

**İÇ VE DIŞ PAYDAŞLARIN DEĞERLENDİRMELERİNE GÖRE
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ'NİN KURUMSAL İTİBARI**

Ash ÇİLLİOĞLU
(Yüksek Lisans Tezi)
Eskişehir, 2010

**İÇ VE DIŞ PAYDAŞLARIN DEĞERLENDİRMELERİNE GÖRE
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ'NİN KURUMSAL İTİBARI**

Ash ÇİLLİOĞLU

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İletişim Anabilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. Ali ŞİMŞEK**

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Aralık 2010**

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

İÇ VE DIŞ PAYDAŞLARIN DEĞERLENDİRMELERİNE GÖRE ANADOLU ÜNİVERSİTESİ'NİN KURUMSAL İTİBARI

Ash ÇİLLİOĞLU

İletişim Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aralık 2010

Danışman: Prof. Dr. Ali ŞİMŞEK

Başkalarından saygı görme ve itibar kazanma ihtiyacı tarih boyunca hep var olmuştur. Kurumlar açısından itibar kavramı ise 1990'lı yıllardan itibaren öncelikle işletmeler üzerinde yapılan araştırmalarla gündeme gelmiş ve alanyazında tartışılan bir konu olmuştur. Konu genellikle çeşitli sektörlerde etkinlik gösteren kamu ve özel kurumlar açısından incelenmektedir. Yapılan tartışmalarda pek çok alanda değişimin yaşandığı günümüz koşullarında kurumların varlığını sürdürebilmeleri ve çeşitli açılardan rekabet avantajı sağlamalarında iyi bir itibara sahip olmalarının önemli olduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda, eğitim kurumu olarak üniversitelerin itibarının yüksek olması gerektiği ileri sürülmektedir.

Bu araştırmanın genel amacı iç ve dış paydaşlarının değerlendirmeleri açısından, Anadolu Üniversitesi'nin kurumsal itibarını ortaya çıkarmaktır. Araştırma tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sürecinde önce konuyla ilgili alanyazın taraması yapılarak kavramsal çerçeve ortaya konulmuş, sonrasında araştırmanın amacına uygun bir ölçek uygulanmıştır. Ölçek iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm katılımcıların demografik bilgilerini içermektedir; ikinci bölüm ise yönetim ve liderlik, çalışanlar, işyeri ortamı, kurum kültürü, ürün ve hizmetler, toplumsal sorumluluk boyutlarına ilişkin toplam altmış dört maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenirlik katsayısı .89 olarak bulunmuştur. Araştırmanın evreninde iç paydaşlar akademik, idari ve işçi personel alt gruplarından oluşan üniversite çalışanları ve öğrencilerinden; dış paydaşlar ise üniversite ile ilişki içinde olan esnaf, tüccar, sanayici, meslek kuruluşu yöneticileri, sivil toplum örgütü temsilcileri, basın mensupları ve kamu kurumu çalışanlarından oluşturulmuştur.

Araştırma sonucunda Anadolu Üniversitesi'nin kurumsal itibarı konusunda genel olarak katılımcıların olumlu görüşe sahip oldukları görülmüştür. Ancak; iç ve dış paydaşların kendi aralarında ve bunların alt grupları arasında itibar değerlendirmeleri açısından bazı görüş farklılıkları vardır. Katılımcıların yönetim ve liderlik, çalışanlar, ürün ve hizmetler boyutlarında Anadolu Üniversitesi'nin itibarı hakkında olumlu görüş belirtmedikleri; işyeri ortamı, kurum kültürü ve toplumsal sorumluluk boyutlarında ise olumlu görüş belirttikleri görülmüştür. İtibarın en iyi olarak algılandığı alan işyeri ortamı, en kötü olduğu alan ise kurumdaki yönetim ve liderlik olmuştur. Anadolu Üniversitesi'nin, hakkında olumsuz görüşlerin belirtildiği bu üç boyuttaki eksiklikleri belirlemesi, bunların giderilmesi için çeşitli uygulamaların yapılması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Kurumsal Algı, Kurumsal Kimlik, Kurumsal İmaj, Kurumsal İtibar, Paydaş Değerlendirmesi, Üniversite, Anadolu Üniversitesi.

ABSTRACT

ANADOLU UNIVERSITY'S CORPORATE REPUTATION ACCORDING TO THE VIEWS OF INTERNAL AND EXTERNAL STAKEHOLDERS

Ash ÇİLLİOĞLU

Department of Communication

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, December 2010

Advisor: Prof. Dr. Ali ŞİMŞEK

The need of getting respect from others and building reputation has always been important throughout the history. The concept of corporate reputation, which started with studies on companies, has become an issue in literature since 1990s. It has been investigated for public and private sector companies that have operations in different sectors. In today's conditions in which changes and development happen rapidly and continuously in many sectors, it has been expressed that having good reputation is important for sustainability and getting competitive advantages. Within this context, it has been suggested that as educational institutions, universities' reputation should be high.

General purpose of this study is to reveal the views of internal and external stakeholders of Anadolu University about its level of institutional reputation. The study was performed in survey model, during which first, the conceptual framework put forward by the existing literature review and then toward the purpose of the study a Likert-type scale was developed and implemented. The scale consisted of two parts. The first part included demographic information about participants. The second part consisted of a total of sixty four items associated with the dimensions of: Management and leadership, employees, workplace, corporate culture, products and services, social responsibility. The Cronbach's Alpha coefficient was calculated as .89 for the whole scale. In the population of research, internal stakeholders consisted of students and employees of the university which are sub-groups of academic staff, administrative staff and blue-collar workers. The external stakeholders consisted of tradesman, merchants, manufacturers,

managers of professional institutions, representatives of non-governmental organizations, press members and employees of public organizations that have close relations with the university.

Results showed that generally the stakeholders have positive views about Anadolu University's reputation; but according to evaluation of reputation, some differences of opinion exist when comparing internal and external stakeholders and between their sub-groups. Participants did not have positive opinions about Anadolu University's reputation in the dimensions of management and leadership, employees, products and services. However, they have positive opinions in the dimensions of workplace, corporate culture, social responsibility. Workplace was perceived as the best dimension of the reputation while management and leadership was the worst. It appears that Anadolu University should determine insufficient components in the dimensions which have been criticized negatively, and some initiatives are necessary for improving the reputation in related areas.

Keywords: Corporate Perception, Corporate Identity, Corporate Image, Corporate Reputation, Stakeholder Evaluation, University, Anadolu University.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

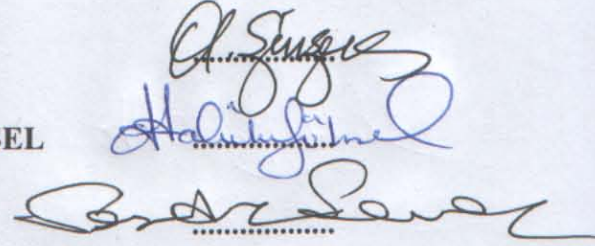
Aslı ÇİLLİOĞLU'nun "İç ve Dış Paydaşların Değerlendirmelerine Göre Anadolu Üniversitesi'nin Kurumsal İtibarı" başlıklı tezi 14 Aralık 2010 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İletişim** Anabilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Ali ŞİMŞEK

Üye : Prof.Dr.Ahmet Haluk YÜKSEL

Üye : Doç.Dr.Serdar SEVER





Prof.Dr.Ramazan GEYLAN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

Kurumsal itibar diğer kurumlar için olduğu gibi eğitim kurumları için de son derece büyük önem taşımaktadır. Bu çalışma, bir eğitim kurumu olarak Anadolu Üniversitesi'nin iç ve dış paydaşlarının değerlendirmelerine göre kurumsal itibarını ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde araştırmanın problem, amaç, önem, varsayım ve sınırlılıklarına, ikinci bölümünde konuyla ilgili alanyazına, üçüncü bölümünde araştırmanın yöntemine, dördüncü bölümünde araştırmanın bulgular ve yorumlarına, son bölüm olan beşinci bölümünde ise sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Tezimin hazırlanışı sırasında bana bilgi birikiminden ve değerli görüşlerinden yararlanma fırsatını veren, her konuda manevi desteğini, zamanını ve sabrını hiç esirmeyen, öneri ve eleştirileriyle daima yol gösteren değerli danışmanım Prof. Dr. Ali Şimşek'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmanın çeşitli aşamalarında bilgi, öneri ve eleştirileriyle yardımcı olan tüm diğer hocalarıma, araştırma ölçeğinin uygulanmasına katkı sağlayan tüm kurum temsilcilerine ve manevi desteklerini daima hissettiğim sevgili aileme ve arkadaşlarıma gönülden teşekkür ederim.

Aslı Çillioğlu

Eskişehir, 2010

ÖZGEÇMİŞ

Aslı ÇİLLİOĞLU

İletişim Anabilim Dalı

Yüksek Lisans

Eğitim

Lisans : 2007 Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İngilizce İşletme

Yandal : 2007 Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Fakültesi, İletişim Bölümü

Lise : 2001 Ali Gral Anadolu Lisesi, Kütahya

Mesleki Birlik/ Dernek/ Kurulus yelikleri

2007- Anadolu Üniversitesi Erasmus ğrenci Kulübü

2005- Anadolu Üniversitesi Pazarlama (Marketing) Kulübü

2004- Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV)

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri ve Yılı: Düzce / 1983 **Cinsiyet:** Kadın **Yabancı Dil:** İngilizce

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	vi
ÖNSÖZ	vii
ÖZGEÇMİŞ	viii
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvii

1. GİRİŞ 1

1.1. Problem	1
1.2. Amaç.....	9
1.3. Önem.....	9
1.4. Varsayımlar	10
1.5. Sınırlılıklar	10
1.6. Tanımlar	10

2. ALANYAZIN TARAMASI 12

2.1. Kurumsal İtibara İlişkin Kavramsal Çerçeve	12
2.1.1. İtibar ve Kurumsal İtibar Kavramları.....	12
2.1.2. Kurumsal Paydaşlar ve Paydaşların Algıları	16
2.1.3. Kurumsal İtibar Konusunun Tarihçesi	25
2.1.4. İyi Bir Kurumsal İtibarın Yararları	29
2.2. İtibar Yönetimi	32
2.2.1. İtibar Yönetiminin Tanımı ve Kapsamı	32
2.2.2. İyi Bir İtibar Yönetiminin Koşulları.....	33
2.3. İtibar Bileşenleri.....	40
2.3.1. Duygusal Çekicilik.....	46
2.3.2. Ürün ve Hizmetler	48
2.3.3. Finansal Performans	50
2.3.4. Yönetim ve Liderlik.....	53
2.3.5. İşyeri Ortamı.....	56
2.3.6. Sosyal Sorumluluk.....	59
2.4. Kurumsal İtibarın Etkileşim İçerisinde Olduğu Kavramlar	66
2.4.1. Kurum İmajı.....	66

2.4.2. Kurumsal Kimlik.....	68
2.4.3. Kurum Kültürü	69
2.5. Türkiye’de Yükseköğretimin Amaç, İlke ve Görevleri	71
2.6. Anadolu Üniversitesi’nin Misyonu, Temel Değerleri ve Stratejik Amaçları	72
2.7. İlgili Araştırmalar	74
2.7.1. Yurt Dışındaki Araştırmalar.....	74
2.7.2. Yurt İçindeki Araştırmalar	75
3.YÖNTEM....	79
3.1. Araştırma Modeli	79
3.2. Evren ve Örneklem	79
3.3. Verilerin Toplanması	81
3.4. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması	82
4. BULGULAR VE YORUM.....	84
4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Analiz Sonuçları.....	84
4.1.1. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	84
4.1.1.1. İç Paydaşların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı	86
4.1.1.2. Dış Paydaşların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı	86
4.1.2. Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı	86
4.1.3. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	88
4.1.4. İç Paydaşların Görev Yaptıkları Birime Göre Dağılımı.....	91
4.1.5. Akademik Personelin Görev Unvanına Göre Dağılımı.....	94
4.1.6. Dış Paydaşların Anadolu Üniversitesi İle İlişki Niteliğine Göre Dağılımı	94
4.1.7. Katılımcıların Anadolu Üniversitesi İle İlişki Süresine Göre Dağılımı	94
4.2. Ölçek İfadelerine İlişkin Betimsel Analizler	96
4.2.1. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine İlişkin Görüşleri.....	96
4.2.2. İç Paydaşların Cinsiyet Değişkenine Göre Görüşleri	98
4.2.3. Dış Paydaşların Cinsiyet Değişkenine Göre Görüşleri.....	99
4.2.4. İç ve Dış Paydaşların Alt Gruplarının Cinsiyet Değişkenine Göre Görüşleri.....	101
4.2.4.1. Akademik Personelin Cinsiyet Değişkenine Göre Görüşleri.....	101
4.2.4.2. İdari Personelin Cinsiyet Değişkenine Göre Görüşleri.....	102
4.2.4.3. İşçi Personelin Cinsiyet Değişkenine Göre Görüşleri.....	102
4.2.4.4. Öğrencilerin Cinsiyet Değişkenine Göre Görüşleri	103
4.2.4.5. Esnaf, Tüccar ve Sanayicilerin Cinsiyet Değişkenine Göre Görüşleri.....	104

4.2.4.6. Sivil Toplum Örgütleri Grubunun Cinsiyet Değişkenine İlişkin Görüşleri	104
4.2.4.7. Kamu Kurumu Çalışanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Görüşleri	105
4.2.5. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Görüşleri.....	106
4.2.6. İç ve Dış Paydaşların Yaş Değişkenine Göre Görüşleri.....	107
4.2.7. İç ve Dış Paydaşların Alt Gruplarının Yaş Değişkenine Göre Görüşleri	108
4.2.7.1. Akademik Personelin Yaş Değişkenine Göre Görüşleri.....	108
4.2.7.2. İdari Personelin Yaş Değişkenine Göre Görüşleri	110
4.2.7.3. İşçi Personelin Yaş Değişkenine Göre Görüşleri.....	111
4.2.7.4. Dış Paydaş Alt Gruplarının Yaş Değişkenine Göre Görüşleri	111
4.2.8. Katılımcıların Eğitim Değişkenine Göre Görüşleri	113
4.2.9. İç Paydaşların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Görüşleri	115
4.2.10. Dış Paydaşların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Görüşleri	116
4.2.11. İç ve Dış Paydaşların Alt Gruplarının Eğitim Değişkenine Göre Görüşleri	118
4.2.11.1. İdari Personelin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Görüşleri	118
4.2.11.2. İşçi Personelin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Görüşleri	119
4.2.11.3. Esnaf, Tüccar ya da Sanayicinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Görüşleri.....	120
4.2.11.4. Esnaf, Tüccar ya da Sanayici Dışındaki Dış Paydaş Alt Gruplarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Görüşleri	120
4.2.12. Katılımcıların Üniversiteyle İlişkilerinin Süresine Göre Görüşleri	121
4.2.13. İç Paydaşların Üniversiteyle İlişkilerinin Süresine Göre Görüşleri.....	123
4.2.14. Dış Paydaşların Üniversiteyle İlişkilerinin Süresine Göre Görüşleri	124
4.2.15. İç ve Dış Paydaşların Alt Gruplarının Süre Değişkenine Göre Görüşleri	125
4.2.15.1. Akademik Personelin Süre Değişkenine Göre Görüşleri.....	125
4.2.15.2. İdari Personelin Süre Değişkenine Göre Görüşleri.....	125
4.2.15.3. İşçi Personelin Süre Değişkenine Göre Görüşleri	126
4.2.15.4. Öğrencilerin Süre Değişkenine Göre Görüşleri	128
4.2.15.5. Esnaf, Tüccar ya da Sanayicinin Süre Değişkenine Göre Görüşleri	128
4.2.15.6. Esnaf/Tüccar/Sanayici Dışındaki Dış Paydaş Alt Gruplarının Süre Değişkenine Göre Görüşleri	129

4.2.16. Katılımcıların İlişkilerin Niteliği Değişkenine Göre Görüşleri.....	130
4.2.17. İç Paydaşların İlişkilerin Niteliği Değişkenine Göre Görüşleri.....	132
4.2.18. Üniversite Çalışanlarının İlişkilerin Niteliği Değişkenine Göre Görüşleri.....	134
4.2.19. Öğrencilerin İlişki Niteliği Değişkenine Göre Görüşleri	135
4.2.20. Öğretim Elemanlarının Akademik Unvan Değişkenine Göre Görüşleri.....	135
4.2.21. İç Paydaşların Birim Değişkenine Göre Görüşleri	136
4.2.22. Öğretim Elemanlarının ve Öğrencilerin Birim Değişkenine Göre Görüşleri	138
4.3. Tüm Katılımcıların Görüşlerinin Ölçeğin Boyutları Arasındaki İlişkileri.....	141
4.4. Kurumsal İtibar Düzeyinin Ölçek Boyutları İtibariyle Karşılaştırılması	143
 5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	154
5.1. Sonuçlar.....	154
5.2. Öneriler	166
 EKLER.....	169
 KAYNAKÇA.....	173

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Kurumsal İtibar Tanımlarının Sınıflandırılması.....	14
Tablo 2. İlişkilerde İtibarın Öğeleri ve Bu Öğelerin Örnekendirilmesi	22
Tablo 3. Çeşitli İtibar Araştırmalarında Kullanılmış Olan Ölçütler.....	28
Tablo 4. Çeşitli Paydaşların İtibar Değerlendirmesine Etki Eden Koşullar	39
Tablo 5. İtibar Bileşenleri ve Araştırmalarda Kullanılma Sıklıkları	44
Tablo 6. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı	85
Tablo 7. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı.....	87
Tablo 8. Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı.....	90
Tablo 9. İç Paydaşların Görev Yaptıkları Birime Göre Dağılımı	92
Tablo 10. Akademik Personelin Görev Unvanına Göre Dağılımı.....	93
Tablo 11. Dış Paydaşların Anadolu Üniversite İle İlişki Niteliğine Göre Dağılımı.....	94
Tablo 12. Katılımcıların Anadolu Üniversite İle İlişki Süresi Göre Dağılımı.....	95
Tablo 13. Tüm Katılımcıların Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Genel Ortalamaları.....	96
Tablo 14. Katılımcıların Ölçek Boyutları İle İlgili Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi)....	97
Tablo 15. İç Paydaşların Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Genel Ortalamaları.....	98
Tablo 16. İç Paydaşların Ölçek Boyutları ile İlgili Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi)...	98
Tablo 17. Dış Paydaşların Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Genel Ortalamaları.....	99
Tablo 18. Dış Paydaşların Ölçek Boyutları İle İlgili Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi)...	100
Tablo 19. Akademik Personelin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Genel Ortalamaları.....	101
Tablo 20. Akademik Personelin Ölçek Boyutları ile İlgili Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi)...	101
Tablo 21. İdari Personelin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Genel Ortalamaları.....	102
Tablo 22. İşçi Personelin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Genel Ortalamaları.....	102
Tablo 23. Öğrencilerin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Genel Ortalamaları.....	103
Tablo 24. Öğrencilerin Ölçek Boyutları ile İlgili Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi)...	103
Tablo 25. Esnaf, Tüccar ya da Sanayicilerin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Genel Ortalamaları.....	104
Tablo 26. Sivil Toplum Örgütleri Grubunun Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Genel Ortalamaları.....	104
Tablo 27. Kamu Kurumu Çalışanlarının Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Genel Ortalamaları.....	105

Tablo 28. Kamu Kurumu Çalışanlarının Ölçek Boyutları ile İlgili Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi).....	105
Tablo 29. Tüm Katılımcıların Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Genel Ortalamaları.....	106
Tablo 30. Katılımcıların Ölçek Boyutları ile İlgili Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi)...	106
Tablo 31. İç Paydaşların Ölçek Boyutları ile İlgili Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi)...	108
Tablo 32. Akademik Personelin Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Genel Ortalamaları.....	109
Tablo 33. Akademik Personelin Ölçek Boyutları ile İlgili Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi)...	109
Tablo 34. İdari Personelin Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Genel Ortalamaları.....	110
Tablo 35. İdari Personelin Ölçek Boyutları ile İlgili Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi)...	110
Tablo 36. İşçi Personelin Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Genel Ortalamaları.....	111
Tablo 37. Esnaf Tüccar ya da Sanayicilerin Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Genel Ortalamaları.....	111
Tablo 38. Esnaf Tüccar ya da Sanayicilerin Ölçek Boyutları ile İlgili Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi).....	112
Tablo 39. Katılımcıların Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Genel Ortalamaları	113
Tablo 40. Katılımcıların Ölçek Boyutları ile İlgili Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi)....	114
Tablo 41. İç Paydaşların Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Genel Ortalamaları.....	115
Tablo 42. İç Paydaşların Ölçek Boyutları ile İlgili Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi).....	115
Tablo 43. Dış Paydaşların Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Genel Ortalamaları.....	116
Tablo 44. Dış Paydaşların Ölçek Boyutları ile İlgili Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi).....	117
Tablo 45. İdari Personelin Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Genel Ortalamaları.....	118
Tablo 46. İdari Personelin Ölçek Boyutları ile İlgili Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi).....	118
Tablo 47. İşçi Personelin Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Genel Ortalamaları.....	119
Tablo 48. İşçi Personelin Ölçek Boyutları ile İlgili Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi).....	119

Tablo 49. Esnaf Tüccar ya da Sanayicinin Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Genel Ortalamaları.....	120
Tablo 50. Esnaf/Tüccar/Sanayici Dışındaki Dış Paydaş Alt Gruplarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Görüşleri.....	121
Tablo 51. Tüm Katılımcıların Üniversiteyle İlişkilerinin Süresine Göre Genel Ortalamaları.....	121
Tablo 52. Tüm Katılımcıların Ölçek Boyutları ile İlgili Görüşlerinin Süre Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi)...	122
Tablo 53. İç Paydaşların Üniversiteyle İlişkilerinin Süresine Göre Genel Ortalamaları.....	123
Tablo 54. İç Paydaşların Ölçek Boyutları ile İlgili Görüşlerinin Süre Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi)....	123
Tablo 55. Dış Paydaşların Üniversiteyle İlişkilerinin Süresine Göre Genel Ortalamaları.....	124
Tablo 56. Akademik Personelin Görüşlerinin Süre Değişkenine Göre Genel Ortalamaları.....	125
Tablo 57. İdari Personelin Görüşlerinin Süre Değişkenine Göre Genel Ortalamaları.....	126
Tablo 58. İşçi Personelin Görüşlerinin Süre Değişkenine Göre Genel Ortalamaları.....	126
Tablo 59. İşçi Personelin Ölçek Boyutları ile İlgili Görüşlerinin Süre Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi)...	127
Tablo 60. Öğrencilerin Görüşlerinin Süre Değişkenine Göre Genel Ortalamaları.....	128
Tablo 61. Esnaf, Tüccar ya da Sanayicinin Süre Değişkenine Göre Görüşleri.....	128
Tablo 62. Esnaf, Tüccar ya da Sanayicinin Ölçek Boyutları ile İlgili Görüşlerinin Süre Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi).....	129
Tablo 63. Esnaf/Tüccar/Sanayici Dışındaki Dış Paydaş Alt Gruplarının Süre Değişkenine Göre Görüşlerinin Genel Ortalamaları.....	130
Tablo 64. Tüm Katılımcı Görüşlerinin İlişkilerin Niteliği Değişkenine Göre Genel Ortalamaları.....	131
Tablo 65. Katılımcıların Ölçek Boyutları ile İlgili Görüşlerinin İlişki Niteliği Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi)...	131
Tablo 66. İç Paydaşların Görüşlerinin İlişkilerin Niteliği Değişkenine Göre Genel Ortalamaları.....	132
Tablo 67. İç Paydaşların Ölçek Boyutları ile İlgili Görüşlerinin İlişki Niteliği Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi)....	133
Tablo 68. Üniversite Çalışanlarının Görüşlerinin İlişkilerin Niteliği Değişkenine Göre Genel Ortalamaları.....	134
Tablo 69. Üniversite Çalışanlarının Ölçek Boyutları ile İlgili Görüşlerinin İlişki Niteliği Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi).....	134
Tablo 70. Öğrencilerin Görüşlerinin İlişki Niteliği Değişkenine Göre Genel Ortalamaları.....	135
Tablo 71. Öğretim Elemanlarının Görüşlerinin Akademik Unvan Değişkenine Göre Genel Ortalamaları.....	135

Tablo 72. İç Paydaşların Görüşlerinin Birim Değişkenine Göre Genel Ortalamaları.....	136
Tablo 73. İç Paydaşların Ölçek Boyutları ile İlgili Görüşlerinin Birim Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi).....	137
Tablo 74. Öğretim Elemanlarının Görüşlerinin Birim Değişkenine Göre Genel Ortalamaları.....	139
Tablo 75. Öğretim Elemanlarının Ölçek Boyutları ile İlgili Görüşlerinin Birim Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi)...	139
Tablo 76. Öğrencilerin Görüşlerinin Birim Değişkenine Göre Genel Ortalamaları.....	140
Tablo 77. Öğrencilerin Ölçek Boyutları ile İlgili Görüşlerinin Birim Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi).....	141
Tablo 78. Tüm Katılımcıların Görüşlerinin Ölçeğin Boyutları Arasındaki İlişkileri (Korelasyon).....	142
Tablo 79. Katılımcı Görüşlerinin Ölçek Boyutları İtibariyle Genel Ortalamaları.....	143
Tablo 80. Yönetim ve Liderlik Boyutu.....	144
Tablo 81. Çalışanlar Boyutu	146
Tablo 82. İşyeri Ortamı Boyutu.....	147
Tablo 83. Kurum Kültürü Boyutu.....	149
Tablo 84. Ürün ve Hizmetler Boyutu.....	150
Tablo 85. Toplumsal Sorumluluk Boyutu.....	152

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İş İlişkileri Modeli.....	21
Şekil 2. İlişkilerde İtibar Modeli	22
Şekil 3. İtibarın Etki Haritası	24
Şekil 4. Olumlu Bir İtibar Kazanmak İçin Gereken Stratejiler.....	37
Şekil 5. Kurum Kimliği ve Kurum Kültürü Arasındaki İlişki	70

1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemine, amacına, önemine, varsayımlarına, sınırlılıklarına ve kullanılan kavramların tanımlarına yer verilmiştir.

1.1. Problem

1980’lerden günümüze kadar geçen sürede, çeşitli alanlarda büyük değişimler yaşanmış, özellikle bilgi teknolojilerindeki gelişim sayesinde iletişim olanakları oldukça artmıştır. Hızla değişen ve gelişen teknoloji yoluyla yayılan bilgi ile bir kanaatin oluşmasında etkili olan değer ve duyarlılıklarda da değişim gerçekleşmektedir. Görüş ve değerler ile bunlarla ilgili olan alanlardaki uygulama beklentilerinde değişimler gözlenmektedir. Örneğin; savaş, açlık, doğal afetler, salgın hastalıklar, yolsuzluk gibi konular bilgi akışının parçası halindedir; ama günümüzde ekonomik, sosyal ve kültürel değişimin de etkisiyle artık yeni duyarlılıklar ile gözlenmekte ve sorgulanmaktadır. Kendileri için olduğu kadar başkaları için de dünyanın bugünkü ve gelecekteki durumunu önemseyen bireylerin sayısı giderek artarken, bireyin çalıştığı işyerini yönetenlerin ve yaşadığı yerin yerel yönetimlerinin çevreye karşı kendisi kadar duyarlı olup olmadığı; çevresinde bu duyarlılıklarını temsil eden sivil toplum kuruluşları ve meslek kuruluşlarının var olup olmadığı; örgütlerin topluma katkıları gibi konular birey ve toplum tarafından sürekli sorgulanmaktadır (Kadıbeşegil, 2007).

Yaşanan bu süreçte, toplumun çeşitli kurumlar hakkındaki algısının önemli olduğu görüşünün eskiye oranla daha doğru şekilde anlaşıldığı ve buna yönelik çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Schultz ve Werner’in (2005) belirttiği gibi bir yönü ile algılama, insanların çevreden almış oldukları duyumları subjektif biçimde tahlil ederek anlamlandırmasıdır. Bir kurumun iç ve dış paydaşlarının o kurumla ilgili algılamaları ise örgütün itibarını oluşturur. Paydaşların beğeni ölçütleri birbirinden farklıdır ve itibar iç ve dış paydaşlar tarafından farklı şekillerde algılanabilir. Bu noktada, “gerçeklik” olarak tanımlanan, örgütün politikaları, uygulamaları, yöntemleri, sistemleri ve performansı ile ilgili gerçek durumu; yani şu anda içinde bulunduğu pozisyonu ile örgütün düşüncelerinin, yapmak istediklerinin dışarıdan görünüşü yani “algılanması” olarak ifade edilebilir (Kadıbeşegil, 2007). Kurumsal itibarın, gerçeklik ile algılama arasında bağ kurmakla bağlantılı olduğu görülmektedir.

Kökeni Arapça olan itibar sözcüğü saygı görme, değerli ve güvenilir olmak, saygınlık ve prestij anlamında kullanılmaktadır (Türk Dil Kurumu, 1992, s.737). Yabancı sözlükler incelendiğinde ise itibar anlamına gelen “reputation” sözcüğünün kökeninin 14. yüzyıla dayanan “reputacioun” olduğu ve kişiler tarafından biçilen/algılanan değer, kalite veya saygınlık; toplum genelinde saygınlığı olmak (Macmillan Dictionary, 1983, s.847) anlamına geldiği görülmektedir. Sözlük tanımı incelendiğinde, itibar bileşenlerinden özellikle saygınlık bileşeninin vurgulandığı gözlenmektedir. Bununla birlikte, farklı kişi ya da kurumlar tarafından yapılan pek çok itibar tanımı; güvenilirlik, kalite, sosyal sorumluluk gibi bileşenleri kapsamaktadır.

Kişinin yaptıkları ile anılması, daha da önemlisi yaptıklarının ölümünden sonra bile hatırlanmasını istemesi, geride bir eser bırakmayı hedeflemesi kişisel itibar kavramı içinde yer alır. İtibar, insanın doğasından kaynaklanan bir ihtiyaç, ulaşmak istediği bir hedef olarak düşünülmektedir. Maslow’un İhtiyaçlar Piramidi bunu göz önüne sermektedir. Bu kurama göre, insanlar önce yiyecek, içecek, barınma gibi temel ihtiyaçlarını; sonra sevmek, sevilme, ait olma gibi sosyal ihtiyaçlarını karşılamak isterler. Üst seviyedeki ihtiyaçlar arasında ise saygı görme ihtiyacı vardır ve alt seviyedeki ihtiyaçların tümü karşılandıktan sonra gerçekleştirilmeye çalışılır. Kişinin saygı görme ihtiyacının karşılanmasında görüntüsü, davranışları, kişiliği gibi öğelerle o birey, hem de onu algılamaları, görüş ve izlenimlere sahip olmaları yoluyla başkaları rol üstlenirler. Şöyle ki, “başkalarının bireyin görünüşüne, beden diline, iletişim tarzına, başarılarına ve iç dünyasının yansımalarına ait değerlendirmeler” olarak tanımlanan kişisel imajın uzun dönemde özümsemesi, algılanması “itibar”ı ortaya çıkarmaktadır (Sümersan-Köktürk, Yalçın ve Çobanoğlu, 2008, s.1-3).

Psikoloji biliminde psikososyal ihtiyaçlar kavramı içinde yer alan saygı konusunda, bireyin tanınma, sosyal statü sahibi olma, başarı elde etme, takdir edilme gibi ihtiyaçlarının olduğuna değinilmektedir. En üst seviyede yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacı saygı görme ihtiyacının karşılanmasından sonra gerçekleşebilir. Rogers’a (1959) göre kişinin kendini gerçekleştirme düzeyini etkileyen en önemli öğe hayatının ilk yıllarından itibaren yakın çevresi ile kurduğu etkileşimdir. Bu etkileşim sürecindeki iki ihtiyaç olan "olumlu saygı" ve "benlik saygısı" sonraki davranışların belirleyicisi olacağı için oldukça önemlidir.

Sosyal yaşantının başladığı andan itibaren toplum içinde bireylerin kendilerini o topluma ait hissetme, toplumla bütünleşme ve bir sosyal grubun parçası olma ihtiyaçları kişisel imaj ve itibar kavramlarının kurumsal anlamda da kullanılması ve tarihsel gelişimleri açısından önemli olmuştur. Süreç incelendiğinde, ilk kez soylular, krallar ve yerleşim birimleri için kurum kimliğinin bayraklar, armalar ve niformalarda kullanıldığı, özellikle 1970’lerden sonra kurum kimliği ve imajı çalışmalarının stratejik öneminin arttığı görülmektedir. İmajın sadece görsellik ya da tüketicinin gözünü boyamak demek olmadığı anlaşılmış ve böylelikle işletmeler, kurum kimliği, ortak davranış, buna uygun iletişim stratejileri ile kurum imajının ve itibarının kurumu oluşturan kurum davranışı, kültürü, felsefesi ve değerleri ile uyumlu olmasını sağlamaya çalışmışlardır. Günümüzde işletmeler de benzer bir tutum benimsemektedir. şöyle ki, işletmeler kullandıkları logo, amblem gibi kurum görselleri ve pazarlama stratejileri yoluyla kendi içlerinde “bir olma” duygusu ile kimlik yaratmaya, aynı zamanda diğer kurumlardan farklılaşmaya ve bu durumu hedef kitlelerine yansıtarak paydaşlarının gözünde farklı ve iyi bir yer edinmeye, olumlu bir itibar sahibi olmaya çabalarlar (Sümersan-Köktürk vd., 2008, s.3).

1990’lı yıllarla birlikte, özellikle halkla ilişkiler alanında değişimin yaşanmaya başlanmasıyla, itibar kavramı kurumlar açısından derinlemesine incelenmeye başlanmıştır. Yapılan alanyazın taramasında, kurumsal itibara, farklı disiplinlerde farklı bakış açılarıyla yaklaşıldığı görülmektedir. Örneğin; pazarlama disiplini içerisinde kurumsal itibar; marka bağlılığı, marka farkındalığı ve algılanan ürün kalitesi gibi öğelerle bağlantılı olarak ele alınmaktadır. İşletme disiplini kurumsal itibara, paydaşların ve yatırımcıların işletmeye karşı bakış açılarını etkileme düzeyi doğrultusunda yer verilmektedir. Stratejik yönetim kuramı kurumsal itibara, sürdürülebilir rekabetçi avantajı sağlama ve performansı etkileme boyutunda yaklaşmıştır. Kurumsal iletişim ve sosyoloji kuramcıları ise kurumsal itibarı, kurumsal kimlik ve kurum kültürü boyutunda ele almışlardır. Bununla ilgili olarak bir yandan işletmenin örgütsel niteliklerinin itibar üzerindeki etkilerini araştırırken, diğer yandan kurumsal itibarın, yürütülen çalışmalarda kamuoyunun desteğini kazanmak için nasıl kullanılabileceğini ortaya koymayı amaçlamışlardır (Devine ve Halpern, 2001, s.44-45).

Kurumsal itibar konusunda öncü çalışmaları olan Charles J. Fombrun, Corporate Reputation Review dergisinde itibarı, kurumun çeşitli paydaşlarının kurum hakkında sahip oldukları imajların toplamı olarak tanımlamıştır (Doorley ve Garcia, 2007, s.3). Fombrun (1996) itibarın, kurumu diğerlerinden farklılaştıracak bir ana öge ve müşteri ile yatırımcıları kendine çekecek bir güç olduğunu vurgulamıştır. Kurumsal itibar, rakipleriyle karşılaştırıldığı zaman kurumun başvurduğu tüm anahtar bileşenlerden meydana gelir. Soyut görünen bu kavram kurumun pazardaki yerini belirlemede somut bir öğedir çünkü yüksek bir itibara sahip olduğunda kamuoyunda yüksek bir prestijle rekabet gücü elde edilebilmektedir.

Nakra'nın (2000, s.35) belirttiğine göre, kimileri kurum itibarını kurum kimliği olarak, kimileri ise kurumun geçmişteki siciline dayanarak paydaşların kurumla ilgili ortak görüşleri olarak tanımlamaktadır ki aynı zamanda, stratejik ve finansal başarılar sağlayacak yöntem; paydaşların olumlu geribildirimlerini içeren iyi isim elde etme ve onaylanma yöntemi olarak da tanımlanmaktadır. Kurum itibarı, ürün ve hizmetlerin satılmasına, yatırımcıları çekme, yetenekli çalışanları tutma ve kamu yönetimini etkileme uygulamalarını geliştirmeye etki etmektedir. İyi bir itibar kurum açısından önemli kazanımlar sağlamaktadır.

Kurumsal itibar kurum kültürü, kimliği, imajı ve marka değeri ile yakından ilişkilidir. Okay (2003, s.271-272) kurum kültürü kavramını açıklarken Mondy'nin "kurum kültürünün davranışsal normları sağlamak için biçimsel yapıyı karşılıklı olarak etkileyen, bir kurum içinde paylaşılan değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi" olduğu görüşünden yola çıkmış ve bir kurumun kültürünü etkileyen başlıca faktörleri, kurum içerisinde gerçekleşen iletişimin doğası, motivasyon, liderlerin tutumları, yönetim süreci, örgüt yapısı, özellikleri ve yönetim tarzı olarak sıralamıştır. Tüm bu faktörler aynı zamanda kurum kimliği tarafından etkilenmektedir. Bununla birlikte, bir geribildirim çemberi içerisinde, bu faktörler de kurum kimliğini etkiler, kurum kimliğini oluşturmaya yönelik çabaların son hedefi ise bir imaj oluşturmaktır. Kurum kimliği, kurumsal imajı şekillendirmektedir. Bu bağ içerisindeki temelde iletişim, liderlik, yönetim ve organizasyon yapısı olarak özetlenebilecek faktörler, kurumsal itibarın bileşenlerindendir. Ayrıca; kurumsal imaj, işletmenin sunduğu tüm markalara saygınlık sağlayan bir marka kimliği ögesi olarak markanın değer sunumuna da katkıda

bulunmaktadır. Markanın çevreye saygı, teknolojik üstünlük gibi özellikleri, tüketici için duygusal ve sembolik yararları da içerebildiğinden kurumun itibarı ile ilgilidir.

Konuyla ilgilenen araştırmacılar, itibarın önemli bir kavram ve üzerinde ciddiyle durmaya değer bir güç olduğu konusunda hem fikirdirler. İyi bir itibarın kuruma önemli getirisinin olacağını, hatta bunun kriz dönemlerinde bile kuruma yansıtacağını, itibarın bir kez kaybedilmesi ya da tahrip olması durumunda yeniden kazanılmasının ise çok zor olduğunu vurgulamaktadırlar.

Bir taraftan iyi bir itibara sahip olmanın önemi ve kuruma sağladıkları, bu kavram üzerinde çalışmaya olan ilgiyi arttırırken diğer taraftan itibarın soyut bir kavram oluşu sebebiyle ölçülmesinde sıkıntıların olduğu konusu tartışılmaktadır. Bu eleştirilere göre, kurumsal itibarın iyi olması finansal varlık artışı sağlayabilse de itibarın soyut oluşu kurumsal itibarın yönetimi konusunda eksikliklere, gereken önemin gerektiği şekliyle verilmemesine ya da hataların yapılmasına yol açabilmektedir. Dolayısıyla, kurumsal itibarın ölçülmesi ve buna göre yönetilmesi gereklidir.

Fortune Dergisi'nin 1983 yılında başlayan ve yıllık olarak tespit ettiği "Amerika'nın En Çok Beğenilen Şirketleri" araştırmasının bu konuda bir başlangıç noktası olduğu kabul edilmektedir. 1999'da Charles J.Fombrun önderliğindeki araştırma grubunun geliştirdiği "Harris-Fombrun İtibar Katsayısı", bu alanda yapılan çalışmalarda genel kabul görmüş ve daha sonra yapılan pek çok çalışmaya temel oluşturmuştur. Bu ölçek aracılığıyla çeşitli paydaşlar açısından itibar değerlendirmesi yapılmaktadır. Ölçekte toplam yirmi madde yer almaktadır ve bu maddeler duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı, sosyal sorumluluk ve finansal performans boyutları adı altında altı kategoride toplanmıştır (Argüden, 2003, s.42; Doorley ve Garcia, 2007, s.7).

Kurumsal itibar araştırmalarının günümüzde ilk akla gelenleri arasında, *Fortune* Dergisi'nin "En Beğenilen Şirketler"i; *Financial Times*'in "En Saygın Şirketler"i, Reputation Institute'un "Beğenilen Şirketler"i, İskandinav ülkelerinde Repmap'ın "En İtibarlı Şirketler" projesi yer almaktadır. Türkiye'de de *Capital* dergisi 1999 yılından itibaren, itibar araştırma ve sıralaması yapmaktadır (Kadıbeşegil, 2009). Bu araştırmalarda, kurumların itibarları "yenilikçilik, yönetim kalitesi, yetenekli çalışanlar, ürün ve hizmet kalitesi, uzun süreli yatırım kalitesi, finansal sağlamlık, sosyal

sorumluluk ve kurumsal varlıkların kullanımı ölçütleri" açısından değerlendirilmektedir. Bu gelişmeler içerisinde dikkati çeken bir nokta şudur: Kurumsal itibar konusu öncelikle özel işletmelerin gündemine girmiştir ve kamu kurumlarının itibar ölçüm ve değerlendirmeleri pek yapılmamıştır.

Diğer kamu kurumları için söz konusu olduğu gibi, yükseköğretim kurumları için de, kurumsal itibar ölçülmeli ve yönetilmelidir. İnsan yetiştirme gibi saygın bir işin önemli bölümünü üstlenmiş olan üniversitelerin, kendi saygınlık durumlarının araştırılması gereklidir. Üniversitelerdeki kurum kültürü ve hedeflerinin sadece göstermelik olarak söylenip söylenmediği ya da bunların gerçek anlamda içselleştirilerek yaşama geçirilmiş olup olmadığının belirlenmesi; toplumun bu kurumların değerlerinden haberdar olup olmadığının, bu değerleri önemseyip önemsemediğinin bilinmesi önemlidir. Bunlar toplumsal algılama araştırmaları ile ölçülebilmektedir.

Alanyazında 1990'lı yıllardan itibaren çeşitli ülkelerdeki üniversitelerin kurumsal itibarları ile ilgili araştırmalar yapıldığı görülmektedir. Örneğin, Bakewell ve Gibson-Sweet (1998), İngiltere'de kırk iki politeknik'in 1992 yılında üniversitelere katılmasının sonrasında öğrencilerin bu yeni üniversitelerle ilgili algılamalarını incelemiş ve bu üniversitelerin gelecek kuşakları kendine çekebilmek için yeniden konumlandırılmaları gerektiğini saptamıştır. Nguyen ve LeBlanc (2001), üniversitelerle ilgili yaptıkları itibar araştırmaları sonucunda; itibar kavramı konusunda ortak bir kanı olarak, kurumsal itibarın bir kurumun geçmişte yaptıklarıyla ilgili olduğunu, kurumsal itibarla kurumsal imaj arasındaki etkileşim sonucunda müşteri bağlılığının oluştuğunu vurgulamışlardır. Konuyla ilgili araştırmaların bulguları, üniversitelerin itibarlarının yönetilmesi, paydaşları ile olan iletişim durumlarının belirlenmesi ve iyileştirmelerin yapılması noktalarında yol gösterici olabilmektedir. Türkiye'de ise hazırlanan az sayıdaki tez dışında kurumsal itibar konusunda eğitim konusuyla ve yükseköğretim kurumları ile doğrudan ilgili olarak yapılmış kapsamlı bir araştırma bulunmamaktadır. Karaköse (2006) "Eğitim örgütlerindeki iç ve dış paydaşların kurumsal itibara ilişkin algılamaları" isimli doktora tezinde, özel ve devlet okulu olmak üzere ilkokullar arasında okul yöneticilerinin, öğretmenlerin, öğrenci ve velilerin görüşleri doğrultusunda itibarlarını belirlemeye yönelik bir çalışma yapmıştır. Buna göre, özel okul ve devlet okulunun iç ve dış paydaşlarının kurumsal itibara ilişkin toplam

algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı görüş ayrılıkları bulunmuştur. Anadolu Üniversitesi'nin itibarını belirlemeye yönelik bir araştırma, Altıntaş (2005) tarafından hazırlanan "Kurumsal itibar ve Anadolu Üniversitesi İ.B.F. örneği" isimli yüksek lisans tezidir. Bu çalışmada, Anadolu Üniversitesi'nin İletişim Bilimleri Fakültesi'ndeki öğrenci ve çalışanlarının (akademik ve idari personel) görüşleri alınmış ve üniversitenin kurumsal itibarının olumlu olduğu, ayrıca çalışanların öğrencilere göre kurumun itibarını daha olumlu gördükleri sonucu saptanmıştır.

Günümüzün değişen koşullarında, kurumların başarısını, sadece karlılıkları ile değerlendirmek yeterli olmayıp; müşteri memnuniyeti, kurumun saygınlığı gibi ölçütler diğer başarı ölçütleri olarak alındığından; bilgi gücü ile değişim ve yenilikçiliğin öncüsü olmaları beklenen üniversitelerin kurumsal itibarlarının değerlendirilmesinin önemi açıktır. Bu nedenle, Türkiye'de ancak 1990'ların sonlarında, işletmelerin gündemine gelmesi ile yapılmaya başlanan kurumsal itibar çalışmalarında, üniversitelerin kendi itibarlarına yönelik kapsamlı araştırmalara ihtiyaç vardır. Bu kapsamda, ülkedeki üniversitelerin itibarlarının belli boyutlara göre tek tek ölçülmesi ve genel içinde sıralamaya sokularak bütün bir değerlendirme yapılması, elde edilen veriler doğrultusunda kurumlardaki eksikliklerin ya da hataların giderilmesi ve ölçümlerin sürekli hale getirilerek belirlenen zaman aralıklarına göre yeniden yapılması gerekmektedir.

1958 yılında Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi ile temeli atılan ve 1982 yılında devlet üniversitesi olarak hizmet vermeye devam eden köklü bir geçmişe sahip Anadolu Üniversitesi kendisini Türkiye'nin ve "bir bilim, kültür ve gençlik kenti olarak nitelenen Eskişehir'in çağdaş, demokratik, dinamik ve yenilikçi üniversitesi" olarak konumlandırmaktadır. Anadolu Üniversitesi vizyonu ve misyonunu şu şekilde belirtmiştir¹ :

"Anadolu Üniversitesi'nin vizyonu yaşam boyu öğrenme odaklı bir dünya üniversitesi olmak, misyonu kent, bölge, ülke ve dünya insanının yaşam kalitesini yükseltmek amacıyla, bilim, teknoloji, sanat ve spor alanlarında eğitim, araştırma ve projelerle evrensel bilgi ve kültür birikimine katkı sağlamak; her yaştaki bireye nitelikli ve özgün, uzaktan ve örgün öğrenme olanakları sunmak; toplumsal gereksinimleri öngörerek yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretmektir."

¹ <http://www.anadolu.edu.tr/stratejik/> ,17 Mayıs 2010.

Anadolu Üniversitesi'nin resmi İnternet sitesi incelendiğinde üniversitenin kimliğini şu şekilde özetlediği görülmüştür² :

“Anadolu Üniversitesi evrensel üniversite değerlerine sahip Türk Yükseköğretiminde başta uzaktan öğretim sisteminin hayata geçirilmesi olmak üzere ilklere imza atmış bir üniversitedir. Bu sistemin geliştirilmesinde gösterilen başarı, birçok ülke tarafından örnek alınmaktadır. En son teknolojik olanaklara ve her biri alanında en iyisi olmak için çalışan ve tüm zamanını öğrencileriyle paylaşan geniş öğretim kadrosuna sahiptir. Öğrencilerine yaratıcı ve dinamik eğitim ortamları sunmakta, güvenli ve çağdaş kampüslerde öğrenciler için gerekli olan her olanak bulunmaktadır... kültürel ve sanatsal etkinlikler düzenlenmekte ve çeşitli sporlar için alt yapı ve olanakları sunulmaktadır.”

Anadolu Üniversitesi belirlediği vizyon ve misyonuna göre, temel değerlerini “şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik, insan odaklılık, yenilikçilik, yaratıcılık, güvenilirlik, mükemmellik ve evrensellik” olarak sıralamış ve 2009–2013 yılı Stratejik Planı'nda bu değerleri kurum içinde yaşatarak “eğitim öğretim sürecinin (açık ve uzaktan öğretim sistemi ile lisansüstü eğitim dahil) etkililiğinin ve verimliliğinin artırılması, sürdürülebilirliğinin sağlanması; öğrencilerin sosyal ve akademik gelişimlerini destekleyecek ortamların oluşturulması; öğretim elemanlarının akademik gelişiminin desteklenmesi; bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımının yaygınlaştırılması; bilimsel araştırma geliştirme projelerinin ve yayınların nicelik ve niteliğinin artırılması; üniversite-sektör (kamu, özel, sivil toplum kuruluşları) işbirliğinin geliştirilmesi; şeffaf, hesap verebilir, insan odaklı, etkili ve verimli bir yönetim sisteminin uygulanması ve ulusal ve uluslar arası işbirliklerinin geliştirilmesi; üniversitenin toplumla olan etkileşiminin artırılması” hedeflerini gerçekleştirmeyi planlamıştır. Bahsedilen bu değerler ve gerçekleştirilebildiği takdirde bu hedefler günümüzde eğitim kurumlarının saygınlıkları için olumlu olarak nitelenen özellikleri de göstermektedir. Toplumdaki bu değerleri, toplumun eğitim kurumundan beklediklerini karşılamaya yönelik ürün ve hizmet sunan üniversite algı, imaj ve itibar açısından daha olumlu bulunabilecektir.

Kurum kimliği, tanıtım çalışmaları, belirlediği misyon, vizyon, hedef ve değerlere bakıldığında, kendisini öğrencisine, çalışanlarına ve topluma, yani temelde insana katkı sağlama doğrultusunda konumlandıran Anadolu Üniversitesi'nin, paydaşlarının

² <http://www.anadolu.edu.tr/universitemiz/hakkinda.aspx> ,19 Aralık 2009.

gözünde gerçekten saygın bir kurum olup olmadığının belirlenmesi gereklidir. Bu araştırma ile alana katkı sağlamak amacıyla, Anadolu Üniversitesi'nin iç ve dış paydaşlarının gözündeki yeri, onların zihinlerindeki konumu yani kurumsal itibarı belirlenerek bir değerlendirme yapılacaktır.

1.2. Amaç

Bu araştırmanın genel amacı, Anadolu Üniversitesi'nin iç ve dış paydaşlarının değerlendirmelerine göre kurumsal itibarını belirlemektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır:

1. Anadolu Üniversitesi'nin iç ve dış paydaşlarının görüşleri doğrultusunda kurumsal itibar düzeyi nasıldır?
2. Anadolu Üniversitesi'nin itibarının en iyi ve en kötü olduğu alanlar hangileridir?
3. Kurumun iç ve dış paydaşlarının algıları arasında, toplam itibar düzeyi ve ayrı ayrı itibar bileşenleri açısından anlamlı fark var mıdır?
4. İç ve dış paydaşların alt grupları itibarıyla, itibar bileşenlerine ilişkin görüşleri demografik özelliklere göre farklılık göstermekte midir?
5. İtibar düzeyinin düşük çıktığı, Anadolu Üniversitesi'nin sorunlu gibi görüldüğü alanlarda iyileştirme amacıyla yapılması gereken çalışmalar nelerdir?

1.3. Önem

Bu araştırma ile elde edilecek bulguların,

1. Bir yükseköğretim kurumu olarak Anadolu Üniversitesi'nin kurumsal itibarı hakkındaki görüşlerin ortaya konulmasına yardımcı olacağı umulmaktadır.
2. Anadolu Üniversitesi'nin kurumsal itibarının olumsuz olduğu alanların bulunması halinde, bu alanlarda iyileştirme yapılması konusunda üniversitenin yönetimine ve diğer üniversitelere ışık tutacağı umulmaktadır.
3. Yükseköğretim kurumlarının kurumsal itibarı konusuyla ilgilenen diğer araştırmacılara ya da konuyu farklı kurumlar ve farklı bakış açılarıyla ele alacak araştırmacılara katkı sağlayacağı umulmaktadır.

1.4. Varsayımlar

Bu araştırmada şu varsayımlardan hareket edilmiştir:

1. Paydaş olarak seçilen kişiler, Anadolu Üniversitesi ile ilişki içinde olan, kurumu yeterince tanıyan ve görüş bildirebilecek düzeyde olan kişilerdir.
2. Anadolu Üniversitesi birçok yönüyle Türkiye'deki üniversiteleri genel anlamda temsil etme niteliğine sahiptir.

1.5. Sınırlılıklar

1. Bu araştırmanın sonuçları, araştırmanın yapıldığı dönem (Aralık 2009- Haziran 2010) ile sınırlıdır.
2. Paydaşların algıları, verilerin toplandığı dönemde gerçekleşen üniversite üst yönetimindeki değişiklikten etkilenmiş olabilir.

