

KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



KURUMSAL İTİBAR VE LİDERLİK DAVRANIŞLARININ
MARKA DEĞERİNE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

NESLİHAN KAPLAN ÖZTÜRK

Haziran, 2016


KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KURUMSAL İTİBAR VE LİDERLİK DAVRANIŞLARININ
MARKA DEĞERİNE ETKİSİ

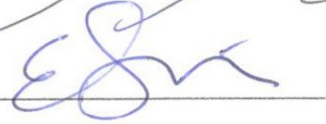
NESLİHAN KAPLAN ÖZTÜRK

ONAYLAYANLAR:

(Yrd. Doç. Dr. İrem İNCEOĞLU) (Danışman)



(Yrd. Doç. Dr. Efe SEVİN) (Kadir Has Üniversitesi)



(Prof. Dr. İdil SAYIMER) (Kocaeli Üniversitesi)



ONAY TARİHİ: 10/06/2016



Neslihan Kaplan Öztürk

Yüksek Lisans Tezi

2016

KURUMSAL İTİBAR VE LİDERLİK DAVRANIŞLARININ
MARKA DEĞERİNE ETKİSİ

NESLİHAN KAPLAN ÖZTÜRK

KURUMSAL İLETİŞİM VE HALKLA İLİŞKİLER YÖNETİMİ

Programı'nda Yüksek Lisans derecesi

için gerekli kısmi şartların yerine getirilmesi amacıyla

Sosyal Bilimler Enstitüsüne

teslim edilmiştir.

KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ

HAZİRAN, 2016

“Ben, Neslihan Kaplan Öztürk, bu Yüksek Lisans Tezinde sunulan çalışmanın şahsıma ait olduğunu ve başka çalışmalardan yaptığım alıntıların kaynaklarını kurallara uygun biçimde tez içerisinde belirttiğimi onaylıyorum.”

NESLİHAN KAPLAN ÖZTÜRK



liderliğin rolüne ve marka değeri üzerindeki etkisine yönelik uygulama ve değerlendirme adlı konuları kapsamaktadır.

Elde edilen bulgular sonucunda, Kadir Has Üniversitesi'ndeki öğrencilerin, idari ve akademik personelin demografik özellikleri olan; eğitim seviyesi, pozisyon, yaş gibi etkenler ile kurumsal itibar, liderlik uygulamaları ve marka çağrışımı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu yönünde ve kurumun marka değeri yükseldikçe, kurumsal itibarında attığı tespit edilmiştir. Markaya duyulan niyetler ve aidiyet arttıkça kurumsal itibara yönelik algılarında pozitif yönde arttığı saptanmıştır. Kurumsal itibar arttıkça liderlik uygulamalarının pozitif yönde etkilendiği belirlenmiş olup, liderlik ve kurumsal itibarın bir biri ile bağlantılı olarak pozitif yönde yüksek derecede arttığı tespit edilmiştir. Elde edilen ilişkiler kapsamlı olarak gösterilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İtibar, kurumsal itibar, liderlik, lider itibarı, itibar yönetimi, marka değeri.

ABSTRACT

**THE EFFECT OF CORPORATE REPUTATION AND LEADERSHIP
BEHAVIORS ON THE BRAND VALUE
CORPORATE COMMUNICATIONS AND PUBLIC
RELATIONS MANAGEMENT
KADIR HAS UNIVERSITY AND SOCIAL SCIENCE INSTITUTE
THESIS ADVISOR: ASSISTANT PROFESSOR İREM İNCEOĞLU
İSTANBUL JUNE, 2016**

"Value creation" is the most valuable asset of the corporate institutions. In the changing and evolving global environment; corporate reputation becomes identical with the success of the institution, leadership and brand value which mediates creating values. Therefore; it has been approved that there are real leaders, strong reputations and brand values behind many successful institutions.

Corporate reputation is difficult to obtain but easy to lose due to having delicate structure. Recently, corporate reputation which has serious impacts as a competitive factor also effects financial performance of the organization. Therefore, in order to adapt to the competitive environment; leaders try to "value creation" effectively. However, major roles are given to the leaders of the organizations during the way of creating a corporate reputation until its sustainability. Indeed, leaders are responsible for managing the reputation of an institution due they are in the mirror position of the corporate organizations. Another point that they should be sensitive in this process is the need of managing their own reputation.

Although, the impact of the leaders on corporate reputation does not appear frankly in the past studies, there are serious responsibilities for their own reputation and protecting its identity today. While determining a brand value; leadership properties and corporate reputation supports customers via making difference in their minds as a priority.

The aim of this study is to seek answers in the process of corporate reputation via questioning the relationship between leadership behaviour, corporate reputation and brand value whether it is the individual or institution under the theoretical framework and corporate institutions.

This study covers the practice and evaluation subjects of creating corporate reputation, effects of the leadership role on forming a corporate reputation and brand value. Regarding to

this; it has been determined that the demographical properties such as marital status, level of education, position and age factors of Kadir Has University`s students, administrative and academic staff displayed positive attitude between corporate reputation, brand association and leadership practices whereas there is not a significant relationship between the gender factor.

All in all; it has been approved that the brand value increases accordingly while the corporate value gets higher. As far as the sense of intention and belonging increases the perception towards the corporate reputation improves positively. In addition to this, leadership practices are affected in a positive way as the corporate reputation increases too.

Lastly, this study detected that the leadership and corporate reputation increases related to eachother. The obtained relationship is tried to be shown in details.

Key words: Rreputation, corporate reputation, leadership, leadership reputation, reputation management, brand value.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
İÇİNDEKİLER	v
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
TABLO LİSTESİ.....	ix
SEMBOL LİSTESİ.....	x
ÖNSÖZ.....	11
1. GİRİŞ.....	1
2. İTİBAR VE KURUM İTİBARINA GENEL BİR BAKIŞ	7
2.1 Kavramsal Açıdan İtibar	7
2.2 İtibarın Temel Öğeleri	8
2.2.1 İmaj	8
2.2.2 Kimlik	9
2.3 Kurumsal İtibar	10
2.3.1 Kurumsal İtibarın Tanımı ve Özellikleri	10
2.3.2 Kurumsal İtibarın Temel Paydaşlar Üzerindeki Etkileri	14
2.3.2.1 Çalışanlar	15
2.3.2.2 Müşteriler	16
2.3.2.3 Yatırımcılar	17
2.4 Kurumsal İtibar Yönetimi	18
2.4.1 Kurumsal İtibarın Bileşenleri	19
2.4.1.1 Ürün ve Hizmetler.....	20
2.4.1.2 Yenilikçilik	20
2.4.1.3 Çalışma Ortamı	21
2.4.1.4 Sosyal Sorumluluk	21
2.4.1.5 Liderlik.....	22
2.4.1.6 Finansal Performans.....	23
2.4.1.7 Duygusal Cazibe	23
2.4.2 Kurumsal İtibarın Ölçülmesi	23
2.4.3 Kurumsal İtibarın Sürdürülebilirliği	26
3. KURUMSAL YAPILARDA LİDERLİK	27
3.1 Liderlik Kavramı	27
3.1.1 Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklılıklar	29
3.1.2 Liderlik Özellikleri	29
3.2 Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzları	31
3.2.1 Özellikler Kuramı Açısından Liderlik	31
3.2.2 Davranışsal Kuramlar Açısından Liderlik	33
3.2.2.1 Ohio State Üniversitesi Araştırmaları	33
3.2.2.2 Michigan Üniversitesi Araştırmaları.....	34
3.2.3 Durumsal Kuramlar Açısından Liderlik	35
3.3 Liderlikte Yeni Paradigmalar ve Yorumlar	36
3.3.1 Transformasyonel Liderlik	36
3.3.2 Karizmatik Liderlik	38
4. MARKA DEĞERİ.....	39
4.1 Marka	39
4.2 Marka Yönetimi	40
4.3 MARKA İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	40

4.3.1	Marka İmajı	40
4.3.2	Marka Kişiliği	41
4.3.3	Marka Kimliği	42
4.4	Marka Değeri ve Kavramı	42
4.5	Tüketici Temelli Marka Değeri	43
4.5.1	Marka Değerinin Bileşenleri	45
4.5.1.1	Marka Farkındalığı	45
4.5.1.2	Marka Çağrışımı	46
4.5.1.2.1	Algılanan Kalite	46
4.5.1.3	Marka Sadakati	47
4.5.1.4	Marka Kimliği	48
4.5.2	Finansal Temelli Marka Değeri	48
4.5.3	Marka Değerinin Önemi	49
5.	KURUMSAL İTİBAR VE LİDERLİK DAVRANIŞLARININ MARKA DEĞERİNE ETKİSİ	50
5.1	Kurum Lideri Kimdir?	50
5.2	Kurumsal İtibar Sürecinde Liderlik	51
5.2.1	Lider İtibarı	51
5.3	Dönüşümcü Lider Markası Yaratmak	54
5.4	Kriz İletişiminde Liderin Rolü	56
5.5	Lider İtibarının Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkisi	57
6.	KURUMSAL İTİBAR VE LİDERLİK DAVRANIŞLARININ MARKA DEĞERİNE ETKİSİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA.....	58
6.1	Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi	58
6.2	Model ve Hipotezler	61
6.3	Hipotezler	61
6.4	Araştırmanın Metodu	62
6.5	Veri Toplama Metodu	63
6.6	Veri Toplama Aracı	63
6.7	Örnekleme	63
6.8	Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Değişkenler	64
6.9	Veri Analizi	65
6.10	Araştırmanın Bulguları	66
6.10.1	Tutarlılık Analizi	67
6.10.2	Katılımcıların Demografik Analizi	68
6.10.3	Katılımcıların Pozisyon Durumuna Göre Kurumsal İtibar, Liderlik Uygulamaları, Marka Çağrışımı ile Niyet ve Aidiyet Puan Ortalamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular	69
6.10.4	Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Kurumsal İtibar, Liderlik Uygulamaları, Marka Çağrışımı ile Niyet ve Aidiyet Puan Ortalamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular	72
6.10.5	Katılımcıların Demografik Özellikleri ile Kurumsal İtibar, Liderlik Uygulamaları, Marka Çağrışımı ile Niyet ve Aidiyet Puan Ortalamaları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	75
6.10.6	Katılımcıların Marka Çağrışımı Niyetler ve Aidiyet Puan Ortalamaları ile Kurumsal İtibar ve Alt Faktörleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	78
6.10.7	Katılımcıların Marka Çağrışımı Ölçeği Puan Ortalaması Niyetler ve Aidiyet Ölçeği Puan Ortalaması ile Liderlik Uygulamaları ve Alt Faktörlerine Göre İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bulgular	79

6.10.8	Katılımcıların Kurumsal İtibar Algısı Puan Ortalaması ile Liderlik Uygulaması Algısı Puan Ortalamaları Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular	81
6.11	Hipotezlerin Testlerinin Analizi.....	84
6.12	Sonuç.....	88
7.	KAYNAKÇA	92
8.	EKLER.....	99



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 4.1 Tüketici Temelli Marka Değeri Piramidi	46
Şekil 6.0 Araştırma Modeli.....	62
Şekil 6.1 Pozisyon Durumuna Göre Kurumsal İtibar Ölçeğine İlişkin Bulgular	71
Şekil 6.2 Pozisyon Durumuna Göre Liderlik Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Bulgular	71
Şekil 6.3 Pozisyon Durumuna Göre Marka Çağrışımı Ölçeğine İlişkin Bulgular	72
Şekil 6. 4 Pozisyon Durumuna Göre Niyetler ve Aidiyet Ölçeğine İlişkin Bulgular	72
Şekil 6.5 Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre, Kurumsal İtibar Ölçeğine Ait Bulgular.....	74
Şekil 6.6 Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre, Liderlik Uygulamaları Ölçeğine Ait Bulgular	74
Şekil 6.7 Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre, Marka Çağrışımı Ölçeğine Ait Bulgular	75
Şekil 6.8 Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre, Niyetler ve Aidiyet Ölçeğine Ait Bulgular	75

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1 İtibar Katsayısı (RQ) Ölçeğini Oluşturan 6 Boyut.	12
Tablo 2.2 Fombrun ve Gardberg'in Kurumsal İtibar Ölçeği	25
Tablo 3.1 Liderlik Tanımları.....	29
Tablo 3.2 Stogdill'in Liderlik Özellikleriyle İlgili Gruplandırma Özeti.....	33
Tablo 3.3 Likert'in Sistemi 4'lü Liderlik Modeli.	35
Tablo 3.4 Geleneksel ve Yeni Liderlik Yaklaşımları.....	37
Tablo 6.1 Ölçeklerin Tutarlılık Analizi.....	68
Tablo 6.2 Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	69
Tablo 6.3 Katılımcıların Pozisyon Durumuna Göre Kurumsal İtibar, Liderlik Uygulamaları, Marka Çağrışımı ile Niyetler ve Aidiyet Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	70
Tablo 6.4 Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Kurumsal İtibar, Liderlik Uygulamaları, Marka Çağrışımı ile Niyetler ve Aidiyet Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	74
Tablo 6.5 Katılımcıların Yaşı, Meslek/Öğrencilik Süresi, Kurumda Çalışma Süresi, Çalışılan Kurum Sayısı ile Kurumsal İtibar, Liderlik Uygulamaları, Marka Çağrışımı ile Niyet ve Aidiyet Ölçeklerine Ait Bulgular.....	76
Tablo 6.6 Marka Çağrışımı Niyetler ve Aidiyet Puan Ortalamaları ile Kurumsal İtibar ve Alt Faktörleri Puan Ortalamaları Arasındaki İlişki.....	79
Tablo 6.7 Marka Çağrışımı Ölçeği Puan Ortalaması ve Niyetler ve Aidiyet Ölçeği Puan Ortalaması ile Liderlik Uygulamaları ve Alt Faktörlerine Göre İlişkisi	80
Tablo 6.8 Kurumsal İtibar Algısı Puan Ortalaması ile Liderlik Uygulaması Algısı Puan Ortalamaları Arasındaki İlişki.....	82

SEMBOL LİSTESİ

TDK: Türk Dil Kurumu

YKB: Yönetim Kurulu Başkanı

CEO: Chief Executive Officer

FTSE: Financial Times Stock Exchange

ABD: Amerika Bileşik Devletleri

KİY: Kurumsal İtibar Yönetimi

CA: Cronbach Alpha

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

H: Hipotez

ÖNSÖZ

Kurumsal İtibar Sürecinde Liderliğin Marka Değerine Etkisini araştıran bu çalışma, Türkiye’de liderlik, marka değeri ve kurumsal itibar yönetimi konusundaki çalışmalara gereksinim duyulması sebebiyle yapılmıştır. Çalışmanın fikir aşamasından bitişine, gerçekleştirilme süresi boyunca yardımları ve destekleriyle her zaman yanımda olduğumu hissettiğim değerli hocam ve danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. İrem İnceoğlu başta olmak üzere, tezimin yazımı sırasındaki taleplerimin yanı sıra vermiş olduğu manevi desteklerinden dolayı Rektörümüz Sayın Prof. Dr. Mustafa Aydın’a, tezimin anket sürecinde desteğini eksik etmeyen Kadir Has Üniversitesi’nin öğrencilerine, akademik ve idari personeline şükranlarımı sunarım.

Ayrıca her zaman yanımda olduklarını hissettiğim ve hiçbir zaman, beni hiçbir konuda yalnız bırakmayan eşim Mehmetali Öztürk, annem ve babam başta olmak üzere sevgili aileme ve dostlarıma, gösterdikleri anlayışve ilgi için gönül dolusu teşekkür ederim.

1. GİRİŞ

Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler, 21. yüzyıl dünyasında yeni düşüncelerin, yeni kurum yapılarının ve yeni yönetim anlayışlarının büyüdüğü ve yeni bir form kazandığı bir zaman dilimini temsil etmektedir. Yeni dünya düzeninde kurumlar ve kurumların üst düzey yöneticisi olan lider/CEO'lar kurumun itibarının oluşması ve sürdürülebilirliği ile ilgili ciddi bir rekabet ile karşı karşıya kalmaktadır. Öyle ki kurumlar hızlı değişim, yenilik ve gelişmeler nedeniyle hiç beklemedikleri ve öngöremedikleri tehditler ve fırsatlarla yüz yüzedir. Bu durumda ortaya çıkan rekabet ortamı ile mücadele eden ve varlıklarını sürdürebilen kurumlar üstünlüğü elde etmiş ve paydaşlarının nezdinde saygın bir kurum olarak değer kazanmıştır.

Dolayısıyla, yaratmış olduğu değerle birlikte kurumun paydaşlarının düşünceleri kurumun itibarını tanımlamaktadır. Paydaşların kurum hakkındaki algısı, duygusal çekiciliği, mal ve hizmetleri, çalışma ortamı, vizyon ve liderliği, sosyal sorumluluk anlayışı ve finansal performansı ile ilgili değerlendirmeleri kurumsal itibarı oluşturur. Özellikle 2000'li yılların başları itibarıyla kurumsal itibar ve bu itibarı kazanmak kurumların çaba sarf ettiği önemli bir olgu haline gelmiştir. Ayrıca, itibar her yıl farklı kurumların birbirleri ile karşılaştırılmaları için kıstas olarak da kullanılmaktadır. Kurumların farklı ölçeklerle tespit ettikleri itibar araştırması, kamuoyunca en beğenilen şirketler sıralamasını da ortaya koymaktadır. Bu olgu, kurumsal itibar süreci ve marka değeri ilişkisini irdeleyen konulardan biridir.

Kurumlar için, değer yaratmak, saygın bir yer elde etmek ve sürdürülebilir olarak korumak üstünlük taşıyan unsurlardan birisidir. Özellikle günümüz rekabet koşulları ile birlikte etik davranışların da giderek öneminin arttığı göz önünde bulundurulursa, kurumların sadece finansal performanslarına bağlı olarak ekonomik getiri boyutunun arttırılmaya çalışılması yeterli olmamaktadır. Kurumların sosyal performansları ve çevresel değerlere verdikleri önem de paydaşları tarafından sorgulanmaktadır. Bu nedenle kurumlar hem hissedarlarını memnun etmeye çalışırken hem de paydaşlarının beklentilerine göre, gerekli konumlandırmaları yaparak bir değer ortaya koyarlar.

Kurumsal itibarı korumak amacıyla yapılan bütün davranışlar, yenilikler ve çabalar kolaylıkla zarar görebilmektedir. Bu durumda sadece kurumda ortaya çıkan krizler değil, ait olduğu ülkede yaşanan olaylar, krizler, liderlik davranışları ve paydaşların sergilemiş olduğu davranışlar önemli bir yere sahiptir.

Araştırmacılar liderlikle ilgili çalışmalarda bulunarak liderliğin doğasını tanımlamak için çaba sarf etmektedir. Özellikle de krize liderlik etme başlıca bir konudur. Liderlik kurumsal yapılarda kriz kavramı ile iç içe geçmiş şekilde ele alınmaktadır. Çünkü liderlik “ortak amaca ulaşmak için grubu etkileme ve ikna etme süreci”, kriz ise “kurumun hayati faaliyetlerini tehdit eden ve belirsizliği ile açıklanan, zaman baskısı ile hızlı karar gerektiren durum” olarak tanımlanmaktadır. Öte yandan kriz liderliğin kurumun üyelerini etkileyerek ansızın gelen olumsuz durumun üstesinden gelme ya da durumdan faydalanma olarak tanımlanacağı gibi, her an oluşabilecek olumsuz durumu kontrol altına alıp uygun bir şekilde değerlendirme ve düzeltme süreci olarak da tanımlanabilmektedir.

Bu nedenle yerel ve küresel bağlamda itibar yönetimi ve kurumsal itibara vermesi gereken önem olan durumu yaşamak, kabullenmek, geleneksel yönetim şekillerini kullanmaktan ziyade işi şansa bırakmadan bilinçli ve proaktif bir yönetim anlayışını vurgular. Bu açıdan baktığımızda kurumların en hayati kararlarını veren ve kamuoyuna karşı bütün sorumluluklara sahip olan kişi şüphesiz kurumların liderdir. Lider, kurumun kurumsal itibarından, marka değerinin oluşturulması, korunması, finans, insan kaynakları gibi birçok yapıdan sorumlu olan kişidir. Kurumun tüm icraatlarından sorumlu olmasının yanı sıra liderin en büyük sorumluluklarından birisi de kurumun itibarı ve marka değeri ile ilgili tüm süreçlerdir. Bu bağlamda baktığımızda günümüz CEO'larına gerek kendi itibarları gerekse kurum itibarını muhafaza etme konusunda ciddi sorumluluklar yüklenmektedir.

Kurumsal itibarın oluşması, yönetilmesi noktasında başrol oyuncusu olarak nitelendirilen liderler, çalıştıkları kurumların geleceği hakkında vizyon belirleyip, kurumun tüm yaşamını etkileyecek olan kurumsal itibar sürecindeki temel sorumluluğa kendilerini doğru bir biçimde konumlandırmaları gereklidir. Liderler, itibar yaratma konusunda kurumlarını mı yoksa kendilerini mi öne sürdükleri, üzerinde durulması gereken bir başka noktadır. Liderler yönetim anlayışı ve paydaş bakış açısında kendisini nasıl konumlandığı çok önemlidir. Çünkü bir liderin

kurumun itibarını maskeleyip, kendi itibarını ön plana taşıması kurumun faaliyet gösterdiği alanlarda geçici liderlik vasfı olarak nitelendirilmektedir.

Kurumsal itibar ve liderlik davranışları ve marka değeri arasında olumlu bir ilişki var mıdır? Sorusundan yola çıkarak bu duruma etki eden temel faktörler şöyle sıralanabilir:

Liderin kendi itibarı ve kurum itibarı söz konusu olduğunda, özellikle kurumun hayatını tehdit eden bir belirsizlik durumunda yani kriz dönemlerinde kurulacak denge, önemsenmesi gereken bir durumdur. Tam da bu noktada bir krize liderlik etmek son derece önemli, çünkü bunu başarabilen lider hem kendi kariyer hayatı ve itibarına hem de kurumun itibarına büyük katkıda bulunur.

Yukarıda bahsedilen durumlara geniş bir perspektiften bakıldığında kurumun marka değerine de ciddi katkı sağlamaktadır. Genel olarak marka değeri, bir mal ya da hizmet aracılığıyla bir kuruma ve de o kurumun marka değerini arttıran ya da azaltan, markaya, sembolüne, adına bağlı olarak müşterilerine sunulan değeri arttıran ya da azaltan bir durumdur. Literatürde marka değeri finansal ve tüketici odaklı olarak ikiye ayrılmaktadır. Kurumsal itibar ve liderlik davranışlarının marka değerine etkisi tüketici odaklı olarak ele alınabilir. Tüketici temelli marka değeri, finansal verileri bir kenara bırakıp sadece tüketicinin markayı kullanması sonucu neler hissettiği ve çağrıştırdığı, elde ettiği deneyim, sembolik ve fonksiyonel fayda olarak sayısal sonuçlara ulaşmadan etki eden değer olarak tanımlanabilir. Tüketici temelli marka değerinin özünde tüketicilere sunulan artı değerler, bilgisi, tepkisi, tercihi, tutumu kalite algısı ve marka bağlılığı gibi kavramlar öncelikli olarak göze çarpmaktadır.

Günümüzde sadece bir ürünün ve kurumun değil aynı zamanda kişilerin de marka olabildiği bir gerçektir. Aynı zamanda toplum tarafından benimsenmiş, örnek alınmış kişilerin de değer yaratması söz konusu. Artık kurumlarda faaliyet gösteren kişilerde markalaşmaya başlamış, gerek kurum imajı gerekse kendi imajları önem kazanmıştır. Markanın değer yaratma durumundan yola çıkarak liderliğin temelinde de olan değer yaratma, marka olma ve itibar yaratma konusuyla da ilişkilendirilebilir. Liderin faaliyet gösterdiği alanda, kendi değerlerinin farklılaşp kamuoyu tarafından benimsenmesi, örnek alınan bir lider olduğunun kanıtıdır. Marka değeri yaratan liderler sadece kendi yaşamlarının sorumluluğunu değil aynı zamanda çalıştığı

kurumunda sorumluluğunu üstlenmektedir. Kişisel markaları ve itibarları kurumun çıkarları doğrultusunda olumlu ya da olumsuz olarak değer görmektedir.

Kurumsal hayatta yönetim becerisi denilince akla gelen ilk kavram yöneticilikten ziyade liderlik edebilme durumudur. Bir lider duruma göre, faaliyet gösterdiği kurumun başında olabileceği gibi aynı anda en altta da olabilmelidir. Bu nedendir ki, kişisel markasını oluşturmaya çalışan bir lider hangi konumda olursa olsun liderlik vasfı ile sürekli gelişim ve öğrenmeye açık olmalıdır. Kurumsal itibar sürecinde liderin kendi markasını kurumun markasının önünde tutup sadece kendisi için çaba sarf etme durumu, kurumu zafiyete ve sürdürülebilirlikten ziyade kişiye bağlı bir yapıya dönüştürmektedir. Bu durum kısır bir döngüye sebep olmakla kalmayıp kurumun varlığı, itibarı ve marka değeri için tehdit olup, liderin ne kadar çok şeyden sorumlu olduğunun bir göstergesidir.

Artık kurumlar için geçerli olan bu koşullar ışığında özellikle de uluslararası faaliyet gösteren kurumlarda kurumsal itibar ve marka değeri hayati bir hale gelmiştir. Faaliyet gösterdikleri alanlarda beklentileri anlamak ve karşılamak için göstermiş oldukları çabalar çeşitlenmiş, göz önünde olmanın yarattığı beklenti ve güveni sürdürmek için gerekli özen ve çaba kurumun paydaşları ile iletişim kurma yöntemlerini çeşitlendirmiştir. Bu gereklilikten hareketle kurumlar itibarlarını ve marka değerlerini muhafaza etmek için yöneticiden çok lider kişileri yönetim sürecine dahil etmiştir.

Günümüzde yapılan birçok araştırma kurumun sözcülüğünü üstlenen liderler, kurumsal itibarın oluşması, marka değeri yaratması ve sürdürülebilir bir hal alma sürecinin neredeyse yarısının kendi imajları ve itibarları ile bağlantılı olduğunu göstermektedir. Bu nedenle kurumsal itibarın yönetilmesi, liderin görevi, kurumda bilinç düzeyini ve farkındalığı arttırmasının gerekliliği ve kurumsal itibarın elde edilmesi için tüm altyapıların doğru ve etik bir biçimde oluşturulması durumuna öncülük etmesi gerekliliğidir.

İnternetin tüm dünyayı saran bir ağ haline geldiği günümüzde, kurumlar dijital iletişim araçlarını kendilerini anlatmanın en uygun mecrası olarak görmeye başlamış ve lider ve paydaşlar arasındaki etkileşim temel olarak internet ortamına taşınmıştır. Bu durumun farkına varan kurumlar itibar katsayısını arttırmak için temel sözcü ve

içerik üreticisi olarak liderler konumlandırılmaya başlamıştır. Bu bağlamda liderler özellikle de sosyal medya üzerinde kurumlarını temsil etmeye başlamışlardır. Bu metodu, kuruma geleneksel biçimde yönetilen şirketlere kıyasla ciddi avantajlar sağlamakla kalmayıp, kurumun itibarı ve marka değerine katkı sağlamıştır. Ancak karşılıklı etkileşimin hızlı olduğu internet ortamında kurumların önüne “Kişi mi? Kurum mu?” ön planda olduğu sorusunun tekrar ortaya çıkışı yadsınamaz bir boyuta gelmiştir.

Bu çalışmanın amacı; kurumsal itibar sürecinde liderlik davranışlarının kurumsal itibar ve marka değerine etkisini kavramsal çerçevede incelemektir. Ayrıca, kurumsal itibarın liderlik üzerindeki etkileri de araştırılmıştır. Buradan yola çıkarak, araştırmanın örneklem kısmında Türkiye’de faaliyet gösteren vakıf üniversitelerinden birisi olan Kadir Has Üniversitesi’ndeki durumun nasıl olduğu irdelenecektir.

Çalışmanın teorik çerçevesi 5 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde öncelikle itibar kavramı, kurumsal itibar ve ilişki içinde olduğu kavramlar irdelenerek genel olarak kurumsal itibarın oluşum süreci ele alınmıştır. Daha sonra itibarın alt faktörlerinden yola çıkarak yönetim ve liderlik, güvenilirlik, sosyal sorumluluk, farkındalık kavramlarının üzerinde durularak araştırma kısmı desteklenecektir. Ayrıca kurumsal itibarın, farklı disiplinlerin nasıl ele aldığı da değerlendirilmiştir. İtibar kavramı, itibarın temel öğeleri, kurumsal itibar ve kurumsal itibar yönetimi üzerinde durularak literatüre yer verilmiştir.

İkinci bölümünde yönetim biliminin en eski konularından olan liderlik kavramı incelenerek kurumlardaki liderlik konusuna yer verilmiştir. Liderlik ile ilgili kavramsal açıklamalar yapılarak liderlik teorilerinin gelişimi, doğası ve kuramlarına değinilmiş olup, liderlik araştırmalarına yer verilmiştir. Aynı zamanda liderlik uygulamalarının alt faktörleri olan rol model olma, ortak vizyon oluşturma, gelişime önem verme, imkan tanıma, çalışanları cesaretlendirme, etkileşimci lider olma durumunun üzerinde durularak etkileşimci liderliğe geniş bir şekilde yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde marka ve marka değeri kavramları tanımlanarak, tüketici temelli marka değerinin özüne inilmiştir. Ayrıca, marka çağrışımı, niyet ve aidiyet

üzerinde durulmuş, kişilerin de markalaştığı konusundan yola çıkılarak bu durumun kurumsal itibar ile nasıl ilişkilendirildiği üzerinde durulmuştur.

Dördüncü bölümde kurumsal itibarın oluşma sürecinde liderliğin marka değeri üzerindeki etkisi üzerinde durulmuş olup, kurum liderinin kim olduğu, kurumsal itibar sürecinde liderliğin nasıl olması gerektiği, hangi tarz liderlerin kurumun marka değerini daha ileri boyuta götürebildiği, sahte liderlerin kurumsal itibara nasıl etki ettiği, özellikle kriz dönemlerinde kurumun liderinin nasıl bir sorumluluğunun olduğu, yeni medya çağında liderlerin kurumu ve kendilerini nasıl konumlandığı ile ilgili konular araştırılıp literatürden hareketle çıkarımlarda bulunulmuştur.

Araştırmanın son kısmında ise kurumsal itibar ve liderlik davranışlarının marka değeri üzerindeki rolüne yönelik bir araştırma ile araştırmanın uygulanması, değerlendirmesi ve etkilerine yönelik istatistik analiz yapılarak dört ölçekli bir araştırmaya yer verilmiştir.

2. İTİBAR VE KURUM İTİBARINA GENEL BİR BAKIŞ

2.1 Kavramsal Açıdan İtibar

Türk Dil Kurumu tarafından, değerli, saygı görme, güvenilir olma durumu, saygınlık, prestij şeklinde tanımlanan kavramsal açıdan itibar kavramı, kurumun, rakipleriyle karşılaştırıldığı zaman paydaşlarına karşı genel çekiciliğini tanımlayan, geçmiş ve hareketleriyle, gelecekte yapabileceklerinin algısal betimlemesidir (Ural 2005: 172).İtibar kavramsal olarak incelendiğinde kişi, kurum, kuruluş gibi birbirinden farklı parametrelerde farklı anlamlar içermektedir. Bu durum da itibar kavramının literatürde anlamsal olarak farklı ifade edilmesini açıklayabilir. Kelime anlamı olarak saygınlık, prestij sahibi olma, güvenilir olma anlamları çokça kullanılmakla birlikte genel olarak saygı ve güven olarak ifade edilebilir.

İtibar kavramı, işletme literatürü açısından değerlendirildiğinde itibarın değeri açısından kavramların üzerinde durulduğu görülmektedir. Çünkü kurumlar ne yapıldığı ve nasıl yapıldığı ile ilgilenen ve paydaşlarının deneyimlerine bağlı bir algı ile hareket eden çok yönlü bir bileşendir. Öyle ki, itibar kavramı kurumların finansal ve kurumsal gelişimini hızlandıran bir değerdir(Jackson 1997, akt Karaköse 2006: 7). İtibar kurumun ihtiyaç duyduğu gücü temsil eder. Aynı zamanda kriz dönemlerinde itibar, kurum ve paydaşları arasında tampon görevi üstlenmektedir. İtibar, kurumsal değerlerle kamuoyu değerleri arasındaki etkileşimden dolayı ortaya çıkmaktadır. Bu tanımların ortak noktası, itibarın örgüt için yarattığı farklı değerler olarak dikkat çekmektedir. Bu farklı değerlerin, toplumsal ve kurumsal değerler arasındaki anlamlı bir etkileşim olduğu vurgulanmaktadır (Sherman 1999: 111).

