bir farklılık bulunmamaktadır. Söz konusu 5 grupta 3, 8 civarında seyretmektedir. Ancak tablonun performans tarafından faaliyet süresi “2 yıldan az” olan kısmı 3,6389 ortalaması ile dikkat çekmektedir. Bu değer diğerlerine göre oldukça düşüktür. Faaliyet süreleri farklı kategoride olan [(2-5), (6-10), (11-15), (16-20)] kurumlarda ise bu oran 4,1667 ile 4,5592 arasında değişmektedir. Buradan hareketle faaliyet süresinin “2 yıldan az” olduğu ile diğer işletme faaliyet süreleri arasında bir farklılık ortaya çıktığı görülmektedir.

Analiz ve bulgulardan yola çıkarak, araştırmanın modeli ve amaçları çerçevesinde geliştirilen hipotezlerin sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

H1: Kurumsal itibar ile performans arasında bir ilişki söz konusudur. (Kabul edildi)

H2: Karlılık düzeyi ile performans arasında açıklanabilir anlamlı bir farklılık vardır. (Kabul edildi)

H3: Çalışanların eğitim düzeyleri ile performansları arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur. (Reddedildi)

H4: Kurumun faaliyet süresi ile kurumsal itibar arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur. (Reddedildi)

Tüm bu açıklamalardan sonra, anket çalışmasında bulunan ve kurumlardaki girişimci ve yöneticilerin cevaplandığı aşağıdaki soruların cevaplarına da kısaca değinmenin faydası olacaktır.

Soru 1: “Özel Öğretim Kurumlarının Performansını yükseltmeye ilişkin görüş ve önerileriniz ?”

Soru 2: “Kurumsal itibar” ile “Performans” arasındaki ilişki hakkında görüş ve önerileriniz?”

Anaokulu ve Kreşlerin girişimci ve yöneticilerinin, özel öğretim kurumlarındaki performansı yükseltmek ve kurumsal itibar ile performans arasındaki ilişki hakkında açık uçlu sorularla verdikleri cevapları şöyle özetleyebiliriz:

- Özellikle son yıllarda KPSS ile devlete çok sayıda anaokulu öğretmeni alındığından dolayı, yeni mezunlar özel sektörlerde çalışmayı hiç düşünmemektedirler. Görevde çok başarılı olacak kişilerin devlet okullarında çalıştıklarını ve onları özel sektöre çekmenin zorluğu özel anaokulu ve kreşlerin yönetici-girişimcilerin dile getirdiği bir durumdur.
- Büyük şehirlerde (İstanbul, İzmir, Ankara) merkezi bulunan bazı anaokulları, Konya'da şube açmışlardır. Merkezdekiyle aynı hizmet, aynı yemek, aynı faaliyetler yapılmasına karşın, Konya piyasasındaki rekabetten dolayı neredeyse merkezin yarı fiyatına öğrenci kaydı yapılmaktadır. Bu da kurumun performansını düşüren etmenlerden bir tanesidir.
- Okul öncesi dönemi eğitim ve öğretimi, çocukları sevmeden yapılmayacak bir iş olduğundan dolayı, bebekleri ve çocukları seven, onlarla vakit geçirmekten hoşnut olacak kişilerin öğretmen olarak görev yapması da performansı artıracaktır.

Dershanelerdeki girişimci ve yöneticilerin, özel öğretim kurumlarındaki performansı yükseltmek ve kurumsal itibar ile performans arasındaki ilişki hakkında açık uçlu sorularla verdikleri cevapları ise şöyle özetleyebiliriz:

- Son günlerde devletin, dershaneleri kaldırma yolundaki çalışmaları ve bu tarz açıklamaları mevcut çalışanlar üzerinde son derece olumsuz etki oluşturmuştur. Birçok dershane yöneticisi, dershanelerde çalışan çoğu genç öğretmenin aynı zamanda KPSS'ye hazırlandığından yakınmaktadır. Yönetici ve girişimciler, bu sebepten dolayı çalışanlarının performansını maksimum seviyeye çıkaramadıklarını söylemektedirler.
- Rekabetten dolayı fiyatların düşük olması, bunun sonucunda kurucu-ortakların yüksek oranda kar elde edememesi ve buna bağlı olarak da yönetici ve öğretmenlere tatmin edici maaşlar verilememesi doğal olarak performansı düşürmektedir.