1.6. Tanımlar

1. *Kurumsal İtibar*: Bir kurumun rakipleriyle kıyaslandığında, tüm hedef kitlesine yönelik olarak sergilediği genel durumunu oluşturan geçmiş eylemleri ve gelecek görüntüsünün algısal temsilidir (Fombrun, 1996, s.72).
2. *Paydaşlar*: Kurumun ilişki içinde olduğu, bu sebeple de kurumun faaliyetlerinden etkilenebilen ve bunları etkileyebilecek olan kişiler ve gruplardır. İç ve dış paydaşlar olarak sınıflandırılabilir.
3. *İç paydaşlar*: Kurumun içinde etkinlik gösteren, kurumla doğrudan etkileşim içinde olan paydaş grubudur (çalışanlar, öğrenciler vb.).
4. *Dış paydaşlar*: Kurum içinde doğrudan etkinlik göstermeyen ancak kurumun varlığını sürdürdüğü sistem içerisinde, kurumla bir şekilde doğrudan ya da dolaylı olarak etkileşim içinde bulunan paydaş grubudur (müşteriler, tedarikçiler, sendikalar vb.).

5. *Kurum Kimliği*: Kurumun kim olduğu, ne yaptığı ve nasıl yaptığına verdiği yanıttır (Olins, 1989, s.108). Kurum felsefesi, kurumsal davranış, kurumsal tasarım ve kurumsal iletişimden meydana gelen bir bütünü ifade etmektedir.

6. *Kurumsal İmaj*: Bir kuruluşun çalışanları, hedef grupları ve kamu üzerinde kurumun kimliği aracılığıyla oluşan görüş, resim ve düşünce dir. Yabancı resim ve soyut bir izlenim olarak nitelendirilebilir (Okay, 2003, s.66).

2. ALANYAZIN TARAMASI

Bu bölümde, kurumsal itibara ilişkin kavramsal çerçeve çizilmeye çalışılmış, kurumsal itibarın boyutları açıklanarak bir kurumun yüksek itibara sahip olması için gereken yapı, süreç ve ögelere değinilmiştir.

2.1 Kurumsal İtibara İlişkin Kavramsal Çerçeve

Kurumsal itibara ilişkin kavramsal çerçevenin çizilmesinde itibar kavramına, alanyazında farklı araştırmacılar tarafından ortaya konulmuş olan kurumsal itibar tanımlarına, kurumun paydaşlarla olan ilişkilerine, kavramın tarihçesine ve kurumsal itibarın yararlarına yer verilmiştir.

2.1.1. İtibar ve Kurumsal İtibar Kavramları

İngilizcede itibar anlamına gelen “reputation” sözcüğünün kökeni 14.yüzyıla dayanmaktadır ve “reputacioun”dan türemiştir. Latince ise bu sözcük reputation, reputatio, reputare olarak geçmektedir (Sakman, 2003, s.27). Reputation sözcüğü, çeşitli sözlüklerde şöyle açıklanmaktadır: “Diğerleri tarafından görüldüğü şekliyle ya da vardıkları yargı doğrultusundaki toplam kalite veya özellik. Bazı özellikler veya yeteneklerin diğer kişiler tarafından değerlendirilmesi. Kamu gözündeki değeri veya saygınlığının yeri, iyi isim” (Longman, 1984, s.1262). “Ün, şan, şöhret, ad, nam; şeref” (Atalay, 1999, s.2871). Oxford Sözlüğü’nde “genel olarak bir kişinin ya da bir şeyin karakteri ve durumu hakkında söylenenler ya da inanılanlar” ; Cambridge Sözlüğü’nde ise “insanların bir kişi ya da bir şey hakkındaki genel düşünceleri, bir kişinin ya da bir şeyin geçmiş davranışlarına ya da karakterine dayanarak ne kadar takdir edildiği ve beğenildiği” şeklinde ifade edilmektedir (Gümüş ve Öksüz, 2009, s.3).

İtibar sözcüğü geçmişte, Arapça “ubur” sözcüğünden Osmanlıca’ya geçmiştir ve şu anlamı içermiştir: “Saygı gösterme, ehemmiyet verme, şeref, haysiyet; bir şeyin hakiki değil, kararlaştırılan değeri, ibret alma; söz veya imzanın değeri, kredi” (Devellioğlu, 1962, s.562). Türkiye Türkçesi’nde bu sözcüğün eşanlamını “saygınlık” (Hançerlioğlu, 1992, s.412; Püsküllüoğlu, 1999, s.834) olarak bulduğu görülmektedir. Türk Dil Kurumu’nun güncel sözlüğünde “saygı görme, değerli ve güvenilir olma durumu,

saygınlık, prestij; borç ödemede güvenilir olma durumu, kredi”³ olarak tanımlanmaktadır.

İlbars’ın (1994, s.178-179) belirttiğine göre, saygınlık kazanma yarışı, toplumsal ve kültürel dürtülerden biri olarak kabul edilmektedir. Her toplumda bireyler toplumların belirlediği hedeflere, saygınlık düzeyine ya da davranış standartlarına erişmek için uğraşmaktadır. Bireyin belirlenen bu hedeflere ulaşamaması bezginliğe, strese, başkalarının o kişiden uzaklaşmalarına ve başarısızlık, yetersizlik hissetmesi sonucunda kendi saygınlığının zedelendiği duygusuna kapılmasına yol açabilir. Öyle ki; saygınlık kaybı sonucunda yalnızlaşan birey korkular ve stres yaşamakta, kısa sürede hayatını bile kaybedebilmektedir. Engel’in yüz yetmiş ani ölüm olayına ait raporları inceleyerek yaptığı bir araştırmada bu ani ölümlerden on tanesinin mevki kaybı/saygınlık kaybı sonucu meydana geldiğini saptamıştır. Örneğin, önemli pozisyonlara atanmayı bekleyen iki kişi bu beklentileri gerçekleşmeyince aniden ölmüşlerdir.

Davies, Chun, Silva ve Roper (2003, s.37) çalışmalarında birisinin ya da bir şeyin açık bir itibara sahip olduğu söylendiğinde, o varlığın tutarlı, belirli koşullarda öngörülebilir bir biçimde davranacağını beklendiğine değinmişlerdir. Bu beklenti bir kişinin kendi deneyim ve etkileşimlerinden, başkaları tarafından aktarılan deneyim ve etkileşimlerden ve başkalarının o varlığın itibarına ilişkin görüşlerinden oluşan bir birikime dayanmaktadır.

İtibar kavramı, kimlik kavramında olduğu gibi, bireysel alandan sonra kolektif ve kurumsal alanda da kullanılan bir kavram olmuştur. Örneğin, Okay (2003, s.35-36), kimlik kavramını belirlerken bireysel kimlik, kolektif kimlik ve kurumsal kimlik olarak genel bir ayırım yapılmasının mümkün olduğu görüşündedir. “Kişinin ben-kimliği bir insanın dâhili kimlik duygusudur, yani kişinin etrafındaki tüm değişikliklere karşın aynı kalmasıdır, tek ve aynı insan” olmasıdır. “Kurum kimliği de bir kurumun diğerleriyle değiştirilmemesi ve karıştırılmamasını hedeflemektedir”. Benzer biçimde, kurumsal itibar kavramı açıklanmaya çalışılırken de, bireysel itibar ve onu oluşturan öğelerden yola çıkıldığı görülmektedir. İnsanlar açısından bireysel anlamda takdir edilmek ve

³ www.tdk.gov.tr ,9 Mart 2010.

toplumda saygı gören bir birey olmanın önemli olması gibi, kurumlar açısından da kurumun müşterilerinin ve toplumun gözünde nasıl bir izlenime sahip olduğu önemlidir. Özellikle bilişim çağı olarak nitelendirilen, içinde bulunduğumuz yüzyıldaki değişen dünyada ve artan rekabet koşullarında, kurumların tıpkı insanlar gibi düzgün karaktere sahip olmaları adeta zorunludur. “İyi ve bütünlüğü olan bir karaktere sahip insan ne yapıyorsa kurumlar da benzer davranışları sergilemek zorundadır”. Örneğin, nasıl bir insan için düzgün karakterli olmak zor anlarda doğru seçim yapmayı gerektiriyorsa, itibarlı kurumların da karşılaştıkları zor durumlarda her zaman doğruyu, kabul görmüş insani değerlere olan bağlılıklarını gösterme zorunlulukları vardır. Bunun yanı sıra, kurumların rekabette üstünlük sağlayarak insanlar tarafından tercih edilebilmeyi başarmaları için kendi karakterlerinin nasıl olduğunu paydaşlarına anlatmak ve bunu onlara açıkça göstermek gibi bir zorunluluğu vardır (Aksoy, 2009).

Alanyazında, itibar kavramının farklı alanlardaki araştırmacılar tarafından tanımlanmaya çalışıldığı görülmektedir. Bir ortak tanım bulunmamakla birlikte, araştırmacılar alanlarının bu farklı bakış açılarını tanımlamalara yansıtarak konuya yönelik çeşitli yaklaşımlar getirmişlerdir. Chun (2005, s.92) itibar konusunun popüler hale gelmesiyle, kurumsal itibar kavramının akademik alanda belirsizleştiğini ifade etmektedir. Bu durumun çerçevesini çizmeye çalışan Fombrun ve Riel (1997) altı farklı akademik alandaki kurumsal itibar görüşlerine değinmişlerdir. Bu görüşler Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Kurumsal İtibar Tanımlarının Sınıflandırılması

Muhasebe	İtibar maddi olmayan varlık ve finansal değerin verilebileceği ya da verilmesi gereken varlık olarak görülmektedir.
Ekonomi	İtibar özellikler ya da işaretler olarak görülmektedir. Kurumun dış paydaşlarının kurum hakkındaki algısıdır.
Pazarlama	İtibar, müşteri ya da son kullanıcının bakış açısından, onu meydana getiren durumlara (davranışlara) odaklanılarak oluşturulmaktadır.
Örgütsel Davranış	İtibar, kurumun iç paydaşlarının algıları veya kurum çalışanlarının anlamlandırdıkları deneyimleri olarak görülmektedir.
Sosyoloji	İtibar, kurumsal yapı içerisindeki normlar ve beklentilere göre, şirketin performansının toplam değeri olarak görülmektedir.
Strateji	İtibar, varlıklar ve hareketlilik engelleri olarak incelenmektedir. İtibarlar algılamaya dayandığı için, yönetilmeleri zordur.

Kaynak: Fombrun ve Riel’den (1997) uyarlayan Chun, 2005.

Farklı alanlardaki tanımlar aslında kurumsal itibarın, kurumun performansı hakkındaki paydaş algılarından oluştuğunu göstermektedir. Kurumun paydaşları onun rekabet ortamındaki ve kurumsal çevresindeki iç paydaşları ve dış paydaşlarından oluşur. Fombrun, Gardberg ve Sever (2000) kurumsal itibarın ölçülmesi konusunda “çeşitli” paydaşların kurum hakkındaki algılarının önemine dikkat çekmektedir.

İtibar, kurumun “görülmeyen” en önemli değeridir. Fombrun (1996, s.9), geçmişte alışıldığı biçimiyle, klasik stratejik konumlanma yolu ile pazar payına sahip olmanın aslında rekabet açısından şirketler için yeterli olmayacağı görüşündedir. Kurumun, paydaşlarının gözünde takdir edilmesi çok önemlidir.

Marconi’ye (1996) göre itibar bir kişiye veya nesneye dışarıdan yani toplum tarafından gösterilen saygıdır. Sherman (1999) çalışmasında itibarın, kurumsal değerlerle toplumun değerleri arasındaki etkileşimin bir ürünü olarak çok pahalı bir değer olduğunu belirtmiştir (Aktaran: Karaköse, 2006, s.12).

Bazı araştırmacılar itibar kavramını açıklarken algı kavramına önemli boyutta yer vermişlerdir. Bu araştırmacılardan Schultz ve Werner’e (2005) göre “itibar, örgütün sahip olduğu en önemli varlıklardan biri olarak düşünülmeli ve yönetilmelidir. İtibar yönetimi gerçekliği olduğu kadar algıyı da kapsayan” bir konudur. Hannington (2004, s.9) çalışmasında, “kurumsal itibarın kurumun paydaşlarının beklentilerini karşılama yeteneğine ilişkin algılama olduğunu ve bunun paydaşların kurumla ilgili oluşturdukları rasyonel ve duygusal bağlılığı tanımladığını” ifade etmiştir.

Markwick ve Fill (1997, s.398) itibarı, kurumun önceden gözlemlenen kimlik işaretleri ve geçmişteki iş deneyimlerinin etkilerinin tarihsel bir yansıması olarak tanımlayarak kurumun kendisi ile ilgili olarak oluşturduğu “kimlik” kavramına, Argenti ve Druckenmiller (2004, s.369) de itibarın, kurumun çeşitli paydaşlarının gözündeki imajının toplamı olduğunu belirterek “imaj” kavramına itibar tanımlamalarında değinmişlerdir.

Bu tanımlar doğrultusunda, kurumsal itibar kavramı, imaj ve kimlik ile bağlantılı olarak, kurumun iç ve dış paydaşlarının gözünde nasıl algılandığını gösteren,

beraberinde somut sonuçları getirecek olan önemli ve soyut bir değer olarak ifade edilebilir.

2.1.2. Kurumsal Paydaşlar ve Paydaşların Algıları

“Karakter bir ağaç, itibar da onun gölgesi gibidir. Gölge bizim onun hakkında düşündüğümüz şeydir; ağaç ise gerçekliktir.” sözü ile Abraham Lincoln, kişinin dış görünüşünün ve iç dünyasının diğerleri tarafından uzun dönem içinde gözlenerek algılanmasının itibarı oluşturduğunu dile getirmiştir (Sümersan-Köktürk vd., 2008, s.1). Kişisel imaj ve itibar kavramları aslında bu söz ile iyi biçimde özetlenebilir. Kurumsal itibar da benzer biçimde kurumun paydaşlarının algıları ile ilgilidir; dolayısıyla paydaşların belirlenmesi ve kurumdan beklentilerinin açık biçimde tespit edilmesi, bunlara yönelik kurum çalışmalarının gerçekleştirilerek paydaşların zihinlerinde olumlu algı ve olumlu itibar yaratılmasını sağlayabilmektedir.

Paydaşlar ile ilişkiler konusunda alanyazında özellikle algılama ve gerçeklik öğelerine değinilmektedir. Kurumun etkinlikleri, politikaları ve performansı ile ilgili gerçek durumu; içinde bulunduğu mevcut pozisyonu gerçeklik; kurumun etkinliklerinin paydaşların zihinlerindeki görüntüsü ise algılamayı ifade etmektedir. Bir şeyin gerçek olduğuna ilişkin bilgi düşünme ve yargılama yoluyla edinilir. Fiziksel nesnelerin, bilinç düzeyinde yarattıkları duyumlarla oluşan ve “bilgi edinme” eylemini de içeren karmaşık süreç ise “algılama”dır. (Marconi, 1996).

İtibar, paydaşların zihinlerinde oluşan “algı, düşünce ve hatırlamalar” ve paydaşların kalplerine hitap eden bir “iletişim tarzı”nı kapsamaktadır (Karaköse, 2006, s.12). Kolk ve Pinske’ye (2005) göre paydaş “kurumdan etkilenen ya da etkilenebilecek olan, kurumu etkileyen ya da etkileme potansiyeli olanlar”dır (Aktaran: Gümüş ve Öksüz, 2009, s.2639). Bahsedilen etki boyutları, Golob ve Bartlett’in (2007) ifadesiyle “kurumda maddi, politik, bilgisel, sembolik ilgilere sahip olma, kurumun üyesi olma ve bu ilgileri resmi, ekonomik ve politik güçler aracılığıyla savunma” olarak açıklanabilir (Aktaran: Gümüş ve Öksüz, 2009, s.2639).

Fombrun (1996, s.194) kurum paydaşlarını “müşterileri, yatırımcıları, çalışanları, rakipleri, etkinlik gösterdiği yerdeki yerel örgütler, hükümet ve toplum” olarak

sınıflandırmıştır. Kurum kendini takdim etme ögeleri olan kurumsal reklam, kimlik, basında yayınladığı finansal raporlar ve borsadaki konumu gibi ögelerle kendisiyle ilgili olarak paydaşlarına bilgi aktarmakta, mesaj vermektedir. Kurum paydaşlarının beklenti ve istekleriyle kurumun verdiği bu mesajların uyum gösterip göstermemesine göre, paydaşlar kurum hakkında birbirleriyle tutarlı ya da tutarsız dahi olsa bir izlenim sahibi olurlar. Dolayısıyla, kurumun itibarı paydaşlarıyla kurduğu ilişkilerinin sağlamlık derecesiyle ilgilidir. Paydaşlarına karşı sorumluluğunun ciddiyetini bilen ve bunun kurumun karlılığının artması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması biçiminde kuruma geri döneceğinin farkına varmış olan işletmelerde çeşitli bölümler oluşturulmaktadır.

Müşteri Hizmetleri Bölümü; ürün ve imaj reklamı, müşteri hizmet merkezleri oluşturma, marka değeri yaratma gibi yollarla işletmenin ürün ve hizmetlerinin pazarlanmasını sağlamayı amaçlarken aslında müşterilerin işletmeye dair algılarını şekillendirmeye çalışır. Yatırımcı İlişkileri Bölümü; işletmenin saygın denetçiler ile çalışmasını sağlama, olumlu finansal tablolara sahip olma ve bunları yatırım uzmanları ve kurum hissedarlarına sunma gibi stratejiler aracılığıyla yatırımcıların güvenlerini kazanmayı hedefler. İnsan Kaynakları Bölümü; çalışanların ücretleri konusunun yanı sıra işletme hakkında olumlu hislere sahip olmalarını sağlamak amacıyla çalışanların gelişimleriyle ilgili programlar yürütür çünkü çalışanlar, kurumların itibar kazanma çabalarının gerçeğe dönüşmesinde en büyük role sahiptirler. Klasik Halkla İlişkiler Bölümü, sanatsal, kültürel ve eğitime yönelik yardım etkinlikleri düzenlemek gibi çalışmalar aracılığıyla ve işletme kimliğini yaratma, kurumsal reklam kampanyalarıyla tanıtımı gibi yollarla basınla ilişkilerini iyi şekilde yöneterek kamuoyunu etkilemeye çalışır. 1960 ve 1970'lerle birlikte işletmelerde, işletmenin hükümet ile ilişkileriyle ilgilenen belli bölümlerinin ortaya çıkması ise yasa koyucular ve uygulayıcılar ile kurdukları yakın ilişkiler sayesinde işletmenin kendi etkinlikleri için daha uygun bir çevre oluşturmalarını sağlamıştır (Fombrun, 1996, s.195).

Fombrun (1996, s.196) diğer işletme departmanlarına ek olarak, işletmelerde rakiplerle ilişkiler ile ilgili bir bölümün de olabileceği görüşündedir. Bütün bu “ilişkiler”in tanımladığı nokta, işletme yöneticilerinin paydaşların zihinlerinde işletmenin imajını şekillendirmek ve itibarı inşa etmek için yapabileceği stratejik çabalardır.

Kimlik danışmanları kurumun dışarıdan nasıl algılandığını belirlemek için işletmenin paydaşlarıyla görüşmeler yapmışlardır. Bu görüşmelerde iç paydaşlara “İşletmedeki kilit kültür özellikleri nelerdir? İşletmenin temel yapısal ve etkinlik özellikleri nelerdir? Kurumsal misyonu nedir? Hangi stratejiyi izlemektedir? İşletmenin güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?” dış paydaşlara da “İşletmenin sektördeki itibarı nasıldır? Hangisi daha fazla bilinmektedir: Şirket mi yoksa onun markaları mı? İşletmenin en fazla gözlenen özellikleri nelerdir? Paydaşların gözünde işletmenin durumu nasıldır? Paydaşlar işletmenin performansından memnun mu?” soruları yöneltilerek paydaşların kurum hakkındaki görüşleri “tutarlılık” ve “farklılık” bağlamında incelenmiştir. Bunun sonucunda, tedarikçi, rakip, müşteri, danışman ve mali analistlerin aynı örgütten söz ederken farklı bakış açıları sergiledikleri ve bu görüşlerin bir araya getirildiklerinde bütün itibarı ortaya çıkardığı görülmüştür (s.280).

Günümüzde teknolojinin sağladığı olanaklar ve İnternet bilgiye ulaşılabilirliği kolaylaştırmış ve bilgiyi yaygınlaştırmıştır. Artık bireyler kurumlar hakkındaki bilgileri, hem yaşadıkları yerdeki hem de tüm dünyadaki ekonomik, politik ve toplumsal olayları rahatça izler hale gelmiştir. Bu durumda kurumlar şeffaf olmak ve kabul gören toplumsal ve insani değerler çerçevesinde değişen koşullara uymak zorundadırlar. Aksi halde, günümüzde kurumların sadece markaları ile tüketiciyi kendilerine çekmesi pek mümkün değildir. Çünkü artık “tüketiciler doğaya zarar verilmesi, çocuk emeğinin sömürülmesi, hayvanların telef edilmesi, yağmur ormanlarının tahrip edilmesi gibi” olumsuz durumlardan haberdardır (Werner ve Weiss, 2003) ve bunlara duyarlılık göstermekte ve bu konularda daha bilinçli kararlar vermektedir. Tüketici bu tür suçların kendi alanının en büyüğü olan markalar tarafından dahi işlendiğini fark ettiğinde, bunlara seyirci kalmak istememekte, en azından pazardaki artan tercih imkânları sayesinde başka bir kurumun ürün ve hizmetlerine yönelebilmektedir.

Tüketicinin kurumdan sadece iyi ve uygun fiyatlı ürünler yapmasını beklemediği görülmektedir. Tüketici ürün ve hizmet ile ilgili özelliklerin yanı sıra, “kurumların iyi, güvenilir, dürüst, çevreyi kirletmeyen, vergi ödeyen, çalışanlarına, tedarikçilerine ve müşterilerine iyi davranan kurumlar” olmasını da beklemektedir. Bu koşulları yerine getiren kurumlar itibarlı kurum niteliğini hak ederek müşteri tercihlerinin kurumdan yana olmasını sağlamış olur (Aksoy, 2009). Bu durum sadece müşterilerin değil çalışan

ve tedarikçilerin de tercihlerini kurumdan yana yapmaları için gereklidir. Yüksek itibara sahip kurumların pazardaki en yetenekli iş gücünü ve önemli tedarikçi ve dağıtıcıları kendilerine çekmeleri bu durumun bir göstergesidir.

İnsanlar farklı kişilik özelliklerine, kültürel birikimlere, düşünce yapılarına, beklentilere vs. sahip olduğundan algılarının birbirinden farklı olması doğaldır. Bir kurum hakkında milyonlarca insanın, farklı yollardan sahip olduğu algılar da olabilir. Bu durum çok sayıda insanın algısının nasıl belirlenip nasıl ölçülebileceği, bütün algılamaların aynı derecede önem taşıyıp taşımadığı ve kimler için önemli olduğu sorularının araştırılmasını akıllara getirmektedir.

Algı konusu felsefeden psikolojiye, pazarlama yaklaşımlarından tüketici davranışlarına kadar çok sayıda disiplinin alanı içersindedir. Algılama bireyin uyarıyı seçmesi, organize etmesi ve yorumlaması yoluyla dünyanın anlamlı ve tutarlı bir resmini ortaya çıkarma (Schiffman ve Kanuk, 1997); kişinin anlamlı bir dünya görüntüsü yaratmak için bilgi girdilerini seçme, organize etme ve yorumlama sürecidir (Tek, 1999, s.209). Bu süreçte kişi çevresindeki uyarıcılara anlam yüklemeye başlar. Uyarı, karakterleri algılama sürecinin sadece dış kısmı olarak kalırken ölçülebilen psikolojik faktörler ve ölçülmesi daha zor olan ilgi, dikkat, ihtiyaç, bellek, deneyim gibi faktörler algılama sürecini etkiler (Berkman ve Gilson, 1992).

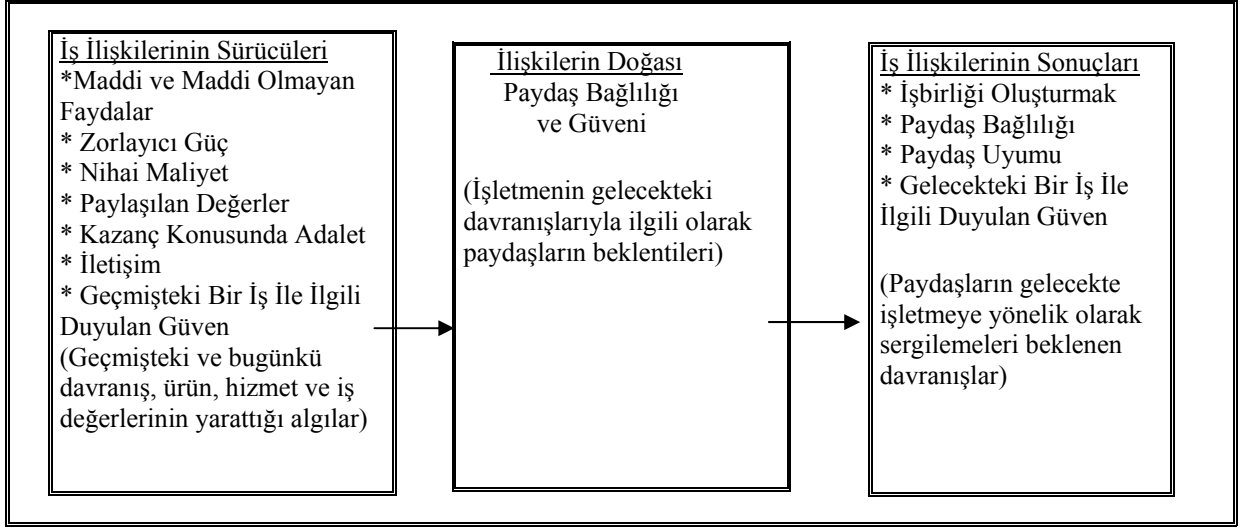
Algının oluşması için bir uyarıcı ve bir alıcıya ihtiyaç vardır. Uyarıcılar beş duyu organı yoluyla bireye ulaşmakta ve bunun sonucunda birey tarafından bir bilgi ve görüş oluşturulmaktadır. Bireyin neyi algıladığı, algıladığı şeyden ne anlamlar, ne tür yorumlar çıkardığı algıda seçicilik, algısal örgütlenme ve algısal yorumlama boyutları ile ilgilidir. Bireylerin deneyim, bilgi, ruhsal durum ve beklentilerinin birbirlerinden farklı olması algısal seçiciliklerini etkilemektedir. Bunun yanı sıra, uyarıcının özelliği de etkili olmaktadır. Uyarıcının fiziksel özelliği, rengi ile diğerlerinden farklı özelliklerde oluşu, uyarıcının büyüklüğü, uyarıcıya maruz kalınma yoğunluğu algıyı oluşturmaktadır. Bir kurumun yaptığı reklamları, kurumla ilgili medyada çıkan haberler, çalışanların kurumları hakkındaki düşünceleri, söylentiler gibi uyarıcılar kişinin o kurum hakkında görüş oluşturmada rol oynamaktadır. Kurumların itibar yönetimlerini, tanıtımlarını başarılı biçimde gerçekleştirmeleri, paydaşlarının kurum hakkındaki görüşlerinin,

algılamalarının olumlu olması için önemli bir ilk adım olacaktır. Aksi durumda, bireyin oluşmuş algısının sonradan değiştirilmesi daha zordur (Çallı, 2007).

Birey çevreden gelen uyarımları belirli bir düzen içinde algılar ve anlamlandırır. Şekil-zemin ilişkisi olarak adlandırılan bu durum, şeklin zeminle karşıtlık sağlaması durumunda bireyler tarafından net biçimde algılanmasına yol açmaktadır. Kurumun öne çıkarmak istediği değerlerini ya da gerçekleştirdiği toplumsal sorumluluk çalışmalarını kamuoyuna sunma şekli onu öne çıkarabilir, paydaşların kurum ile o değeri ya da çalışmayı özdeşleştirmesi söz konusu olabilir. Ayrıca; bireyler birbirlerine yakın ürünleri gruplayarak algılama eğilimindedirler. Birbirine içerik olarak yakın ve birbirini tamamlayan ürünler de şekil-zemin ilişkisi gibi zihinsel örgütlenmeyi oluşturmaktadır. Kurumun etkinliklerinde, imajında tutarlılık göstermesi bununla ilgili olarak değerlendirilebilir (Elden, Yeygel, ve Ulukök, 2005'den aktaran Çallı: 2007, s.87-88). Odabaşı ve Barış (2002) çalışmalarında algılamanın üçüncü boyutu olan algısal yorumlamanın algının sübjektifliğini göstermesinden söz etmiştir. Algılama ve yorumlama bireyin deneyimlerine, bilgisine, beklentilerine göre farklılık gösterdiği için bireyin uyaranlara karşı göstereceği tepki de farklı olacaktır. Yani aynı uyaranlardan gelen mesajları bireyler birbirlerinden farklı biçimde yorumlayabilir. Kurumun itibarını genel olarak tüm paydaşların gözünde olumlu hale getirmek, işte bu yorum farkları göz önüne alındığında oldukça yoğun çaba gerektirmektedir (s.89).

İtibar yönetiminin temelinde işte bu noktalar, yani kurumun iç ve dış paydaş grupları açısından algılamaları vardır. Bunların yönetilerek kurum hakkında içeride ve dışarıda güven oluşturulmaya çalışılmaktadır. İtibarını arttırmak için kurumlar paydaşlarının düşüncelerini anlamaya çalışma, onlarla iletişim kurma ve “gerçeklik” ile “algılama” arasındaki farkı saptayarak yönetmeye çalışırlar. Lewellyn (2002, s.451) gerçeklik ve algılama noktasından hareketle itibar konusundaki temel soruları “İtibar ne içindir, kime göre belirlenir ve hangi amaç içindir?” başlıkları altında toplamıştır. Lewellyn'in (2002) önemini vurguladığı bu sorular üzerinde çalışan araştırmacıların şu noktalarda benzer görüşlere sahip olduğu görülmektedir: İşletme değerinin oluşması itibarı arttırmak ve korumanın temel amacıdır. Bu ise paydaşların desteğini almakla başarılabilir. İtibarın ne için olduğunu yanıtlayabilmek her paydaş grubu için önemli olanı belirlemekle mümkün olabilir. Bununla ilgili bir çalışma da, MacMillan, Money

ve Downing'in (2000) İş İlişkileri Modeli'ni esas alarak geliştirdiği "İlişkilerde İtibar Modeli"dir.



Şekil 1. İş İlişkileri Modeli

Kaynak: MacMillan vd., 2000.

"İş İlişkilerinin Sürücülleri" olarak adlandırılan öğeler bu ilişkileri güçlendirmek için ne yapılabileceği hakkında bilgi sağlar. Şekil 1'de görüldüğü gibi, geçmişte yaşanan bir durumun kuruma duyulan güveni etkiliyor olması, paylaşılan değerler ve kurumla paydaşları arasındaki iletişim iş ilişkilerindeki sürücülerdendir. İlişkileri güçlendirmek için bu öğeler üzerinde dikkatle durulmalıdır. Model, kurum etkinliklerinin sonuçlarının paydaşların işletmeye karşı gösterecekleri beklenen davranışların ölçülmesiyle belirlenebileceğini de göstermektedir.

İş İlişkileri Modeli'ndeki "İş İlişkilerinin Sürücülleri ve Doğası" "İlişkilerde İtibar"; "İş İlişkilerinin Sonuçları" ise "İtibar Sonuçları" biçiminde, Macmillan, Money, Downing ve Hillenbrand (2005, s.220) tarafından uyarlanarak bir itibar modeli oluşturulmuştur. Bu model Şekil 2'de gösterilmiştir. Ayrıca itibarı algılama olarak tanımlayan pek çok akademik modelde, Macmillan vd.'nin (2005, s.221-222) belirttiği ve aşağıda Tablo 2'de verilen modele benzer bir çerçeve kullanıldığı görülmektedir.

İlişkilerde İtibar		İtibarın Sonuçları
İşletmenin davranışı sonucunda paydaşın kendi deneyimlerinden kaynaklanan algılamaları	Paydaşın bağlılığı ve güven duyması	Paydaşın işletmeye yönelik beklenen davranışı

Şekil 2. İlişkilerde İtibar Modeli

Kaynak: MacMillan vd., 2005, s.220.

Tablo 2. İlişkilerde İtibarın Öğeleri ve Bu Öğelerin Örneklendirilmesi

Maddi ve Maddi Olmayan Faydalar: İlişkilerdeki finansal fayda, hizmet faydası ve “içsel” sözcüğü ile ifade edilen esas faydaları içermektedir (Rempel vd.,1985). ‘Diğer finans şirketleri ile karşılaştırıldığında, XY bana daha uygun fiyat avantajı ve ödüller sağlıyor.’ ‘Diğer finans şirketleri ile karşılaştırıldığında, XY hizmetlerini bana dostça sunuyor (ulaşılabilirliği ve çalışanlarının dostça yaklaşımları gibi yollarla).’ Zorlayıcı Güç: Rahim vd. (2001) ve Kim (2000) gibi bazı kuramcılar kurumların paydaşlar üzerinden adil olmayan avantajlar elde etmekten kaçınmalarını ve güçlerini zorlayıcı biçimde kullanmamaları gerektiğini vurgulamaktadır. ‘XY şirketi bir müşteri olarak beni etkiliyor çünkü istedikleri şeyleri yapmamı sağlamak için baskı uygulayabilir (fiyatlar yoluyla, gelecek fayda ve hizmetlerin geri çekilmesi gibi yollarla).’ Nihai Maliyet: Bir işletmeyle olan ilişkiyi bitirmenin maliyeti ile ilişkiyi sürdürme durumundaki maliyetin kıyaslanarak değerlendirilmesi ile ilgilidir (Finegan, 2000; Gassenheimer vd., 1998; Gilliland ve Bello, 2002). ‘XY şirketinin müşterisi olmaya devam ediyorum; çünkü XY’yi bırakmak finansal anlamda çok maliyetli olur.’ Paylaşılan Değerler: İşletme tarafından sergilenen değerlerin paydaşlar tarafından gözlemlenmesi ve paylaşılması ile ilgilidir (Lea ve Duck, 1982). ‘XY şirketi bir müşteri olarak beni etkiliyor; çünkü belli ortak değerleri paylaşıyoruz (Örneğin, kurum çalışanlarına ve müşterilere nasıl davranılması gerektiğine ilişkin politikasında ve müşterinin parası ile şirketin ne yaptığıyla ilgili konularda).’ Kazanç Konusunda Adalet: Paydaşlara işletmenin gösterdiği eşitlik ve karşılıklılık ile ilgilidir (De Wulf vd., 2001; Gassenheimer vd., 1998). ‘XY şirketi bana, yıllarca orada kalmamın karşılığında ödüllendirildiğim inancımı veriyor (Örneğin; ikramiye vaatlerinden daha iyisini yaparak ve ödemeyi hemen yaparak).’ İletişim: Bu nokta, işletmenin paydaşların düşüncelerini dinlemesi, onlara duyarlılık göstermesi, onları değerlendirmesi ve karşılık vermesinin yanında paydaşlarını işletmenin etkinlikleri hakkında nasıl bilgilendirdiğini de kapsamaktadır (Duncan ve Moriarty, 1998; Ramsey ve Sohi, 1997). ‘Örneğin; XY şirketi sadece mail yoluyla iletişim kurmayı seçmiyor, sürekli bir iletişim içerisinde olmayı sağlıyor.’ Geçmişteki Bir İş İle İlgili Duyulan Güven: Paydaşlara açık ve kesin olarak sorumluluk duymakla ilgilidir (Conway ve Briner, 2002; Kickul, 2001). Kurumun dürüst olması ve geçmişte paydaşları üzerinden çıkar sağlamamış olmasını kapsıyan algılamalar söz konusudur ‘Örneğin; XY şirketinin geçmişte bana gerçeği anlattığını düşünüyorum.’ Güven: Paydaşların belirsiz bir gelecekte dahi, işletmenin güvenilir olacağına ve onların çıkarlarını düşünen biçimde etkinlik göstereceğine dair beklentisinin olmasıdır (Rempel vd., 1985). ‘Örneğin; zaman değişebilir ve gelecek belli olmasa da, XY’nin bana değerli bir müşterisi olarak destek vermek isteyeceğini biliyorum.’ Bağlılık: Bir bireyin işletmeye itibar göstermesidir. Paydaşların bir işletmeye karşı memnuniyet, önemsenme hissi ve mutluluk gibi olumlu duygular mı yoksa kızgınlık, üzüntü, korku gibi olumsuz duygular mı taşıdığı önemlidir (Morgan ve Hunt, 1994; Downing, 1999). ‘Örneğin; XY ile olan müşteri ilişkim benim için oldukça önemlidir’ İşbirliği Oluşturma: Bu noktada belirtilen, ortağın bilgiyi paylaşma, çatışmayı işlevsel biçimde kullanma ve işletme ile ortak yarar sağlayacağı imkanları arama niyetidir (MacMillan vd., 2000). ‘Örneğin; gelecekte, ihtiyaçlarım konusunda en iyi hizmeti almak için XY ile çalışırım.’

Paydaş Bağlılığı: İşletme ile kalma ve sorumluluk alma niyet ve motivasyonu (Morgan ve Hunt, 1994) ile ilişkiye daha fazla katkı sağlama niyetini (Meyer ve Allen, 1997; Bridges vd., 2000) içermektedir.
'Örneğin; yapabildiğim kadar kısa sürede, XY ile olan müşteri ilişkimi sonlandırırım. (olumsuz bir durum söz konusu ise)'

Paydaş Uyumu: Paydaşların işletmeden haksız çıkar elde etmemeleri ve zarar vermemeleri niyeti ile ilgilidir (Lee ve Allen 2002; Robinson ve Bennett, 1995; Anderson ve Pearson, 1999).
'Örneğin; XY şirketinden avantaj sağlamayı düşünürüm; çünkü yapabilseydi o benden avantaj sağlar.'

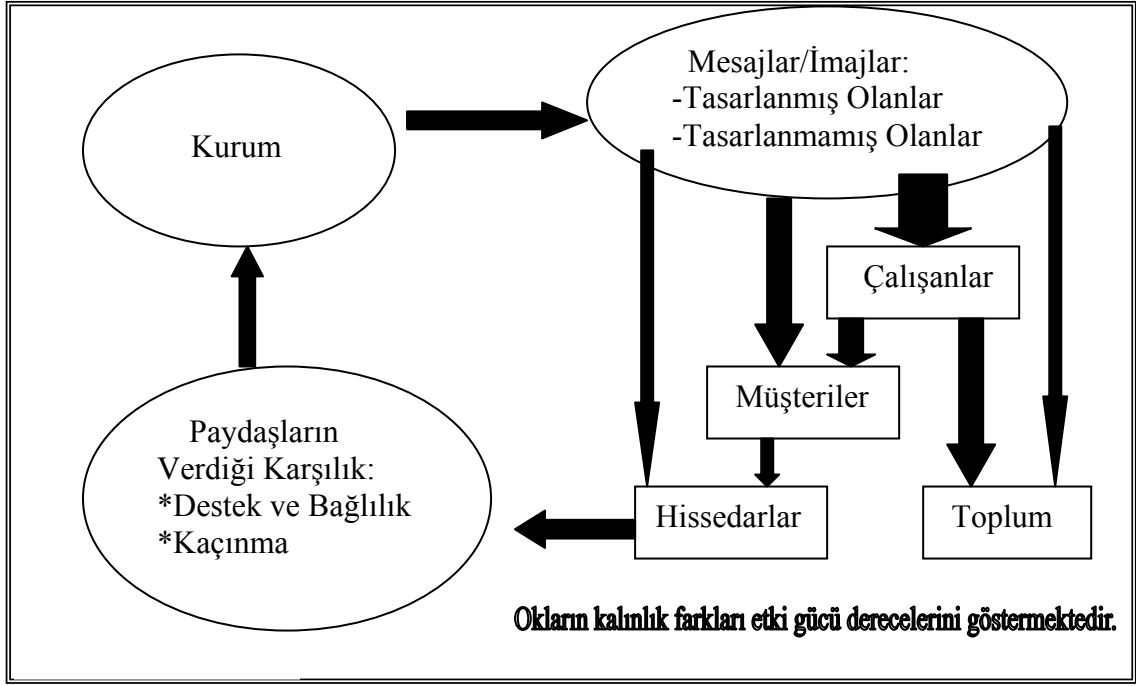
Diğer Bir İş İle İlgili Duyulan Güven: İşletmeyi tavsiye etmeyi (Colgate ve Danaher, 2000) ve bir işletmeyi savunmayı (Gruen vd., 2000) kapsamaktadır.
'Örneğin; olumsuz bir durum karşısında XY şirketini savunurum (örneğin, İnternet sitesi ya da çağrı merkezleri bir süre hizmet sağlamadıysa).'

Kaynak: MacMillan vd., 2005, s.221 -222.

İlişkilerde İtibar Modeli'nde iş ilişkilerinin sonuçları itibarın sonuçlarını göstermektedir. Bu sayede, itibarın etkisinin ölçülmesi ve destekleyici ve az destekleyici paydaş davranışları biçimindeki itibar sonuçlarının ölçülmesi sağlanmaktadır.

Kuramda örgüt hakkında algıya sahip olan herkesin dikkate alınması gerekliliğinden bahsedilirken uygulamada araştırmacılar çoğunlukla bir ya da iki grup üzerinde durmaktadırlar. MacMillan vd.'in (2005, s.218) belirttiğine göre Van Riel ve Balmer (1997) öncelikle çalışanlar, Davies vd. (2003) müşteri ve çalışanlar, Badenhausen (1998) ise mali analistler ve üst düzey yöneticilerin görüşlerine dikkat edilmesi gerektiği görüşündedir. *Fortune* ve *Financial Times*'ta yayınlanan, işletmelerin itibar sıralamalarında da yaygın biçimde analist ve üst düzey yöneticilerin görüşleri kullanılır.

Saxton'un (1998, s.395) farklı paydaş gruplarının işletmenin kurumsal itibarı üzerindeki etkisini Şekil 3'te göstermek mümkündür. Saxton, bunu Argenti (1998) ve Munter'in (1997) iletişim ve stratejik kurumsal iletişim kuramlarına dayanarak açıklamıştır. Şekil 3'e göre, işletme kendi çalışanları sayesinde itibarını etkilemek için en büyük güce sahiptir. Çalışanlar müşterilerin ve toplumun algılarını, bütün paydaş grupları da işletme hissedarlarının algılarını etkilerler. Aynı zamanda, işletme iş faaliyetleri ve pazardaki iletişim stratejileri aracılığıyla dış paydaşların algılarını doğrudan etkileyebilir. Paydaşlarla iletişimi yoluyla belirli hedefler doğrultusunda ilerleyen işletme, istediği itibarı oluşturmak konusunda başarılı olabilir.



Şekil 3. İtibarın Etki Haritası

Kaynak: Argenti (1988)'den uyarlayan Saxton,1998, s.395.

Algılar, gerçekleştikleri bağlam ve algılayanın deneyimleri doğrultusunda biçimlenirler. Bu nokta paydaşların kurum hakkındaki algılarının itibar yönetimi ile olan ilişkisinin açıklayıcısıdır. Algılama yoluyla elde edilen bilgi, aynı zamanda fiziksel nesnelerin birer kopyası, bir çeşit “yeniden sunumu” olduğu için dış dünyadan edinilen bu bilgilerin artması insanın gerçeğe daha da yaklaştığını düşünmesini sağlamaktadır. Başka bir deyişle, gerçek insanın algıladığı kadarıyla sınırlıdır. Bu sebeple, gerçeklik ve algı üzerinde çalışan çok sayıda araştırmacı gerçek söz konusu olduğunda nesnelerin kendi varlıklarından çok, onların oluşturduğu algıların gündeme geldiğine dikkat çekmektedir. Copleston'un ifadesiyle “görünen şeyler, imgeler, gerçeğin sadece bir yanıdır”; gerçek bilgiye ancak kavramsal düzeyde erişilebilir; duyuşsal algı dünyası gerçek bilginin asıl nesnesi değildir (Aydın, 2008, s.5-8).

Kurumların gerçek durumunun tüm paydaşları tarafından aynı biçimde yorumlanmaması; gerçek ile algı arasında boşluğun olması mümkündür. İnsanların tavır, düşünce ve davranış farklılıklarına sahip olması, kurum karşısındaki/içindeki rollerinin farklı oluşu farklı algılamaları ortaya çıkarır. Paydaşların kurumla ilgili bu

öznel algılamaları itibarı oluşturur. Bu noktada itibar alanyazınında imaj ve kimlik kavramlarından sıklıkla söz edildiği görülmektedir.

2.1.3. Kurumsal İtibar Konusunun Tarihçesi

Saygınlık, güvenilir olma ve iyi bir itibara sahip olmanın önemi insan yaşamında her zaman önemli bir yere sahip olmuştur. Karar alma aşamasında bireyler gerçeğin yanı sıra hisleri ve algılarını da kullanırlar. Bu durum en basit bireysel kararlardan en kapsamlı konulardaki kararlara kadar böyle yaşanmaktadır. Bu algı ve hisler üzerinde saygı görme ihtiyacı güçlü bir belirleyicidir. Günlük yaşamda insan farkında olmasa bile yaptığı birçok davranışında, sergilediği pek çok tutumunda aslında saygı kazanma, statü sahibi olma, iletişim halinde olduğu kişi/grup/toplum tarafından olumlu görülme gereksinimlerini karşılamaya çalışır. Örneğin, insanın saygı görme ihtiyacı, ergenlik döneminde kendini kanıtlamak için sergilediği sert tutumlarında, topluluğun karşısına çıkarken giyim kuşamına özen göstermesinde, meslek seçimi konusunda karar verirken içinde bulunduğu toplumun kültürünü ve toplumun o mesleğe bakış açısını önemsemesinde kendini göstermektedir. İyi itibara sahip olmak kişinin psikolojik ve toplumsal pek çok ihtiyacının karşılanmasını sağlayacaktır. Saygı gören kişi kendine güvenen, mutlu, güçlü birey olduğunu hissetmekte, aynı zamanda toplum tarafından kabul edilmek, olumlu karşılanmak, kişinin kendini yaşadığı topluma ait hissetmesini kolaylaştırabilmektedir. Toplumlarda kültürlerinde “saygı”nın en temel yaşam kurallarından olduğu görülmektedir çünkü kişinin diğerlerinden saygı görmesi o grup içinde var olmasının, mutlu olmasının ön koşullarındandır.

Adeta insanlığın başlangıcından beri önemli olan itibarın, akademik alanda henüz yeni sayılabilecek bir araştırma alanı olduğu, yakın geçmişte çeşitli faktörlerin etkisiyle özellikle şirketlerle ilgili olarak dikkati çektiği görülmektedir. 1990’dan sonra itibar yönetimine ilgi artmaya başlamış, günümüzde modern yönetim anlayışında, sıkça söz edilen bir kavram haline gelmiştir.

Kurum itibarının önem kazanmasında etkili olan faktörlerin anlaşılması kavramın tarihsel gelişimini göz önüne sermesi açısından da yarar sağlayabilir. Araştırmacıların bu ölçütleri belirlerken farklı başlıklar ile ele aldıkları görülmektedir. Örneğin, Dörtok (2003, s.55-56) *Reputation Institute*’a (2002) dayanarak ölçütleri bilgiye ulaşılabilirlik,

küresel liberalleşme, ürün fazlalığı, media-mania, reklam kirliliği olarak sıralamıştır. Bu ölçütler, bazılarının birbirleriyle bağlantılı olmaları açısından birleştirilmiş olarak aşağıda üç başlık altında verilmiştir:

Bilgiye Ulaşılabilirlik: Bilgi kaynaklarının ve anlık bilgi aktarımlarının medya, yayın kanalları, İnternet gibi ortamlar aracılığıyla çoğalması kamuoyunun ürün ya da hizmetlerin kalitesini ayırt etmesinin zorlaştığı bir ortamı beraberinde getirmiştir. Bu durum, şirketlerin “kendilerini rakiplerinden farklı kılacak” iletişim stratejilerine olan ihtiyaçlarını arttırmıştır (Dörtok, 2003, s.55).

Küresel Liberalleşme: Ülkeler arasında ekonomik rekabetin artması, çeşitli kültür özelliklerinin ön plana çıktığı yerel pazarların açılmasına yol açmıştır. Bu pazarlarda tüketicilerin ürün ya da hizmet hakkında olumlu algıya sahip olmasını sağlayarak rekabet gücü kazanmak için sistematik yollar bulmak gerekli hale gelmiştir. Diğer taraftan, “ürün fazlalığı” ortaya çıkmıştır. Küreselleşme ile birlikte dünyanın farklı yerlerine ulaşabilmek, bu şekilde pazar payını arttırarak daha fazla rekabet edebilmek için şirket birleşmeleri yapılmıştır. Ürün ve hizmet farklılıklarının azalması sonucunda, o ürün ya da hizmeti satabilmek sosyal paydaşların kuruma yönelik algılamalarının olumlu olması halinde gerçekleştiğinden, paydaş algıları farklılaşma yaratmanın en önemli öğelerinden biri olmaya başlamıştır.

Medya: Son yıllarda medya sadece bilgi iletmek noktasında değil, etkileme ve yönlendiricilik konularında da büyük bir güç haline gelmiştir (Deephouse, 2000, s.1095-1099; Pollock ve Rindova, 2003, s.631). Bu durum, şirketlerin kendileri hakkında kamuoyundaki algılamayı yönetmek görevini üstlenmelerinin önemini anlamalarını sağlamıştır. Aksi halde, “reklam kirliliği”nin fazla olduğu günümüzde, reklamlar eski etkisini kaybetmiştir. Çok sayıda mesaja maruz kaldığı için artık onlara daha az dikkat gösteren toplumda, bir şirketin farklılık yaratması ve toplumun o şirket hakkında sahip olduğu algıyı olumlu biçimde etkileyebilmesi sadece reklamlar yoluyla sağlanamamaktadır; şirketlerin başka araçlar kullanmaları da gereklidir.

Bilgiye ulaşılabilirlik, iletişim teknolojilerindeki gelişim, medyanın artan gücü, küreselleşen pazarlar gibi değişimler itibar kavramına verilen önemin derecesini değiştirmiştir. İtibarın soyut bir değer oluşu, önceleri hatalı bir anlayışın gelişmesine yol

açmış (Doorley ve Garcia, 2007, s.8) ve ölçülmesindeki güçlük nedeniyle konunun doğrudan dikkate alınması gecikmiştir (Fombrun, 1996). Oysa itibar; rekabet avantajı sağlama, pazar payı ve insan kaynakları açılarından büyük değer katmakta, sonuçta para gibi dokunulabilir değerlere dönüşebilmektedir. Dolayısıyla, ölçülmesi ve yönetilmesi mümkündür ve gereklidir.

“En iyi yönetilenler”, “en yenilikçi olanlar”, “en beğenilenler” gibi isimlendirmelerle şirketlerin değerlerini ölçme aracı olarak 1980’lerden itibaren itibar sıralamaları yapılmaya başlanmıştır. *Fortune* dergisinin 1983 yılında yaptığı Amerika’nın En Beğenilen Şirketleri araştırması ile itibar konusu tüm dünyada dikkatleri üzerine çekmeye başlamıştır. Benzer biçimde, *Business Week*’in 1988’de yayınladığı Amerika’daki işletme eğitimi veren üniversitelerin sıralaması, ülkedeki lider üniversitelerin bile eksikleri olduğunu ortaya çıkarmıştır (Fombrun, 1996, s.166). Türkiye’de ise *Capital* dergisinin Türkiye’nin En Beğenilen Şirketleri araştırmasıyla birlikte itibar yönetimi konusundaki çalışmaların gündeme geldiği görülmektedir.

Kurumsal itibar ile ilgili olarak yapılan bu araştırmaların temelinde, itibarın örgütün finansal performansını geliştirebilecek stratejik bir değer olup olmadığı noktası yatmaktadır (Deephhouse, 2000; Fombrun, 1996, s.82-108; Hall, 1992, s.1094).

Fortune’ın 1983’ten itibaren Amerika’da ve 1997’den itibaren dünya genelinde, *Manager* dergisinin 1987’den itibaren Almanya’da, *Management Today*’in 1991’den itibaren İngiltere’de, *Asian Business*’ın ve *FEER*’in (*Far Eastern Economic Review*) sırasıyla 1992 ve 1993’den beri çeşitli Asya ülkelerinde, *Financial Times*’in 1994’ten beri yaklaşık elli üç ülkede yapmakta olduğu kurum değerlendirme ve itibar araştırmalarında ve *Industry Week*’in 1997’den beri yaptığı benzer araştırmasında kullanılan ölçütlerin içinde en fazla beliren maddeler finans ile ilgili maddelerdir.