En genel tanımıyla itibar, bir kurumun iç ve dış paydaşları tarafından nasıl algılandığını gösteren soyut bir kavramdır. İtibar, herhangi bir şeyi tasarlamak, üretmek ve meydana getirmekle ilgili bir kavram değildir. İtibar, gerçeklik ile algılama arasındaki kaçınılmaz boşluğun doldurulması ile ilgilidir. Yani mevcut durumla insanların düşünce ve beklentileri arasında bir bağ kurmaktır(Westcott 2016).

2.2 İtibarın Temel Öğeleri

Kurumların öne çıkan ve itibar ile ilişkilendirilen iki ana kavramı vardır. Bunlar kimlik ve imajdır.

2.2.1 İmaj

İmaj kavramı birçok kuramcı, akademisyen ve yazar tarafından farklı bakış açıları ile tanımlanmıştır. İmaj biçimi, içeriği ve anlamı bir arada barındırır. İnsanoğlunun kendini sembollerle, işaretlerle, ifade etmeye başladığı günlerden bu yana imaj oluşturma ve yaratma çabası hep var olmuştur (Yazıcı1997: 8). İmaj bir olgunun kişiye çağrıştırdığı duygu ve düşünceler bütünüdür (Peltekoğlu1998: 287).

Zihninizde yarattığınız ve gelecekte olmasını en çok istediğiniz durumun, amaçlarınız ve değerleriniz tam olarak yerine geldiğinde neler olacağını resmidir. İmaj, gerçekleşmesi istenilen en son durumu gösterir. Yani belirsizliklerle dolu olumlu düşünme çabasından daha fazla bir şeydir (Blanchard1997: 3).

İmaj denildiği zaman sadece bir ürünün imajından değil bir kurumun hatta ülkenin imajından bahsedilmektedir. Bu yüzden imaj yaratma/oluşturma oldukça önemlidir (Akay 2006: 6).Bu bağlamda her liderin ve her kurumun bir imajı olabilir. İmaj hakkında belirli bir çaba harcansın ya da harcanmasın kişinin, kurumun veya bir ürün ile ilgili bir imajın engellenmesi söz konusu bile değildir. Sadece oluşan imajın pozitif olması için çalışmalar yapılabilir. İmaj oluştururken olumlu görüş yayan önderlere ciddi anlamda ihtiyaç vardır. Kişilerin bir kurum veya bir kişi hakkında olumlu düşüncelere sahip olması, dışarıdan nasıl algılandığıyla yani imajı ile ilgilidir.

Günümüzde imaj kavramı kişi ve kurumlar için göz ardı edilmeyecek bir rekabet ölçütü haline gelmiştir. Öyle ki kurumlar varlıklarını sürdürebilmeleri, paydaşları tarafından başarılı olarak değerlendirilmeleri için pozitif, güven duyulan ve saygı gösterilen bir imaja sahip olmalıdır.

2.2.2 Kimlik

Var olma, tanınma ve tanıma ihtiyacı, kimliği zorunlu olarak oluşturmuş, sosyolojinin, psikolojinin, antropolojinin ve siyasal bilim dallarının inceleme konusu olmuştur. Sosyal hayatta kişilerin herbirinin kendilerine ait birer benliği olduğu gibi kendilerine ait birer kimlikleri vardır. Kişilerin kimlikleri ait oldukları toplumlarda tanınmalarını sağlar.

Türk Dil Kurumu'na göre kimlik, “toplumsal bir varlık olarak insanın nasıl bir kimse olduğunu gösteren belirti, nitelik ve özelliklerin bütünü ve/veya herhangi bir nesneyi belirlemeye yarayan özelliklerin bütünü” olarak açıklamaktadır (2016). Bireylerin tanınmalarını sağlayan kimlik, sosyal bir varlık olarak bireyin veya bireylerin oluşturduğu sosyal bir grubun, temel özelliklerini, özgünlüğünü, diğerlerinden ayırt ediciliğini, kişiliğini; içsel ve görsel olarak betimleyen bilgiler bileşkesidir (Alison 2001: 74).

Yapılan tüm tanımlarda kimlik kavramının ait olduğu kişiye, şehre, ürüne, hizmete, kuruma ve eşyaya bir özellik, bir nitelik ve bir farklılık kattığı gerçektir. Bu farklılığı bir iletişim modeline çevirmek isteyen kurumlar varlıklarını sürdürebilmek, rakiplerinden ayırt edici özelliklere sahip olabilmek ve toplum tarafından kabul görebilmek için kuruma bir kimlik kazandırmanın gerekliliğini kavramışlardır (Çığırıcı 2013: 4).

Kimlik bir kişiyi ya da bir kurumu yansıtan, kendisine özgü özelliklerinin toplamıdır. Kurumsal bağlamda baktığımızda kimlik, kurumun çalışanları tarafından nasıl görüldüğü ve değerlendirildiği ile ilgili bir kavramdır.

Kurumsallaşma detaylı olarak incelendiğinde, çok uzun yıllarda oluşmuş ve ancak çok yavaş değişebilecek bir kültüre sahip, tutucu olmaktan öte, kendine has bir ekol oluşturmuş, enstitü düzeyinde bir oluşumu, bir yapıyı ifade ettiği görülür. Dolayısıyla kurumsallık bu özelliklere sahip olma durumunu, kurumsallaşma da bu özelliklere sahip olmaya doğru gitme sürecini anlatır (Ural 2006: 78). Kurum ise sosyolojik anlamda, toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş, prosedürleri belli sosyal ilişkiler düzenini ve topluluğunu ifade eder (Koçel 1999: 278).

Kurum kimliğinin ilk örnekleri aristokratların, kralların ve şehirlerin kullandıkları armalar, semboller ve orduların üniformaları olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu ilk örneklerdeki görsel kimliği belirginleştirmek amacıyla kullanılan sembollerin kullanılma amacı, ayırt edilebilmek, hatırlanabilmek ve ideolojiler veya hükümdarlığa aidiyeti ortaya koyabilmek için belli bir kimliğe sahip olma çabası olarak değerlendirilebilir (Okay 2008: 17).

Kurumsal Kimlik, görsel ifadelerin ötesinde, görsel olmayan ifadelerin de (toplumsal, ekonomik ve politik tutum) oluşturduğu bir bütündür. Kurumun kim olduğunu, ne olduğunu, çevrenin ve dünyanın nasıl görüldüğünü belirler.

2.3 Kurumsal İtibar

Küresel rekabet ortamında iş hayatı içerisinde ürün ve hizmetler ile rekabet etmenin ötesinde kurum itibarı duyu organlarımız ile algılayamadığımız soyut bir kavramla rekabet etmektedir. Bu nedenle kurumsal itibar kurumun finansal performansından ziyade pazar değeri olarak ne anlam ifade ettiğidir. Tamda bu noktada, kurumların kâr elde etmenin yanı sıra, rekabet ortamında kendisinin nasıl görüldüğü ve ne kadar sosyal bir kurum olduğu konusunda paydaşlarını ikna etme zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir.

2.3.1 Kurumsal İtibarın Tanımı ve Özellikleri

Günümüz rekabet ortamına ayak uydurmayı hedefleyen kurumlar, itibarın yönetilmesi ve sürdürülebilir olarak önem verilmesi gereken bir değer olduğunu fark etmişlerdir. Dolayısıyla, itibarı yönetebilmek için kurumların öncelikli olarak bir strateji oluşturup, plana bağlı kalarak strateji geliştirmeleri gerekmektedir. Ancak, Karaköse'nin dediği gibi bir kurumun itibarını yönetebilmek, temelde o kurumun iletişimini yönetmekten geçer (Karaköse 2007: 56). Bir kurumun hisselerinin değerli olması, o kurumda çalışma arzusu, güvenilirliği, ya da sürekli kârelde eden bir kurum olması günümüz pazar anlayışında yeterli değildir. Bilgiye çok hızlı bir şekilde ulaşabildiğimiz bilişim ve teknoloji çağında kurumların attığı her adım takip edilmekte ve iyi düşünülmeden yapılan bir eylemde tüketici ve paydaşlar kurumları

cezalandırmaktan kaçınmamaktadır. Öyle ki kurumsal itibar şansa bırakılmayacak kadar önemli bir olgu olduğunu Robert Bosch “insanların güvenini kaybetmektense, para kaybetmeyi tercih ederim” sözüyle ifade etmiştir. Kolay elde edilmeyen ve birçok bileşene dayalı bu olgunun tepe taklak olması ise pamuk ipliğine bağlıdır.

Kurumsal itibar kavramına literatürde birbirinden farklı tanımlar getirilmiştir. Bu durumun temel nedeni ise farklı çalışma alanlarındaki araştırmacıların bakış açıları ile ilgili olmasıdır. İletişimciler, yönetim bilimciler, sosyologlar, psikologlar, stratejistler, ekonomistler birbirlerinden tamamen farklı tanımlamalar yapmışlardır.

Kurumsal itibar, paydaşların yargı ve davranışlarının bütününde kurumun geçmişten geleceğe dair tüm eylemleri ile öngörülerine bağlı oluşan, kuruma ait algıların temsilinden kaynaklanan sonuçtur (Ruth ve York 2004: 19). Freund (2006)’a göre, kurumun çevresi paydaşları perspektifinde temellenir, sadece ekonomik varlığı değil aynı zamanda sosyolojik olarak da ekonomik olmayan verimliliğin sonucudur. Toplumca beğenilerek takdir edilmenin karşılığında, kurumun kendisinin oluşturduğu güvenin, toplam pazar değeri içindeki katkı payı olarak ifade edilmektedir (Kadıbeşegil 2006: 129). Yapılan bu tanımlardan yola çıkarak kurumsal itibarın farklı kavramsal yüzeylere sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Kurumsal itibar, paydaşların, kurum ile ilgili fikirlerinin, varsayımlarının toplamıdır. Kurumu çalışanlarının, müşterilerinin, yatırımcıların ve toplumunun genelinin kurumun ismine ilişkin oluşturdukları iyi veya kötü, zayıf veya güçlü gibi net duygusal tepkilerini ifade etmektedir (Fombrun 1996: 37). Bu nedenle sağlam bir itibarla çok geniş bir prestij elde edilebilir ve yükselen pazar fiyatlarına karşı çalışanların, müşterilerin, yatırımcıların kuruma karşı olumsuz tavır takınmaları engellenip doğabilecek krizler önlenebilir (Healy ve Griffin 2004: 33). Aslında kurumsal itibar, tıpkı, insanlarla kolektif yaşayan diğer canlılarda olduğu gibi kendisiyle herhangi bir şekilde etkileşimde bulunanları etkileyebilmektedir (Clardy 2005: 280).

Olumlu bir itibar hem soyut hem de somut yararlar sunar. İtibar, kurumun paydaşları için müşterilerden çalışanlara ve tüketici derneklerine kurum hakkında iyi hissetmeleri hususunda önemlidir (Doorley ve Garcia 2007, Akt. Smast ve Baybars Hawks 2014: 107).

Kurumsal itibar, küresel dünyada küçük bir kavram gibi kabul edilmekten öte günümüzde, “toplum ile kurumlar arasındaki güvenin simgelerine dönüşmüş eylemler bütünü” (Kadıbeşegil 2006: 30) olarak kabul görmektedir. Bu tanım ile bağlantılı olarak dünyanın tek bir pazar haline gelmesi içiçe girmesi, kurumların kendilerini daha geniş bir perspektiften görmeleri ve attıkları her adımın sadece yerel değil küresel olarak da ciddi sonuçlar doğuracağını ve güvenli olmayan paydaşlık ortamında rekabetin ve risklerin ciddi anlamda artmasıdır.

Tablo 2.1: İtibar Katsayısı (RQ) Ölçeğini Oluşturan 6 Boyutu

Duygusal Çekicilik Şirket hakkında olumlu duygulara sahip olmak.
Ürün ve Hizmetler Şirket ürün ve hizmetlerinin arkasında durmaktadır. Yenilikçi ürün ve servisler geliştirmektedir. Yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunar. Sunduğu ürün ve hizmetler verilen para için iyi bir değer yaratmaktadır.
Finansal Performans Şirket yüksek kârlılık göstermektedir. Düşük riskte bir yatırım olarak gözükmektedir. Gelecekteki büyüme için yüksek beklentileri olan bir şirket gibi gözükmektedir. Rakiplerinden daha yüksek performanslı olma eğilimi göstermektedir.
Vizyon ve Liderlik Kusursuz bir liderliğe sahiptir. Geleceği için net bir vizyonu vardır. Pazar olanaklarını görür ve bunlardan avantaj yaratır.
Çalışma Ortamı İyi yönetilmektedir. Bu şirkette çalışmak iyi bir fırsattır. İyi çalışanlara sahip olan bir şirket izlenimi vermektedir.

Sosyal Sorumluluk

İyi amaçları desteklemektedir.

Çevreye karşı duyarlı ve sorumlu bir şirkettir.

İnsanlarla olan ilişkilerinde yüksek standartlar yakalamıştır ve sürdürmektedir.

Kaynak: Fombrun, C. J. Gardberg, N. A. ve Sever, J. M. (2000). The Reputation Quotient Sm: A Multi Stakeholder Measure of Corporate Reputation, The Journal of Brand Management, 7(4), s.247.

Kurumsal itibar sadece etik ve sosyal sorumlulukla kazanılabilir bir şey değildir. Bu iki unsur itibarın önemli bileşenleri olmakla birlikte, finansal performans, toplumsal çevre, ürün ya da kurumsal liderlik, hizmetin kalitesi ve vizyon itibarı etkileyen diğer bileşenlerdir (Alsop 2004: 10).

Başka bir noktada, iletişimin tek taraflı olmaktan çıkması ve proaktif bir hal almasıdır. Öyle ki gelişen ve dönüşen teknolojik gelişmeler sayesinde medya kanalları önem kazanmış hatta 2000’li yıllardan itibaren yeni medya kavramı ve dijital iletişim kavramları konuşulup tartışılır hale gelmiştir. Daha kapsamlı olarak ifade etmek gerekirse medyanın ciddi önem kazanmasıyla birlikte kurumların iletişim faaliyetlerinde ve kurumsal itibarlarını yönetme konusunda medya ciddi bir rol üstlenmiştir. Medyanın etkisiyle kurumların sorumluluk bilinci artmış ve paydaşları karşısında şeffaf tavırlar sergiler hale gelmişlerdir. Günümüz iletişim anlayışında medya, diğer paydaş gruplarından farklı bir konuma sahiptir. Hatta kurum ile diğer paydaşlar arasında kamuoyunu bilgilendirme durumundan kaynaklı köprü vazifesi görmektedir. Kurumun kamuoyu ve paydaşları nezdindeki bilinirliği ve itibarını yükseltmesi ve sürdürülebilir bir hale sokması büyük önem arz etmektedir. Çünkü her türlü haber saniyeler içerisinde tüm dünyaya yayılmaktadır. İnternet ve medya, haberlerin yayılmasında ve geniş kitlelere ulaşmasında ana kaynak olmuştur. Kurumsal itibar açısından internet ve medyanın kontrol altına alınması kolay değildir. Özellikle yeni medya mecralarında sınırsız bilgi ve fikir paylaşımından dolayı kurumlar için bu kanalların çok fazla üzerinde durulması gereken bir alan olduğu ortaya çıkmıştır.

Dünyanın önde gelen iş dünyası dergisi olan ve her yıl en değerli şirket sıralamasını yayınlayan Fortune dergisinin 2015 rakamlarına göre dünya piyasasında en değerli ilk üç şirketi:265.344 milyar dolar ile Wal-Mart Stores’dur. 356.549 milyar

dolar ile Exxon Mobil, 197.381 milyar dolar ile Chevron'dur. Aynı dergi tarafından hazırlanan en çok beğenilen şirketler sıralamasında 2015 yılının ilk dört şirketi sırasıyla: Apple, Google, Berkshire Hathaway ve Amazon.com olmuştur (Fortune 2015). Bu sıralama açık şekilde göstermektedir ki maddi değeri çok yüksek olan şirketler en itibar gören, toplum tarafından benimsenen ve paydaşları tarafından takdir edilen şirketler değildir. Günümüz koşullarında şirketlerin sahip olduğu marka, imaj, kimlik, güven ve tecrübe gibi kavramlarının kurumsal itibara katkısı büyüktür.

Kurumsal itibar ile ilgili yapmış olduğumuz kavramsal tanımlar ve örnekler doğrultusunda kurumsal itibarı, kurumun geçmiş, bugün ve gelecekte üstlendiği misyona yönelik izlenen yol, kendi paydaşlarının edindikleri izlenimlerden oluşan güven ve bu güvenin kurumun bünyesinde olumlu şeyleri ortaya koyan azımsanmayacak etkilere sahip kırılğan bir yapı olarak tanımlayabiliriz. Kurumsal itibarın rekabet unsuru olmasının temel nedeni kurum kültürü, vizyonu, liderlik vasfı, yani kurum kimliği ile ilgili olmasıdır.

2.3.2 Kurumsal İtibarın Temel Paydaşlar Üzerindeki Etkileri

Kurum itibarı çok yönlü bir bileşendir ve bu bileşenler, paydaşların deneyimlerinin bir tarihidir (Fombrun 1998: 327). Bu durum paydaşların kurum ile kurmuş olduğu beğeniye, içeriğe, iletişime, kalite anlayışına ve bunların geniş çaplı etkilerine bağlıdır. Bütün kavramsal tanımlardan yola çıkarak kurumsal itibarın anahtar özelliği paydaş yönetiminin etkin ilişkileri olarak yorumlanabilir. Farklı beklentilere sahip paydaşlar kurumu farklı ölçeklere göre değerlendirirler. Paydaşlar nezdinde sağlanan itibar kurumlar için oldukça önem arz etmektedir. Kurumun bakış açısının gelişmesi, pazarda kendisine uygun bir yer elde etmesi ve rekabetçi ortamda kendini muhafaza etmesinde de paydaşların desteği son derece önemlidir. Bu sebeple kurumsal itibar bileşenlerinin hangi sosyal paydaşlar tarafından nasıl algılandığını ortaya çıkarmak, kurumsal itibar yönetimi için halkla ilişkiler uygulamacılarına vazgeçilmez bir koşul sağlamaktadır (Şatır ve Sümer 2006: 51).

Kurum itibarı Fombrun'un analizine göre toplam 7 paydaş grubu ile başarılı ilişkiler kurmasına bağlıdır. Bunlar, müşteriler, çalışanlar, yatırımcılar, rakipler, yerel toplum, hükümet ve toplumun büyük kesimidir (1996: 59). Bu araştırmada ise

kurumların birincil paydaşı olan müşteriler, çalışanlar ve yatırımcıların gözüyle kurumsal itibarın bileşenleri incelenecek olup, önem derecelerinin ne olduğu ve kurumsal itibarı ne şekilde etkilediği araştırılacaktır.

2.3.2.1 Çalışanlar

Günümüzde itibarın değişkenlerinden birisi olarak, çalışan faktörü önem kazanmaktadır. Kurumun verimliliğini belirleyen faktörlerden birisi de kurumun çalışan paydaşlarıdır. Bir kurumun çalışanları dendiğinde en alt kademesinden, kurumun CEO'suna kadar olan tüm personel kastedilmektedir.

Öyle ki sadece kurumda çalışan personel değil aynı zamanda o çalışanların aileleri de kurumsal itibar sürecinde önemli rol oynamaktadır. Çünkü kurumu benimseyip motive olan çalışan ve çalışan yakınları sayesinde kurumun itibar katsayısı her geçen gün artacaktır. Çalışanların kurum ve iş ortamında sergiledikleri olumlu tutum ve davranışları, müşterilere kaliteli hizmet vermelerini ve çalıştıkları kurumla ilgili olumlu söylemlerde bulunmalarını sağlayacaktır. Fakat çalışanlar kuruma olan saygısını, inancını yitirmiş ise, kurum da itibar bağlamında zedelenecektir.

Bir kurum çalışan memnuniyeti gerçekleştirmeden müşteri memnuniyetini gerçekleştiremez. Kurumsal itibar sürecinin her aşamasında kurumlar çalışanların desteğine ve katılımına ihtiyaç duymaktadırlar. İtibarın, kurumu bütün olarak kapsayan bir kavram olması, kurumsal başarının bir anahtarı olan çalışanların etkin çabalarını zorunlu kılacaktır. Şöyle ki itibar uzun yıllar süren çalışmaların bir sonucudur ve bu süreçte çalışanların her yaptığı kurumsal itibarın gücüne ya da güçsüzlüğüne etki etmektedir. Bu nedenle kurumlar itibar kazanmak için çalışanlara kurumsal itibar sürecindeki rollerini anlatmalı ve çalışan desteğini kazanmalıdır (Gümüş ve Öküz 2016: 2668).

Kurumda hâlihazırda çalışanlardan ziyade ileride kurumda yer alabilecek potansiyel çalışanlar da vardır. Yeni insanların kurumdaki çalışma hayatına katılması, kuruma farklı bakış açısı getirecek, bu da beraberinde karşılıklı fikir gelişimini

sağlayarak, kurumun performansını pozitif yönde etkisi altına alacaktır (Stanley 1984: 82).

İyi bir itibara sahip olan bir kurumda çalışmak ya da başarılı bir takımın oyuncusu olmak insan davranışını güdüler. Bu bağlamda, işletmenin kamuda algılanan olumlu bir itibara sahip olması çalışanların davranışlarını etkiler. Bu etkilemede rol oynayan temel mekanizma, işletmenin kamuda algılanan sosyal pozisyonu ve bu pozisyonun kişiye ün olarak yansımasıdır (Çekmecelioğlu ve Dinçel 2014: 83).

Kurumsal itibarı muhafaza etmek için kurumların sadece ürün ve hizmet kalitesi değil, aynı zamanda çalışanların da kalitesi ve yetenekleri önemlidir. Çalışanın itibar etmesi kurum itibarının temelini oluşturur. Bu yüzden çalışanların aidiyetini sağlamak ve onları mutlu etmek önemlidir. Aksi takdirde çalışanların söyledikleri ya da diğer paydaşları, özellikle müşterileri etkisi altına almaktadır. Olumsuz olabilecek her söylem kurumun itibarını zora sokacak hasarlara sebep olabilir.

2.3.2.2 Müşteriler

Günümüzde müşterileri satın alma sürecinde ikna etmek için farklı tekniklere ihtiyaç duyulmaktadır. Öyle ki müşterilerin akıllarına, cüzdanlarına hatta duygularına ulaşmanın tek yolu etkili iletişimdir. Müşteri ilişkileri, kurumun itibar hedeflerine ulaşması için üzerinde sıkı bir şekilde çalışması gereken bir yapıdır.

Kurumlar, müşterilerin beklentilerinin neler olduğunu, bu beklentilerinin ne kadarlık bir kısmını karşılayabildiklerini bilmek ve müşterilerin memnun olmadığı noktaları belirleyip, tatmin düzeylerini artırmak zorundadır (Altıntaş 2006: 48). Küreselleşme ve rekabet ortamı, tamamen üreticinin sahip olduğu gücün yönünü, bu ürünleri satın alan müşterilere doğru kaydırmıştır.

Kurumsal itibara sahip olmayı hedefleyen kurumlar, kaliteli hizmet anlayışını, müşteri ilişkilerini benimsemekle mümkün kılacaktır. Müşteriler, saygı duydukları kurumların, az bilinen rakiplerine kıyasla, üretmiş oldukları ürünlerinde kalite ve

güvenilirlik beklerler; kurumların, ürün ve hizmetleri hakkında verdikleri söylemlerin gerçeği yansıtmasını, yani güvenilir olmasını beklerler. (Fombrun 1996: 62). Örneğin bir tüketici itibarı yüksek bir kurumdan aldığı ilk hizmetin iyi mi kötü mü olduğu konusunda kararsız kalsa bile, kurumun itibarından dolayı hizmetin kalitesini de iyi olarak algılamaktadır (Fombrun 1996: 59). Bu bağlamda hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetini artırma çalışmaları kısa ve uzun vadede kurumun itibarına olumlu etki etmektedir.

Müşteri merkezli kurumların itibarı, müşteriyi daha az önemseyen kurumlara göre çok daha yüksek olmaktadır. Bu kurumlar müşterileriyle empati kurmakta, onların ihtiyaçlarını anlamakta ve bu ihtiyaçları tam olarak ve zamanında karşılayabilmek için çaba sarf etmektedir. İtibarlı kurumlar müşterilerine her zaman onların yanında oldukları izlenimini vermektedir (Namal 2010: 39).

Günümüzde kurumların temel misyonu değer yaratmaktır. Ürün, hizmet kalitesini yaratmış olduğu değerle ölçülür hale gelmiştir. Müşterilerine, topluma, çevreye faydalı olan kurumlar için finansal kâr, itibarlı olmanın bir sonucudur. Para kazanmak amaçtan ziyade araç, sadece kurumun varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan bir hedef haline gelmiştir. Bu bilinç son yıllarda birçok kurum tarafından kabul görmüştür, özellikle kurumsal sosyal sorumluluk alanında yoğunlaşmıştır. Buda demek oluyor ki “sadece siz değil, bizim için yaşamış olduğunuz çevre, toplumsal sorunlar ve ihtiyaçlar da önemli” mesajını müşterilere verilmektedir. Örneğin; endüstriyel üretim yapan şirketlerin birçoğunun Küresel İlkeler Sözleşmesini imzalaması, çevreye ve topluma duyarlı davrandıklarının göstergesidir.

2.3.2.3 Yatırımcılar

Paydaş gruplarından birisi olan yatırımcılar da kurumun sadece finansal performansının sonucunda değerlendirilmemelidir. Özellikle son yıllarda kurumun itibarı ve yatırımcı arasında doğru orantı vardır. Güçlü kurumsal itibara sahip kurumlar daha fazla yatırımcı çekmektedir. Yatırımcılar için itibarı yüksek kuruluşlar bir güvencedir. Finansal risklerin minimize edilmesi bağlamında kurumsal yatırımcıların en önem verdiği konular arasında kurumsal itibar bulunmaktadır (Kadıbeşgil2008: 133). Yatırımcıların etkin itibara sahip kuruluşlarla buluşarak

finansal bir güç oluşturması, kuruluşların var olan itibarlarını diğer paydaşlarının gözünde de sürdürüebilmeleri açısından önemlidir (Üçok 2008: 23).

Yatırımcılara göre ise hissedar değeri yaratmak bir kurumun itibarının en önemli değişkenlerinden biridir (%56). Ancak bazı görüşlere göre ise, kurumun finansal performansı, itibarı oluşturan en önemli faktör değildir. Kurumun alışanlara davranış ve tutumu, ürün ve hizmetlerinin kalitesi daha önemli bir faktördür. Őirketlerde meydana gelen birçok finansal vakaya rağmen, %77 oranında bir kitle finansal sağlığın bir kurumun itibarını belirlemede en önemli faktör olmadığını düşünmektedir. Özellikle tüketiciler nezdinde daha da az bir önem taşımaktadır. Tüketicinin finansal performansı %67 oranında, %81 oranında tüketici güvenilirliğin ve %90 oranında tüketici ise, müşteri odaklılığı ve ürün-hizmet kalitesinin kurumun itibarını etkileyen önemli faktörler olduğunu belirtmiştir (Livingston 2002: 10-11, Sakman 2003:124).

Paydaşlarının güvenini kazanan, topluma faydalı politikaları benimseyen kurumlar iyi itibar yaratır. Bu itibarın özünde iyi olması yatırımcılarında ilgisini ve dikkatini eker; çünkü hisse yatırımı yapacak olan yatırımcılar için itibar unsuru önemli unsurdur. Bu yüzdendir ki Apple, Google, Amazon.com gibi şirketler Fortune'un En Beğenilen Şirketler Listesi'nde yatırım yapmak için en cazip şirketler olarak yer almaktadır.

2.4 Kurumsal İtibar Yönetimi

Kurumlar kaliteli ürün üretebilmek, kaliteli hizmet sunabilmek ve seslerini duyurmak amacından ziyade; kendilerini güvence altına alabilmek maksadıyla itibara önem vermiştir. Kişilerin olduğu gibi kurumlarda itibarının önemli olduğu anlaşılmış ve bu itibarı kurumsal bağlamda korumak için önemli noktalar saptanmıştır. Kurumsal itibar yönetimi, çevremizde, müşterilerimizde, toplumun genelinde nasıl algılanmakta olduğumuzu ve şirketimizin hangi özellikleriyle tanınmak istediğini içeren ve bu iki başlıkla ilgili faaliyetlerin yürütülmesi temeline dayanan bir yönetim disiplindir (Kadıbeşegil 2006: 174, Akt. Akmehmet 2006: 61).

Kurumların günümüzdeki temel sorunlarından birisi kurumsal itibar yönetimidir. Bu problem, rekabet ortamının aktif olduğu pazarlarda, hizmet verilen tüm paydaşlar için karar mekanizmasının ve liderlerin kurum itibarını oluşturmaları gerekliliğidir. Kurumsal itibar yönetiminde tutarlılık, kalıcılık, bütünsellik ve sürdürülebilirlik vardır.

Paydaşların beklentilerini anlatan, kurumsal olarak kendisini konumlandıran, almak istediği rolü önceden belirleyen kurumların önünde kurumsal itibarla ilgili sonu gelmeyecek olan bir süreç başlamaktadır. Bu sürecin en başında yapılması gereken şey tutarlı bütünsel ve sürdürülebilir olarak ortak paydada buluşmaktır. Dolayısıyla, paydaşların uzun dönemde kuruma ilişkin toplam değerlendirmeleridir (Gotsi ve Wilson 2001, Akt Gümüş ve Öküz 2009: 4).

Kurumsal itibar bir süreç olarak ele alındığında, öncelikle kurumun yönetim kurulu ve liderinin benimsemesi ve sonrasında kurumun kültürü haline gelip tüm paydaşları etkilemesi durumudur.

Hall (1992) tarafından İngiliz şirketlerinin CEO'ları ile bir araştırma gerçekleştirilmiş ve katılımcılara kurumlarının başarısındaki en önemli soyut değer sorulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre kurumların sahip olduğu (13 soyut değer içinde) en önemli soyut değer itibardır. 2003 yılında İngiltere'de yapılan başka bir araştırmada ise FTSE (Financial Times Stock Exchange) üyesi en büyük 500 işletmenin CEO, yönetim kurulu başkanı ve üyelerinden oluşan yöneticileri, işletmelerin değerlendirilmesinde kurumsal itibarın, finansal performans, ürün ve hizmet kalitesi gibi kriterler kadar önemli olduğunu belirtmiştir (UK: Big Increase, Akt. Gümüş ve Öküz 2009: 2).

2.4.1 Kurumsal İtibarın Bileşenleri

Birçok araştırmacı kurumsal itibarın bileşenlerini farklı kategorilerde ele almışlardır. Günümüzde ise İtibar Enstitüsü'nün kullanmakta olduğu RepTrak modelinden faydalanmaya başlanmıştır. Bu bileşenler, kurumsal itibarın pozitif ve negatif yönlerini tespit eder ve paydaşların ne düşündüğünü ortaya çıkarmada büyük

kolaylık sağlar. Bu bölümde RapTrak modelini oluşturan 7 itibar bileşeni ele alınacaktır.

2.4.1.1 Ürün ve Hizmetler

İyi bir itibara sahip olmak, paydaşlara sunulan ürün ve hizmetin kalitesi ile doğru orantıya sahiptir. Her kurum müşteri portföyünü arttırmak için kalitesini ve ürün yelpazesini geliştirme çabasındadır. Müşteri ucuz ve kaliteli ürün talep etmekte ve ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Aksi bir durum olmayıp müşterinin beklentileri karşılandığı sürece tatmini hatırlayacak, hizmeti ve ürünü tekrardan tercih edecektir. Dolayısıyla kurum hakkında olumlu düşüncelere sahip olup kurumun itibarını yükselteceklerdir. Bu süreçte sunulan hizmetin kalitesi rekabet edilebilirliğin kilit belirleyicisi olarak görülmektedir. Hizmet kalitesi, kurumların kendi değerlerinden farklılaşmasına ve rekabet avantajı kazanmasına yardım etmektedir (Ghobadin vd,1998: 42, Akt. Öküz ve Gümüş 2009: 105).