Ehliyet kurslarındaki girişimci ve yöneticilerin, özel öğretim kurumlarındaki performansı yükseltmek ve kurumsal itibar ile performans arasındaki ilişki hakkında açık uçlu sorularla verdikleri cevapları ise şöyle özetleyebiliriz:

- Ehliyet kurslarındaki rekabetin, eğitimde değil de fiyatta olduğunu söyleyen, birçok ehliyet kurs girişimci ve yöneticisi bu durumdan yakınmaktadır. Örneğin B sınıfı ehliyet için, her kursiyer 35 saat trafik dersi, 12 saat ilk yardım dersi, 16 saat motor dersi ve 20 saat uygulamalı direksiyon dersi alması gerekmektedir. Ancak gerçekte birçok sürücü kursunda bu kadar ders işlenmemektedir. Özellikle fiyatta rekabet olduğundan dolayı, arabaların çok akaryakıt yakmaması istendiğinden, uygulama dersi de fazla yapılmamaktadır. Bu durum ise hem teorik olarak hem de pratik olarak vasıfsız kişilerin ehliyet almasına yol açarken, kurum ve öğretmen performansını da düşürmektedir.
- Ehliyet kurs sayısının gittikçe arttığından yakınan kurs sahip ve yöneticileri, devletin bir sınırlama getirmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Geçmiş yıllarda, kurs açmadan önce teminat yatırıldığını, ancak şimdi bu kanunun kaldırıldığını birçok girişimci eleştirmektedir. Kurs sayısı çoğaldığı için fiyatta rekabet başladığını, bunun da zamanla eğitimin kalitesi düşürdüğünü birçok girişimci dile getirmiştir. Eğitim kalitesi düştüğünde ise performans da bundan olumsuz etkilenecektir.
- Konya piyasasındaki bu fiyat rekabeti hem kurum sahipleri ve yöneticilerine hem öğretmenlere maddi açıdan zarar vermektedir. Bunun yanı sıra “Taban fiyat” uygulaması olmadığından dolayı her kurum istediği tutarda vergi kesmiş olmaktadır. Bu da devletin de bu durumdan olumsuz etkilendiğini göstermektedir. Bu olumsuzluktan asıl zararlı çıkan ise kursa gelen kursiyerdir aslında. Bunun sebebi ise hem alması gereken dersi tam manasıyla alamaması hem de pratik olarak direksiyon eğitimini olması gerektiği gibi tamamlayamamasıdır. Sonuç olarak her açıdan performansın olumsuz etkilendiğini görebilmekteyiz.

Özel Okul & Kolej ve Dil Kurslarındaki girişimci ve yöneticilerin, özel öğretim kurumlarındaki performansı yükseltmek ve kurumsal itibar ile performans

arasındaki ilişki hakkında açık uçlu sorularla verdikleri cevapları ise şöyle özetleyebiliriz:

- Özel okullarda ve dil kurslarındaki girişimci ve yöneticilerde, diğer özel öğretim kurumlarına göre daha az memnuniyetsizlik gözlemlenmiştir. Birçok özel okul, piyasa fiyatından memnundur. Yani olması gerektiği seviyede olduğunu söylemektedir. Özel Ortaokullarının yöneticileri, Liselere Giriş Sınavlarının kaldırılıp kaldırılmamasının kesinleşmemesini eleştirmektedir. Bu durumun çalışan performansını ve öğrenci performansını düşürdüğünü vurgulamaktadırlar.
- Kurumun performansının genel olarak en fazla olduğu sektörlerin dil kursları ve özel okul & kolejler olduğu gözlemlenmiştir. Öğretmenlerine yeterince maaş verdiklerini söyleyen girişimci-ortaklara karşın, yeterince maaş aldığını söyleyen yöneticiler bu bilgileri doğrulamaktadır. Kısaca özel okul ve dil kurslarında, kurumdan memnuniyet derecesinin daha fazla olduğu gözlenmiştir.
- Dil kurslarındaki bazı yöneticilerin maaş sisteminin yanında prim sistemini uyguladığı, özel ders veren öğretmene ek ücret ödediği, Yabancı Dil Sınavında başarı gösteren öğrencinin öğretmenlerine ikramiye verilmesi gibi performans artırıcı sistemlere de rastlanmıştır.