Bahsedilen bu araştırmalarda özel işletmeler dikkate alınmış, kamu kurumları ya da sivil toplum örgütleri incelenmemiştir. Kamu kurumları ve sivil toplum örgütlerinin özel işletmelerden farklı özelliklere sahip olmaları itibar konusunda finansal ölçütün ön plana çıkması durumunu farklılaştırmaktadır. Özel işletmelerin kar elde etmek olan temel amacı, kamu kurumları ve sivil toplum örgütlerinde kurumun varlığını sürdürmesi ve hedef kitlesine ulaşarak hizmet sunabilmesi hedefleriyle yer değiştiğinden finansal

ölçüt temelinde özel işletmelerin öncelikli olarak gördüğü nokta olmaktadır. Nitekim özel işletmelere ilişkin araştırmalarda finansal kategorinin aynı zamanda en fazla bileşeni içerdiği ve en gelişmiş alanı oluşturduğu görülmektedir. Bu bileşenler geçmiş performans, karlılık, uzun vadeli yatırım değeri ve finansal vizyondur (Fombrun, Gardberg ve Sever, 2000). Bu araştırmalarda esas alınan ölçütler ise Tablo 3'te gösterilmiştir. Buna göre, araştırmaların yirmi yedi öğeye dayandırıldığı görülmektedir. Bu ölçütler daha sonra akademisyenler ve uygulayıcılar tarafından daha ayrıntılı biçimde ele alınmış ve geliştirilmiştir.

Tablo 3. Çeşitli İtibar Araştırmalarında Kullanılmış Olan Ölçütler

Araştırmayı Yayınlayan Kuruluş	Değerlendirmede Esas Alınan Ölçütler
Fortune AMAC	Yönetim kalitesi; ürün/hizmet kalitesi; yenilikçilik; uzun vadeli yatırım değeri; finans gücü / malî güven; çekim gücü; yetenekli kişileri geliştirme ve istihdam; toplumsal ve sosyal sorumluluk; kurum varlıklarının etkin kullanımı; işe yönelik küreselleşme
Manager Magazin	Yönetim kalitesi; yenilikçilik; iletişim yeteneği; çevreye uyum; finansal açıdan istikrar
Management Today	Yönetim kalitesi; finansal gücü; çekim yeteneği; yüksek yetenektekileri bünyede tutabilme ve geliştirme; ürün ve hizmet kalitesi; uzun dönem yatırım değeri; yenilikçilik; pazarlama kalitesi; toplum ve çevre sorumluluğu; kurumsal varlıkların kullanımı
Asian Business	Genel takdir ve beğeni; yönetim kalitesi; ürün ve hizmet kalitesi; yerel ekonomiye katkısı; iyi çalışanlara sahip olma; gelecek kar potansiyeli; değişen ekonomiye ayak uydurabilme yeteneği
Far-Eastern Economic Review	Liderlik; kurumsal farkındalık; yüksek kalitede ürün ve hizmet; yenilikçilik; uzun vadeli finans gücü
Financial Times	Güçlü strateji; müşteri tatmini ve bağlılığının maksimize edilmesi; liderlik; ürün ve hizmet kalitesi; güçlü ve kalıcı kar performansı; güç ve insan odaklı kurum kültürü; başarılı değişim yönetimi; işe yönelik küreselleşme
Industry Week	İnsan; toplum; pazar; değişim
Fortune GMAC	Yönetim kalitesi; ürün ve hizmet kalitesi; yenilikçilik; uzun vadeli yatırım değeri; finans gücü; yetenekli kişileri çekme, geliştirme ve bünyesinde tutabilme yeteneği; topluma ve çevreye karşı sorumluluğu; kurum varlıklarının akıllı kullanımı

2.1.4. İyi Bir Kurumsal İtibarın Yararları

İyi bir itibara sahip olmak kurumlara çok çeşitli yararlar sağlamaktadır. Fombrun (1996, s.78) bunların kazandırdığı ortak yararın stratejik avantaj sağlaması olduğuna değinmiştir. Müşteriler, yatırımcılar, tedarikçiler, çalışanlar ve toplumun desteğini almak için birbirleriyle mücadele eden kurumlardan iyi bir itibara sahip olanlar diğerlerinin karşısına bu engeli çıkarmış olur. Yeni rakiplerin o pazara girişi konusunda bile bir engel olan bu rekabet avantajı tek başına, kuruma uzun vadeli kazançlar sağlayabilir (Caves ve Porter, 1977). İyi bir itibarın kuruma kazandırdıkları şu şekilde sıralanabilir:

Satışları arttırmak: Zayıf itibar ürün satışlarını düşürmekte, yüksek itibar ise kuruma olan güveni arttırmakta ve sonuç olarak ürüne yönelik olumlu etki yaratmaktadır (Fombrun ve Van Riel, 1997, s.9).

Maliyetleri azaltmak: İyi bir itibarın finansal açıdan değeri, çoğunlukla işletmenin demirbaşlarının değerinden oldukça fazladır. Bu durum şirketlerin başka bir şirket tarafından satın alınması sırasında, kurumun imajına, markalarına ödenen fiyatların fiziksel varlıklarına ödenen fiyatlara oranla çok fazla olmasını sağlar. İyi bir itibara sahip şirketlerin marka itibarları da çok değerlidir. Benzer biçimde, iyi itibar, işletmenin sunduğu ürün ve hizmetleri için rakiplerine oranla daha yüksek fiyatlar belirlemesine olanak verir çünkü karşılığında yüksek ücret ödemek durumunda olsalar bile marka itibarları değerli olan ürün ve hizmetleri tercih edecek müşterileri vardır. İyi itibar işletmeye tedarikçileri, dağıtıcıları ve kredi sağlayıcılarıyla yapılan pazarlıklarda kolaylık sağlamaktadır. Bu durum, işletmenin maliyetlerini düşürebilir. Ayrıca; itibarlı şirketlerin tedarikçileri ve çalışanları şirketin kendilerine piyasadakine oranla daha az ücret önerisini ve sunduğu pazarlık koşullarını kabul etmeyi tercih etmektedir çünkü bu itibarlı şirket ile çalışmayı kariyerleri açısından ileride kendilerine itibar sağlayacak bir avantaj ve ayrıcalık olarak görmektedirler (Fombrun, 1996, s.75-76).

Yetenekli çalışanları kuruma çekmek, moral ve bağlılığı güçlendirmek: İtibarlı işletmelerin mi işe alım sürecinde yetenekli ve iyi eğitim almış kişileri tercih ettikleri yoksa bu kişilerin mi itibarlı işletmeleri tercih ettikleri konusu üzerinde tartışılmaktadır. Araştırmalar işletmenin iyi bir itibara sahip olması ile çalışanlarının yetkinlik düzeyinin

yüksek olması arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. İyi bir itibara sahip olmak, vizyonlarını itibarı yüksek olan bir işletmede çalışarak gerçekleştirebileceklerini düşünen yetenekli elemanları etkilemekte ve o kurumda çalışmaya teşvik etmektedir. Bu çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenek güçlü müşteri ilişkileri gelişmesini sağlayacağı için işletmenin itibarına da artı değer kazandıracaktır (Üçok, 2008, s.10). İtibarlı şirketlerde çalışan kişiler iyi isim sahibi bir kurumda çalışıyor olmanın kendilerine toplum içinde getireceği saygınlığı hissederler. Toplumun o kuruma duyduğu güven, çalışanların kurumun geleceğine yönelik belirsizliğin olmadığını düşünmelerini, bununla ilgili endişe duymamalarını, dolayısıyla iş güvencesini hissetmelerini, moral ve motivasyon kazanmalarını, işlerine bağlılık duymalarını sağlayabilmektedir. Özellikle, müşteri bağlılığı oluşturma başarısı sonrasında, çalışanların kuruma olan bağlılığı artar. Bu durum, kriz dönemlerinde bile o kurumda çalışmaya devam etmek için çalışanlarına cesaret vermekte ve kurumdaki takım çalışmasını güçlendirmektedir.

İstikrarı arttırmak: İyi bir itibar, müşterilerin o kurumun ürün ve hizmetlerine olan talebini düzenli kılar, müşteri sadakatini sağlar. Müşteri bağlılığı sayesinde kurum açısından işlerin kötü gitmesi önlenebilir, istikrar sağlanabilir çünkü itibarlı işletmenin ürün ve hizmetleri, ekonomide canlılığın olmadığı dönemde bile müşterilerin hemen sonlandıracakları alımları arasında olmayıp en son kesmeye karar verdikleri alımları arasında olmaktadır.

Fombrun (1996, s.78) itibarın kazandırdıklarını finansal boyut açısından ele alırken itibarlı şirketlerin borsadaki değerlerine istikrarın yansıdığı ve hisse senetlerinin değerlendirildiğini saptamıştır. Ancak iyi bir itibar, şiddetli pazar değişimleri karşısında kesin bir garanti değildir. Kurumların bu duruma dikkat etmeleri gereklidir. Öyle ki; teknolojiye ve rekabet koşullarındaki şiddetli değişimler bazen en iyi durumdaki şirketlerin dengelerini bile alt üst etmekte, satış gelirlerinde oynamalara ve fiyat değişikliklerine yol açabilmektedir.

Yatırımcılar işletmeler için en önemli paydaş gruplarından. Genellikle finans analistlerinin önerileri ve medyadan edindikleri bilgiler doğrultusunda (Doorley ve Garcia, 2007, s.220) güven duydukları işletmelere yatırımlarını aktarmak isterler.

İşletmenin bu güveni kaybetmesi durumunda ise yatırımcının desteğini geri çekmesi söz konusu olacaktır.

Riski azaltmak: Güçlü itibara sahip kurumlar sıkı iç kontrol sistemleri geliştirerek çalışanlarını kontrol etmektedir ve yaşanabilecek sorunları önceden fark edip buna yönelik hazırlıklar yapma fırsatı bulmaktadır. Bu sayede gelecek ile ilgili riski azaltmış olurlar. Ayrıca bir krizin ortaya çıkması durumunda, güçlü kurum kültürüne sahip olmanın da etkisiyle bu kurumlar bu zor dönemlerinde daha etkin bir yönetim uygulayarak krizin yaratacağı olumsuz etkiyi de yumuşatabilirler (Fombrun, 1996, s.78-79).

Kurum için rahat bir etkinlik alanı oluşturmak: İtibarın rekabet avantajı sağlaması ve kurumun kriz dönemlerini rahat atlattırmasını mümkün hale getirebilmesi alanyazında yaygın olarak kabul edilen bir özelliğidir. Fombrun'un (1996, s.79) bu noktaları açıkladığı çalışmasına göre, iyi bir itibar o kurumun etkinlik gösterdiği alanın öncüsü olmasını, o alanda standartlar yaratmasını sağlar. İtibar kuruma daha büyük bir hareket alanı kazandırmakta ve zor dönemlerde güçlükleri aşması için daha çok zaman vermektedir.

Diğer taraftan, itibarı yüksek kurumlar medya ve rakipleri tarafından sürekli yakından takip edildiğinden üzerlerinde baskı hissederler. Bu durum o kurumların itibarlarını korumak için dikkatli davranmalarını ve bunun için bir ölçüde dış kontrol olarak nitelenebilen bu baskının bir tür iç denetim yaratmasını sağlamaktadır.

Güçlü itibara sahip şirketler, pazarda kolay yer bulmakta ve hedef kitleler tarafından hızlı şekilde kabul görerek pazar paylarını genişletme fırsatı yakalamaktadır. Tüketicinin talebini karşılamak için üretimini arttıran işletme, bu sayede kar oranını artırma yoluna gidebilmektedir. İşletmenin kurumsal itibarına önem vermesi ve devamında finansal büyümeyi gerçekleştirmesi işletmeye farklı sektörlerde de etkinliklerini sürdürme, başka işletmeleri bünyelerine katmak gibi fırsatlar yaratabilmektedir (Üçok, 2008, s.13-14). İyi bir itibar kazanmış olmak, kurumlara girişimcilik konusunda cesaret vermektedir çünkü toplumun gözünde büyük bir kredi sahibi olduklarını, onaylandıklarını ve bunun sonrasında da benzer ilkelere gerçekleştirecekleri çalışmalarda yine destek görececeklerini tahmin ederler.

2.2. İtibar Yönetimi

2.2.1. İtibar Yönetiminin Tanımı ve Kapsamı

İtibar kavramının kurumlar açısından öneminin anlaşılması iyi yönetilmesi gereğini ortaya çıkarmıştır. Nakra (2000, s.35) şunu ifade etmiştir:

“Kurum itibarı kimileri tarafından kurum kimliği, kimileri tarafından paydaşların kurumun geçmişteki etkinlikleri sonucunda oluşan ortak görüşleri olarak tanımlanmaktadır. Paydaşların olumlu geribildirimleri sonucunda stratejik ve finansal başarıları sağlayacak biçimde kurumun iyi bir isim elde etmesi ve sürdürmesini sağlayan yöntemdir. Ürün ve hizmetlerin satılması, yatırımcıların kuruma çekilmesi, yetenekli çalışanların kurumda tutulması ve devlet çevrelerini etkileme uygulamalarının geliştirilmesine etki eder. Yazarlar ve halkla ilişkiler uzmanları, itibarın güçlü bir kavram olduğunu, üzerinde önemle durmaya değecek ve övgüyü hak edecek bir güç olduğu konusunu vurgulamaktadırlar. Bir kez kaybedilmesi ya da zedelenmesi durumunda yeniden kazanılmasının çok zor olduğunu belirtmektedirler.”

İtibar yönetimi, kurumun bütününde, kurum içinde ve dışında tüm paydaşlara sağlayacağı psikolojik, sosyolojik ve ekonomik yararları göz önüne alındığında, sadece bir kişi ya da bir departmana ait bir iş olarak görülmemesi gereken bir disiplindir. Kurumlarda itibar yönetimi, kişisel imaj ya da kişisel itibardan bu noktada ayrılmaktadır. Örneğin, kurumdaki bir yöneticinin başkalarının gözündeki görünüşü, başarıları, iletişim tarzına yönelik değerlendirmeleri kurumun itibarını da etkileyen bir öge olmakla birlikte “tek” belirleyici öge değildir. Ancak kurumsal itibar konusu kurumlarda genellikle halkla ilişkiler departmanının sorumluluğu olarak görülmüştür. Diğer taraftan, itibar yönetiminin kurum içinde tüm departmanların ve çalışanlarının koordinasyonunu gerektiren ve bu noktada kuruma danışmanlık sağlayan bir rolü olduğu vurgulanmaya başlanmıştır. İtibar yönetiminin bir danışmanlık disiplini olduğunu belirten Okay ve Okay (2001, s.454) bu disiplinin, itibara ait göstergelerin tamamıyla anlaşıldığı, değerlendirildiği ve incelendiği bir çevrede yönetim kararlarının alınmasını sağladığını ifade etmiştir.

Çok sayıdaki araştırma ve yayında, şirketlerin başarı öykülerinde etkin itibar yönetimleri, başarısızlık öykülerinde ise kötü itibar yönetimleri ya da itibar yönetiminin dikkate alınmamasının örnekleri verilmektedir. Alsop (2004) kurumların itibarlarındaki yükseliş ve düşüşlerin sistematik araştırma yolu ile takip edilmesinin ve bunların itibar yönetimi stratejileri için kaynak oluşturmasının gerekliliğine dikkat çekmiştir. İtibar

yönetimini oluşturan temel parçalar iyi bir itibarın oluşturulması, bunun korunması ve zedelenmiş itibarın onarılmasıdır.

Kurumlar açısından güçlü bir itibara sahip olmanın sağladığı yararlar, itibar yönetiminin neden gerekli olduğunu ve ne kadar önemli olduğunu da göstermektedir. İtibar kurumların paydaşları ile olan ilişkilerindeki tutarlı davranışları sonucunda kazanılabilen, yönetilerek geliştirilebilen bir değerdir. Güvenilir olmak ile ilgili olduğundan “eylemlerin söylemlerle tutarlı olması ve eylemlerin nedenlerinin aktif olarak iletişiminin sağlanması itibar kazanmanın esasını oluşturur”. Uzun bir sürede kazanılan itibar çok kısa sürede yitirilebilmektedir. Zedelenen itibarın geri kazanılması ise kolay olmamaktadır ve zaman almaktadır. Sürecin kesinlikle iyi yönetilmesini gerektirmektedir. Bu aşamada, sorumluluk büyük oranda CEO’ya sonrasında ise yönetim kuruluna aittir. Kadıbeşgil’in (2007, s.75) aktardığına göre yapılan bir araştırmanın sonucunda üst düzey yöneticilere göre şirketlerin itibarlarını ortalama 3,7 yıl içinde onarabildikleri saptanmıştır. Diğer taraftan, onarılsa bile itibarın bir kere zedelenmiş olması, şirketin insanların hafızasında olumsuz bir yerde kalması riskini taşımaktadır. Örneğin, mali tablolarının incelenmesinin ardından itibar kaybeden Enron şirketi, bu skandal ile akıllarda kalmıştır.

2.2.2. İyi Bir İtibar Yönetiminin Koşulları

Bir pazar araştırma şirketi olan Harris Interactive resmi internet sitesinde itibar yönetimi konusundaki stratejilere değinmiş, başarılı bir kurumsal itibar yönetimi için yedi anahtar noktayı vurgulamıştır⁴:

- Paydaşları saptamak, önem sırasına göre sıralamak ve özelliklerini belirlemek
- Paydaşlardan anahtar konumda olanlar arasındaki önemli konuları netleştirmek
- Kuruma özel itibar sürücüleri ve itibar kazandıracak eşsiz özellikler geliştirmek
- Paydaşlara, coğrafik bölgelere, iş koluna vb. göre analitik modelleme yapmak
- Rakip ve denk olan kurumla kıyaslamak
- İletişimin, kanalın ve programın etkisini değerlendirilmeye almak
- İtibarı arttırmak için uygulama ve stratejik planlama yapmak

⁴ <http://www.harrisinteractive.com/Solutions/Stakeholders/ReputationManagement.aspx> ,16 Şubat 2010.

Kurumlar paydaş araştırmaları ve iletişim stratejileri gibi danışmanlık etkinliklerini itibarının yönetimi olarak kabul edebilirler. Benzer biçimde, bir kurum kendisini algı yönetimi ile diğerklerinden farklılaştırmaya çalışırken paydaş ilişkilerine, kurum ve örgüt performansına ilişkin uygulamaları itibar yönetimi olarak tanımlayabilir. İtibar yönetimi hizmetlerinin halkla ilişkiler, reklamcılık, kurumsal kimlik gibi önceki iletişim özelliklerini bütünleştirdiği görölmektedir.

İtibarın yönetilmesi gerektiğini savunanların sayısı artıyor olmasına karşın Deephouse'ın (2002) çalışmasındaki Amerika'daki şirketler ile ilgili olarak yapılan analiz aslında bu konuda istenen noktaya henüz ulaşılamadığını göstermiştir. İtibar yönetiminin kurumda bağımsız bir disiplin olarak hizmet vermesinin nasıl gerçekteşebileceği, büyük şirketlerden küçük şirketlere ya da Amerikan kökenli olmayan şirketlere nasıl yayılabileceği, imaj yönetimi, tasarım vb. bazı kavramlardan açık şekilde farklı olup olmadığı gibi sorular günümüzde halen tartışılmaktadır.

Rekabette başarılı olmak, büyümek ve kârlı olmak itibar kazanmanın önemli adımlarındandır. Kurumlar öncelikle, ürün ve hizmetlerindeki kalite ve farklılık, müşteri memnuniyetini sağlamak, hem kurumu hem sunduğu ürün ve hizmetleri tanıtmaya çabası içinde paydaşlarıyla iletişim kurması gibi öğeler ile ekonomik değer elde etmelidir. Bunun yanı sıra, iyi bir itibara sahip olmak için hukuk ve toplumsal beklentileri oluşturan etik kurallara da uymak gereklidir. Argüden'in (2003, s.9-10) ifadesi ile "kurumların sosyal sorumluluk kavramı kapsamında bilgi ve diğerkaynaklarını toplumsal sorunların çözümü için gönüllü olarak harekete geçirmeleri de toplumda itibar kazanmalarına yardımcı" olan bir faktördür. Burada hassasiyet gösterilmesi beklenen bir nokta, kurumun gerçekteşireceği sosyal sorumluluk çalışmasını kendisine artı değer getirecek bir reklam malzemesi olarak görmeyip gerçekten gönüllü olarak bir topluma hizmet projesi gerçekteştirmesidir. Aksi halde, toplum tarafından fark edildiğinde, samimi yetsiz ve kandırmaya yönelik bir tutum olarak nitelendirilebilecek bu davranış, uzun vadede kuruma zarar bile getirebilir.

İtibar inanılrlığı ve güveni içerdıği için kurumsal güven ortamının oluşturulması gereklidir. İtibar yönetiminde bu öğe göz önüne alınmalıdır. Bu ortamı oluşturmada üç farklı boyuta dikkat çekilmektedir (Argüden 2003, s.9-10):

1. *İletişim için güven:* Çalışanların bilgi paylaşımı ve sorun çözmede açık ve şeffaf olmasıyla sağlanmaktadır. Şöyle ki; kurum içinde bilginin kolay paylaşılmasını ve bu sayede daha hızlı geliştirilmesini, eleştirilerin açık ve yapıcı olmasını, doğruların ortaya çıkarılması ve hataların kabul edilerek iyileştirilmesini ve gizli bilgilerin üçüncü taraflardan korunmasını sağlar. Bunlar kuruma önemli bir rekabet avantajı kazandırır.

2. *Kişilere duyulan güven:* Kurumların tutarlı stratejiler uygulamaları, kurumsal değerlerin hayata geçirilebilmesi, anlaşmalara her zaman sadık kalınabilmesi, kazan-kazan ilişkilerinin kurulabilmesini içerir. Çalışanların, müşterilerin ve diğer paydaşların kurumun yarattığı güven ortamı sayesinde kuruma bağlılıkları artar. Ayrıca; kurumun tutarlı kurumsal davranış sergilemesi, kurumun marka değerinin geliştirilmesine katkı sağlar.

3. *Yeteneğe duyulan güven:* Bu tür güvenin sağlanması, çalışanların birbirlerinin çalışma yöntemleri ve yetenekleri ile hedefe ulaşabilecekleri konusundaki inançlarını ve dolayısıyla davranışlarını etkilemektedir. Kurum içinde bu tür güvenin arttırılması için bu yeteneklerin açıkça tanınması, çalışanların kararlara katkısının sağlanması, süreçler temelinde farklı kişilerden oluşan takımlarla çalışmalar yapılması ve yetenekleri geliştirecek eğitim ve deneyim kazanma programları uygulanması gereklidir.

İtibar kazanmak için kurumların hem tutarlı davranışlar sergilemesi hem de her etkinlikle ilgili neyin neden yapıldığını iyi anlatılması ve bunun kurum misyon, vizyon ve değerleriyle bağlantısının kurulması gereklidir. Kurumun bunu yaparken kullandığı iletişim araçlarının tutarlılığı da önemlidir. Kurumdaki işyeri ortamı, çalışma şartları, kurumun çalışanlarına ve paydaşlarına sağladığı eğitim fırsatları, kurumsal kültürü geliştirme çabaları gibi konular kurumsal itibarı etkilemektedir. Kurum içi ve dışında verdiği sözlere, yaptığı anlaşmalara bağlı kalması kurumun itibarını arttırmaktadır; “şeffaflık, açıklık, hesap verebilirlik, katılımcılık, etkinlik gibi iyi yönetim ilkelerine özen göstermesi önemlidir. Bunlar iç ve dış iletişimin etkinliğinin arttırılmasının önemli aracıdır”. Kurumun üçüncü kişilerle ilişkilerini yürütenler için standartlar oluşturması ve bunlara uyumun eğitim ve kontrol mekanizmaları ile sağlanması itibarı korumak açısından önem taşır. Buna karşın hata yapıldığında ise kurumun bunu kabul edip telafi

etmeye çalışarak çözüm üretmesi paydaşların güvenini yeniden kazanmasında etkili olabilmektedir (Argüden 2003, s.10-12).

İtibar kurumun performansından etkilendiği için kaliteli ürün ve hizmet sunarak önemli paydaş grubunu oluşturan müşterilerin memnuniyetinin yüksek olması sağlanmalıdır. Bunun yanı sıra; iyi bir itibara sahip olmak isteyen kurumlar sadece müşterileriyle değil tüm paydaşlarıyla ilişkilerine özen göstermelidir. Halkla ilişkiler alanyazınında geniş biçimde yer verilen paydaşlarla ilişkiler konusuna değinirken Grunig (1993) paydaş ilişkilerinin kurum açısından ne denli önemli olduğunu vurgulayıp mikro düzeydeki uygulamalarda, iletişim programlarının amaçlarına ulaşmasını ve bunların etkililiğini ölçmek için algı, idrak, davranış ve tasarı konseptleri kullanılması gerektiğini belirtmiştir. Bu uygulamalar paydaşlarla sembolik ilişkiler kurdurmaktadır; ancak bu kadarı yeterli değildir; çünkü paydaşların davranışları kurumu, kurumunki de onların davranışlarını etkileyecektir. Dolayısıyla sembolik ilişkiler ve davranışsal ilişkiler paydaş ilişkilerinin iki yarısını oluşturur; her ikisinin de etkili biçimde yönetilmesi kurumun etkililiğini arttıracaktır. “Çift yönlü simetrik iletişim biçimi” olarak adlandırılan paydaşlar ile kurum arasında karşılıklı diyalogun kurulması önerilmektedir (Grunig, 1993, s.157). Bununla ilgili olarak, Grunig (1993) kurumun etkinlikleri aracılığıyla stratejik paydaşlar ile kurduğu ilişkilerinin kalitesinin tanımlanması ve ölçümü için bakılması gereken ölçütleri sıralamaya çalışmıştır; bu ölçüt listesinde, maddelerin ilk dört tanesini Ferguson (1984) tarafından ortaya atılan ve pek çok halkla ilişkiler araştırmacısının temel olarak kabul ettiği ölçütlerden, diğerlerini ise sırasıyla Gouldner (1960) ve Pfeffer’ın (1978) tanımladığı ilişki davranışlarından oluşturmuştur:

- İlişkilerin dinamik mi durgun mu olduğu; açık mı yoksa kapalı mı olduğu
- İlişkiden hem kurumun hem toplumun duyduğu memnuniyetin dereceleri
- İlişkideki gücün dağılımı
- Ortak biçimde gösterilen anlayış, kabul ve işbirliği
- Bireylerarası iletişimdeki güven, kredibilite ve pek çok toplumda bir norm olan karşılıklılık
- Sosyal değerler ile kurum davranışlarının birbirleriyle uyum göstermesi.

Kurumların başarılı olmak için olumlu itibara sahip olmaları son derece önemlidir. Kurumsal başarının kurumsal itibarın oluşturulması için bütünleştirilmiş politika paketinin yöneticiler tarafından geliştirilmesine sıklıkla bağlı olduğunu ifade eden Goldberg, Cohen ve Fiegenbaum (2003, s.169), itibar oluşturma yollarından biri olarak “Stratejik Referans Noktası” olarak isimlendirilen kuramı göstermektedir. Bu kuramda bir şirketin itibar oluşturma stratejisini belirlerken çeşitli paydaşların farklı beklentilerini dikkate almaları gerektiğini belirtmişlerdir. Şirketin iç yeterliliklerinin kısa ve uzun vadeli bakış açıları ile düşünülmesi ve/ya da şirketin dış çevre ile ilişkilerinin dikkate alınması gerekir. Bu kuram strateji alanyazınında uluslararası pazarda rekabette başarılı olmak için şirketlerin kullanabileceği uygulamalardan biridir. Kuram Şekil 4’te gösterilmiştir.

		ZAMAN	
		Şimdi	Gelecek
		Kısa Vadeli	Uzun Vadeli
ODAK	İç	I Var Olan Kaynakların Sürekli Kullanımı	II Temel Yetkinlikler Geliştirme
	Dış	III İmaj Yönetimi	IV Stratejik Ortaklıklar

Şekil 4. Olumlu Bir İtibar Kazanmak İçin Gereken Stratejiler

Kaynak: Goldberg, Cohen ve Fiegenbaum, 2003:172.

Şekil 4’te Stratejik Referans Noktası kuramının üç boyutu olarak kabul edilen, işletmeye etki eden içsel durumlar ürün geliştirme, pazarlama ve üretim gibi örgütsel yeterliliklerin yönetimi ve rekabetteki başarısının değerlendirilmesi; stratejik çıktılar ile karlılık, büyüme ya da değer üretme ile ilgili performans hedeflerinin konmasını kapsar. Yönetimin dış çevre ile olan ilişkilerini değerlendirmesini de içerir. Örgütsel yapı ve

girişimcilik alanında yapılan araştırmalar başarılı girişimcilerin maliyetlerini azaltmak için “paydaşlar ve bağlantılar”ı kullandığını göstermektedir. Farklılık temeline dayalı olarak ürün ve hizmetler sunmak ve şirket birleşmeleri dış boyuta dâhildir; işletmeye etki eden dışsal durumlar (örneğin, yeni kurulan işletmeler geçmişleri olmadığından enerjilerini içinde bulundukları döneme ve geleceğe odaklamak durumundadır) ve zaman (var olan olanaklar ya da olanaklar yaratacak olan yenilikler, zaman uygulamaları kapsamındadır) boyutları esas alınarak olumlu bir itibar oluşturma stratejileri gösterilmiştir. Zaman boyutu ya içinde bulunulan zamandaki kısa dönem sunumu ya da gelecek ile ilgili uzun vadeli sorumluluk olarak betimlenmiştir (Goldberg, Cohen ve Fiegenbaum, 2003, s.170-172).

Goldberg, Cohen ve Fiegenbaum’un (2003, s.170-173) bu kuramda, paydaşların beklentilerinin karşılanmasına yönelik olarak bahsettikleri dört strateji ise şunlardır:

- I. Var olan kaynakların sürekli kullanımı: şirket yönetimi, hızlı ama ilgili sorunlara yeterli olmayan çözümlere yönelmektedir ve pazara hızlı giriş, çabuk kar sağlama ve hızlı büyümeye neden olacak kısa vadeli hedeflere odaklanmaktadır.
- II. Temel yetkinlikler geliştirme: İçsel yetkinliklerin geliştirilmesinde yönetim uzun vadeli bir yaklaşım izler. İyi hizmet ve yüksek ürün değeri sunmakla şirket iyi bir isim inşa eder. Çabalar yetenekli çalışanlar, deneyimli yöneticiler ve en iyi teknolojilere sahip olarak güçlü bir örgütsel yapı oluşturulması üzerindedir.
- III. İmaj yönetimi: Kısa vadeli manipölasyon ve başarılı şirketlerle ilişkilendirilen sembollerin yaygınlaşması ile ilgilidir.
- IV. Stratejik Birleşmeler: Kaynak sağlanması yoluyla şirketin yeterliliklerinin arttırılmasını sağlayan bir ortak ile birleşme yapılabilceği gibi garanti edilen bir pazara güvenli girişi sağlayacak müşterileri olan kurumlar ile de ortaklık kurulabilir.

Bu stratejiler uygulanarak yatırımcılar, müşteriler ve çalışanlar açısından kurumun olumlu itibara sahip olması sağlanmaya çalışılır. Paydaşların gözünde kurumun olumlu bir itibara sahip olabilmesi için ise her paydaş grubu için belli koşulların kurum tarafından sağlanması gerekir. Tablo 4’te bu kurumsal koşullar gösterilmiştir. Farklı paydaş gruplarının kısa ve uzun vadeli beklentilerinin birbirlerinden farklı olabileceği de görülmektedir.

Tablo 4. Çeşitli Paydaşların İtibar Değerlendirmesine Etki Eden Kurumsal Koşullar

<u>A. Yatırımcılar</u>
1. İç Boyut
Kısa vadeli bakış açısı: Kazanç, yüksek kar, düşük borç
Uzun vadeli bakış açısı: Yenilikçi bir ürün, güçlü yönetim ve örgütsel yeterlilikler
2. Dış Boyut
Önemli şirketlerle ortaklık kurmak
Müşterilerle güçlü bağlar kurmak
Geleceğe ilişkin beklentiler
<u>B. Müşteriler</u>
1. İç Boyut
Kısa vadeli bakış açısı: Ürün nitelikleri (Ulaşılabilirlik, düşük fiyat, değer/kazanç)
Uzun vadeli bakış açısı: Ulaşım güvenilirliği, gelecekte alınabilecek teknik destek ve hizmet alabilme yeterliliği
2. Dış Boyut
Destek hizmetleri
Önemli şirketler ile ortaklıklar kurmak
<u>C. Çalışanlar</u>
1. İç Boyut
Kısa vadeli bakış açısı: Tazminat: Ücret, iş unvanı
Uzun vadeli bakış açısı: Tazminat: Opsiyon, iş güvenliği ve kariyer fırsatları
2. Dış Boyut
Önemli şirketler ile ortaklıklar kurmak

Tablo 4’te belirtilen paydaş beklentilerinin karşılanabilmesi için kurumun sergilemesi gereken önemli bir tutum kurum kişiliği ve kimliğinin tutarlı olmasıdır. Bunun gerçekleşmesi itibar kazanmayı sağlar. Üst yönetimin kurumun iç ve dış çevresiyle olan etkileşiminde bizzat yer alması, söylemleri ve davranışları, paydaşların kurum kişiliği ve kimliği hakkında fikir sahibi olmalarını sağlar (Argüden, 2003, s.11). Bu sebeple,

güveni oluşturmak için gereken öğeler aslında yönetimin ve liderliğin önemini de açığa çıkarmaktadır. Liderlerin kurumda özellikle davranışsal iletişim yoluyla ve yaratacakları yönetim anlayışıyla kurum içindeki bu güven öğelerini oluşturmaya çalışması gereklidir.

2.3. İtibar Bileşenleri

İtibarın yönetilebilmesi için ölçümlenmesi, ölçümlenmesi için bileşenlerinin belirlenmesi gereklidir. Etkili itibar yönetiminde paydaşlarla olan ilişkiler ve kimi araştırmalarda itibar değişkenleri, kategorileri kimilerinde boyut ya da itibar sürücüleri olarak isimlendirilen çeşitli değerler vardır. İtibar ölçümü konusunda bu değerler, değerlendirme ölçütleri içerisinde yer almaktadır. Yapılan ölçümlerin çoğunda şirket sıralamasına odaklanılmıştır.

İtibarı, içsel değişkenleri temelinde ele alan araştırmaların en bilinenlerinden biri *Fortune* dergisinin araştırmasıdır. 1983 yılından bu yana, dergi yönetici ve analiz uzmanlarına kendi sektörlerine yönelik olarak ürün ve hizmet kalitesi, yenilikçilik, uzun dönem yatırım değeri, finansal sağlamlık, yetenekleri geliştirmek ve kurumda tutmak, toplumsal sorumluluk, şirket mal varlığının kullanımı ve yönetim kalitesi kategorilerinden oluşan sorular yönelmiştir.

1998 yılında İtibar Enstitüsü (Reputation Institute) ölçümlemede algıyı kullanmak üzere standart bir araç geliştirmek amacıyla bir pazar araştırma şirketi olan Harris Interactive ve Halkla İlişkiler şirketi olan Shandwick International ile ortak bir çalışma gerçekleştirmiştir. Yapılan araştırmada kişilere sevdikleri ve saygı duydukları, sevmedikleri ve saygı duymadıkları kurumların adları ve neden bu şekilde düşündükleri sorulmuştur. Bunun sonucunda, kişilerin duygularını altı ana kategoride toplanan yirmi özellik ile betimlediği görülmüştür. Bu yirmi değişken üzerinde, itibar yönetimi alanında araştırmalar yapan C.J.Fombrun ve Harris Interactive şirketi beraber bir indeks hazırlamıştır. “Reputation Quotient/ Harris-Fombrun Reputation Quotient” (İtibar Katsayısı) olarak isimlendirilen indeks aracılığıyla paydaşların kuruma yönelik algılamaları saptanabilmektedir. Bu indeks sayesinde paydaşların belirtilen özellikler itibarıyla kurumun itibarını nasıl gördükleri saptanmakta ve sonuçları kurumun itibarını

yükseltmek için kullanabilecek bilgiye dönüştürerek vermektedir. Bunu, kurumun itibarını rakipleri arasında sıralayarak ve itibarının zayıf olduğu alanların saptanmasını sağlayarak gerçekleştirmektedir.

Harris Interactive tarafından yapılan ilk araştırmada sekiz itibar değişkeni altında otuz iki madde belirlenmiştir. Bunları şu şekilde açıklamak mümkündür⁵ :

1. *Tanınırlık, bilinirlik*: Bir kuruma yönelik farkındalık ve algı olmadan itibarın da olması olanaksızdır. Kurumun, ürün ve hizmetleri, finansal performansı ve çalışanları ile tanınıp tanınmadığı ile ilgili maddelerden oluşur.

2. *Operasyonel Yetenek*: Kurumun yönetsel derinlik ve becerilerine yönelik algıyı betimler. Kurumdaki liderlik ve iyi yönetilip yönetilmediği, çalışanlarının yüksek niteliklere sahip olup olmadığı ile ilgili maddeleri içerir.

3. *Stratejik Konum*: Kalite, fiyat ve yenilikçilik olarak kurumun rekabet konumlamasını belirler.

4. *Sektör Liderliği*: Kurumun pazardaki rekabet konumlamasına yönelik algıyı kapsar. Kurumun geniş kaynaklarının olup olmadığı, sektördeki yeri ve güçlü olup olmadığı ile ilgilidir.

5. *Ayrıcalık ve Farklılık Alanları*: Kurumun ne derece farklılaştığını belirler. Bu noktada, kurumun yaptıkları ile ayrıcalıklı olması, ayırt edilebilir özelliklere sahip olması ve insanlarda iyi hisler uyandırması iyi birer itibar işaretidir.

6. *Güvenilirlik, inanılabilirlik*: Kurumun açıklamalarının inandırıcılığı, yaptığı anlaşmalara uygun hareket etmesi, dürüst ve toplum ile iletişimde açık ve net oluşu, güvenilirliği ile ilgilidir.

7. *Etkili olma*: Kurumun topluma ne kadar değer kattığını ve ekonomik gelişime katkısını ölçer. Kurumun ürün ve hizmetleri toplum için önemli midir; kurum insanlar için bir farklılık yaratıyor mu; dünyayı yaşamak için daha iyi bir yer haline getiriyor mu sorularına yanıt aranır.

⁵ <http://www.harrisinteractive.com> ,17 Şubat 2010.

8. *Sorumluluk*: Kurumun topluma karşı olan sosyal sorumluluğunu belirler. Kurumun çalışanlarını dikkate alıp almadığı; topluma ve çevreye karşı sorumlu olup olmadığı ile ilgilidir.

Harris-Fombrun İtibar Katsayısı'nda, kişilerin iş yaşamı ile insan ruhu arasındaki bağa yönelik bakış açıları üzerine çalışılmış, katılımcılardan en iyi ve en kötü buldukları şirketleri belirtmeleri istenmiş, buna göre en yüksek değeri alan ilk on beş şirket ve değerlendirildikleri boyutlar belirlenmiştir. Bu boyutlar şunlardır⁶:

1. *Duygusal Bağ*: Kurumun ne kadar sevildiği, takdir edildiği ve saygı duyulduğu.

- Kurum hakkında iyi duygulara sahip olmak
- Kuruma hayranlık ve saygı duymak
- Kuruma güven duymak

2. *Ürün ve Hizmetler*: Kurumun ürün ve hizmetlerinin kalitesine, yenilikçiliğine, değerine ve güvenilirliğe yönelik algısı.

- Yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunar
- Pahasına değer ürün ve hizmetler sunar
- Yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirir
- Ürün ve hizmetlerinin arkasında durur

3. *Finansal Performans*: Kurumun karlılık, beklenti ve risklerine yönelik algı.

- Rakiplerinden daha üstün performans gösterir
- Güçlü kârlılık kayıtlarına sahip
- Düşük risk yatırıma sahip
- Gelecekte büyüme vaat eder

4. *Vizyon ve Liderlik*: Kurumun ne oranda net bir vizyon ve liderlik sergilediği

- Gelecek ile ilgili net bir vizyona sahiptir
- Mükemmel liderlik özelliklerine sahiptir
- Pazar fırsatlarındaki avantajları fark eder ve değerlendirir

⁶ http://www.harrisinteractive.com/vault/HI_BCC_Report_RQ_2009.pdf ,10 Mart 2010.

5. *Çalışma Ortamı*: Kurumdaki yönetim ve çalışan kalitesi

- Çalışılanlarına adil ücretlendirme yapar
- İyi çalışanlara sahiptir
- İyi yönetilir

6. *Sosyal Sorumluluk*: Kurumun iyi bir vatandaş olarak toplum, çalışan ve çevreye yönelik ilişkileri.

- Yararı olan toplumsal olayları destekler
- Çevreye karşı sorumlu ve duyarlıdır
- Toplumsal duyarlılığa sahip biçimde insanlarla ilişkilerinde yüksek standartlar oluşturur ve bunları uygular

Bu ölçüm sadece yöneticilerle sınırlı kalmamakta çalışanlar, yatırımcılar ve müşterileri de araştırma örneğine dâhil etmektedir.

Alanyazında itibar değişkenleri konusunda, araştırmacıların birbirlerinin çalışmalarına bazı açılardan eleştiriler getirdikleri gözlenmekle birlikte; *Fortune* dergisinin yaptığı “En Beğenilen Şirketler (America’s Most Admired Companies)” araştırmasındaki itibar boyutlarının ve ona oranla daha yeni bir alternatif olan Harris-Fombrun itibar katsayısı araştırmasındaki boyutların oldukça önemsendiği görülmektedir. Alandaki çok sayıda araştırmacı bu çalışmalardan yararlanmıştır.

Fortune dergisinin geliştirdiği ölçümdeki değerlendirme ölçütleri herhangi bir kavramsal temele dayanmadığı, aşırı ölçüde finansal performansa odaklandığı gerekçesiyle eleştirilmiştir. Kimi araştırmacılar, bu araştırmada kullanılan maddelerin yanı sıra, örneklemelerin sadece yönetici ve analistleri içerip çalışanlar ve müşteriler gibi önemli paydaşları kapsamayışının; sadece ticari kurumlarla sınırlı oluşunun yine finansal performansa odaklanmış olma görüntüsünü kuvvetlendirdiği görüşündedir (Fombrun vd., 2000; Van Riel ve Balmer, 1997).

Fortune’ın ölçeğine yapılan başka bir eleştiri de ölçeğin sadece imajı, üstelik tek bir grubun gözündeki imajı değerlendirmesidir. Argüden’in (2003, s.41-42) aktardığına göre, Davies, Chun, Silva ve Roper (2003), *Fortune*’ın bu konuyla ilgili yayınladığı ikinci tür liste olan “Çalışılacak En İyi 100 Şirket” araştırmasının doğru yönde atılmış

bir adım olduğu görüşündedirler. Ancak eleştirdikleri nokta; bu listenin de önceki ölçeğin yaptığı gibi şirket sıralaması ortaya çıkarmak amacıyla tasarlanmış olmasıdır; kurumların birbirleriyle karşılaştırılmalarının hem mümkün hem de arzu edilir olduğu varsayımını içermiştir.

Eleştiriler bileşenlerin üzerinde tekrar tekrar düşünülmesini ve amaçlara yönelik olarak çeşitli çalışmaların yapılmasını gündeme getirmiştir. Bu doğrultuda, *Fortune* “Amerika’nın En Beğenilen Şirketleri (America’s Most Admired Companies- Fortune AMAC)” ve “En Beğenilen Global Şirketler (Global Most Admired Companies- Fortune GMAC)” araştırmaları ile *Manager Magazin*, *Management Today*, *Asian Business*, *Far Eastern Economic Review*, *Financial Times* ve *Industry Week* tarafından yapılan itibar araştırmalarının yirmi yedi maddeye dayandırıldığı görülmektedir. Belirtilen temel itibar bileşenleri ve her birinin bu sekiz araştırmadan kaçında ortak olarak kullanılmış olduğu Tablo 5’te gösterilmiştir (Fombrun vd.,2000):

Tablo 5. İtibar Bileşenleri ve Araştırmalarda Kullanılma Sıklıkları

İtibar Bileşenleri	Kaç Araştırmada Kullanıldığı:
*Yetenekli kişileri kuruma çekme ve yetenekleri geliştirme	5
* Değişen ekonomik çevreye uyum sağlayabilme	3
* Dürüstlük ve etik olma	1
* Başarı deneyimleri	1
* İş dünyası liderliği	1
*Örnek alınan ve özenilen bir şirket olma	1
*Yerel ekonomiye katkı sağlama	1
* Finansal başarı	6
* Küresel iş dünyasına uyum	1
*Yenilikçilik	4
* Müşteri beklentilerine yanıt vermede yenilikçilik ve yaratıcılık	1
*Uzun vadeli yatırım değeri/Gelecekteki kar potansiyeli	4
* Uzun vadeli finans vizyonu	1
* Müşteri tatmini ve bağlılığını maksimize etme	1
* Şirkete yönelik genel beğeni	1
* Şirkete yönelik genel farkındalık	1
* Liderlik	1

* Büyüme potansiyeli	1
* Yönetim kalitesi	5
* Pazarlama kalitesi	1
* Ürün ve hizmet kalitesi	7
* Verimlilik	1
* Güç ve kurumsal kültürü	1
* Sosyal sorumluluk	5
* Güçlü ve istikrarlı kar performansı	2
* Güçlü ve doğru strateji geliştirme	1
* Kurumsal varlıkların kullanımı	3

Kurumların itibarları ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda Tablo 5’te görüldüğü gibi, en fazla beliren değerler ürün ve hizmet kalitesi ve finansal durum olmuştur. İtibarın tanımı düşünüldüğünde, öncelik verilmesi beklenen dürüstlük ve etik olma özellikleri ise sadece bir kez belirmiş olan maddeler arasında yer almıştır. Araştırmalar kar amacı güden ticari işletmelerin itibar sıralamaları için yapılmış olduğundan, bu durumun doğal olduğu söylenebilir. Sonrasında akademisyenler ve uygulamacılar tarafından bu değişkenler daha ayrıntılı biçimde ele alınarak, belirli pazar kesitlerini değerlendirmeyi amaçlayan bir dizi özgül ölçü geliştirilmiştir. Örneğin, İşletme eğitimi veren okullarla ilgili bir dizi sıralama vardır. Argenti (2000, s.171) Amerika’da bu kurumların dekanlarına okullarının itibarını neyin belirlediği sorulduğu takdirde bu yöneticilerin yönetim, kampus, ücret gibi çok sayıda ölçütten bahsedeceklerini ifade etmiştir. Değişen dünyada, geniş ve büyüyen bir pazar haline gelen işletme okulları, hızla yeni okulların açılması, özel üniversitelerin de bu sürece dahil olması, uzaktan eğitim, web tabanlı eğitim yöntemlerinin uygulanması gibi sebepler yüzünden kendilerini diğerlerinden farklılaştırarak belli pazar dilimlerine odaklanmalı ve çok sayıdaki çeşitli paydaşlarını anlamalı, analiz etmelidir. Argenti’nin (2000) belirttiğine göre, bahsedilen bu sebepler itibar yönetimine daha fazla önem verilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Türkiye’de 2000 yılından bu yana *Capital* dergisinde yayınlanan “En Beğenilen Şirketler” araştırmasında Fombrun vd. (2000) tarafından sıralanan itibar kategorileri kullanılmaktadır. Bu kategoriler şunlardır: Bilgi ve teknoloji yatırımları, hizmet ve ürün kalitesi, finansal sağlamlık, yeni ürün geliştirme, yenilikçilik, yönetim kalitesi, kurumun çalışanına sunduğu sosyal olanaklar ve haklar, ücret politikası ve düzeyi, pazarlama ve

satış stratejileri, iletişim ve halkla ilişkiler, çalışanların nitelikleri ve kurumun çalışan niteliklerini geliştirmeye katkısı, rekabette etik davranma, çalışan ve müşteri memnuniyeti, yatırımcıya değer yaratma durumu, yönetim ve şirket şeffaflığı, toplumsal sorumluluk, uluslararası pazarlarla bütünleşme.

2.3.1. Duygusal Çekicilik

Müşteriler kurumun ürün ve hizmetlerine yönelik duygusal bir bağ kurarlar. Bu bağ, algılanan değerler, örgüt kültürü ve paydaşların kuruma nasıl bağlı olacakları ile ilgilidir. (Brady, 2005). Bu bileşen, kurumun sahip olduğu değerlerin, kültürünün paydaşları tarafından takdir edilmesi, olumlu karşılanması, ürün ya da hizmetleri ile güven sağlamasını kapsamaktadır. Kurum hakkında paydaşların iyi duygulara, beğeni ve güvene sahip olması kurumun itibarı açısından belirleyicidir.

Tüketici ile kurum arasında duygusal bağ oluştuğunda müşteri bağlılığı sağlanır. Kurumun ürün ya da hizmetlerini kullanan, bunlar hakkında çevresine olumlu görüş bildiren ve tavsiyede bulunan, böylelikle kuruma yeni müşteriler kazandıran sadık müşteri yaratılmış olur. Marka bağlılığı ve değer yönetimi de bununla ilgili olarak görülür. Duygusal bağlılık soyut bir öge olsa da sonuçları, kazandıracığı kar, rekabet avantajı ve kriz dönemlerinde kuruma sağlayacağı destek vb. nedenlerle kurumun finansal durumuna yansiyacaktır.

Soyut çekiciliğin ne denli önemli olduğunun bir kanıtı reklamlara verilen önemde görülebilir. Reklamda çekicilik (advertising appeal) tüketicilerin ilgisini çekmek, onların o kurumun ürün ve hizmetlerine yönelik olarak duygularını etkilemek için kullanılan yaklaşımı ifade eder. İnsanları harekete geçirmesi, onların istek ve gereksinimlerine seslenmesi ve ilgilerini uyandırması söz konusudur. Mortimer'in (2002) belirttiğine göre, çekicilik hizmeti farklılaştırmaktadır ve bu soyut çekicilikleri atlamamak gerekir (Aktaran: Öztürk, 2006, s.105-106).

Kurumu ile arasında duygusal bir bağ olan çalışan, kendisini kurumu ile özdeşleştirebilecek, ait olma hissiyle kuruma yaptığı katkıdan memnuniyet duyması iş motivasyonunu ve bağlılığını arttırabilecektir. Aynı zamanda çalışan kendi çevresinde

çalıştığı kurumla ilgili olarak olumlu düşüncelerini ifade ederek sosyal paydaşların kuruma bakışını etkileyebilir.

Murat ve Çevik (2008, s.4) çekicilik, araçsallık ve beklenti kavramları üzerine kurulu olan Vroom tarafından geliştirilen beklenti kuramında insanların diğer insanların üzerinde belirli hedefler ve sonuçlar tercih etme eğiliminde olduğunu aktarmaktadır. İnsanlar tercih edilen sonuca ulaştığında, tatmin duygularının gerçekleşmesini beklerler. Pozitif çekiciliğe sahip sonuçlara ulaşma tercih edilirken, negatif çekiciliğe sahip sonuçlara ulaşma tercih edilmeyecek ve çekicilik değeri pozitif olan sonuçlar insanlarda memnuniyet yaratırken, negatif çekicilik değerine sahip olanlar memnuniyetsizlik yaratacaktır.

Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'nde "insan ihtiyaçlarını fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sevgi ihtiyaçları, saygı ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak sınıflandırmıştır. Buna göre, daha üst düzeydeki gereksinimlere geçmeden önce alt seviyedeki gereksinimler karşılanmalıdır ve bir gereksinim karşılandığında, sonraki düzeydeki gereksinim daha şiddetli hale gelmektedir". Memnuniyet duygusunun oluşumu bu ihtiyaçlarla ilişkilidir. Örneğin, çalışanların dinlenme ihtiyacı bir fizyolojik ihtiyaç; emeklilik, sağlık sigortası bir güvenlik ihtiyacı; iş yerindeki ilişkiler bir sevgi ihtiyacı; çalışanın kendine önem verildiğini hissetmesi bir saygı ihtiyacıdır; çalışanın yeteneklerini geliştirmesi, bu olanakların kurum tarafından onlara sağlanması kendini gerçekleştirme gereksiniminin parçasıdır.

Chen vd. (2006) yükseköğretim çalışanları için bir memnuniyet modeli oluşturmaya çalışmışlardır. Modeldeki boyutlar şu şekilde sıralanmıştır: Örgüt vizyonu, saygı, geri besleme ve motivasyon, yönetim sistemi, ücret ve sosyal yardımlar ve son olarak da çalışma ortamıdır. Araştırmanın sonucu yüksek maaş ve adil terfi sisteminin çalışanların memnuniyetini etkilediğini göstermiştir (Aktaran Murat ve Çevik, 2008, s.5).