2.4.1.2 Yenilikçilik

İletişim teknolojilerinin gelişmesi, rekabet ortamının artmasıyla birlikte bilginin aktif olarak sürekli dolaştığı, ürün ve hizmetlerin birbirine benzemesiyle maddiyattan öte duygusal değerler ortaya çıktığı günümüz koşullarında yenilikçilik kurumsal itibarın bileşenlerinden birisidir.

Günümüzde düşünsel beceriler ve yaratıcılığın önem kazandığı bilgi çağına uyumda, temel rekabet üstünlüğü veya stratejik üstünlük elde etmenin yolu yenilikçilikten ve özgün bilgi üretmekten geçmektedir. Yenilikçiliğin kuruma sağlayacağı temel yarar, ürün ve hizmetlerinin rakiplerinden ayrı konumlandırılmasıdır.

Yenilik, sadece yeni teknoloji ürün ya da rekabet edilebilir hizmet anlayışından ziyade var olan ürünlerin faydalarını arttırmak, daha verimli hale getirmek, çevre dostu olmasını sağlamak da yenilikçi anlayışın birer sonucudur.

Dolayısıyla yenilikçilik dediğimiz kavram hiçbir zaman bitmeyecek sürekli gelişime ve geliştirilmeye açık yönetim anlayışından tutun, değer yaratma, yeni yönetim anlayışlarının geliştirilmesi gibi yönetsel anlayışı da beraberinde getirir.

2.4.1.3 Çalışma Ortamı

Kurumsal itibar sürecinde itibar kazanmayı sağlayan bileşenlerden biriside çalışma ortamı ve çalışanların memnuniyetidir. Çalışanların memnuniyet düzeyleri hizmet kalitesini de ortaya koyan bir durumdur. Diğer bir deyişle, insanlar düşündükleri faydaları aldıklarında memnun olmaktadır (Gruning 1997: 23). Çalışan tatmini; kalite, müşteri bağlılığı ve verimlilikte en önemli harekete geçiricilerden biridir (Matzler vd. 2004: 1179, Akt. Öküz ve Gümüş 2009: 105).

Olumlu çalışan tutumları, kurumun yeni çalışanları çekme kabiliyetini arttırmaktadır. Çünkü mevcut çalışanlar kurumun çalışma ortamının kalitesini doğrulamaktadır. Çalışan çabaları ve kalitesi ile olumlu çalışan tutumları müşteriler tarafından gözlemlenebilmektedir (Öküz ve Gümüş 2009: 111).

Kurumsal itibarı yüksek olan bir kurumda, itibar bileşenlerinden olan çalışma ortamı olarak kurum iyi yönetilir, çalışmak için tavsiye edilen bir kurumdur ve bu durum iyi çalışanlarının var olduğu anlamına gelmektedir.

2.4.1.4 Sosyal Sorumluluk

Kurumsal itibar bir organizasyonun en önemli ve en değerli sermayesidir. İtibarı olmayan organizasyonun ayakta durabilmesi düşünülemez (Kadıbeşegil 2006: 131). Sosyal sorumluluk aslında kurum adına uzun vadeli, maddi olmayan bir yatırım olarak görülebilir. Kurumsal sosyal sorumluluğun markasal stratejiyle bu kadar yaklaşmasının temel nedenlerinden birisi de değişen tüketici beklentileridir. Değişen tüketici beklentileri için “itibar”, sahip olunan en değerli varlık haline gelmeye başlamıştır. Bu yüzden günümüzde itibar ve güven kavramları çok fazla değer görmektedir. Kurumlar itibar kazanmak için kim olduklarını ortaya koymakta, dönemin koşullarına göre kendisini sorumluluk sahibi olarak konumlandırmaktadır.

2.4.1.5 Liderlik

Liderlik bir amaca doğru insanları peşinden sürükleyen (Sabuncuoğlu ve Tüz 2013: 215), liderlik sürecinde insanları etkileyebilen, motive edebilen ve yönlendirebilen güce sahip bir kişiyi ifade etmektedir. (Şahin 1997: 658). Liderler kurumsal yapı, strateji ve faaliyetleri öncelikli olarak dizayn edenlerdir. Kurum liderinin itibarı, kurumsal itibarın ve başarının ayrılmaz bir parçasıdır. Diğer farklılıklarla benzer şekilde lider itibarı içinde çaba gösterilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. Lider itibarının anahtar öğeleri; kurum yönetiminde güvenilirlik, doğruluk ve iç paydaşlarla etkili iletişim olarak sıralanmaktadır (Gümüş ve Öküz 2009: 117).

Kurumların en üst kademesinde yer alan ve kurumların geleceğini belirleyen liderler için kendi itibarları ve kurumun itibarı yaşamsal önem niteliğindedir. Liderler kurumun en çok görünen yüzüdür. Basın tarafında açıklama yapabilen, gelecek sorulara pratik ve etkileyici bir şekilde cevap verebilen, tavrı ve duruşuyla kurumun algılanmasına destek olan önemli bir etkidir.

Yüksek derecede itibar gören bir lider kurumun paydaşları tarafından dümen görevi üstlenmektedir; kurumun yüksek kaliteli çalışanları çekebilme yeteneğini artırmakta, tedarikçiler gözünde konumunu yükseltmekte ve kurumun ihtiyacı olan kaynaklara daha kolay erişebilmesini sağlamaktadır (Wade vd. 2006, Akt. Gümüş ve Öküz 2009: 117).

ABD’de yapılan bir araştırmada katılımcıların %80’i CEO itibarının, kurum itibarının bütünselini etkilediği söylenmiştir (Brujns 2006, Akt. Gümüş ve Öküz 2009: 117). İletişim danışmanlığı şirketi Burson-Marsteller’in yaptığı diğer bir araştırmada, CEO itibarının kurum itibarı ile güçlü bir bağlantısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İtibarın zarara uğramasına ilişkin hazırlanmış raporlarda CEO’nun oynadığı rolün açığa çıktığı görülmektedir. Örneğin Coca Cola CEO’su Iwester (Corderiro ve Schwlback 2000, Gümüş ve Öküz 2009: 117) kurumun algılanmak istediği ile uyumlu olmayan yönetim tarzı ve kurumun hisse değerlerindeki düşüş nedeniyle konumunu kaybetmiştir. Benzer şekilde Compact CEO’su Pfeiffer de kültür ve vizyon yönünde hazırlanmayan strateji nedeniyle kurumdan ayrılmak zorunda kalmıştır (Brujns 2006, Akt. Gümüş ve Öküz 2009: 117).

2.4.1.6 Finansal Performans

Finansal performans, bir kurumun kârlılık, yatırım amacıyla risk alabilme ve rekabet edebilme yeteneğini anlatmaktadır. Kurumların hedeflerine ulaşamamalarının nedenlerinden birisi, teknik ve fiziksel donanım açısından yetersizliktir, yani kaynak yetersizliğidir. Ekonomik olarak yapısını güçlendiren kurumlar küresel piyasada diğerlerine oranla daha fazla itibara sahip olacaklar, dolayısıyla bu da başarıyı beraberinde getirecektir (Jackson 1997 Akt. Karaköse 2006: 103).

2.4.1.7 Duygusal Cazibe

Kurumun paydaşlarından ürün ve hizmetlerinin arasında duygusal bir bağ bulunmaktadır. Duygusal cazibe, işletmeden ne kadar hoşlanıldığı ve işletmeye ne kadar saygı duyulduğu ile ilgilidir. Ürünler ve hizmetler, kalitesi, yenik ve değer algısı ile işletmenin ürünlerine ve hizmetlerine duyulan güven ile ilgilidir (Bekiş vd. 2013: 20).

2.4.2 Kurumsal İtibarın Ölçülmesi

Kurumsal itibar kurumların davranışlarının beğenilmesi, saygınlığının, güvenilirliğinin derecesi açısından değerlendirilebilmektedir. Ölçümlerinin sağlayacağı fayda, şirketin kurumsal performansını doğrudan etkileyen itibarla ilgili birçok ölçüt doğrultusunda ne durumda olduğu ile ilgili bilgi elde edilmesidir. Böylece insan kaynaklarından müşteri memnuniyeti yönetimine, sosyal sorumluluktan finansal performansa kadar birçok konuda bilgi temin edilecektir. Ayrıca bu bilgilerin toplumun hangi kesimlerinde ve nasıl şekilleneceği de açıkça görülecektir. Mevcut durum ile algılamalar kurumun farklılaşması için fırsatlar sunacaktır (Kadıbeşegil, 2006: 101).

Kurumsal itibarın başarılı bir biçimde yönetilebilmesi için her şeyden önce ölçülebilmesi gerekmektedir. Bu alanda yapılan pek çok çalışma olmasına rağmen uluslararası çapta tam olarak geçerlilik kazanmış bir kurumsal itibar ölçeği ortaya konamaması üzerine 1999 yılında Charles J. Fombrun ve Naomi A. Gardberg

önderliğindeki araştırma grubu küresel bir kurumsal itibar ölçeği geliştirmek üzere harekete geçmiştir. Burada ilk dikkat edilen noktaysa, geliştirilecek olan ölçeğin kültürden arındırılmış olması, bir başka ifadeyle ölçeğin maddelerinin uygulanacağı tüm ülke ve kültürlerde aynı unsurları ifade etmesinin gerekliliği olmuştur. Bunun içinde, geliştirilen ölçekteki ifadeler kültürlerarası geçerliliğe sahip psikoloji, pazarlama ve yönetim literatüründen seçilmiştir. Daha sonra, geliştirilen bu ölçek, aralarında ABD, Almanya, Hollanda ve İtalya'nın da bulunduğu 11 ülkede tesadüfî yöntemle seçilen örneklemelere uygulanmış ve bu öncü uygulamayla ölçeğin geçerliliği ve de güvenilirliği sağlanmıştır (Fombrun ve Gardberg 2002: 303).

Yine aynı ekip tarafından kurumsal itibarın operasyonel tanımlarına ulaşabilmek için yapılan çalışmada, itibar ölçümünde öncü olan, alanda büyük ölçüde geçerlilik gören ve sonuçları 1984'ten bu yana Fortune Dergisi'nde de yayınlanan "The Most Admired Companies" (ABD'nin En Beğenilen Kuruluşları) çalışması araştırmacılar tarafından öncelikli olarak incelenmiştir. Fortune Dergisi'nin araştırmaları baz alınarak hazırlanan Financial Times, Asian Business ve Manager Magazine gibi yayınlardaki çalışmalar da araştırmacılar tarafından incelenmiş ve sonuçta kültürlerarası geçerliliğe sahip 27 maddelik bir ölçeğe ulaşılmıştır. Daha sonra kurumsal itibarla ilgili literatür incelenmiş ve araştırmacılar tarafından ölçeğin 5 maddesinde değişiklik yapılarak 28 maddelik nihai ölçeğe ulaşılmıştır (Fombrun ve Gardberg 2002).

Tablo 2.2: Fombrun ve Gardberg'in Kurumsal İtibar Ölçeği

1. Ürün ve hizmetleri hakkında bilgi sahibiyim.
2. Son zamanlarda kurum hakkında hiçbir şey görmedim ve duymadım.
3. Kurumun finansal performansı ile ilgili çok şey biliyorum.
4. Bu kurumda çalışan birçok kişiyi tanıyorum.
5. Bu kurum iyi yönetilen bir kurumdur.
6. Bu kurum yetenekli çalışanlara sahiptir.
7. Bu kurum genel anlamda yetersiz ve verimsizdir.
8. Bu kurum zeki ve yetenekli CEO'lar tarafından yönetilmektedir.
9. Bu kurum ürün ve hizmetlerinin kalitesi yüksektir.
10. Bu kurum yenilikçi bir kurumdur.
11. Bu kurum ürün ve hizmetlerini fiyatlandırırken dürüst davranmamıştır.
12. Bu kurum tüketiciye değer katmaktadır.
13. Bu kurumun güçlü kaynakları vardır.
14. Bu kurum çok güçlüdür.
15. Bu kurum alanında lider bir kurumdur.
16. Bu kurum zayıf bir kurumdur.
17. Bu kurum farklı özelliklere sahip değildir.
18. Bu kurum çalışma biçimiyle diğerlerinden ayrılmaktadır.
19. Bu kurumu gerçekten iyi tanıyorum.
20. Bu kurum ile ilgili olumlu duygulara sahibim.
21. Bu kurumun açıklamalarına genellikle inanırım.
22. Bildiğim kadarıyla, bu kurum sözünde hiçbir zaman durmaz.
23. Bu kuruma güvenirim.
24. Bu kurum açıklamalarında dürüştür.
25. Bu kurum çalışanlarını önemseyen bir kurumdur.
26. Bu kurum içinde bulunduğu topluluklara katkı sağlayan bir kurumdur.
27. Bu kurum müşterilerinin ve çalışanlarının güvenliğini önemsemez.
28. Bu kurum çevresel sorumluluklarının farkındadır

2.4.3 Kurumsal İtibarın Sürdürülebilirliği

Kurumsal sürdürülebilirlik, kurumların uzun vadeli değer yaratmak amacıyla, ekonomik, çevresel ve sosyal faktörlerin kurumsal yönetim ilkeleri ile birlikte şirket faaliyetlerine ve karar mekanizmalarına uyarlanması ve bu konulardan kaynaklanabilecek risklerin yönetilmesidir. Şirketlerin en değerli varlıklarından olan itibar, kriz durumlarında şirketi koruyan bir kalkan görevi üstlenmektedir (İtibar Enstitüsü 2016).

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

Kurumsal İtibar sürecinde kurumun izlediği bütün yol ve metotlar kaydedilmektedir. Geçmişten geleceğe kurumsal itibarın sürdürülebilirliği kurumun kendi davranışları merkezinde kamuoyunda yarattığı güven hissini şekillenmesiyle oluşmaktadır (Akahmet 2006: 77). Dolayısıyla kurumlar sorumluluklarını eksiksiz yerine getirmeye gayret gösterip itibarlarını sürdürebilir bir iş mantığı çerçevesinde devam ettirmeye çalışmaktadır.

3. KURUMSAL YAPILARDA LİDERLİK

Kurumsal yapılarda liderlik, uzun yıllardır incelenen, temel konulardan biri olmuştur. Kurumlar sahip oldukları gücü ve ulaşmak istedikleri amaçları uygulama aşamasında liderlere ciddi misyonlar yüklemiştir. Özellikle günümüz küresel dünyasında liderlik kurumların başarısını ve itibarını sağlamada önem kazanmıştır. Bu bağlamda rekabet koşulları dikkate alındığında liderlik sadece insan idare etmekten ziyade vizyon sahibi olabilme, mevcut koşulları iyi analiz edebilme ve ileri görüşlü olabilme, sadece ulusal değil uluslararası platformlarda da kurumlarını temsil edebilme yetkinlikleriyle de ilişkilidir.

Lider, bir kurumun çıkarlarını gözeterek gerekli inisiyatifi üzerine alan, yönetim süreçlerinde gerekli altyapıyı öngörülü olarak oluşturan, kriz dönemlerinde problem çözebilme gibi yetkinlikleri olan ve aynı zamanda çalışanları ve paydaşları gözünde belli bir yere sahip olan kişi olarak tanımlanabilir. Bu bölümde geçmişten günümüze liderlik kavramı üzerinde durulup, liderlik türleri üzerine literatür taramasına yer verilmiştir.

3.1 Liderlik Kavramı

Liderlik, tarih öncesi ve sonrası dönemlerin destan, mit ve efsanelerinde, özellikle Mısır hiyerogliflerinde, Platon'un Devlet'inde, Homeros'un İlayda'sında, Gılgamış Destanı'nda, Machiavelli'nin Hükümdar'ında işlenmiştir (Bass 1990:5). Platon'un öğrencisi Aristoteles ise adalet, ılımlılık, sağgörü ve dayanıklılığı liderliğin dört vasfı olarak belirler (Adair 2005: 29-30). Liderlik, yönetim ve örgütsel davranış konuları arasında da, üzerinde en fazla araştırma yapılan kavramlardan biridir (Yukl 1989: 89). Öyle ki, liderlik yönetim biliminin içerisinde teorik olarak ciddi bir yere sahiptir ve her geçen gün literatürdeki yeri yenilenmektedir. Öyleki 20. yüzyılda liderlik, yönetim alanında yoğun bilimsel çalışmaların yapıldığı baş konulardan biri olmuştur. Bu yüzyılda değişik alanlarda hem teorisyenler hem de uygulayıcılar liderliği çözümlmek için yoğun çabalar sarf etmişlerdir. Sonuçta liderlik alan yazınına yaklaşık 5.000'den fazla çalışma, 350'den fazla da tanım kazandırılmıştır

(Erçetin 2000: 4). Buna rağmen, henüz tam olarak anlaşıldığı ve çerçevesinin çizildiğini söylemek mümkün değildir.

Tablo 3.1: Liderlik Tanımları

Yıl	Liderlik Tanımları
1902	Liderlik sosyal hareketlerin özeğinde olabilmektedir. (C.H. Cooley)
1906	Liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır. (E.F.Mumford)
1911	Liderlik, tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir. (F.W. Blackmar)
1921	Liderlik, en az çatışma en güçlü işbirliği ile insanların başarıya ulaştırma yeteneğidir. (E.L. Munson)
1924	Liderlik grubun işbirliğine özel bir anlam verebilmektedir. (F.S. Chapin)
1927	Liderlik, grup üyelerinin gereksinimlerini ve isteklerinin fark ederek; enerjilerini bu gereksinimleri ve istekleri karşılamaya yöneltmektir. (L.L Bernard)
1930	Liderlik hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmektir. (C.E. Kilbourne)
1935	Liderlik hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmektir. (C.E. Kilbourne)
1939	Liderlik, amaçların gerçekleştirilmesi için moral birliğini sağlamak ve sürdürmektir. (T.R Phillips)
1942	Liderlik insanları zihinsel, fiziksel duygusal olarak etkileyebilme sanatıdır. (N.Copeland)
1948	Liderlik, grup üyeleri ile onların gereksinimlerini karşılayacak tüm araçları kontrol altında tutan kişi arasındaki işlevsel bir ilişkidir. (I.Knickerbocker)
1950	Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için uygun grubu etkileme sürecidir. (R.M. Stogdill)
1955	Liderlik, ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir. (H. Koontz & C.O'Donnell)
1960	Liderlik, grup amaçlarını gönüllü olarak gerçekleştirmek için insanları etkileme eylemidir. (G.Terry)
1968	Liderlik yetki kullanarak, karar alabilmektir. (R.Dubin)
1978	Liderlik, örgüt üyelerinin örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır. (D.Kaatz & R.L Khan)
1986	Liderlik, değerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklindedir. (R.R Krausz)
1990	Liderlik, sezgisel ve analitik düşüncüyü tümüyle kullanarak yaratıcı olmaktır. (C. Norris)
1994	Liderlik, farklı durumlarda davranışlara farklı anlamlar yükleyebilmektir. (R. Heifetz)
1997	Liderlik, tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası sarf etme için insanları etkileme sürecidir. (K. Gallagher ve Diğerleri)

Kaynak: Erçetin, Ş. (2000: 4-11), *Liderlik Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayınevi.

3.1.1 Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklılıklar

Liderliğin günlük yaşamda belli bir pozisyon olarak tanımlanması ve yönetici ile benzer biçimde ifade edilmesi de kavram karmaşıklığına yol açmaktadır. Hâlbuki lider ve yönetici birbirlerine yakın anlamlar içeren kavramlar olsa da, aynı anlama gelen sözcükler değildir. Yöneticiler, başka insanlar tarafından buldukları pozisyona getirilmiş, başkaları için çalışan, önceden belirli amaçlara ulaşmaya yönelik çaba gösteren, işlerin planlanarak uygulanmasını sağlayan ve onları denetleyen kişilerdir. Ödül ile cezaya dayanan yaptırımları vardır (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998: 181). Liderlik ise, yöneticilerde olduğu gibi bir pozisyon değil, bir süreçtir.

Herkesine yönelik olan ve örgüt içindeki her kademede ulaşılma imkânı olan, gözlenip anlaşılabilen, öğrenilebilen bir tür yetenekler ve uygulamalar dizisidir (Kauzes1999:40). Bu iki kavram arasındaki farklılık, herbirinin kendine özgü işler ve karakteristik uğraşlarının olmasıdır (Kotter 1999: 46). Zaleznik (1992), yöneticiler ve liderlerin motivasyon, kişilik, düşünce ve aksiyon yönleriyle birbirlerinden farklı insanlar olduklarını vurgulamıştır. Bu iki kavramın işlevleri üzerinde yoğunlaşan Bennis (1989), yöneticileri tanımlarken işlevlerin sürdürülmesi için nasıl, ne zaman sorularını soran, işleri doğru yapan insan veya insan grubu olarak ifade ederken; liderleri ise yapıyı geliştiren, değiştiren ve niçin sorularını soran, doğru işler yapan insan veya insan grubu olarak tanımlamıştır. Organizasyon yapılarının başkalaşması, güçlendirme uygulamaları, grup bazında organizasyon ve kazanılmış otorite gibi kavramlar esas itibarıyla pozisyona dayanan formal otoriteyi kullanan yönetici yerine lider kavramını ön plana çıkarmıştır (Koçel 1999: 45).

3.1.2 Liderlik Özellikleri

İki ya da daha çok kişinin olduğu gruplarda mutlaka liderliği üstlenen birisi vardır. Sosyal, ekonomik ve politik ortamın hızla gelişmesi ve yeni dünya düzeni dediğimiz teknolojik gelişmelerin ve iletişim teknolojilerinin daha aktifleştiği günümüz koşullarında liderlere daha fazla gereksinim duyulmaktadır.

Bir liderde bulunması gereken özellikleri ana hatlarıyla cesaret, irade gücü, dünyadaki değişimlere ayak uydurabilecek düşünme esnekliği, bilgi ve deneyim, amaca ve göreve bağlılık ve bütünlüğü sağlayabilme olarak sıralanabilir. (Giderler 2005: 50). Liderin sahip olduğu bir kısım özellikler dolayısı ile ortaya çıktığını ifade etmektedir. Bu özellikler (Erdoğan1997: 332):

- Lider takip edilen kişidir. Takip edilmesi zorunluluktan değil, çoğunluğun kendi isteğinden kaynaklanmaktadır.
- Lider ile takipçileri arasında duygusal bağ vardır. Lider takipçilerini memnun etmek durumundadır.
- Lider, grubun ihtiyaçlarını öncelikle ele alır.
- Lider, içinde bulunduğu durumda gücü kendisinde bulur ve bu güçle hedeflere ulaşmaya çalışır.
- Lider çoğunlukla biçimsel olmayan yetkilerle biçimsel olmayan tarzda hareket eder.

Bu özelliklerin yanı sıra lider ve yöneticinin, lider özelliklerine sahip olması arzu edilen bir durumdur. Ancak her yönetici, lider özelliklerine sahip olmayabilir (Erdoğan 1997: 332). Bu liderlik tanımlarından farklı olarak Zanger Miller'ın yapmış olduğu 450 kurum ve 2000 kişiyi kapsayan liderlik araştırmasına göre:

- Bir vizyonu benimsemek ve çalışanlarıyla paylaşmak,
- Değişikliğe açık olmak ve yeni projeleri yönetebilmek,
- Müşteri gereksinimlerine yönelik çalışmak,
- İnsanlarla bireysel olarak ilgilenmek,
- Ekipleri ve grupları desteklemek,
- Bilgiyi paylaşmak,
- Sorun çözmek ve karar vermek,
- İşlerin akışını ve projeleri yönetmek,
- Teknik beceri sergilemek,
- Zamanı ve kaynakları doğru yönetmek,
- Sorumluluk alabilmek,
- Beklenenin üstünde inisiyatif kullanmak,
- Duygularına hakim olabilmek,

- Profesyonel ahlaka sahip olabilmek,
- Merhametli ve güvenilir olmak.

Belirlenen bu 17 liderlik özelliği, genel müdürden amire kadar her düzeydeki liderleri kapsamaktadır.

Genel olarak liderlik kavramını tanımladığımızda, bir amacı gerçekleştirmeye yönelik insanları etkilemesi, davranış ve alışkanlıklarını değiştirmesi süreci olarak tanımlayabiliriz. Lider ise bu etkileme sürecini başaran kişi ya da kişiler olarak tanımlanabilir. Liderlikteki etkinlik ve başarının ls, liderin davranışlarının etkisiyle izleyicileri başarıya ulaştıracak aktivitelere yönelmesi ya da onların bireysel isteklerini kurumun amaç ve politikalarına göre ynlendirebilmesidir (Bannis 1984:5). Bu açıdan bakıldığında liderlik kavramındaki asıl amaç lider olan kişinin kurumun politikalarıyla çalışanlar ve paydaşlar arasında uyumu sağlayabilmektir.

3.2 Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzları

Liderlik ile ilgili konularda, literatürde birçok araştırmacının çeşitli saha araştırmaları yaptığı, çeşitli teorilerin ve yaklaşımların geliştirildiği görülmektedir. Bu bölümde liderlik yaklaşımlarına ve liderlik tarzlarına yer verilecektir. Liderlik oluşumunda ve analizinde geçerli olan yaklaşımlar lider markasıyla ilişkilendirilerek açıklanacaktır.

3.2.1 zellikler Kuramı Açısından Liderlik

Tarihsel süreç içinde “zellik Yaklaşımları” kapsamındaki çalışmaların ilkinin Thomas Carlyle (1795-1881) tarafından yapıldığı söylenbilir. Carlyle, özünde bazı kişilerin lider olarak doğdukları ve insanlık tarihini etkiledikleri savının yer aldığı “*The Great Man in History*” kavramını tartışmaya açmıştır. Bu sav, 1800’l yıllarda gelişen, sosyal, politik olaylar nedeniyle en uygun olanın yaşamını sürdürebileceği düşüncesini içeren felsefi yaklaşımların etkisiyle desteklenmiştir (Erçetin 2000: 27-28). Liderliği zellikler kuramı çerçevesinde inceleyen araştırmacıların başında ise Ralph Stogdill gelmektedir. Stogdill liderlik özelliklerini çeşitli psikolojik testler

aracılığıyla sınınamış; liderin diğer insanlardan farklı bazı özellikler taşıdığını ancak bu özelliklerin bir insanı doğrudan lider yapmaya yetmeyeceği sonucuna ulaşılmıştır. Özellikler kuramının liderliği açıklamada tek başına yetersiz kalması ise araştırmacıları alanda başka arayışlara itecektir. Ancak karizmatik ve dönüştürücü liderlik modelleri gibi lider özelliklerine dayalı modellerin gündeme gelmesi ile 1980'lerden itibaren özellikler kuramı çerçevesindeki çalışmaların tekrar arttığı söylenilebilir (Şahin 2012: 145-146, Akt. Can, Aşan ve Aydın 2006: 297). Liderlik süreci sadece lider boyutu ile incelenmiş, bunun sonucunda da grup içerisinde lider özelliklerinin daha fazlasına sahip olanların lider olamayışlarına bir açıklama getirilememiştir (Koçel 2005: 589).

Tablo 3.2: Stogdill'in Liderlik Özellikleri ile İlgili Gruplandırmasının Özeti

Fiziksel Özellikler	Sosyal Geçmiş	Zekâ	Kişilik	İşle ilgili Özellikler	Sosyal Özellikler
Yaş	Eğitim	Yargılama	Bağımsızlık	Başarı gereksinimi	Denetleme yeteneği
Kilo	Devingenlik	Kararlılık	Kendine güven	Başlatıcılar Sorumluluk gereksinimleri	İşbirliği eğilimi
Boy	Sosyal Statü		Zorbalık		Dürüstlük
Görünüm		Etkili konuşma	Saldırganlık	İnsanlara ilgi	Güç gereksinimi
				Sonuçlara ilgi	
				Güvenlik gereksinimi	

Kaynak: Erçetin, Ş. (2000: 28), *Liderlik Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayınevi.

Sonuç olarak liderin özellikleri yaklaşımı teorik olarak liderin duygusal, sosyal ve entelektüel vb. gibi kişilik özellikleri ve fiziksel özellikleri ile tanımlamaya çalışılmıştır. Öyleki fiziksel olarak yaş, boy, kilo, yakışıklılık ya da güzellik ön plandayken; kişisel özellik olarak hitabet yeteneği, zekâ, güven verme, kendine güven vb. gibi konuların önemi üzerinde durulmuştur.

3.2.2 Davranışsal Kuramlar Açısından Liderlik

Davranışsal yaklaşımlar içinde yer alan çalışmalar özellikle liderin davranışları, davranışların bir uzantısı olarak liderlik biçimleri ve bunların grup üzerindeki etkileri üzerinde durulmuştur.

Liderin benimsediği liderlik davranışı, kurumun işleyişi veya toplumun genel gidişatını yakından etkilediği gibi yaşanan gelişme ve değişimlere uyum sağlamada en önemli etkindir. Gruptaki etkileşimin düzeyi ve özelliği ise, liderin liderlik davranışının temel ipuçlarından biridir. Bu durum, liderin kişisel özellikleriyle yakından ilgilidir. Liderler, sahip oldukları kişilik özelliklerini davranışlarına yansıtmaktadır. Söz konusu süreçte, liderin zihinsel özelliklerinin, aldığı eğitimin, yetiştirme tarzının, geçmiş tecrübe ve ilişkilerinin ve kişisel eğilimlerinin etkili olduğunu göz ardı edilmemelidir. Böylelikle liderin kişisel özelliklerinin, liderin etkili olup olmamasında nasıl bir davranış türü göstereceğinin belirlenmesinde önemli bir kıstas olacaktır. Çünkü lider, değişik durumlar ve etkiler karşısında kendi kişiliğine göre farklı tutum, davranış ve tepkilerde bulunur (Parlak 1997: 117). Bütün bu çalışmaların birleştiği ortak nokta, liderlik davranışının işe veya göreve dönük olma ve kişiye yönelik olma gibi iki boyutunun olmasıdır (Paksoy 2002: 367).

Bu çerçevede yapılan çalışmalarda, davranışsal yaklaşımın içinde en çok bilinen Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi'nin yapmış olduğu araştırmalardır.

3.2.2.1 Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

Ohio Liderlik araştırmaları 1950'li yıllarda gerçekleştirilen araştırmalarda liderlerde görülen belli basit davranış kalıplarının ortaya çıkartılması için başlangıçta dokuz grup sınıflandırarak yaklaşık 1800'e yakın lider davranışını, çalışmaların sonunda yapıyı kurma ve anlayış gösterme olarak bağımsız iki boyutta anlamlandırmışlardır (Erçetin 2000: 23). Daha sonra bu sayı 150'ye indirilmiştir. Çeşitli grup liderleri üzerinde yapılan araştırmalar, liderlerin zamanını bireysel ve kişilerarası ilişkilerde ne şekilde kullandığı, sorumluluk ve otorite düzeyi konuları üzerinde yoğunlaşmıştır (Zel 2001: 102).

Bu teoride girişimcilik ruhu fazla olan lider, işi etkili bir biçimde organize etmekte, grup üyeleri arasında ilişkilerin olumlu olmasına dikkat etmekte, haberleşmeyi kolaylaştırmakta ve işte başarı gösterme olasılığı artmaktadır. Kişiyi dikkate alan liderler ise, üyelerle arkadaşça ilişkiler kurmakta, onlara samimi ve dostça yaklaşmakta, bireylerde saygı ve güven oluşturmaktadır (Eren 2004: 438).

3.2.2.2 Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Michigan Üniversitesi'nde yapılan çalışmalar davranışsal yaklaşıma önemli katkılar sağlamış olup Likert öncülüğünde gerçekleşmiştir. Likert'in çalışmalarının amacı çalışanların performansını artırmak ve aynı zamanda kurum hedeflerine ulaşmak için nasıl yönetilmeleri gerektiğini belirlemektir (Kottler 1988: 68). Liderler ve izleyiciler, yöneticiler ve astlarla yapılan görüşmelere dayalı olarak elde edilen verilerin analizi sonucu, iş ve birey merkezli olmak üzere iki temel liderlik davranışı tanımlanmıştır. İş merkezli davranış, liderin ya da yöneticinin dikkati daha çok, izleyenlerin ya da astların yaptığı işe, işin başarılı olmasına yoğunlaşmıştır İş merkezli liderin temel amacının çalışanlar üzerinde baskı kurarak verimliliği artırmak, çalışan merkezli liderin ise çalışanların duygularını anlamaya ve onlara değer vererek olumlu bir çalışma ortamı yaratmak olduğu ifade edilmiştir (Keçecioğlu 2003: 162). Birey merkezli davranış ise lider ya da yönetici, izleyenler ya da astlarıyla “insan” olarak ilgilenir. Onların gereksinimlerini kişisel gelişimlerinin, refahlarını sağlayacak davranışları tercih eder (Erçetin 2000: 34).