Tüm bu açıklamalardan sonra Özel Öğretim Kurumlarında Performans artırıcı etmenleri şöyle özetleyebiliriz:

- Adaletli bir ücret sistemi oluşturulması,
- Girişimcinin çalışana güven duyması,
- Çalışanlara gerekli motivasyonun sağlanması,
- Sosyal aktiviteler ile çalışanların zihinlerini yenilemek,
- Çalışana verilen sözlerin zamanında tutulması,
- Kurumla çalışanın özdeşleşmesini sağlanması,
- Öğretmenler arasındaki tatlı rekabet oluşturulması,
- Öğretmenlerin işini sevmesinin sağlanması,
- Öğretmenlerin öğrencilerini sevmesinin sağlanması olarak özetlenebilir.

BÖLÜM IV

SONUÇ VE TARTIŞMALAR

Bu çalışmada, kurumsal itibar kavramının önemine değinildikten sonra, itibarı yüksek kurumların performanslarının da yüksek olup olmayacağı sonucuna ulaşılmaya çalışılmıştır. Kurumsal itibar ve performans ölçeklerine ilişkin korelasyon analizi sonuçlarına göre, iki özellik arasında istatistiksel olarak pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, bir değişkene ait değerlerin artması durumunda diğer değişkene ait değerlerin de artış göstereceğini belirtmektedir. Bu bağlamda kurumsal itibarın performansı olumlu yönde etkileyen bir olgu olduğu söylenebilmektedir.

İyi bir itibara sahip olan kurumda çalışmak, çoğu insanın isteyeceği bir durumdur. Toplum tarafından saygı görme, kendini gerçekleştirme gibi amaçlara ulaşmaya çalışan kişiler, itibarı olmayan bir kurumda çalışmak istemezler. İtibarlı kurumda çalışmaya başlayan kişiler ise o kurumun var olan saygınlığını ve güvenini bildiklerinden, davranışlarını ona göre düzenlemeye çalışırlar. İtibarlı kurumların çalışanı olmak, performans düzeyini elbette yükseltecektir. Bu çalışmada yapılan, Korelasyon ve T Testleri sonucunda da kurumsal itibar arttığı zaman performansın artacağı, kurumsal itibar azaldığı zaman performansın azalacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim düzeyi ile kurumsal itibar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı da bu çalışmada analiz edilmiştir. Yapılan ANOVA testi sonucunda eğitim düzeyi ile kurumsal itibar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ancak eğitim düzeyi ile performans arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur.

Kurumun faaliyet süresi ile kurumsal itibar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı da bu çalışmada analiz edilmiştir. Sonuçlara göre kurumun faaliyet süresi ile kurumsal itibar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak, performans ile kurumun faaliyet süresi arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur.

Kurumsal itibar ile karlılık arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı sonucuna da ulaşılmaya çalışılmıştır. Yapılan ANOVA Testi sonucunda, kurumsal

itibar ile karlılık arasında anlamlı bir farklılık söz konusu değilken; performans ile karlılık arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur.

Konya ili merkez ilçelerinde yapılan bu uygulamada özel öğretim kurumları yönetici ve girişimcilerinin, soruları doğru algılayıp yorumladığı ve sorulara içtenlikle cevap verdikleri düşünülmektedir. Ancak çalışmanın sadece Konya ilinde ve özel öğretim kurumlarında sınırlı olması, metot olarak mülakat, gözlem gibi tekniklerin kullanılmaması, ölçülmek istenen konunun anket soruları ile sınırlı olması çalışmanın başlıca kısıtlarını oluşturmaktadır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda veri toplama esnasındaki zaman aralığının daha uzun tutulması, çalışmanın farklı illerde ve farklı kurumlarda gerçekleştirilmesi, anket yöntemi dışında çeşitli alternatiflerin sunulması araştırmacıları farklı bulgulara yönlendirebilecektir.