Kurum kendisini çalışanlarına etkin şekilde ifade ettiğinde kurum hakkında iyi duyguları, takdir, uyum ve güveni kapsayan duygusal çekicilik kurulmaktadır. Bu noktada, içsel iletişimin önemli rolü vardır (Martin ve Hetrick, 2006). Kurumun vizyon, misyon ve değerlerini çalışanlarla birlikte oluşturması, çalışanların bunları sahiplenmelerine ve hem kurum hem birey açısından ortak sonuca varmaya

götürebilecektir. Üniversitenin vizyon, misyon ve değerlerinin sadece yönetim tarafından değil, aynı zamanda çalışanların ve öğrencilerin de katkılarıyla çağın koşullarına ve toplumun beklentilerine göre belirlenmesi gereklidir. Bunun sonucunda bir üniversitenin sahip olduğu iyi isim, onun öğrenciler tarafından öncelikli olarak tercih edilmesini sağlar. Üniversitenin çalışanları ve öğrencilerinin, kurumun geleceğine ilişkin adeta açık bir yol haritasına sahip olmaları, bu kişilerin iş hakkında belirsizlik yaşamayıp kuruma ve kendi geleceklerine güvenle bakabilmelerini kolaylaştırır.

2.3.2. Ürün ve Hizmetler

Kurumlar müşterilerinin beklenti ve gereksinimlerine karşılık vermeye çalışırlar. Sprague, Gopalakrishnan ve McItyre'in (1992) ifadesiyle müşteri kavramı “sadece ürün satın alanları değil, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerden etkilenen herkesi kapsar. Kurumun bir bölümünün çıktılarını kullananlar ya da bu çıktıların etkilediği insanlar, örgütler, sistemler ve süreçler de birer müşteridir” (Aktaran Eroğlu, 2005, s.9). Kurumla müşteri arasındaki iletişim sürecinde müşteri olumsuz bir durumla karşılaşmadığı takdirde kurumla olan bağıını büyük olasılıkla koparmayacaktır.

Değişen rekabet koşulları kurumların rekabet güçlerini zayıflatabilir. Bu durum, kurumları müşteri odaklı stratejiler, ürün çeşitliliği, yenilikçilik, esneklik, kalite gibi öğeler aracılığıyla rekabet avantajı kazanma yolunu kullanmaya yöneltmiştir. Örneğin, müşteriler açısından ürün ve hizmet için ödedikleri ücret ve kalite özellikleri önceliklidir. Bu durum, kurumun itibar yönetiminde dikkat edilmesi gereken bir noktadır. Kurumla ilgili algıların tespiti, kurumdaki eksiklerin saptanıp iyileştirmelerin yapılmasını ya da kurum tarafından yapılan bir hatanın olması halinde bunun hızlı şekilde kabullenilip çözümün üretilerek güvenin kaybedilmemesini sağlayabilir.

Paydaşlara sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesi ile ilgili olarak Karatepe'nin (2008, s.91-92) belirttiğine göre Schukies (1998) halkla ilişkiler kampanyalarında kullanılan “iletişim-algılama yaklaşımı”na göre beş ayrı kalite anlayışından söz etmektedir: “Amaçlanan kalite, yakıştırılan kalite, kanıtlanmış/yerleşmiş kalite, kabul edilen kalite ve yaşanmış kalite”. Bu kalite anlayışlarının her biri, örgütsel süreçte aynı anda var olabilmektedir. Diğer taraftan, imaj, imaj yönetimi, algılama ve itibar yönetiminin kurumun gerçekte ne olduğundan ziyade, kurumun çevresindekiler tarafından nasıl

anlaşıldığı ile ilgileniyor olması yakıştırılan kalite ile kanıtlanmış/yerleşmiş ve yaşanmış kalitenin bu süreçte ayrı bir öneme sahip olduğunu göstermektedir.

Kurum geniş bir yelpazedeki paydaşların gereksinimlerini karşılamaya çalışırken gösterdiği performansın ölçülmesinde kullanılan ölçütler zaman içinde değişiklik göstermiştir. İşletmelerin elde ettikleri kar, bunu sağlayan üretim miktarı gibi somut geleneksel ölçütler yerini sahip olunan ve üretilen bilgi, teknolojinin kullanımı, müşteri profili, müşteri memnuniyeti, üretilen ürün ve sunulan hizmetin kalitesi, kurumun çevreye gösterdiği duyarlılık gibi daha az somut, ölçülmesi ve modellenmesi zor olan ölçütlere bırakmaya başlamıştır (Eroğlu, 2005). Ayrıca; konuya eğitim kurumlarının içinde bulunduğu, hizmet sektörü açısından yaklaşıldığında, hizmetin kendisinin de soyut oluşu sebebiyle hizmetin kazandırdığı yararın nicel ölçütlerle değerlendirilmesinin zorluğu görülmektedir. Bu nedenle, bu alanda genellikle algılama düzeyleri üzerine ölçekler geliştirilmiştir. Parasuraman ve arkadaşları tarafından geliştirilen SERVQUAL yöntemi sıklıkla kullanılan ölçeklerden birisidir. Hizmet kalitesinin beş boyutunun bulunduğu bu ölçekte, hepsi aslında itibarı yaratan öğelerdir ve iletişim ile bağlantılıdır (Eleren, Bektaş ve Görmüş, 2007, s.76):

- Fiziksel Özellikler: İşletmenin hizmet sunumundaki bina, araç-gereç ve personel görünümü
- Güvenilirlik: Söz verilen bir hizmeti doğru ve güvenilir bir şekilde yerine getirebilme yeteneği
- Yanıt verme: Müşteriye yardım etme ve hızlı hizmet verme istekliliği
- Heveslilik: Çalışanların bilgili ve nazik olmaları ve müşterilere güven duygusu uyandırabilme becerileri
- Empati kurma: Çalışanların kendilerini müşterilerin yerine koyması ve müşterilere kişisel ilgi göstermesidir.

Tekin ve Gül (2004), eğitim kurumlarındaki ürün ve hizmetlerin kalitesi ile ilgili bir çalışma yapmıştır⁷ :

“Kalite geliştirme, iyileştirme ve değerlendirme eğitim kuruluşlarının temel amaçlarındandır. Bu bağlamda üniversiteler ele alındığında, üniversitelerin bilim üreten,

⁷ www.kalder.org/genel/12ukk/hasangul.doc ,28 Mayıs 2010.

iletken ve öğretken akademik kurumlar olduğu, önde gelen etkinliklerinin ise; eğitim vermek, araştırma ve yayın yapmak ve elde ettiği bilimsel verileri başta sanayi olmak üzere tüm toplumsal kurum ve kuruluşlarla paylaşmak olduğu konusunda görüş birliği bulunmaktadır. Bu yüzden üniversitelerin doğal amacı ile uyum sağlayan kalite geliştirme denildiğinde, bu üç etkinlikte daha yüksek düzeylere erişme, daha verimli ve etkin olmak kast edilmektedir. Üniversite yönetiminin eğitim sürecini sürekli iyileştirmesi, katılımcı bir yönetim anlayışını etkin kılması, yönetim alanında uzmanlaşmış olması gerekir. Çalışanların başarı oranını yükseltecek olanaklar sunması gerekir.”

Toplam kalite felsefesinden hareket edildiğinde, üniversitelerin kaliteli ürün ve hizmet sunmaları için “Üniversitenin amacı nedir? Amacımızı nasıl gerçekleştirebiliriz? Neyi hedefliyoruz? Üniversitenin işlevi nedir? Üniversitemizde iç ve dış müşterimize hizmeti nasıl sağlayacağız? sorularını sormaları gereklidir. Bu sorulara üniversite yönetiminin yanıt verebilmesi için ise; örgüt kültürünü ve vizyonunu yerleştirip tüm personele benimsetmesi, eğitim örgütlerine yeni yöntemleri tanıtması, sosyal ilişkileri önemseyerek üniversitede iyi bir iletişim ağı kurması, motivasyonu yükseltmesi, personele yardım ederek rol ve statülerini netleştirmesi ve hizmet içi eğitimi güçlendirmesi” gerekmektedir. Bunları gerçekleştirebilecek bir liderlik ile çalışanların ve öğrencilerin öğrenen bir anlayışı benimsemesini sağlayarak gelişimlerine katkıda bulunulması, süreçlerin geliştirilmesi, sürekli iyileştirme ile yaratıcılık ve yenilikçiliğin var edilmesi örgütsel etkinliği arttıracak ve iyi bir itibarı getirecektir.

2.3.3. Finansal Performans

Finansal performans; kurumların karlılık, yatırım amacıyla risk alabilme, gerekli kaynak, teknoloji ve donanımı sağlama gibi yaşamsal öğelerini kapsayan bir göstergedir. Kurumun güçlü bir ekonomik yapıya sahip olması pazardaki rekabet gücünü arttıracaktır. Finansal açıdan güçlü bir kurumun paydaşlarına sunabileceği fırsatlar finansal açıdan yetersiz olan kurumlardan fazladır. Bu durum paydaş memnuniyetini ve kuruma duyulan güveni arttıracaktır.

Finansal performans ve itibar ilişkisi alanyazında çeşitli araştırmacılar tarafından incelenmiş, çeşitli bakış açılarıyla ele alınmıştır. Örneğin; araştırmacılardan bazıları iyi bir itibarın finansal performansı yükselteceği, bazıları itibar ve finansal performansın birbirini karşılıklı olarak etkilediğini, bazıları da itibarın kimi finansal performans değerleri üzerinde daha hızlı ve doğrudan sonuç yaratırken diğerkleri üzerinde yavaş ve dolaylı sonuç yarattığını belirtmişlerdir. Roberts ve Dowling (2002, s.1077), itibarın değer yaratma için önemli olduğuna ama dokunulmaz bir özellik taşımasının şirketleri

birbirleriyle kıyaslamada zorluk yarattığına vurgu yapmıştır. Finansal performans somut bir gösterge olarak yardımcı olmaktadır. Araştırmalarında itibar ile finansal performans arasında olumlu bir ilişki olduğunu, yüksek kurumsal itibarın beraberinde sürdürülebilir yüksek finansal performansı getirdiğini belirlemişlerdir. Carmeli ve Tishler (2005) ise çalışmalarında itibar, ürün ve hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti ve çoklu performans ölçümlerinin birbirleriyle ilişkilerini incelemiştir. Bu araştırma sonucuna göre, itibar, işletmenin büyümesi ve müşterilerden aldığı siparişlerin artması ile ilişkilidir; ama pazar payı, karlılık ve finansal güç ile doğrudan ilişkili değildir. Pazar payı işletmenin karlılığını etkiler ve işletmenin büyüme ve artan siparişlerinin bir yansımasıdır; ama işletmenin finansal gücü üzerinde doğrudan etkisi yoktur.

Kurumun itibarı sadece finansal performanstan oluşmaz; ikisi eş anlamlı değildir. Finansal performans dışında kurumun itibarını oluşturan başka boyutlar da vardır (Fombrun vd., 2000; Nguyen ve LeBlanc, 2001). Fombrun vd. (2000) tüm boyutları duygusal cazibe, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı, sosyal ve çevresel sorumluluk ve finansal performans olmak üzere altı boyut olarak belirlemişlerdir. Nguyen ve LeBlanc'ın (2001) ifade ettiğine göre kurum itibarı fiyat, ürün ve hizmet kalitesi, yenilikçilik, yönetim kalitesi vb. her bir özellik üzerine de kurulabilir; bu özelliklerden birden fazlasını ya da hepsini kapsıyor da olabilir. Toplam ya da genel örgütsel itibar, birçok boyuttan ve bu boyutların toplamından oluşur. Örneğin, Weigelt ve Camerer'in (1988) ifade ettiğine göre, finansal güce işaret eden "kurum itibarı"; ürünün fiyatını, kalitesini ve ürünle birlikte sunulan hizmeti esas alan "ürün itibarı" ve "kurum kültürüne yönelik itibar"la birlikte örgütün toplam itibarını oluşturan üç itibar boyutundan biridir. İtibarı ölçümlemede kullanılan bazı ölçekler sadece finansal boyutu ele aldıkları için eleştirilmektedir çünkü finansal ölçüler kurumun yalnızca geçmiş performansını yansıtır ve gelecekteki performansına ilişkin çok fazla bilgi içermez ve ayrıca finansal olmayan ölçüler de, en az finansal olanlar kadar değerlidir (Eryılmaz, 2008, s.160-166).

Kurumun paydaşları üst yönetimi değerlendirirken finansal performansı önemsemekte; ancak yeterli görmemektedir. Günümüzde, başta bilgi ve teknoloji, küreselleşme olmak üzere çeşitli sebeplerle değişen koşullarda, artık işletmelerin hisse değerini yükseltme

beklentisinin, giderek dürüstlük, açıklık, güvenilirlik gibi niteliklerin sonucunda ortaya çıkacağına inanılmaktadır; niteliğin de nicelik kadar önemsendiği görülmektedir.

Reputation Institute itibar danışmanlık şirketinin *Global Pulse 2010* İtibar Araştırması sonuçlarına göre Türkiye'nin en itibarlı şirketi Sabancı Holding olarak belirlenmiştir. İki bölümde gerçekleştirilen araştırmada, Ocak 2010'da Reputation Institute dünyanın en büyük 600 şirketinin kendi ülkelerindeki itibarını ölçmüş ve 32 ülkenin her birinde en yüksek puanlara sahip olan şirketler belirlenerek ikinci araştırmaya alınmıştır. Bu ikinci bölümde, dünyada kendi ülke itibarlarının ortalamasının üzerinde olan en bilindik ve en değerli kurumsal markalar derecelendirilmiş ve 28 küresel şirketin isminden oluşan bir liste ortaya çıkarılmıştır. İtibar sıralaması sadece finansal performansa bakılarak yapılmamıştır. İtibar puanı, "güven, saygınlık, beğeni ve duygusal faktör" şeklinde belirlenmiş ve finansal performansın değerlendirmede tek başına yeterli olmayacağı noktasından hareket edilerek bu boyutun yanı sıra "ürün ve hizmetler, yenilikçilik, kurumsal yönetim kalitesi, çalışma ortamı, kurumsal vatandaşlık ve liderlik" boyutlarına da bakılmıştır⁸.

Kaplan ve Norton'ın (1996) çalışmasında stratejik amaçlar doğrultusunda finansal boyutu oluşturan öğeler şu şekilde sıralanmıştır⁹ :

- Getiriyi arttırmak
- Gelir karması ve gelir karmasını çeşitlendirmek
- Maliyetleri azaltmak
- Yatırımların getirisi
- Gelirdeki artış
- Mevduat hizmetlerinin maliyetindeki değişim

Finansal boyutu oluşturan öğelerin önem sırası kurum türleri esas alınarak düşünüldüğünde stratejik amaçlar itibarıyla birbirlerinden farklılık gösterebilir; bir bankanınki ile bir eğitim kurumununki aynı olmayacaktır.

⁸ www.beyazgazete.com/.../reputation-institute-global-pulse-2010-itibar-arastirmasi-sonuclari-aciklandi.html ,5 Haziran 2010.

⁹ www.karenstitusu.org/makaleler.php?aid=42 ,17 Nisan 2010.

2.3.4. Yönetim ve Liderlik

Araştırmacılar, liderliği daha çok sahip oldukları perspektiflere ve önemli buldukları olgulara göre tanımlamışlardır. Liderlik araştırmalarının yoğunlaştığı 1950’lerde birçok tanım yapılmaya başlanmıştır. Örneğin, liderlik bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayıp, bu amaçlara ulaşmak için harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı ya da karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmek (Eren, 2001, s.465) olarak tanımlanmıştır.

Liderin güven veren biri ve iyi bir dinleyici olması gereklidir. Liderlik yaptığı insanların onunla iletişim kurma isteğine sahip olmaları ve bundan mutluluk duymaları bir lider olarak kişinin itibarını yükseltir. Bu durum liderin tüm soruların yanıtını bilmesinden değil, doğru soruları sormayı başarmasından kaynaklanır. Kurumun satışları, kazandıkları, sektördeki konumu hakkındaki sorularla ilgilenmesi, karar süreci için bilgi edinmeyi sağlar. İyi bir lider olmak için, müşterilere odaklanarak çalışanlarla birlikte takım olarak itibarı inşa etmek önerilmektedir (Clarke-Epstein, 2002, s.94-102).

Farklı liderlik özellikleri ve farklı liderlik türleri söz konusudur. Diğer taraftan, liderlerin önemli ortak özelliklerinin olduğu belirlenmiştir. Alanyazındaki lider tanımları liderlerin taşıması gereken özellikleri içlerinde barındırmaktadır. Temel bazı liderlik özellikleri şöyle sıralanabilir (Akgemci, 2008) :

1. Değişimin tek bir liderle gerçekleşmeyeceğini bilen lider; başkalarının da kurum içi ve dışında farklı alanlarda liderlik etmesine fırsat veren, yaratıcılığı destekleyen kişidir. Yani; aslında lider, yeni liderlerin de yaratıcısıdır.
2. Vizyona, birlikte çalıştığı insanları ve çevreyi inandıran ve onların güvenlerini kazanan kişidir. Bunun için de; öncelikle iletişim becerisine sahip olmalıdır.
3. Karar alırken, geleceğin belirsizliklerle dolu olduğunu göz önüne alarak, gelecekte karşılaşılabilecek riskleri öngörmeye çalışan kişidir. Yani; belirsizliği ve riskleri yönetebilmelidir.

4. Liderler yüksek özgüvene sahiptir. Bu, öncelikle belirsizlikleri aşmak için gereklidir. Aynı zamanda bu özgüveni çevresine de yayan kişidir çünkü o hem çevresinin güvendiği hem de kendi takımına güvenen kişidir.

Yönetici ve lider arasında farklılıklar vardır. Ancak yeni ekonomi, küreselleşme, teknoloji gibi etkenler sebebiyle değişen günümüzün rekabet anlayışında hem liderlikte hem yöneticilikte değişim yaşanmaktadır. Eskiden liderler kurumları kişisel değerler, tavır ve tarzlarını destekleyen yollarla şekillendirme gücüne sahiptiler. Günümüzde ise bu durum, örgütsel etkililik için en önemli değer insan olduğunun, işletmenin sadece ekonomik değil aynı zamanda sosyal bir varlık olduğunun anlaşılması ile değişmektedir. Sonuçta; kişisel gelişime, yenilikçilik ve değişime daha fazla önem vermekte; uzun dönemli yarar için işletmedeki tüm yeteneklerin bütünleştirilmesini sağlamaya çalışmaktadırlar. Koşulların değişimi, yöneticilerin, sürekli araştıran, kendini yenileyebilen, kurum üyeleriyle iyi iletişim kuran ve öğrenme iklimini oluşturan yöneticiler olmaları gereğini ortaya çıkarmıştır.

İtibar yönetiminde liderin rolü çok önemlidir. Bu sebeple, itibar alanında yapılan çalışmalarda yönetim ve liderlik bileşeni önemli bir yer taşımıştır. *Fortune 500* tarafından yapılan bir çalışma sonrasında, CEO'ların sahip olmaları gereken başlıca liderlik özellikleri sıralanmıştır. Bu özellikler liderlerin en fazla sahip olması gereken özellikten en az sahip olması gereken özelliğe doğru şu şekilde sıralanmıştır¹⁰: Küresel düşünme (%79), rekabetçi olma (%78), stratejik düşünme (%78) , iyi iletişim kurma (%69), güvenilir olma (%65), yüksek profil (%62), marka uzmanı olma (%55), insan odaklı olma (%47) ve tutkulu olma (%37).

Fortune dergisinde iletişim ve pazarlama müdürlüğünü yapmış olan L.G. Ross öncülüğünde yapılan araştırmada şirket yönetiminin dışarıdan algılanan kalitesinin şirketin doğrudan başarısıyla ilişkilendirilmesinden yola çıkılmış ve algılanan bu yönetim başarısında şirketin özellikle CEO'sunun rolü incelenmiştir. Sonuçlara göre, CEO'ların itibarının şirketin itibarına katkısı 1997'de yüzde 40 düzeyindeyken; 2003'te yüzde 50'ye yükselmiştir. 2001 yılında yapılan bir analize göre ise en başarılı CEO'ların şirketlerinin hisseleri ortalama yüzde 13 getiri sağlamıştır. En başarısız 10

¹⁰ http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/globalbakis/ceo_liderlik.asp ,15 Mart 2010.

CEO'nun şirketinin hisselerinin ise yüzde 7 düzeyinde değer kaybettiği görülmüştür (Büyük, 2004).

Saatçioğlu (b.t.) ODTÜ'de üniversitelerde toplam kalite yönetimi, uygulanmasında lider olarak Rektörün rolü ve mükemmellik modeli üzerine hazırladığı sunusunda, liderliğin üniversite ortamında yalnız rektör için tanımlanmamasını; rektör, dekanlar, bölüm başkanları, süreç takımlarının liderleri, idari kademelerdeki daire başkanlıkları, müdürlükler v.b., pozisyonlarda farklı düzeylerde tanımlanması gerektiğini ifade etmiştir. Hatta çalışanların bir şekilde kurumlarında liderlik yapmak durumunda kaldıklarını bu yüzden herkesin liderlik eğitiminden geçmesi gerekliliğine değinmiştir. Bu gereklilik itibarı oluşturulmasındaki bütünlük noktasında da söz konusudur. Şöyle ki; üniversitenin itibarı yönetiminden çalışanlarına, iş yerine kadar pek çok unsurdan oluşmaktadır ve kurum içindeki herkes buna dahildir. Üniversitede liderden beklenenler kurumun çalışanları, öğrencileri ve dışarıdan gözlemleyen dış paydaşları tarafından önemsenen, gözlemlenen hususlardır; bir anlamda kurumun itibar notu bunların değerlendirilmesi ile meydana gelmektedir. Paydaşlar bu hususların kurumda gerçekten sağlandığını düşündüğü takdirde kurum hakkında olumlu; bunların kurumda gerçekten yerine getirilmediğini düşündüğünde ise olumsuz izlenim sahibi olmaktadır. Bu hususları Saatçioğlu şu şekilde özetlemiştir¹¹:

- Üst düzeydeki bir liderlik sistemini kurabilmesi ve liderliği yönetimin her düzeyine yayabilmesi
- Öğrenci ve üniversitenin genel performansının ve kapasitesinin arttırılmasında yönlendirici olması, bunun için verimliliğin ve performansın değerlendirilmesini sağlaması
- Üniversitenin değerlerini ve yüksek beklentilerini yaratabilmesi ve bunların o kurumdaki herkesin benimsemesine yönelik olarak operasyonlara yayılmasını sağlaması
- Üniversite içinde verimli ve etkin çalışan bir iletişim sistemi kurularak işletilmesi ve böylelikle kurumda dedikoduların/ söylentilerin önüne geçilmesi
- Vizyon sahibi olması, gelecek hedeflerinin çalışanlar ve öğrencilerle paylaşması; eğitim için kaynak sağlaması

¹¹ <http://www.oed.org.tr/> ,9 Mayıs 2010.

- Öğrenci ve öğretim elemanı tarafından erişebilir olması, onları dinlemesi ve yanıt verebilmesi, onlarla iyi bir iletişim kurabilmesi
- Teşvik ve takdir edici olması
- Paydaş tatminine, öğrencinin öğrenmesine ve hedeflere odaklanması
- Liderlik sistemini değerlendirip iyileştirebilmesi
- Performans değerlendirme ve tercih sistemlerinin iyileştirilmesinde yönlendirici olması, saydamlığı sağlaması ve yönetimde demokratik olması
- Endüstri, diğer üniversiteler, araştırma kuruluşları, kamu kuruluşları ve uluslar arası kuruluşlar ile iyi ilişkiler içinde olması ve gerektiğinde işbirlikleri veya ortaklıklar kurması
- Topluma karşı sorumlu olması

Rektörlerin sahip olmaları beklenen bu liderlik özellikleri aslında üniversitelerin itibar kazanmaları için kurumda aranan özellikleri de göstermektedir. Şöyle ki; liderin ve üst yönetimin kaliteli bir yönetim anlayışıyla, üniversitede şeffaf, demokratik, öğrenci ve çalışanların görüşlerinin dinlendiği, önemsendiği, belirlenmiş ölçütlere göre adil biçimde performans değerlendirmelerinin yapıldığı, ödüllendirme ve teşvik sistemlerinin sağlıklı biçimde işletildiği bir ortam hazırlamaları halinde, öğrenci ve çalışanlarda memnuniyet oluşmakta ve bu durum kişilerin ve dolayısıyla kurumun başarısı olarak karşılığını bulmaktadır. Bunlar kurumun itibarını olumlu yönde etkilemektedir. Yönetimin dış paydaşlarla olan ilişkilere özen göstermesi, paydaşların beklentilerini dikkate alması ve toplumsal sorumluluğunun bilincinde olması da üniversitenin itibarının olumlu algılanmasını sağlamaktadır.

2.3.5. İşyeri Ortamı

Çalışanların etkin ve verimli çalışmaları için ekonomik ödüllendirme gereklidir ancak bu yeterli değildir. Üniversiteler esas alınıp düşünüldüğünde, sadece çalışanlar değil, öğrenciler için de eğitim aldıkları bu kurumlardaki ortam, hem sosyal hem sunulan eğitim hizmeti olanakları olarak önemlidir. Kurum içindeki bireyin sosyal gereksinimlerinin de karşılanması gerekmektedir. Bireylerin yaptıkları işten ve içinde bulundukları iş çevresinden memnun olmaları verimli çalışmalarını sağlamaktadır.

Kurum genelinde bu durumun görülmesi kurumun verimlilik ve etkililiğini arttırarak itibarına olumlu etki yapabilecektir.

İtibar bileşeni olarak işyeri, kurumdaki fiziksel öğeler, işçi sağlığı ve iş güvenliği konuları, çalışanların birbirleriyle olan iletişimleri, tutum ve davranışları gibi öğeleri içermektedir. İşyeri koşullarının iyi olması çalışanların motivasyonunu sağlayarak verimliliği arttırabilmektedir. Paydaşların kurum içindeki fiziksel koşullardan ve ilişkilerden memnun olması, paydaşların istek ve beklentilerinin karşılanması, kendisine değer verilmesi paydaşın kendisini o kurumun önemli bir parçası gibi hissetmesini sağlar. Çalışanların sosyal ve mesleki yönden birbirlerini destekledikleri ve kendilerini kişisel olarak geliştirebilecekleri, güvene dayalı bir işbirliğinin hâkim olduğu çalışma ortamının oluşturulması çalışanların, dolayısıyla kurumun başarısını ve kurumsal itibarı arttıracaktır. Başka bir deyişle, kurumda saygı gören, takdir edilen paydaşlar kurum hakkında olumlu görüşlere sahip olacaklardır. Tersî durumda ise bu örgütsel faktör, paydaşların kurum ile olan ilişkilerini sonlandırmalarına, örneğin çalışanların işten ayrılmak istemelerine yol açabilir. Tiltay (2009) Anadolu Üniversitesi'nin öğrenen örgüt olma özelliklerine ilişkin yaptığı araştırmada, öğretim elemanlarının vizyon, takım halinde öğrenme ve zihinsel modeller bileşenlerinde olumlu görüşe sahip olmadıklarını saptamıştır. Bu noktada, tüm örgüt üyelerinin katılımıyla bir vizyonun oluşturulması, öğretim elemanları arasında işbirliğinin geliştirilmesi, yaratıcı düşüncenin gelişiminin sağlanması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Çünkü üniversitede örgütsel demokrasi sağlandığı takdirde, güven duygusu ve çalışanların işlerine bağlılıkları artacak, bireyler arasındaki işbirliğinin artması ve ortak bilincin açığa çıkması mümkün olabilecek, oluşacak uygun araştırma ve öğrenme ortamı örgütün öğrenmesini sağlarken kişilerin bireysel gelişme isteklerini de olumlu etkileyecektir (s.55). Tüm bunlar da kurumun yüksek itibara sahip olabilmesini sağlayacaktır.

Herzberg çalışanların iş tutumuna ilişkin iki faktör grubundan bahsetmiştir. Birincisi, çalışma koşulları, güvenlik, örgüt politikaları, maaş gibi faktörleri içeren ve doyumsuzluk faktörleri adı verilen gruptur. Bu faktörlerin tatmin edilmemesi durumu çalışanların doyumsuzluğuna yol açar. İkinci grupta ise, çalışanların birey olarak kabul görme, gelişme ve sorumluluk alma gibi ihtiyaçları vardır. Bunların tatmin edilmesi sonucunda ise iş doyumu ortaya çıkar. Motivasyon faktörleri; başarı, başarının

tanınması, işin kendisi, sorumluluk ve büyüme ya da ilerlemeyi kapsamakta ve iş memnuniyeti sonucuna götürmektedir. Bunların yokluğu halinde işte doyum kaybı yaşanacaktır. Doyumsuzluk ise, işletme politikası ve yönetimi, denetim, kişilerarası iletişim, çalışma koşulları, ücret ve güvenliği kapsamakta ve iş memnuniyeti düzeyini belirlemektedir. İşyeri memnuniyeti iş tatmini, kurumsal bağlılık ve beraberinde iyi bir itibar konusunda kuruma katkı sağlamaktadır. Örneğin, çalışanların işyerlerini çalışmak için iyi bir ortam olarak algılamalarını sağlayan en önemli iki etkenin yaratıcı bir kurumsal iklimin ve iş memnuniyetinin sağlanması olduğu, bilim temelli şirketler üzerinde yapılan insan kaynakları açısından itibar belirleyicilerine dair bir araştırmada saptanmıştır (Ünalın, Çetinkaya, Özyurt ve Kayabaşı, 2006, s.3).

Carmeli ve Freund (2002, s.51) hukuk firmaları üzerinde yaptıkları araştırmada, kurumun dışarıdan algılanan prestiji ile finansal performansı ve borsadaki değeri arasında ilişki olduğunu gösteren araştırmalardan farklı bir yaklaşım sergilemenin gerekli olduğuna dikkat çekmişlerdir. Araştırma sonucunda çalışanların iş ve işyeri ile dışarıdan algılanan kurum prestiji arasında ilişki olduğu ve çalışanların güçlü kurumsal bağlılığa sahip olmalarının kurumun etkililiğini arttırdığı tespit edilmiştir.

İşyeri ortamı kurum kültürünü yansıtır, işyeri ortamına bakılarak o kurumdaki kültür hakkında önemli bir ipucu elde edilmiş olur. Çalışanın iş tatminini artırıcı yönde etki eden örgüt kültürü sonucunda ortaya çıkan ortak değerler, norm ve davranışları benimseyen birey, bu yönüyle o kurumun üyesi olur. Birey açısından nelerin doğru ya da yanlış olduğu üzerinde grubun değerleri, norm ve davranışları belirleyicidir (Türk, 2007, s.41-42).

İşyerindeki güven konusunda daha çok yönetici ile ast arasındaki güven üzerine odaklanıldığı, çalışma arkadaşlarına güven ile ilgili belirleyiciler konusunda çok fazla araştırma bulunmadığı görülmektedir. Morgan ve Hunt (1994'ten aktaran İslamoğlu, Birsell ve Börü, 2007, s.37) araştırmalarında bireyin çalışma arkadaşlarına güven duyabilmesinin “aralarındaki etkileşim sonucu birbirlerini ahlaklı, dürüst, güvenilir ve yetkin algılamaları” ile gerçekleştiğini saptamıştır ve buradaki faktörler yöneticiye güven faktörleri ile benzerlik göstermektedir. Çalışanlar arasında güvenin oluşturulması işbirliğini artırır, çalışanların işten ayrılma niyetleri azalır, işe ve kuruma adanmışlık

artar, çalışanlar güven ortamında bilgilerini açıkça paylaşır, geribildirimde bulunurlarken daha dürüst davranırlar ve yeni ürün ve süreçler oluşturabilme ortamı yaratılmış olur (İslamoğlu, Birsell ve Börü, 2007, s.37-39). Kurumdaki bu güven ortamı başarı ve etkinliği getirecek, iç paydaşların kendi aralarındaki iyi iletişim, güçlü ilişkiler, çalışanların etkin çalışmaları, dış paydaşlar tarafından gözlemlenecek ve kurum onların gözünde de beğenilen ve güvenilir bir kurum olarak kabul edilebilecektir.

2.3.6. Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumların daha iyi bir toplum ve daha iyi bir çevre için gönüllü olarak katkı sağlaması olarak ifade edilmektedir. Kurumlar toplumsal iyileşmeye, eğitim, bilim, kültür ve sanat gibi alanlarda katkıda bulunur. Kadıbeşgil (2007, s.131-132) kurumsal itibarı, bir örgütün en değerli sermayesi olarak nitelendirmiş ve bir binanın beton direkleri ile birlikte kaba inşaatına benzeterek açıklamıştır çünkü itibarı olmayan bir örgütün ayakta durması düşünülemez. Kurumsal sosyal sorumluluk bu binanın temelini atılmasında kullanılan harcın bir parçasıdır. Bu harcın içerisinde kurumsal sosyal sorumlulukla birlikte etik ve ahlaki değerler, vizyon ve kurum kültürü de bulunmaktadır. Bu harç olmazsa ya da iyi bir harç oluşturulamazsa bina çöker. Bu sebeple kurumsal itibarın yönetilmesinde, kurumsal sosyal sorumluluk yönetimin asli etkinlik alanıdır. Kurumsal itibarla özdeş değildir; itibarın kurumsal sosyal sorumluluktan başka bileşenleri de vardır. Ayrıca; sosyal sorumluluk sadece halkla ilişkilerin bir işlevi değildir çünkü kurum varlığını sürdürdüğü her gün topluma karşı sorumludur ve kurumun tüm etkinlik ve süreçlerinde bu yansıtılmalıdır.

Sosyal sorumluluk hem topluma hem de kurumlara değer katmaktadır. Bunun fark edilmesi konuya verilen önemin artmasını sağlamıştır. Konuyla ilgili olarak yapılan birçok araştırma bu sonuca işaret etmektedir. Bunlardan biri olan, 1999 yılının Mayıs ayında yapılmış Kurumsal Sosyal Sorumluluk üzerine Milenyum Anketi'nde, altı kıtadaki yirmi üç ülkeden 25.000 kişinin yanıtlarında, görüşülen kişilerin yarısının şirketlerin toplumsal düzeydeki tavırlarına dikkat ettikleri belirlenmiştir. Bireysel şirketlerin oluşturdukları etkinin, marka niteliği ya da ünü (%40) ile temel iş niteliklerinden (%34) çok kurumsal vatandaşlık düzeylerine (%56) göre belirlendiği saptanmıştır. İngiltere'de yapılan anketlerde şirketlerin toplumsal sorumluluğa önem vermeleri ile genel olarak

olumlu bir izlenim vermeleri arasında çok yüksek bir ilişki olduğu görülmüştür (Argüden, 2002a, s.44).

Sosyal sorumluluk kavramı 1970’lerde kullanılmaya başlanmıştır. Amerika Birleşik Devletleri’nde kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili ilk raporlama 1970’lerin başında yapılmıştır. Sosyal sorumlulukla ilgili veriler, bu raporlamada genellikle yıllık çalışma raporlarının içinde kurumsal reklamların yansması ile birlikte yer almış ve kurumsal performansla ilişkilendirilmemiştir. Bunun istisnai bir örneği, Abt & Associates’in finansal raporları içerisine çevre ile ilgili duyarlılığını yansıtan verilerin eklenmesi olmuştur. 1970’lerde az sayıda olan bu iyi niyetli girişimlerden sonra 1980’lerin sonlarında sosyal sorumlulukla ilgili önemli bir evreye gelinmiştir. The Body Shop, Shell Kanada, Ben & Jerry’de günümüz sosyal sorumluluk raporlamalarının temelini oluşturan ilk örnekler verilmiştir. 1988’de Ben & Jerry bir sosyal denetim uzmanı ile anlaşma yaparak sadece üretim tesisleri değil satış noktaları da dâhil olmak üzere kurum hakkında bilgi derleyebileceği tüm kişi, kuruluş ve toplumun ileri gelenleri ile görüşmeler yapmasını istemiş ve denetim uzmanının önerisi ile hazırladığı rapor sosyal paydaşlar raporu olarak çıkmıştır. O dönemde sosyal paydaşlar terimi bilinmekte ve sık olmasa da kullanılmaktadır; fakat adı itibariyle kurum hakkındaki bu çalışma, bugünkü anlamda ilk sosyal paydaşlar raporu olarak kabul edilmektedir (Marlin & Marlin, 2003).

1990’ların sonlarından itibaren sosyal sorumluluk raporlamalarında farklı bir denetim ve belgeleme süreci benimsenmeye başlamıştır. Şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili olarak gerçekleştirdiklerini yaygın olarak kamuoyu ile paylaşmayı bir politika haline getirdikleri görülmektedir. Global Fortune 250 listesine giren ve on dokuz farklı ülkedeki şirketlerin % 45’i 2002 yılında insan hakları, çevre ve paydaş ilişkilerinde gerçekleştirdikleri sonuçları, şirketin finansal sonuçlarını yıllık raporlarıyla birlikte yayınlamaya başlamıştır. Hatta bunların yaklaşık üçte biri bu raporlarda yer alan bilgileri bağımsız kuruluşlara denetletmektedir (Argüden, 2002a, s.9).

Günümüz dünyasında pazar ekonomisine dayalı, demokratik yönetimin olduğu sistem yaygın olarak görülmektedir. Ekonomik, teknolojik ve politik gelişmeler küreselleşmeyi ve bir toplumun yaşadıklarının diğerlerini etkilemesini, birbirlerinden bütünüyle

bağımsız olarak görülemeyip bağımlılıklarının artması sonucunu doğurmuştur. Refah düzeyinin arttırılması ve sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması için bireylere olduğu kadar kurumlara da görev düşmektedir. Bu yaklaşım doğrultusunda, Birleşmiş Milletler, Avrupa Birliği, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), Dünya Bankası gibi uluslar üstü kuruluşlar Kurumsal Sosyal Sorumluluk konusuna önem vermektedir. Şirketlerin yerine getirmesi gereken ekonomik, hukuksal, etik ve sosyal adı altında gruplanan dört temel sorumluluğa değinen Argüden (2002a, s.9) kurumsal sosyal sorumluluğun bunların içinden etik (yasaların ötesinde toplumsal norm ve beklentilere uyumlu davranmak) ve sosyal (toplumsal sorunların çözümü için gönüllü olarak katkıda bulunmak) sorumluluğu doğrudan, ekonomik (verimlilik ve karlılığı sağlamak) ve hukuksal (yasalara uymak) sorumluluğu ise dolaylı olarak içerdiğini ifade etmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluğa önem veren şirketler şu noktalarda taahhütte bulunuyor: Öncelikle şirketin ticari etkinliklerini yürütürken yasalara, ahlak standartlarına, insan haklarına tam olarak uyumlu davranması ve etkinliklerinin dünyanın her yerinde çevreye verebileceği zararı en aza indirmek durumunda olduğunu kabul edip buna uygun hareket etmesi. İkinci nokta, şirket etkinliklerinin sadece şirket için olmadığını, aynı zamanda piyasayı, içinde yaşanan yöreyi, sivil toplum örgütlerini ve kamu sektörünü de etkilediğinin ve tüm bu paydaşlarla işbirliği halinde olmak gerektiğinin bilincinde olmaktır. Son husus ise, bu sorumluluğun en başta şirket Yönetim Kurulu, Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdür üzerinde olduğunu kabul edilmesidir. Bunların sonucunda, toplumun beklentilerine uyumlu olan, onun sorunlarına duyarlılık gösteren kurumların toplumda yarattığı mutluluk, onların daha mutlu çalışanlara, daha mutlu müşterilere ve dolayısıyla daha mutlu hissedarlara sahip olmaları sonucunu yaratacaktır.

Türkiye'deki kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları henüz yenidir. Diğer taraftan kurumsal sosyal sorumluluk bütçesini kriz dönemlerinde bile kısmayarak örnek olmayı başaran şirketler ve projeler vardır. *Capital* dergisinin 2009 yılı sonuçlarına göre, araştırmaya katılanların çoğu, kurumsal sosyal sorumluluğu iş dünyasının sorumluluğunda görmekte, halk genelinde bir önceki yıl olduğu gibi Sabancı Holding iş dünyası genelinde ise Turkcell ilk sırada yer almaktadır. Halkın kurumlardan yatırım yapmalarını beklediği en önemli alanlar arasında eğitim başta gelmektedir. Sonrasında, halkın kuruluşları, sağlık hizmetleri, çevre ve doğanın korunması, hayır işleri, aile içi

şiddet ve kadın hakları ile ilgili projeler içerisinde görmek istediği anlaşılmaktadır. Halk genelinde en başarılı iki sosyal sorumluluk projesi 2008 ve 2009 yıllarında eğitim projeleri olmuştur: Milliyet gazetesi tarafından başlatılan *Baba Beni Okula Gönder* kampanyası ile Unicef tarafından başlatılan *Haydi Kızlar Okula Projesi*. Ayrıca her iki yıl içinde Kardelenler-Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları (Turkcell tarafından başlatıldı) ve Eğitimde Gönül Birliği (Arçelik tarafından başlatıldı) gibi eğitimle ilgili başka projeler de en iyi ilk on proje içerisinde yer almıştır (Capital, 3, 2009, s.61-65).

Kurumların sahip olduğu değerlerin ve etik anlayışın itibar için önemine dikkat çeken Alsop (2004) Harris Interactive'in en iyi kurumsal itibara sahip olan küresel şirketler listesinde dört yıl boyunca birinci sırada yer almış olan Johnson & Johnson şirketinin "Johnson & Johnson'ın Değerleri" adı altında tek tek sıraladığı sosyal sorumluluk metnini örnek olarak göstermiştir. Şirket bu metinde öncelikli sorumluluklarının doktorlar, hemşireler, hastalar, anne ve babalar ve şirketin ürün ve hizmetlerini kullanan diğer kişilere karşı olduğunu ifade etmektedir. Müşterilerin taleplerinin önemsenmesinin, yüksek kaliteli ürün ve hizmet sunmanın ve adil fiyatlandırma yapmak gerektiğinin bilincinde oldukları belirtilmiştir. Kurumun kendi çalışanlarına karşı olan sorumluluğunu onlara değer vererek, onların gelişimlerine, işyeri koşullarına, iş güvenliğine ve maaş ile ödüllendirme sistemlerinin iyi olmasına dikkat ederek ve yönetsel etiğin var olmasını sağlayarak gerçekleştirmeleri gerektiğinin farkında oldukları ifade edilmiştir. Şirketin etkinlikte bulunduğu çevrede yaşayanlara ve tüm dünyaya karşı sorumluluğu konusunda yardım etkinliklerini desteklemeleri, vergi ödemeleri, eğitim ve sağlık alanındaki ilerlemeler için sivil destek sağlamaları, doğal kaynakları koruyarak çevreye duyarlı olmaları gerektiği vurgulanmıştır. Son olarak şirketin yatırımcılara karşı sorumluluğu olduğu, özellikle yenilikçilik yolu ile onlara adil bir kazanç sağlamaları gerektiği ifade edilmiştir. Bu şekilde, şirket paydaşlarına yönelik davranış hedeflerini, görev ve sorumluluklarını açıkça kabul etmektedir. Bunları sadece yazı üzerinde bırakmayıp uygulaması sayesinde paydaşlarının güvenini kazanmıştır. 2002 yılında yapılan bir araştırma insanların Johnson & Johnson şirketini dünyanın en güvenilir ve en etik şirketlerinden biri olarak gördüğünü belirlemiştir (Alsop, 2004, s.52-55).

Kadıbeşegil'in (2007, s.134-135) belirttiğine göre, iyi sosyal sorumluluk performansına sahip olan kurumlar için toplumda olumlu bir algılama söz konusu olacağından paydaşların kurumu tercih etmesi ve kurumun rekabet avantajı kazanması kendiliğinden ortaya çıkabilir. Ancak; kurumların bu alandaki performanslarının doğrudan tüketici tercihlerine yansıtacağı gibi bir kanı ile hareket edilmesi kurumsal sosyal sorumluluk felsefesinin doğasına aykırıdır. Sosyal sorumluluk doğru ilke ve esaslar yerine küçük bile olsa istismar duygusu üzerine kurulursa paydaşın bir daha geri dönmek üzere kaybedilmesi riski doğacaktır. Alanyazında sosyal sorumluluk ile ilgili karıştırılan bazı noktalara dikkat çekildiği görülmektedir. Bunlar, kurumların sosyal sorumluluk çalışmalarını gönüllü olarak yapmaları ve sosyal sorumluluğun reklam ya da sponsorluktan farklı olduğu ile ilgilidir. Örneğin, kurumların sosyal sorumluluk projesi için ayırdığı bütçenin aslında az bir kısmıyla sosyal sorumluluğu yerine getirip, geriye kalan büyük miktardaki bütçeyi bu sosyal sorumluluğun iletişimi ve reklamına harcaması, kurumun bu konuda takdir edilmesini sağlamayacak hatta paydaşları tarafından etik dışı bir eylem olarak düşünülebilecektir.

Birçok şirketin iç kontrolü, özellikle çalışanların hedeflerin sayısal artışını sağlamaları konusunda baskı altında oldukları zaman, istatistik manipülasyon ve yalan gibi yollara başvurduklarını; benzer biçimde çok sayıdaki yöneticinin, terfi etmek ve ikramiye kaybı yaşamamak için yalan, önemli iş bilgilerinin çarpıtılması yollarını seçtiğini göstermiştir. Bunun çözümü, bir tür denge sisteminin kurulmasıyla mümkün olabilir: Hedeflenen verimlilik ve kalitenin yakalanması konusundan taviz vermeden çalışanların dürüst biçimde bilgiyi kullanmaları ve raporlamalarını sağlayabilmek. Bu nokta, yüksek ahlaki değerlere sahip kişilerle bağlantı kurularak bu kişilerin işe alınmasında ve terfisinde, yüksek standartlar oluşturulmasını ve bunların sürdürülmesini içerir. Bu şekilde, kurumun itibarını koruması sağlanır (Nakra, 2000, s.36).

Kurumların başarısı için kurumsal sosyal sorumluluk ne gereklidir ne de değildir tezini savunanlar da vardır. Kadıbeşegil'in (2007, s.139) aktardığına göre, Berkeley Üniversitesi'nden Profesör David Vogel kurumsal sosyal sorumluluğun çalışanlar, yatırımcılar ve tüketiciler üzerinde rekabetçi bir avantaj yaratmadığına ilişkin bazı göstergeler bulunduğuna dikkat çekmiştir. Vogel bazı ünlü şirketlerin iyi sosyal sorumluluk çalışmalarına sahipken, bazılarının bu tür çalışmalarının bulunmadığını;

sosyal sorumluluğun kimi simge şirketlerinin ise yatırımcılarını hayal kırıklığına uğrattığını ve sosyal sorumlulukta model olarak gösterilen bazı büyük şirketlerin günümüzde artık böyle olmadıklarını örnekler ile göstermiştir. Yapılan ankette bazı çalışanların sosyal sorumluluk performansı gösteren şirketleri tercih ettiklerini ifade ettikleri görülmüştür; ancak bu konuda sorumsuz davranan şirketlerin nitelikli çalışanlardan yoksun olduklarına ilişkin net kanıt bulunmamaktadır. Benzer biçimde, yatırımcıların sosyal sorumluluk performansı yüksek şirketleri destekleyeceği şeklindeki teorik görüşte de açıklar vardır. Örneğin; yatırımcılar bu tür şirketlere ekstra fiyat vereceklerini ifade etmişler ancak bu durum uygulamaya geçirilmemiştir. Aksine, sosyal fonların toplam pazarın sadece yüzde ikisini oluşturduğu ve şirketlerin performans kıyaslamalarıyla ilgili yayınlanan bazı şirket listelerinde, sigara, silah ve petrol üreten şirketlerin bile iyi sosyal sorumluluk gösteren şirketleri geride bıraktıkları görülmektedir. Üst yönetimin bazı önemli ilkeleri hayata geçirmesi etkin sosyal sorumluluğun gerçekleştirilmesini kolaylaştırmaktadır. Bu ilkeler, kurumun paydaşlarını ve sosyal sorumluluk kavramını açık biçimde tanımlaması, iyi bir liderlik sergileyerek ilgili çalışmaları sonuç odaklı olarak yürütmesi, bunu yaparken şeffaflığa ve hesap verilebilirliğe uyması şeklinde sıralanabilir.

Küresel Raporlama Rehberi (Global Reporting Initiative), FTSE4GOOD endeksi (sosyal sorumluluk kavramını önemseyen yatırımcıların ve bu yatırımcılara ulaşmak isteyen şirketler takip ederler) ve İş Etkisi Projesi (İngiltere’de sosyal sorumluluk konusunda iş dünyasındaki gelişmelerin izlenebilmesi için hazırlanır) kurumların sosyal sorumlulukları üzerinde duran platformlardır. Buralarda, kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ve kurum paydaşlarının her kurum için ayrıntılı biçimde tanımlanması gerektiği vurgulanmıştır. Farklı sektörlerde ve yerlerde etkinlik gösteren kurumların toplum için yapabilecekleri arasında farklar vardır ve kurumların etkinliklerinden etkilenen gruplar da birbirinden farklı olabilir. Bu sebeple, hedef kitlelerin ve atılabilecek adımların net bir şekilde belirlenmesi, çalışmaların sonuçlarının değerlendirilmesi ve kurumun başarı derecesini takip edebilmesi bakımından önemlidir. Kurumlar etkinlik gösterdikleri yerlerde, meslek örgütleri ve kural koyucularla ilişkilerinde takip ettikleri ilke ve hedefleri açıkça ortaya koymalı, saygın birer vatandaş olabilmek için şeffaf olmalı ve etkinlikleri hakkında hesap vermelidir. Duyurulan hedeflere ulaşmada güçlükler yaşandığında bile şeffaflık ilkesinden ödün verilmemesi,

hangi etkinliklerin nasıl ölçümleneceğinin belirlenmesi, ölçümlerin düzenli olarak yapılması ve sonucun toplumla paylaşılması kurumun saygınlığını arttırmaktadır (Argüden, 2002a). Kurumlar arasındaki işbirliğinin de saygınlıklarına olumlu katkı yapabilecekleri vurgulanmıştır. Şöyle ki; kurumların seçtikleri alanda saygın gönüllü kuruluşlarla işbirliği yapmaları toplumsal katkının etkinliğini arttırmaktadır. Kurumun yönetim becerisi ve kaynakları seçilen konu hakkında uzmanlık kazanmış olan gönüllü kuruluşun deneyimleri ile birleştirildiğinde topluma sunulan çözümlerin etkinliği artar. Bununla ilgili olarak işbirliği içinde olan kurumlar ve ilgili tüm kesimler arasındaki iletişimin planlanması, sürekli iyileştirme çalışmalarının yapılması gereklidir (Argüden 2002b, s.11-12).

Toplumsal sorumluluk kavramına önem veren kurumların yöneticilerinin kendi davranışları ile ilgili olarak bazı ilkelere uymaları beklenmektedir. Bunlardan birincisi, tarafsız olmaktır. Kamusal niteliği olan işlerde karar vericilerin atamalarda ve ihalelerde o işi en iyi yapacak olan kişilere verme yükümlülüğü vardır. Ancak bir toplumda işin verileceği kişinin seçiminde, atamalarda ve ihalelerde, genellikle karar vericilerin yakınları kayırılıyorsa, yönetim pozisyonlarına gelenler kurumların misyonlarını en iyi şekilde yerine getirmeye değil, kendini seçenlere, atayanlara ya da onların çevrelerine hizmet etmeye çaba göstereceklerdir. Sonuçta kurumsal başarısızlık ve güvenin yitirilmesi söz konusu olacaktır. Özellikle liderlerin kendileri ya da çevrelerinin çıkarları doğrultusunda değil toplumsal çıkarlar doğrultusunda hareket ettikleri konusunda düzenli olarak hesap vermeleri, şeffaf bir yaklaşımın kuruma hakim olması, yönetimde ve kurum içinde bireylerin iş ilişkilerinde açıklık ve dürüstlük ilkelerine uymaları kuruma ve lidere duyulan güveni arttıracaktır. İstihdam ve iş açısından ayrımcılığın kaldırılması ve çevre konularında kurumların daha fazla inisiyatif almaları konuları kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında yer almaktadır. Bunlar Küresel Sorumluluk Anlaşması'nda altı çizilen konulardandır. İstihdam ve iş konularında ayrımcılık, mevcut çalışan potansiyeli ve yetenek birikimini kısıtlar, kurumun unvanına zarar verebilir, kar ve hisse değerlerini etkileyebilir ve ekonomik büyümeyi yavaşlatır. Tolerans ortamı olmadığında yetenek geliştirme olanakları kaçırılmakta, dünya ekonomisi genelinde rekabeti güçlendirecek altyapı oluşturulamamaktadır. Küresel Sorumluluk Anlaşması'nın yirmi birinci maddesinde ana hatlarıyla açıklanan çevresel sorumlulukta ürün ve süreçlerin, sağlık, güvenlik ve çevre ile ilgili açılardan etik olarak

yönetimi ve sorumluluğun taşınması söz konusudur. Çevre sorumluluğunun bilincinde olmak kurumun güvenilirliğini, itibarını artırır. Kurum genelinde daha fazla bilinçlenme, iş geliştirme fırsatlarının yaratılması, paydaşlarla ortaklıkların artması ve müşteri ve çalışanların kuruma olan bağlılıklarının güçlenmesi sağlanır. Dolayısıyla, kurumlar kendi düzenlemelerini uygun yönetmelik ve tüzükler doğrultusunda gerçekleştirirken bunların iş planlarına yansımalarının yanı sıra iç ve dış paydaşların zihinlerindeki yansımalar belirlenmeli, topluma karşı açık olunmalı ve diyalog sağlanmalıdır. Üniversiteler için de benzer durumlar söz konusu olacaktır.