Tablo 3.3: Likert'in Sistem 4 Liderlik Modeli

Önderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsöver Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
Astlara olan güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamen serbest hisseder.
Üstün astlarla olan ilişkisi	İş ile ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

Kaynak: (Güney 2000: 526-531).

3.2.3 Durumsal Kuramlar Açısından Liderlik

Durumsal yaklaşımlar kapsamında değerlendirilebilecek çalışmalar, etkili liderliğin, izleyenlerin, liderin özelliklerinin, liderlik biçiminin, liderin içinde bulunduğu durumun bir fonksiyonu olduğu görüşünü içermektedir (Erçetin 2000: 36). Bu değişkenler liderlik davranışlarını belirleyen temel faktörler olduğu gibi birbirlerini de etkilemektedir.

Liderlik sürecinin oluştuğu koşullara ağırlık veren duyumsallık yaklaşımlarının genel varsayımı, farklı koşulların farklı liderlik tarzlarını gerektirdiğidir (Koçel 2001: 476).

Liderlik, liderin özelliklerinden çok onun yaptığı faaliyetlerin ve bunların sonuçlarının grup tarafından kabullenilmesi ve beğenilmesiyle ortaya çıkar ve sürekli

olur. Kuşkusuz liderlerin kişisel özellikleri onun faaliyetlerini etkileyecektir. Ancak liderin faaliyetlerini etkileyen ve biçimlendiren diğer bazı durumsal faktörleri de gözden uzak tutmamak gerekmektedir. İşte liderin faaliyet ve davranışlarını etkileyen diğer husus: Grubu oluşturan ve lideri takip eden üyeler, amaçların gerçekleştirileceği çevrenin özellikleridir. (Eren 2015: 445).

3.3 Liderlikte Yeni Paradigmalar ve Yorumlar

Liderlik kavramının günümüz dünyasında önemli ve popüler olması, sürekli gelişmesi çok doğaldır. Liderlikteki özellikler iki kısımda incelenebilir: Liderlik kişiye bağımlıdır ve liderlik davranışa bağlıdır (Keçecioğlu 1998: 23). Bu incelemede liderlik alanında yeni gelişmeler ve değişimler ele alınacaktır.

Tablo 3.3: Geleneksel ve Yeni Liderlik Yaklaşımları

Geleneksel Liderlik	Yeni Liderlik
Lider Özellikleri ve Davranışları Büyük adam Liderlik davranışları Lider ödüllendirmesi ve cezalandırması	Karizmatik Liderler House karizmatik yaklaşımı Conger ve Kanungo'nun karizmatik yaklaşımı
Lider Koşulsallığı Fiedlerin koşulsallık teorisi Hause amaç- yol teorisi Her şey ve Blanchard'ın koşulsal lider teorisi Kerr ve Jemier'in liderlik teorisine ikame	Dönüştürücü Liderler Bass'ın dönüştürücü yaklaşımı Vizyon ve değişim düşüncesiyle çalışmanın ilişkilendirilmesi

Kaynak: Keçecioğlu, T. (1998: 48). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul, Kalder.

3.3.1 Transformasyonel Liderlik

Düşünce kaynağı Buns'ın çalışmalarını temel alan "Dönüşümcü Liderlik Kuramı" Bass tarafınca tartışılmaya sunulmuştur. Kuramda liderin onu gözlemleyenler üzerindeki etkisi üstünde durulmuştur (Erçetin 2000: 58). Transformasyonel lider izleyicilerin inançlarını, gereksinimlerini, değer yargılarını değiştiren kişidir (Koçel 2007: 441). Dönüşümcü lideri izleyen kimseler, izledikleri kişilere güvenir, inanır ve hem aidiyet hisseder hem saygı duyarlar. Bunlar (Erçetin 200: 58):

- **Karizma:** Liderkimsenin, güçlü etkiler bırakarak onu izleyenleri etkileyebilme sürecine verilen addır.
- **Entelektüel Uyarım:** Kişilerin problemleri daha fazla ayırt edebilmelerini, farklı, yeni bir dünya bakışıyla sorunları görebilmelerini sağlamak için lideri izleyenleri etkileyebilme sürecidir.
- **Bireye Saygı:** Lideri izleyenleri onların bilgi, yetenek ve tecrübelerini geliştirerek destekte bulunma, onları özendirme sürecidir. Daha sonra Bass ve Avolio kuramı yeniden gözden geçirerek bu üç davranışsal öğeye esinlendirme olarak dördüncü öğeyi katmıştır.
- **Esinlendirme:** Bir vizyon oluşturmak, bu vizyonu ileriye taşımak, izleyicilerin uğraşlarına semboller kullanarak odaklanma ve uygun davranışlar için örnek olma ve oluşturma sürecine verilen isimdir.

Yüzyıllar boyunca liderler, izleyicilerin inançlarında, algılarında, değerlerinde ve davranışlarında köklü değişimler yaratma konusunda olağanüstü başarı göstermişlerdir. Bugün de sürekli değişen dinamik bir çevrede varlıklarını sürdürmek için değişmek ve yeniden yapılanmak zorunda olan kurumlar, köklü değişimlere öncülük edebilecek liderlere ihtiyaç duymaktadır (Özalp ve Öcal 2000: 209). Trasformasyonel liderlik terimi yönetim ve örgütsel davranışliteratüründe yaygın olarak kullanılmasına rağmen, anlamı konusunda genel bir tanıma ulaşmak güçtür. Burns, trasformasyonel liderliği, liderin ve izleyicilerin motivasyon konularında birbirlerini destekledikleri süreç olarak tanımlamaktadır (Zel 2001: 155). Trasformasyonel liderler astlarını veya izleyicileri, onları tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenleri artırarak onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler (Eren 2015: 465).

Reform ve yenilik başlatan kimselere trasformasyonel lider adı verilmektedir. Örneğin; bireysel bilgisayarlar konusunda devrim yaratmış olan Apple şirketinin sahibi ve yöneticisi olan Steve Jobs, değişimci ve yenilikçi bir kimlik sahibi olan trasformasyonel liderin en iyi örneklerinden birisidir. Devletler açısından baktığımızda trasformasyonel liderlerin sayısı oldukça fazladır. Bunların arasında modern Türk Devleti'nin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk ülkenin makus talihi ile ilgili yapmış olduğu reformlar sayesinde gerçekleştirmiştir (Eren 2015: 465).

3.3.2 Karizmatik Liderlik

Karizma kavramının ilk kez literatürde kullanılması ve araştırmaya başlanması Bürokrasi Model'nin kurucusu olan Max Weber tarafından gerçekleştirilmiştir. Sonrasında Conger ve Kanungo, Kets Vires, Abse ve Ullman, House, Downton ve Maxwell de karizmatik liderlik konusunda çalışmalar yapmıştır. Karizma çekiciliği ifade etmektedir (Koçel 1998: 233). Karizma, liderlere itaat etmeye, şartsız güvenmeye yarayan gizemli bir çekimi ifade etmektedir (Ergeneli 2006: 233). Karizma liderin bireyin kendisiyle alakalı bir özelliktir. Karizmatik liderlerin kendilerine güveni tamdır, kendi görüşlerine inanırlar ve insanları etkilemek isterler (Kırel 1998: 197). Karizmatik liderlik, paydaşları etkileyen güçleri bulunan ve liderliğin değişik türleri arasında gözlemlenen çok çeşitli alt başlıkları olan kompleks bir sosyal olgudur.

Karizmatik liderlik birden fazla olgu bir araya gelerek oluşturulmaktadır. Liderin bu süreçte çevresel koşullar ve genel durum içerisinde uyum halinde olması beklenilmektedir. Beklenen karizmatik etkileri gösterebilmeleri için değerlerine uygun gönüllü itaat eden ve bağlılık duyan bir kitlenin oluşması gerekmektedir. Karizmatik lider, sahip olduğu karizmatik algı yaratan özellikler ile diğerlerini, kendi istedikleri çerçevesinde davranmaya teşvik edebilen kişidir. Karizmatik lider kendisini izleyen kişileri yüksek performansla yönlendiren kişidir (Koçel 2007: 462). Ayrıca, karizmatik liderler bir amaca sahip olmak mecburiyetindedir ve radikallikleri, yenilikleri benimsemeli, hazırda bulunan düzene meydan okuyabilmeli ve en önemlisi, gelecek için bir vizyona sahip olmalıdır (Hatipoğlu 1996: 96-97).

Karizmatik Liderlik ve dönüşümcü liderliği birlikte ele alan Gordon, her iki liderlik sürecinde bir yandan liderlerin izleyenleri esinlendirmek amacıyla karizma kullandıklarını belirtirken; öte yandan, karizmatik liderlik kavramını işlevsel ve kavramsal olarak tanımlamanın güçlüğüne vurgulamıştır (Erçetin 2000: 63).

4. MARKA DEĞERİ

4.1 Marka

Amerikan Pazarlama Derneği'nce marka, kişilerin söz konusu olan ürünlerini sembol, isim, tasarım kullanarak ürünlerini pazardaki benzerlerinden ayırabilmek için kullandıkları farklı bileşimlerin tümüdür. (Kırdar 2004: 234).

556 sayılı Kanun 5. maddesinde marka tanımı, bir girişimin mal veya hizmetlerini bir başka girişimin mal veya hizmetlerinden ayırmasını sağlaması şartıyla, kişilerin isimleri dahil, özellikle kelimeler, şekiller, harfler, sayılar, malların şekilleri veya ambalajları gibi çizimle görülebilen veya benzer bir şekilde anlatılabilen, baskı yoluyla yayınlanabilen ve arttırılabilen her türlü sembolleri içerir.

Marka, malların ve hizmetlerin belirlenmesi ve bunların rakip firmalardan farklı şekillerde sunabilmesi adına yararı olan sembol ve/veya isimdir. Bu sayede bir marka, müşterisini ürünün kaynağına yönlendirir ve hem müşteriye hem de bu ürünü üreten firmayı, benzer ürünlere girişen rakiplerden korur (Aaker 2007: 25). Marka yalnızca bir satıcının ya da satıcılar kitlesinin mal veya sunumlarının rakiplerinden farklılaşmasını sağlayan ve onların mal ve sunumlarını tanımlayan isim, terim, sembol, tasarım veya bunların bileşiminin tümüdür (Kotler ve Armstrong). Marka, müşterinin hayalindeki imajların ve tecrübelerin karmaşık bir toplamıdır (Keegan ve Green 2005: 330).

Marka, üreten firmanın ayakta kalmasına ve bir değer yaratmasına yardımcı olur. Aynı zaman müşteri tarafında bir değer yaratarak talep görmesinde de etkilidir. Bu bağlamda bir kurumun imajının oluşmasını ve sürdürülebilir bir değer yaratmasını sağlar. Kurumun satışlarının, rekabet gücünü arttırarak başarılı bir marka olmasını sağlamaktan öte pazarda rakiplerine karşı daha dik bir duruş sergilemesini sağlar.

4.2 Marka Yönetimi

Marka yönetimi, marka isminin oluşturulması marka logosu ve markalı ürünle ilgili bütün pazarlama çabalarının planlanması uygulanması ve kontrol edilmesi işlemlerinin gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. (Yüksel ve Mermod 2005: 32). Marka ile ilgili kararlar belli bir süreçte oluşmaktadır. Bu süreç genel olarak pazarlama yönündekilerin, ürünlerini markalı olarak pazara sunup sunmayacaklarına verecekleri kararlar ile ilgilidir. Bir sonraki aşamada bu markanın üreticisi mi, perakendeci markası mı ya da lisanslı bir marka mı olacağı belirlenir. Daha sonra da marka tescillenir seçilir (Altunışık 2006: 152-153). Marka seçiminde isim çok önemli bir yer teşkil etmektedir. Öyle ki, yanlış bir isim seçme durumunda markanın değeri yerle bir olabilir. Başarılı olan bir marka ismi, ürüne değer katarak markanın ve kurumun pazardaki büyümesine ciddi oranda katkı sağlar.

Marka yönetiminde markanın oluşum sürecindeki faaliyetler, ürünün bilinirliğine ilişkin yapılan çalışmalar kapsamında, tüketiciye ürünün kalitesi konusunda bilgi vererek satın alma sürecinde ürün ile ilgili riskleri azaltarak tüketici tarafına güven yaratır. Marka ile ilgili oluşan algı ürünün tüm süreçlerine etki etmekle kalmayıp kurumun itibarı ile de doğrudan ilişki içerisindedir.

4.3 MARKA İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

4.3.1 Marka İmajı

Günümüzde, markaların sadece teknik özellikleri ve pazarlama teknikleri ile alıcıyı ürünü almak için ikna etmek yeterli olmamaktadır. Bunun için markalara yönelik pozitif imaj yaratmak zorunlu hale gelmiştir. Kaçınılmaz bir başarı isteniliyorsa, pazara farklı ve yeni pazarlama metotlarıyla girilip, pozitif marka imajı ile müşterilerden sadık bir kitle oluşturulmalıdır (Yılmaz 2011: 11).

Marka için bir imaj oluşması kurumun elinde olan ve/veya olmayan etkenler tarafından etkilenmektedir. İletişime yönelik faaliyetler firmanın elindeyken kulaktan kulağa iletişim olarak tanımlanan tüketicilerin birbirlerine marka ile ilgili anlatmış

olduğu gözlem, bilgi, yargı ve tecrübe firma tarafınca kontrol edilmeyen faktörlerdendir (O’Shaughnessy 1995: 326).

Markanın kendi imajıve ürünün imajı arasında çok sağlam bir ilişki olmasına rağmen, bu iki etkenin aynı şeyler olmadığı oldukça aşikârdır. Ürünün imajı ile öncelikle belli bir ürün kitlesine yönelimi olan tüketicilerin tutum ve düşünceleri açıklanmaya çalışılır. Diğer yandan, markanın kendi imajı ise daha çok belli bir ürün kitlesi içerisindeki bir markaya ek anlam katan etkenlerin toplamıdır (Odabaşı ve Oyman 2003: 369).

Marka imajı ile ilgili ünlü örneklerden birisi 1950’li-60’lı yıllarda kendini rakiplerinden oldukça farklılaştıran Volkswagen’in “Tosbağa” otomobilleri olmuştur. O dönemde büyük, güçlü motorlara sahip, hem alımı hem de bakımı pahalı, çok benzin yakan, lüks ve hatta maço özellikleri olan diğer otomobillere karşı bu araba; küçük, hesaplı, güvenilir ve çirkin otomobillerin imajının temsilcisi olmuştur. 1960’larda Tosbağa, özellikle onu satın alan kişinin kişiliğini ve yaşam tarzını yansıtmaya başlamıştır. Tosbağayı satın alan kişi materyalizm ve statü sembollerine ilgi duymayan, tüm kurallara aykırı davranan, gelenekleri saymayan, ruhu genç, bir espriyi kabul eden, mantıklı ve pratik bir akla sahip olan bir insan olarak algılanmaktadır. Bu arabayı çirkin ve alışkın olmadığımız bir otomobil olarak kullanarak daha çok özgürlüğüansıtmaya çalıştığı kabul edilmektedir (Aaker 2009: 209).

Marka değeri, tüketicinin zihnindeki çağrışımlarla bağlantılı olarak oluşan, kişinin marka hakkındaki fikirleri ve algılamalardan oluşur. Kişilerin bu algıları, fikirleri, markanın tanınırlığı, markaya dönük tutum ve markanın ürettiklerinin kalitelerine olan güveni etkiler. İletişim açısından pozitif bir marka imajı, marka değerine katkıda bulunmaktadır (Uztuğ 2003: 40-48).

4.3.2 Marka Kişiliği

Marka kişiliği kavramının 1950’li yıllara kadar uzanmasına karşın, bu kavram akademik dünyadaki yerine Aaker’ın 1997 yılındaki çalışması sonrası kavuşmuştur (Avis, Forbes ve Ferguson 2014). Uygulayıcılar için marka kişiliği,

markayı diğerlerinden ayırt etmek için kullandıkları önemli bir kavramdır (Brohman 2009). Bir markaya insani özelliklerin yüklenmesi, marka kişiliğini ortaya çıkarır. Marka, yaş, cinsiyet ve toplumsal-ekonomik sınıf konularında değerlendirilebilir ya da sıcak, duyarlı, ilgili, kadınsı gibi kişilik özelliklerle ilişkilendirilebilir (Uztuğ 2003: 41).

4.3.3 Marka Kimliği

Marka ile tüketici arasındaki bağ, bu markaya ait kimlik ile oluşmaktadır. Marka kimliği, diğer birçok markanın da bulunduğu rekabetçi ortamda markanın gelişimini sürdürebilmesi ve kârlı bir büyüme sağlayabilmesi için sıçrama tahtası olacaktır (Upshaw 1997). Aslında marka kimliği, marka stratejilerinin yaratmak ve sürdürmek istedikleri belirli bir takım marka çağrışımlarıdır. Bu çağrışımlar, markanın ne anlama geldiğinin karşılığıdır ve kurum üyelerinin tüketicilere bir taahhüdüdür (Aaker 1996: 68). Bu bağlamda baktığımızda marka kimliği, kurumun tüketicilere sunduğu tüm hizmetlerin toplamını ifade etmektedir.

Marka kimliği, konudan sorumlu uygulayıcılar ve aynı zamanda akademisyenler tarafından marka oluşturma ve bu markayı yönetmede stratejik bir yöntem olarak görülmektedir. Güçlü bir marka yaratma, doğru ve etkin bir marka kimliği tasarımı ve yürütülmesi ile ilgilidir. Günümüz pazar yapılarının değişime açık ve dolayısıyla dinamik şartlarında zorlu bir rekabet yaşanmaktadır. Şirketler de bu koşullara uyum sağlamak ve doğru, etkili çizgilere sahip markalar yaratmak arzusundalardır (Uztuğ 2003: 43).

4.4 Marka Değeri ve Kavramı

Marka değeri, tüketicinin marka hakkındaki duygu ve düşünlerinden oluşmaktadır. Bu düşünceler, ürün ve tüketiciye artı değer sağlamaktadır. Marka kavramının aksine, marka değeri, 1990'ların ortalarından itibaren akademisyenlerin dikkatini önemli ölçüde çekmiştir (Eagle, vd. 2003). Peter Farquhar'ın (1989) "Managing Brand Equity" adlı makalesi, marka değerine ilişkin kavramların ve yaklaşımların belirlenmesinde ilk çalışmalardan biridir. Bu çalışma, özellikle, marka

değerinin oluşturulmasında, kaliteli ürüne ait olumlu marka değerlendirmelerinin, tüketici satın alma davranışını etkileyen marka tutumlarının ve müşterilerle ilişkiler geliştirmek için tutarlı ve sürekli marka imajının önemini vurgulamıştır. Günümüzde marka değeri kavramı, hem pazarlama akademisyenleri hem de uygulayıcılar tarafından, ölçüm ve çoklu kavramsallaştırma kullanılarak çeşitli şekillerde tanımlanmıştır (Güllülü vd. 2008: 10).

Marketing Science Institute tarafından 1991 yılında yapılan çalışma sonucunda, pazarlamanın karşılaştığı en önemli konulardan birinin marka değeri olduğu görülmüştür. Avrupa'da ve ABD'de ortaya çıkan ve özellikle 1980'li yıllarda ve sonrasında hız kazanan marka değeri kavramı, hem akademik çalışmalar, hem de işletmecilik ile ilgili uygulamaları için çok önemli bir kavram haline gelmiştir (Lassar vd. 1995: 11, Gil vd. 2007: 188). Marka değeri, markanın satışı ile ilgilenen ve müşteriler için sağladığı yararların bütünü olarak tanımlanabilir. Markalaşmanın başarısını aynı zamanda markanın değeri gösterir. Ne denli değerli bir markanız varsa, bu, o denli iyi bir marka değeri yarattığınız anlamına gelmektedir (Pira, Kocabaş ve Yeniçeri 2005: 79).

4.5 Tüketici Temelli Marka Değeri

Literatürde tüketici temelli marka değeri üzerinde, araştırmacılar tarafından ölçme amaçlı çalışmalar yapılmış ve kavramsallaştırılmıştır (Castro vd. 2008: 446). Tüketici temelli marka değeri, tüketicinin markanın pazarlamasına verdiği cevaplara dayalı marka bilgisinin farklı etkisi olarak tanımlanabilir. Yani tüketici temelli marka değeri bireysel tüketici perspektifine dayanır, tüketicinin markayla ilişkisinden doğar ve hafızasındaki bazı uygunluk, güç ve benzersizlik marka bileşenlerine dayanır (Lassar ve vd.1995: 12-13). Farquhar (1989) tüketici temelli marka değerini, tüketicinin zihninde marka tarafından yaratılan ve ürüne eklenen ek değer olarak tanımlamıştır (Farquhar 1989). Aaker (1991) tüketici temelli marka değerini; pazarlama faaliyetleri olarak üretilen soyut bir yapı olarak, kurumun tüketicilere sunduğu ürün ve hizmetlerin değerini artıran ya da azaltan, markanın ismi veya sembolü gibi ayırt edici özelliklerine yükümlülükler olarak tanımlamaktadır (Aaker1991: 15). Keller (1993) ise tüketici temelli marka değerini, tüketicinin marka

hakkında sahip olduğu bilgi ile bağlantılı olarak kurumun pazarlama faaliyetlerine ve tüketicilerin gösterdikleri farklı olumlu veya olumsuz tepkiler şeklinde tanımlamıştır (Keller, Akt. Avcılar 2008: 12).

Tüketici temelli marka değerin farklı boyutları tanımlanmıştır. Ancak yaygın olarak kullanılan, Aaker (1991) ve Keller (1993) tarafından oluşturulan boyutlardır, bu çalışmada da aynı boyutlar kullanılmıştır.

Marka farkındalığı, tanıma ve hatırlamayı içinde bulundurur. Marka tanıma, marka hakkında oluşan bilgilerin tüketicinin, markayı görerek ya da duyarak diğerlerinden farklı şekilde kolayca tanıyan tüketicileri kapsar. Marka hatırlamada, ürün sınıfının adı ya da kullanım durumu ile ilgili bir ipucu verildiğinde tüketicilerin nasıl hatırlayabildiklerini göz önüne serer (De Chernatony ve McDonald 2003: 444, Pappu vd. 2005: 145, Tosun 2014: 203-204).

Tüketicinin markayla ilgili olarak aklında oluşan şeylerin tümüne marka çağrışımı denir (Aaker 1991: 109, Keller2003: 183). Bu çağrışımın yola çıkarak yapılan analizler, markaya yönelik tutum ile birlikte tüketici-marka ilişkisinde marka konumu ile ilgili bir algıya sahip olmamızı sağlamakta veya marka imajını oluşturmaktadır. (Uztuğ 2003: 142).

Şekil 4.1 Tüketici Temelli Marka Değeri Piramidi



Kaynak: KELLER, L. Kevin (2003) Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity, Second Edition, Prentice Hall, New Jersey, USA. s.78, Akt Toksarı (2010:77).

Keller (2003), güçlü bir marka oluşturmak için dört adımda tüketiciye dayanan marka değerini belirlemiştir. Temeli tüketici olan marka değeri piramidinin iskelesi öncelikle markanın başarısı, markanın kimliği, marka sorumluluğu ve marka ilişkisi üzerine bağlıdır. Marka oluşturmanın ilk safhası, marka kimliğini doğru olarak oluşturmaktır. Bunun nedeni, markanın temel özelliklerine göre tüketicinin zihninde ne kadar çağrışım yaptığını tespit etmektir. Bu ise, marka ile ilgili bir özelliğin tüketicinin zihninde yankılanmasını, yargılanmasını, duygularına hoş gelmesini, zihninde tasvir ederek dikkatini çekmesini ve sadece bu markaya odaklanmasını sağlamaktadır. Bu durumların sağlanması durumunda tüketicinin satın alma niyeti niyeti hız kazanabilmektedir (Toksarı 2010: 77).

4.5.1 Marka Değerinin Bileşenleri

Marka değeri; sadakat, algılanan kalite, çağrışım, marka farkındalığı ve diğer tescilli marka varlıkları olarak beş bileşenden oluşmaktadır (Aaker 2007: 36).

4.5.1.1 Marka Farkındalığı

Marka bilinirliği olarak tanımlanan kavram, markanın belli belirsiz tanındığı bir histen, alanında tek ürün olduğu inancına kadar değişen ve dönüşen bir aralıktadır. (Aaker 2007: 82). Örneğin, bir kişi başka bir kişinin giydiği tişörtün yakasında timsah resmi görüldüğünde, 'Lacoste' denilmesi müşterinin markayı tanıdığı anlamına gelir. Bir marka hatırlaması ise, işlevine gereksinim duyulduğunda akla ilk olarak gelmesidir. Örneğin, insanların çok susadığı zaman soğuk bir içeceğe ihtiyaçları olduğunda akıllarına ilk Coca Cola'nın gelmesi o markanın hatırlanmasıdır. Tanıma ve hatırlamanın birlikte gerçekleşmesi ise farkındalığın oluşmuş olması anlamına gelir (Tosun 2010: 11).

Marka; biçimsel özellikleri adı, logosu, rengi ve düzenlediği, desteklediği etkinlikler, fiyatı ve dağıtım kanalları ile bir bütündür. Markanın bilinirliği ve akıllarda kalıcılığı ile bu bütünü ifade etmektedir. Hatırlama eyleminin sağlanması için öncelikle tanınmayı sağlayacak çalışmalar gerekir. Markanın tanınması, ayrıca

ilgi alanlarına ve özelliklerine uygun etkinliklerin, markayı vurgulayacak tarzda planlanması ile gerçekleştirilebilir (Tosun 2002: 49).

4.5.1.2 Marka Çağrışımları

Markanın rakiplerinden farklı konumlandırılması çağrışım hususunda önemli bir rol oynamaktadır. Böyle zamanlarda çağrışım, tüketicinin markayı satın alma eylemine önemli ölçüde olumlu etki sağlamaktadır (Şahin 2007: 22). Marka çağrışımı, tüketici temelli marka değeri bileşeninin de önemli bir boyutu olup (Aaker 1991, Keller 1993) hem tüketiciler hem de pazarlamacılar için oldukça önemli bir kavramdır. Pazarlamacılar için marka çağrışımı markanın farklılığı, durumu, genişlemesi, tüketicinin markaya karşı his ve tutumları gibi özellikler için önemliyken; tüketiciler için marka çağrışımı marka ile ilgili özelliklerin zihinde hemen çağrışım yapması, satın alma kararlarına yardımcı olması, bilgilerin hafızada bulunup getirilmesi için önemlidir (Low ve Lamb 2000: 352).

4.5.1.2.1 Algılanan Kalite

Algılanan kaliteyi, tüketici temelli marka değerinin çerçevesini oluşturan temel olarak ifade etmişlerdir. Bu tanı tüketicinin, markanın üstün, itibarlı ve muhteşem olduğuna inanmakta ve markanın algılanan kalitesinin yüksek olduğuna inanmaktadır (Netemeyer vd. 2004: 210). Algılanan kalitenin, kurumun karlılıklarında pozitif bir etkiye sahip olduğunu belirtmişler ve bu etkileri şu başlıklar altında toplamışlardır (Jacobson ve Aaker 1987):

- Algılanan kalite, pazar payını etkilemektedir.
- Algılanan kalite, fiyata olumlu veya olumsuz etki yapmaktadır. Tüketici yüksek kalitede olarak algıladığı bir markaya, daha yüksek fiyat vermeyi düşünmektedir. Bu da kârlılığı doğrudan etkilemekte ve işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır.

4.5.1.3 Marka Sadakati

Marka sadakati kavramı tüketicinin belirli bir markaya olan aidiyeti, mevcut markalar ve rakipleri arasından sürekli belirli birini seçme ve diğerlerini reddetme eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Gülsoy 1999: 55). Aynı zamanda marka sadakat tüketicinin markaya gösterdiği olumlu davranışlar, markaya olan inancı, tekrar satın alma isteği ve eylemi olarak tanımlanabilir (Çabuk ve Orel 2008: 104).

Marka sadakati bilişsel, duygusal, çabasal sadakat ve eylemsel sadakat bileşenlerinden oluşmaktadır. Bilişsel sadakate göre, tüketiciler marka hakkında edindikleri bilgilere ya da marka ile ilgili olarak yaşamış oldukları deneyimlere bağlı olarak bir marka için tercihte bulunurlar. Duygusal sadakat tüketicilerin markayı beğenmeleri ve o markadan memnun kalmaları sonucunda ortaya çıkar (Oliver 1999: 35-36, Akt. Aşkın ve İpek 2016: 81).

Bir başka bakış açısıyla bakıldığında marka sadakati, tüketicinin markaya olan inancının ve aidiyet gücü şeklinde tanımlanmaktadır. Tüketiciler, marka hakkında edindikleri bilgiler ışığında ürün/markalar arasındaki kararlarını şekillendirmektedir. Markada belirleyici bir takım özellikleri tüketicilerin algılaması ve bu özelliklerden etkilenmesi, bağlılığın, diğer bir deyişle sadakatin artmasına neden olmaktadır. Güçlü bir markanın temel niteliği kendisine sadık tüketiciler yaratmasıdır. Stratejik önemi açısından kendi ürün kategorisinde marka sadakati geliştirebildiği takdirde, pazara yeni ürünlerinkuluçlanmasına da engel olabilir (Uztuğ 2003: 33-34). Buda rekabet ortamında lider marka olmayı kolaylaştırır.

Marka sadakatının oluşturulması ve ölçümü bakımından markanın en önemli birleştirici köprüsü niteliğindedir. Dev üretim alanlarımız olsa dahi eğer ürününüzü satın alacak müşteriniz yoksa yapacak bir şeyinizde yok demektir. Dolayısıyla, müşteri aidiyetioldukça önemli bir değer temsilidir (Elitok 2003: 94). Aitlik hissedilen müşteri ciddi bir pazar payı demektir. Marka sadakati ve marka değeri ile bu nitelikte birbiriyle yakından ilişkili görünmektedir. Tüketici, markayı ne kadar sahiplenir, ona ne kadar bağlı kalırsa, marka o kadar değerlidir. Marka sadakati arttıkça markanın güvenilirliği ve değeri de artmaktadır.

4.5.1.4 Marka Kimliği

Kimlik kavramı bir anlamda marka ile tüketicisi arasında bağ oluşturmaktadır. Bu bağlamda marka kimliği kavramsal olarak, markanın tüm yönlerini kapsamakta, parçalardan çok markanın bütünü önemsemektedir. Rekabetçi ortamda markanın gelişimini sürdürmesi ve kârlı bir büyüme sağlanmasında marka kimliği temel bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Upshaw 1995: 18). Bir markanın şuan ki iletişim ve rekabet ortamında, birbirine benzeyen ürünler arasından, özellikle de su, benzin, şeker, çay vb. açıdan birbirine elle tutulur üstünlüğü olmayan ürünlerin olduğu bir rekabet ortamında kalıcı olabilmesi güçlü bir marka konumlandırması ve kimliği ile doğrudan ilişkilidir.

Marka kimliği, kurumun tüketicilere sunduğu tüm hizmet toplamını ifade etmektedir. Tüketicilerin gözünde işletmenin nasıl algılandığı ise marka kimliği ile ilişkilidir. Güçlü bir marka oluşturmak kuruma sayısız fayda sağlar. Farklılaşmayı yarar, müşteriye satın almak için nedenler sunar, müşteriye güven ve tutarlılık sağlar, markayı yaymak için sağlam sebepler sunar, kurum faaliyet alanlarında güçlü bir yer ve konum sağlar. Bütün bunları sağlamak için kurum, slogan, marka ismi, renkler ve semboller/logolar kullanmalıdırlar (Çiftçi ve Cop 2007: 72).

4.5.2 Finansal Temelli Marka Değeri

Marka değeri, finansal performans ile ilişkilendirilerek de ölçülebilir. Kurumların marka değerini ölçüm parametrelerinden birisi olan finansal değer kurumun piyasa değerinin hesaplanmasında da kullanılmaktadır. Kurumların sahip oldukları markanın parasal olarak değerini finansal temelli marka değerini ortaya koymaktadır. Kısaca, finansal temelli marka değerini, markadan dolayı sağlanmış kâr bölümü, sadece marka nedeniyle gelecekte ulaşılması beklenen kazançlarının ek kârı bugünkü değeridir (Yüksel ve Mermod 2005: 123).