KAYNAKÇA

- Acar, E. (2012). *Görünmeyeni Muteber Kılmak İtibar Yönetimi*. İstanbul: Kerasus Yayınları.
- Akal, Z. (2011). *İşletmelerde Performans Ölçü ve Denetimi* (7. Baskı). Ankara: MPM Yayınları.
- Akgöz, E., Solmaz, B., (2010). *Turizm İşletmelerinde İtibar Yönetimi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13-(19), ss. 23-41.
- Akıncı, B. (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Akyürek, R., (2002). *Sponsorluk Kurumsal İletişim Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bakan, İ., Büyükbese T., & Bedestenci Ç., (2004). *Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Bakan, Ö. (2005). *Kurumsal İmaj Oluşumu ve Etkili Faktörler*. İstanbul: Tablet Kitabevi Yayınları.
- Baraz, B. (2011). *Kurumsal İtibar ve Sosyal Sorumluluk*, (Ed. N.Şakar), İstanbul: Beta Yayınları.
- Barnett, M., J.M., Lafferty, B.A (2006). *Corporate Reputation: The Definitional Landscape*. Corporate Reputation Review, 9-(1), 26-38.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. (1985). *Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi*. Ankara: A.Ü.E.F. Yayıncılık.
- Başaran, İ.E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri* (Üçüncü baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Battal, G. (1996). *Performans Değerlendirmesi*. Ankara: Turhan Yayıncılık.

- Baybora, D., (2011). *Kurumsal İtibar ve Çalışanlar*. (Ed. Nurhan Şakar), İstanbul: Beta Yayınları.
- Besler, S., (2011). *Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü ve Kurumsal İtibar*. (Ed. N. Şakar), İstanbul: Beta Yayınları.
- Berens, G., Cees B.M van Riel., (2004) “*Corporate Associations in the Academic Literature: Three Main Streams of Thought in the Reputatin Measurement Literature*”. 7-(2), 161-178.
- Bilbil, K.E., Sütcü, S.C., Kıyat, & B.D. (2013). *Türkiye’de Telekomünikasyon Sektöründe İtibar Katsayısı ve Marka Sadakati Üzerine Bir Araştırma*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S:35. ss. 163-175.
- Bolat, O.İ., (2005). *Çok Uluslu İşletmelerde Kurumsal İmaj*. (Ed. : Seymen O.A., Bolat, T.), İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Bozkurt, M., (2011). *İşletmelerin İtibar Yönetimi Faaliyetlerinin Müşteri Tutum ve Tercihleri Üzerindeki Yansımaları*. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4(1), 150-168.
- Can, H. (1992). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Coşkun, M. (2011), *Kurumsal İtibar ve Finansal Performans*. (Ed.N.Şakar), İstanbul: Beta Yayınları.
- Cüceoğlu, D. (2002). *İletişim Donanımları*. İstanbul: Remzi Kitabevi Yayınları.
- Çatar, Ö.R., (2010). *Kurumsal İtibarın Ölçülmesi ve Yönetimi: İki Özel Hastane Örneği*, (Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Kurumları Yöneticiliği A.B.D.
- Çelik, V. (1995). *Eğitim Yöneticisinin Misyon ve Vizyonu*, Fırat Üniversitesi 1-(6), ss.47-52.

- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
<http://pegemayayincilik.com/dosyalar/dokuman/982-20120204181225-celik.pdf>, [Erişim Tarihi: 06.01.2013].
- Çiftçioğlu, B.A., (2009). *Kurumsal İtibar Yönetimi*. Ankara: Dora Yayınları.
- Delenay J.T., Huselid M.,A., *The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance*. *Academy of Management Journal*, 39-(4), ss:949-969.
- Dinçer, Ö. (1994). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Dörtok, A. (2004). *Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz?*. İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (10. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Erengül, B. (1997). *Kültür Sihirbazları*. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Eroğlu, F. (1996). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eryılmaz, M. E., (2008). *Örgüt itibarı kavramı ve yönetimi ile ilgili bazı sorunlar*. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8-(1) , 155-174.
- Esen, E., (2011). *Türkiye'deki ve Dünya'daki İtibar Ölçümlerinin Karşılaştırılması*. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* , 31-(2), 289-306 .
- Fındıkçı İ. (1999). *İnsan Kaynaklar Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Fombrun, C.J., (1999). *Indices of Corporate Reputation: An Analysis of Media Rankings and Social Monitors' Ratings*. *Corporate Reputation Review* New York University, Stern School of Business, 1-(4), ss:327-340.
- Fombrun, C.J., Shanley M., (1990). *What is a name? Reputation Building and Corporate Strategy* *Academy of Management Journal*. 33-(2), ss: 233-258.