2.4. Kurumsal İtibarın Etkileşim İçerisinde Olduğu Kavramlar

2.4.1. Kurum İmajı

İtibarın ölçülebilmesi konusunda imaj kavramının, imajın ölçülmesi için de itibar (alanyazında “ün” olarak da yer almıştır) kavramının araştırma kapsamına alındığı görülmektedir.

Örgütün kimliği aracılığıyla kişilerde örgüt hakkında bir görüş, resim ve düşünce oluşmaktadır. Kurumun kendisi hakkındaki düşüncesi kendi resmini tanımlamakta ve kurum kimliği olarak isimlendirilmekte, hedef grupların kurum hakkındaki düşünceleri ise yabancı bir resmi tanımlamakta ve kurum imajını oluşturmaktadır. Kamuoyunda kuruluş hakkında oluşmuş olan bu yabancı resim gerçekliğe çok yakın olabilir ama onunla tam olarak örtüşmez. Zaten kurumun kendisi hakkındaki düşüncesi ile paydaşlarının sahip olduğu düşüncenin örtüşmesi durumu ideal imajı oluşturacaktır. Regenthal’a (1992) göre kurumsal imaj, kurum hakkındaki düşünce, kurumun tanınırlığı, kurumun prestiji ve kurumun diğerleriyle, rakipleriyle karşılaştırılabilirliği olmak üzere dört ana noktayı kapsamaktadır. Marken’e (1990) göre kurum imajı, bir kurumun tüm amaçlarının ve planlarının algılanmasıdır ve kurumun ürün ve hizmetlerini, yönetim tarzını, iletişim çalışmaları ve dünya çapındaki diğer etkinliklerini desteklemektedir (Aktaran: Okay, 2003, s.66;245).

Rekabet üstünlüğü kazanmak için günümüz koşulları içinde hedef kitlelere değer sunmak gerekir. Bunun en etkili yolu ise güçlü bir marka ve kurum imajına sahip olmaktan geçmektedir.

İtibar gerçekte uzun dönem içinde imajın özümsemesinden, algılanmasından oluşmaktadır. Artan rekabet koşullarında işletmeler sadece ürün, işlev, özellik ve kalite boyutlarında değil, kurum imajı ve itibarı yoluyla da rekabet etmektedir çünkü somut ürün kavramından soyut hizmet kavramına kaydıkça fiziksel özellikler, işlevler yetersiz kalmakta, tüketici sembollerle değerlendirmeler, bu şekilde bağlantılar yapmaktadır. Tüketicinin algısına dayalı bu sembol ve temsiller, ürün ve hizmetler arası karşılaştırmayı kolaylaştırmakta, tüketicinin daha kolay karar verip seçim yapmasını sağlamaktadır. Günümüzde paydaşların kurumdaki beklentileri artmıştır, eskiye göre daha bilinçlidirler. Bu bilinç ile güvendiği ve değerini paylaştığı kurumun ürün ve hizmetlerini almayı tercih etmektedirler (Sümersan-Köktürk vd., 2008, s.1-3).

Abratt (1989) kurum kimliğini oluşturan kavramları ve aralarındaki ilişkileri Kurum İmajı Yönetimi modelini ortaya koyarak açıklamıştır. Pek çok araştırmada olduğu gibi, imaj alıcılar tarafında, kimlik gönderici tarafındadır. Dolayısıyla, kurum kimliği kurumun isteyerek ya da istemeyerek olsun bir şekilde ilettiği şey, kurum imajı ise hedef kitlesinin kurumu nasıl gördüğü ve onun algısıdır.

İmaj kavramının popüler kültürdeki kullanımıyla birlikte olumsuz bir anlam taşıdığını, olmayan görüntüyü gerçekmiş gibi sunarak bir tür göz boyama yarattığını düşünen araştırmacılar vardır. İmaj kavramına yüklenen olumsuzluklardan etkilenme kaygısı ise, çoğu zaman, alanyazında kavram kargaşasına neden olmakta ve kimi zaman da, kavramlar karıştırılmakta, itibar sözcüğü imaj kavramı yerine kullanılmaktadır. Oysa biri, diğerinin arkasındaki itici güç rolünü oynamaktadır. Peltekoğlu (2007) bu kavramları arasındaki ilişkiyle birlikte şu şekilde açıklamıştır:

“İtibara giden yol, kurumsal kültürden kaynaklanan, kimlikle somutlaşarak imaja dönüşen algıdan geçer... Olumlu algı, itibarın da temel koşuludur. Kuşkusuz algı sonucu oluşan fotoğraflar, olumlu ya da olumsuz olabilir. Çünkü hedef kitlenin beklentilerine aldığı yanıt algıyı etkileyecektir oysa itibar tektir, ancak olumlu imaj, itibara giden yolun da başlangıcıdır. Zaten itibar kendisi olumlu anlam içeren bir kavramdır. Joe Marconi, kimlik, imaj ve itibar arasındaki ilişkiyi, “kurumun nasıl görüldüğü ve ne yaptığı imajını oluştururken, imajlar zaman içinde itibarı yaratır” diyerek tanımlamaktadır... Gösterilenin görünmesiyle (özellikle televizyonun insan yaşamına girmesiyle), iletişim alanında yeni bir meslek doğmakta, yeni sözcükler literatürde yer bulmakta, moda deyimle imajmakerlar ve imagologlar, göz önündeki insanlara uygun gördükleri kısa ömürlü görüntüyü, kısa

sürede yüklemektedir...Pek çok bileşenle vücut bulan imaj, kurumsal kültür ve kimlikten kaynaklanmadığında, sadece göstergelerle yola çıktığında ise, yanılsamaların temel nedeni olmakta, negatif anlamlara yelken açmaktadır...Kimlik ve imaj arasında uyumun olduğu ve de eleştirel yaklaşımın geliştiği ortamda imaj, Lugovoy'un yaklaşımıyla, kişi ya da kişiler grubunun bir ürünle ilgili duygusal olduğu kadar rasyonel değerlendirmelerin bileşkesi haline gelerek, itibarın da başlangıcı olabilir. Belki de sorunu imaj kavramından çok, değişen ve dönüşen değerlerle, ileti çağı arasında sorgulamaktan vazgeçen, gösterilenlerle yetinerek yaşamın öznesi olmak yerine nesnesi olmayı tercih edenlerde aramak gerekir. İtibar kavramının itibarını koruması ise güvenilirlik ve saygınlığın, kavramın temel taşları olmayı sürdürmesiyle olanaklıdır. Aksi takdirde pek çok kavramın karşılaştığı anlamsal erozyon sorunu, şaşırtıcı olsa da itibar kavramının bile karşısına çıkabilir.”

2.4.2. Kurumsal Kimlik

Alanyazında kimlik kavramının farklı disiplinlerde kullanıldığı ve benzer yaklaşımı ifade ettiği görülmektedir. Bakan'ın (2005, s.62) ifadesine göre, “kurumsal kimlik bir kuruma ait ürün, hizmet ya da markanın ismi, logosu, antetli kağıdı, taşıt araçlarının tasarımından kurum binasının genel görünümüne ve iç dekorasyonuna, sekreterin kıyafetinden satış elemanlarının davranışlarına, yöneticilerinin kalitesinden üretimine, hizmet ve servis anlayışına, reklam ve halkla ilişkiler çalışmalarında kullandıkları her türlü görüntü, still ve mesajlara kadar uzanan bir yelpazedir”.

Kurumsal kimlik genellikle kurumun logosu, binalarının görünümü gibi görsel öğeler olarak anlaşılmaktadır; oysa bunların yanı sıra kurumsal iletişim, kurumsal kimlik, kurumsal davranış ve kurum felsefesi öğeleri de içeren kapsamlı bir konudur.

Olins'e (1989) göre, kurumların doğası kendi bağımsız kimliklerini oluşturur ve bunu görünür bir şekilde ifade eder. Kurumun kimliğini etkili hale getirmesi kaynaklarını daha etkili kullanmasına bağlıdır.

Kurumsal kimlikte kurumun kendi kişiliğini ortaya koyması, kendini paydaşlarına bu şekilde tanıtması söz konusudur. Kurumun çevresi ile olan ilişkileri açısından kurum kimliği, onun diğerlerinden ayırt edilebilmesinde rol oynar. Bu noktada kurum, sahip olduğu her şey ile ya paydaşlarının beğenisini kazanarak diğerlerinden üstün yönleri

sayesinde yüksek bir itibar elde edecek ya da paydaşlarının beklentilerine karşılık veremeyen bir kimlik nedeniyle itibarını kaybedecektir.

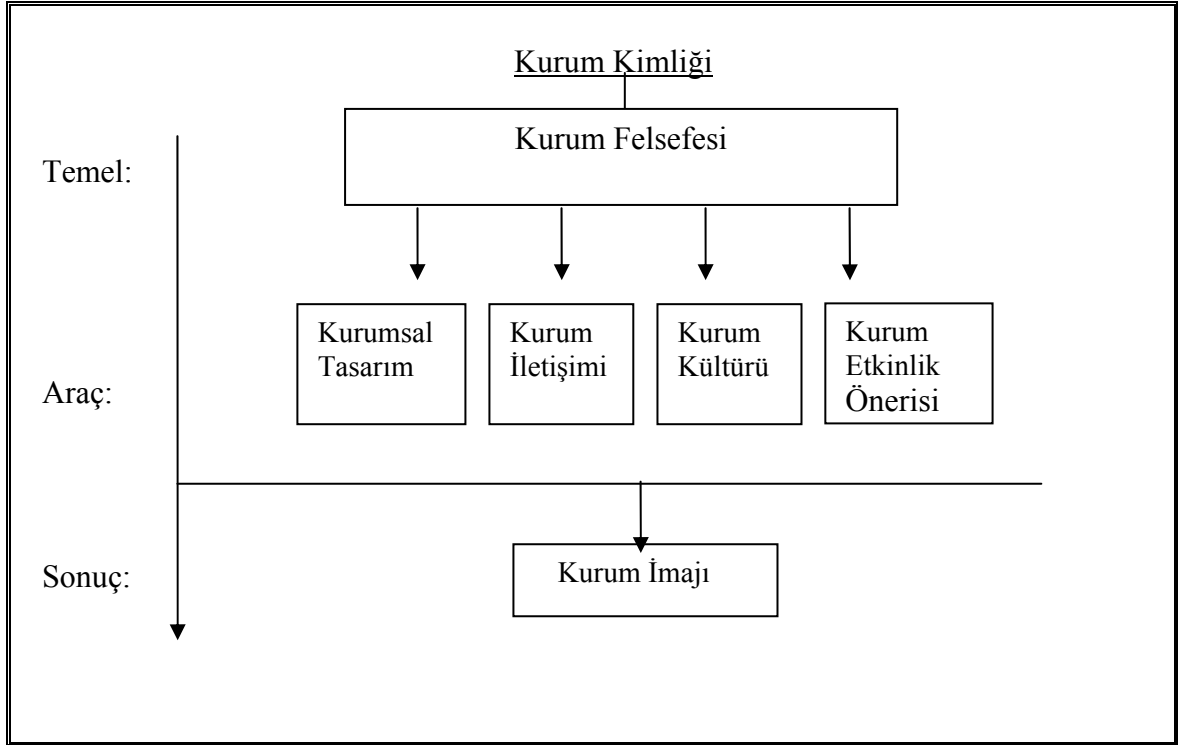
2.4.3. Kurum Kültürü

Kurum kültürü kavramı yapılan çalışmalar doğrultusunda, 1980'lerden itibaren çeşitli boyutlarıyla kuramsal olarak kapsamlı bir çerçeveye oturtulmuştur (Özkalp ve Kirel, 2005). Kurum kültürü tanımlarında kurum içinde davranışları şekillendiren değer, norm ve ilkelerin ifade edildiği görülmektedir. Hellriegel ve Slocum'un (2004'den aktaran İspir, 2008, s.50) tanımında kurum kültürü kurum üyelerinin paylaştığı inanışların, beklentilerin, fikirlerin, değerlerin, tutumların ve davranışların karmaşık bir yapısıdır. Denison'un (1990) ifadesiyle kültür "Bir örgütün yönetim sistemi ilkelerinde ve bunları geçerli ve güçlü kılan uygulama ve davranışlarında kurucu yapı olarak işlev gören belirleyici değer, inanç ve ilkelerdir"; Drennan'ın (1992) belirttiğine göre kültür, "Burada işler böyle yapılır demektir. Örgüte has olan alışkanlıklar, hakim olan tavırlar, kabul edilen ve beklenen davranışların gelişmiş modelleridir" (Aktaran Brown, 1998, s.7-8). Alvesson (2002, s.3) kurum kültürü tanımında sembolizmi (ritüeller, öyküler, kurumdaki öncü kişiler, efsaneler) öne çıkarmış, değerlerin kurum kültürünün analizinde anlamlar ve sembollerden daha az kullanışlı olduğunu savunmuştur.

Kurum kültürünün öğrenilmesi ve öğretilmesi noktasında, Schein (1992) kurum kültürünü dışsal uyum ve içsel bütünleşme sorunlarının çözümü için grup tarafından öğrenilen geçerli bir sistem ve bu sebeple yeni üyelere bu tür problemlerle ilişkili olarak algılama, düşünme ve hissetme biçimlerini öğreten paylaşılan temel varsayımlar bütünü olarak açıklamaktadır. Buna göre, kurum kültürünün yapay oluşumlar (giyim kodları, şirket kayıtları, yıllık raporlar), değerler (normlar, ideolojiler) ve varsayımlar (algılamaları, düşünme biçimlerini, hisleri ve davranışları etkileyen oluşumlar) olmak üzere üç düzeyi vardır.

Kurum içinde bireylerin davranışlarını yönlendiren değerler, kurumda çalışanların giyim kuşamlarından, iletişim biçimine, işyeri ortamının fiziksel özelliklerinden, kurumdaki öykülere kadar pek çok öge üzerinde etkilidir. Bu faktörlerin bireylerin başarısında ve bunun sonucunda kurumun başarısında da rol oynadığı görülmektedir.

Okay (2003, s.65) kurum kültürünün imaj ile birlikte, kurum kimliğiyle etkileşim içinde olan bağımsız bir alan olduğu görüşündedir. Okay'ın (2003) belirttiğine göre Downey kurum kültürünü kurum kimliğinin bir sonucu; Pflaum ise kurum kültürünü kurum kimliğinin kurumsal imaja doğru ilerleyişinde bir öge olarak kabul etmektedir ve şu şekilde açıklamaktadır:



Şekil 5. Kurum Kimliği ve Kurum Kültürü Arasındaki İlişki

Kaynak: Okay, 2003, s.65.

Şekilde belirtildiğine göre, kurum kimliği kurum felsefesini temel alır. Kurum kültürü, üç diğer ögeyle (kurumsal tasarım, iletişim, kurumun bir imaj oluşturmaya yönelik olarak gerçekleştireceği etkinlikler) birlikte bir araç durumundadır ve kurumsal imaj sonucunu oluşturmaya çalışmaktadır. Kurum nasıl bir kimlik iletmek istiyorsa o kimliğe uygun bir kültür geliştirmelidir. Kurumun olumlu bir kimliğe ve imaja sahip olması halinde olumlu bir kurum kültürüne sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Bir kurumda var olan kültürün etkisi oradaki tutum ve davranışlarda, ilişkilerde, öykülerde, sloganlarda vb. gözlemlenebilir. Kurumun iç paydaşları, kültürü bu öğeler ile yaşayıp kurumsal iletişim aracılığıyla bununla bütünleşirken, kurumun dış paydaşları

kurumun kültürünü kurumla olan ilişkileri sonucunda algılayacaklardır. Bu şekilde, iç ve dış paydaşlar içinde bulundukları ya da gözlemledikleri kültür yoluyla, kurum hakkında bir fikir sahibi olacak, bir yargıya ulaşacaklardır. Kurumun itibarı bu şekilde oluşacaktır.

2.5. Türkiye’de Yükseköğretimin Amaç, İlke ve Görevleri

2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu Türkiye’de yükseköğretim kurumlarının amaç, ilke ve görevlerini sıralamıştır¹² :

İkinci bölümündeki “Genel Hükümler” bölümünde yer alan 4.maddede yükseköğretim kurumlarının bir amacı “yüksek düzeyde bilimsel çalışma ve araştırma yapmak, bilgi ve teknoloji üretmek, bilim verilerini yaymak, ulusal alanda gelişme ve kalkınmaya destek olmak, yurt içi ve yurt dışı kurumlarla işbirliği yapmak suretiyle bilim dünyasının seçkin bir üyesi haline gelmek, evrensel ve çağdaş gelişmeye katkıda bulunmaktır”. Dördüncü bölümündeki “Yükseköğretim Kurumları” kısmında yer alan 12.maddede yükseköğretim kurumlarının görevlerinden bazıları “çağdaş uygarlık ve eğitim - öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde, toplumun ihtiyaçları ve kalkınma planları ilke ve hedeflerine uygun ve ortaöğretime dayalı çeşitli düzeylerde eğitim - öğretim, bilimsel araştırma, yayım ve danışmanlık yapmak, Türk toplumunun yaşam düzeyini yükseltici ve kamuoyunu aydınlatıcı bilim verilerini söz, yazı ve diğer araçlarla yaymak, ülkenin bilimsel, kültürel, sosyal ve ekonomik yönlerden ilerlemesini ve gelişmesini ilgilendiren sorunlarını, diğer kuruluşlarla işbirliği yaparak, kamu kuruluşlarına önerilerde bulunmak suretiyle öğretim ve araştırma konusu yapmak, sonuçlarını toplumun yararına sunmak ve kamu kuruluşlarınca istenecek inceleme ve araştırmaları sonuçlandırarak düşüncelerini ve önerilerini bildirmek, yörelerindeki tarım ve sanayinin gelişmesine ve ihtiyaçlarına uygun meslek elemanlarının yetişmesine ve bilgilerinin gelişmesine katkıda bulunmak, sanayi, tarım ve sağlık hizmetleri ile diğer hizmetlerde modernleşmeyi, üretimde artışı sağlayacak çalışma ve programlar yapmak, uygulamak ve yapılanlara katılmak, bununla ilgili kurumlarla işbirliği yapmak ve çevre sorunlarına çözüm getirici önerilerde bulunmak, eğitim teknolojisini üretmek, geliştirmek, kullanmak, yaygınlaştırmak” olarak ifade edilmiştir. Yükseköğretim kurumlarının

¹² <http://www.yok.gov.tr/content/view/435/183/lang.tr/> ,26 Mayıs 2010.

amaçları, ilke ve görevleri bu kurumlardan beklenenleri göstermekte ve bu doğrultuda strateji belirlemelerinde etkili olmaktadır. Kurumların beklentileri karşılama düzeyleri itibarları için belirleyici olmaktadır.

Bu görevleri üstlenen üniversitelerin toplumdaki, bulunduğu yöredeki, gerek diğer kurumlarla olan ilişkisi gerek yetiştirdiği öğrenci ve akademisyenleri sebebiyle üstlendiği rol gereği yüksek itibara sahip olması istenmektedir. Aynı zamanda, üniversitelerin değişen koşullara hızla uyum sağlayabilmesi, kendini geliştirmesi saygınlığı için gerekli görülmektedir.

Odabaşı (2006'dan aktaran Tiltay, 2009, s.58) çalışmasında günümüz üniversitelerinin çok değişkenli, karmaşık ve yoğun bir değişim, dönüşüm baskısı altında küresel bilgi çağına uyum sağlamaya çalıştıklarına değinerek hızla değişen koşulların yarattığı baskılar sonucu, üniversitelerde stratejik planlama ve onun temel taşıını oluşturan stratejik dönüşüm değişikliğinin zorunlu olduğunu belirtmiştir.

2.6. Anadolu Üniversitesi'nin Misyonu, Temel Değerleri ve Stratejik Amaçları

Anadolu Üniversitesi 2009-2013 Stratejik Planı'nda¹³ kurumun misyonunu,

1. Kent, bölge, ülke ve dünya insanının yaşam kalitesini yükseltmek. Bunun için,
2. Bilim, teknoloji, sanat ve spor alanlarında eğitim, araştırma ve projeler hazırlamak,
3. Evrensel bilgi ve kültür birikimine katkı sağlamak,
4. Her yaştaki bireye nitelikli ve özgün, uzaktan ve örgün öğrenme olanakları sunmak,
5. Toplumsal gereksinimleri öngörerek yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretmek olarak ifade etmiştir.

Aynı raporda Anadolu Üniversitesi'nin temel değerleri şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik, insan odaklılık, yenilikçilik, yaratıcılık, güvenilirlik, mükemmellik ve evrensellik olarak belirtilmiş; stratejik amaçları ise şu şekilde sıralanmıştır:

- 1.Eğitim öğretim sürecinin etkinliğinin artırılması ve sürdürülebilirliğin sağlanması

¹³ <http://www.anadolu.edu.tr/stratejik/> , 8 Haziran 2010.

- 2.Eğitimde bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımının yaygınlaştırılması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması
3. Öğrenci ve elemanlarının Yabancı dil yeterliliklerinin geliştirilmesi
4. Öğretim elemanlarının akademik gelişiminin desteklenmesi
5. Bilimsel araştırma-geliştirme projelerinin ve yayınların niceliğinin ve niteliğinin artırılması
6. Üniversite-sanayi işbirliğinin geliştirilmesi
7. Üniversitenin topluma olan katkısını iyileştirmesi
8. Uluslararası işbirliklerinin zenginleştirilmesi
9. İnsanı temel alan etkin ve verimli bir yönetim sisteminin uygulanması
10. İdari ve mali özerkliğin daha etkin kullanılması
11. Uzaktan öğretimde program çeşitliliğinin artırılması
12. Uzaktan öğretim sisteminin esnekliğinin sağlanması
13. Yaşam boyu öğrenme fırsatlarının geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması

Anadolu Üniversitesi'nin bu görev ve amaçlar doğrultusunda hareket etmesi halinde, iç ve dış paydaşlarının kurumu olumlu olarak algılaması mümkün olabilecektir. Üniversitelerin hedef kitleleri bazı araştırmacılar tarafından müşteri olarak, bazıları tarafından paydaş olarak adlandırılmıştır. Bu hedef kitle, personel, öğrenci, yükseköğretim üst kurulu, diğer üniversiteler, kamu kurumları, yerli halk, basın-yayın kuruluşları, üniversiteye mal ya da hizmet satan ya da alanlar, mezun öğrenci velileri, sivil toplum örgütü yöneticisi, özel sektör yöneticisi gibi oldukça geniş bir yelpazede yer almaktadır.

2.7. İlgili Araştırmalar

2.7.1. Yurt Dışındaki Araştırmalar

Yurt dışındaki çalışmalarda kurumsal itibar konusunun eğitim örgütlerini de kapsayan çeşitli sektörler itibariyle ele alındığı görülmektedir.

İtibar konusunda finansal performans faktörünü özellikle önemseyen ve itibarı işletmeler açısından değerlendiren çalışmaların başında *Fortune* dergisindeki gelmektedir. Charles Fombrun, kurumsal itibarı belirli ölçütleri temel alarak ölçmek ve itibar değerlendirmesini sistemli hale getirmek için Reputation Institute'da çalışmalar yapmaktadır. Bu ölçütler duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, finansal performans, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı ve sosyal sorumluluktan oluşan ve itibar katsayısı (Reputation Quotient) olarak isimlendirilen ölçeği oluşturmuştur. *Fortune* dergisi, kurumsal itibarın ölçülmesi amacıyla bir ölçüm geliştirmiş ve “En Beğenilen Şirketler” listesi oluşturmaya ve bunları düzenli olarak yayınlamaya başlamıştır. Bunların yanı sıra, dergilerde kurumsal itibar konusunda yayınlanan makalelerin sayısı artmaktadır (Fombrun ve Foss, 2001). *Corporate Reputation Review* dergisi esas olarak kurumsal itibar konusunu ele almaktadır.

Günümüzün hızla gelişen bilgi ve iletişim çağında, kalite, İnternet, yenilikçilik gibi kavramlar önem kazanmaktadır. İtibar çalışmalarının bu kavramlarla ilişkili olarak da ele alındığı görülmektedir. Örneğin, Deephouse (2002) profesyonel olarak hizmet veren web siteleri üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda bu kurumların yarısından fazlasının itibar yönetimi konusunda hizmet verilmesini istediği, itibar yönetiminin karmaşık ve profesyonel bir hizmet olarak görüldüğü ve itibar yönetiminin reklam, pazarlama gibi kavramlarla ilişkilendirilerek değerlendirilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır.

Sung ve Yang (2008) 1642 öğrenciye anket uygulamış ve üniversitelerin imajı üzerine bir çalışma yapmışlardır. Öğrencilerin üniversiteye yönelik tutumlarını kurum kimliği ve imajını değerlendirerek incelemişler, çeşitli uygulamalar için gerekli olacak üniversite iletişim yönetimine değinmişler ve sonuç olarak bir üniversite imajı modeli öne sürmüşlerdir. Üniversitenin dış paydaşlarının kurum hakkındaki değerlendirmeleri

(imaj-prestij), iç paydaşlarının değerlendirmeleri (kurum kimliği) ve “öğrencilere verilen değer, kurumun vizyonu, kurumdaki kalite yönetimi anlayışı, sosyal sorumluluk çalışmaları ve finansal açıdan durumu” faktörlerini tanımlamışlardır. Buna göre, kuruma duyulan aidiyet hissi, güven, kurumla gurur duyma ve kurumu önemseme öğrencilerin kuruma yönelik tutumlarının belirleyicileri olmuştur.

İşletmecilik eğitimi veren yükseköğretim kurumları ile ilgili itibar çalışmalarının da bulunduğu görülmektedir. Örneğin, Argenti (2000) ve Fombrun (1996) çalışmalarında işletmecilik okullarının tarihi ve MBA hakkında bilgi vermiş, bu kurumların itibarlarını nasıl oluşturduklarına, olumlu itibarın onlara neler kazandırdığına ve gelecekte itibarları için neler yapabileceklerine değinmişlerdir. 1970’lerin sonlarında *MBA Magazine*, 1980’lerin ortasında *US News & World Report*, 1988’de *Business Week* ve 1990’ların sonlarında *Financial Times* ve *Forbes* işletmecilik okullarını “en iyi” listeleri oluşturmak amacıyla sıralamışlardır. Pek çok kıyaslama ölçütü ortaya atılmıştır (Grunig, 1997); bununla birlikte, zaman içinde sadece mezunlar ya da profesyonellerin değil hem akademisyenlerin hem uygulamacıların algılarının kurumun itibarının ölçülmesinde kullanılmaya başlandığı görülmektedir. Vidaver-Cohen (2007) de işletmecilik okullarının sıralamasında medyanın önemli olduğuna değinmiş ve küresel eğitim alanında kurumların iyi bir yer edinmeleri gerektiği üzerinde durmuştur.

Yukarıda yer alan araştırmaların dışında kurumsal itibar konusunda, henüz yeterli sayıda olmasa da ve konuyu genellikle aynı şekilde ele alıyor olsa da yurt içi ve yurt dışındaki işletmeler üzerinde ve işletmecilik okullarıyla ilgili özellikle makale ya da tez biçiminde çalışmalar vardır.

2.7.2. Yurt İçindeki Araştırmalar

Kurumsal itibar ile ilgili araştırmalar Türkiye’de *Capital* dergisinin “Türkiye’nin En Beğenilen Şirketleri” araştırmasını yapmasıyla 1999’dan itibaren başlamıştır. Kurumsal itibar kavramının Türkiye’de ilgi görmesiyle birlikte araştırmalar öncelikle işletmeler üzerinde yoğunlaşmış ve itibar yönetimi ile risk yönetimi konularını kapsamıştır. Türkiye’de kurumsal itibar alanında eğitimle doğrudan ilgili olarak yapılmış araştırmaların sayısı oldukça azdır.

Erkan Altıntaş tarafından 2005 yılında Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Reklamcılık ve Halkla İlişkiler Anabilim dalında “Kurumsal İtibar ve Anadolu Üniversitesi İ.B.F. Örneği” isimli yüksek lisans tezi hazırlanmıştır. Araştırmada Anadolu Üniversitesi’nin kurumsal itibarı, öğrenci ve çalışanlarının görüşleri doğrultusunda belirlenmiş ve Anadolu Üniversitesi’nin olumlu bir kurumsal itibara sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Anadolu Üniversitesi çalışanlarının, Anadolu Üniversitesi’nin kurumsal itibarını oldukça olumlu olarak algıladıkları belirlenirken, üniversite öğrencilerinin üniversitelerinin kurumsal itibarını çalışanlara oranla daha az olumlu olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında Turgut Karaköse tarafından 2006 yılında “Eğitim Örgütlerindeki İç ve Dış Paydaşların Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları” başlıklı bir doktora tezi hazırlanmıştır. Bu çalışmada eğitim örgütlerindeki iç ve dış paydaşların kurumsal itibara ilişkin algılamalarını saptamak ve bu paydaşlar nezdinde oluşan algılamalar arasında bir fark olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Kahramanmaraş İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden edinilen bilgiler ışığında en fazla personel sayısına sahip olan bir özel ve bir devlet okulu örneklem alınmıştır. 102 yönetici (müdür ve müdür yardımcısı), 57 öğretmen, 258 öğrenci ve 157 öğrenci velisinden oluşan bu gruba anket uygulanmıştır. Ankette hizmet kalitesi, yönetim kalitesi, finansal sağlık, çalışma ortamı, toplumsal sorumluluk, duygusal çekicilik ve kurumsal etik boyutları altında 40 madde kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda, özel okul ve devlet okulunun iç ve dış paydaşlarının kurumsal itibara ilişkin toplam algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı görüş ayrılıkları belirlenmiştir. Devlet okulundaki iç paydaşlar açısından kurumsal itibarın belirlenmesinde toplumsal sorumluluk, duygusal çekicilik, çalışma ortamı ve yönetim kalitesi boyutlarında, dış paydaşlar açısından ise duygusal çekicilik boyutu dışındaki tüm boyutlarda görev değişkeninin önemli bir etken olmadığı tespit edilmiştir. Özel okuldaki katılımcılardan iç paydaşların, kurumsal itibara ilişkin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu; dış paydaşlar açısından ise duygusal çekicilik ve kurumsal etik boyutları ile ilgili algılamalar dışında, kurumsal itibarın belirlenmesinde görev değişkeninin önemli bir etken olmadığı saptanmıştır.

Eğitim örgütlerindeki kurumsal itibar araştırmalarının dışında kurumsal itibar çalışmalarının yapıldığı işletme ya da sektör temelli araştırmalar da vardır:

Seval Yirmibeş tarafından Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon programında 2010 yılında hazırlanan “Kurumsal İtibar Yönetimi ve Kamuya Bağlı Bir Kurumda Kurumsal İtibarın Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma” isimli yüksek lisans tezinde Uludağ İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği’nin kurumda çalışanlar ve birlik üyeleri tarafından algılanan kurumsal itibarı ölçülmüştür. Buna göre, kurumun itibarı olumlu olarak algılanmış ve itibar %76,5 olarak belirlenmiştir. Bu olumlu algılamanın sebepleri arasında çalışma ortamındaki rahatlık, üstlerle kurulan kolay iletişim, görev tanımlarının açık ve net olması, iş yasası hükümlerinin eksiksiz yerine getirilmesi, kurumda eğitim ve gelişmeye yardımcı olunması, personel için düzenlenen spor ve iş dışı etkinlikleri, başarının maddi ve manevi yollardan ödüllendirilmesi gelmektedir.

Afyon Kocatepe Üniversitesi İşletme Anabilim dalında Tülin Çakır tarafından yapılan 2009 tarihli doktora tezi “Kurumsal İtibarın Oluşumunda Liderliğin Rolü” başlığını taşımış ve liderlerin itibarının kurumun itibarı üzerinde yarattığı etki araştırılmıştır.

Bazı araştırmalarda kurumsal itibarın getirdiği sonuçlar üzerinde durulduğu da gözlenmiştir. Bu çalışmalardan biri Başak Aydem Çiftçioğlu tarafından Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon alanında 2008 yılında hazırlanmış olan “Kurumsal İtibarın Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama” adlı doktora tezidir. Çalışma BTO Bursa’nın En Büyük 250 Firması sıralamasında 1997-2006 yılları arasında istikrarlı bir biçimde yer alan otomotiv ana ve yan sanayinde etkinlik gösteren dört şirket üzerinde yapılmıştır. Araştırma kapsamında yalnızca iç paydaş grubu olan çalışanların bireysel olarak algıladıkları kurumsal itibar, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşmeleri incelenmiş, diğer hiçbir paydaş gruplarının itibar algılamalarının etkileri değerlendirmeye alınmamıştır. Algılanan örgütsel itibar (prestij) ile çalışanların duygusal örgütsel bağlılıkları ve örgütsel özdeşleşme değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Araştırmanın bulguları duygusal örgütsel bağlılığın örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Kurumsal itibar konusu birçok çalışmada halkla ilişkiler alanında ve ilişkili olduğu kültür, kimlik ve marka gibi konularla birlikte değerlendirilmektedir. Marmara Üniversitesi Halkla İlişkiler Anabilim dalında Didem Dilsiz tarafından 2008 yılında hazırlanan “Marka İmajı ve İtibar Yönetimi” adlı yüksek lisans tezi ile aynı yıl Dokuz Eylül Üniversitesi İnsan Kaynakları Programında Burcu ksz’n hazırladığı “Kurumsal İtibar ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisinin İncelenmesi” adlı yüksek lisans tezi bunlardandır. Bu araştırmalar, Türkiye’nin En Beğenilen şirketleri listesini değerlendirmeye çalışırken işletmeye finansal açıdan, insan kaynakları ve pazar açısından değer katan marka, imaj ve itibar kavramlarının anlaşılması, yönetilmesi, korunması, lmlenmesi ve bir yönetim işlevi haline gelmesi üzerinde durmuşlardır.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımları olarak tanımlanmaktadır. Bu tür araştırmalarda, araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Çeşitli açılardan sınıflandırılabilen tarama modellerinden biri olan genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2006, s.77).

Bu araştırmada, “İç ve Dış Paydaşların Değerlendirmelerine Göre Anadolu Üniversitesi’nin Kurumsal İtibarı” var olduğu şekliyle ortaya konulmaya ve durum genel olarak betimlenmeye çalışıldığı için genel tarama modeli kullanılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Anadolu Üniversitesi’nin araştırmanın yapıldığı dönemdeki iç ve dış paydaşları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemine, iç paydaşlar olarak belirlenen Anadolu Üniversitesi’nde görev yapan öğretim elemanları, memurlar, işçiler ve üniversitenin öğrencilerinden oluşan alt gruplar; dış paydaşlar olarak belirlenen Eskişehir’de üniversite ile ilişki içinde olan sivil toplum örgütlerinin yöneticileri, basın kuruluşlarının temsilcileri ile esnaf/tüccar/sanayi kuruluşlarının yöneticileri ve kamu kurumlarının temsilcilerinden oluşan alt gruplar oluşturmaktadır. Örneklemde 1254 kişi bulunmaktadır.

Araştırmanın yapıldığı dönemde Anadolu Üniversitesi’nde, üçü uzaktan öğretim sistemi uygulayan on iki fakülte, altı yüksekokul, bir Devlet Konservatuvarı, üç meslek yüksekokulu, sekiz enstitü bulunmaktadır. İç paydaş gruplarının üniversitedeki bu farklı alanları temsil yeterliliğine sahip olması için sosyal bilimler, fen bilimleri ve sağlık bilimleri alanlarındaki enstitüler ve dört yıllık lisans eğitimi veren fakültelerden ve yüksekokullardan sahip oldukları öğretim elemanı sayıları da dikkate alınarak örneklem oluşturulmuştur. Bu örneklemde enstitülerden Sosyal Bilimler Enstitüsü, Fen Bilimleri

Enstitüsü, Sağlık Bilimleri Enstitüsü; fakültelerden İletişim Bilimleri Fakültesi, Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Eğitim Fakültesi ve Güzel Sanatlar Fakültesi; yüksekokullardan ise Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu, Endüstriyel Sanatlar Yüksekokulu ve Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu yer almıştır. İşçi personel sayısının enstitü, fakülte ve yüksekokullarda üniversitedeki toplam sayıya oranla az olması sebebiyle, üniversitede çok sayıda işçi personele sahip birimler olan Atölyeler, Basım Evi I ve AÖF Kitap Deposu ve Basım Evi II de örnekleme alınmıştır.

Araştırmada görüşlerine başvurulanan öğretim elemanı, idari ve işçi personel sayılarını belirlemek amacıyla Anadolu Üniversitesi Personel Daire Başkanlığı'na ve Fakülte, Enstitü ve Yüksekokul Sekreterliklerine başvurulmuştur.

Araştırmanın yapıldığı dönemde, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Fen Bilimleri Enstitüsü ve Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nde; İletişim Bilimleri Fakültesi, Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Eğitim Fakültesi ve Güzel Sanatlar Fakültesi'nde; Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu, Endüstriyel Sanatlar Yüksekokulu ve Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu'nda toplam 17045 öğrenci vardır. Araştırmanın ölçeği farklı bölümlerin dersleri olmasına dikkat edilerek seçilen 3. ve 4. sınıf zorunlu derslerini alan öğrencilere uygulanmıştır. 3. ve 4. sınıf öğrencilerinin örneklem için seçilmesinin nedeni, bu öğrencilerin Anadolu Üniversitesi'nde hazırlık sınıfındaki öğrencilere ve 1. ve 2. sınıfın zorunlu derslerini yeni alan öğrencilere oranla üniversite hakkında daha uzun bir tanıma süreci geçirmeleri ve algı sahibi olmalarıdır.

Eskişehir'de Anadolu Üniversitesi ile ilişki içinde olan esnaf, tüccar ve sanayi kuruluşlarını belirlemek amacıyla Anadolu Üniversitesi İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı ile Sağlık, Kültür ve Spor Dairesi Başkanlığı'na başvurularak gerekli bilgiler elde edilmiştir. Diğer dış paydaşları belirlemek amacıyla Eskişehir'deki kamu kurumları, sivil toplum örgütleri, meslek ve basın kuruluşlarının listesi İnternet yolu ile oluşturulmuştur. Sonrasında, bu kuruluşların sayıları ve hangi konulara yönelik etkinlik gösterdikleri dikkate alınarak, üniversite ile ilişki içinde olabilecek ve bu sayede daha sağlam veri elde edilebilecek olanlar belirlenmiştir.

3.3. Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplama aracı olarak Şimşek ve Sever'in (2009) "Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü Kurumsal İtibar Araştırması" ölçeğinden yararlanılarak geliştirilen "Anadolu Üniversitesi'nin İç ve Dış Paydaşlarının İtibara İlişkin Görüşleri"ni belirlemeye yönelik ölçek kullanılmıştır. Ayrıca, ölçek ifadelerinin oluşturulmasında yurt içi ve yurt dışında başka araştırmacılar tarafından kimi zaman farklı isimler altında toplanmış olan temel itibar bileşenleri çerçevesindeki ölçekler de gözden geçirilmiş, özellikle Fombrun'un geliştirdiği ve En Beğenilen Şirketler adı altında yayınlanan araştırmadaki temel itibar bileşenleri eğitim örgütü olan üniversiteye uyarlanma kaydıyla dikkate alınmıştır.

Araştırmanın alanyazın taramasının ardından veri toplama aracının bir taslağı geliştirilmiş ve beş uzmandan oluşan uzman panel değerlendirmesine sunulmuştur. Uzman panelin değerlendirmesinden sonra bir ifade ölçekten çıkarılmış, bir ifade ölçeğe eklenmiş ve üç ifade üzerinde değişiklik yapılmıştır. Uzman panelde yer alan öğretim üyelerinden ikisi araştırma yöntemleri ve ölçek geliştirme konularında çalışmaktadır; diğer üç öğretim üyesi ise ulusal ve uluslararası yayınları bulunan ve konuyla ilgili araştırma projelerinde yer almış kişilerdir.

Ölçeğin güvenirlik çalışması kapsamında 27 kişi üzerinde bir pilot deneme gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin güvenirliği Cronbach Alfa katsayısı ile hesaplanmıştır. Pilot deneme sonucundaki ilk durumda Alfa katsayısı .85 olarak bulunmuştur. Sonrasında ölçeğe son şekli verilmiştir. Son durumda ölçeğin güvenirlik katsayısı .89'dur.

Son şekli verilerek uygulanmaya başlanan ölçek iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm katılımcıların kişisel bilgilerini belirlemeye yöneliktir. İkinci bölüm Yönetim ve Liderlik, Çalışanlar, İşyeri Ortamı, Kurum Kültürü, Hizmetler ve Toplumsal Sorumluluk olmak üzere altı boyuttan oluşmuştur. Boyutların dördünde onar ifade (madde), diğer iki boyutunda on ikişer ifade olmak üzere ölçekte toplam altmış dört ifade yer almıştır. Likert tipi beşli derecelendirme yapılmıştır.

Araştırmanın ölçeği kişilere, ölçek sorularını yanıtlayarak araştırmaya katkı sağlamak isteyip istemedikleri sorularak uygulanmıştır. İç paydaşlardan bazılarına, araştırmacı tarafından bireysel olarak verilemeyen ve Enstitü/yüksekokul/fakülte sekreterliği aracılığıyla kişilere gönderilen ölçek formları söz konusu olduğunda ise, araştırmacı ilgili birimlerin sorumlularına, kişilerin ölçek formlarını sadece istekleri dâhilinde doldurmaları, herhangi bir zorlama ya da müdahalenin yapılmaması talebini önceden iletmiştir. Burada amaçlanan, iç paydaşların Anadolu Üniversitesi'nde halen çalışmakta/eğitim görmekte olmaları sebebiyle ölçek sorularını yanıtlamanın riskli olabileceğini düşünerek kurum hakkında olumsuz beyanda bulunmaktan/gerçek düşüncelerini yansıtmaktan çekinmemeleri, böylelikle araştırmadan sağlıklı bir sonucun alınabilmesidir.

Araştırmada öğrenci işçi olan katılımcılar da bulunmaktadır. Veri girişi sırasında çift giriş hatası yapmaktan kaçınmak amacıyla bu kişiler sadece işçi grubunda değerlendirilmiştir.

3.4. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Verilerin çözümlemesinde SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) paket programının 16.0 sürümünden yararlanılmıştır.

Araştırmanın ölçek maddelerinin güvenilirliğinde Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmış ve .886 (.89) olarak bulunmuştur. Cronbach alfa katsayısının .7 nin üzerinde olması durumunda ölçüm alınan örnekleme güvenilir olarak kabul edilmektedir (Pallant, 2005).

Toplanan veriler, görüş ve değerlendirmeler için Kesinlikle katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle katılıyorum (5) şeklindeki derecelendirme ölçeği ile sayısallaştırılmıştır. Değerlendirme ölçeğinin puan aralığının hesaplanması ölçek genişliğinin derecelendirme sayısına bölünmesiyle bulunmuştur. Buna göre puan aralığı 0.80 dir.

Genişlik/Derecelendirme= (5-1)/5= 0.80

Likert tipi ölçeğin ortalamalarının karşılaştırılmasında, her seçenek için belirlenen puan aralıkları şunlardır:

Kesinlikle Katılmıyorum 1.00 – 1.80

Katılmıyorum 1.81 – 2.60

Kararsızım 2.61 – 3.40

Katılıyorum 3.41 – 4.20

Kesinlikle Katılıyorum 4.21 – 5.00

Belirlenen puan aralıkları çerçevesinde “Katılıyorum” seçeneğinin alt sınırı olan 3.41 puan aralığı eşik değer olarak belirlenmiştir. Bu değer, olumlu itibar algısının (katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum) alt sınırı olarak düşünülmüştür.

Ölçek boyutları bağlamında çarpıklık değerleri hesaplanmış ve 1 değerinden küçük oldukları görülmüştür. Değerin 0’a yaklaşmasının yanı sıra, 1 değerinin hemen üzerindeki çarpıklık değerlerinde dahi verinin dağılımının normal dağılım olduğu kabul edilmektedir (Huck: 2008). Dolayısıyla, araştırmada orijinal veriler dönüştürülmeden ya da non-parametrik testlere başvurmadan parametrik testler kullanılabilecektir.

Verilerin çözümlenmesinde merkezi dağılım ve değişkenlik ölçülerinden yararlanılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda, değişkenler arasında fark olup olmadığını belirlemek ve anlamlılık düzeyini test etmek için parametrik testlerden tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. ANOVA sonuçları anlamlı çıktığı zaman yapılacak çoklu karşılaştırma testlerinin türüne karar vermede yardımcı olan Levene Testi değerlerine bakılmış ve bunlar yorumlanırken anlamlılık değeri olarak .05 kabul edilmiş, böylece eşteş varyans şartı bakımından daha sağlam bir yol izlenmesi amaçlanmıştır. Eşteş varyans şartının sağlandığı yani p değerlerinin .05’in üstünde olduğu durumlarda Scheffe, sağlanamadığı durumlarda ise Tamhane Testi kullanılmış ve sonuçlar yorumlanmıştır (Field, 2000).

Boyutlar arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla korelasyon katsayılarına bakılmıştır. Araştırmadaki istatistiksel çözümlmelerde temel alınan .05 anlamlılık düzeyi “ * ”, .01 anlamlılık düzeyi “ ** ” işareti ile gösterilmiştir.

4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel çözümlemelerine, araştırmada ortaya çıkan bulgulara ve bulgularla ilgili yorumlara yer verilmektedir.

4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Analiz Sonuçları

4.1.1. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre dağılımları ayrıntılı biçimde Tablo 6’da görülmektedir. Buna göre, toplam 1254 katılımcı içinde iç paydaşlar 1149, dış paydaşlar 105 katılımcı ile temsil edilmektedir. Katılımcıların % 42,6’sı kadınlardan, %57,4’ü erkeklerden oluşmaktadır. Erkek katılımcı oranının kadın katılımcı oranından fazla olma durumu, “öğrenci” alt grubu dışındaki tüm alt gruplarda da görülmektedir.

Arada çok büyük bir fark olmamakla birlikte, erkek paydaşların daha fazla temsil edilmesi, özellikle iç paydaşların işçi personel grubundan kaynaklanmıştır. Şöyle ki; iç paydaşlar toplam içinde (1254 katılımcı) 1149 kişi ile katılımcıların çok büyük bölümünü, % 91,6’sını oluşturmaktadır. Bu oranın içinde yer alan işçi personelin (257 katılımcı) % 83,7’si (215 katılımcı) ise erkek katılımcılardır. Yani araştırmada kadın işçi sayısının erkeklerden daha az olması, özellikle kadınların ölçek sorularına yanıt vermek istememeleri gibi bir algı yaratmamalıdır. Bu durumun sebebi, örnekleme seçilmiş olan birimlerde kadın işçi sayısının genel olarak erkek işçilerden az olmasıdır.

Tablo 6. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet	İç Paydaşlar								Toplam İç Paydaş		Dış Paydaşlar										Toplam Dış Paydaş		Toplam Katılımcı	
	Akademik Personel		İdari Personel		İşçi Personel		Öğrenci				Esnaf Tücc.San.		Meslek Kuruluşu		Sivil Top.Örg.		Basın		Kamu Kurumu					
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Kadın	88	43,6	50	48,5	42	16,2	324	55,4	504	43,9	14	38,9	-	0,0	5	23,8	-	0,0	11	31,4	30	28,6	534	42,6
Erkek	114	56,4	55	52,4	215	83,7	261	44,6	645	56,1	22	61,1	8	100	16	76,2	5	100	24	68,6	75	71,4	720	57,4
Toplam	202	16,1	105	8,2	257	20,7	585	46,7	1149	100	36	2,8	8	0,6	21	1,7	5	0,4	35	2,8	105	100	1254	100

Tablo 6'ya göre, iç ve dış paydaşlar ile bunların alt gruplarının cinsiyet değişkenine göre dağılımları ayrı başlıklar halinde aşağıda yorumlanmıştır.

4.1.1.1. İç Paydaşların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Araştırmada, seçilen beş fakülte, üç yüksekokul ve üç enstitüde görev yapan toplam 760 öğretim elemanı (E=380, K=380) içinden 202 öğretim elemanına ulaşılmıştır. Bu kişilerin cinsiyetleri bakımından dağılımlarına bakıldığında arada büyük bir fark olmamakla birlikte erkek öğretim elemanlarının daha fazla temsil edildiği görülmektedir.

Anadolu Üniversitesi'nde görev yapan toplam 1644 idari personel içinden 105'ine ulaşılmıştır. Bu katılımcıların cinsiyetleri bakımından dağılımlarının (E=55, K=50) neredeyse eşit olduğu görülmektedir. Genele bakıldığında ise (E=1036, K=608) erkek idari personel sayısının daha fazla olduğu görülmektedir.

Araştırma örneklemindeki enstitülerin öğrencileri ile örneklemdaki fakülte ve yüksekokulların 3. ve 4. sınıflarında okuyan öğrenciler olmak üzere toplam 8434 öğrenciden 585'ine ulaşılmıştır.

4.1.1.2. Dış Paydaşların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Araştırmada Anadolu Üniversitesi'nin dış paydaşları olarak belirlenmiş olan esnaf, tüccar ve sanayiciler, meslek kuruluşu yöneticileri, sivil toplum örgütü temsilcileri, basın mensupları ve kamu kurumu çalışanları 105 kişidir ve toplam katılımcıların % 8,4'ünü oluşturmaktadır. Her dış paydaş grubunda erkeklerin sayısı kadınların sayısından fazladır; erkeklerin daha fazla temsil edildiği görülmektedir.

4.1.2. Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı

Katılımcıların yaşa göre dağılımları ayrıntılı olarak Tablo 7'de görülmektedir.

Tablo 7. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

Yaş	İç Paydaşlar								Toplam İç Paydaş		Dış Paydaşlar										Toplam Dış Paydaş		Toplam Katılımcı	
	Akademik Personel		İdari Personel		İşçi Personel		Öğrenci				Esnaf Tüç.San.		Meslek Kuruluşu		Sivil Top.Örg.		Basın		Kamu Kurumu					
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
29 ve daha küçük	34	16,8	8	7,6	66	25,6	581	99,3	689	59,9	14	38,9	-	0,0	1	4,8	-	0,0	6	17,1	21	20,2	710	56,6
30-39	89	44,1	36	34,3	106	41,2	3	0,5	234	20,4	15	41,7	-	0,0	8	38,1	3	60,0	10	28,6	35	33,7	269	21,5
40-49	53	26,2	47	44,8	78	30,2	1	0,2	179	15,6	3	8,3	5	62,5	8	38,1	-	0,0	17	48,6	33	31,7	212	17,0
50 ve daha büyük	26	12,9	14	13,3	8	3,1	-	0,0	48	4,2	4	11,1	3	37,5	4	19,0	2	40,0	2	5,7	15	14,4	63	5,0
Toplam	202	100,0	105	100,0	257	100,0	585	100,0	1149	100,0	36	100,0	8	100,0	21	100,0	5	100,0	35	100,0	105	100,0	1254	100,0

Araştırmaya katılanların 4'ünün yaşı 19 ve daha küçük; 13'ünün yaşı ise 60 ve daha büyük olarak belirlenmiştir. Bazı istatistiksel tekniklerin uygulanabilmesi için her bir alt gruba ait örneklemin belli birimden (en az 30 birimden) oluşması beklenir (Ural ve Kılıç: 2006,s.46). Bu doğrultuda, araştırmanın veri toplama aracında yaş ile ilgili olarak verilmiş olan “19 ve daha küçük” grubu “20-29” yaş grubuyla; “60 ve daha büyük” yaş grubu da “50-59” yaş grubu ile birleştirilmiş ve böylece katılımcılar yaşları bakımından dört grupta toplanmıştır.

Tablo 7’de görüldüğü gibi katılımcıların yaş grupları “29 ve daha küçük” yaşında olan katılımcılar, “30-39”, “40-49” yaşlarında olanlar ile yaşı “50 ve daha büyük” olan katılımcı grupları olarak sıralanmıştır. Araştırmaya katılan 1254 kişinin yaklaşık üçte ikisini 29 ve daha küçük yaş grubu, dörtte birinden fazlasını 30-39 yaş grubundakiler oluşturmaktadır. 30-39 ile 40-49 yaş grubundakilerin sayıları birbirlerine yakındır. 50 ve daha büyük grubunun ise en az katılımcının bulunduğu grup olduğu görülmektedir.