4.5.3 Marka Değerinin Önemi

Markadeğeri kurumun müşterilerine sunulan hizmet ve malın sağladığı değerin markaya, sembolüne, ismine bağlı olarak arttığı ya da azaldığı durumudur. Marka değeri, tüketicinin diğer markalara karşı kurumun markasına duyduğu güvenden oluşmaktadır ve bu güven tüketicinin algıladığı değer, davranışsal niyetler, aidiyet unsurlarını ortaya çıkartarak, o markayı tercih etme isteğini ortaya çıkartmaktadır. Marka değeri kurumlar için her geçen gün dahada önem kazanmaktadır. Marka değerlemesini (Odabaşı ve Oyman 2003: 440) aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Bilanço raporları
- Şirket evlilikleri ve ele geçirmeler
- Yatırımcı ilişkileri
- İç yönetim
- Lisanslama
- Sağlama alınmış borçlar
- Vergi planlaması

Tüketicinin algısında güçlü olan bir marka değeri, tercih, satış, kâr ve kurumun pazar payını etkileyecektir. Öyle ki tüketici temelli marka değeri finansal temelli marka değerinin yolunu açmaktadır. Marka değeri, perakendeci açısından, pazar lideri anlamına gelir, tüketicinin istediğı ve tercih ettiğı markadır.

5. KURUMSAL İTİBAR VE LİDERLİK DAVRANIŞLARININ MARKA DEĞERİNE ETKİSİ

5.1 Kurum Lideri Kimdir?

Kurumun en büyük yapı taşı lider olarak tanımlayabiliriz. Lider denildiğinde, akla ilk gelen bir kurumun ya da bir oluşumun en üst noktasında olan kişidir. Bu kişiler günümüzde genel müdür/CEO (chief executive officer) olarak adlandırılmaktadır. Lider, kurumun kurumsal itibarından tutun marka değerinin oluşturulması, korunması, finans, insan kaynakları vb. gibi birçok yapıdan sorumlu olan kişidir. Kurumun tüm icraatlarından sorumlu olmasının yansira liderin en büyük sorumluluklarından birisi kurumun itibarı ve marka değeri ile ilgili tüm süreçlerdir. Bu bağlamda baktığımızda, günümüz CEO'larına gerek kendi itibarları gerekse kurum itibarını muhafaza etme konusunda ciddi sorumluluklar yüklenmektedir.

Bir kurumu lider yönetse de liderin de yönetime ya da denetime ihtiyacı vardır. Bu perspektiften baktığımızda önemli diğer bir merci olan kurumun hissedarlarının seçmiş olduğu YK'dır. YK bir kurumun en üst kademesinde görev alan kişiler olarak da tanımlanabilir. YK başkanı olan kişi ise hem kurumun liderinden sorumludur hem de kurum ile ilgili birçok konuda YK'ya karşı da sorumludur.

Kurumların organizasyon yapısını belirleyen en önemli faktörlerden biri de şirket hisselerini ve yönetimi elinde bulunduran yönetim kuruludur. YK'daki en önemli kişi ise YKB'dir. YK'nın etkin bir şekilde yürütülmesini sağlayacak kişi YKB'dir. İkinci en önemli kişi ise kurumun CEO'sudur. Bu iki durum YKB ve CEO'nun uyum içinde olması gerekliliğidir. Birçok kurum uyumsuzluk olma ihtimaline karşın CEO ve YKB'nin aynı kişi olması gerekliliğini savunur ve kurum politikalarını o şekilde düzenler. Bu bağlamda baktığımızda CEO ve YKB sıfatlarını elinde bulunduran lider, yönetimde ciddi otorite kurar. Öyleki, lider hem YK'ya hakim olmuş olur hemde kurum ile ilgili hiç kimseye hesap vermeyen bir yapıda yer almış olur. Bu da tüm gücü tek elde toplama ve rekabet üstünlüğünün göstergesidir.

ABD menşeli şirketler Avrupa şirketleri ile karşılaştırıldıklarında YKB ile CEO rollerini ayırmada daha çekingen davrandıkları görülmektedir (Milliyet 2015). Apple, Amazon, General Electric, Coca-Cola, Johnson&Johnson gibi şirketler YKB'lik ve CEO'luk görevleri yönetmelikler ile tek elden yürütülmektedir.

Doğru seçilmiş YKB ile CEO arasındaki ilişki şirketlerin güçlenmesinde başrol oynamaktadır. Kurumsal gücün tek elde olmasının yaratmış olduğu riskler, öte yandan her geçen gün dahada karmaşık hale gelen iş hayatının yükümlülükler göz önüne alındığında bu YKB ile CEO'nun rollerinin ayrı olması bariz fayda sağlayacak bir durumdur. Bu bağlamda, YKB ve CEO kurumun çıkarlarını gözeterek dirsek temasında ve uyum içerisinde çalışmalıdır. Hogarth, "YKB ve CEO uyum içinde çalışmadığı sürece iyi bir yönetim kuruluna sahip olmak olanaksızdır".

5.2 Kurumsal İtibar Sürecinde Liderlik

Günümüz rekabetçi dünyasında şirketlerin rekabet avantajını sürdürebilmeleri ve büyüebilmeleri için kurumsal itibarın oluşması ve bu itibarı muhafaza etmek bir zorunluluk haline gelmektedir.

5.2.1 Lider İtibarı

"İtibar" ya da "saygınlık", bir kurumun üyeleri tarafından nasıl algılandığı ile ilgili bir kavramdır. Çevresinin kurumu nasıl gördüğü ve hangi sıfatlarla tanımladığı itibar; kurumsal itibarın oluşma, korunma ve sürdürülme sürecinin tamamı da itibar yönetimi olarak tanımlanabilir (Okur 2006: 143).

Araştırmacılar, kurumsal itibarın neredeyse yarısını kurum lideri itibarının oluşturduğunu belirtmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalardan birinde farklı bölgelerde lider itibarının kurumsal itibara etkisi incelenmiştir. Lider itibarının kurumsal itibara etkisi Kuzey Amerika'da %44, Avrupa'da %43, Asya/Pasifik Bölgesinde %52 ve Latin Amerika'da %55 olarak belirlenmiştir. Araştırma genelinde, lider itibarının kurumsal itibara %47 oranında etkisinin olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Mevzuat, 2016).

Liderler, kurumlarını birçok farklı paydaş gruplarına karşı temsil eder. Kurumu etkisi altına alabilen liderler, gerek olağan gerekse kriz zamanlarında tüm paydaşları etkilemede önemli rol oynarlar (Ergenç 2010: 94). Bu perspektiften incelendiğinde lider itibarının, kurum itibarının sarsılma olasılığının olduğu kriz dönemlerinde kurumun yararına kullanılması önemli teşkil etmektedir.

Liderin itibarıyla kurumsal itibar arasındaki ilişki ortalama dengeyi sağlamak, kurumsal iletişim müdürlerinin görevidir. İç iletişim kanallarının verimli kullanılmadığı durumlarda çalışanlar, şirketler ilgili medyada çıkan haberlere inanmaya yatkındır. Sözüne güvenilen itibarlı bir liderin, şirket ile ilgili önemli bir bilgiyi şirket içi iletişim kanallarıyla, kendisinin iletmesi her zaman daha etkin olacaktır (Murray ve White 2005, Akt. Okur ve Akpınar: 2012).

Türkiye’de kurumların itibarının oluşması ve korunmasında özellikle aile şirketlerinde lidere düşen büyük rol kaçınılmazdır. Aile şirketlerinde aile bireylerin itibarı ile kurumun itibarı ortak bir noktada kesişmektedir. Aile bireylerinden birisinin yapmış olduğu en basit bir yanlış kurumun itibar stratejisini yerlebir edebilmektedir.

Liderin ne kadar önemli olduğunun başka bir kanıtı, itibarın yüzde %50’ye yakınının kendi omuzlarında olduğu gerçeğidir. Yapılan araştırmalar da gösteriyor ki, bir kurumun çevresinde liderin olumlu ya da olumsuz şekilde tanınıyor olması, liderlik ile ilgili performansı ile ilişkilidir. Bu açıdan dikkate alındığında lider geminin kaptanıdır. Nereye, nasıl ve ne zaman gidileceğine o karar verecek ve güvenli bir yolculuğu da ilk başta o ortamı sağlayacaktır. Kurumsal itibar yönetimi bu sürecin içine serpiştirilecek kurum kültürüdür. Kültürel donanım, kurumsal değerler kurumsal itibarın hammaddesi olarak tanımlandığında bunların içselleştirilmesi ancak liderin bu çalışmalara öncülük etmesi ile mümkün olabilecektir (Kadıbeşegil 2010: 177).

Bütün bu tanımlamalardan yola çıkarak, bir kurumun yaşamını sürdüğü alanlarda kurumsal itibar yönetimi ile ilgili tüm süreçler kurum lideri tarafından yönetilmektedir. Liderlerin, itibar süreçlerinde riskli bir noktada yer aldıkları gerçeğinden yola çıkarak kurumun kısa vadeden ziyade kurum kültüründe sürdürülebilir bir itibar anlayışının olması ve oluşması için gerekli çalışmaları yapması gerekmektedir. Kurumsal itibar dediğimiz kavram, küçük bir

olumsuzlukta yerle bir olma ihtimaline karşın liderin sorumluluklarının da ne denli önem taşıdığıdır.

Murray ve White'in yapmış oldukları bir araştırma sonucuna göre liderler, kurumsal itibar sürecinde üstlendikleri rolü iyi analiz edememektedir. Halkla ilişkiler faaliyetlerinden birisi olarak algılanıp genellikle, halka ilişkiler uygulayıcılarının eline bırakılma eğilimindedir.

Kurumsal itibarı arttırmak isteyen liderlerin dikkat etmeleri gereken başlıkları şu şekilde sıralayabiliriz (Ergüden 2003: 12):

- Çalışanlara ve paydaşlara misyon doğrultusunda heyecan kazandırabilmenin de itibarı artırıcı bir etkisi vardır.
- İçte ve dışta verilen sözlerden dönmek, sektörde bilgi ve danışma kaynağı olarak algılanmak da itibar arttırmaya yardımcı olur.
- Hata yapıldığında bunu kabullenip, çözüm üretmek, toplumun güvenini kazanmak için gerekli bir yaklaşımdır.
- Bir kurumun itibarını oluşturan en önemli unsur müşteri tatmininin yüksek olmasıdır. Bu nedenle itibar kazanmak için en öncelikli adım ürün ve hizmet kalitesinin sürekli geliştirilmesi için çaba göstermektir.
- İletişimde kullanılan mesajların rakamlarla tutarlı olmasının ötesinde mantıksal bir çerçeveye, modele oturtulması da güven unsurunu artırıcı bir
- Üst yönetimin iç ve dış çevreyle etkileşimde bizzat bulunması ve kişiliği ile kurumsal kimliğin tutarlılığı itibar kazanmada fayda sağlar. Nitekim kurumların değerlerini şekillendiren kurucu girişimciler genellikle kurumda kendi değerlerini yansıttıkları için bu tutarlılığı daha kolay yakalarlar.

Özetle, liderin bir takım özellikleri; vizyon sahibi olma, dürüst olma, yenilikçi olma gibi kurum kültürünü etkisi altına alacak bir takım pozitif itibar ile kurumun itibarını yükseltmekte ve kendi kişisel başarısına katkı sağlamaktadır. Bir kurumun lideri kişisel hırs ve negatif yönlerini kurumun dışında tuttuğu ve paydaşlarına yansıtmadığı sürece, itibar olarak yükselen bir değere sahip olacaktır.

5.3 Dönüşümcü Lider Markası Yaratmak

Bir liderin marka değerinin olması kişisel özellikleri ve liderlik davranışları ile bir bütün halinde değerlendirilmesi liderlik yaklaşımlarından olan dönüşümcü ve yenilikçi liderlik davranışları ile örtüşmektedir. Dönüşümcü liderlik sosyoloji, psikoloji, yönetim bilimi, örgütsel davranış, insan kaynakları gibi sosyal bilimlerin çeşitli alanları tarafından ele alınmıştır. Dönüşümcü bir liderin kişisel olarak değer yaratması ancak takipçilerinin bağlılığı ve paydaşların kişisel olarak algılanması ile mümkündür. Değer yaratmış liderler, sıra dışı bir etkiyi destekleyen hareketleri ve davranışları ile izleyicilerine ilham verici ve vizyon sağlayıcı yetenekleri ile diğer liderlerden ayrılırlar.

Yenilikçi liderin ise, inovasyon altyapılı birtakım özelliklere sahip olması gerekir. Lider kurumda çalışanlarıyla sürekli ve sıkı bir etkileşim içerisinde olması ve onun önderliğinde kurumun bilgi akışının, iletişim kanallarının çok hızlı ve sürekli olması, yeniliklerin sürekli devam etmesi, gerekli ortamı oluşturur. Yenilikçi liderlik özellikleri hassas ve birtakım yetenekler gerektirmektedir. Liderin en az çalışanlar kadar entelektüel bilgi birikimine, kurumu geleceğe hazırlayabilecek bir perspektife, güçlü bir zekâya ve sağlam bir kişiliğe sahip olması gerekir (Durna 2009: 80).

Kurumların inovasyon liderliği için 1999 yılında İngiliz Standartlar Enstitüsü BSI tarafından inovasyon liderliği ile ilgili bazı tanımlara yer verilmiştir. Bunlar:

- Yenilikçilik öncülük eden ya da inovasyonla ilgili konularda yetki sahibi olarak kabul görülen kişidir.
- İlk olarak belirli yenilikleri ortaya atabilen kişidir.
- Sürdürülebilir yenilikler üret kişidir.
- Bulunduğu iş kolunda yenilikleri önplana çıkararak yürütebilen kişidir.

Genel olarak tanımlar, inovasyon liderliğinin girişimci yönünü vurgulamaktadır. Yenilikçi liderler genel olarak radikal değişiklikler yapabilen, gelecek ile ilgili bakış açısına sahip ve birden fazla ilgi alanına sahip olan kişiler olarak tanımlanmaktadır (Topalian 2000: 151).

2008 yılında Bussiness Week tarafından seçilen liderlik ve inovasyon ilişkisine ait bulgulardan yola çıkarak dünyanın en inovatif şirketlerine Apple, Google, Amazon, Microsoft, Sony, 3M, örnek verilebilir. Bu şirketlerden birisi olan Apple'a baktığımızda, kurucu ve lideri olan Steve Jobs tarafından yaratılan inovatif kurum yapısı ve kültürü ile pek çok inovasyona imza atmaktadır.

Yerel perspektifte ise Capital Türkiye'nin yapmış olduğu "Türkiye'nin İnovasyon Liderleri" araştırmasıyla CEO'ların gözünden Türkiye'nin inovasyonda önde gelen şirketlerini belirlenmiştir. Araştırmada sorulan sorulardan birisi de CEO'nun liderliğinin nasıl olduğudur. Bu durum bir kurumun liderinin ne kadar önemli olduğunu vurgular niteliktedir. Örnekeleyecek olursak, Sabancı Holding'in kuruluş tarihinden itibaren Sakıp Sabancı'nın liderlik etkisi kurumun bugünkü şartlarda var olabilmesinin ana sebeplerinden birisi olduğu söz konusudur. Sakıp Sabancı'ya atfedilen "Sakıp Ağa" kimliği öncelikle yerelde daha sonrasında uluslararası düzeyde bir üne kavuşarak kurumun güvenilirlik özelliğini en üst düzeye çıkartmıştır. Tabii ki bu durum, Sabancı Holding'in günümüze kadar gelmesinin tek sebebi olarak tanımlanmamalıdır. Bunun yanısıra Sakıp Sabancı'nın Kurumu bir aile şirketi olmaktan çıkararak kurumsallığın lider markalarından biri haline getirmesi de, bireysel düzeyden öte ne kadar başarılı bir liderlik vasfı taşıdığını ortaya koymaktadır. Kurumlarda dönüşüm ve yenilikçi liderler tarafından gerçekleştirilir. Dönüştürücü liderler olarak nitelendirilen bu liderler, kurumun çıkarlarını, kişisel çıkarlarının üzerinde tutan, kendisini sürekli yenileyen bireylerin bulunduğu kurumlar yaratarak, dönüşüm için gerekli koşulları hazırlamaktadırlar (Özalp ve Öcal 2000: 207).

Yulk dönüştürücü liderlik süreci için nasıl yol alınacağını bazı temel ilkelerle şöyle tanımlar (Erçetin 2000: 66-67):

- Açık ve cazip bir vizyon geliştirme
- Vizyonu iletme ve yayma
- İlk küçük başarıları güveni pekiştirmek için kullanma
- Kültürel formları değiştirme, eskileri ayıklama
- Vizyonun gerçekleşmesinde izleyenlere duyduğu güveni açıklama
- Vizyonu gerçekleştirmek için strateji geliştirme
- Vizyonun gerçekleşeceğine ilişkin güvenini ve iyimserliğini gösterme

- Anahtar değerleri oluşturarak örnek olma
- Değişimi kolaylaştırmak için törenleri ve seremonileri kullanma
- Başarıları kutlama

5.4 Kriz İletişiminde Liderin Rolü

Kriz dönemlerinde liderlik kavramını ön plana çıkartan temel kavram itibardır. Kurumsal itibar sürecinde, liderlik ve kriz kavramları derinlemesine ele alınması gereken konulardır. Northouse, liderliği “bireyin ortak amaca ulaşmak için paydaşları etkileme süreci” olduğunu ileri sürmektedir. Kriz, kurumun hayatını tehdit eden belirsizlik durumu ve zamana karşı savaşıp karar verilmesi gereken şiddetli bir baskı olarak tanımlanır (Pearson ve Clarie 1998: 10). Liderlik ve kriz kavramlarının bir araya gelmesi kurumsal iletişim sürecinde ciddi bir etkiyi ortaya koymaktadır.

Bir krize liderlik etmek, lider için sonderece zor bir durumdur. Kriz dönemlerinde sergilenen liderlik davranışları liderin tecrübe ve kariyer hayatlarında bir dönüm noktası niteliğindedir. Kriz süreçlerini iyi yönetebilen kişiler sadece kurum itibarını yükseltmekle kalmayıp kişisel itibarlarına da çok büyük katkıda bulunurlar.

Kriz yönetiminin en temel kriteri “liderlik” kavramıdır. Herhangi birine lider kişidir diyebilmek için, o kişinin insanları aktif bir şekilde harekete geçirmesi, birleştirmesi ve fark yaratması gerekir. Liderliğinön koşulu ise etik ve ahlakı değerlere sahip olması ve insanlara iletebileceği bir mesajının olmasıdır. Lider, entelektüel bilgibirikiminden yola çıkarak geleceğe yönelik tablo çizer. Bu durum liderin vizyonerliğidir. Lider olan kişi mesajını izler ve paydaşları da lideri (Tutar 2011: 145).

İnsanlar özellikle kriz dönemlerinde güçlü bir lidere ihtiyaç duyarlar. Kriz sürecindeki sorunları çözmek için canla başla çalışan ve kendinden emin olan bir lider çok önemlidir. Örnelemek gerekirse, Winston Churchill hava saldırılarının bütünüşiddetiylesürdüğü dönemde Londra sokaklarında halk ile birlikte olmuştur. Bu nedenle, Lee Lacocca, Chrysler şirketini kurtarmak için 80’li yıllarda yürüttüğü kampanyada herkesin tanıdığı bir isim haline gelmiştir. Liderin, kamuoyunun gözünündeoldukça önemlidir. Öyle ki New York ve Paul Argenti de yaşanan 11

Eylülsaldırı felaketi üzerineyaptığı araştırmada, en etkin kriz yöneticilerinin kamuoyunun önüne en çok çıkanlar olduğunu tespit etmiştir (Luecke 2008: 103, Akt. Kurtulmuş 2008: 72).

5.5 Lider İtibarının Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkisi

Artan rekabet ortamlarında kurumların hayatlarını devam ettirebilmeleri için finansal ve fiziki birtakım imkânların yanı sıra sosyal olarak da kurumun liderleri ile rekabete katılması gerekmektedir. Küresel dünyanın yeni şartlarına ayak uydurabilen ve iletişim yeteneklerini günümüz koşullarına entegre eden liderlerin kurumsal itibar sürecinde başarı elde etmelerini sağlar. Dowling (1993), kurum liderinin kurumun vizyon ve misyonunu, yani imajını belirleme “stilini” vurgulamaktadır. Eğer bahsedilen küçük bir kurumsaimaj ve kimliğin kurucu liderin yapı ve karakterinden etkileneceği açıktır. Kurum büyüdükçe nasıl korunduğu pek açık olmasa da anlatılanlar ve kanıtlar bunun çok önemli olduğunu göstermektedir (Davies ve Chun vd. 2003: 33).

Yapılan birçok araştırmadan yola çıkacak olursak itibarı yüksek olan bir liderin, insanları belirli bir amaca doğru yöneltmesi ve aktif olarak faaliyet gösterebilmeleri için önceden net bir vizyon belirlemiş olması gerekmektedir. İnsanları zorluklara rağmen başarılması mümkün olan hedeflere yöneltmek azmettirmek ve inandırmak, olsa olsa itibarı yüksek olan liderler aracılığıyla mümkündür.

Araştırmacılar kurumsal itibarın oluşma sürecinin neredeyse yarısının kurumun lideri konumundaki kişiye bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Birbirinden farklı bölgelerde yapılan araştırmalarda, CEO itibarının kurumsal itibara katkısı incelenmiştir. Bu noktadan yola çıkarak itibarının kurumsal itibara etkisini Capital’in yapmış olduğu bir araştırmada CEO’ların itibarının kurum itibarına etkisi ortalama %50’sini oluşturduğu ortaya çıkmıştır (Capital 2016).

6. KURUMSAL İTİBAR VE LİDERLİK DAVRANIŞLARININ MARKA DEĞERİNE ETKİSİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA

6.1 Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

Kurumsal itibar araştırmalarında liderlik davranışları en önemli değerlendirme kriterlerinden biri olduğu gibi marka değerini de doğrudan etkilemektedir. Kurum liderinin kurumsal itibarın yönetilmesinde öncü ve aktif rol alması gerekmektedir (Okur ve Akpınar 2012). Hem kurum içinde kurumsal itibar yönetiminin benimsenmesi ve rol model olması, hem de kurum dışında kişiliği ve davranışlarıyla kurumu temsil etmesi, lideri kurumsal itibar yönetiminde önemli bir pozisyona oturtmaktadır (Ergenç 2009). Kurum lideri, kurumsal itibar yönetiminde önemli bir role sahiptir. Liderler, kurumlarını birçok farklı paydaşa karşı temsil edebilmektedirler. Bu noktada, değişimin kaçınılmaz ve çok hızlı yaşandığı günümüzde liderlerin, hayal gücü kuvvetli, yaratıcı ve sürekli öğrenmeye açık olması gerekmektedir. Hızlı değişime uygun cevaplar vermek her zaman mümkün olmamaktadır. Öyle ki, liderlerin belirsizlik ve değişimle etkili bir şekilde başa çıkabilmesi için esnek olması gerekmektedir (Blass ve Ferris 2007, Akt Okur ve Akpınar). Liderin etkileşim içinde olduğu paydaşlar üzerinde bırakacağı olumlu izlenim ve güçlü uyum yeteneği; lider itibarının temelini oluşturmaktadır. Liderin itibarı oluşturulması, geliştirilmesi ve korunması gereken bir değerdir (Blass ve Ferris, 2007).

Kurumsal itibarın oluşması ile kurumun lideri arasında önemli bir bağ olduğunu, Charles Fombrun “kurum olarak istediğiniz kadar iyi şeyler yapın, eğer lideriniz akıllıca olmayan şeyler yaparsa itibarınız bundan kötü etkilenir.” sözüyle açıklamaktadır. Bu konuda Dowling, liderin kurumun vizyon ve misyonunu, dolayısıyla imajını belirleme stiline önemini vurgulamaktadır. Liderin itibarı; kurumsallaşmamışsa ve işletme lidere bağlı kalmışsa birçok sorun ortaya çıkabilmektedir (Akmehmet 2006).

Murray ve White'ın yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre liderler, kurumsal itibar yönetiminde üstlendikleri rolü genellikle iyi analiz edememektedirler. Kurumsal itibar yönetimini bir halkla ilişkiler çalışması olmaktan öte algılamamakta, bu yüzden de bu işi genellikle halkla ilişkiler uygulayıcılarına bırakma eğilimindedirler. Halkla ilişkiler birimi, kurumun vicdanı olarak hareket ederek ve üst yönetime karar alma süreci için etkin ve sağlıklı bilgi vermesi çok önemlidir. Liderler halkla ilişkiler biriminin kurumsal itibar yönetiminde kolaylaştırıcı bir rolünün olduğunu kabul etmektedirler. Ayrıca liderler; kurumsal itibar ile itibarları arasında bir ilişki olduğuna inanmakta ve itibar konusunda söylenenlerden ziyade yapılanların önemli olduğunu belirtmektedirler.

Lider itibarının kurumsal itibara etkisine bakıldığında, paydaşların kurumu nasıl gördüğü ve hangi ifadelerle tanımladığı itibar; kurumsal itibarın oluşma, korunma ve sürdürülme sürecinin tamamı da itibar yönetimi olarak tanımlanabilir (Okur, 2006). Kurumsal itibar düzeyinin yüksekliği; pazar payını yükseltmekte, yeni pazarlara girişi kolaylaştırmakta, tanıtım, pazarlama ve dağıtım maliyetlerini düşürmekte, yetenekli insanların işe başvurmalarına ve çalışanlarının verimliliklerine katkı da bulunmaktadır (Capital 2015).

Son yıllarda özellikle Amerika'da yapılan araştırmalar kurum liderlerinin, itibar yönetimini fazlasıyla önemsediklerini ortaya koymuştur. Örneğin Chief Executive Dergisi'nin Nisan 1999 sayısında Jim Kartalia'nın yaptığı kurum liderlerinin itibar yönetimi konusundaki görüşlerini ortaya koyan araştırma sonuçları şu şekilde aktarılmıştır (Okay 2001: 463, Akt. Türker 2005: 84-85) Kurum liderlerinin %96'sı, stratejik işletme hedeflerini başarmak için itibarın şart olduğuna inanmaktadırlar. Kurum liderlerinin %77'si, daha iyi bir itibarın ürün ve hizmetleri satmaya yardım ettiğine inanmaktadırlar. Yine dünyaca ünlü araştırma şirketi Burson-Marsteller'in yaptığı araştırmalar da bunu doğrulamaktadır. Araştırmada, liderlerin kurum itibarının oluşması ve korunmasındaki etkisi %50 düzeyine kadar çıkmaktadır. Ancak itibar yönetiminin yalnızca liderlerin sorumluluğunda olduğunu söylemek de eksik olur (Avcı 2014). Öte yandan aynı araştırma içinde yer alan yönetim kurulunun %40'ı, itibar yönetiminden liderleri sorumlu tutmaktadır. Kuşkusuz itibarın önemine inanan ve kamuoyunda itibarlı kişiliğiyle tanınan bir liderin varlığı, itibar yönetiminin başarıya ulaşması açısından son derece önemlidir.

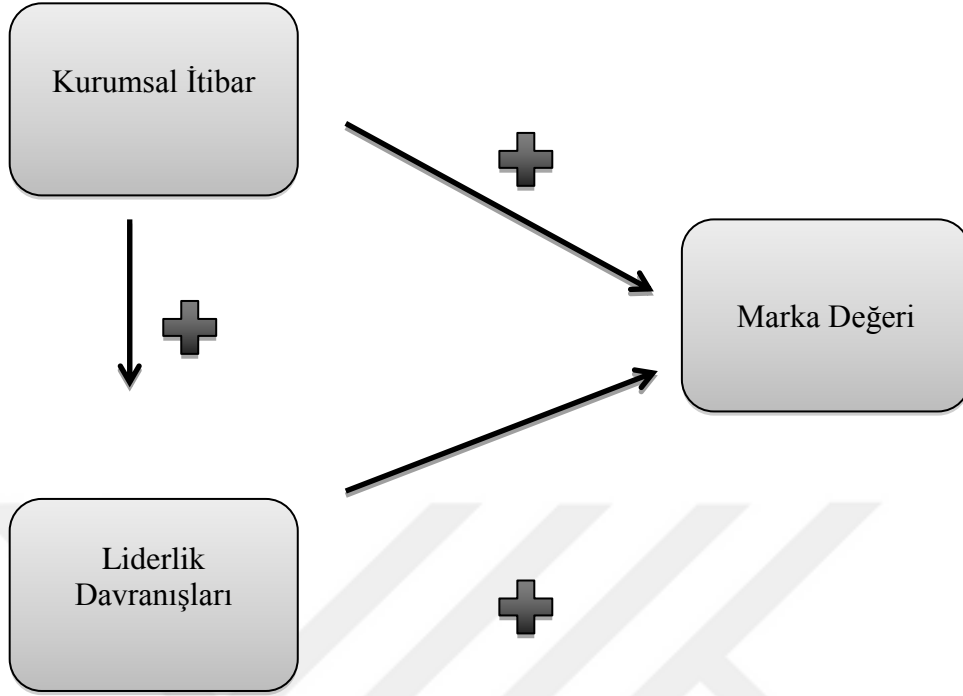
Özgöz (2011)'de Tüketici Algısı Açısından Kurumsal İtibar ve Marka Değeri üzerine yapmış olduğu doktora çalışmasında güçlü kurumsal itibara sahip bir kurum marka değeri oluşturma konusunda rakiplerine göre avantajlı görülmektedir. Olumsuz kurumsal itibara sahip bir kurumun güçlü marka değerlerine sahip olma ihtimali de zayıftır. Bu nedenle kurumların soyut değerlere sahip olma çabaları hem kurumsal itibarı hemde marka değerini arttırmaya yöneliktir.

Girişken (2010) liderin öne çıkması partinin olumlu niteliklerini ve marka değerini somutlaştırdığı gibi seçmene de karar vermesini kolaylaştırıcı bir kısa yol sunmaktadır. Thatcher ise kampanya çalışmalarında ve başbakanlığı sırasında ideolojik yaklaşımları bir kenara bırakarak liderlik özelliklerinin ve itibar değerlerinin altını çizmiştir (Scammel 1996, Akt. Girişken 2010).

Litaratürden hareketle yapılan çalışmada kapsamında liderlik davranışlarının; rol model olma, ortak vizyon oluşturma, gelişime önem verme, imkan tanıma, çalışanları cesaretlendirme, etkileşim ve etkileşimci lider olma faktörlerinin kurum kurumsal itibar; yönetim ve liderlik, güvenilirlik, sosyal sorumluluk gibi faktörlerin ve marka değerinin pozitif yönde anlamlı bir şekilde arttırdığı yönündedir.

Araştırmanın amacı kurumsal itibar ve liderlik davranışlarının marka değeri üzerindeki etkisi ve önemini ortaya koymaktır. Bu çalışmada, kurumsal itibar, liderlik ve marka değeri kavramlarının birbirlerini etkiledikleri varsayımıyla paydaş algısı ölçülerek bileşenler arasında önem sıralaması yapılmıştır. Kurumsal itibar, liderlik ve marka değeri arasında olumlu bir ilişki var mıdır? Sorusu hipotezlere bağlı olarak sınanmıştır.

6.2 Model ve Hipotezler



Şekil 6.0: Araştırma Modeli

6.3 Hipotezler

H1: Pozisyon durumu ile kurumsal itibar arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Pozisyon durumu ile liderlik uygulamaları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Pozisyon durumu ile marka değeri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Eğitim durumu ile kurumsal itibar, liderlik uygulamaları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Eğitim durumu ile marka değeri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Demografik özellikler ile kurumsal itibar, liderlik davranışları ve marka değeri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H7: Kurumsal itibar ve marka değeri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H8: Liderlik uygulamaları ile marka değeri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H9: Kurumsal itibar ve liderlik davranışları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

6.4 Araştırmanın Metodu

Bu bölüm veri toplama ve örneklem, ölçekler, veriyi analiz etmede kullanılan istatistiksel yöntemleri içeren yöntemler ve diğer araştırmada kullanılan spesifik metotları anlatmaktadır.