- Fonbrun, C.J., Van Riel, C., (1997). *The Reputational Landscape*. Corporate Reputation Review. 1-(1-2) ss:5-13.
- Gardberg, N. A., Fombrun, C.J., (2002). *The Global Reputation Quotient Project: First Steps towards a Cross- Nationally Valid Measure of Corporate Reputation*. Corporate Reputation Review. 4-(4), ss.303-307.
- Genç, N. (1995). *Zirveye Götüren Yol*. İstanbul: Timaş Basım.
- Gökçe, O. (2006). *İletişim Bilimi- İnsan İlişkilerinin Anatomisi*. Ankara: Siyasal Basın Yayın Dağıtım.
- Güçlü, N. (2003). *Örgüt Kültürü*. Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 31-(6), ss:147-159.
- Gümüş, M., Öksüz, B., (2009). *Turizm İşletmelerinde Kurumsal İtibar Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Güney, S. (2009). *Davranış Bilimleri* (6. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Güzelcik, U.E. (2006). *Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları*, İstanbul: Birsen Yayınevi.
- Inglis, Rç, Clive, M., & Sammut P., (2006). *Corporate reputation and organisational performance: an Australian study*. Managerial Auditing Journal.
- Halıcı, A., (2001). *İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Stratejileri ve Çanakkale İlinde Bir Araştırma*. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 7(1) ss: 12-14.
- Helm, S., (2007) *The Role of Corporate Reputation in Determining Investor Satisfaction and Loyalty*. 10-(1) ss:22-37.

- İnceoğlu, M. (2010). *Tutum, Algı, İletişim* (5. Baskı). İstanbul: Beykent Üniversitesi Yayınları.
- Kadıbeşegil, S. (2012). *İtibar Yönetimi* (6. Baskı). İstanbul: MediCat Yayınları.
- Kalender, A. (2008). *Halkla İlişkiler: Kavramlar, Tanımlar ve Uygulama Alanları*, A. Kalender ve M. Fidan (ed.), Konya: Tablet Yayınları.
- Karaköse, T. (2006). *Örgütlerde İtibar Yönetimi. Akademik Bakış*. Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı:11
- Karaköse, T. (2007). *Kurumların DNA'sı İtibar ve Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Karatepe, S. (2008). *İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 7(23), s.82.
- Karasar N. (2004). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Küçük, F. (2005). *Kurum İmajı Açısından Kurumsal İletişim*, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmalar Dergisi, Harran Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Şanlıurfa. <http://web.firat.edu.tr/daum/default.asp?id=88> [Erişim Tarihi: 20.10.2012].
- Lloyd, S. (2011). *Triangulation Research to Inform Corporate Reputation Theory and Practice*. Corporate Reputation Review. 14-(3) ss:221-233.
- Luecke, R. (2008). *Performans yönetimi: Çalışanların etkinliğini ölçün ve geliştirin*. Çeviren: Aslı Özer, İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayıncılık.
- Meyvecioğlu, A. (1999). *Performans Yönetimi*. Ankara: Kara Harp Okulu Basımevi.
- Okay, A. (2000). *Kurum Kimliği*. Ankara: Medikat Yayınları.
- Okay, A., Okay, A. (2002). *Halkla İlişkiler ve Medya*. İstanbul: Mediacat Yayınları.