Araştırma ölçeğinde en kalabalık grubu oluşturan 585 öğrencinin 581’inin 29 ve daha küçük yaş grubunda olmaları örnekleme en fazla bu yaş grubunun temsil edilmesini sağlamaktadır.

4.1.3. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Araştırma ölçeğinde, son mezun olunan eğitim kurumu itibariyle katılımcıların eğitim durumlarını saptamak amacıyla ilkokul-ortaokul-lise-meslek yüksekokulu-fakülte-yüksek lisans ve doktora olmak üzere yedi eğitim durumu kategorisi yer almıştır. Eğitim durumu ilkokul olan katılımcı sayısı 49, ortaokul olan 57, lise olan 181, meslek yüksekokulu olan 38, fakülte olan 686, yüksek lisans olan 90 ve doktora olanlar 150 olarak belirlenmiştir. Verilerin analize hazırlanması aşamasında, katılımcılardan Anadolu Üniversitesi’nin dört yıllık fakültelerindeki lisans öğrencilerinin eğitim durumunuz sorusunu, son mezun oldukları eğitim kurumuyla ilgili olarak değil, şu an içinde bulundukları eğitim durumu olarak değerlendirerek “fakülte” olarak işaretledikleri görülmüştür. Akademik personel içinde yüksek lisans ve doktora devam etmekte olan katılımcıların çoğunluğunun ise eğitim durumu sorusunu, son mezun oldukları kurumla ilgili olarak yanıtladıkları; dolayısıyla bu kişilerden yüksek lisans yapmakta olanların “fakülte”, doktora yapmakta olanların “yüksek lisans”

seçeneğini işaretledikleri; bazılarının ise soruyu şu an içinde bulundukları eğitim durumu olarak değerlendirerek yanıtladıkları görülmüştür. Bu veriye bu katılımcıların araştırma ölçeğinde üniversite ile ilişkinizin niteliği bölümünde hem akademik personel hem öğrenci kategorisini işaretlemiş olmaları sonucunda ulaşılmıştır. Bunlar dikkate alınarak, sağlıklı bilgi girişi yapabilmek amacıyla katılımcılar eğitim durumları bakımından dört grupta toplanmıştır. Buna göre, katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre dağılımı Tablo 8’de görülmektedir.

Tablo 8. Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	İç Paydaşlar								Toplam İç Paydaş		Dış Paydaşlar										Toplam Dış Paydaş		Toplam Katılımcı	
	Akademik Personel		İdari Personel		İşçi Personel		Öğrenci				Esnaf Tüć.San.		Meslek Kuruluşu		Sivil Top.Örg.		Basın		Kamu Kurumu					
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Lise ve altı	0	0,0	42	40,8	209	81,3	0	0,0	251	21,9	13	36,1	4	50,0	12	57,1	2	40,0	5	14,3	36	34,3	287	22,9
Önlisans	0	0,0	14	13,5	15	5,8	0	0,0	29	2,5	2	5,5	-	0,0	2	9,5	-	0,0	5	14,3	9	8,6	38	3,0
Lisans	0	0,0	44	42,0	29	11,2	549	93,8	622	54,1	19	52,8	3	37,5	5	23,9	2	40,0	16	45,7	45	42,9	667	53,2
Lisansüstü	202	100,0	5	4,9	4	1,5	36	6,2	247	21,5	2	5,5	1	12,5	2	9,5	1	20,0	9	25,7	15	14,3	262	21,0
Toplam	202	100,0	105	100,0	257	100,0	585	100,0	1149	100,0	36	100,0	8	100,0	21	100,0	5	100,0	35	100,0	105	100,0	1254	100,0

İlkokul, ortaokul ve lise kategorileri, lise ve altı kategorisi adı altında; yüksek lisans ve doktora kategorileri ise lisansüstü kategorisinde birleştirilmiştir. Meslek yüksekokulunu işaretleyenlerin idari ve işçi personel ya da dış katılımcılar oldukları görülmüş ve bu kategori önlisans kategorisi olarak isimlendirilmiştir. Tablo 8’de verilen bu kategoriler incelendiğinde, katılımcıların yarısından biraz fazlasını lisans grubunun oluşturduğu; bunu yaklaşık beşte birini oluşturan lise ve altı grubunun izlediği görülmektedir.

İç paydaş gruplarını oluşturan katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında, lisans eğitimi alanların en fazla temsil edildiği, sonrasında sırasıyla lise ve altı grubu ve lisansüstü grubunun, en az da eğitim durumu önlisans olanların temsil edildiği görülmektedir. Bu sıralama, dış paydaş gruplarıinkiyle ve toplam katılımcılarıinkiyle benzerlik göstermektedir. Bir yükseköğretim kurumu olarak Anadolu Üniversitesi’nin iç paydaşlarından olan öğrenci ve öğretim elemanları lise ve altı grubu dışındaki gruplarda yer aldığından, lise ve altı grubu işçi ve idari personelden meydana gelmiştir.

4.1.4. İç Paydaşların Görev Yaptıkları Birime Göre Dağılımı

İç paydaşların görev yaptıkları birime göre dağılımları aşağıda Tablo 9’da görülmektedir. Buna göre, iç paydaş grubunu oluşturan katılımcıların dağılımına bakıldığında 257 işçi ile iç paydaşların dörtte birinden fazlasını birimlerdeki işçi personelin oluşturduğu anlaşılmaktadır. Akademik personel 202 ve idari personel 105 kişi ile temsil edilmektedir. Bu durum, Anadolu Üniversitesi geneline bakıldığında, akademik ve işçi personel sayılarının birbirine daha yakın oluşu ve en az sayıya sahip olan grubun idari personel grubu oluşu itibarıyla benzerlik göstermektedir.

Tablo 9’a göre, Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi, Eğitim Fakültesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ve İletişim Bilimleri Fakültesi’nden oluşan dört fakültenin toplamındaki öğretim elemanı sayıları, tablodaki tüm fakülte, yüksekokul ve enstitülerdeki öğretim elemanı sayılarının yaklaşık onda altısı gibi büyük bir bölümünü oluşturmuştur.

Tablo 9. İç Paydaşların Görev Yaptıkları Birime Göre Dağılımı

İç Paydaş	f %	Görev Yapılan Birim														Toplam
		MMF	İİBF	İletişim Bil.Fak.	Eğitim Fak.	GSF	Turizm Y.O.	BESYO	ESYO	Sosyal Bil.Ens.	Fen Bil.Ens.	Sağlık Bil.Ens.	Basımevi	Atölye	Kitap Deposu	
Akad.	f	43	29	31	26	18	15	9	14	14	1	2	0	0	0	202
	%	21,3	14,4	15,3	12,9	8,9	7,4	4,5	6,9	6,9	,5	1,0	,0	,0	0	100
İdari	f	10	14	13	15	16	0	7	7	5	1	3	1	13	0	105
	%	9,5	13,3	12,4	14,3	15,2	,0	6,7	6,7	4,8	1,0	2,9	1,0	12,4	0	100
İşçi	f	5	13	0	7	2	3	5	10	4	7	0	89	72	40	257
	%	1,9	5,1	,0	2,7	,8	1,2	1,9	3,9	1,6	2,7	,0	34,6	28,0	15,6	100
Öğrenci	f	41	141	67	114	20	52	87	27	16	1	19	0	0	0	585
	%	7,0	24,1	11,5	19,5	3,4	8,9	14,9	4,6	2,7	,2	3,2	,0	,0	0	100
Toplam	f	99	197	111	162	56	70	108	58	39	10	24	90	85	40	1149
	%	8,6	17,1	9,7	14,1	4,9	6,1	9,4	5,0	3,4	,9	2,1	7,8	7,4	3,5	100

4.1.5. Akademik Personelin Görev Unvanına Göre Dağılımı

Veri analizi sürecinde, üniversitenin iç paydaşlarından olan idari ve işçi personelin görev unvanları temel alınarak incelenmesine gerek görülmemiştir. Çünkü idari ve işçi personelin görev unvanlarına göre alt gruplara ayrılması halinde, çok sayıda ve yeterli eleman sayısına ulaşamamış gruplar ortaya çıkmaktadır. Ayrıca; görev unvanlarını belirtmek istemeyen katılımcılar olduğu görülmüştür.

Akademik personelin görev unvanına göre dağılımları aşağıda Tablo 10'da görülmektedir. Akademik personel görev unvanları açısından yedi gruba ayrılmıştır. Fakülte, yüksekokul ve enstitülerdeki toplam öğretim elemanı sayılarının dağılımı araştırmaya katılan öğretim elemanlarının dağılımıyla benzerlik göstermektedir. Ankete katılan beş öğretim elemanının görev unvanları bilinmemektedir.

Tablo 10. Akademik Personelin Görev Unvanına Göre Dağılımı

Görev Unvanı	f	%
Profesör	35	17,8
Doçent	15	7,6
Yardımcı Doçent	53	26,9
Öğretim Görevlisi	35	17,8
Okutman	4	2,0
Araştırma Görevlisi	54	27,4
Uzman	1	,5
Toplam	197	100,0

Tablo 10'a göre araştırmaya katılan akademik personelin toplamı değerlendirildiğinde yarısından fazlasını öğretim üyelerinin oluşturduğu görülmektedir. Bu toplamın yarısından fazlasını oluşturan gruplar ise Yardımcı Doçent ve Araştırma Görevlisi gruplarıdır. Öğretim üyelerini dörtte bir oranıyla öğretim görevlisi ve öğretim yardımcıları izlemektedir. Araştırmaya katılan okutman ve uzman oranının düşük olmasının sebebi genel olarak enstitülerde ve dört yıllık eğitim veren birimlerin dışındaki birimlerde çalışıyor olmalarıdır.

4.1.6. Dış Paydaşların Anadolu Üniversitesi İle İlişki Niteliğine Göre Dağılımı

Dış paydaşların Anadolu Üniversitesi ile ilişkilerinin niteliğine göre dağılımları aşağıda Tablo 11’de görülmektedir.

Tablo 11. Dış Paydaşların Anadolu Üniversitesi İle İlişki Niteliğine Göre Dağılımı

Dış Paydaşlar	f	%
Esnaf Tüccar Sanavici	36	34,3
Meslek kuruluşu yöneticisi	8	7,6
Sivil toplum örgütü temsilcisi	21	20,0
Basın mensubu	5	4,8
Kamu kurumu çalışanı	35	33,3
Toplam	105	100,0

Verilerin analize hazırlanması sürecinde, küçük işletmelerin temsilcilerinin üniversite ile ilişkilerinin niteliğini “esnaf ya da tüccar”, sanayi kuruluşlarının temsilcilerinin “başka” seçeneğini işaretledikleri görülmüştür. Verilerin analizi sürecinde, bu iki grup esnaf, tüccar ya da sanayici grubu adı altında birleştirilmiş ve dış paydaşların üçte biri olarak en kalabalık dış paydaş grubunu oluşturmuştur. Kamu kurumu çalışanları grubundaki katılımcı sayısı ise esnaf, tüccar ve sanayici grubundaki katılımcı sayısından sadece bir kişi eksiktir. Meslek kuruluşu yöneticisi ve basın mensubu grupları ise en az katılımcının olduğu gruplardır. Bu gruplarda katılımcı sayısının az oluşunun bir sebebi, araştırma amacı doğrultusunda Anadolu Üniversitesi’nin bulunduğu Eskişehir’deki tüm meslek kuruluşları içinden, üniversite ile ilişki içinde olduğu ya da etkinlik alanları ve amaçları itibariyle üniversite ile ilgili bir görüş sahibi olması beklenen meslek kuruluşlarının (odalar, birlikler) seçilmesi ve sadece bunların temsilcilerine araştırma ölçeğinin uygulanmasıdır.

4.1.7. Katılımcıların Anadolu Üniversitesi İle İlişki Süresine Göre Dağılımı

Katılımcıların Anadolu Üniversitesi ile ilişki sürelerine göre dağılımları aşağıda Tablo 12’de görülmektedir.

Tablo 12. Katılımcıların Anadolu Üniversitesi İle İlişki Süresine Göre Dağılımı

Süre	İç Paydaşlar								Toplam İç Paydaş		Dış Paydaşlar										Toplam Dış Paydaş		Toplam Katılımcı	
	Akademik Personel		İdari Personel		İşçi Personel		Öğrenci				Esnaf Tüc.San.		Meslek Kuruluşu		Sivil Top.Örg.		Basın		Kamu Kurumu					
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
5 yıl ve daha az	43	21,3	8	7,6	97	38,2	537	91,8	685	59,8	9	52,9	3	37,5	12	80,0	-	0,0	17	53,1	41	53,2	726	59,4
6-10 yıl	43	21,3	13	12,4	76	29,9	46	7,9	178	15,5	5	29,4	3	37,5	1	6,7	3	60,0	10	31,3	22	28,6	200	16,6
11-15 yıl	46	22,8	21	20,0	37	14,6	2	0,3	106	9,2	-	0,0	-		1	6,7	-	0,0	-	0,0	1	1,3	107	8,7
16-20 yıl	28	13,9	42	40,0	18	7,1	-	0,0	88	7,7	-	0,0	1	12,5	1	6,7	-	0,0	2	6,3	4	5,2	92	7,5
21 yıl ve daha çok	42	20,8	21	20,0	26	10,2	-	0,0	89	7,8	3	17,6	1	12,5	-	0,0	2	40,0	3	9,4	9	11,7	98	8,0
Toplam	202	100,0	105	100,0	254	100,0	585	100,0	1146	100,0	17	100,0	8	100,0	15	100,0	5	100,0	32	100,0	77	100,0	1223	100,0

Tablo 12’ye göre, katılımcıların beşte üçü Anadolu Üniversitesi ile 5 yıl ve daha az süredir ilişki içindedir. Sonrasındaki kalabalık grubu toplamın yaklaşık beşte birini oluşturan 6-10 yıl grubu oluşturmaktadır. Diğer üç grubun temsil oranlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. İç ve dış paydaşlar arasında önemli frekans farkı olduğu ve bunun yanı sıra dış paydaşlardan 28’inin süre sorusuna yanıt vermediği görülmektedir. Toplamda 31 katılımcı Anadolu Üniversitesi ile olan ilişkisinin süresini belirtmemiştir.

Katılımcıların üniversite ile ilişki sürelerinin en kalabalık olduğu grubun 5 yıl ve daha az grubu olmasının, iç paydaşlardan özellikle de öğrencilerden kaynaklandığı görülmektedir. Bu durum örnekleme dahil edilen fakülte ve yüksekokulların dört yıllık oluşu sebebiyle beklenen bir sonuçtur. 6-10 yıl grubunda en fazla oranla yer alan işçi personel, 11-15 yıl grubunda en fazla oranla yer alan akademik ve işçi personel, 16-20 yıl grubunda en fazla oranla yer alan idari personel, son olarak 21 ve daha çok grubunda en fazla oranla yer alan yine akademik personel olmuştur. Katılımcıların tümünde süre değişkenine göre, en kalabalık olan gruptan başlayıp en az katılımcıya sahip olan gruba göre grup sıralaması iç ve dış paydaşların kendi içlerinde de benzerdir.

4.2. Ölçek İfadelerine İlişkin Betimsel Analizler

4.2.1. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine İlişkin Görüşleri

Katılımcıların görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre genel ortalamaları Tablo 13’te görülmektedir; burada yer alan katılımcıların cinsiyet değişkenine göre genel ortalamalarına bakıldığında kadınların eşik değer (katılıyorum alt sınırı) olan 3,41’in üstündeki ortalamalarıyla ölçeğin “Katılıyorum” tarafında yer aldıkları görülmektedir. Erkekler de ölçeğin katılıyorum tarafında yer almakla birlikte, 3,41’in çok az üzerinde ortalamaya sahiptirler.

Tablo 13. Tüm Katılımcıların Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Genel Ortalamaları

Cinsiyet	M	n	SS
Kadın	3,49	534	0,41
Erkek	3,42	720	0,46
Toplam	3,45	1254	0,44

Katılımcılar arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığına bakmak için aşağıda Tablo 14'te varyans analizi sonucunda farkın tespit edildiği boyutlar gösterilmiştir.

Tablo 14. Katılımcıların Ölçek Boyutları İle İlgili Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi)

	Kaynak	KT	sd	KO	F	p
Yönetim ve Liderlik	Gruplar arası	3,129	1	3,129	11,388	,001**
	Grup içi	343,966	1252	,275		
	Toplam	347,095	1253			
Kurum Kültürü	Gruplar arası	1,836	1	1,836	7,646	,006**
	Grup içi	300,628	1252	,240		
	Toplam	302,464	1253			
Ürün ve Hizmetler	Gruplar arası	5,596	1	5,596	15,144	,000**
	Grup içi	462,305	1251	,370		
	Toplam	467,902	1252			
Toplumsal Sorumluluk	Gruplar arası	4,120	1	4,120	12,814	,000**
	Grup içi	402,523	1252	,322		
	Toplam	406,643	1253			
Genel	Gruplar arası	1,858	1	1,858	9,509	,002**
	Grup içi	244,609	1252	,195		
	Toplam	246,466	1253			

** p < .01

Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre ölçek boyutları ile ilgili görüşleri arasında çalışanlar ve işyeri ortamı boyutları haricindeki dört boyutta anlamlı fark bulunmuştur. Kadın katılımcılar erkek katılımcılardan daha yüksek ortalamaya sahiptir; Anadolu Üniversitesi'nin itibarı konusunda daha olumlu görüş bildirmişlerdir. Genel isimlendirmesi ile verilen bölümdeki p=,002 tüm katılımcıların görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark olduğunu göstermektedir.

4.2.2. İç Paydaşların Cinsiyet Değişkenine Göre Görüşleri

Katılımcıların görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre genel ortalamaları aşağıda Tablo 15’te görülmektedir.

Tablo 15. İç Paydaşların Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Genel Ortalamaları

Cinsiyet	M	n	SS
Kadın	3,48	504	0,40
Erkek	3,40	645	0,46
Toplam	3,44	1149	0,44

Tablo 15’te iç paydaşların cinsiyet değişkenine göre genel ortalamalarına bakıldığında kadınlar eşik değer olan 3,41’in üstündeki ortalamalarıyla ölçeğin “Katılıyorum” tarafında yer almıştır. Erkekler ortalamaları (3,40) yüksek olmakla birlikte katılıyorum tarafında yer almamışlardır. İç paydaşlar arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığına bakmak için tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sadece anlamlı farkın çıktığı boyutlar Tablo 16’da gösterilmiştir.

Tablo 16. İç Paydaşların Ölçek Boyutları ile İlgili Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi)

	Kaynak	KT	sd	KO	F	p
Yönetim ve Liderlik	Gruplar arası	3,146	1	3,146	11,425	,001**
	Grup içi	315,812	1147	,275		
	Toplam	318,958	1148			
Kurum Kültürü	Gruplar arası	2,041	1	2,041	8,428	,004**
	Grup içi	277,738	1147	,242		
	Toplam	279,779	1148			
Ürün ve Hizmetler	Gruplar arası	4,806	1	4,806	12,846	,000**
	Grup içi	428,745	1146	,374		
	Toplam	433,551	1147			
Toplumsal Sorumluluk	Gruplar arası	3,209	1	3,209	9,962	,002**
	Grup içi	369,448	1147	,322		
	Toplam	372,657	1148			

Tablo 16’ya göre, iç paydaşların cinsiyet değişkenine göre ölçek boyutları ile ilgili görüşleri arasında çalışanlar ve işyeri ortamı boyutları haricindeki boyutlarda anlamlı fark bulunmuştur. Bu dört boyutta kadınlar erkeklere oranla, olumlu algılama

içerisindedir. Tüm katılımcıların cinsiyete göre ölçek boyutlarına ilişkin görüşlerinde yine bu dört boyutta anlamlı fark bulunmuştur. Bu sonuç, tüm paydaşların cinsiyet değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucuyla aynıdır. Bu durum örneklemin büyük çoğunluğunun (yüzde doksandan fazla) iç paydaşlardan oluşmasından kaynaklanmaktadır.

4.2.3. Dış Paydaşların Cinsiyet Değişkenine Göre Görüşleri

Dış paydaşların görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre genel ortalamaları Tablo 17’de görülmektedir.

Tablo 17. Dış Paydaşların Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Genel Ortalamaları

Cinsiyet	M	n	SS
Kadın	3,70	30	0,39
Erkek	3,53	75	0,40
Toplam	3,57	105	0,40

Tablo 17’ye göre, hem kadınlar hem erkekler eşik değer olan 3,41’in üstündeki ortalamalarıyla ölçeğin “Katılıyorum” tarafında yer almışlardır. Dış ve iç paydaşların ortalamaları birbirleriyle karşılaştırıldığında, dış paydaşların (M=3,44) kurumun itibarını iç paydaşlardan (M=3,57) daha olumlu olarak algıladıkları belirtilebilir.

Dış paydaşlar arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığına bakmak için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır ve Tablo 18’de gösterilmiştir. Buna göre, dış paydaşların cinsiyet değişkenine göre ölçek boyutları ile ilgili görüşleri arasında ürün ve hizmetler boyutunda ve toplumsal sorumluluk boyutunda anlamlı fark bulunmuştur. Dış paydaşlar grubundaki kadınlar ve erkekler bu boyutlarda “Katılıyorum” yönünde görüş bildirirken kadınların Anadolu Üniversitesi’nin itibarını daha yüksek düzeyde gördükleri söylenebilir.

Tablo 18. Dış Paydaşların Ölçek Boyutları İle İlgili Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi)

	Kaynak	KT	sd	KO	F	p
Yönetim ve Liderlik	Gruplar arası	,597	1	,597	2,467	,119
	Grup içi	24,903	103	,242		
	Toplam	25,499	104			
Çalışanlar	Gruplar arası	,325	1	,325	1,557	,215
	Grup içi	21,481	103	,209		
	Toplam	21,805	104			
İşyeri Ortamı	Gruplar arası	,262	1	,262	1,144	,287
	Grup içi	23,570	103	,229		
	Toplam	23,832	104			
Kurum Kültürü	Gruplar arası	,132	1	,132	,655	,420
	Grup içi	20,800	103	,202		
	Toplam	20,932	104			
Ürün ve Hizmetler	Gruplar arası	1,669	1	1,669	5,411	,022*
	Grup içi	31,774	103	,308		
	Toplam	33,443	104			
Toplumsal Sorumluluk	Gruplar arası	1,555	1	1,555	4,948	,028*
	Grup içi	32,372	103	,314		
	Toplam	33,927	104			

* p < .05

Tablo 18'deki dış paydaşların ürün ve hizmetler boyutu ile toplumsal sorumluluk boyutunda kadın ve erkeklerin görüşleri arasında anlamlı fark olması iç paydaşların görüşleri ile kıyaslandığında biraz farklı bir durumu yansıtmaktadır. Şöyle ki; iç paydaşlar grubunda ürün ve hizmetler ile toplumsal sorumluluk boyutlarının yanı sıra yönetim ve liderlik ile kurum kültürü boyutlarında da cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark bulunmuştu ve erkekler bu dört boyutta olumsuz algılama içerisindedirler. Oysa dış paydaşlar grubunda erkekler de gruptaki kadınlar gibi kurumu yönetim ve liderlik ile kurum kültürü açısından olumlu bulmaktadırlar.

4.2.4. İç ve Dış Paydaşların Alt Gruplarının Cinsiyet Değişkenine Göre Görüşleri

4.2.4.1. Akademik Personelin Cinsiyet Değişkenine Göre Görüşleri

Akademik personelin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre genel ortalamaları Tablo 19’da ve görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 19. Akademik Personelin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Genel Ortalamaları

Cinsiyet	M	n	SS
Kadın	3,53	88	0,41
Erkek	3,37	114	0,37
Toplam	3,44	202	0,39

Tablo 19’da görüldüğü üzere kadın akademik personel olumlu, erkek akademik personel olumsuz bir algılama içerisinde.

Tablo 20. Akademik Personelin Ölçek Boyutları ile İlgili Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi)

	Kaynak	KT	sd	KO	F	p
Yönetim ve Liderlik	Gruplar arası	1,624	1	1,624	6,624	,011*
	Grup içi	49,037	200	,245		
	Toplam	50,662	201			
Çalışanlar	Gruplar arası	1,149	1	1,149	4,412	,037*
	Grup içi	52,099	200	,260		
	Toplam	53,249	201			
Kurum Kültürü	Gruplar arası	1,191	1	1,191	6,230	,013*
	Grup içi	38,223	200	,191		
	Toplam	39,413	201			
Ürün ve Hizmetler	Gruplar arası	3,022	1	3,022	11,072	,001*
	Grup içi	54,577	200	,273		
	Toplam	57,599	201			
Toplumsal Sorumluluk	Gruplar arası	2,055	1	2,055	7,917	,005*
	Grup içi	51,915	200	,260		
	Toplam	53,970	201			

Tablo 20’de görüldüğü gibi, akademik personelin cinsiyet değişkenine göre ölçek boyutları ile ilgili görüşleri arasında işyeri ortamı haricindeki boyutlarda anlamlı fark bulunmuştur, en yüksek değer iç paydaş grubunda olduğu gibi, yani genel ile tutarlı biçimde işyeri ortamı boyutundadır.

4.2.4.2. İdari Personelin Cinsiyet Değişkenine Göre Görüşleri

İdari personelin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre genel ortalamaları aşağıda Tablo 21’de görülmektedir.

Tablo 21. İdari Personelin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Genel Ortalamaları

Cinsiyet	M	n	SS
Kadın	3,45	50	0,38
Erkek	3,35	55	0,42
Toplam	3,40	105	0,40

Tablo 21’de görüldüğü üzere, kadınlar eşik değer olan 3,41’in üstündeki ortalamalarıyla ölçeğin “Katılıyorum” tarafında yer almıştır. Erkekler ise katılıyorum tarafında yer almamışlardır. Gruptakilerin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığına bakmak için yapılan varyans analizine göre, idari personelin cinsiyet değişkenine göre ölçek boyutları ile ilgili görüşleri arasında hiçbir kategoride anlamlı fark bulunamamıştır.

4.2.4.3. İşçi Personelin Cinsiyet Değişkenine Göre Görüşleri

İşçi personelin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre genel ortalamaları Tablo 22’de görülmektedir.

Tablo 22. İşçi Personelin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Genel Ortalamaları

Cinsiyet	M	n	SS
Kadın	3,60	42	0,36
Erkek	3,50	215	0,50
Toplam	3,52	257	0,48

Tablo 22’ye göre, hem kadınlar hem erkekler eşik değer olan 3,41’in oldukça üstündeki ortalamalarıyla “Katılıyorum” yönünde görüş bildirmişlerdir. Sonrasında, yapılan

varyans analizinde işçi personelin cinsiyet değişkenine göre ölçek boyutları ile ilgili görüşleri arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır.

4.2.4.4. Öğrencilerin Cinsiyet Değişkenine Göre Görüşleri

Öğrencilerin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre genel ortalamaları aşağıda verilmiş olan Tablo 23’te görülmektedir.

Tablo 23. Öğrencilerin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Genel Ortalamaları

Cinsiyet	M	n	SS
Kadın	3,46	324	0,41
Erkek	3,35	261	0,47
Toplam	3,41	585	0,44

Tablo 23’e göre, erkekler katılım yönünde görüş bildirmezken kadınlar katılım yönünde görüş belirtmişlerdir. Sonrasında, öğrencilerin cinsiyet değişkenine göre ölçek boyutları ile ilgili görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığına bakmak için varyans analizi yapılmış ve farkın bulunduğu boyutlar Tablo 24’te gösterilmiştir.

Tablo 24. Öğrencilerin Ölçek Boyutları ile İlgili Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi)

	Kaynak	KT	sd	KO	F	p
Yönetim ve Liderlik	Gruplar arası	1,065	1	1,065	4,248	,040*
	Grup içi	146,150	583	,251		
	Toplam	147,215	584			
Kurum Kültürü	Gruplar arası	2,848	1	2,848	11,681	,001*
	Grup içi	142,150	583	,244		
	Toplam	144,998	584			
Ürün ve Hizmetler	Gruplar arası	4,986	1	4,986	13,417	,000*
	Grup içi	216,656	583	,372		
	Toplam	221,642	584			
Toplumsal Sorumluluk	Gruplar arası	2,026	1	2,026	6,292	,012*
	Grup içi	187,697	583	,322		
	Toplam	189,723	584			

Tablo 24'e göre, çalışanlar ve işyeri ortamı dışındaki tüm boyutlarda anlamlı fark bulunmuştur. Erkek öğrenciler, kız öğrencilerin aksine yönetim ve liderlik, kurum kültürü, ürün ve hizmetler ile toplumsal sorumluluk açısından Anadolu Üniversitesi'ni yetersiz görmektedir.

4.2.4.5. Esnaf, Tüccar ve Sanayicilerin Cinsiyet Değişkenine Göre Görüşleri

Esnaf, tüccar ya da sanayicilerin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre genel ortalamaları Tablo 25'te görülmektedir.

Tablo 25. Esnaf, Tüccar ya da Sanayicilerin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Genel Ortalamaları

Cinsiyet	M	n	SS
Kadın	3,67	14	0,34
Erkek	3,66	22	0,32
Toplam	3,66	36	0,32

Tablo 25'te görüldüğü gibi, kadınlar ve erkekler neredeyse aynı yüksek ortalamaya sahiptir ve Anadolu Üniversitesi'nin itibarı için olumlu görüş belirtmişlerdir. Sonrasında esnaf, tüccar ya da sanayicilerin cinsiyet değişkenine göre ölçek boyutları ile ilgili görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığına bakmak için varyans analizi yapılmış ve anlamlı fark olmadığı saptanmıştır.

4.2.4.6. Sivil Toplum Örgütleri Grubunun Cinsiyet Değişkenine İlişkin Görüşleri

Dış paydaşlardan sivil toplum örgütü temsilcilerinin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre genel ortalamaları Tablo 26'da görülmektedir.

Tablo 26. Sivil Toplum Örgütleri Grubunun Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Genel Ortalamaları

Cinsiyet	M	n	SS
Kadın	3,65	5	0,37
Erkek	3,45	16	0,58
Toplam	3,50	21	0,53

Tablo 26’ya göre, kadınlar ve erkekler ölçeğin “Katılıyorum” tarafında yer almaktadır. Sonrasında, aralarında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için varyans analizi yapılmıştır ve sivil toplum örgütleri temsilcilerinin cinsiyet değişkenine göre ölçek boyutları ile ilgili görüşleri arasında anlamlı fark bulunamamıştır.

4.2.4.7. Kamu Kurumu Çalışanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Görüşleri

Kamu kurumu çalışanlarının görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre genel ortalamaları Tablo 27’de görülmektedir.

Tablo 27. Kamu Kurumu Çalışanlarının Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Genel Ortalamaları

Cinsiyet	M	n	SS
Kadın	3,76	11	0,49
Erkek	3,43	24	0,40
Toplam	3,53	35	0,45

Tablo 27’ye göre, hem kadınlar hem erkekler ölçeğin “Katılıyorum” tarafında yer almışlardır. Kadınların genel ortalamasının erkeklerden oldukça yüksek oluşu dikkat çekmektedir. Gruptakilerin görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığına bakmak için yapılan varyans analizi sonucunda elde edilen fark Tablo 28’de gösterilmiştir.

Tablo 28. Kamu Kurumu Çalışanlarının Ölçek Boyutları ile İlgili Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi)

	Kaynak	KT	sd	KO	F	p
Ürün ve Hizmetler	Gruplar arası	2,162	1	2,162	4,975	,033*
	Grup içi	14,339	33	,435		
	Toplam	16,501	34			

Tablo 28’e göre, ürün ve hizmetler boyutunda anlamlı fark bulunmuş; diğer ölçek boyutlarındaki değerlerin birbirlerine yakın olduğu görülmüştür. En yüksek değerin ise işyeri ortamı boyutunda olduğu saptanmıştır.

4.2.5. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Görüşleri

Katılımcıların görüşlerinin yaş değişkenine göre genel ortalamaları Tablo 29’da görülmektedir.

Tablo 29. Tüm Katılımcıların Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Genel Ortalamaları

Yaş	M	n	SS
29 ve daha küçük	3,43	710	0,43
30-39	3,51	269	0,45
40-49	3,42	212	0,45
50 ve daha büyük	3,53	63	0,41
Toplam	3,45	1254	0,44

Tablo 29’da, 50 ve daha büyük yaş grubunda yer alanların diğerlerine göre daha olumlu görüş içerisinde oldukları görülmektedir. 30-39 yaş grubundakiler yine “Katılıyorum” seçeneğinde yoğunlaşarak olumlu görüş belirtmişlerdir. Yaş değişkenine göre tüm katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını görmek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve Tablo 30’da gösterilmiştir. Çalışanlar boyutu dışındaki tüm boyutlarda anlamlı fark bulunmuştur. Yönetim ve liderlik boyutunda Tamhane, diğerlerinde Scheffe değerlerine bakılmıştır.

Tablo 30. Katılımcıların Ölçek Boyutları ile İlgili Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi)

	Kaynak	KT	sd	KO	F	p
Yönetim ve Liderlik	Gruplar arası	2,715	3	,905	3,285	,020*
	Grup içi	344,380	1250	,276		
	Toplam	347,095	1253			
İşyeri Ortamı	Gruplar arası	4,782	3	1,594	4,657	,003*
	Grup içi	427,539	1249	,342		
	Toplam	432,321	1252			
Kurum Kültürü	Gruplar arası	3,614	3	1,205	5,039	,002*
	Grup içi	298,850	1250	,239		
	Toplam	302,464	1253			
Ürün ve Hizmetler	Gruplar arası	4,583	3	1,528	4,118	,006*
	Grup içi	463,319	1249	,371		
	Toplam	467,902	1252			

Toplumsal Sorumluluk	Gruplar arası	3,138	3	1,046	3,240	,021*
	Grup içi	403,505	1250	,323		
	Toplam	406,643	1253			
Genel	Gruplar arası	1,822	3	,607	3,103	,026*
	Grup içi	244,645	1250	,196		
	Toplam	246,466	1253			

Tablo 30’da, 30-39 yaş grubundakiler 29 ve daha küçük yaş grubu ve 40-49 yaş grubundakilere göre daha olumlu, 29 ve daha küçük yaş grubundakiler de 40-49 yaş grubuna göre daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

4.2.6. İç ve Dış Paydaşların Yaş Değişkenine Göre Görüşleri

İç paydaşların görüşlerinin yaş değişkenine göre genel ortalamaları incelendiğinde, olumlu bir algılama içerisinde oldukları görülmektedir. Genel katılımcıların görüşlerinin yaş gruplarına göre sıralamaları iç paydaşlarıinkiyle benzerdir. Yaş değişkenine göre iç paydaşların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını görmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 31’de gösterilmiştir.

Aşağıda gösterilmiş olan bu tabloya göre, yönetim ve liderlik, işyeri ortamı, kurum kültürü ve ürün ve hizmetler boyutlarında anlamlı fark bulunmuştur. Yönetim ve liderlik boyutunda Tamhane, diğerlerinde Scheffe değerlerine bakılmıştır. Yönetim ve liderlik boyutunda 29 ve daha küçük yaş grubunun 40-49 yaş grubundakilere göre; 30-39 yaş grubunun ise kurum kültürü ve ürün ve hizmetler boyutlarında özellikle 29 ve daha küçük yaş grubuna göre daha olumlu görüşlere sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 31. İç Paydaşların Ölçek Boyutları ile İlgili Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi)

	Kaynak	KT	sd	KO	F	p
Yönetim ve Liderlik	Gruplar arası	3,202	3	1,067	3,870	,009*
	Grup içi	315,756	1145	,276		
	Toplam	318,958	1148			
İşyeri Ortamı	Gruplar arası	3,330	3	1,110	3,171	,024*
	Grup içi	400,447	1144	,350		
	Toplam	403,777	1147			
Kurum Kültürü	Gruplar arası	2,227	3	,742	3,063	,027*
	Grup içi	277,551	1145	,242		
	Toplam	279,779	1148			
Ürün ve Hizmetler	Gruplar arası	4,154	3	1,385	3,689	,012*
	Grup içi	429,397	1144	,375		
	Toplam	433,551	1147			

İç paydaşların ardından, dış paydaşların görüşlerinin yaş değişkenine göre genel ortalamaları incelendiğinde, dış paydaşların olumlu bir algılama içerisinde olduğu görülmüştür. Buradaki tüm yaş gruplarının ortalamaları katılım yönünde olmakla birlikte iç paydaş gruplarınınkinden daha yüksek değerler olmaları itibarıyla dikkat çekmektedir. Sonrasında, yaş değişkenine göre dış paydaşların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını görmek amacıyla varyans analizi yapılmıştır. Buna göre, anlamlı bir farklılık yoktur.

4.2.7. İç ve Dış Paydaşların Alt Gruplarının Yaş Değişkenine Göre Görüşleri

4.2.7.1. Akademik Personelin Yaş Değişkenine Göre Görüşleri

Akademik personelin görüşlerinin yaş değişkenine göre genel ortalamaları Tablo 32’de görülmektedir.

Tablo 32. Akademik Personelin Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Genel Ortalamaları

Yaş	M	n	SS
29 ve daha küçük	3,60	34	0,32
30-39	3,42	89	0,43
40-49	3,36	53	0,34
50 ve daha büyük	3,48	26	0,41
Toplam	3,44	202	0,39

Tablo 32’de ortalamalar incelendiğinde, akademik personelin yaş değişkenine göre, olumlu bir itibar algılaması içerisinde olduğu görülmektedir. Sadece 40- 49 yaş grubundaki akademik personelin ölçeğin “Katılıyorum” tarafında yer alamadığı görülmektedir. Aşağıda Tablo 33’te yapılan tek yönlü varyans analizinde anlamlı farkın bulunduğu sonuçlar verilmiş ve sonrasında yorumlanmıştır.

Tablo 33. Akademik Personelin Ölçek Boyutları ile İlgili Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi)

	Kaynak	KT	sd	KO	F	p
Yönetim ve Liderlik	Gruplar arası	2,513	3	,838	3,445	,018*
	Grup içi	48,149	198	,243		
	Toplam	50,662	201			
Ürün ve Hizmetler	Gruplar arası	2,281	3	,760	2,722	,046*
	Grup içi	55,317	198	,279		
	Toplam	57,599	201			
Toplumsal Sorumluluk	Gruplar arası	3,045	3	1,015	3,947	,009*
	Grup içi	50,925	198	,257		
	Toplam	53,970	201			
Tüm Boyutlar	Gruplar arası	1,262	3	,421	2,701	,047*
	Grup içi	30,849	198	,156		
	Toplam	32,111	201			

Tablo 33’te verildiği gibi, yönetim ve liderlik, ürün ve hizmetler ile toplumsal sorumluluk boyutlarında anlamlı fark bulunmuştur. Ürün ve hizmetler boyutunda p değeri anlamlılık düzeyine (.05) çok yakındır. Scheffe değerlerine göre, yönetim ve liderlik boyutunda akademisyenlerin 29 ve daha küçük yaş grubu ile 30-39 ve 40-49 yaş grupları arasında; toplumsal sorumluluk boyutunda da 29 ve daha küçük yaş grubu ile

40-49 yaş grubu arasında fark olduğu görülmüştür. 40-49 yaş grubu olumlu olmayan görüş taşımaktadır; 30-39 yaş grubu 20-29 yaş grubuna göre daha düşük bir itibar algısına sahiptir.

4.2.7.2. İdari Personelin Yaş Değişkenine Göre Görüşleri

İdari personelin görüşlerinin yaş değişkenine göre genel ortalamaları Tablo 34’te görülmektedir.

Tablo 34. İdari Personelin Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Genel Ortalamaları

Yaş	M	n	SS
29 ve daha küçük	3,52	8	0,33
30-39	3,50	34	0,42
40-49	3,30	49	0,38
50 ve daha büyük	3,44	14	0,43
Toplam	3,40	105	0,40

Tablo 34’te ortalamalar incelendiğinde, toplam idari personel algısının (eşik değere yakın ortalamaya sahip olmasıyla birlikte) olumlu olmadığı görülmektedir. Yaş grupları esas alındığında, sadece 40-49 yaş grubundaki akademik personelin ölçeğin “Katılıyorum” tarafında yer alamadığı görülmektedir. Yapılan varyans analizi sonucunda sadece kurum kültürü boyutunda anlamlı fark bulunmuştur ve Tablo 35’te gösterilmiştir.

Tablo 35. İdari Personelin Ölçek Boyutları ile İlgili Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi)

	Kaynak	KT	sd	KO	F	p
Kurum Kültürü	Gruplar arası	2,237	3	,746	3,187	,027*
	Grup içi	23,628	101	,234		
	Toplam	25,864	104			

Scheffe değerinde, Tablo 35’te belirtilen kurum kültürü boyutundaki farkın kaynağı olan gruplar açıkça belli olmamakla birlikte, 40-49 yaş grubundaki idari personelin eşik değer altındaki ortalamasıyla olumsuz itibar düzeyinde oluşunun ve idari personelin diğer yaş gruplarının eşik değer üstündeki ortalamalarıyla olumlu itibar düzeyinde yer almalarının bu anlamlı farkı yarattığı düşünülebilir.

4.2.7.3. İşçi Personelin Yaş Değişkenine Göre Görüşleri

İşçi personelin görüşlerinin yaş değişkenine göre genel ortalamaları Tablo 36’da görülmektedir.

Tablo 36. İşçi Personelin Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Genel Ortalamaları

Yaş	M	n	SS
29 ve daha küçük	3,48	66	0,43
30-39	3,55	107	0,44
40-49	3,50	76	0,55
50 ve daha büyük	3,52	8	0,65
Toplam	3,52	257	0,48

Tablo 36’da görüldüğü gibi, işçi personelin yaş gruplarının ortalamaları eşik değer olan 3,41’in üzerinde yer almaktadır, işçilerin kurum hakkındaki görüşleri olumludur. 30-39 yaş grubundaki işçilerin en olumlu görüşe sahip grup olduğu görülmektedir. İşçi personelin yaş değişkenine göre ölçek boyutları ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığının incelenmesi için yapılan varyans analizinde anlamlı fark olmadığı tespit edilmiştir.

4.2.7.4. Dış Paydaş Alt Gruplarının Yaş Değişkenine Göre Görüşleri

Esnaf, tüccar ya da sanayicilerin görüşlerinin yaş değişkenine göre genel ortalamaları Tablo 37’de gösterilmiştir.

Tablo 37. Esnaf Tüccar ya da Sanayicilerin Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Genel Ortalamaları

Yaş	M	n	SS
29 ve daha küçük	3,61	14	0,32
30-39	3,79	15	0,26
40-49	3,31	3	0,56
50 ve daha büyük	3,61	4	0,15
Toplam	3,66	36	0,32

Tablo 37’ye göre, esnaf, tüccar ya da sanayicilerin yaş değişkenine göre, toplamda olumlu bir itibar algılaması içerisinde olduğu görülmektedir. Ortalamalar incelendiğinde, sadece 40-49 yaş grubundaki esnaf, tüccar ya da sanayicilerin ölçeğin

“Katılıyorum” tarafında yer almadıkları görülmektedir. Esnaf, tüccar ya da sanayicilerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını görmek amacıyla varyans analizi yapılmış ve aşağıda Tablo 38’de gösterilmiştir.

Tablo 38. Esnaf Tüccar ya da Sanayicilerin Ölçek Boyutları ile İlgili Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi)

	Kaynak	KT	sd	KO	F	p
Yönetim ve Liderlik	Gruplar arası	,240	3	,080	,761	,524
	Grup içi	3,357	32	,105		
	Toplam	3,596	35			
Çalışanlar	Gruplar arası	,706	3	,235	1,364	,271
	Grup içi	5,523	32	,173		
	Toplam	6,230	35			
İşyeri Ortamı	Gruplar arası	,339	3	,113	,543	,656
	Grup içi	6,653	32	,208		
	Toplam	6,992	35			
Kurum Kültürü	Gruplar arası	,913	3	,304	1,744	,178
	Grup içi	5,583	32	,174		
	Toplam	6,496	35			
Ürün ve Hizmetler	Gruplar arası	1,504	3	,501	2,177	,110
	Grup içi	7,369	32	,230		
	Toplam	8,873	35			
Toplumsal Sorumluluk	Gruplar arası	3,449	3	1,150	8,355	,000**
	Grup içi	4,404	32	,138		
	Toplam	7,853	35			

Tablo 38’de görüldüğü gibi, toplumsal sorumluluk boyutunda anlamlı fark görülmektedir. Scheffe değerinde, bu farkın kaynağı 30-39 yaş grubunun 40-49 ile 50 ve daha büyük yaş grubundan daha olumlu algı içinde olması olarak görünmektedir.

Meslek kuruluşu yöneticisi, basın mensubu ve kamu kurumu çalışanları ayrı ayrı tek yönlü varyans analizi yapmak için yeterli sayıda grup ve katılımcıya sahip değildir. Araştırmanın yorumlarına katkı sağlayabileceği düşüncesiyle, bu alt gruplarda ortalamalara bakılmıştır.

Tüm grupların yaş değişkeninin tüm kategorilerinde 3,41'in üstünde ortalamayla katılım yönünde görüş bildirdikleri görülmektedir. Araştırmada sekiz meslek kuruluşu yöneticisi yer almıştır. Bunların verdikleri yanıtların yaş değişkenine göre ortalaması 3,52 ve standart sapması 0,18'dir. Meslek kuruluşu yöneticilerinin beşi 40-49 yaş grubunda, üç tanesi 50 ve daha büyük yaş grubundadır. 40-49 yaş grubundakilerin ortalaması 3,42 ve standart sapması 0,13; 50 ve daha büyük yaş grubundakilerin ortalaması ise 3,68 ve standart sapması 0,12'dir.

Araştırmaya beş basın mensubu katılmıştır. Bu kişilerin görüşlerinin yaş değişkenine göre genel ortalaması 3,65 ve standart sapması 0,15'tir. Basın mensuplarının üçü 30-39, diğer ikisi 50 ve daha büyük yaş grubunda yer almaktadır. 30-39 yaş grubundaki basın mensuplarının görüşlerinin ortalaması 3,62 ve standart sapması 0,14; 50 ve daha büyük yaş grubundakilerin ortalaması 3,70 ve standart sapması 0,20'dir.

Katılımcıların 35 tanesi kamu kurumu çalışanıdır. Bu kişilerin yaş değişkenine göre görüşlerinin genel ortalaması 3,53 ve standart sapma 0,45'tir. Kamu kurumu çalışanlarının en kalabalık grubu on yedi kişi ile 40-49 yaş grubudur, bu gruptakilerin görüşlerinin ortalaması 3,56 ve standart sapması 0,40'tır. On kişinin bulunduğu 30-39 yaş grubundakilerin ortalamaları 3,41 ve standart sapması 0,64; altı kişiden oluşan 29 ve daha küçük yaş grubunda ortalama 3,58 ve standart sapma 0,28; iki kişiden oluşan 50 yaş ve daha büyük grubunun ortalaması 3,78, standart sapması ise ,027'dir.

4.2.8. Katılımcıların Eğitim Değişkenine Göre Görüşleri

Tablo 39'da katılımcıların görüşlerinin eğitim değişkenine göre genel ortalamaları verilmiştir.

Tablo 39. Katılımcıların Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Genel Ortalamaları

Eğitim Durumu	M	n	SS
Lise ve altı	3,51	289	0,48
Önlisans	3,47	38	0,42
Lisans	3,42	680	0,43
Lisansüstü	3,45	247	0,40
Toplam	3,45	1254	0,44

Tablo 39'daki ortalamalar incelendiğinde, her grup olumlu algıya sahip olmakla birlikte, gruplar içerisinde en düşük ortalama lisans, sonrasında lisansüstü gruplarındadır. Katılımcıların görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığına bakmak için varyans analizi yapılmış ve Tablo 40'ta gösterilmiştir.

Tablo 40. Katılımcıların Ölçek Boyutları ile İlgili Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi)

	Kaynak	KT	sd	KO	F	p
Yönetim ve Liderlik	Gruplar arası	,201	3	,067	,242	,867
	Grup içi	346,894	1250	,278		
	Toplam	347,095	1253			
Çalışanlar	Gruplar arası	3,833	3	1,278	4,432	,004*
	Grup içi	360,315	1250	,288		
	Toplam	364,148	1253			
İşyeri Ortamı	Gruplar arası	2,636	3	,879	2,554	,054
	Grup içi	429,686	1249	,344		
	Toplam	432,321	1252			
Kurum Kültürü	Gruplar arası	3,557	3	1,186	4,958	,002*
	Grup içi	298,907	1250	,239		
	Toplam	302,464	1253			
Ürün ve Hizmetler	Gruplar arası	4,988	3	1,663	4,486	,004*
	Grup içi	462,913	1249	,371		
	Toplam	467,902	1252			
Toplumsal Sorumluluk	Gruplar arası	1,387	3	,462	1,426	,233
	Grup içi	405,256	1250	,324		
	Toplam	406,643	1253			
Genel	Gruplar arası	1,792	3	,597	3,052	,028*
	Grup içi	244,674	1250	,196		
	Toplam	246,466	1253			

Tablo 40'ta sunulan varyans analizine göre, katılımcıların eğitim durumuna göre ölçek boyutları ile ilgili görüşleri arasında çalışanlar, kurum kültürü ve ürün ve hizmetler boyutlarında ($p < .05$ olmak üzere) anlamlı fark bulunmuştur. Ürün ve hizmetler boyutu için Tamhane değerine, diğerleri için Scheffe değerine bakılmıştır. Her üç boyutta da lise ve altı grubu ve lisans grubu arasında farklılık olduğu görülmüştür. Lise ve altı

grubu en yüksek ortalamayla Anadolu Üniversitesi'nin itibarını oldukça olumlu görmektedir. Lisans grubu ise ortalaması eşik değerin üzerinde olmakla birlikte daha düşük itibar görüşüne sahiptir.

4.2.9. İç Paydaşların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Görüşleri

İç paydaşların görüşlerinin eğitim değişkenine göre genel ortalamaları Tablo 41'de görülmektedir.

Tablo 41. İç Paydaşların Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Genel Ortalamaları

Eğitim Durumu	M	n	SS
Lise ve altı	3,50	253	0,48
Önlisans	3,56	29	0,40
Lisans	3,41	635	0,44
Lisansüstü	3,43	232	0,40
Toplam	3,44	1149	0,44

Tablo 41'de gösterilen ortalamalar incelendiğinde, iç paydaşların eğitim durumu değişkenine göre, olumlu bir itibar algısı içerisinde olduğu görülmektedir. Her grup olumlu algıya sahiptir ve en düşük ortalama lisans grubundadır. Sonrasında aşağıda Tablo 42'de yapılan varyans analizi gösterilmiştir. Buna göre, çalışanlar boyutu, kurum kültürü ile ürün ve hizmetler boyutlarında anlamlı fark bulunmuştur. Ürün ve hizmetler boyutu Tamhane değerine göre, diğer iki boyut Scheffe değerlerine göre incelenmiş ve lise ve altı grubu ile lisans grubu arasında fark olduğu görülmüştür. Bu boyutlarda, lise ve altı grubundaki iç paydaşların ortalamasına bakıldığında (M=3,50) lisans grubunununkinden (M=3,41) daha yüksek olduğu ve kurum hakkında daha olumlu görüş belirttikleri görülmektedir.

Tablo 42. İç Paydaşların Ölçek Boyutları ile İlgili Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi)

	Kaynak	KT	sd	KO	F	p
Yönetim ve Liderlik	Gruplar arası	,501	3	,167	,601	,615
	Grup içi	318,457	1145	,278		
	Toplam	318,958	1148			

Çalışanlar	Gruplar arası	3,380	3	1,127	3,837	,009**
	Grup içi	336,214	1145	,294		
	Toplam	339,594	1148			
İşyeri Ortamı	Gruplar arası	2,383	3	,794	2,264	,079
	Grup içi	401,394	1144	,351		
	Toplam	403,777	1147			
Kurum Kültürü	Gruplar arası	4,233	3	1,411	5,863	,001**
	Grup içi	275,546	1145	,241		
	Toplam	279,779	1148			
Ürün ve Hizmetler	Gruplar arası	5,433	3	1,811	4,839	,002**
	Grup içi	428,118	1144	,374		
	Toplam	433,551	1147			
Toplumsal Sorumluluk	Gruplar arası	2,028	3	,676	2,089	,100
	Grup içi	370,629	1145	,324		
	Toplam	372,657	1148			

4.2.10. Dış Paydaşların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Görüşleri

Tablo 43'te dış paydaşların görüşlerinin eğitim durumu değişkenine göre genel ortalamaları görülmektedir.

Tablo 43. Dış Paydaşların Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Genel Ortalamaları

Eğitim Durumu	M	n	SS
Lise ve altı	3,63	36	0,47
Önlisans	3,20	9	0,39
Lisans	3,56	45	0,33
Lisansüstü	3,70	15	0,35
Toplam	3,57	105	0,40

Tablo 43'teki ortalamalar incelendiğinde, önlisans grubunun eğitim durumu değişkenine göre, “Katılıyorum” görüşü belirtmediği görülmektedir. Diğer gruplarda ise ortalamalar olumlu algılama olduğunu göstermektedir. Gruplar arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını anlamak için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır ve Tablo 44'te gösterilmiştir.