Bu araştırmada, kavramsal modelde belirtilen hipotezleri test etmek amacıyla niteliksel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Carnava'ya göre (2001) niteliksel araştırma hipotezleri doğrulama geçerlilik ve güvenilirliği sağlamada kullanılan önemli bir yöntemdir. Bu görüşler doğrultusunda araştırmada geliştirilen hipotezler ve sayısal veriler niteliksel motod ile analiz edilmiştir.

Veri toplanmadan önce, kurum liderinin kim olduğunu ortaya koymak için Kadir Has markası altında toplanan ve üniversite ile doğrudan ilişkisi olan Kadir Has Vakfı Başkanı Can Has, Kadir Has Üniversitesi Mütevelli Heyeti Başkanı Nuri Has ve Kadir Has Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Mustafa Aydın'ın Şubat 2010-Nisan 2016 tarihleri arasında Kadir Has Üniversitesi ve kişilerin isimleri 19 Nisan 2016 tarihinde Ajans Press verilerine göre tepe yöneticilerin medya görünürlüğünden faydalanılmıştır. Elde edilen sonuç:

- Şubat 2010-Nisan 2016 itibariyle KHAS + Mustafa Aydın: 754
- Şubat 2010-Nisan 2016 itibariyle KHAS + Can Has:184
- Şubat 2010-Nisan 2016 itibariyle KHAS + Nuri Has: 148

Ajans Press'in verilerinde kurum liderinin Prof. Dr. Mustafa Aydın olduğu belirlenmiş olup, araştırmada katılımcıların göz önünde bulundurulması gerektiği vurgulanmıştır.

6.5 Veri Toplama Metodu

Bu araştırmada cross-sectional (kesitsel) veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Niceliksel bir çalışma yapılan araştırmada, zaman ve maliyet unsuru göz önünde bulundurularak veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Ayrıca anket kullanımının diğer sebepleri olarak kullanılan araştırma modeline uygun olması, katılımcılardan doğru bilgi alınabileceğinin düşünülmesi gibi faktörler sayılabilir.

6.6 Veri Toplama Aracı

Önerilen araştırma metodu ve hipotezler ampirik olarak ölçülmüştür. Araştırma verilerinin sağlıklı toplanabilmesi için katılımcılara yüz yüze ve e-posta yoluyla anket uygulanmıştır. Araştırmanın kısa bir özeti açıklandıktan sonra kurumsal itibar, liderlik davranışları ve marka değerü ile ilgili sorular sorulmuştur. Anket sorularını (Ek 1)'de yer almaktadır.

6.7 Örnekleme

Araştırmanın evreni 2016 yılında Kadir Has Üniversitesi'nin temel birincil paydaşı olan idari personel, akademik personel ve öğrencilerden oluşmaktadır. Örnekleme kitlesi ise, Kadir Has Üniversitesi'nde örnekleme yöntemiyle ulaşılan Kadir Has Üniversite'nde öğrenci 117 kişi, idari personel 49 kişi ve akademik personel 34 kişinin katılımıyla toplam 200 kişidir. Bu katılımcılar uygunluk örneklemini ile söz konusu rakam gerekli istatistiksel analiz yöntemlerinin uygulanmasına olanak tanımaktadır.

6.8 Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Değişkenler

Bu araştırma katılımcıların subjektif algılarına dayanmaktadır. Her bir değişken için bir ölçek bulunmaktadır. Katılımcılar kurumsal itibar, liderlik ve marka değeri ile ilgili konularda subjektif algıları ile ilgili bilgi vermiştir. Araştırmada 3 değişkeni ölçmek için 4 farklı ölçek kullanılmıştır.

Öncelikle, Kadir Has Üniversitesi'nin paydaşları nezdinde üniversitenin kurumsal itibarı ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu kısımda katılımcılara Gardberg ve Fombrun (2002) tarafından hazırlanmış olan kurumsal itibar ölçeğinin, Kadir Has Üniversitesi'ne uyarlanmış şekli uygulanmıştır. Özgün çalışmada ölçek 28 ifadeyle yer almaktadır. Ancak Kadir Has Üniversitesi için geçerli olmayacağı düşünülen 2 ifade (İfade 2, 4) ölçekten çıkartılmıştır. Kalan maddelerle faktör analizi yapıldığında Tablo 6.1'de görüleceği üzere kurumsal itibar ölçeği (Cronbach's alpha) 0.812, alt faktörleri yönetim ve liderlik (Cronbach's alpha) 0.868, güvenilirlik (Cronbach's alpha) 0.839, sosyal sorumluluk (Cronbach's alpha) 0.751, farkındalık ve tanıma (Cronbach's alpha) 0.673, olumsuz yanlar (Cronbach's alpha) 0.790 sorularının iç tutarlığı yüksek çıkmıştır.

İkinci olarak, liderlik uygulamalarıyla liderin algılarını ve liderlik davranışlarını ölçmek amacıyla Kouzes ve Posner (2007) tarafından oluşturulmuş liderlik uygulamaları ölçeği (Leadership Practices Inventory) kullanılmıştır. Kouzes ve Posner tarafından oluşturulan ölçeğe, etkileşimci liderliği ifade eden önermeler eklenmiştir. Etkileşimci liderlik davranışıyla ilgili algıları ölçmek amacıyla kullanılan ifadeler oluşturulurken Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilen liderlik anketinden yararlanılmıştır. Ölçekte 36 ifade yer almaktadır. Kuruma uygunluğu açısından (İfade 11) çıkartılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, liderlik uygulamaları ölçeği (Cronbach's alpha) 0.812 ve alt faktörleri rol model (Cronbach's alpha) 0.874, ortak vizyon oluşturma (Cronbach's alpha) 0.891, gelişime önem vermek (Cronbach's alpha) 0.875, imkan tanımak (Cronbach's alpha) 0.865, çalışanları cesaretlendirmek (Cronbach's alpha) 0.877, etkileşim (Cronbach's alpha) 0.710, etkileşimci lider (Cronbach's alpha) 0.710 sorularının iç tutarlığı yüksek çıkmıştır.

Üçüncü olarak, tüketici temelli marka değeri boyutlarından marka çağrışımını ölçmek için 14 ifadenin yer aldığı ölçek Yücel'in (2010) "Kurumsal İtibar ve Değer

İlişkisi: GSM Sektörüne Ait Tüketici Yanlı Bir Araştırma” adlı doktora tezi çalışması temel alınarak oluşturulmuştur. Yücel bu ifadeleri Lassar vd. (1995), Aaker (1996a), Motemeni ve Shahrokni (1998), Berry (2000), Low ve Lamb (2000), Keller’in (2003) çalışmalarında kullandığı ölçeklerden uyarlamıştır. Ölçekteki ifadeler, Kadir Has Üniversitesi’ne uyarlanmıştır. Yapılan analiz sonucunda marka çağrışımı ölçeği (Cronbach’s alpha) 0.956 sorularının iç tutarlığı yüksek çıkmıştır.

Son olarak davranışsal değer boyutlarından davranışsal sadakat ve marka tercihi değişkenlerini ölçmek amacıyla 11 ifadenin yaraladığı Yücel’in (2010) çalışmasında Cronin, Brady ve Hult (2000) ve Chen ve Chang (2008)’in çalışmalarında kullandığı ölçekler, Kadir Has Üniversitesi’ne uyarlanmıştır. Yapılan analiz sonucunda niyetler ve aidiyet ölçeği (Cronbach’s alpha) 0.956 sorularının iç tutarlığı yüksek çıkmıştır.

6.9 Veri Analizi

Araştırma kapsamında toplamda 200 Kadir Has Üniversitesi paydaşına ulaşılmış yüz yüze ve e-posta ile iletişime geçilerek anket uygulanmıştır. Düzeltmeleri yapılan anketler; istatistiksel yöntem olarak verilerin tanımlayıcı istatistiklerinde ortalama, standart sapma, medyan en düşük, en yüksek, frekans ve oran değerleri kullanılmıştır. Değişkenlerin dağılımı kolmogorov simirnov test ile ölçülmüştür. Nicel verilerin analizinde kruskal-wallis, mann-whitney u test kullanılmıştır. Korelasyon analizinde spearman korelasyon analizi kullanılmıştır. Veriler SPSS 22.0 programına aktarılarak analiz edilmiştir.

6.10 Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde katılımcıların kurumsal itibar sürecinde liderliğin marka değerine etkilerinin incelenmesi amacı ile planlanan ve gerçekleştirilen çalışmadan elde edilen verilerin istatistiksel analizi yapılarak aşağıda belirtilen başlıklar altında, tablo, şekiller halinde sunulmuştur.

- Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.
- Kurumsal İtibar ve Alt Boyutu Olan Rol Model, Ortak Vizyon Oluşturma, Gelişime Önem Vermek, İmkân Tanımak, Çalışanları Cesaretlendirmek, Etkileşim, Etkileşimci Lider Olma Faktörlerine İlişkin Bulgular.
- Katılımcıların Demografik Özellikleri ile Kurumsal İtibar, Liderlik Uygulamaları, Marka Çağrışımı ile Niyet ve Aidiyet Puan Ortalamaları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.
- Katılımcıların Marka Çağrışımı Niyetler ve Aidiyet Puan Ortalamaları ile Kurumsal İtibar ve Alt Faktörleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.
- Katılımcıların Marka Çağrışımı Ölçeği Puan Ortalaması ve Niyetler ve Aidiyet Ölçeği Puan Ortalaması ile Liderlik Uygulamaları ve Alt Faktörlerine Göre İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bulgular.
- Katılımcıların Kurumsal İtibar Algısı Puan Ortalaması ile Liderlik Uygulaması Algısı Puan Ortalamaları Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular.

6.10.1 Tutarlılık Analizi

Araştırmada yapılan tutarlılık analizi tüm (Cronbach's alpha) değeri 0,70'den yüksek çıkmıştır (Tablo 6.1).

Tablo 6.1: Ölçeklerin Tutarlılık Analizi(N=200)

	Soru Sayısı	Cronbach Alpha
<i>Kurumsal İtibar Ölçeği</i>	26	0,812
Yönetim ve Liderlik	8	0,868
Güvenilirlik	4	0,839
Sosyal Sorumluluk	4	0,751
Farkındalık ve Tanıma	4	0,673
Olumsuz Yanlar	6	0,790
<i>Liderlik Uygulamaları Ölçeği</i>	35	0,874
Rol Model	6	0,891
Ortak Vizyon Oluşturma	5	0,875
Gelişime Önem Vermek	6	0,853
İmkan Tanımak	6	0,865
Çalışanları Cesaretlendirmek	6	0,877
Etkileşim	3	0,809
Etkileşimci Lider	3	0,710
<i>Marka Çağrışımları</i>	14	0,956
<i>Niyetler ve Aidiyet</i>	11	0,942

Ankette katılımcıların ifadelerine katılım düzeylerini ölçmek için beşli Likert Ölçeği kullanılmıştır. Likert ölçeğinde katılımcıların ifadelerine katılımlarını belirlemek amacıyla “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” yargıları yer almış ve katılımcılardan yer alan ifadelerine ilişkin katılım derecelerine göre cevap vermeleri istenmiştir.

6.10.2 Katılımcıların Demografik Analizi

Kadir Has Üniversitesi'nde araştırmaya yönelik demografik özellikleri gösterilmiştir (Tablo 6.2).

Tablo 6.2: Katılımcıların Demografik Özellikleri(N=200)

		Min-Mak	Medyan	Ort.±s.s./n-%
Yaş		1 - 52 8	25	27,7 ± 8,4
Cinsiyet	Kadın			113 56,5%
	Erkek			87 43,5%
Medeni Durum	Bekar			144 72,0%
	Evli			56 28,0%
Eğitim durumu	Lise			95 47,5%
	Meslek Yüksek Okulu			6 3,0%
	Lisans			61 30,5%
	Yüksek Lisans			16 8,0%
	Doktora			22 11,0%
Pozisyon	Öğrenci			117 58,5%
	Akademik Personel			34 17,0%
	İdari Personel			49 24,5%
Meslek / Öğrencilik Süresi (yıl)		1 - 30	5	7,1 ± 6,2
Kurumda Çalışma Süresi (yıl)		1 - 16	4	4,2 ± 3,0

Tablo 6.2'den anlaşılacağı üzere yapılan araştırmaya toplam 200 kişi dahil edilmiştir. Araştırmaya dahil olan 200 katılımcının yaş ortalamasının 27,7±8.4 yıl, 87'sini erkekler oluşturmaktayken, 113'nü kadınlar oluşturmaktadır. Araştırmanın cinsiyete yönelik yüzdeler dilime bakıldığında ise araştırmanın % 43,5'i erkeklerden, %56,5'ü kadınlardan meydana geldiği görüldü. Kişilerin medeni durumlarına bakıldığında 144'nün bekar, 56'sının evli olduğu; yüzdeler dilime bakıldığında ise %72.0'nın bekar, %28.0'nın evli olduğu görülmüştür. Eğitim durumları incelendiğinde 95 lise, 6 meslek yüksek okulu, 61 lisans, 16 yüksek lisans 22 kişinin de doktora mezunu olduğu saptanmıştır. Yüzdeler dilime bakıldığında ise; lise %47.5, meslek yüksek okulu %3.0, lisans %30.5, yüksek lisans %8.0 ve doktora %11.0 olduğu görülmüştür. Meslek/öğrencilik yıl süresi için ortalaması 7.1±6.2, kurumda çalışma süresi 1-16 yıl için ortalama 4.2±3.0 yıl, çalıştıkları kurum 1-8 yıl için ortalama 3.3±1.6 yıldır.

6.10.3 Katılımcıların Pozisyon Durumuna Göre Kurumsal İtibar, Liderlik Uygulamaları, Marka Çağırışımı ile Niyet ve Aidiyet Puan Ortalamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

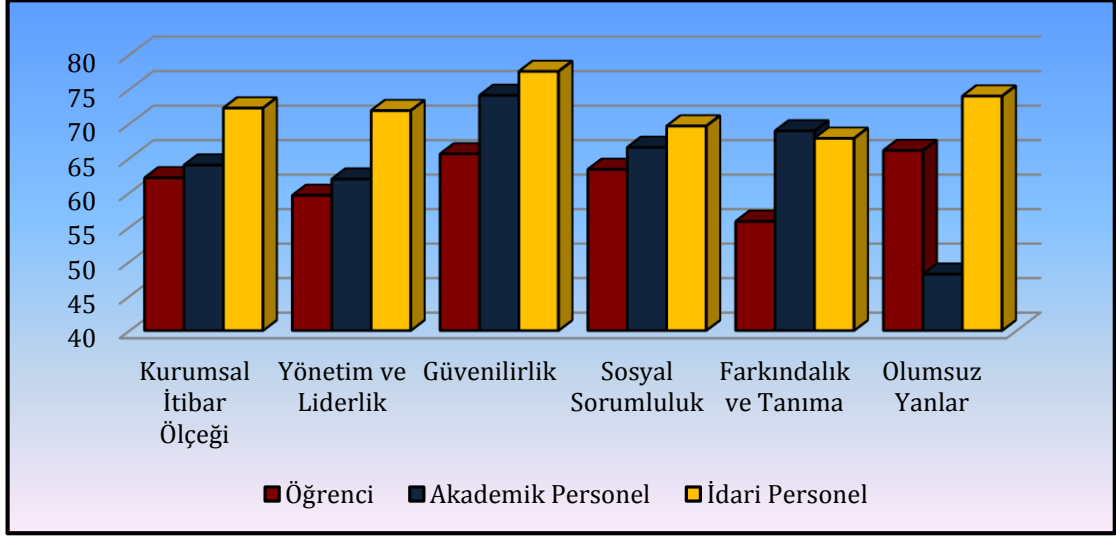
Tablo 6.3: Katılımcıların Pozisyon Durumuna Göre Kurumsal İtibar, Liderlik Uygulamaları, Marka Çağırışımı ile Niyetler ve Aidiyet Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (N=200)

	Öğrenci		Akademik Personel		İdari Personel		p
	Ort.±s.s.	Med	Ort.±s.s.	Med	Ort.±s.s.	Med	
Kurumsal İtibar Ölçeği	62 ± 14	61	64 ± 15	67	72 ± 15	74	0,000
Yönetim ve Liderlik	60 ± 17	59	62 ± 17	66	72 ± 18	75	0,000
Güvenilirlik	66 ± 18	69	74 ± 24	75	78 ± 17	75	0,000
Sosyal Sorumluluk	63 ± 17	63	67 ± 24	75	70 ± 19	75	0,068
Farkındalık ve Tanıma	56 ± 17	56	69 ± 16	75	68 ± 20	69	0,000
Olumsuz Yanlar	66 ± 17	67	48 ± 28	52	74 ± 22	71	0,000
Liderlik Uygulamaları Ölçeği	59 ± 13	60	59 ± 18	63	63 ± 16	66	0,117
Rol Model	59 ± 17	63	59 ± 25	60	67 ± 21	71	0,030
Ortak Vizyon Oluşturma	57 ± 20	60	59 ± 24	65	64 ± 20	65	0,178
Gelişime Önem Vermek	58 ± 16	58	66 ± 24	69	67 ± 19	67	0,002
İmkan Tanımak	63 ± 19	67	59 ± 22	65	69 ± 19	67	0,093
Çalışanları Cesaretlendirmek	61 ± 19	63	50 ± 22	50	60 ± 22	63	0,031
Etkileşim	65 ± 19	67	67 ± 27	67	66 ± 20	67	0,633
Etkileşimci Lider	53 ± 17	50	54 ± 14	54	51 ± 20	58	0,870
Marka Çağırışımı	57 ± 19	55	68 ± 24	74	72 ± 19	75	0,000
Niyetler ve Aidiyet	61 ± 21	61	73 ± 25	75	78 ± 18	84	0,000

Kruskal-wallis (Mann-whitey u test)

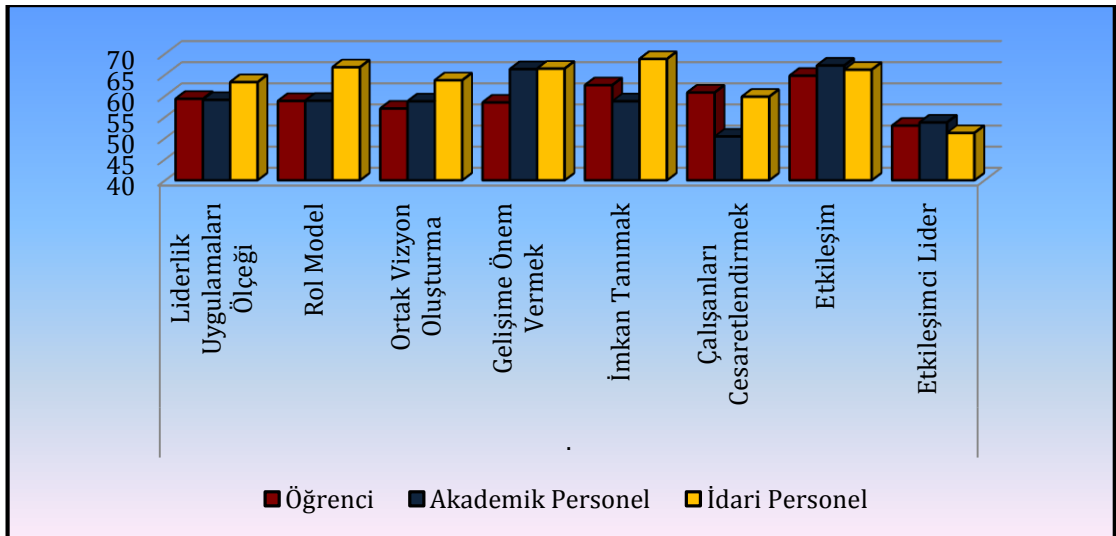
Katılımcıların pozisyon durumlarına göre kurumsal itibar ölçeği puan ortalaması karşılaştırıldığında, idari personelin kurumsal itibar ölçeği toplam puan ortalamasının öğrenci ve akademik personelin puan ortalamalarından istatistiksel açıdan anlamlı farklılıkla daha yüksek olduğu belirlenmiştir ($p < 0.05$). Alt faktörlere bakıldığında, idari personelin *Yönetim ve Liderlik*, *Güvenilirlik* ve *Olumsuz Yanlar* alt faktör puan ortalamalarının öğrenci ve akademik personelin puan ortalamalarından istatistiksel açıdan anlamlı farklılıkla yüksek olduğu görülürken, akademik personelin *Farkındalık ve Tanıma* alt faktörü puan ortalamasının öğrenci ve idari personelin puan ortalamasından istatistiksel açıdan anlamlı farklılıkla daha yüksek olduğu saptanmıştır ($p < 0.05$). Katılımcıların pozisyonuna göre *Sosyal Sorumluluk* alt faktörü puan ortalaması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir ($p > 0.05$) (Tablo 6.3).

Şekil 6.1: Pozisyon Durumuna Göre Kurumsal İtibar Ölçeğine İlişkin Bulgular



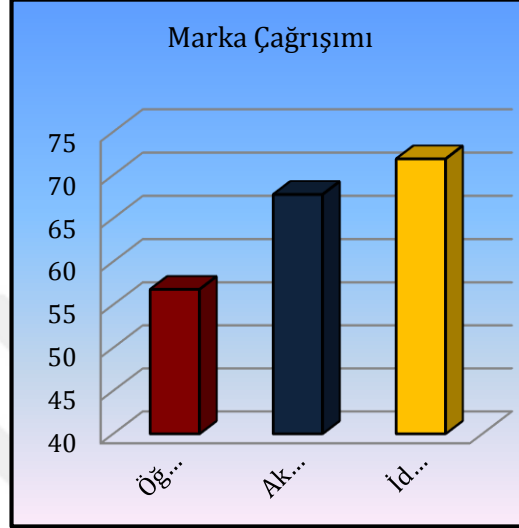
Katılımcıların pozisyon durumlarına göre, liderlik uygulamaları ölçeği puan ortalaması karşılaştırıldığında, liderlik uygulamaları ölçeği toplam puan ortalaması, *Ortak Vizyon Oluşturma*, *İmkan Tanımak*, *Etkileşim* ve *Etkileşimci Lider* alt faktör puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olmadığı saptanmıştır ($p > 0.05$). İdari personelin *Rol Model* ve *Ortak Vizyon Oluşturma* alt faktör puan ortalamalarının öğrenci ve akademik personelin puan ortalamalarından istatistiksel açıdan anlamlı farklılıkla yüksek olduğu görülürken ($p < 0.05$), öğrencilerin ise *Çalışanları/Öğrencileri Cesaretlendirmek* alt faktörü puan ortalamasının idari personel ve akademik personelin puan ortalamasından istatistiksel açıdan anlamlı farklılıkla yüksek olduğu tespit edilmiştir ($p < 0.05$) (Tablo 6.3).

Şekil 6.2: Pozisyon Durumuna Göre Liderlik Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Bulgular



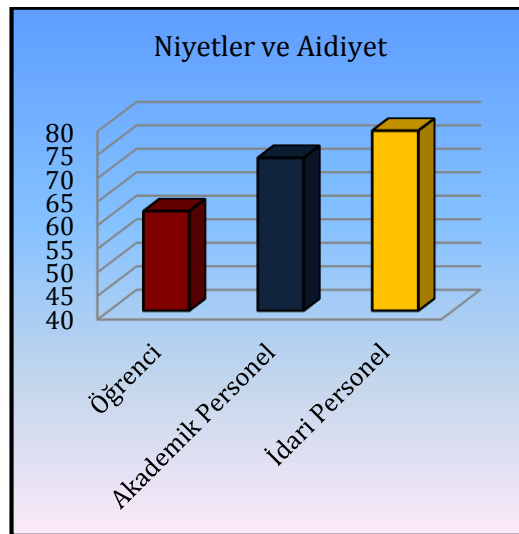
Katılımcıların pozisyon durumlarına göre, marka çağrışımı ölçeği puan ortalamaları karşılaştırıldığında idari personelin marka çağrışımı ölçeği puan ortalamasının öğrenci ve akademik personelin puan ortalamalarından istatistiksel açıdan anlamlı farklılıkla daha yüksek olduğu belirlenmiştir ($p < 0.05$) (Tablo 6.3).

Şekil 6.3: Pozisyon Durumuna Göre Marka Çağrışımı Ölçeğine İlişkin Bulgular



Katılımcıların pozisyon durumlarına göre, niyetler ve aidiyet ölçeği puan ortalamaları karşılaştırıldığında idari personelin marka çağrışımı ölçeği puan ortalamasının öğrenci ve akademik personelin puan ortalamalarından istatistiksel açıdan anlamlı farklılıkla daha yüksek olduğu analiz edilmiştir ($p < 0.05$) (Tablo 6.3).

Şekil 6.4: Pozisyon Durumuna Göre Niyetler ve Aidiyet Ölçeğine İlişkin Bulgular



6.10.4 Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Kurumsal İtibar, Liderlik Uygulamaları, Marka Çağırışımı ile Niyet ve Aidiyet Puan Ortalamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

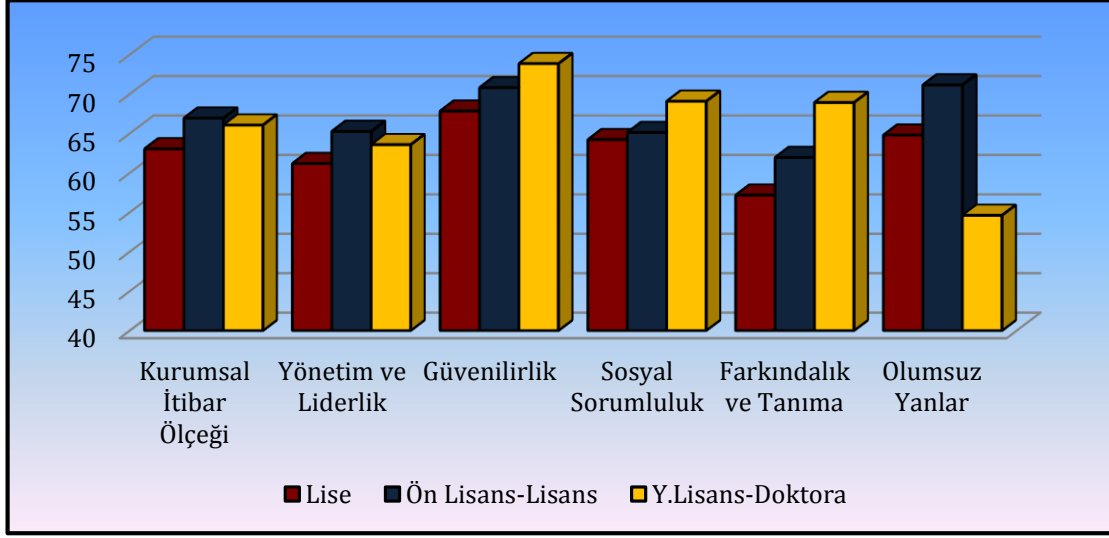
Tablo 6.4: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Kurumsal İtibar, Liderlik Uygulamaları, Marka Çağırışımı ile Niyetler ve Aidiyet Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (N=200)

	Lise		Ön Lisans-Lisans		Y.Lisans-Doktora		p
	Ort.±s.s.	Med	Ort.±s.s.	Med	Ort.±s.s.	Med	
Kurumsal İtibar Ölçeği	63 ± 14	62	67 ± 16	68	66 ± 16	68	0,188
Yönetim ve Liderlik	61 ± 18	63	65 ± 20	66	64 ± 16	66	0,305
Güvenilirlik	68 ± 17	69	71 ± 20	75	74 ± 23	75	0,123
Sosyal Sorumluluk	64 ± 17	69	65 ± 20	69	69 ± 22	81	0,118
Farkındalık ve Tanıma	57 ± 18	56	62 ± 18	63	69 ± 18	75	0,003
Olumsuz Yanlar	65 ± 19	63	71 ± 18	71	55 ± 30	60	0,051
Liderlik Uygulamaları Ölçeği	61 ± 12	61	59 ± 17	64	60 ± 18	63	0,838
Rol Model	60 ± 16	63	62 ± 22	67	60 ± 24	63	0,756
Ortak Vizyon Oluşturma	59 ± 19	65	58 ± 22	60	61 ± 22	65	0,656
Gelişime Önem Vermek	60 ± 16	58	61 ± 19	63	66 ± 24	67	0,124
İmkan Tanımak	65 ± 18	67	63 ± 21	63	60 ± 22	65	0,403
Çalışanları Cesaretlendirmek	63 ± 15	63	57 ± 24	58	51 ± 23	50	0,052
Etkileşim	66 ± 17	67	61 ± 23	67	71 ± 25	75	0,088
Etkileşimci Lider	55 ± 16	50	50 ± 18	50	52 ± 19	50	0,387
Marka Çağırışımı	58 ± 20	57	67 ± 20	73	66 ± 23	71	0,006
Niyetler ve Aidiyet	62 ± 22	61	72 ± 21	75	73 ± 24	75	0,001

Kruskal-wallis (Mann-whitey u test)

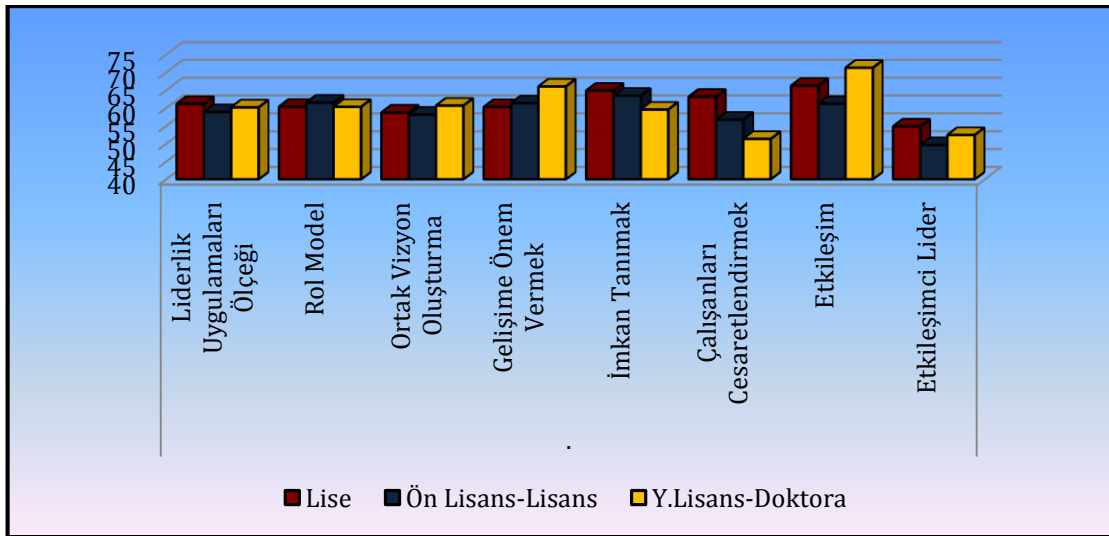
Katılımcıların eğitim durumlarına göre, kurumsal itibar ölçeği toplam puan ortalaması karşılaştırıldığında, eğitim durumlarına göre katılımcıların kurumsal itibar ölçeği toplam puan ortalaması ve *Yönetim ve Liderlik*, *Güvenilirlik*, *Sosyal Sorumluluk* alt boyut puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Yüksek lisans-doktora mezunu olan katılımcıların *Farkındalık ve Tanıma* alt boyut toplam puan ortalamasının lise ve ön lisans-lisans mezunu olan katılımcıların puan ortalamasından istatistiksel açıdan anlamlı farklılıkla daha yüksek olduğu saptanırken ($p<0,05$) Ön lisans- lisans mezunu olan katılımcıların *olumsuz yanlar* puan ortalamasının lise ve yüksek lisans-doktora mezunu katılımcıların puan ortalamalarından anlamlı farklılıkla daha yüksek olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$) (Tablo 6.4).