- Okay, A., Okay, A. (2005). *Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları*. İstanbul: Der yayınları.
- Oksay, Ü. (1997). *İletişimin ABC'si*. İstanbul: Der Yayınları.
- Öncel, M. (2010), *Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kurumsal İtibar Yönetimi: Yükseköğretimde Yapılandırılmasına Yönelik Bir Model Önerisi*, (Doktora Tezi) , Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Örücü, E., Ayhan, N. (2001). *Örgüt Kültürü (Muğla Üniversitesi Örneği)*. Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi s:2 (87-105).
- Özdemir, A. (1994). *Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler*. İzmir: Ege Yayıncılık.
- Özkalp, E. (1998). *Sosyolojiye Giriş* (9. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Öztürk, G. (2006). *Logonun Kurum Kimliği Üzerindeki Etkisi*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 5-(9), ss:1-17.
- Özpınar, B.Ş. (2008). *Kurumsal İtibarın Ölçümü: Türkiye'ye Yönelik Ölçek Geliştirme Çalışması*, (Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Palmer, M. J. Kenneth T.W., (1993). *American Management Association*. Çev. Doğan Şahiner. İstanbul: Rota Yayınları.
- Peltekoğlu, B.F. (2001), *Halkla İlişkiler Nedir?*, İstanbul: Beta Basım Yayınları.
- Ponzi, L.J. Fombrun, C.J., & Gardberg, N.A., *RepTrak Pulse* (2011). *Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation*. Corporate Reputation Review, 14-(1) ss.15-35.
- Tolungüç, A. (2000). *Pazarlama Reklam İletişim*, Ankara: A.Ü. İLEF Reklam Atölyesi.

- Turhan, M.H., (1998). *İnsan Kaynakları Planlamasında Performans Değerlendirme*. Konya: Çizgi Yayınevi.
- Türk, M.S., (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Türk M.S., Güven A. (2007). *Yeni Başlayanlar İçin Halkla İlişkiler*. Ankara: Gazi Kitabevi .
- Saylı H., Uğurlu, Y. (2007). *Kurumsal İtibar ve Yönetimsel Etik İlişkisinin Analizine Yönelik Bir Değerlendirme*. Süleyman Demirel Üniversitesi. İ.İ.İB Dergisi. 12(3). ss.75-96.
- Şakar N., (2011). *Kurumsal İtibar ve Paradigmalar*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Şatır, Ç., Erendağ, F.S. (2006), *Kurum İtibarının Bileşenleri Üzerinde Bir Araştırma*, Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu.
- Şimşek, Ş.M., (1999). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şimşek, Ş.M., (1998). *Yönetim ve Örgüt*. Konya: Damla Ofset Matbaacılık.
- Şimşek, Ş., Akgemci, A., & Çelik A. (2005). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, (4. Baskı). Konya: Adım Matbaacılık.
- Taşçı, D., Eroğlu E.(2007). *Yöneticilerin Kişilik Özellikleri İle Kullandıkları İkna ve Etkileme Taktiklerinin Kullanım Sıklığı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi*, ss:533-546.
<http://akademik.maltepe.edu.tr/~eyapicier/Ki%FEileraras%FD%20%DDleti%FEim/Ki%FEilk%20makalesi.pdf> [Erişim Tarihi: 21.11.2012].
- Tıkveş, Ö., (2003). *Halkla İlişkiler ve Reklamcılık: Temel Bilgiler-Uygulamalar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tonus Z.H. , Tez, Ö.H. (2013). *Farklı Paydaşların Kurumsal İtibarı Değerlendirmelerindeki Farklılığın Sosyal ve Finansal Performans Algularıyla İlişkisi*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 35, 1-12

Uğurlu, Ö., Çelik, Y. (2009). *Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri*. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 12-(2). ss.121-156

Ural G.E. (2012), *Kurumsal İtibarı Ölçme Yöntemi Olarak Türkiye İtibarı Endeksi Ve Endeks Sonuçlarından Hareketle Türkiye’de Elektronik Sektörünün İtibarı Üzerine Bir Değerlendirme*. İstanbul Ticaret Üniversitesi İletişim Fakültesi 3-(7), ss.7-20.

Ural A., Kılıç İ., (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Uyargil, C., (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.

Yatkın A. (2009). *Örgütsel Yönetişim-İletişim*. Fırat Üniversitesi İletişim Fakültesi Elazığ Doğu Anadolu Bölge Araştırmalar Dergisi.

Yıldız, E. (2010). *Kurumsallaşma Çabalarının Örgütsel Performansa Etkisi: Perakende Sektöründe Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi) , Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Wiedman. K.P., Buxel, H., (2005). *Top of mind Corporate Reputation Management in Germany: Result of an Empirical Study*. Corporate Reputation Review, 8-(2). 145-163.