Tablo 44. Dış Paydaşların Ölçek Boyutları ile İlgili Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi)

	Kaynak	KT	sd	KO	F	p
Yönetim ve Liderlik	Gruplar arası	2,726	3	,909	4,029	,009**
	Grup içi	22,774	101	,225		
	Toplam	25,499	104			
Çalışanlar	Gruplar arası	,970	3	,323	1,568	,202
	Grup içi	20,835	101	,206		
	Toplam	21,805	104			
İşyeri Ortamı	Gruplar arası	1,450	3	,483	2,181	,095
	Grup içi	22,382	101	,222		
	Toplam	23,832	104			
Kurum Kültürü	Gruplar arası	1,523	3	,508	2,642	,053
	Grup içi	19,409	101	,192		
	Toplam	20,932	104			
Ürün ve Hizmetler	Gruplar arası	1,886	3	,629	2,012	,117
	Grup içi	31,557	101	,312		
	Toplam	33,443	104			
Toplumsal Sorumluluk	Gruplar arası	1,950	3	,650	2,053	,111
	Grup içi	31,977	101	,317		
	Toplam	33,927	104			

Tablo 44'e göre, yönetim ve liderlik boyutunda anlamlı fark bulunmuştur. Scheffe değerine göre, önlisans grubu ile lise ve altı grubu ve bir de lisansüstü grubu arasında anlamlı fark vardır. Önlisans grubundaki dış katılımcılar yönetim ve liderlik boyutunda katılım yönünde görüş bildirmezken lisans ve lisansüstü grupları yüksek ortalama ile oldukça olumlu görüş bildirmişlerdir.

4.2.11. İç ve Dış Paydaşların Alt Gruplarının Eğitim Değişkenine Göre Görüşleri

4.2.11.1. İdari Personelin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Görüşleri

İdari personelin görüşlerinin eğitim durumu değişkenine göre genel ortalamaları Tablo 45'te görülmektedir.

Tablo 45. İdari Personelin Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Genel Ortalamaları

Eğitim Durumu	M	n	SS
Lise ve altı	3,46	44	0,44
Önlisans	3,48	14	0,30
Lisans	3,34	42	0,39
Lisansüstü	3,17	5	0,39
Toplam	3,40	105	0,40

Tablo 45'te belirtildiği gibi, önlisans ve lise ve altı gruplarındaki idari personel haricinde diğer grupların tümü katılıyorum seçeneğinin altında kalmışlardır. Eğitim değişkenine göre idari personelin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını görmek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve Tablo 46'da gösterilmiştir.

Tablo 46. İdari Personelin Ölçek Boyutları ile İlgili Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi)

	Kaynak	KT	sd	KO	F	p
Çalışanlar	Gruplar arası	2,198	3	,733	2,895	,039*
	Grup içi	25,559	101	,253		
	Toplam	27,757	104			

Tablo 46'da sunulmuş olan analiz sonucunda, $p < .05$ için idari personelin eğitim değişkenine göre ölçek boyutları ile ilgili görüşleri arasında sadece çalışanlar boyutunda anlamlı fark bulunmuştur. Scheffe değerine göre, bu farkın hangi gruplardan kaynaklandığı açıkça ortaya çıkmamıştır. Ortalamalar da dikkate alındığında, anlamlı farkın, çalışanlar boyutunda lise ve altı grubu ile önlisans grubunun itibarı olumlu

olarak değerlendirirken lisans ve lisansüstü gruplarının itibarı olumsuz olarak değerlendirmesiyle ilgili olduğu düşünülebilir.

4.2.11.2. İşçi Personelin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Görüşleri

Tablo 47’de işçi personelin görüşlerinin eğitim durumu değişkenine göre genel ortalamaları görülmektedir.

Tablo 47. İşçi Personelin Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Genel Ortalamaları

Eğitim Durumu	M	n	SS
Lise ve altı	3,51	209	0,49
Önlisans	3,63	15	0,47
Lisans	3,59	29	0,45
Lisansüstü	3,15	4	0,33
Toplam	3,52	257	0,48

Tablo 47’ye göre, ortalamalar incelendiğinde, en yüksek ortalamaya önlisans grubunun, en düşük ortalamaya ise lisansüstü grubunun sahip olduğu görülmektedir. İşçi personel eğitim değişkenine göre genelde olumlu görüş belirtmiştir. Lisansüstü grubu ise katılım yönünde görüş bildirmeyen tek grup olarak görünmektedir. İşçi personelin ölçek boyutları ile ilgili görüşlerinin eğitim durumu değişkenine göre ortalamalarının fark sınaması aşağıda Tablo 48’de yer almaktadır.

Tablo 48. İşçi Personelin Ölçek Boyutları ile İlgili Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi)

	Kaynak	KT	sd	KO	F	p
Kurum Kültürü	Gruplar arası	2,324	3	,775	3,140	,026*
	Grup içi	62,425	253	,247		
	Toplam	64,749	256			

Tablo 48’de verildiği gibi, gruptaki katılımcıların görüşleri arasında kurum kültürü boyutunda anlamlı fark bulunmuştur. Levene tablosunda eşteş varyans şartını sağladığı dikkate alınarak Scheffe değerine bakılmıştır. Scheffe değerine göre, bu farkın hangi

gruplardan kaynaklandığı açıkça ortaya çıkmamıştır. Ortalamalar ve katılımcı sayısı dikkate alındığında, işçi personelin lisansüstü grubunun kurum kültürü boyunda katılım yönünde görüş belirtmemesinin farklılığı yarattığı düşünülebilir.

Bir diğer iç paydaş grubu olan öğrenciler için yapılan varyans analizinde anlamlı fark bulunamamıştır; bu sebeple tablo ile burada yer verilmemiştir.

4.2.11.3. Esnaf, Tüccar ya da Sanayicinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Görüşleri

Esnaf, tüccar ya da sanayicinin görüşlerinin eğitim durumu değişkenine göre genel ortalamaları aşağıda Tablo 49’da görülmektedir.

Tablo 49. Esnaf, Tüccar ya da Sanayicinin Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Genel Ortalamaları

Eğitim Durumu	M	n	SS
Lise ve altı	3,66	13	0,39
Önlisans	3,38	2	0,38
Lisans	3,67	19	0,28
Lisansüstü	3,88	2	0,25
Toplam	3,66	36	0,32

Tablo 49’a göre, ortalamalar incelendiğinde, önlisans grubu dışındaki tüm esnaf, tüccar ya da sanayicinin eğitim durumu değişkenine göre, ölçeğin “Katılıyorum” tarafında yer aldıkları görülmektedir. Esnaf, tüccar ya da sanayicinin ölçek boyutları ile ilgili görüşlerinin eğitim durumu göre ortalamalarının fark sınaması yapılmış ve görüşler arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

4.2.11.4. Esnaf/Tüccar/Sanayici Dışındaki Dış Paydaş Alt Gruplarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Görüşleri

Meslek kuruluşu yöneticisi, basın mensubu, sivil toplum örgütü temsilcisi ve kamu kurumu çalışanları ayrı ayrı tek yönlü varyans analizi yapmak için yeterli sayıda katılımcıya sahip değildir. Bu alt gruplarda eğitim değişkenine göre, ortalamalara bakılmış ve sonuçlar Tablo 50’de verilmiştir.

Tablo 50. Esnaf/Tüccar/Sanayici Dışındaki Dış Paydaş Alt Gruplarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Görüşleri

Eğitim Durumu	Meslek Kuruluşu Yöneticisi			Sivil Toplum Örg. Temsilcisi			Basın Mensubu			Kamu Kurumu Çalışanı		
	n	M	SS	n	M	SS	n	M	SS	n	M	SS
Lise ve altı	4	3,50	0,16	12	3,63	0,57	2	3,66	0,26	5	3,61	0,72
Önlisans	-	-	-	2	2,79	0,49	-	-	-	5	3,29	0,41
Lisans	3	3,54	0,27	5	3,30	,31	2	3,69	0,10	16	3,52	0,39
Lisansüstü	1	3,53	.	2	3,87	0,33	1	3,56	.	9	3,66	0,42
Toplam	8	3,52	0,18	21	3,50	0,53	5	3,65	0,15	35	3,53	0,45

Tablo 50'ye göre, genel ortalamalara bakıldığında, sivil toplum örgütü temsilcilerinin lisans ve önlisans gruplarında ve kamu kurumu çalışanlarının önlisans grubunda eşik değer olan 3,41'in altındaki değerler ile katılım tarafında yer almadıkları görülmektedir. Diğer gruplar ölçeğin katılım tarafında yer almışlardır.

4.2.12. Katılımcıların Üniversiteyle İlişkilerinin Süresine Göre Görüşleri

Katılımcıların görüşlerinin üniversiteyle ilişkilerinin süresine göre genel ortalamaları Tablo 51'de görülmektedir.

Tablo 51. Tüm Katılımcıların Üniversiteyle İlişkilerinin Süresine Göre Genel Ortalamaları

Süre	M	n	SS
5 yıl ve daha az	3,45	726	0,43
6-10 yıl	3,48	200	0,43
11-15 yıl	3,51	107	0,43
16-20 yıl	3,44	92	0,43
21 yıl ve daha çok	3,35	98	0,50
Toplam	3,45	1223	0,44

Tablo 51’de belirtildiği üzere, 21 yıl ve daha çok grubundaki katılımcılar haricinde diğer grupların tümü katılıyorum seçeneğinde yer almıştır. Ortalama değerlerinin birbirlerine yakın olduğu da görülmektedir. Ölçek boyutları ile ilgili katılımcı görüşlerinin süre değişkenine göre ortalamalarının fark sınaması ise Tablo 52’de yer almaktadır.

Tablo 52. Tüm Katılımcıların Ölçek Boyutları ile İlgili Görüşlerinin Süre Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi)

	Kaynak	KT	sd	KO	F	p
Yönetim ve Liderlik	Gruplar arası	5,626	4	1,406	5,115	,000*
	Grup içi	334,917	1218	,275		
	Toplam	340,542	1222			
Çalışanlar	Gruplar arası	1,407	4	,352	1,198	,310
	Grup içi	357,786	1218	,294		
	Toplam	359,193	1222			
İşyeri Ortamı	Gruplar arası	,487	4	,122	,350	,844
	Grup içi	423,784	1217	,348		
	Toplam	424,271	1221			
Kurum Kültürü	Gruplar arası	1,947	4	,487	2,017	,090
	Grup içi	293,981	1218	,241		
	Toplam	295,928	1222			
Ürün ve Hizmetler	Gruplar arası	3,579	4	,895	2,369	,051
	Grup içi	459,618	1217	,378		
	Toplam	463,197	1221			
Toplumsal Sorumluluk	Gruplar arası	3,980	4	,995	3,098	,015*
	Grup içi	391,186	1218	,321		
	Toplam	395,167	1222			
Genel	Gruplar arası	1,460	4	,365	1,851	,117
	Grup içi	240,227	1218	,197		
	Toplam	241,688	1222			

Tablo 52’ye göre, yönetim ve liderlik ile toplumsal sorumluluk boyutlarında anlamlı fark bulunmuştur. Levene tablosuna göre, yönetim ve liderlik boyutu için Tamhane değeri, toplumsal sorumluluk boyutu için Scheffe değeri kullanılmıştır. Yönetim ve

liderlik boyutunda 21 yıl ve daha çok grubu ile 5 yıl ve daha az ve 6-10 yıl grupları arasında anlamlı fark bulunmuştur. Toplumsal sorumluluk boyutunda ise, 21 yıl ve daha çok grubu ile 6-10 yıl grubu arasında anlamlı fark vardır. 21 yıl ve daha çok grubundaki katılımcıların olumlu görüş belirtmedikleri görülmektedir.

4.2.13. İç Paydaşların Üniversiteyle İlişkilerinin Süresine Göre Görüşleri

İç paydaşların üniversiteyle ilişkilerinin süresine göre görüşlerinin genel ortalamaları Tablo 53’te görülmektedir.

Tablo 53. İç Paydaşların Üniversiteyle İlişkilerinin Süresine Göre Genel Ortalamaları

Süre	M	n	SS
5 yıl ve daha az	3,44	685	0,43
6-10 yıl	3,47	178	0,44
11-15 yıl	3,50	106	0,43
16-20 yıl	3,42	88	0,43
21 yıl ve daha çok	3,33	89	0,50
Toplam	3,44	1146	0,44

Tablo 53’e göre, iç paydaşların ortalamalarında, 21 yıl ve daha çok grubundakilerin ortalamaları haricindeki tüm grupların ortalamaları eşik değerin (3,41) üzerindedir ve birbirlerine yakındır. İç paydaşlar süre değişkenine göre “Katılıyorum” yönünde bir değerlendirme içerisindedirler. Sonrasında gruplar arasında anlamlı fark olup olmadığını görmek için tek yönlü varyans analizi yapılmış ve Tablo 54’te gösterilmiştir.

Tablo 54. İç Paydaşların Ölçek Boyutları ile İlgili Görüşlerinin Süre Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi)

	Kaynak	KT	sd	KO	F	p
Yönetim ve Liderlik	Gruplar arası	6,293	4	1,573	5,746	,000*
	Grup içi	312,383	1141	,274		
	Toplam	318,676	1145			
Ürün ve Hizmetler	Gruplar arası	3,608	4	,902	2,396	,049*
	Grup içi	429,127	1140	,376		
	Toplam	432,735	1144			

Toplumsal Sorumluluk	Gruplar arası	4,270	4	1,068	3,317	,010*
	Grup içi	367,201	1141	,322		
	Toplam	371,471	1145			

Tablo 54'teki varyans analizi sonucunda görüldüğü gibi, yönetim ve liderlik, ürün ve hizmetler ve toplumsal sorumluluk boyutlarında anlamlı fark bulunmuş, iç paydaşların tüm katılımcıların büyük bölümünü oluşturması sebebiyle bu grupta, tüm katılımcıların üniversiteyle ilgili görüşlerine benzer sonuçlar elde edilmiştir. Levene tablosuna göre, yönetim ve liderlik boyutunda Tamhane, diğer iki boyutta Scheffe değerlerine bakılmıştır. Yönetim ve liderlik boyutunda 21 yıl ve daha çok grubunun, 5 yıl ve daha az ve 6-10 yıl grubu ile arasında anlamlı fark vardır. Ürün ve hizmetler boyutunda anlamlı farkın hangi gruplardan kaynaklandığı bu ölçümle tespit edilememiştir. Toplumsal sorumluluk boyutunda ise yine 21 yıl ve daha çok grubu ile 6-10 yıl grubu arasında anlamlı fark vardır. 5 yıl ve daha az ile 6-10 yıl grupları katılım yönünde görüş belirtmiş, 21 yıl ve daha çok grubu ise katılım yönünde görüş belirtmemiştir.

4.2.14. Dış Paydaşların Üniversiteyle İlişkilerinin Süresine Göre Görüşleri

Dış paydaşların üniversiteyle ilişkilerinin süresine göre genel ortalamaları Tablo 55'te verilmiştir.

Tablo 55. Dış Paydaşların Üniversiteyle İlişkilerinin Süresine Göre Genel Ortalamaları

Süre	M	n	SS
5 yıl ve daha az	3,64	41	0,42
6-10 yıl	3,51	22	0,36
11-15 yıl	4,10	1	.
16-20 yıl	3,84	4	0,25
21 yıl ve daha çok	3,57	9	0,47
Toplam	3,61	77	0,40

Tablo 55'te görüldüğü gibi, dış paydaşların süre değişkenine göre görüşleri oldukça olumlu olmuştur. Gruplar arasında ölçek boyutları itibariyle anlamlı fark olup olmadığına bakmak için ise varyans analizi yapılmış ve anlamlı fark bulunmadığı saptanmıştır.

4.2.15. İç ve Dış Paydaşların Alt Gruplarının Süre Değişkenine Göre Görüşleri

4.2.15.1. Akademik Personelin Süre Değişkenine Göre Görüşleri

Akademik personelin görüşlerinin süre değişkenine göre genel ortalamaları Tablo 56’da görülmektedir.

Tablo 56. Akademik Personelin Görüşlerinin Süre Değişkenine Göre Genel Ortalamaları

Süre	M	n	SS
5 yıl ve daha az	3,51	43	0,39
6-10 yıl	3,44	43	0,39
11-15 yıl	3,45	46	0,45
16-20 yıl	3,38	28	0,35
21 yıl ve daha çok	3,41	42	0,38
Toplam	3,44	202	0,39

Tablo 56’ya göre, 16-20 yıl grubunda akademisyenlerin genel ortalaması eşik değerin biraz altındadır. Akademik personelin süre değişkenine göre görüşlerinin genelde olumlu olduğu; ancak 5 yıl ve daha az grubu hariç olumlu görüş bildiren diğer üç grubun ortalamalarının eşik değer olan 3.41’in sadece biraz üzerinde yer aldığı ve değerlerinin birbirlerine yakın olduğu görülmektedir.

Genel olarak akademik personelin görüşlerinin ortalamaları birbirine yakın olduğundan yapılan varyans analizinde de anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Dört gruptaki ortalamalar eşik değerin üstünde yer almasına karşın aradaki fark istatistiksel olarak bir anlamlılık taşımamaktadır.

4.2.15.2. İdari Personelin Süre Değişkenine Göre Görüşleri

İdari personelin görüşlerinin süre değişkenine göre genel ortalamaları Tablo 57’de görülmektedir.

Tablo 57. İdari Personelin Görüşlerinin Süre Değişkenine Göre Genel Ortalamaları

Süre	M	n	SS
5 yıl ve daha az	3,60	8	0,49
6-10 yıl	3,45	13	0,25
11-15 yıl	3,40	21	0,36
16-20 yıl	3,38	42	0,40
21 yıl ve daha çok	3,33	21	0,49
Toplam	3,40	105	0,40

Tablo 57’ye göre, gruptaki katılımcıların boyutlar temelindeki görüşlerinde 5 yıl ve daha az grubu ile 6-10 yıl grubunun ortalamalara bakıldığında, katılım yönünde görüş bildirdikleri görülmektedir. 5 yıl ve daha az grubu en yüksek değere sahip olmakla birlikte idari personelin içinde en düşük sayıda katılımcıyı kapsamaktadır. Diğer gruplar ortalamalar itibariyle katılım yönünde görüş belirtmemişlerdir.

İdari personelin ölçek boyutları ile ilgili görüşlerinde süre değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığına bakmak için varyans analizi yapılmış ve görüşler arasında anlamlı fark olmadığı görülmüştür.

4.2.15.3. İşçi Personelin Süre Değişkenine Göre Görüşleri

İşçi personelin üniversiteyle ilişki süresine göre görüşleri Tablo 58’de verilmiştir.

Tablo 58. İşçi Personelin Görüşlerinin Süre Değişkenine Göre Genel Ortalamaları

Süre	M	n	SS
5 yıl ve daha az	3,56	97	0,39
6-10 yıl	3,51	76	0,50
11-15 yıl	3,64	37	0,43
16-20 yıl	3,59	18	0,57
21 yıl ve daha çok	3,21	26	0,65
Toplam	3,52	254	0,48

Tablo 58’e göre ortalamalar incelendiğinde, işçi personelin süre değişkenine göre, olumlu bir itibar algılaması içerisinde olduğu görülmektedir. Olumlu görüş belirten grupların genel ortalamalarının birbirine yakın olduğu, en yüksek değer 11-15 yıl grubunda olduğu görülmektedir. Sadece 21 yıl ve daha çok grubundaki işçi personel

ölçeğin “Katılıyorum” tarafında yer alamamıştır. Gruplar arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için varyans analizi yapılmış ve Tablo 59’da gösterilmiştir.

Tablo 59. İşçi Personelin Ölçek Boyutları ile İlgili Görüşlerinin Süre Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi)

	Kaynak	KT	sd	KO	F	p
Yönetim ve Liderlik	Gruplar arası	4,754	4	1,189	3,492	,009*
	Grup içi	84,750	249	,340		
	Toplam	89,504	253			
Çalışanlar	Gruplar arası	3,748	4	,937	2,632	,035*
	Grup içi	88,661	249	,356		
	Toplam	92,409	253			
İşyeri Ortamı	Gruplar arası	3,789	4	,947	2,404	,050
	Grup içi	98,102	249	,394		
	Toplam	101,891	253			
Kurum Kültürü	Gruplar arası	1,248	4	,312	1,241	,294
	Grup içi	62,597	249	,251		
	Toplam	63,845	253			
Ürün ve Hizmetler	Gruplar arası	3,574	4	,894	2,073	,085
	Grup içi	106,898	248	,431		
	Toplam	110,472	252			
Toplumsal Sorumluluk	Gruplar arası	4,969	4	1,242	3,488	,009*
	Grup içi	88,676	249	,356		
	Toplam	93,645	253			

Tablo 59’a göre, yönetim ve liderlik, çalışanlar ve toplumsal sorumluluk boyutlarında anlamlı fark bulunmuştur. Scheffe değerine bakıldığında, toplumsal sorumluluk boyutunda 21 yıl ve daha çok süre grubu ile 11-15 yıl grubunda anlamlı fark olduğu görülmüştür. 21 yıl ve daha çok grubundaki işçi personel ortalamalar itibariyle katılım yönünde görüş belirtememiştir.

4.2.15.4. Öğrencilerin Süre Değişkenine Göre Görüşleri

Tablo 60'ta öğrencilerin görüşlerinin süre değişkenine göre genel ortalamaları görülmektedir.

Tablo 60. Öğrencilerin Görüşlerinin Süre Değişkenine Göre Genel Ortalamaları

Süre	M	n	SS
5 yıl ve daha az	3,41	537	0,44
6-10 yıl	3,46	46	0,44
11-15 yıl	3,47	2	0,14
Toplam	3,41	585	0,44

Tablo 60 incelendiğinde, 5 yıl ve daha az grubunun ve grupların genel ortalamalarının eşik değer olan 3,41 oluşu, diğer grup ortalamalarının da bu değerin sadece biraz üzerinde oluşu dikkat çekmektedir. Öğrencilerin üniversite ile ilişki süresine göre ölçek boyutlarıyla ilgili görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığının incelenmesi için varyans analizi yapılmış ve anlamlı fark bulunamamıştır.

4.2.15.5. Esnaf, Tüccar ya da Sanayicinin Süre Değişkenine Göre Görüşleri

Esnaf, tüccar ya da sanayicinin süre değişkenine göre katılımcı sayısı az olmakla birlikte, Tablo 61'de görüldüğü gibi, grupların genel ortalamalarına göre, 21 yıl ve daha çok grubunun iç paydaşların süre değişkenine göre görüşleri ile benzerlik göstermesi dikkat çekicidir. Her ikisinin ortalaması eşik değerin altındadır.

Tablo 61. Esnaf, Tüccar ya da Sanayicinin Süre Değişkenine Göre Genel Ortalamaları

Süre	M	n	SS
5 yıl ve daha az	3,84	9	0,16
6-10 yıl	3,63	5	0,41
21 yıl ve daha çok	3,22	3	0,48
Toplam	3,67	17	0,37

Sonrasında gruptaki katılımcıların görüşleri arasında süre değişkenine göre fark olup olmadığına bakmak amacıyla yapılan varyans analizi sonucu Tablo 62'de verilmiştir.

Tablo 62. Esnaf, Tüccar ya da Sanayicinin Ölçek Boyutları ile İlgili Görüşlerinin Süre Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi)

	Kaynak	KT	sd	KO	F	p
Yönetim ve Liderlik	Gruplar arası	1,279	2	,640	10,503	,002**
	Grup içi	,852	14	,061		
	Toplam	2,132	16			
Çalışanlar	Gruplar arası	,389	2	,194	,725	,501
	Grup içi	3,750	14	,268		
	Toplam	4,139	16			
İşyeri Ortamı	Gruplar arası	,268	2	,134	,762	,485
	Grup içi	2,461	14	,176		
	Toplam	2,729	16			
Kurum Kültürü	Gruplar arası	,605	2	,303	1,950	,179
	Grup içi	2,172	14	,155		
	Toplam	2,778	16			
Ürün ve Hizmetler	Gruplar arası	1,735	2	,868	2,251	,142
	Grup içi	5,395	14	,385		
	Toplam	7,130	16			
Toplumsal Sorumluluk	Gruplar arası	2,589	2	1,295	6,837	,008**
	Grup içi	2,651	14	,189		
	Toplam	5,240	16			

Tablo 62'ye göre, esnaf, tüccar ve sanayicinin süre değişkenine göre grupları arasında, yönetim ve liderlik ve toplumsal sorumluluk boyutlarında anlamlı fark bulunmuştur. Scheffe değeri, yönetim ve liderlik boyutunda 5 yıl ve daha az grubu ile 21 yıl ve daha çok grupları arasında fark olduğunu göstermektedir. 21 yıl ve daha çok grubu katılım yönünde görüş belirtmezken 5 yıl ve daha az grubu katılım yönünde görüş belirtmektedir.

4.2.15.6. Esnaf/Tüccar/Sanayici Dışındaki Dış Paydaş Alt Gruplarının Süre Değişkenine Göre Görüşleri

Meslek kuruluşu yöneticisi, sivil toplum örgütü temsilcisi, basın mensubu ve kamu kurumu çalışanları ayrı ayrı tek yönlü varyans analizi yapmak için yeterli sayıda

katılımcıya sahip değildir. Araştırmanın yorumlarına katkı sağlayabileceği düşüncesiyle, bu alt gruplarda ortalamalara ve ANOVA sonucunda grup içinde anlamlı farklılık olup olmadığına bakılmıştır; anlamlı fark bulunamamıştır. Bu grupların görüşlerinin genel ortalamaları Tablo 63'te verilmiştir.

Tablo 63. Esnaf/Tüccar/Sanayici Dışındaki Dış Paydaş Alt Gruplarının Süre Değişkenine Göre Görüşlerinin Genel Ortalamaları

Süre	Meslek Kuruluşu Yöneticisi			Basın Mensubu			Kamu Kurumu Çalışanı		
	n	M	SS	n	M	SS	n	M	SS
5 yıl ve daha az	3	3,63	0,21	-	-	-	17	3,53	0,46
6-10 yıl	3	3,47	0,06	3	3,62	0,14	10	3,40	0,42
16-20 yıl	1	3,62	.	-	-	-	2	4,06	0,11
21 yıl ve daha çok	1	3,23	.	2	3,70	0,20	3	3,94	0,43
Toplam	8	.	.	5	3,65	0,15	32	3,56	0,46

Tablo 63'te, sadece kamu kurumu çalışanlarının 6-10 yıl süre grubundaki katılımcıların genel ortalamalarının eşik değer olan 3,41'in çok az altındaki değer (3,40) ile katılım tarafında yer alamadıkları görülmektedir. Diğer dış paydaş gruplarının alt gruplarının ise süre değişkenine göre görüşlerinin katılım yönünde olduğu belirlenmiştir. Sivil toplum örgütü temsilcileri grubunda süre değişkenine göre, 5 yıl ve daha az alt grubunda 5 katılımcı diğerlerinde sadece birer katılımcı olduğu görülmekle birlikte, bu gruplarda da yine katılım yönünde görüş bildirilmiştir.

4.2.16. Katılımcıların İlişkilerin Niteliği Değişkenine Göre Görüşleri

Katılımcıların Anadolu Üniversitesi ile ilişkilerinin niteliği değişkenine göre genel ortalamaları Tablo 64'te görülmektedir.

Tablo 64. Tüm Katılımcı Görüşlerinin İlişkilerin Niteliği Değişkenine Göre Genel Ortalamaları

İlişki Niteliği	M	n	SS
Üniversite çalışanı	3,47	564	0,44
Öğrenci	3,41	585	0,44
Üniversite dışı katılımcı	3,57	105	0,40
Toplam	3,45	1254	0,44

Tablo 64'e göre, üniversite çalışanı grubu akademik, idari ve işçi personeli kapsamaktadır. İlişki niteliğine göre katılımcıların görüşlerinin olumlu yönde olduğu görülmektedir. Öğrencilerin olumlu görüşe sahip olmalarına rağmen, tam eşik değerde olan ortalamaları (M=3.41) sebebiyle kurumun itibarı konusunda çok olumlu bir görüş belirtmedikleri ve kritik sayılabilecek bir algıya sahip oldukları söylenebilir.

Katılımcıların ilişki niteliği değişkenine göre ölçek boyutları ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığının incelenmesi için varyans analizi yapılmış ve Tablo 65'te gösterilmiştir. Buna göre, bu değişkene göre katılımcıların görüşleri arasında toplumsal sorumluluk boyutu dışındaki tüm boyutlarda anlamlı fark bulunmuştur.

Anlamlı farkın hangi gruplardan kaynaklandığını öğrenmek için Levene tablosuna göre, $p < .01$ olduğu yönetim ve liderlik ile çalışanlar boyutlarında Tamhane, diğerlerinde Scheffe değerlerine bakılmıştır.

Tablo 65. Katılımcıların Ölçek Boyutları ile İlgili Görüşlerinin İlişki Niteliği Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi)

	Kaynak	KT	sd	KO	F	p
Yönetim ve Liderlik	Gruplar arası	4,151	2	2,075	7,571	,001**
	Grup içi	342,944	1251	,274		
	Toplam	347,095	1253			
Çalışanlar	Gruplar arası	4,123	2	2,061	7,163	,001**
	Grup içi	360,025	1251	,288		
	Toplam	364,148	1253			
İşyeri Ortamı	Gruplar arası	7,069	2	3,534	10,389	,000**
	Grup içi	425,253	1250	,340		
	Toplam	432,321	1252			

Kurum Kültürü	Gruplar arası	4,983	2	2,491	10,477	,000**
	Grup içi	297,481	1251	,238		
	Toplam	302,464	1253			
Ürün ve Hizmetler	Gruplar arası	5,663	2	2,832	7,658	,000**
	Grup içi	462,238	1250	,370		
	Toplam	467,902	1252			
Toplumsal Sorumluluk	Gruplar arası	,425	2	,213	,655	,520
	Grup içi	406,217	1251	,325		
	Toplam	406,643	1253			
Genel	Gruplar arası	2,786	2	1,393	7,151	,001**
	Grup içi	243,681	1251	,195		
	Toplam	246,466	1253			

Yönetim ve liderlik ile çalışanlar boyutunda üniversite dışı katılımcı grubu diğerlerine göre en yüksek ortalama değere sahip olarak, kurumun bu boyutlardaki itibarını en olumlu gören grup olmuştur. Üniversite çalışanı grubu ve öğrenci grubundan daha yüksek itibar algısına sahiptirler. İşyeri ortamı boyutunda, üniversite çalışanı grubu öğrenciye göre, üniversite dışı katılımcılar hem üniversite çalışanı hem de öğrenciye göre daha olumlu görüş belirtmişlerdir. Kurum kültürü ve ürün ve hizmetler boyutlarında, üniversite dışı katılımcılar en olumlu görüşe sahip grup olmuştur. Üniversite çalışanı ve öğrenci grubu katılım yönünde görüş bildirmekle beraber öğrenci grubu kurumun itibarını daha az olumlu kabul etmektedir.

4.2.17. İç Paydaşların İlişkilerin Niteliği Değişkenine Göre Görüşleri

İç paydaşları oluşturan üniversite çalışanı ve öğrenci gruplarının görüşlerinin üniversite ile olan ilişkilerinin niteliğine göre genel ortalamaları Tablo 66’da görülmektedir.

Tablo 66. İç Paydaşların Görüşlerinin İlişkilerin Niteliği Değişkenine Göre Genel Ortalamaları

İlişki Niteliği	M	n	SS
Üniversite çalışanı	3,47	564	0,44
Öğrenci	3,41	585	0,44
Toplam	3,44	1149	0,44

Tablo 66’da üniversite çalışanı (M= 3,47) ve öğrenci (M=3,41) gruplarının olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir. Sonrasında aralarında anlamlı fark olup olmadığını görmek için varyans analizi yapılmış ve Tablo 67’de gösterilmiştir.

Tablo 67. İç Paydaşların Ölçek Boyutları ile İlgili Görüşlerinin İlişki Niteliği Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi)

	Kaynak	KT	sd	KO	F	p
Yönetim ve Liderlik	Gruplar arası	1,513	1	1,513	5,467	,020*
	Grup içi	317,445	1147	,277		
	Toplam	318,958	1148			
Çalışanlar	Gruplar arası	1,374	1	1,374	4,660	,031*
	Grup içi	338,220	1147	,295		
	Toplam	339,594	1148			
İşyeri Ortamı	Gruplar arası	2,357	1	2,357	6,728	,010*
	Grup içi	401,421	1146	,350		
	Toplam	403,777	1147			
Kurum Kültürü	Gruplar arası	3,229	1	3,229	13,393	,000*
	Grup içi	276,549	1147	,241		
	Toplam	279,779	1148			
Ürün ve Hizmetler	Gruplar arası	4,756	1	4,756	12,711	,000*
	Grup içi	428,795	1146	,374		
	Toplam	433,551	1147			
Toplumsal Sorumluluk	Gruplar arası	,366	1	,366	1,129	,288
	Grup içi	372,290	1147	,325		
	Toplam	372,657	1148			

İç paydaşların ilişki niteliğine göre boyutlar ile ilgili görüşlerinde Tablo 67’ye göre, toplumsal sorumluluk boyutu dışındaki tüm boyutlarda anlamlı fark bulunmuştur. Tüm katılımcıların ilişki niteliği ile ilgili görüşlerinde de aynı boyutlarda anlamlı fark bulunmuştur.

4.2.18. Üniversite Çalışanlarının İlişkilerin Niteliği Değişkenine Göre Görüşleri

Üniversite çalışanlarının görüşlerinin ilişki niteliği değişkenine göre genel ortalamaları aşağıda Tablo 68’de gösterilmiştir.

Tablo 68. Üniversite Çalışanlarının Görüşlerinin İlişkilerin Niteliği Değişkenine Göre Genel Ortalamaları

İlişki Niteliği	M	n	SS
Akademik Personel	3,44	202	0,39
İdari Personel	3,40	105	0,40
İşçi Personel	3,52	257	0,48
Toplam	3,47	564	0,44

Tablo 68’de üniversite ile ilişki niteliğine göre, idari personelin ortalamasının eşik değerin çok az da olsa altında kaldığı görülmektedir. Akademik ve işçi personel olumlu görüş bildirmişlerdir. Tablo 69’da ise üniversite çalışanlarının ölçek boyutları ile ilgili görüşlerinin ilişkilerin niteliği değişkenine göre ortalamalarının fark sınaması yer almaktadır.

Tablo 69. Üniversite Çalışanlarının Ölçek Boyutları ile İlgili Görüşlerinin İlişki Niteliği Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi)

	Kaynak	KT	sd	KO	F	p
Yönetim ve Liderlik	Gruplar arası	3,684	2	1,842	6,205	,002*
	Grup içi	166,545	561	,297		
	Toplam	170,230	563			
Kurum Kültürü	Gruplar arası	1,525	2	,763	3,290	,038*
	Grup içi	130,026	561	,232		
	Toplam	131,551	563			

Tablo 69’a göre, yönetim ve liderlik ile kurum kültürü boyutlarında anlamlı fark bulunmuştur. Levene tablosuna göre Tamhane değerlerine bakılmıştır. Yönetim ve liderlik boyutunda akademik ve idari personel grupları katılım yönünde görüş bildirmiş, idari personel ise katılım yönünde görüş belirtmemiştir. Kurum kültürü boyutunda işçi personelin akademik personele göre daha olumlu görüş bildirdiği görülmektedir.

4.2.19. Öğrencilerin İlişki Niteliği Değişkenine Göre Görüşleri

Öğrencilerin görüşlerinin ilişki niteliği değişkenine göre genel ortalamaları Tablo 70’te görülmektedir.

Tablo 70. Öğrencilerin Görüşlerinin İlişki Niteliği Değişkenine Göre Genel Ortalamaları

Öğrenci	M	n	SS
Lisans	3,41	549	0,44
Lisansüstü	3,45	36	0,39
Toplam	3,41	585	0,44

Tablo 70’de görüldüğü üzere, araştırmadaki Anadolu Üniversitesi öğrencileri lisans ve lisansüstü gruplarından oluşmuştur. Her iki grubun olumlu görüş bildirdikleri ve genel ortalamalarının birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Gruptaki katılımcıların görüşleri arasında ilişki niteliği değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığını görmek için ise varyans analizi yapılmış ve anlamlı fark bulunamamıştır.

4.2.20. Öğretim Elemanlarının Akademik Unvan Değişkenine Göre Görüşleri

Akademik personelin görüşlerinin unvan değişkenine göre genel ortalamaları Tablo 71’de görülmektedir.

Tablo 71. Öğretim Elemanlarının Görüşlerinin Akademik Unvan Değişkenine Göre Genel Ortalamaları

Akademik Unvan	M	n	SS
Profesör	3,37	35	0,44
Doçent	3,34	15	0,33
Yardımcı Doçent	3,46	53	0,45
Öğretim Görevlisi, Uzman, Okutman	3,41	40	0,34
Araştırma Görevlisi	3,50	54	0,37
Toplam	3,44	197	0,40

Tablo 71’de üç grubun (Yardımcı Doçent grubu, Öğretim Görevlisi, Uzman, Okutman grubu ve Araştırma Görevlisi grubunun) katılım yönünde görüş bildirdikleri görülmektedir. Bunların dışında kalan öğretim elemanları (Profesör ve Doçent) ölçeğin

katılıyorum tarafında yer almamaktadırlar. Öğretim elemanlarının ölçek boyutları ile ilgili görüşlerinin akademik unvan değişkenine göre ortalamalarının fark sınaması yapılmış ve anlamlı bir fark bulunamamıştır.

4.2.21. İç Paydaşların Birim Değişkenine Göre Görüşleri

Anadolu Üniversitesi'nin iç paydaşları olan öğretim elemanlarının, öğrencilerin, idari ve işçi personelin görüşlerinin görev yaptıkları birimlere göre genel ortalamaları Tablo 72'de görülmektedir.

Tablo 72. İç Paydaşların Görüşlerinin Birim Değişkenine Göre Genel Ortalamaları

Birim	M	n	SS
Mühendislik Mimarlık Fakültesi	3,37	99	0,34
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	3,48	197	0,40
İletişim Bilimleri Fakültesi	3,29	111	0,43
Eğitim Fakültesi	3,50	162	0,41
Güzel Sanatlar Fakültesi	3,51	56	0,41
Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu	3,42	70	0,42
Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	3,37	108	0,51
Endüstriyel Sanatlar Yüksekokulu	3,36	58	0,52
Enstitüler (Sosyal Bil. Enst., Fen Bil. Enst., Sağlık Bil. Enst.)	3,49	73	0,37
Basımevi	3,61	90	0,45
Atölyeler	3,34	85	0,49
Kitap Deposu	3,56	40	0,51
Toplam	3,44	1149	0,44

Tablo 72'deki ortalamalar incelendiğinde, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Eğitim Fakültesi, Güzel Sanatlar Fakültesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu, Enstitüler, Basımevi ve Kitap Deposu birimlerinde görev yapan idari ve işçi personelin; bu fakülte, yüksekokul ve enstitülerdeki öğretim elemanları ve öğrencilerinin olumlu yönde görüş bildirdikleri görülmektedir. Bunların dışında kalan birimlerdeki iç paydaşlar ölçeğin katılıyorum tarafında yer almamaktadırlar.

Birim değişkenine göre ölçek boyutları ile ilgili iç paydaşların görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığına bakmak ve bu farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmış ve aşağıda Tablo 73'te gösterilmiştir.

Tablo 73. İç Paydaşların Ölçek Boyutları ile İlgili Görüşlerinin Birim Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi)

	Kaynak	KT	sd	KO	F	p
Yönetim ve Liderlik	Gruplar arası	15,145	11	1,377	5,153	,000**
	Grup içi	303,813	1137	,267		
	Toplam	318,958	1148			
Çalışanlar	Gruplar arası	7,685	11	,699	2,393	,006**
	Grup içi	331,908	1137	,292		
	Toplam	339,594	1148			
İşyeri Ortamı	Gruplar arası	22,469	11	2,043	6,085	,000**
	Grup içi	381,309	1136	,336		
	Toplam	403,777	1147			
Kurum Kültürü	Gruplar arası	10,427	11	,948	4,001	,000**
	Grup içi	269,352	1137	,237		
	Toplam	279,779	1148			
Ürün ve Hizmetler	Gruplar arası	17,072	11	1,552	4,233	,000**
	Grup içi	416,480	1136	,367		
	Toplam	433,551	1147			
Toplumsal Sorumluluk	Gruplar arası	9,129	11	,830	2,596	,003**
	Grup içi	363,528	1137	,320		
	Toplam	372,657	1148			

Tablo 73'te görüldüğü gibi, tüm boyutlarda anlamlı fark bulunmuştur. Levene tablosuna göre ürün ve hizmetler ile toplumsal sorumluluk boyutları için Scheffe, diğerleri için Tamhane değerlerine bakılmıştır. Ortalamaya bakıldığında, İletişim Bilimleri Fakültesi en düşük ortalama değere sahiptir; İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Güzel Sanatlar Fakültesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu, Enstitü ve Basımevi ile arasında yönetim ve liderlik boyutunda anlamlı fark vardır. İkinci en düşük değere sahip birim olan Atölyeler ile İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Eğitim Fakültesi, Güzel Sanatlar Fakültesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu, Enstitüler, Basımevi arasında

anlamalı fark vardır. Mühendislik Mimarlık Fakültesi'nin ise olumlu görüş belirtmemekle birlikte, İletişim Bilimleri Fakültesi ve Atölyelerden daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Çalışanlar boyutunda İletişim Bilimleri Fakültesi'nin Basımevi ve İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ile arasında anlamalı fark olduğu görülmüştür. İletişim Bilimleri Fakültesi olumlu yönde görüş bildirmezken diğer ikisi olumlu yönde görüş belirtmiştir.

İşyeri ortamı boyutunda, Mühendislik Mimarlık Fakültesi'nin olumsuz görüş bildirirken İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Eğitim Fakültesi, Güzel Sanatlar Fakültesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu, Enstitüler, Basımevi ve Kitap Deposunun olumlu görüş bildirmesi; Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu'nun olumsuz görüş bildirirken Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu, Enstitüler, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ve Basımevi'nin olumlu görüş bildirmesi anlamalı farkı yaratmaktadır.

Kurum kültürü boyutunda Basımevi oldukça olumlu görüş belirtirken, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi daha az olumlu, İletişim Bilimleri Fakültesi olumsuz görüş belirtmiştir. Eğitim Fakültesi'nde itibar olumlu olarak algılanırken İletişim Bilimleri Fakültesi'nde olumsuz algılanması yine anlamalı farkı yaratmıştır.

Ürün ve hizmetler boyutundaki fark Basımevi ile İletişim Bilimleri Fakültesi'nin algılamalarındaki farktan kaynaklanmıştır. Basımevi olumlu, İletişim Bilimleri Fakültesi olumsuz yönde görüş bildirmiştir.

4.2.22. Öğretim Elemanlarının ve Öğrencilerin Birim Değişkenine Göre Görüşleri

Öğretim elemanlarının görüşlerinin birim değişkenine göre genel ortalamaları Tablo 74'te görülmektedir.

Tablo 74. Öğretim Elemanlarının Görüşlerinin Birim Değişkenine Göre Genel Ortalamaları

Birim	M	n	SS
Mühendislik Mimarlık F.	3,40	43	0,39
İktisadi ve İdari Bilimler F.	3,54	29	0,38
İletişim Bilimleri Fakültesi	3,21	31	0,38
Eğitim Fakültesi	3,45	26	0,51
Güzel Sanatlar Fakültesi	3,59	18	0,20
Turizm ve Otel İşletmeciliği Y.	3,57	15	0,34
Beden Eğitimi ve Spor Y.	3,64	9	0,44
Endüstriyel Sanatlar Y.	3,40	14	0,30
Enstitüler (Sosyal Bil. Enst., Fen Bil. Enst.,Sağlık Bil. Enst.)	3,45	17	0,37
Toplam	3,44	202	0,39

Tablo 74’te belirtildiği gibi, İletişim Bilimleri Fakültesi’nde görev yapan öğretim elemanlarının kurum hakkındaki algıları olumsuz yöndedir. Mühendislik Mimarlık Fakültesi’ndekiler ve Endüstriyel Sanatlar Yüksekokulu’ndakilerin görüşleri de olumlu olmamakla beraber ortalamaları eşik değere çok yakındır. Öğretim elemanlarının birim değişkenine göre ölçek boyutları ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığının incelenmesi için tek yönlü varyans analizi yapılmış ve Tablo 75’te gösterilmiştir.

Tablo 75. Öğretim Elemanlarının Ölçek Boyutları ile İlgili Görüşlerinin Birim Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sınaması (Varyans Analizi)

	Kaynak	KT	sd	KO	F	p
Yönetim ve Liderlik	Gruplar arası	6,317	8	,790	3,436	,001*
	Grup içi	44,345	193	,230		
	Toplam	50,662	201			
Çalışanlar	Gruplar arası	4,175	8	,522	2,052	,042*
	Grup içi	49,074	193	,254		
	Toplam	53,249	201			
İşyeri Ortamı	Gruplar arası	8,053	8	1,007	3,880	,000*
	Grup içi	50,075	193	,259		
	Toplam	58,129	201			
Kurum Kültürü	Gruplar arası	3,219	8	,402	2,145	,033*
	Grup içi	36,195	193	,188		
	Toplam	39,413	201			

Tablo 75'e göre, ürün ve hizmetler ile toplumsal sorumluluk boyutları dışındaki tüm boyutlarda anlamlı fark bulunmuştur. İşyeri ortamı boyutunda, Mühendislik Mimarlık Fakültesi'nin olumsuz, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nin olumlu görüş belirtmesinin anlamlı farkı doğurduğu görülmüştür.

Öğrencilerin görüşlerinin birim değişkenine göre genel ortalamaları Tablo 76'da görülmektedir.

Tablo 76. Öğrencilerin Görüşlerinin Birim Değişkenine Göre Genel Ortalamaları

Birim	M	n	SS
Mühendislik Mimarlık Fakültesi	3,34	41	0,28
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	3,47	141	0,41
İletişim Bilimleri Fakültesi	3,31	67	0,46
Eğitim Fakültesi	3,51	114	0,40
Güzel Sanatlar Fakültesi	3,36	20	0,47
Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu	3,38	52	0,44
Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	3,33	87	0,52
Endüstriyel Sanatlar Yüksekokulu	3,32	27	0,54
Enstitüler (Sosyal Bil. Enst., Fen Bil. Enst.,Sağlık Bil. Enst.)	3,45	36	0,39
Toplam	3,41	585	0,44

Tablo 76'da belirtildiği gibi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Eğitim Fakültesi ve Enstitülerdeki öğrencilerin ortalamalarının eşik değerin üzerinde olduğu, diğerlerinin ise olumsuz yönde görüş belirttikleri görülmüştür.

Öğrencilerin birim değişkenine göre ölçek boyutları ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının incelenmesi amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları Tablo 77'de gösterilmiştir.

Tablo 77. Öğrencilerin Ölçek Boyutları ile İlgili Görüşlerinin Birim Değişkenine Göre Ortalamalarının Fark Sinaması (Varyans Analizi)

	Kaynak	KT	sd	KO	F	p
Yönetim ve Liderlik	Gruplar arası	3,754	8	,469	1,884	,060
	Grup içi	143,461	576	,249		
	Toplam	147,215	584			
Çalışanlar	Gruplar arası	3,045	8	,381	1,379	,203
	Grup içi	159,020	576	,276		
	Toplam	162,065	584			
İşyeri Ortamı	Gruplar arası	9,849	8	1,231	3,623	,000*
	Grup içi	195,414	575	,340		
	Toplam	205,262	583			
Kurum Kültürü	Gruplar arası	4,285	8	,536	2,193	,026*
	Grup içi	140,713	576	,244		
	Toplam	144,998	584			
Ürün ve Hizmetler	Gruplar arası	9,263	8	1,158	3,140	,002*
	Grup içi	212,379	576	,369		
	Toplam	221,642	584			
Toplumsal Sorumluluk	Gruplar arası	4,241	8	,530	1,646	,109
	Grup içi	185,482	576	,322		
	Toplam	189,723	584			

Tablo 77’de belirtildiği gibi, işyeri ortamı, kurum kültürü, ürün ve hizmetler boyutlarında anlamlı farklılık bulunmuştur.

4.3. Tüm Katılımcıların Görüşlerinin Ölçeğin Boyutları Arasındaki İlişkileri

Tüm katılımcıların görüşlerinin ölçeğin boyutları arasındaki ilişkileri aşağıda Tablo 78’de gösterilmiştir.

Tablo 78. Tüm Katılımcıların Görüşlerinin Ölçeğin Boyutları Arasındaki İlişkileri (Korelasyon)

		Yönetim ve Liderlik	Çalışanlar	İşyeri Ortamı	Kurum Kültürü	Ürün ve Hizmetler	Toplumsal Sorumluluk
Yönetim ve Liderlik	r	1	,578**	,418**	,528**	,522**	,512**
	p		,000	,000	,000	,000	,000
Çalışanlar	r		1	,521**	,547**	,551**	,561**
	p			,000	,000	,000	,000
İşyeri Ortamı	r			1	,587**	,495**	,550**
	p				,000	,000	,000
Kurum Kültürü	r				1	,678**	,669**
	p					,000	,000
Ürün ve Hizmetler	r					1	,754**
	p						,000
Toplumsal Sorumluluk	r						1
	p						,000

** p < .01

Cohen'in (1988) belirttiğine göre,

r= .10'dan .29'a ya da r=-10' dan .-29'a zayıf bir ilişki

r= .30'dan .49'a ya da r= -.30'dan -.49'a orta düzeyde ilişki

r= .50'den 1.0'e ya da r= -.50'den -1.0'e güçlü bir ilişki vardır (Akt: Pallant, 2005, s.126).

Tablo 78'de belirtildiği gibi, boyutlar arasında tam bir pozitif ilişki vardır. Bütün katılımcıların görüşleri ölçeğin kendi boyutları arasındaki ilişkiye göre değerlendirildiğinde boyutlar arasında olumlu yönde güçlü bir korelasyon olduğu görülmektedir. Boyutlar içerisinde en yüksek düzeyde ilişki toplumsal sorumluluk ile ürün ve hizmetler boyutları arasında (.75) yer almaktadır. En düşük korelasyon yine olumlu yönde olmakla birlikte işyeri ortamı ile yönetim ve liderlik (.41) boyutları arasındadır.

4.4. Kurumsal İtibar Düzeyinin Ölçek Boyutları İtibariyle Karşılaştırılması

Tablo 79. Katılımcı Görüşlerinin Ölçek Boyutları İtibariyle Genel Ortalamaları

Boyutlar	M	n	SS
Yönetim ve Liderlik	3,29	1254	0,53
Çalışanlar	3,37	1254	0,54
İşyeri Ortamı	3,76	1253	0,59
Kurum Kültürü	3,43	1254	0,49
Ürün ve Hizmetler	3,39	1253	0,61
Toplumsal Sorumluluk	3,48	1254	0,57
Genel	3,45	1254	0,44

Tablo 79’da katılımcılarının her bir ölçek boyutundaki görüşlerini yorumlamayı sağlayacak olan genel ortalamaları verilmiştir. Genel boyutlarda katılımcıların yanıtlarının ortalaması eşik değer olan 3,41’in üzerindedir (3,45). Yani; Anadolu Üniversitesi’nin itibarı konusunda genel olarak katılımcılar olumlu görüşe sahiptirler.