Şekil 6.5: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre, Kurumsal İtibar Ölçeğine Ait Bulgular



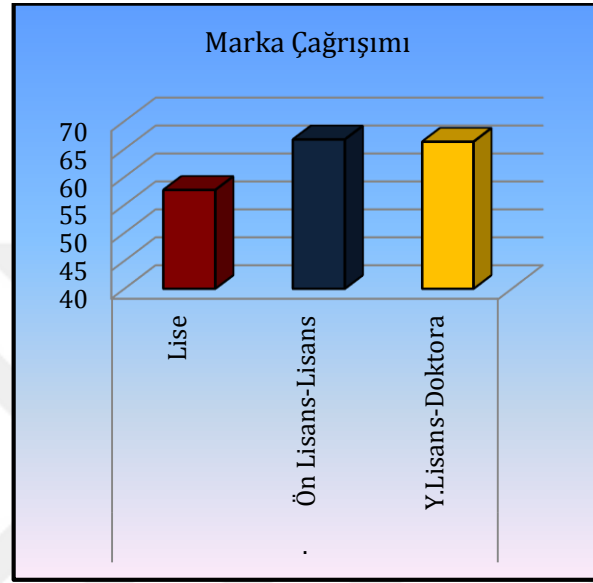
Katılımcıların eğitim durumlarına göre, liderlik uygulamaları itibar ölçeği puan ortalamaları karşılaştırıldığında, eğitim durumlarına göre katılımcıların liderlik uygulamaları itibar ölçeği toplam puan ortalaması ve *Rol Model, Ortak Vizyon Oluşturma, Gelişime Önem Verme İmkan Tanımak, Etkileşim ve Etkileşimci Lider* alt boyut puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ($p>0,05$). Lise mezunu katılımcıların *Çalışanları/Öğrencileri Cesaretlendirmek* alt faktör puan ortalamasının ön lisans-lisans ve yüksek lisans-doktora mezunu olan katılımcıların puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı farklılıkla daha yüksek olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$) (Tablo 6.4).

Şekil 6.6: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre, Liderlik Uygulamaları Ölçeğine Ait Bulgular



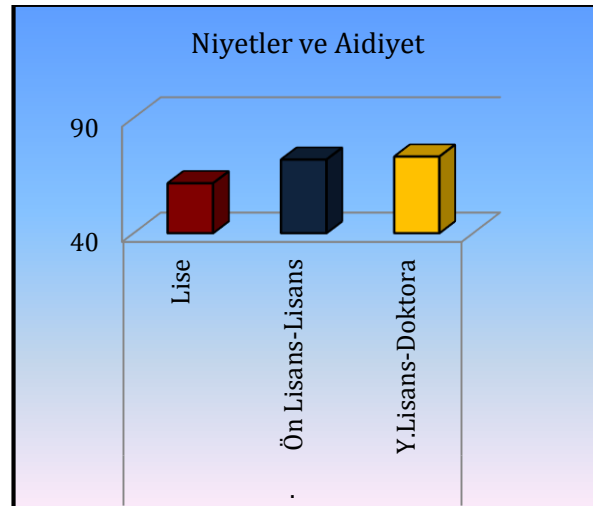
Katılımcıların eğitim durumlarına göre marka çağrışımı ölçeği puan ortalamaları karşılaştırıldığında ön lisans-lisans mezunu olan katılımcıların marka çağrışımı ölçeği puan ortalamasının lise ve yüksek lisans-doktora mezunu katılımcıların puan ortalamalarından istatistiksel açıdan anlamlı farklılıkla daha yüksek olduğu belirlenmiştir ($p < 0.05$) (Tablo 6.4).

Şekil 6.7: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre, Marka Çağrışımı Ölçeğine Ait Bulgular



Katılımcıların eğitim durumlarına göre niyetler ve aidiyet ölçeği puan ortalamaları karşılaştırıldığında, yüksek lisans-doktora mezunu katılımcıların marka çağrışımı ölçeği puan ortalamasının lise ve ön lisans mezununun puan ortalamalarından istatistiksel açıdan anlamlı farklılıkla daha yüksek olduğu saptanmıştır ($p < 0.05$) (Tablo 6.4).

Şekil 6.8: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre, Niyetler ve Aidiyet Ölçeğine Ait Bulgular



6.10.5 Katılımcıların Demografik Özellikleri ile Kurumsal İtibar, Liderlik Uygulamaları, Marka Çağrışımı ile Niyet ve Aidiyet Puan Ortalamaları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Bu bölümde çalışma kapsamına alınan 200 katılımcının yaşı, meslek/öğrencilik süresi, kurumda çalışma süresi ile kurumsal itibar, liderlik uygulamaları, marka çağrışımı ile niyet ve aidiyet ölçekleri puan ortalamaları arasındaki ilişkiye yönelik bulgulara yer verilmiştir (Tablo 6.5).

Tablo 6.5: Katılımcıların Yaşı, Meslek/Öğrencilik Süresi, Kurumda Çalışma Süresi ile Kurumsal İtibar, Liderlik Uygulamaları, Marka Çağrışımı ile Niyet ve Aidiyet Ölçeklerine Ait Bulgular (N=200)

		Yaş	Meslek / Öğrencilik Süresi (yıl)	Kurumda Çalışma Süresi (yıl)
Kurumsal İtibar Ölçeği	r	0,229	0,218	0,224
	p	0,001	0,002	0,001
Yönetim ve Liderlik	r	0,203	0,156	0,170
	p	0,004	0,028	0,035
Güvenilirlik	r	0,247	0,215	0,171
	p	0,000	0,002	0,016
Sosyal Sorumluluk	r	0,203	0,198	0,163
	p	0,004	0,005	0,021
Farkındalık ve Tanıma	r	0,314	0,168	0,270
	p	0,000	0,018	0,000
Olumsuz Yanlar	r	-0,058	0,105	0,130
	p	0,418	0,140	0,067
Liderlik Uygulamaları Ölçeği	r	0,146	0,163	0,156
	p	0,040	0,021	0,027
Rol Model	r	0,156	0,162	0,179
	p	0,027	0,022	0,011
Ortak Vizyon Oluşturma	r	0,149	0,156	0,160
	p	0,035	0,027	0,035
Gelişime Önem Vermek	r	0,244	0,195	0,176
	p	0,001	0,006	0,013
İmkan Tanımak	r	0,175	0,145	0,170
	p	0,039	0,041	0,016
Çalışanları Cesaretlendirmek	r	-0,027	0,103	0,103
	p	0,700	0,147	0,148
Etkileşim	r	0,180	0,160	0,147
	p	0,011	0,038	0,038
Etkileşimci Lider	r	-0,036	-0,028	-0,086

Marka Çağrışıımı	p	0,611	0,697	0,227
	r	0,284	0,197	0,250
Niyetler ve Aidiyet	p	0,000	0,005	0,000
	r	0,287	0,173	0,191
	p	0,000	0,014	0,007

Spearman Korelasyon

Katılımcıların yaşı ile kurumsal itibar ölçeği puan ortalaması ile *Yönetim ve Liderlik, Güvenilirlik, Sosyal Sorumluluk* puan ortalamaları arasında pozitif yönde çok zayıf derecede anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Katılımcıların yaşı ile *Farkındalık ve Tanıma* alt faktörü puan ortalaması arasında pozitif yönde zayıf derecede anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($P < 0.05$). Katılımcıların yaşı ile *Olumsuz Yanlar* alt faktörü puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı analiz edilmiştir ($P > 0.05$). Katılımcıların yaşları arttıkça kurumsal itibar algısında yükseldiği saptanmıştır (Tablo 6.5).

Katılımcıların yaşı, meslek/öğrencilik süresi, kurumda çalışma süresi ile liderlik uygulamaları ölçeği puan ortalaması ve alt faktörlerin puan ortalaması arasındaki ilişki incelendiğinde; katılımcıların yaşı, meslek/öğrencilik süresi kurumda çalışma süresi ile liderlik uygulamaları ölçeği ve alt boyutları olan *Rol Model, Ortak Vizyon Oluşturma, Gelişime Önem Vermek, İmkan Tanımak ve Etkileşim* puan ortalamaları arasında pozitif yönde ve çok zayıf derecede anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Alt faktörlerine bakıldığında katılımcıların yaşı ile *Çalışanları/Öğrencileri Cesaretlendirmek ve Etkileşimci Lider* faktörlerine yönelik puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür ($P > 0.05$) (Tablo 6.5).

Katılımcıların meslek/öğrencilik süresi ile liderlik uygulamaları ölçeği ve *Rol Model, Ortak Vizyon Oluşturma, Gelişime Önem Vermek, İmkan Tanımak, Etkileşim* puan ortalamaları arasında pozitif yönde çok zayıf derecede anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($P < 0.05$). Alt faktörlere bakıldığında katılımcıların meslek/öğrencilik süresi ile *çalışanları/öğrencileri cesaretlendirmek ve Etkileşimci Lider* faktörlerine yönelik puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir ($P > 0.05$) (Tablo 6.5).

Katılımcıların kurumda çalışma süresi ile liderlik uygulamaları ölçeği puan ortalaması ve alt faktörlerinin puan ortalaması arasındaki ilişki incelendiğinde katılımcıların liderlik uygulama ölçeği toplam puan ortalaması ve *Rol Model, Ortak Vizyon Oluşturma, Gelişime Önem Vermek, İmkan Tanımak ve Etkileşim* puan ortalamaları arasında pozitif yönde çok zayıf derecede anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($P<0.05$). Alt faktörlere bakıldığında, katılımcıların kurumda çalışma süresi süresi ile *Çalışanları/Öğrencileri Cesaretlendirmek ve Etkileşimci Lider* faktörlerine yönelik puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir ($P>0.05$) (Tablo 6.5).

Katılımcıların kurumda çalışma sayısı ile liderlik uygulamaları ölçeği puan ortalaması ve alt faktörlerinin puan ortalaması arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir ($P>0.05$) (Tablo 6.5).

Katılımcıların yaşı, meslek/öğrencilik süresi, kurumda çalışma süresi ile marka çağrışımı ölçeği puan ortalaması arasındaki ilişki incelendiğinde katılımcıların yaşı ile marka çağrışımı puan ortalaması arasında pozitif yönde zayıf derecede, meslek öğrencilik süresi ve kurumda çalışma süresi ile marka çağrışımı puan ortalaması arasında pozitif yönden çok zayıf yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($P<0.05$).

Katılımcıların yaşı, meslek/öğrencilik süresi, kurumda çalışma süresi ile niyetler ve aidiyet ölçeği puan ortalaması arasındaki ilişki incelendiğinde katılımcıların yaşı ile niyetler ve aidiyet ölçeği puan ortalaması arasında pozitif yönde zayıf derecede, meslek öğrencilik süresi ve kurumda çalışma süresi ile pozitif yönde çok zayıf derecede anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($P<0.05$) (Tablo 6.5).

6.10.6 Katılımcıların Marka Çağrışımı Niyetler ve Aidiyet Puan Ortalamaları ile Kurumsal İtibar ve Alt Faktörleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo 6.6: Marka Çağrışımı Niyetler ve Aidiyet Puan Ortalamaları ile Kurumsal İtibar ve Alt Faktörleri Puan Ortalamaları Arasındaki İlişki (N=200)

		Marka Çağrışımı	Niyetler ve Aidiyet
Kurumsal İtibar Ölçeği	r	0,768	0,701
	p	0,000	0,000
Yönetim ve Liderlik	r	0,713	0,640
	p	0,000	0,000
Güvenilirlik	r	0,682	0,677
	p	0,000	0,000
Sosyal Sorumluluk	r	0,686	0,626
	p	0,000	0,000
Farkındalık ve Tanıma	r	0,471	0,406
	p	0,000	0,000
Olumsuz Yanlar	r	0,379	0,321
	p	0,000	0,000

Spearman Korelasyon

Katılımcıların marka çağrışımı puan ortalaması arasındaki ilişki incelendiğinde kurumsal itibar ölçeği puan ortalaması arasında pozitif yönde yüksek derecede anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Marka çağrışımı puan ortalaması ile *Yönetim ve Liderlik* puan ortalaması arasında pozitif yönde yüksek derecede anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Marka çağrışımı puan ortalaması ile *Güvenilirlik* puan ortalaması arasında pozitif yönde orta derecede anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Marka çağrışımı puan ortalaması ile *Sosyal Sorumluluk* alt faktörü puan ortalaması arasında pozitif yönde orta derecede anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Marka çağrışımı puan ortalaması ile *Farkındalık ve Tanıma* alt faktörü puan ortalaması arasında pozitif yönde zayıf derecede anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Marka çağrışımı puan ortalaması ile *Olumsuz Yanlar* alt faktörü puan ortalaması arasında pozitif yönde zayıf derecede anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($P>0.05$) (Tablo 6.6). Marka çağrışımı ölçeği puan ortalaması yükseldikçe kurumsal itibar ölçeği puan ortalamasının da arttığı analiz edilmiştir.

Katılımcıların niyetler ve aidiyet puan ortalaması arasındaki ilişki incelendiğinde kurumsal itibar ölçeği puan ortalaması arasında pozitif yönde yüksek derecede anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Niyetler ve aidiyet puan ortalaması ile yönetim ve liderlik puan ortalaması arasında pozitif yönde orta derecede anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Niyetler ve aidiyet puan ortalaması ile *Güvenilirlik* puan ortalaması arasında pozitif yönde orta derecede anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Niyetler ve aidiyet puan ortalaması ile *Sosyal Sorumluluk* alt faktörü puan ortalaması arasında pozitif yönde orta derecede anlamlı bir ilişki olduğu analiz edilmiştir. Niyetler ve aidiyet puan ortalaması ile *Farkındalık ve Tanıma* alt faktörü puan ortalaması arasında pozitif yönde zayıf derecede anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Niyetler ve aidiyet puan ortalaması ile *Olumsuz Yanlar* alt faktörü puan ortalaması arasında pozitif yönde zayıf derecede anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($P>0.05$) (Tablo 6.6). Niyetler ve aidiyet algısı puan ortalaması yükseldikçe kurumsal itibara yönelik algılarının arttığı saptanmıştır.

6.10.7 Katılımcıların Marka Çağrışımı Ölçeği Puan Ortalaması ve Niyetler ve Aidiyet Ölçeği Puan Ortalaması ile Liderlik Uygulamaları ve Alt Faktörlerine Göre İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bulgular

Tablo 6.7: Marka Çağrışımı Ölçeği Puan Ortalaması ve Niyetler ve Aidiyet Ölçeği Puan Ortalaması ile Liderlik Uygulamaları ve Alt Faktörlerine Göre İlişkisi (N=200)

		Marka Çağrışımı	Niyetler ve Aidiyet
Liderlik Uygulamaları Ölçeği	r	0,624	0,546
	p	0,000	0,000
Rol Model	r	0,592	0,525
	p	0,000	0,000
Ortak Vizyon Oluşturma	r	0,552	0,479
	p	0,000	0,000
Gelişime Önem Vermek	r	0,625	0,589
	p	0,000	0,000
İmkan Tanımak	r	0,571	0,508
	p	0,000	0,000
Çalışanları Cesaretlendirmek	r	0,460	0,377
	p	0,000	0,000
Etkileşim	r	0,416	0,382
	p	0,000	0,000
Etkileşimci Lider	r	0,045	-0,021
	p	0,529	0,772

Spearman Korelasyon

Katılımcıların niyetler ve aidiyet puan ortalaması arasındaki ilişki incelendiğinde liderlik uygulamaları ölçeği toplam puan ortalaması arasında pozitif yönde orta derecede anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Marka çağrışımı ile liderlik uygulamaları ölçeği alt faktörleri arasındaki ilişkiye bakıldığında marka çağrışımı puan ortalaması ile *Rol Model* alt faktör puan ortalaması arasında pozitif yönde orta derecede anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Marka çağrışımı ile *Ortak Vizyon Oluşturma alt faktörü* puan ortalaması arasında pozitif yönde orta derecede anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Marka çağrışımı ile *Gelişime Önem Vermek* alt faktörü puan ortalaması arasında pozitif yönde orta derecede anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Marka çağrışımı ile *İmkan Tanıma* alt faktörü puan ortalaması arasında pozitif yönde orta derecede anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Marka çağrışımı ile *Öğrenci/Çalışanları Cesaretlendirmek* alt faktörü puan ortalaması arasında pozitif zayıf derecede anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Marka çağrışımı ile *Etkileşim* alt faktörü puan ortalaması arasında pozitif yönde zayıf derecede anlamlı bir ilişki olduğu analiz edilmiştir ($P>0.05$). Marka çağrışımı ile *Etkileşimci Lider* alt faktörü puan ortalaması arasında herhangi bir ilişki olmadığı saptanmıştır ($P<0.05$) (Tablo 6.7).

Katılımcıların niyetler ve aidiyet puan ortalaması ile liderlik uygulamaları ölçeği toplam puanı ortalaması arasında pozitif yönde orta derecede anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Niyetler ve aidiyet ölçeği ile *Rol Model* alt boyutu puan ortalaması arasında pozitif yönde orta derecede anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Niyetler ve aidiyet ölçeği ile *Ortak Vizyon Oluşturma* alt faktörü puan ortalaması arasında pozitif yönde zayıf derecede anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Niyetler ve aidiyet ölçeği ile *Gelişime Önem Vermek* puan ortalaması alt faktör arasında pozitif yönde orta derecede anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Niyetler ve aidiyet ölçeği ile *İmkan Tanıma* puan ortalaması arasında pozitif yönde orta derecede anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Niyetler ve aidiyet ölçeği ile *Öğrenci/Çalışanlarına İmkan Tanıma* puan ortalaması alt faktör arasında pozitif yönde zayıf derecede anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Niyetler ve aidiyet ölçeği ile *Etkileşim* puan ortalaması alt faktör arasında pozitif yönde zayıf derecede anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($P>0.05$). Niyetler ve aidiyet ölçeği ile *Etkileşimci Lider* arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir ($P<0.05$) (Tablo 6.7).

6.10.8 Katılımcıların Kurumsal İtibar Algısı Puan Ortalaması ile Liderlik Uygulaması Algısı Puan Ortalamaları Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Tablo6.8: Kurumsal İtibar Algısı Puan Ortalaması ile Liderlik Uygulaması Algısı Puan Ortalamaları Arasındaki İlişki (N=200)

		Yönetim ve Liderlik	Güvenilirlik	Sosyal Sorumluluk	Farkındalık ve Tanıma	Olumsuz Yanlar
Liderlik Uygulamaları Ölçeği	r	0,724	0,589	0,608	0,406	0,357
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Rol Model	r	0,682	0,510	0,532	0,321	0,388
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Ortak Vizyon Oluşturma	r	0,650	0,528	0,553	0,309	0,307
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Gelişime Önem Vermek	r	0,681	0,622	0,591	0,456	0,296
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
İmkan Tanımak	r	0,648	0,555	0,526	0,290	0,417
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Çalışanları Cesaretlendirmek	r	0,596	0,508	0,524	0,298	0,401
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Etkileşim	r	0,505	0,354	0,437	0,310	0,198
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,005
Etkileşimci Lider	r	0,004	-0,008	0,004	0,138	-0,180
	p	0,959	0,911	0,952	0,051	0,051

Spearman Korelasyon

Katılımcıların kurumsal itibar ölçeği alt boyutları puan ortalaması arasındaki ilişki ile liderlik uygulamaları ölçeği toplam puan ortalaması ilişkisi incelendiğinde *Yönetim ve Liderlik* alt faktörleri ile liderlik uygulamaları alt faktörleri arasında pozitif yönde yüksek derecede anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. *Rol Model* alt faktörü ile *Yönetim ve Liderlik* puanı arasında pozitif yönde orta derecede anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. *Yönetim ve Liderlik* alt faktörleri ile *Ortak Vizyon* oluşturma puan ortalaması arasında pozitif yönde orta derecede anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. *Yönetim ve Liderlik* alt faktör puan ortalaması ile *Gelişime Önem* vermek puan ortalaması arasında pozitif yönde orta derecede anlamlı bir ilişki

olduğu saptanmıştır. *Yönetim ve Liderlik* alt faktör puan ortalaması ile *İmkan Tanımak* vermek puan ortalaması arasında pozitif yönde orta derecede anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. *Yönetim ve Liderlik* alt faktörleri ile *Öğrenci/Çalışanlarını Cesaretlendirmek* puan ortalaması arasında pozitif yönde orta derecede anlamlı bir ilişki olduğu analiz edilmiştir. *Yönetim ve Liderlik* alt faktörleri ile *Etkileşim* puan ortalaması arasında pozitif yönde orta derecede anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($P>0.05$). *Yönetim ve Liderlik* alt faktörleri ile *Etkileşimci Lider* arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür ($P<0.05$) (Tablo 6.8).

Güvenilirlik alt boyutları puan ortalaması ile liderlik uygulamaları toplam puan ortalaması arasında pozitif yönde orta derecede anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. *Rol Model* alt faktörü ile *Olumsuz Yanlar* puanı arasında pozitif yönde orta derecede anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. *Güvenilirlik* alt faktörleri ile *Ortak Vizyon Oluşturma* puan ortalaması arasında pozitif yönde orta derecede anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. *Güvenilirlik* alt faktör puan ortalaması ile *Gelişime Önem Vermek* puan ortalaması arasında pozitif yönde orta derecede anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. *Güvenilirlik* alt faktör puan ortalaması ile *İmkan Tanımak* vermek puan ortalaması arasında pozitif yönde orta derecede anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. *Güvenilirlik* alt faktörleri ile *Öğrenci/Çalışanlarını Cesaretlendirmek* puan ortalaması arasında pozitif yönde orta derecede anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. *Güvenilirlik* alt faktörleri ile *Etkileşim* puan ortalaması arasında pozitif yönde zayıf derecede anlamlı bir ilişki olduğu elde edilmiştir ($P>0.05$). *Güvenilirlik* alt faktörleri ile *Etkileşimci Lider* arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir ($P<0.05$) (Tablo 6.8).

Sosyal Sorumluluk alt boyutları puan ortalaması ile liderlik uygulamaları toplam puan ortalaması arasında pozitif yönde orta derecede anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. *Rol Model* alt faktörü ile *Sosyal Sorumluluk* puanı arasında pozitif yönde orta derecede anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. *Sosyal Sorumluluk* alt faktörleri ile *Ortak Vizyon oluşturma* puan ortalaması arasında pozitif yönde orta derecede anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. *Sosyal Sorumluluk* alt faktör puan ortalaması ile *Gelişime Önem Vermek* puan ortalaması arasında pozitif yönde orta derecede anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. *Sosyal Sorumluluk* alt faktör puan ortalaması ile *İmkan Tanımak* puan ortalaması arasında pozitif yönde orta derecede

anlamli bir iliŒki olduğu saptanmiŒtir. *Sosyal Sorumluluk* alt faktörleri ile *ÖĞrenci/ÇalıŒanlarını Cesaretlendirmek* puan ortalaması arasında pozitif yönde orta derecede anlamli bir iliŒki olduğu belirlenmiŒtir. *Sosyal Sorumluluk* alt faktörleri ile *EtkileŒim* puan ortalaması arasında pozitif yönde zayıf derecede anlamli bir iliŒki olduğu tespit edilmiŒtir($P>0.05$). *Sosyal Sorumluluk* faktörü ile *EtkileŒimci Lider* arasında istatistiksel açıdan anlamli bir iliŒki olmadığı belirlenmiŒtir ($P<0.05$) (Tablo 6.8).

Farkındalık ve Tanıma alt boyutları puan ortalaması ile Liderlik uygulamaları toplam puan ortalaması arasında pozitif yönde orta derecede anlamli bir iliŒki olduğu belirlenmiŒtir. *Rol Model* alt faktörü ile *Farkındalık ve Tanıma* puanı arasında pozitif yönde orta derecede anlamli bir iliŒki olduğu saptanmiŒtir. *Farkındalık ve Tanıma* alt faktörleri ile *Ortak Vizyon* oluŒturma puan ortalaması arasında pozitif yönde orta derecede anlamli bir iliŒki olduğu tespit edilmiŒtir. *Farkındalık ve Tanıma* alt faktör puan ortalaması ile *GeliŒime Önem Vermek* puan ortalaması arasında pozitif yönde orta derecede anlamli bir iliŒki olduğu saptanmiŒtir. *Farkındalık ve Tanıma* alt faktör puan ortalaması ile *İmkan Tanımak* puan ortalaması arasında pozitif yönde orta derecede anlamli bir iliŒki olduğu görülmüŒtür. *Farkındalık ve Tanıma* alt faktörleri ile *ÖĞrenci/ÇalıŒanlarını Cesaretlendirmek* puan ortalaması arasında pozitif yönde orta derecede anlamli bir iliŒki olduğuna ulaŒılmıŒtır. *Farkındalık ve Tanıma* alt faktörleri ile EtkileŒim puan ortalaması arasında pozitif yönde zayıf derecede anlamli bir iliŒki olduğu tespit edilmiŒtir($P>0.05$). *Farkındalık ve Tanıma* alt faktörleri ile *EtkileŒimci Lider* arasında istatistiksel açıdan anlamli bir iliŒki olmadığı saptanmiŒtir ($P<0.05$) (Tablo 6.8).

Olumsuz Yanlar alt boyutları puan ortalaması ile liderlik uygulamaları toplam puan ortalaması arasında pozitif yönde zayıf derecede anlamli bir iliŒki olduğu belirlenmiŒtir. *Rol Model* alt faktörü ile *Olumsuz Yanlar* puanı arasında pozitif yönde zayıf derecede anlamli bir iliŒki olduğu saptanmiŒtir. *Olumsuz Yanlar* alt faktörleri ile *Ortak Vizyon OluŒturma* puan ortalaması arasında pozitif yönde zayıf derecede anlamli bir iliŒki olduğu saptanmiŒtir. *Olumsuz Yanlar* alt faktör puan ortalaması ile *GeliŒime Önem Vermek* puan ortalaması arasında pozitif yönde zayıf derecede anlamli bir iliŒki olduğu tespit edilmiŒtir. *Olumsuz Yanlar* alt faktör puan ortalaması ile *İmkan Tanımak* puan ortalaması arasında pozitif yönde zayıf derecede anlamli bir iliŒki olduğu saptanmiŒtir. *Olumsuz Yanlar* alt faktörleri ile *ÖĞrenci/ÇalıŒanlarını*

Cesaretlendirmek puan ortalaması arasında pozitif yönde zayıf derecede anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. *Olumsuz Yanlar* alt faktörleri ile Etkileşim puan ortalaması arasında pozitif yönde çok zayıf derecede anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($P>0.05$). *Olumsuz Yanlar* alt faktörleri ile *Etkileşimci Lider* arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır ($P<0.05$) (Tablo 6.8). Katılımcıların kurumsal itibar puanları ile ilgili algıları arttıkça liderlik uygulamaları puanları da artmaktadır.

6.11 Hipotezlerin Testlerinin Analizi

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın hipotezlerine ve hipotezlerin testi için uygulanan analizlerin bilgilerine yer verilmiştir.

H1: Pozisyon durumu ile kurumsal itibar arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Pozisyon durumu ile liderlik uygulamaları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Pozisyon durumu ile marka değeri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 6.3
Katılımcıların Pozisyon Durumuna Göre Kurumsal İtibar, Liderlik Uygulamaları, Marka Çağrışımı ile Niyetler ve Aidiyet Puan Ortalamalarının Karşılaştırılmasının Özeti

	Öğrenci		Akademik Personel		İdari Personel		p
	Ort.±s.s.	Med	Ort.±s.s.	Med	Ort.±s.s.	Med	
<i>Kurumsal İtibar Ölçeği</i>	62 ± 14	61	64 ± 15	67	72 ± 15	74	0,000
<i>Liderlik Uygulamaları Ölçeği</i>	59 ± 13	60	59 ± 18	63	63 ± 16	66	0,117
<i>Marka Çağrışımı</i>	57 ± 19	55	68 ± 24	74	72 ± 19	75	0,000
<i>Niyetler ve Aidiyet</i>	61 ± 21	61	73 ± 25	75	78 ± 18	84	0,000

Kruskal-wallis (Mann-whitey u test)

Ankete katılan katılımcıların pozisyon durumları: öğrenci, akademik personel ve idari personele göre kurumsal itibar, liderlik uygulamaları, marka çağrışımı ve niyetler ve aidiyet ölçekleri kullanılarak pozisyon durumlarına göre kurumsal itibar, liderlik davranışları ve marka değeri arasında ilişki olup olmadığı incelendiğinde;

kurumsal itibar, marka çağrışımı, niyetler ve aidiyet puan ortalamalarının pozisyon durumlarında göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılıkla daha yüksek olduğu belirlenmiştir ($p<0.05$). Liderlik uygulamaları toplam puan ortalaması ile pozisyon durumları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($p>0.05$). Bu nedenle H1 ve H3 hipotezleri kabul edilmiş, H2 hipotezi kabul edilmemiştir.

H4: Eğitim durumu ile kurumsal itibar, liderlik uygulamaları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Eğitim durumu ile marka değeri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 6.4
Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Kurumsal İtibar, Liderlik Uygulamaları, Marka Çağrışımı ile Niyetler ve Aidiyet Puan Ortalamalarının Karşılaştırılmasının Özeti

	Lise		Ön Lisans-Lisans		Y.Lisans-Doktora		p
	Ort.±s.s.	Med	Ort.±s.s.	Med	Ort.±s.s.	Med	
Kurumsal İtibar Ölçeği	63 ± 14	62	67 ± 16	68	66 ± 16	68	0,188
Liderlik Uygulamaları Ölçeği	61 ± 12	61	59 ± 17	64	60 ± 18	63	0,838
Marka Çağrışımı	58 ± 20	57	67 ± 20	73	66 ± 23	71	0,006
Niyetler ve Aidiyet	62 ± 22	61	72 ± 21	75	73 ± 24	75	0,001

Kruskal-wallis (Mann-whitey u test)

Ankete katılan katılımcıların eğitim durumları: lise, ön lisans-lisans ve yüksek lisans-doktora göre kurumsal itibar, liderlik uygulamaları, marka çağrışımı ve niyetler ve aidiyet ölçekleri kullanılarak eğitim durumlarına göre kurumsal itibar, liderlik davranışları ve marka değeri arasında ilişki olup olmadığı incelendiğinde; kurumsal itibar, liderlik uygulamaları ile eğitim durumları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($p>0.05$). Eğitim durumlarına göre marka değeri istatistiksel açıdan anlamlı farklılıkla daha yüksek olduğu belirlenmiştir ($p<0.05$). Bu nedenle H4 hipotezi kabul edilmemiş, H5 hipotezi kabul edilmiştir.

H6: Demografik özellikler ile kurumsal itibar, liderlik davranışları ve marka değeri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 6.5
Katılımcıların Yaşı, Meslek/Öğrencilik Süresi, Kurumda Çalışma Süresi ile Kurumsal İtibar, Liderlik Uygulamaları, Marka Çağrışımı ile Niyet ve Aidiyet Ölçeklerine Ait Bulguların Özeti

		Yaş	Meslek / Öğrencilik Süresi (yıl)	Kurumda Çalışma Süresi (yıl)
Kurumsal İtibar Ölçeği	r	0,229	0,218	0,224
	p	0,001	0,002	0,001
Liderlik Uygulamaları Ölçeği	r	0,146	0,163	0,156
	p	0,040	0,021	0,027
Marka Çağrışımı	r	0,284	0,197	0,250
	p	0,000	0,005	0,000
Niyetler ve Aidiyet	r	0,287	0,173	0,191
	p	0,000	0,014	0,007

Spearman Korelasyon

Ankete katılan katılımcıların yaşı, meslek/öğrencilik süresi, kurumda çalışma süresi, ile kurumsal itibar, liderlik uygulamaları, marka çağrışımı ve niyetler ve aidiyet ölçekleri kullanılarak demografik özelliklerin kurumsal itibar, liderlik davranışları ve marka değeri arasında ilişki olup olmadığı incelendiğinde pozitif yönde çok zayıf derecede anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($P < 0.05$). Demografik özellikler ile kurumsal itibar, liderlik davranışları ve marka değeri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. Bu nedenle H6 hipotezi kabul edilmiştir.

H7: Kurumsal itibar ve marka değeri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H8: Liderlik uygulamaları ile marka değeri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 6.6 ve 6.7
Marka Çağrışımı Niyetler ve Aidiyet Puan Ortalamaları ile Kurumsal İtibar ve Liderlik Uygulamaları Puan Ortalamaları Arasındaki İlişkinin Özeti

		Marka Çağrışımı	Niyetler ve Aidiyet
Kurumsal İtibar Ölçeği	r	0,768	0,701
	p	0,000	0,000
Liderlik Uygulamaları Ölçeği	r	0,624	0,546
	p	0,000	0,000

Spearman Korelasyon

Ankete katılan katılımcıların marka çağrışımı ve niyetler ve aidiyeti ile kurumsal itibar ve liderlik uygulamaları arasında ilişki olup olmadığı incelendiğinde kurumsal itibar ile pozitif yönde yüksek derecede, liderlik uygulamalarında pozitif yönde orta derecede anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($P < 0.05$). Kurumsal itibar, liderlik uygulamaları ile marka değeri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu görülmektedir. Bu nedenle H7 ve H8 hipotezleri kabul edilmiştir.