İNTERNET KAYNAKLARI

URL 1: (<http://www.temelaksoy.com/yaziarsivi.aspx>) [Erişim Tarihi: 01.04.2013].

Ek. 1:

Bu anket formu **yüksek lisans** tezi için hazırlanmıştır. Her soru için size en çok uyan sadece bir seçenek işaretlenmelidir. Cevaplarınız **GİZLİ TUTULACAKTIR**. Katkılarınız için şimdiden çok teşekkür ederiz.

Doç.Dr. Himmet KARADAL & Naim Çağlar DİRİ

1.Kurumunuzun faaliyet alanı: ₁ ()Dershane ₂ ()Dil Kursu ₃ ()Sürücü Kursu ₄ ()Özel Okul&Kolej ₅ ()Diğer:.....
2.Kurumu kim(ler) yönetmektedir: ₁ ()Kendim ₂ ()Aile Fertleri ₃ ()Ortaklar ₄ ()Profesyonel Yöneticiler ₅ ()Diğer.....
3.Faaliyet Süresi: ₁ ()2 yıldan az ₂ ()2-5 ₃ ()6-10 ₄ ()11-15 ₅ ()16-20 ₆ ()20'den fazla
4.Toplam Çalışan Sayısı: ₁ ()1-9 ₂ ()10-49 ₃ ()50-99 ₄ ()100-150 ₅ ()151-250 ₆ ()251-+
5.Web Sayfası: ₁ ()Yok ₂ ()Var www
6.Bilgisayar sayısı: ₁ ()1-9 ₂ ()10-49 ₃ ()50-99 ₄ ()100-150 ₅ ()151-250 ₆ ()251-+
7.Kurumunuzun tescilli markası var mı? ₁ ()Yok ₂ ()Var ise
8.İşletmedeki Pozisyonunuz: ₁ ()Kurucu/Ortak ₂ ()Profesyonel Yönetici ₃ ()Diğer:.....
9.Yaşınız: ₁ ()25'den küçük ₂ ()25-30 ₃ ()31-35 ₄ ()36-40 ₅ ()41-45 ₆ ()46-+
10.Cinsiyetiniz: ₁ ()Kadın ₂ ()Erkek
11.Eğitim Düzeyiniz: ₁ ()İlköğretim ₂ ()Lise&Dengi ₃ ()Yüksekokul ₄ ()Fakülte ₅ ()Lisansüstü
12.Mezuniyetiniz: ₁ ()Fen Edebiyat & Eğitim Fakültesi ₂ ()İ.İ.B.F. ₃ ()Diğer
13.Genel olarak amacınıza ulaşma düzeyiniz: ₁ ()Çok Düşük ₂ ()Düşük ₃ ()Orta ₄ ()Yüksek ₅ ()Çok Yüksek

**Aynı iş kolundaki diğer kurumlarla karşılaştırdığınızda;
Kurumunuzun son 3 yıl içerisindeki performansı;**

1-Çok Düşük 2-Düşük 3-Orta 4-Yüksek 5-Çok Yüksek

14. Eğitim-öğretim hizmetlerinin kalitesi	1	2	3	4	5
15. Eğitim-öğretim hizmetleriyle ilgili yeni materyal-program geliştirme düzeyi	1	2	3	4	5
16. Uzman personeli çekebilme düzeyi	1	2	3	4	5
17. Uzman personeli bünyesinde tutabilme düzeyi	1	2	3	4	5
18. Öğrencilerin ve velilerinin memnuniyet düzeyi	1	2	3	4	5
19. Kurum yöneticileriyle öğretmenler arasındaki ilişki düzeyi	1	2	3	4	5
20. Öğretmenlerin kendi aralarındaki ilişki düzeyi	1	2	3	4	5
21. Kurumun tanınmışlık düzeyi	1	2	3	4	5
22. Ticari kazancındaki büyüme düzeyi	1	2	3	4	5
23. Kârlılık düzeyi	1	2	3	4	5
24. Pazar payındaki artış	1	2	3	4	5
25. Genel olarak kurumunuzun performansı	1	2	3	4	5

26. Özel Öğretim Kurumlarının Performansını yükseltmeye ilişkin görüş ve önerileriniz

.....

.....

.....

Lütfen aşağıdaki ifadelere ilişkin katılım derecelerinizi belirtiniz.

1= kesinlikle katılmıyorum 2= katılmıyorum 3=kararsızım 4=katılıyorum 5=tamamen katılıyorum

27.	Kurumun hizmetleri hakkında bilgi sahibiyim	1	2	3	4	5
28.	Son zamanlar medyada kurumla ilgili bir şey görmedim ve duymadım	1	2	3	4	5
28.	Kurumun finansal performansı ile ilgili her şeyi biliyorum	1	2	3	4	5
29.	Bu kurumun çalışanlarını iyi tanırım	1	2	3	4	5
30.	Kurumumuz iyi yönetilmektedir	1	2	3	4	5
31.	Kurum çalışanları çok yeteneklidir	1	2	3	4	5
32.	Kurumumuz genel anlamda yetersiz ve verimsizdir	1	2	3	4	5
33.	Bu kurum çok zeki ve yetenekli kişiler tarafından yönetilmektedir	1	2	3	4	5
34.	Kurum çok kaliteli hizmetler sunmaktadır	1	2	3	4	5
35.	Kurumumuz yenilikçidir	1	2	3	4	5
36.	Kurumun fiyat politikası belirsizdir	1	2	3	4	5
37.	Bu kurum hizmetleriyle değer katmaktadır	1	2	3	4	5
38.	Kurum çok güçlü kaynaklara sahiptir	1	2	3	4	5
39.	Kurumumuz çok güçlüdür	1	2	3	4	5
40.	Kurumumuz kendi alanında liderdir	1	2	3	4	5
41.	Bu kurum bana göre zayıf bir kuruluştur	1	2	3	4	5
42.	Kendi alanında kurum rakiplerinden üstün değildir	1	2	3	4	5
43.	Kurumun çalışma biçimi rakiplerden daha üstündür	1	2	3	4	5
44.	Bu kurum ile kendimi özdeşleştiriyorum	1	2	3	4	5
45.	Kurum hakkında olumlu duygulara sahibim	1	2	3	4	5
46.	Bu kurumun açıklamalarına genellikle inanırım	1	2	3	4	5
47.	Tecrübelerime göre, bu kurum hiçbir zaman sözünde durmaz	1	2	3	4	5
48.	Bu kurum çok güvenilir bir kuruluştur	1	2	3	4	5
49.	Kurum açıklamalarında oldukça dürüst ve nettir	1	2	3	4	5
50.	Kurumum çalışanlarını gerçekten çok önemser	1	2	3	4	5
51.	Kurumum içinde bulunduğu topluluklara katkı sağlar	1	2	3	4	5
52.	Kurumumuz çevreye karşı sorumludur	1	2	3	4	5
53.	Kurumumuz çalışanlarının güvenliğini önemsemez	1	2	3	4	5

55. “Kurumsal itibar” ile “Performans” arasındaki ilişki hakkında görüş ve önerileriniz:

.....

.....

.....

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz...

Doç. Dr. Himmet KARADAL & Naim Çağlar DİRİ

e-posta: c.diri@hotmail.com

Ek- 2:

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Naim Çağlar DİRİ

Doğum Yeri: Karapınar / Konya

Doğum Yılı: 1988

Eğitim - İş Durumu (Kurum ve Yıl)

Lise: Konya Selçuklu Atatürk Anadolu Öğretmen Lisesi (2002-2006)

Üniversite: Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü (2006-2010)

Yüksek Lisans: Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı (2011- 2013)

Tezin Adı: Kurumsal İtibarın Performansa Etkisi: Konya'daki Özel
Öğretim Kurumlarında Bir Araştırma.

Çalıştığı Kurumlar: Karapınar Aydoğanlar Meslek Yüksek Okulu
(Eylül 2012'den bu yana kadrosuz, dışardan derse girmektedir.)

Yürüttüğü Dersler: Davranış Bilimlerine Giriş,
İnsan Kaynakları Yönetimi,
Türk Vergi Sistemi,
Yerel Yönetimler Hukuku,
Halkla İlişkiler.

Haberleşme Bilgileri

Adres: Karapınar Aydoğanlar Meslek Yüksek Okulu. Karapınar/Konya

Telefon: 0555 700 1335

E-posta: naimcaglardiri@gmail.com