H9: Kurumsal itibar ve liderlik davranışları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 6.8
Kurumsal İtibar Algısı Puan Ortalaması ile Liderlik Uygulamaları Puan Ortalamaları Arasındaki İlişkinin Özeti

		Kurumsal İtibar Ölçeği
Liderlik Uygulamaları Ölçeği	r	0,924
	p	0,000

Spearman Korelasyon

Ankete katılan katılımcıların kurumsal itibar ve liderlik uygulamaları arasında ilişki olup olmadığı incelendiğinde liderlik uygulamaları ile arasında pozitif yönde çok yüksek derecede anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($P < 0.05$). Kurumsal itibar ve liderlik uygulamaları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu görülmektedir. Bu nedenle H9 hipotezi kabul edilmiştir.

6.12 Sonuç

Kurumsal hayatta rekabete ayak uydurmak, sürekli yarış halinde olmak anlamındadır. Bu nedenle kurumlar sürekli proaktif ve dinamik olmak zorundadır. Rakipleri geride bırakacak ürün ve hizmetler sunmak, daha ileride olmak, tüketici beklentilerini rakiplere göre planlamak, aidiyeti yüksek müşterilere sahip olmak, tüm paydaşların nezdinde güvenilir olmak, kurumun yöneticileri ile birlikte itibar yönetimine destek çıkmak, marka değerine gereken önemi vermek, tüketicilerin beklentilerine doğru ve hızlı cevap vermek kurumların temel hedeflerindedir. Bu bağlamda bütün bu hedeflerin gerçekleşmesi için finansal ve fiziki imkânlarının yanında kurumlarının vazgeçilmez bileşenlerinden olan itibar, sosyal sorumluluk gibi soyut değerler kurumun gelişimine katkı sağlamaktadır.

Küresel düzeydeki pazarlama stratejisindeki değişim sayesinde kurumlar somut değerlerin yanında soyut değerlere de önem vermeye başlamıştır. Kurum çalışanlarından tutun müşterilerinde kadar tüm paydaşların kamuoyu tarafından nasıl algılandığı ile ilgili olarak kurumsal itibarı oluşmaktadır. Olumlu itibar kurumun olmazsa olmazlarından birisidir. Dolayısıyla itibarı korumak ve sürdürülebilir bir hale getirmekte kurum için çok değerlidir. Pozitif yönde ilerleme kat eden bir kurumun finansal performansını da itibarla ilişkili olarak artar ve büyümeye katkı sağlar. Olumlu kurumsal itibar kurumu da çalışma isteğinden yeni müşteriler ve yatırım yapma isteğine kadar uzanır. Aynı zamanda tüm iş ortaklarını da olumlu yönde etkiler ve kuruma olan güvenlerini arttırır. Bu bağa sahip olan itibarı yüksek olan kurumlar kriz dönemlerini paydaşlarının desteği ile en hafif şekilde atlatır ve kamuoyunun desteğini alır.

Kurumsal itibar temel de paydaşların olumlu düşünceleri sayesinde ortaya çıkmasından hareketle, alt boyutu olan vizyon oluşturma ve liderlik kavramı itibar yönetiminde önem kazanmaktadır. Kurum lideri itibarın oluşması ve sürdürülebilirliği aşamasında büyük öneme sahip olmasından kaynaklı olarak hem kurumun içerisinde rol model olması hem de kişiliği ile örnek olması ve kurumu laikiyle temsil etmesi önemlidir. Kurumsal itibarın doğru şekilde hedefe varabilmesi açısından liderlik ve itibar arasındaki ilişki oldukça önemlidir.

Kurumsal itibar ve liderliğin yanında kurumların sahip olmak istediği başka bir değer ise marka değeridir. Marka değeri, başlı başına paydaşların zihninde bir ürüne ait olumlu izlemleri olarak konumlandırılabilir. Bu değer sembol, marka isimi vs. gibi algılara hitap eden ve paydaşlara kattığı ek değerdir.

Tüm bu amaçların istenilen hedefe ulaşması için, kurumsal itibarın bir kurumun en önemli varlığı olduğu bilincinde olunması gerekliliğidir. Dolayısıyla bu itibarı sürdürecektir ve yönetim ile birlikte liderlik edecek bir kişiye de ihtiyaç vardır. Bu çalışmaya konu olan kurumsal itibar, liderlik ve marka değeri kavramlarının birbirlerini etkiledikleri varsayımı ile paydaş algısı açısından incelenmiş ve bileşenler arasında önem sıralaması yapılmıştır. Tüm bu bileşenler alt faktörleri ile birlikte incelendiğinde kurumsal itibarın önemi ortaya çıkmıştır. İdari personel, akademik personel ve öğrencilerin kurumsal itibara ve liderlik uygulamalarına önem verdikleri, fakat kuruma duydukları itibarın, liderlik davranışlarından ayrı bir yere sahip olduğu elde edilmiştir. Kurumsal itibar ve liderlik uygulamaları bileşenin etkisi ile kurumun marka değerinin arttığı dikkat çekicidir.

Kurumsal itibar, yönetim ve çalışanlar arasında köprü vazifesi görmektedir. Bu köprü neticesinde kurumsal itibar anlaşılır ve liderin belirlemiş olduğu değerler kurumun çalışanları tarafından benimsenir ve müşterilere yüksek kalitede hizmet anlayışı sunar. Bu araştırmadan da anlaşılacağı üzere, kurumun itibarının temel savunucusu kurumun çalışanlarıdır. Yönetim ve liderlik, güvenilirlik, farkındalık ve tanıma gibi birçok bileşen ile idari ve akademik çalışanlarını memnun ettiği yönündedir. Kurumun çalışanlarının çabaları ve sunmuş oldukları hizmetin kalitesi öğrenciler tarafından da gözlemlenebilmekte ve kuruma duydukları itibarı öne çıkartmaktadır.

Güçlü kurumsal itibara sahip bir kurum marka değerinin oluşması ve bu değer in paydaşlar tarafından hissedilmesi rakiplerine göre daha avantajlı olmalarını sağlamaktadır. Bu çalışmada kurumsal itibar ve marka değeri arasındaki ilişki incelendiğinde bir birlerini doğrudan etkilediği tespit edilmiştir. Kurumun birincil paydaşı olan akademik personel, idari personel ve öğrenciler kuruma itibar göstermesi aynı zamanda marka değerini pozitif etkilediğini ortaya koymaktadır.

Liderlik kurumsal itibar sürecinde önemli olgulardan birisidir. Liderin her şeyden önce liderlik davranışları ile paydaşlarını etki altına alması gerekmektedir. Liderin özellikle çalışanları ve müşteriler ile arasındaki iletişimin güçlü olması kurumsal itibarın da güçlü olacağı sonucunu beraberinde getirir ve kurumun marka değerini artırır. Yapılmış olan çalışmada da liderlik davranışlarının akademik personel, idari personel ve öğrencileri doğrudan etkilediği yönündedir. Kuruma itibar duyan birincil paydaşlar aynı şekilde lidere de itibar duymaktadır. Bu açıdan bakıldığında liderlik davranışları ve kurumsal itibar bir birinden ayrı düşünülemez boyuta ulaşmaktadır çünkü kurumların stratejik olarak belirlediği hedefler için iletişime ve iletişimin temsilcisi olan lidere ihtiyaç vardır. Kurumsal itibarın bütünleşmesi ve marka değerini arttırıcı olması için en önemli görev lidere düşmektedir.

Liderler kurumsal iletişimin uygulayıcısı olarak karşımıza çıkarlar. Bu nedenle kurumsal itibar ve liderlik birbirinde ayrı düşünülmeyecek kavramalardır. Liderin bir insanları etkileyebilen, ön görü, fikir üretimi, risk alabilme, motive edebilme nitelikleri ile kurumsal itibarın önemli olduğu günümüzde liderlik kurumsal itibarı arttırıcı niteliktedir. Bu çalışmada elde edilen verilere göre kurumsal itibar ve liderliğin birbirini doğrudan etkiledikleri yönündedir. Araştırma kapsamında denilebilir ki, kurumsal itibarın oluşması, var olması etkili bir liderin varlığı ve onun başarısı ile ilişkilidir.

Sonuç olarak, kurumsal itibar ve liderlik davranışlarının marka değeri üzerinde etkisi araştırmasının temeli “Kurumsal itibar, liderlik ve marka değeri arasında olumlu bir ilişki var mıdır?” sorusunun hipotezlere bağlı olarak cevabı pozitif yönde birbirleri ile doğrudan ilişkili olduğu ve kurumsal itibar arttıkça lider itibarının ve marka değerinin de artacağı yönündedir. Hem kuramsal hem de uygulama kapsamında bakıldığında, kurumsal itibarın alt faktörleri olan; yönetim ve liderlik, güvenilirlik, sosyal sorumluluk, farkındalık ve tanıma, olumsuz yanların liderlik uygulamaları ve alt faktörleri olan; rol model, ortak vizyon oluşturma, gelişime önem verme, imkan tanıma, çalışanları cesaretlendirme, etkileşim ve etkileşimci liderolma özellikleri doğrudan kurumun marka değerini etkilediği yönündedir. Olumlu itibara ve lidere sahip olan üniversiteler nitelikli ve yetenekli idari ve akademik personeli kendisine çekecektir. Bu durum doğrudan öğrenciler üzerinde etki yaratıp üniversiteyi tercih etmeye teşvik edecektir. Nitelikli olarak kurum lideri, öğrenci, idari ve akademik

personel kurumu tüm paydaşları nezdinde güçlü bir imaja sahip olacağı ve kurumun marka değeri ile birlikte istenilen hedefe ulaşacaktır. Bir üniversitenin ulusal ya da uluslararası alanda söz sahibi olmasının yolu kurumsal itibarının yüksek olması ve iyi liderler tarafından yönetiliyorolmasından geçmektedir. Bu açıdan kurumsal itibar yönetiminde yapılacak birçok çalışma doğrudan liderlik ve kurumun marka değeri ile ilgili birçok araştırmaya açık olduğu söylenebilir. Bu araştırmanın konusu özellikle üniversiteler üzerinde çalışabilecek geniş bir alanın olduğu ve bu yönde elde edilen verilerin Türkiye'deki eğitim sektörünü aydınlatacağı söylenebilir.



7. KAYNAKÇA

- Aker, D. Managing Brand Equity Capitalizing on the Value of Brand Name, (1991). *The Free Press, New York*.
- Aaker, D. (1992). Managing The Most Important Assets: Brand Equity. *Planning Review*, 20(5), s.56-58.
- Aaker, D. ve Orfanlı, E. (2009). *Marka Değeri Yönetimi*. İstanbul: MediaCat.
- Adair, J., Beşenek, F. ve Er, C. (2004). *Etkili Liderlik*. İstanbul: Babıâli.
- Aktuğlu, I. (2004). *Marka Yönetimi*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Alsop, R. (2002). Perils of Corporate Philanthropy. *The Wall Street Journal* <<http://www.wallstreetjournal.com>>, Erişim Tarihi: 1 Şubat 2016.
- Altunışık, R., Özdemir, S., ve Torlak, O. (2007). *Pazarlamaya Giriş*. Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Argüden, Y. (2003). *Kurumlarda Başarılı ve Etkin İtibar Yönetimi*. İstanbul: Arge Danışmanlık, s.16.
- Azoulay, A. ve Kapferer, J. (2003). Do Brand Personality Scales Really Measure Brand Personality?. *J Brand Manage*, 11(2), s.143-155.
- Babür Tosun, N. (2003). Kurumsal İletişim Sürecinde Reklamın ve İmaj Yönetiminin Bütünleşik Konumu. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), s.173- 191.
- Babür Tosun, N. (2010). *İletişim Temelli Marka Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Barling, J., Christie, A.ve Turner, N. (2007). Pseudo-Transformational Leadership: Towards the Development and Test of a Model. *J Bus Ethics*, 81(4), s.851-861.
- Bass, B. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), s.19-31.
- Çabuk ve Orel, S. (2008). Marka Karakteristikleri ile Marka ve Üretici Firmaya Duyulan Güven Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi: Çukurova Üniversitesi Ölçeğinde Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1).

- Çakır, T. (2009). Kurumsal İtibar-Örgütsel Doku İlişkisine Kuramsal Yaklaşım-I: Paydaş Teorisi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, s.37, 49-64.
- Capital, (2010). *Capital-Aylık İş Ekonomi Dergisi*. <<http://www.capital.com.tr>> Erişim Tarihi: 10 Mart 2016.
- Çekmecelioglu ve Dinçel, H. (2014). Çalışanların Kurumsal İtibara İlişkin Algıları ve Bu Algıların Örgütsel Kıvanç, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri, Doğu Marmara Bölgesi Plastik Ambalaj Sanayi Üzerinde Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 5(2), s.79-94.
- Craig, S. (2011). Leadership in Organizations by Gary Yukl. *Personnel Psychology*, 64(4), s.1056-1059.
- Davies, G., Chun, R., Silva, R. ve Roper, S. (2004). A Corporate Character Scale to Assess Employee and Customer Views of Organization Reputation. *Corp Reputation Rev*, 7(2), s.125-146.
- Davis, S. (1984). *Managing Corporate Culture*. Cambridge, Mass.: Ballinger Pub.
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Eagle, L., Kitchen, P., Rose, L. ve Moyle, B. (2003). Brand Equity and Brand Vulnerability. *European Journal of Marketing*, 37(10), s.1332-1349.
- Elitok, B. ve Toksoy, S. (2003). *Hadi Markalaşalım*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erçetin, Ş. (2000). *Liderlik Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Erdoğan, M. (1999). *Organizasyon Teorileri ve Mukayesesi*. Ankara: Kara Harp Okulu Matbaası.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayınları: İstanbul.
- Farquhar, K. ve Peter, H. (1990). Managing Brand Equity. *Journal of Advertising*, 30(4), s.7-12.
- Fortune. (2015). *Now May Be a Good Time to Sell Cabela's Shares*. < <http://www.fortune.com>>, Erişim Tarihi: 2 Şubat. 2016.

- Gardberg, N. ve Fombrun, C. (2002). The Global Reputation Quotient Project: First Steps Towards a Cross-Nationally Valid Measure of Corporate Reputation. *Corp Reputation Rev*, 4(4), s.303-307.
- Green, P. ve Ersoy, A. (1996). *Şirket Ününü Korumanın Yolları*. İstanbul: AD Yayıncılık.
- Green, R. (2012). Creating Powerful Brands <www.elsevierdirect.com>. *Journal of Product & Brand Management*, 21(5), s.379-380.
- Güllülü, U. (2008). *Sigorta Hizmetlerinde Marka Değeri ve Marka Güveni*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Gülsoy, T. (1999). *Türkçe-İngilizce Dizinli İngilizce-Türkçe reklam terimleri ve kavramları sözlüğü*. Beyoğlu, İstanbul: Adam Yayıncılık.
- Gümüş ve Öküz, B. (2016). Çalışanların Kurumsal İtibar Sürecine Katılımlarında İçsel İletişimin Rolü. *Journal of Yaşar Universities*.
- Gümüş, M. ve Öksüz, B. (2009). *Turizm İşletmelerinde Kurumsal İtibar Yönetimi*. Ankara: Nobel.
- Güzelcik Ural, E. (2006). *Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları*. İstanbul: Birsen Yayınevi.
- Hatipoğlu, Z. (1996). *Organizasyon, Personel Davranış ve Yönetimi*. İstanbul: Aktif Büro Basım.
- Hesselbein, F., Cohen, P. ve Atay, S. (1999). *Liderden Lidere*. İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
- Hitchner, E. (1996). What's in a Name? Everything. Reputation: Realizing Value From the Corporate Image by Charles J. Fombrun, Boston: Harvard Business School Press, 1996. 441. *Natl. Prod. Rev.*, 15(2), s.107-112.
- Jacobson, R. ve Aaker, D. (1987). The Strategic Role of Product Quality. *Journal of Marketing*, 51(4), s.31.
- Kadıbeşegil, S. (2007). *İtibar Yönetimi*. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.
- Kapferer, J. (1996). 'Building Strong Brands'. *J Brand Manag*, 3(4), s.278-280.
- Karaköse, T. (2007). *Kurumsal İtibarın DNA'sı İtibar ve Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Karaköse, T. (2007). Örgütlerde İtibar Yönetimi. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergi*, 7.
- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Kalder.
- Keçecioğlu, T. (2011). *Örgüt Teorisinde Yenilikler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Keegan, W. ve Green, M. (2005). *Global Marketing*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall.
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), s.1.
- Keller, K. (2007). *Cram101 Textbook Outlines to Accompany Strategic Brand Management*.
- Kırdar, Y. (2004). Marka Stratejilerinin Oluşturulması. *Review of Social, Economic & Business Studies*, 3(4).
- Knapp, D. ve Akartuna, A. (2002). *Marka Aklı*. İstanbul: Mediacat.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. ve Wong, V. (2001). Principles of Marketing, 2nd edition Principles of Marketing. Hemel Hempstead: Prentice Hall 1998. 1042 s. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(3), s.164-165.
- Lassar, W., Mittal, B. ve Sharma, A. (1995). Measuring Customer Based Brand Equity. *Journal of Consumer Marketing*, 12(4), s.11-19.
- Low, G. ve Lamb, C. (2000). The Measurement and Dimensionality of Brand Associations. *Journal of Product & Brand Management*, 9(6), s.350-370.
- Luecke, R. ve Sarıkaya, O. (2009). *Kriz Yönetimi*. İstanbul: Tekstil Sanayii İşverenleri Sendikası, Türkiye İş Bankası.
- Mahon, J. ve Wartick, S. (2003). Dealing with Stakeholders: How Reputation, Credibility and Framing Influence the Game. *Corp Reputation Rev*, 6(1), s.19-35.
- Managers as Leaders. (1991). Boston: Harvard Business School Press.
- Mazur, L. ve Miles, L. (2007). *Conversations with MMarketing Masters*. Chichester: John Wiley.

- Netemeyer, R., Krishnan, B., Pullig, C., Wang, G., Yagci, M., Dean, D., Ricks, J. ve Wirth, F. (2004). Developing and Validating Measures of Facets of Customer-Based Brand Equity. *Journal of Business Research*, 57(2), s.209-224.
- Odabaşı, Y. ve Oyman, M. (2005). *Pazarlama İletişimi Yönetimi*. İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Okay, Y. (2013). *Kurum Kimliği*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Okur, M. (2009). *Haber - Son Dakika Haberler - En Son Gazete Haberleri - Sabah*. Sabah.com.tr. <<http://www.sabah.com.tr>> Erişim Tarihi: 17 Ağustos 2015.
- Oliveira-Castro, J., Foxall, G., James, V., Pohl, R., Dias, M. ve Chang, S. (2008). Consumer-Based Brand Equity and Brand Performance. *The Service Industries Journal*, 28(4), s.445-461.
- Oliver, R. (1999). Whence Consumer Loyalty?. *Journal of Marketing*, 63, s.33.
- Özalp ve Öcal, İ. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi SBE Dergisi*, 4, s.207-227.
- Özkalp ve Kirel, E. (2016). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayınlar.
- Özkan, A. (2009). *Halkla İlişkiler Yönetimi*. İstanbul: İTO.
- Paksoy, M. (2002). *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, s.165-177.
- Pappu, R., Quester, P. ve Cooksey, R. (2005). Consumer - Based Brand Equity: Improving the Measurement – Empirical Evidence. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), s.143-154.
- Parlak, B. (1997). *Etkili Liderlik*. İstanbul: DHO Matbaası, s.165-177.
- Peltekoğlu, F. (2007). *Halkla İlişkiler Nedir?*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Pira, A., Kocabaş, F. ve Yeniçeri, M. (2005). *Küresel Pazarda Marka Yönetimi ve Halkla İlişkiler*. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.
- Reputationconference.org. (2016). *Sürdürülebilirlik ve İtibar Yönetimi | Uluslararası İtibar Yönetimi Konferansı – International Reputation Management Conference*. <<http://www.reputationconference.org/iyk-2012/surdurulebilirlik-ve-itibar-yonetimi>>Erişim Tarihi: 20 Mayıs 2016.

- Ruth, J. ve York, A. (2004). Framing Information to Enhance Corporate Reputation. *Journal of Business Research*, 57(1), s.14-20.
- Sabuncuoğlu ve Tüz, Z. (2013). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Alfa Aktüel.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Vergiliel Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Basım.
- Şahin, M. (2007). *Corporate Governance and Innovation- Ins*. Gardners Books.
- Sherman, M. (1999). Reputation: Rhetoric Versus Reality. *London Published for the Institute of Directors and AIG Europe*, s.111.
- Simon, C. ve Sullivan, M. (1993). The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach. *Marketing Science*, 12(1), s.28-52.
- Sosik, J. (2004). *The Dream Weavers*. Greenwich: Information Age Pub.
- tdk.gov.tr. (2016). *Türk Dil Kurumu* <<http://www.tdk.gov.tr>>Erişim Tarihi: 20 Mart 2016.
- Toksarı, M., İnal, M. ve Cengiz, H. (2012). *Tüketici Temelli Marka Değerinin Ölçümü*. İstanbul: İdeal Kültür Yayıncılık.
- Turnbul, R. (1999). *Internal Control, Guidance for Directors on the Combined Code, The Institutes of Chartered Accountants*. <<http://www.ecgi.org/codes/documents/turnbul.pdf>>, Erişim Tarihi: 17 Nisan 2016.
- Upshaw, L. (1995). *Building Brand Identity: A Strategy for Success in a Hostile Market Place*. New York: Wiley.
- Ural, A. ve Kılıç, I. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uzyuğ, F. (2005). *Markan Kadar Konuş*. İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Westcott, S. (2016). *PROFITguide.com | Business Ideas, News and Strategies For Canadian Entrepreneurs*. Profitguide.com. <<http://www.profitguide.com>>. Erişim Tarihi: 5 Nisan 2016.
- Yazıcı, I. (1997). *Kitle İletişiminde İmaj*. İstanbul: Bilim Yayınları.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yüksel-Mermod, Ü. (2005). *Marka Yönetimi ve Marka Değerinin Ölçülmesi*.
İstanbul: Beta Yayıncılık.

Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: NobelYayıncılık.



8. EKLER



Kurumsal İtibar Sürecinde Liderliğin Marka Değerine Etkisi / Araştırma Anketi

Değerli Katılımcı,

Elinizdeki anket, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kurumsal İletişim ve Halkla İlişkiler Yönetimi Bölümü'nde, Yrd.Doç. Dr. İrem İnceoğlu danışmanlığında yürütülmekte olan bir yüksek lisans tez çalışması sorularından oluşmaktadır. Bu anketin içeriği, Liderliğin kurum itibarına ve marka değeri üzerindeki ilişkiyi anlamaya yöneliktir. Anketten elde edilen veriler özenle muhafaza edilecek, sadece araştırmacı tarafından bilimsel amaçla değerlendirilecek ve sonuçlar toplu olarak istatistiksel analizlere tabi tutulacaktır. Çalışmanın güvenilirliği açısından tüm sorulara eksiksiz olarak cevap vermeniz çok önemlidir.

Ayracağınız çok değerli vaktiniz ve göstereceğiniz ilginiz için çok teşekkür ederim.

Neslihan KAPLAN ÖZTÜRK

* Gerekli

I. Aşağıda Kadir Has Üniversitesi'nin Kurumsal İtibarı ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her ifadeyi dikkatlice okuyunuz ve aşağıda yer alan skalaya göre ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.

1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım / Fikrim Yok 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum

*

1

2

3

4

5

Kadir Has
Üniversitesi'nin

eğitim ve hizmetleri hakkında bilgi sahibiyim.

Kadir Has Üniversitesi'nin finansal performansı ile ilgili çok şey biliyorum.

Kadir Has Üniversitesi iyi yönetilen bir kurumdur.

Kadir Has Üniversitesi yetenekli çalışanlara sahiptir.

Kadir Has Üniversitesi genel anlamda yetersiz ve verimsizdir.

Kadir Has Üniversitesi zeki ve yetenekli yöneticiler tarafından yönetilmektedir.

Kadir Has Üniversitesi'nin eğitim ve çalışanlarına sağladığı imkanların kalitesi yüksektir.

Kadir Has Üniversitesi yenilikçi bir üniversitedir.

Kadir Has Üniversitesi eğitim ve hizmetlerini fiyatlandırırken dürüst davranmamıştır.

Kadir Has Üniversitesi öğrencilerine / çalışanlarına değer katmaktadır.

Kadir Has Üniversitesi'nin güçlü kaynakları vardır.

Kadir Has Üniversitesi çok güçlüdür.

Kadir Has Üniversitesi eğitim sektörü alanında lider bir üniversitedir.

Kadir Has Üniversitesi zayıf bir üniversitedir.

Kadir Has Üniversitesi farklı özelliklere sahip değildir.

Kadir Has Üniversitesi çalışma biçimiyle

diğerlerinden ayrılmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kadir Has Üniversitesini gerçekten iyi tanıyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kadir Has Üniversitesi ile ilgili olumlu duygulara sahibim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kadir Has Üniversitesi'nin açıklamalarına genellikle inanırım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bildiğim kadarıyla, Kadir Has Üniversitesi sözünde hiçbir zaman durmaz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kadir Has Üniversitesine güvenirim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kadir Has Üniversitesi açıklamalarında dürüsttür.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kadir Has Üniversitesi çalışanlarını önemseyen bir kurumdur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kadir Has Üniversitesi içinde bulunduğu topluluklara katkı sağlayan bir kurumdur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kadir Has Üniversitesi öğrenci ve çalışanlarının güvenliğini önemsemez.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kadir Has Üniversitesi çevresel sorumluluklarının farkındadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

II. Aşağıda kurum liderinin davranışları ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her ifadeyi dikkatlice okuyunuz ve aşağıdaki ifadelere ne kadar katılıp katılmadığınızı kurum liderinin davranışlarını göz önüne alarak cevap veriniz.

1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım / Fikrim Yok 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum

*

	1	2	3	4	5
Çalışanların/ öğrencilerin gelecek ilgili beklentilerini şekillendirir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kurumun işleyişinde standartların kabul edilmesi konusunda genel bir fikir birliği oluşturur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sözlerini ve taahhütlerini yerine getirir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerçekleştirdiği eylemlerin insanların performansı üzerindeki etkilerine dikkat eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Örgütsel değerlerle ilgili fikir birliği oluşturur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Net bir liderlik felsefesi vardır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşimizi etkileyebilecek gelecek ilgili olası değişim süreçlerinden bahseder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İnandırıcı bir gelecek resmi tasvir eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diğer insanları gelecek hakkındaki hayalleri paylaşmaya yönlendirir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grup isteklerini temsil eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çevresindeki insanlara hayallerinin nasıl gerçekleşebileceğini gösterir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Becerilerini test etmek için zorlayıcı fırsatları araştırır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yeni yaklaşımları denemek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

konusunda
insanları teşvik eder.

Yenilikçi yöntemleri
geliştirmek
amacıyla diğer
işletmelerin
uygulamalarını
araştırır

Ne öğrenebiliriz
sorusunun yanıtını
arar.

Amaçları, planları
ve yapı taşları ile
ilgili kesin kararlara
sahiptir.

Dener ve risk alır.

İşbirliğine dayalı
ilişkiler geliştirir.

Farklı bakış açılarını
dikkate alır.

Diğer insanlara
karşı saygılı davranır
ve onlara değer
verir.

Diğer insanların
verdikleri kararları
destekler.

İnsanlara işleri nasıl
yapacakları
konusunda seçme
şansı verir.

İnsanların işlerinde
kendilerini
gerçekleştirmelerini
teşvik eder.

İnsanlar işlerini iyi
yaptığında onlara
övgüde bulunur.

İnsanların
yeteneklerine ve
becerilerine güvenir.

İnsanları katılımları
ve katkıları için
ödüllendirir.

İnsanları paylaşılan
değerlere bağlı
olmak konusunda
teşvik eder.

Farklı yollarla
astlarının /
öğrencilerinin
başarıları tebrik
eder.

Öğrenci/ Çalışanlarını taktir ve desteklerini belirtir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendi kararlarını genellikle tek başına almak ister.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Astlarının/ Öğrencilerin sorumluluk alanlarını net bir şekilde belirler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kurallara ve prensiplere uyulması konusunda son derece hassastır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Astlarının / Öğrencilerin görevlerini, yetki ve sorumluluklarını; kurum politikaları, iş tanımları ve usullerine göre belirler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bütün dikkatini hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Herhangi bir aksaklık ortaya çıkmadıkça harekete geçmez.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

III. Aşağıda Marka Çağrışımını ölçmede kullanılan değişkenler ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her ifadeyi dikkatlice okuyunuz ve aşağıda yer alan skalaya göre ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.

1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım / Fikrim Yok 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum

*

	1	2	3	4	5
Kadir Has Üniversitesi ünlü bir kurumdur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kadir Has Üniversitesi bana farklılığı ifade eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kadir Has Üniversitesi bana kaliteyi anımsatır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kadir Has Üniversitesi bana gücü ifade eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Popülerlik" Kadir Has Üniversitesini en iyi tanımlayan (tasvir eden) kavramlardan bir tanesidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kadir Has Üniversitesi toplum içerisinde bana prestij kazandırdığını düşünürüm.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diğer üniversitelerle karşılaştırıldığında bu markaya yüksek itibar gösteririm.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kadir Has Üniversitesi hakkında olumlu düşüncelere sahibim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kadir Has Üniversitesi'nin statüsü rakip üniversitelere göre daha yüksektir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kadir Has Üniversitesi yenilikçidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kadir Has Üniversitesi marka kategorisinde lider markadır	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kadir Has Üniversitesi marka bir kişiliğe sahiptir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kadir Has Üniversitesi markası ilgi çekicidir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kadir Has Üniversitesi markası ayrıcalıklıdır	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VI. Aşağıda davranışsal niyetler ve aidiyet ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her ifadeyi dikkatlice okuyunuz ve aşağıda yer alan skalaya göre ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.

1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım / Fikrim Yok 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum

*

1

2

3

4

5

Kadir Has
Üniversitesinin

hizmetini tekrar kullanma ihtimalim yine bu kurumu seçerdim.

Kadir Has Üniversitesini hizmetini bir arkadaşına önerme ihtimalim çok yüksektir

Kadir Has Üniversesinde tekrar çalışacak/ okuyacak olsam yine aynı tercihi yapardım.

Kadir Has Üniversitesi'nin logolu ürünlerini üniversite dışında da kullanmayı tercih ederim.

Kadir Has Üniversitesi'nin eğitimi karşılığında elde ettiğim faydadan memnunum.

Üniversite dışındaki hayatımda Kadir Has Üniversitesi ile ilgili haber, afiş, reklam görmek beni mutlu eder.

Medyada Kadir Has Üniversitesi ile ilgili olumlu yansımaları görmek beni mutlu eder.

Üniversitenin logosunu herhangi bir yerde görmek beni pozitif etkiler,

Kadir Has Üniversitesinin Faaliyetlerini yakından takip edip katılmaya özen gösteririm

Kadir Has Üniversitesini benim evim gibidir.

Kadir Has etiketini taşımak beni

mutlu eder.

V. Demografik Bilgiler

Yaşınız *

Cinsiyetiniz *

- Kadın
 Erkek

Medeni durumunuz *

- Evli
 Bekar

En son mezun olduğunuz eğitim kurumu *

- Lise
 Meslek Yüksek Okulu
 Lisans
 Yüksek Lisans
 Doktora

Kaç yıldır çalışma/ üniversite öğrencilik hayatının içindesiniz? *

Kadir Has Üniversitesi'ndeki pozisyonunuz nedir? *

- Akademik Personel
 Öğrenci
 İdari Personel

Pozisyon Detayınız Nedir?

Kadir Has Üniversitesi'nde kaç yıldır çalışıyorsunuz/ okuyorsunuz? *

Çalışma hayatınız boyunca kaç farklı kurumda çalıştınız? (Üniversitede Çalışanlar İçin) *

İş yerinizde toplam kaç kişi çalışmaktadır? *

- en fazla 49
- 50-99 arası
- 100-250 arası
- 251-500 arası
- 501-999 arası
- 1000 ve üzeri

Google Formlar üzerinden asla şifre göndermeyin.

Powered by

Bu içerik Google tarafından oluşturulmamış veya onaylanmamıştır.
Kötüye Kullanımı Bildirme - Hizmet Şartları - Diğer Şartlar