Katılımcıların Yönetim ve Liderlik, Çalışanlar ile Ürün ve Hizmetler boyutlarında olumlu görüş belirtmedikleri, kurumun itibarını olumlu olarak algılayamadıkları görülmektedir. İşyeri Ortamı boyutlar arasında en yüksek ortalamaya sahip (M=3,76) boyut olarak, katılımcıların Anadolu Üniversitesi’nin itibarını en olumlu düzeyde gördükleri yön olmuştur. Yönetim ve Liderlik boyutu ise tüm boyutlar arasında en düşük ortalamanın yer aldığı (M=3,29) dolayısıyla kurumun itibarının en düşük olarak algılandığı boyut olmuştur. Başka bir deyişle, katılımcılar tarafından Anadolu Üniversitesi’nin itibarının en iyi olarak algılandığı alan İşyeri Ortamı, en kötü olduğu alan ise kurumdaki Yönetim ve Liderlik olarak görülmektedir. Kurumun itibar kazanması konusunda sadece liderin ya da üst yönetimin görevi ve sorumluluğu yoktur. Kurumsal itibar kurumdaki tek bir kişiye, gruba ya da bölüme verilemeyecek kadar önemli ve çok etkileşimin gerçekleştiği bir yapıdır. Yine de, yönetim ve liderliğin itibar yönetimindeki payı çok büyüktür. Bu sebeple, itibar düzeyinin düşük çıktığı yani Anadolu Üniversitesi’nin sorunu gibi görünen bu alanda iyileştirmeye ihtiyaç olduğu söylenebilir. Bu noktada, ölçeğin soru maddelerini incelemek yararlı olacaktır. Şöyle ki; ölçeğin boyutlarındaki soru maddelerine katılımcılar tarafından verilen yanıtların

ortalamalarının tek tek değerlendirilmesi kurumun itibarının olumlu/olumsuz olduğu yönlerinin daha belirgin olarak tespit edilmesi ve olumsuz olanlara yönelik stratejiler geliştirerek bunların giderilmeye çalışılmasını sağlayabilir. Katılımcıların görüşlerinin boyutlar bazında incelenmesinin ardından, her bir boyutun kapsadığı ölçek maddeleri açısından incelenmesi araştırma sonuçları için destekleyici ve güçlendirici olacaktır. Ölçek araştırmanın ekler listesinde sunulmuştur. Ölçekteki 4.,9.,18.,32.,39.,43.,47. ve 61. sorular ters maddelerdir; eşik değerin altında ortalamaya sahip olmak ters maddelerde olumsuz görüşe işaret etmemektedir. Aşağıda ölçeğin soru numaraları itibariyle, iç ve dış paydaşların görüşlerinin ortalamalarına yer verilmiştir. Her boyut için en olumsuz ve en olumlu olarak görülen ölçek soru maddeleri açıklanmıştır. Ayrıca; katılımcı grubunun görüşünün “+” yönde (eşik değer olan 3,41’in üstü yani paydaşların kurumu o madde itibariyle olumlu algılaması) ya da “-” yönde (eşik değer olan 3,41’in altı yani paydaşların kurumu o madde itibariyle olumsuz değerlendirmesi) olması hali tablolarda belirtilmiş ve gerekli görülen yerlerde açıklama yapılmıştır.

Tablo 80. Yönetim ve Liderlik Boyutu

Ölçekteki Soru No.	Katılımcı Grubu	Yön	n	M	SS
1	İç paydaş	+	1145	3,48	1,070
	Dış paydaş	+	105	3,74	,888
	Toplam	+	1250	3,50	1,058
2	İç paydaş	+	1148	3,76	1,016
	Dış paydaş	+	105	3,88	,997
	Toplam	+	1253	3,77	1,014
3	İç paydaş	+	1147	3,70	,891
	Dış paydaş	+	105	3,70	,940
	Toplam	+	1252	3,70	,895
4	İç paydaş	(-)	1144	2,83	1,055
	Dış paydaş	(-)	105	2,63	1,049
	Toplam	(-)	1249	2,82	1,056
5	İç paydaş	(-)	1146	2,80	1,168
	Dış paydaş	(-)	104	3,13	,966
	Toplam	(-)	1250	2,83	1,156

Tablo 80 (Devam). Yönetim ve Liderlik Boyutu

6	İç paydaş	+	1144	3,47	1,087
	Dış paydaş	+	104	3,68	,827
	Toplam	+	1248	3,49	1,069
7	İç paydaş	(-)	1144	3,29	1,065
	Dış paydaş	+	104	3,56	,879
	Toplam	(-)	1248	3,31	1,053
8	İç paydaş	+	1143	4,20	1,064
	Dış paydaş	+	105	4,06	1,027
	Toplam	+	1248	4,18	1,061
9	İç paydaş	(-)	1146	2,98	1,181
	Dış paydaş	(-)	105	2,80	1,032
	Toplam	(-)	1251	2,96	1,170
10	İç paydaş	(-)	1143	2,74	1,119
	Dış paydaş	(-)	105	3,28	,956
	Toplam	(-)	1248	2,79	1,116
11	İç paydaş	(-)	1141	2,91	1,103
	Dış paydaş	(-)	105	3,39	,849
	Toplam	(-)	1246	2,95	1,092
12	İç paydaş	(-)	1145	3,17	1,139
	Dış paydaş	+	105	3,50	,932
	Toplam	(-)	1250	3,20	1,126

Katılımcılar; Yönetim ve Liderlik boyutunda, 5. madde olan “Kurum içinde herkese adil davranılır” sorusuna olumlu yönde görüş belirtmemişlerdir; 2,83 ortalamayla kurumun en olumsuz yönetim ve liderlik ögesi olmuştur. Ayrıca, maddeyi iç paydaşlar dış paydaşlardan çok daha olumsuz görmektedirler. 8. madde olan “ Kurumun zengin kaynakları vardır” sorusu ise katılımcıların bu boyuttaki en olumlu görüşe sahip oldukları öge olmuştur. 10 ve 11. sorularda (“Yöneticiler eleştiri ve önerilere açıktır; şikâyetlere duyarlılık gösterilir) katılımcılar olumsuz görüş belirtmişlerdir 7. maddenin (“Yönetimde temsil ve katılıma önem verilir”) ve 12. maddenin (“Tüm çalışanlara ve öğrencilere değer verilir”) olumsuz olan sonucunda ise iç paydaşlar, dış paydaşların aksine olumsuz düşünmüştür.

Tablo 81. Çalışanlar Boyutu

Ölçekteki Soru No.	Katılımcı Grubu	Yön	n	M	SS
13	İç paydaş	+	1148	3,53	1,013
	Dış paydaş	+	105	3,61	,753
	Toplam	+	1253	3,54	,993
14	İç paydaş	(-)	1148	3,37	,994
	Dış paydaş	+	105	3,59	,716
	Toplam	(-)	1253	3,39	,975
15	İç paydaş	+	1149	3,54	1,006
	Dış paydaş	+	104	3,61	,793
	Toplam	+	1253	3,55	,990
16	İç paydaş	+	1146	3,55	,963
	Dış paydaş	+	105	3,79	,781
	Toplam	+	1251	3,57	,951
17	İç paydaş	(-)	1148	3,40	,997
	Dış paydaş	+	105	3,65	,808
	Toplam	+	1253	3,42	,984
18	İç paydaş	(-)	1148	2,47	1,035
	Dış paydaş	(-)	104	2,40	1,010
	Toplam	(-)	1252	2,46	1,033
19	İç paydaş	+	1141	3,63	,920
	Dış paydaş	+	104	3,81	,777
	Toplam	+	1245	3,65	,910
20	İç paydaş	(-)	1146	3,36	,999
	Dış paydaş	+	103	3,64	,827
	Toplam	(-)	1249	3,38	,988
21	İç paydaş	(-)	1146	3,29	,985
	Dış paydaş	+	103	3,55	,789
	Toplam	(-)	1249	3,32	,973
22	İç paydaş	+	1147	3,43	,910
	Dış paydaş	+	105	3,61	,826
	Toplam	+	1252	3,45	,904

Katılımcılar; Çalışanlar boyutunda, 21. madde olan “Çalışanların eğitime ve gelişimine önem verilir” sorusuna katılım yönünde görüş belirtmemişlerdir. 3,32 ortalamaıyla kurumun bu boyuttaki en olumsuz ögesidir. 19. madde olan “Çalışanlar üniversiteyle gurur duyarlar” sorusu ise katılımcıların bu boyuttaki en olumlu görüşe sahip oldukları öge olmuştur. 17. ve 20.sorularda da (“Öğretim üyeleri kendi alanlarında tanınmış insanlardır; sahip olunan insan kaynakları yeterlidir”) iç ve dış paydaş görüşleri arasındaki farkın yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Bu maddelerde kurumun itibarını iç paydaşlar olumlu olarak görmezken, dış paydaşlar olumlu görmüşlerdir.

İtibar tek bir paydaşın kurum hakkındaki görüşleri olarak kabul edilememektedir; iyi bir itibar için tüm paydaşların kurum hakkında olumlu algıya sahip olması gerekir. Bu nedenle, iç ve dış paydaş görüşleri arasında kurumun itibarı ile ilgili farklılığın görülüyor olması, kurumun bu farklılığın ortaya çıktığı öğelerin üzerinde önemle durması gerekliliğini düşündürülebilir. Kurumun paydaş gruplarından birine kendini yeterince ifade edememesi ya da o grubun beklentisini bir diğerininki kadar iyi şekilde karşılayamadığını yansıtmaktadır.

Tablo 82. İşyeri Ortamı Boyutu

Ölçekteki Soru No.	Katılımcı Grubu	Yön	n	M	SS
23	İç paydaş	+	1145	3,97	,960
	Dış paydaş	+	105	3,99	,925
	Toplam	+	1250	3,97	,957
24	İç paydaş	+	1143	3,97	,909
	Dış paydaş	+	105	4,17	,727
	Toplam	+	1248	3,99	,897
25	İç paydaş	+	1144	4,09	,895
	Dış paydaş	+	105	4,26	,621
	Toplam	+	1249	4,10	,876
26	İç paydaş	+	1146	3,87	1,000
	Dış paydaş	+	104	4,10	,676
	Toplam	+	1250	3,89	,979

Tablo 82 (Devam). İşyeri Ortamı Boyutu

27	İç paydaş	+	1147	3,60	1,246
	Dış paydaş	+	105	4,21	,743
	Toplam	+	1252	3,65	1,224
28	İç paydaş	+	1146	3,61	1,131
	Dış paydaş	+	104	4,06	,810
	Toplam	+	1250	3,65	1,114
29	İç paydaş	+	1145	3,86	,974
	Dış paydaş	+	105	4,05	,777
	Toplam	+	1250	3,88	,960
30	İç paydaş	+	1145	4,24	,953
	Dış paydaş	+	105	4,43	,663
	Toplam	+	1250	4,26	,933
31	İç paydaş	+	1146	4,04	,930
	Dış paydaş	+	105	4,08	,906
	Toplam	+	1251	4,04	,928
32	İç paydaş	(-)	1146	2,13	1,135
	Dış paydaş	(-)	105	2,27	1,154
	Toplam	(-)	1251	2,15	1,143

Katılımcılar; kurumun İşyeri Ortamı boyutunda, her madde için itibarını olumlu yönde gördüklerini belirtmişlerdir. 25.,30.ve 31.maddeler (“Hizmet verdiği yerler temiz ve düzenlidir; kampusleri güzeldir; kampus içindeki bina ve derslikler kolayca bulunabilir”) sırasıyla 4,10;4,26 ve 4,04 ortalamayla en olumlu değerlerin verildiği öğeleri oluşturmaktadır.

27. ve 28. sorularda (“Ulaşım sorunları olmayan bir kurumdur; sosyal tesisleri yeterlidir”) iç ve dış paydaş görüşleri olumludur ama bu iki maddeye iç paydaşların dış paydaşlara göre daha az olumlu baktığı görülmektedir.

Tablo 83. Kurum Kültürü Boyutu

Ölçekteki Soru No.	Katılımcı Grubu	Yön	n	M	SS
33	İç paydaş	+	1145	4,00	,919
	Dış paydaş	+	105	4,14	,848
	Toplam	+	1250	4,01	,914
34	İç paydaş	+	1142	3,64	,914
	Dış paydaş	+	105	3,65	,920
	Toplam	+	1247	3,64	,914
35	İç paydaş	(-)	1140	2,95	,807
	Dış paydaş	(-)	102	3,22	,852
	Toplam	(-)	1242	2,98	,814
36	İç paydaş	+	1145	3,62	,947
	Dış paydaş	+	105	3,76	,849
	Toplam	+	1250	3,63	,940
37	İç paydaş	+	1147	3,81	,806
	Dış paydaş	+	105	3,92	,793
	Toplam	+	1252	3,82	,805
38	İç paydaş	+	1144	3,49	,913
	Dış paydaş	+	105	3,56	,876
	Toplam	+	1249	3,50	,909
39	İç paydaş	(-)	1144	2,43	,991
	Dış paydaş	(-)	104	2,60	1,102
	Toplam	(-)	1248	2,45	1,001
40	İç paydaş	+	1145	3,55	,901
	Dış paydaş	+	105	3,67	,742
	Toplam	+	1250	3,56	,889
41	İç paydaş	+	1144	3,52	1,111
	Dış paydaş	+	105	3,75	,948
	Toplam	+	1249	3,54	1,099
42	İç paydaş	+	1141	3,63	1,002
	Dış paydaş	+	105	3,59	,917
	Toplam	+	1246	3,63	,995

Tablo 83(Devam). Kurum Kültürü Boyutu

43	İç paydaş	(-)	1145	2,79	1,391
	Dış paydaş	(-)	104	3,17	1,417
	Toplam	(-)	1249	2,82	1,396
44	İç paydaş	+	1148	3,60	,888
	Dış paydaş	+	103	3,61	,888
	Toplam	+	1251	3,60	,888

Katılımcılar; Kurum Kültürü boyutunda, 33. madde olan “Kamuoyunda olumlu bir izlenimi vardır” sorusuna 4,01 ortalama ile katılım yönünde görüş belirtmişlerdir ve bu madde boyuttaki en yüksek puana sahip olmuştur. Ters maddelerden olan 43. madde (“Genel olarak halkın önemsemediği bir kurumdur”) iç ve dış paydaşlar arasındaki görüş farkının en üst düzeyde olduğu kurum kültürü maddesi olmuştur. Dış paydaşlar “Katılmıyorum”, iç paydaşlar “Kararsızım” görüşünde yoğunlaşmıştır. İç paydaşların kurumun halk tarafından önemsenip önemsenmediğine ilişkin kararsız görüş belirtmesi düşündürücüdür çünkü katılımcının kararsız kalması “kurumu o itibar ögesine sahip olma bakımından olumlu olarak göremediği” şeklinde yorumlanabilir. 35.madde olan “Sendikalarla iyi geçinir” sorusu hem iç hem dış paydaşların olumsuz puanlama yaptığı, bu boyuttaki en olumsuz görüşe sahip oldukları madde olmuştur.

Tablo 84. Ürün ve Hizmetler Boyutu

Ölçekteki Soru No.	Katılımcı Grubu	Yön	n	M	SS
45	İç paydaş	+	1148	3,56	1,061
	Dış paydaş	+	105	3,86	,825
	Toplam	+	1253	3,58	1,046
46	İç paydaş	+	1146	3,65	1,011
	Dış paydaş	+	105	3,70	,970
	Toplam	+	1251	3,65	1,008
47	İç paydaş	(-)	1147	2,40	1,002
	Dış paydaş	(-)	105	2,30	1,030
	Toplam	(-)	1252	2,39	1,004

Tablo 84 (Devam). Ürün ve Hizmetler Boyutu

48	İç paydaş	+	1146	3,56	,934
	Dış paydaş	+	103	3,58	,858
	Toplam	+	1249	3,56	,928
49	İç paydaş	(-)	1147	3,29	,962
	Dış paydaş	(-)	104	3,40	,865
	Toplam	(-)	1251	3,30	,954
50	İç paydaş	(-)	1147	3,32	,963
	Dış paydaş	+	103	3,49	,979
	Toplam	(-)	1250	3,34	,965
51	İç paydaş	(-)	1144	3,36	,976
	Dış paydaş	+	102	3,56	,907
	Toplam	(-)	1246	3,38	,972
52	İç paydaş	+	1144	3,50	,851
	Dış paydaş	+	102	3,61	,834
	Toplam	+	1246	3,51	,850
53	İç paydaş	+	1144	3,61	,879
	Dış paydaş	+	104	3,63	,813
	Toplam	+	1248	3,61	,873
54	İç paydaş	+	1145	3,59	,931
	Dış paydaş	+	105	3,69	,836
	Toplam	+	1250	3,60	,923

Katılımcılar; Ürün ve Hizmetler boyutunda, 49. madde olan “Toplumsal sorunlarına dönük projeler üretir” sorusuna katılım yönünde görüş belirtmemişlerdir. Hem iç hem dış paydaşların olumlu puanlama yapamadığı bir öge olarak en olumsuz hizmet olarak yer almıştır. 46. madde olan “Uluslararası düzeyde araştırmalar yapar” sorusu ise katılımcıların bu boyuttaki en olumlu görüşe sahip oldukları öge olmuştur. 45. madde olan “Tüm öğrencilerine nitelikli bir eğitim hizmeti sunar” maddesi hem iç hem dış paydaşlar olarak olumlu görüş bildirilen ancak aralarındaki ortalama farkının en fazla olduğu madde olmuştur. Eğitim kurumu olarak Anadolu Üniversitesi’nin öğrencilere nitelikli eğitim hizmeti sunuyor olarak algılanması itibarı açısından büyük önem

taşımaktadır. İç paydaşların dış paydaşlar kadar yüksek puan vermemiş olması ise iç paydaşların bu alanda kuruma yönelik eleştirisinin olabileceğini düşündürülebilir.

Tablo 85. Toplumsal Sorumluluk Boyutu

Ölçekteki Soru No.	Katılımcı Grubu	Yön	n	M	SS
55	İç paydaş	+	1145	3,51	,940
	Dış paydaş	+	105	3,54	,910
	Toplam	+	1250	3,52	,937
56	İç paydaş	+	1149	3,89	,891
	Dış paydaş	+	105	3,88	,817
	Toplam	+	1254	3,89	,885
57	İç paydaş	+	1148	4,16	,882
	Dış paydaş	+	105	4,20	,713
	Toplam	+	1253	4,16	,869
58	İç paydaş	+	1147	3,44	,946
	Dış paydaş	+	105	3,66	,842
	Toplam	+	1252	3,46	,940
59	İç paydaş	(-)	1147	3,33	1,002
	Dış paydaş	+	105	3,42	1,072
	Toplam	(-)	1252	3,34	1,008
60	İç paydaş	(-)	1145	3,35	1,010
	Dış paydaş	(-)	104	3,32	1,007
	Toplam	(-)	1249	3,35	1,009
61	İç paydaş	(-)	1143	3,01	1,119
	Dış paydaş	(-)	104	3,01	1,110
	Toplam	(-)	1247	3,01	1,118
62	İç paydaş	(-)	1147	3,34	,990
	Dış paydaş	(-)	104	3,13	,996
	Toplam	(-)	1251	3,32	,992
63	İç paydaş	(-)	1146	3,32	,918
	Dış paydaş	+	105	3,43	,969
	Toplam	(-)	1251	3,33	,922

Tablo 85 (Devam). Toplumsal Sorumluluk Boyutu

64	İç paydaş	+	1147	3,46	1,046
	Dış paydaş	+	105	3,48	1,039
	Toplam	+	1252	3,46	1,045

Katılımcılar; Toplumsal Sorumluluk boyutunda, 60. ve 62. maddeler olan “Yeni iş olanakları yaratır; mezunlarla bağlarını canlı tutar” maddelerinde katılım yönünde görüş belirtmemişlerdir. 57. madde olan “Bilimsel, sanatsal ve kültürel etkinlikler düzenler” sorusu ise katılımcıların bu boyuttaki en olumlu görüşe sahip oldukları öge olmuştur. 58. maddede (“Toplum yararına olan davaları destekler”) hem iç hem dış paydaşlar olumlu görüşe sahip olmakla birlikte aralarındaki ortalama farkı boyuttaki diğer maddelerden yüksek olmuştur. Yine dış paydaşlar daha olumlu puan vermişlerdir.

5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar

Bu araştırmada Anadolu Üniversitesi'nin iç ve dış paydaşlarının görüşlerine ilişkin itibar düzeyi saptanmaya çalışılmıştır. Kurumun iç ve dış paydaşlarının algıları arasında, toplam itibar düzeyi ve ayrı ayrı itibar bileşenleri açısından anlamlı fark olup olmadığına bakılmış, bu paydaşların kendi içinde, itibar bileşenlerine ilişkin görüşlerinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği değerlendirilmiştir. İtibar düzeyinin yüksek çıktığı alanların saptanması, temel olarak kurumun paydaşlarının beklentilerini karşılamada başarılı olduğu öğeleri belirleme; düşük çıktığı alanların saptanması ise kurumun itibarının iyileştirilmesinde itibar yönetimi kapsamına öncelikle alınması gereken öğeleri belirleme açısından önemlidir.

Araştırmanın evreninde iç paydaşlar akademik, idari ve işçi personel alt gruplarından oluşan üniversite çalışanları ile öğrencilerden; dış paydaşlar ise üniversite ile ilişki içinde olan ya da amaçları itibarıyla üniversite ile bağlantıları olan kurumlardan oluşmaktadır. Dış paydaşlar grubunda esnaf, tüccar ve sanayiciler, meslek kuruluşu (odalar, birlikler) yöneticileri, sivil toplum örgütü temsilcileri, basın mensupları ve çeşitli kamu kurumlarının çalışanları yer almaktadır.

Araştırmanın örnekleme olarak, Anadolu Üniversitesi'ndeki farklı alanları temsil yeterliliğine sahip ve dört yıllık eğitim veren 5 fakülte, 3 yüksekokul ve 3 enstitünün akademik, idari ve işçi personeli ile 3.sınıf ya da 4. sınıf öğrencileri ve lisansüstü öğrencilerden oluşan toplam 1149 iç paydaşa ulaşılmıştır. Örnekleme bir de, yansız örnekleme tekniği ile seçilmiş, üniversitenin alım satım ilişkisi içinde bulunduğu esnaf, tüccar ve sanayicilerin Eskişehir il sınırı içinde olanlarından, şehirdeki sivil toplum örgütlerinin temsilcileri ile yerel basın mensuplarından ve üniversiteyle çeşitli sebeplerle ilişki içinde bulunan kamu kurumlarının çalışanlarından oluşan 105 dış paydaşa ulaşılmıştır. İç ve dış paydaşlardan oluşan toplam 1254 katılımcıya araştırmanın veri toplama aracı olan Likert tipi bir ölçek uygulanmıştır.

Araştırmanın ölçeği, Şimşek ve Sever'in (2009) "Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü Kurumsal İtibar Araştırması" ölçeğinin üniversiteye uyarlanmasıyla ve yurt içi ve yurt dışında başka araştırmacılar tarafından kimi zaman farklı isimler altında toplanmış olan temel itibar bileşenleri çerçevesindeki ölçeklerin (özellikle Fombrun'un (1996) geliştirdiği ve En Beğenilen Şirketler adı altında yayınlanan araştırmanın ölçeği) incelenmesi ve uzman görüşüne başvurulması sonucunda geliştirilmiştir. Ölçekte bir yüksek öğrenim kurumu olarak Anadolu Üniversitesi'nin itibarını oluşturan belirleyici öğelerin Yönetim ve Liderlik, Çalışanlar, İşyeri Ortamı, Kurum Kültürü, Ürün ve Hizmetler ile Toplumsal Sorumluluk kategorileri altında toplanmasının uygun olduğu düşünülerek bu 6 itibar ögesi kapsamında 64 maddeye yer verilmiştir. Ölçeğin geçerliliği içerik ve ifade yönünden uzman panel görüşleri sonucunda belirlenmiş, güvenilirliği İç Tutarlık Analizine (Cronbach Alfa) tabi tutulmuş ve .89 olarak bulunmuştur.

Katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin frekans ve yüzdelere tablolar halinde sunulmuştur. Cinsiyet, yaş, eğitim durumu, Anadolu Üniversitesi ile ilişki süresi, ilişkinin niteliği açılarından; ayrıca sadece iç paydaşlara yönelik olarak, öğretim elemanlarının akademik unvanı, öğrencilerin bölümü; idari personel, işçi personel ve öğretim elemanlarının görev yaptıkları birim açısından katılımcıların görüşleri arasında herhangi bir farklılığın olup olmadığını test etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Tüm katılımcılar, iç ve dış paydaşlar ve gerekli görüldüğünde bunların alt grupları için analizler gerçekleştirilmiştir.

ANOVA sonuçları anlamlı çıktığı zaman yapılacak çoklu karşılaştırma testlerinin türüne karar vermede yardımcı olan Levene Testi değerlerine bakılmıştır. Sonrasında, eşteş varyans koşulunun sağlandığı yani p değerlerinin .05'in üstünde olduğu durumlarda Scheffe, sağlanamadığı durumlarda ise Tamhane Testi kullanılarak sonuçlar yorumlanmıştır. Ölçeğin boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon katsayılarına bakılmıştır. Kurumun itibarının genel olarak belirlenmesinin ve itibar düzeyinin ölçek boyutları itibarıyla karşılaştırılmasının yanı sıra, her bir boyuttaki soru maddelerine katılımcılar tarafından verilen yanıtların ortalamalarının değerlendirilmesi yoluyla kurumun itibarının olumlu ve olumsuz olduğu yönler daha belirgin hale getirilmeye çalışılmıştır.

Araştırmada katılımcıların yanıtlarının genel ortalaması 3,45'tir; bu, eşik değer olan 3,41'in üzerindedir. Buna göre, paydaşları Anadolu Üniversitesi'nin itibarını genel olarak olumlu görmektedirler. Benzer bir sonuç, Anadolu Üniversitesi'nin kurumsal itibarının öğrencileri ile akademik ve idari personeli tarafından nasıl algılandığını belirlemek amacıyla Altıntaş (2005) tarafından yapılan araştırmada da belirlenmiştir.

İç ve dış paydaşların görüşleri birbirleriyle kıyaslandığında, her iki paydaş grubunun üniversitenin itibarını genel olarak olumlu algıladığı ancak dış paydaşların (M=3,57) iç paydaşlardan (M=3,44) daha olumlu bulduğu görülmektedir. Boyutların her birinde dış paydaşlar iç paydaşlardan daha olumlu algıya sahiptirler. Dış paydaşlar her boyutta olumlu görüş bildirirken iç paydaşlar Yönetim ve Liderlik ile Çalışanlar boyutlarında olumlu görüş bildirmemişlerdir. Buna göre iç paydaşlar kuruma yönelik bazı eleştiriler getirmektedirler. Kurumun içinde etkinlik gösteren, kurumla doğrudan etkileşim halinde olan ve dış paydaşların kuruma yönelik algılarını da etkileme gücüne sahip olan bu grubun eleştiri getirdiği noktaların kurum tarafından iyileştirilmeye çalışılması itibarını yükseltebilir. Bu noktada, özellikle kurum kimliğini güçlendirmek amacıyla üniversitenin iletişim yönetimi çalışmaları üzerinde durması faydalı olabilir. Benzer biçimde, Sung ve Yang (2008) yaptıkları araştırmada üniversitenin dış paydaşlarının kurum hakkındaki değerlendirmelerini (imaj-prestij), iç paydaşlarının değerlendirmelerini (kurum kimliği) ve kurumsal itibarını dikkate alarak bir iletişim yönetimi modeli önermişlerdir. Buna göre, kuruma duyulan aidiyet hissi, güven, kurumla gurur duyma ve kurumu önemseme katılımcıların (öğrenciler) kuruma yönelik tutumlarının belirleyicileri olarak üzerinde durulması gereken noktalardır.

Yapılan korelasyon analizine göre, ölçek boyutları arasında pozitif yönde, güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Boyutlar içerisinde en yüksek düzeyde ilişki Toplumsal Sorumluluk ile Ürün ve Hizmetler boyutları arasında (.75) yer almaktadır. En düşük korelasyonun İşyeri Ortamı ile Yönetim ve Liderlik (.41) boyutları arasındaki pozitif yöndeki korelasyon olduğu görülmekle birlikte orta düzeydedir. Buna göre, katılımcıların, üniversitenin toplumsal sorumluluğunu gerçekleştirmesine ilişkin görüşleri ile topluma sunduğu ürün ve hizmetleriyle ilgili görüşleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Üniversitenin toplumsal sorumluluk ile ilgili yaptığı çalışmaların artması durumunda, katılımcılarda kurumun ürün ve hizmetlerinin daha iyi

yönde olduğu ya da tam tersi, üniversitenin toplumsal sorumluluğa gereken önemi vermemesi halinde ürün ve hizmetlerinin yeterli olmadığı algısının oluşacağı söylenebilir.

Benzer yaklaşımla, katılımcıların üniversitedeki işyeri ortamıyla ilgili görüşleri ile üniversitedeki yönetime ve liderliğe ilişkin görüşleri arasında (toplumsal sorumluluk ile ürün ve hizmetler boyutları arasındaki korelasyondan düşük olmakla birlikte) pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Bu kişilerin üniversitedeki işyeri ortamının iyi olduğu yönündeki algılarının güçlenmesi, üniversitedeki yönetimin ve liderliğin de iyi olduğu algısını kuvvetlendirecektir ya da tam tersi, katılımcıların işyeri ortamında olumsuz olarak nitelendirdikleri durumların var olması, üniversite yönetimini ve liderini yeterince iyi bulmadıkları anlamını taşıyabilir.

Katılımcılar tarafından Anadolu Üniversitesi'nin itibarının kötü olarak algılandığı alanlar Yönetim ve Liderlik, Çalışanlar ile Ürün ve Hizmetler; iyi olarak algılandığı alanlar ise İşyeri Ortamı, Kurum Kültürü ve Toplumsal Sorumluluktur. Bunların içerisinde, kurumun itibarının en yüksek olduğu alan İşyeri Ortamı, en düşük olduğu alan ise kurumdaki Yönetim ve Liderlik olmuştur. Boyutlarda, iç ve dış paydaşların birbirlerinden farklı görüşlere sahip oldukları maddeler vardır. Bu durumlarda, olumsuz görüş sahibi olan grup iç paydaşlar, olumlu görüşe sahip olan ise dış paydaşlar olmuştur. Bu maddeler, kurumun kendisini iç paydaşlarına yeterince anlatamadığını ya da onların beklentilerini dış paydaşlarınıninki kadar iyi şekilde karşılayamadığını yansıtan öğeler olarak düşünülebilir.

Yönetim ve Liderlik boyutunda üniversitenin sorunlu olduğu noktalar vardır. Şöyle ki; “Kurum içinde herkese adil davranılır; yöneticiler eleştiri ve önerilere açıktır; şikâyetlere duyarlılık gösterilir” maddelerinde katılımcılar Anadolu Üniversitesi’ni olumlu olarak nitelermemişlerdir. Ancak; yönetimin sağladığı liderliğin genel anlamda yeterli olduğu görüşündedirler. Hem iç hem dış paydaşlar bu boyutta benzer görüşe sahiptir; dolayısıyla, kurum içerisindeki ve dışarısındaki algı aynı olmuştur. Kurumda yönetim kararları alınırken paydaşların eleştiri, öneri ve şikâyetlerinin dikkate alınması ve kurum içinde adalet anlayışının hâkim olması halinde üniversitenin itibarı yükselebilecektir. 7. maddenin (“Yönetimde temsil ve katılıma önem verilir”) ve 12.

maddenin (“Tüm çalışanlara ve öğrencilere değer verilir”) olumsuz olan sonucunda ise iç paydaşlar, dış paydaşların aksine olumsuz düşünmüştür. İç paydaşların kurumun kendilerine gösterdiği değer noktasında taleplerinin olduğu, üniversitenin bu beklentiyi karşılamaı halinde itibarını yükselteceğı anlaşılmaktadır.

Çalışanlar boyutunda üniversitenin sorunlu olduğu noktalar “Çalışanlar yeterli birikim ve deneyime sahiptir; sahip olunan insan kaynakları yeterlidir; çalışanların eğitime ve gelişimine önem verilir” maddeleridir. Bu maddelerde iç paydaşlar Anadolu Üniversitesi’nin durumunu olumsuz olarak, dış paydaşlar ise olumlu olarak değerlendirmiştir. Diğer taraftan, çalışanların işlerini iyi yaptığı, iş ve meslek ahlakına sahip oldukları kabul edilmektedir. Dolayısıyla, burada iç paydaşların olumsuz olarak getirdikleri eleştirinin, kurumun insan kaynakları yönetimine yönelik olduğu söylenebilir. İç paydaşların beklentisi, çalışanların sahip olduğu iş ve meslek ahlakı, kuruma bağlılıkları, iletişim becerileri gibi olumlu özelliklerinin kurumdaki insan kaynakları politikaları yoluyla güçlendirilmesidir. Herzberg’in araştırmasında belirttiğı gibi, çalışanların iş doyumu ve motivasyonları için birey olarak kabul görme, gelişme ve sorumluluk alma ihtiyaçlarının karşılanması (Ünalın vd., 2006) gereklidir. Özellikle insan kaynakları politikalarıyla kurum içerisinde, çalışanların eğitim ve gelişimlerine yönelik, onların bilgi ve deneyimlerini arttırabilecekleri kurum içi eğitimlerin, konferansların düzenlenmesi ve işyerinde esnekliğin yaygınlaştırılması iş doyumu ve motivasyonu sağlayarak kurumun itibarını yükseltebilir.

İşyeri ortamı boyutunda hem iç hem dış paydaşların değerlendirmelerine göre, Anadolu Üniversitesi kendisine itibar kazandıran olumlu özelliklere sahip bir kurumdur. Kurum, hizmet verdiği yerlerin temiz, düzenli ve güzel olması, çalışma koşullarının insan sağlığına uygun oluşu ve öğrencilerine sunduğı eğitim ortamları, çalışanlarına sunduğı işyeri ortamı, tüm paydaşlarına sunduğı, diğer kurumlarınkinden ayırt edilebilir olan hizmet ortamlarıyla paydaşları tarafından iyi olarak nitelenen bir kurum kimliğine sahip olarak itibarını arttırmaktadır. Ancak; “Ulaşım sorunları olmayan bir kurumdur; Sosyal tesisleri yeterlidir” maddelerinde İki Eylül Kampüsü’ndeki iç paydaşların olumlu görüş belirtmemeleri dikkat çekicidir.

Kurum kültürü boyutunda, Anadolu Üniversitesi'nin iç ve dış paydaşlar tarafından olumlu algılandığı görülmektedir; sadece “Sendikalarla iyi geçinir” maddesinde kurum yetersiz görülmüştür. Katılımcılar kurumun kamuoyunda kendisini yeterince tanıtabildiğini, bunu yaparken medya vb. araçları iyi düzeyde kullandığını, diğer kurumlarla ve toplumla iyi ilişkiler içinde olduğunu, logo vb. kimlik öğeleriyle olumlu bir imaj sahibi olduğunu düşünmektedir. Bu unsurlar, toplumda üniversiteye değer verilmesini, kurumun önemsenmesini sağlamaktadır.

Ürün ve Hizmetler boyutunda, üniversitenin öğrencilerine sunduğu eğitim hizmeti ile yayınlar ve araştırmalarla bilime katkısı katılımcılar tarafından kurumun artı değerleri olarak görülmüştür ve “Toplumun sorunlarına dönük projeler üretir” maddesinde üniversite iyi olarak algılanmamıştır. “Üniversite-sanayi işbirliğine önem verir; araştırmalara dayalı yeni teknolojiler geliştirir” maddelerinin değerlendirmesinde ise üniversiteyi iç paydaşlar dış paydaşlardan farklı gördüklerini ve olumlu bulmadıklarını belirtmişlerdir. “Tüm öğrencilerine nitelikli bir eğitim hizmeti sunar” maddesi hem iç hem dış paydaşlar olarak olumlu görüş bildirilen ancak aralarındaki ortalama farkının en fazla olduğu maddedir. Eğitim kurumu olarak Anadolu Üniversitesi'nin öğrencilere nitelikli eğitim hizmeti sunuyor olarak algılanması itibarı açısından büyük önem taşımaktadır. İç paydaşların dış paydaşlar kadar yüksek puan vermemiş olması ise iç paydaşların bu alanda kuruma yönelik bir eleştirisinin olduğunu göstermektedir.

İç ve dış paydaşların Toplumsal Sorumluluk açısından üniversiteyi, kar amacı gütmeyen projeler yaptığını ve kamuoyu oluşturmada etkin bir rol oynadığını; iç paydaşlar ise durumun tersini ifade etmişlerdir. Ayrıca; üniversitenin yeni iş olanakları yaratmada ve mezunlarla olan ilişkilerinde yetersiz olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Öğrenci oldukları dönemde onların okul dışındaki sorunlarıyla ilgilenen bir üniversite olarak görüldüğü halde, mezun olmalarının ardından öğrencileriyle bağlarını canlı tutamadığının düşünülmesi dikkat çekicidir. Halbuki mezunlarıyla bağlarını canlı tutabilen üniversitelerin iş yaşamına girmiş eski öğrencileri aracılığıyla yeni öğrencilerine iş olanakları yaratması söz konusu olabilmektedir. Bunun yanı sıra, bu bağlar sayesinde, kuruma yeni kaynakların aktarılması, üniversite- sanayi işbirliğinin projeler yoluyla hızlandırılması, bunların sonucunda yeni teknolojilerin geliştirilmesi hizmetleri sağlanabilir.

Kurumun itibarı genel olarak olumlu görülse de, bahsedildiği gibi, kurum bazı boyutlarda yetersiz görülmektedir. Bu alanlarda gerekli iyileştirmelerin yapılması halinde itibarı yükselebilecektir. Hangi iyileştirmelerin öncelikli olarak yapılması gerektiği konusunda ise yine katılımcıların ölçek maddelerine yönelik yanıtları belirleyici olabilir. Şöyle ki; İşyeri Ortamı boyutu genel olarak yeterli görülürken, “Ulaşım sorunları olmayan bir kurumdur; Sosyal tesisleri yeterlidir” maddelerinde iç paydaşlar kurumun itibarını dış paydaşlar kadar yüksek algılamamaktadır. Yönetim ve Liderlik boyutunda “Yöneticiler eleştiri ve önerilere açıktır”, Çalışanlar boyutunda “Çalışanların eğitime ve gelişimine önem verilir”, Kurum Kültürü boyutunda “Sendikalarla iyi geçinir”, Ürün ve Hizmetler boyutunda “Toplumsal sorunlarına dönük projeler üretir” maddesi; Toplumsal Sorumluluk boyutunda “Kamuoyu oluşturmada etkin bir rol oynar” maddesi kurumun bu boyutlardaki en zayıf yanları olarak saptanmıştır. Dolayısıyla, kurum öncelikle bu maddelerdeki özelliklerini değiştirmeye çalışmalıdır.

Araştırmada üniversitenin iki kampusünden biri olan İki Eylül Kampüsü’ndeki Mühendislik Mimarlık Fakültesi ile Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu’ndaki katılımcıların yaklaşık yüzde sekseni, üniversitenin ulaşım sorunu olduğu görüşündedirler. Yine bu kampusteki katılımcıların üniversitedeki sosyal tesisleri ve bilimsel, kültürel, sanatsal etkinlikleri yeterli bulmadığı ortaya çıkmıştır. Bu durum, o kampüsün sorunu olarak dikkat çekmektedir. Buna göre, yönetimin kurumun itibarını arttırmaya yönelik yapabileceği uygulamalar arasında İki Eylül Kampüsü’ndeki ulaşım sorununun çözümü, kampüsün çeşitli etkinlikler ile güzelleştirilmesi ve canlandırılması yer alabilir.

Cinsiyet değişkenine göre değerlendirildiğinde, kadın ve erkek katılımcıların görüşlerinin olumlu yönde olduğu görülmektedir. Çalışanlar ve işyeri ortamı boyutları dışındaki dört boyutta anlamlı fark bulunmuştur. Buna göre, kadın katılımcılar Anadolu Üniversitesi’nin itibarını erkeklere göre daha yeterli görmüşlerdir. Başka bir deyişle, kadınlar üniversitenin yönetimini ve liderini, kurum kültürünü, ürün ve hizmetleri ile toplumsal sorumluluk çalışmalarını daha fazla beğenmektedir ve bu sonuç kurumu daha itibarlı görmelerini sağlamıştır. Bu durum içerisinde, katılımcıların büyük çoğunluğunu oluşturan iç paydaş grubu çok etkili olmuştur. Şöyle ki; akademik personel ve öğrenci

gruplarındaki kadınlar üniversitenin olumlu itibar özelliklerini taşıdığını düşünürlerken erkekler olumlu görmemişlerdir; ancak erkekler eşik değerin sadece biraz altında kalan ortalamaya sahip oldukları için, üniversitenin bu olumlu olmayan görüşleri olumluya çevirmesinin mümkün olduğu düşünülebilir. Dış paydaşların cinsiyet değişkenine göre görüşleri karşılaştırıldığında ise, kadınların iki boyutta (Ürün ve Hizmetler ile Toplumsal Sorumluluk) üniversitenin itibarını erkeklerden daha anlamlı ölçüde iyi gördükleri anlaşılmıştır.

Yaş değişkeni bakımından dağılımlarına bakıldığında, en kalabalık grubu oluşturan öğrencilerin (585 kişi) neredeyse tamamının (581) 29 ve daha küçük yaş grubunda olmaları örneklemede en çok bu yaş grubunun temsil edilmesini sağlamaktadır. Öğretim elemanları 30-39, idari ve işçi personel 40-49, esnaf, tüccar ya da sanayici 30-39 ile 40-49 yaş gruplarında yoğunlaşmıştır.

Her yaş grubunda kurumun itibarının olumlu olarak değerlendirildiği görülmüştür. Çalışanlar boyutu dışındaki tüm boyutlarda anlamlı fark bulunmuştur. Akademik ve idari personelin 40-49 yaş grubu olumlu görüş bildirmemişlerdir; diğer gruplarda ise yaş yükseldikçe olumlu algılamanın arttığı görülmektedir. Buna göre, 50 ve daha büyük yaş grubunda yer alanlar en olumlu görüşü bildiren gruptur. 30-39 yaş grubundakiler 29 ve daha küçük yaş grubu ile 40-49 yaş grubundakilere göre, 29 ve daha küçük yaş grubundakiler de 40-49 yaş grubuna göre daha olumlu itibar görüşü belirtmişlerdir.

Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımlarına bakıldığında, yarısından biraz fazlasını lisans grubu oluşturmuş; bunu yaklaşık beşte birini oluşturan lise ve altında eğitim alanlar grubu izlemiştir. İç paydaşların eğitim durumlarına bakıldığında, lisans eğitimi alanların en çok temsil edildiği, sonrasında sırasıyla lise ve altı grubu ve lisansüstü, en az da eğitim durumu önlisans olanların temsil edildiği görülmektedir. Bu sıralama, dış paydaş gruplarınıninkiyle ve toplam katılımcılarıninkiyle benzerlik göstermektedir.

Katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre, olumlu bir itibar algılaması içerisinde olduğu görülmüştür. Ölçek boyutları ile ilgili görüşler arasında Çalışanlar, Ürün ve Hizmetler ile Kurum Kültürü boyutlarında anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu boyutlar açısından lise ve altı grubu en yüksek ortalamayla Anadolu Üniversitesi'nin itibarını

oldukça olumlu görmektedir; lisans grubunun ortalaması ise eşik değerin üzerinde olmakla birlikte grup daha düşük itibar düzeyine sahiptir. Yükseköğretim kurumu olarak öğrencilere hizmet sunan Anadolu Üniversitesi'nin, öğrencilerinin çoğunluğunun önlisans ve lisans eğitimi aldıkları göz önüne alındığında, araştırmada katılımcıların en büyük grubunu oluşturan lisans öğrencilerinin kurumun itibarını yeterince olumlu görmemesi dikkat çekicidir. MacMillan vd., (2005, s.222) ilişkilerde itibarın öğeleriyle ilgili araştırmasında kurumun paydaş düşüncelerini dinlemesi, dikkate alması, karşılık vermesi, etkinlikler hakkında bilgilendirmesi ve kuruma yönelik aidiyet hissetmesinin sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu noktada, üniversitenin en önemli paydaşı olan öğrencilerinin beklentilerini tam olarak karşılayamadığı göz önüne alınarak; iç iletişim, kuruma yönelik aidiyet duygusu geliştirme gibi öğelerdeki strateji ve uygulamaların kurum tarafından gözden geçirilmesi gerektiği söylenebilir.

İç ve dış paydaşlar eğitim durumları açısından ayrı ayrı incelendiğinde görülen şudur: İç paydaşların eğitim değişkeni açısından Çalışanlar, Kurum Kültürü ile Ürün ve Hizmetler boyutlarında anlamlı fark bulunmuştur. Lisans eğitimi almış akademik personelin kurumun itibarı hakkında olumlu görüş belirtmedikleri görülmektedir. Lise ve altı grubundakiler lisans grubundan daha olumlu görüş belirtmişlerdir. Dış paydaşlarda ise önlisans grubunun eğitim durumu değişkenine göre, “Katılıyorum” görüşü belirtmedikleri, diğer gruplarda ise kurum hakkında olumlu algılamının olduğu görülmektedir. Yönetim ve Liderlik boyutunda önlisans grubu, lise ve altı ile lisansüstü grubundan farklı algıya sahiptir. Yani; iç ve dış paydaş sonuçlarında üniversite eğitimi alan kişilerin kurumu daha fazla eleştirdikleri ortaya çıkmıştır. Yüksek öğretimin amacı ve üniversite kültürü hakkında bilgi sahibi olmaları beklenen bu kişilerin her birinin, Anadolu Üniversitesi'nde mi yoksa başka bir üniversitede mi eğitim almakta oldukları/eğitimlerini tamamlamış oldukları bilinmese bile Anadolu Üniversitesi'ni temel görev ve sorumlulukları açısından daha kapsamlı değerlendirmeye çalışmaları mümkündür. Bu açıdan, bu kişilerin daha eleştirel yaklaşarak bahsedilen bu boyutlarda kurumun eksiklikleri/hataları olduğunu ifade ettikleri ve kurumun, bu paydaşlarından gelen bu eleştiriye önem vermesi gerektiği düşünülmektedir.

Katılımcıların Anadolu Üniversitesi ile ilişkilerinin süresi bakımından dağılımlarına bakıldığında, katılımcıların yarısından fazlasının 5 yıl ve daha az grubunda yer aldığı

görülmektedir. Bu gruptakilerin çoğunluğunu öğrenciler oluşturmuştur. Öğretim elemanlarının diğer üç süre grubuna birbirine yakın oranlarla dağıldığı, idari personelin 16-20 yıl, işçi personelin 5 yıl ve daha az ve 6-10 yıl grubunda yoğunlaştığı görülmektedir. Dış paydaşların 23'ü ilişki süresi bölümüne yanıt vermemiş; buna rağmen 5 yıl ve daha az grubu en kalabalık dış paydaş alt grubunu oluşturmuştur.

Katılımcılar içerisinde 21 yıl ve daha çok grubundakiler dışında diğer grupların tümü katılıyorum seçeneğinin üstünde yer almıştır. Yönetim ve Liderlik boyutunda 21 yıl ve daha çok grubu ile 5 yıl ve daha az ve 6-10 yıl grupları arasında anlamlı fark bulunmuştur. Toplumsal Sorumluluk boyutunda ise, 21 yıl ve daha çok grubu ile 6-10 yıl grubu arasında anlamlı fark vardır. 21 yıl ve daha çok grubundaki katılımcıların olumlu görüş belirtmedikleri görülmüştür.

Kurumun iç paydaşlarının kurumu tanımaları ve hakkında fikir sahibi olmaları belli bir sürenin geçmesini gerektirir. Bu bağlamda, iç paydaşlardan kurumla ilişkisinin uzun zamana dayandığı kişilerin algıları önemli bir itibar göstergesi olarak görülebilir. Araştırmada süre değişkenine göre üniversite ile ilişkisinin uzun zamanı kapsadığı iç paydaş gruplarının kurumu eleştirdikleri görülmektedir. 21 yıl ve daha çok ile 11-15 yıl gruplarında ortalama değerlerin diğerlerinden daha düşük olması kurumun itibarı konusunda bir olumsuzluk olarak düşünülebilir. Yönetim ve Liderlik ve Toplumsal Sorumluluk boyutlarında 21 yıl ve daha çok grubu katılım yönünde görüş belirtmemiştir. Dış paydaşların süre değişkenine göre görüşleri ise oldukça olumlu olmuştur.

Katılımcılar üniversite çalışanı (öğretim elemanları, idari ve işçi personel), öğrenci ve dış katılımcılar olarak gruplandırıldığında üniversite ile ilişki niteliği değişkenine göre görüşlerinin olumlu yönde olduğu görülmektedir. İçlerinden kurumun itibarı için en güçlü algıya sahip olan dış katılımcılar olmuştur; ardından üniversite çalışanı ve en son da öğrenciler gelmiştir. Öğrencilerin ortalamalarının tam eşik değerde olması sebebiyle kurumun itibarı konusunda yeterince olumlu bir görüş belirtmedikleri ve kritik bir itibar algısına sahip oldukları söylenebilir. Benzer bir kritik algının varlığı, lisans ve lisansüstü öğrencileri birbirleriyle karşılaştırıldığında ortaya çıkmıştır. Lisans

öğrencilerinin lisansüstü öğrencilerine göre kurumun itibarını daha az olumlu bulduğu görülmüştür; ancak iki grup arasında anlamlı fark bulunamamıştır.

Katılımcıların görüşleri arasında ilişki niteliği değişkenine göre Toplumsal Sorumluluk boyutu dışındaki tüm boyutlarda anlamlı fark bulunmuştur. Yönetim ve Liderlik ile Çalışanlar boyutunda üniversite dışı katılımcı grubu diğerlerine göre en yüksek ortalama değere sahip olarak, kurumun bu boyutlardaki itibarını en olumlu gören grup olmuştur. İşyeri Ortamı boyutunda, üniversite çalışanı grubu öğrenciye göre, üniversite dışı katılımcılar hem üniversite çalışanı hem de öğrenci grubuna göre kurumun bu boyuttaki itibarı hakkında daha olumlu görüş belirtmişlerdir. Kurum Kültürü ile Ürün ve Hizmetler boyutlarında, yine üniversite dışı katılımcılar en olumlu görüşe sahip grup olmuştur.

Üniversite çalışanları olan öğretim elemanı, idari ve işçi personelin kurumun itibarı ile ilgili görüşleri incelendiğinde, idari personelin ortalamasının eşik değerinin altında kaldığı ve böylelikle kurumun itibarını olumlu olarak görmediği belirlenmiştir. İşçi personel ve öğretim elemanı grupları olumlu görüş bildirmiş; kurumun itibarını en iyi olarak niteleyen grup ise işçi personel grubu olmuştur.

Öğretim elemanları kendi içinde analiz edildiğinde, Yardımcı Doçent grubu, Öğretim Görevlisi grubu (Uzman ve Okutman da bu gruba dahil edilmiştir) ve Araştırma Görevlisi grubunun katılım yönünde görüş bildirdikleri görülmektedir. Profesör ve Doçent grubundakiler ise ölçeğin katılıyorum tarafında yer almamışlardır. Öğretim elemanlarının ölçek boyutları ile ilgili görüşlerinin akademik unvan değişkenine göre aralarında anlamlı fark olmadığı görülmüştür.

İç paydaşların üniversitede görev yaptığı ya da eğitim görmekte olduğu bölüme/birime göre, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Eğitim Fakültesi, Güzel Sanatlar Fakültesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu, Enstitüler, Basımevi ve Kitap Deposu birimlerinde görev yapan idari ve işçi personel; bu fakülte, yüksekokul ve enstitülerin öğretim elemanları ve öğrencileri olumlu yönde görüş bildirmişlerdir. Bunların dışında kalan bölümlerdeki/ birimlerdeki iç paydaşlar ise kurumun itibarını olumlu olarak görmediklerini belirtmişlerdir. Bu değişkene göre, iç paydaşların alt grupları arasında tüm boyutlarda anlamlı fark bulunmuştur.

Genel ortalamalarına bakıldığında, İletişim Bilimleri Fakültesi'ndekiler kurumun itibarını en olumsuz olarak gören iç paydaş grubu olmuştur. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Güzel Sanatlar Fakültesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu, Enstitü ve Basımevi ile arasında Yönetim ve Liderlik boyutunda anlamlı fark vardır. İkinci en düşük değere sahip birim olan Atölyeler ile İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Eğitim Fakültesi, Güzel Sanatlar Fakültesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu, Enstitüler, Basımevi arasında anlamlı fark vardır. Mühendislik Mimarlık Fakültesi'nin iç paydaşlarının ise olumlu görüş belirtmemekle birlikte, İletişim Bilimleri Fakültesi ve Atölyelerden daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Yönetim ve Liderlik boyutunda İletişim Bilimleri Fakültesi ve Atölyeler'deki katılımcıların görüşlerinin olumlu olmaması anlamlı farkı yaratmıştır. Katılımcıların bu boyutta, kurumun bütün olarak yönetiminden önce kendi bulundukları birimlerin yöneticilerini esas alarak değerlendirmelerini yaptıkları düşünüldüğünde, iç paydaşların açık biçimde ifade ettikleri bu eleştirilerin birim yönetimleri tarafından da dikkate alınması gerektiği söylenebilir.

Çalışanlar boyutunda İletişim Bilimleri Fakültesi'nin Basımevi ve İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ile arasında anlamlı fark olduğu görülmüştür. İletişim Bilimleri Fakültesi'ndeki iç paydaşlar olumlu yönde görüş bildirmezken diğer ikisi olumlu yönde görüş belirtmiştir.

İşyeri Ortamı boyutunda, Mühendislik Mimarlık Fakültesi'nin olumlu görüş bildirmezken İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Eğitim Fakültesi, Güzel Sanatlar Fakültesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu, Enstitüler, Basımevi ve Kitap Deposu'ndaki iç paydaşların olumlu görüş bildirmesi; bir de Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu'nun olumlu görüş bildirmezken Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu, Enstitü ve İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nin iç paydaşlarının olumlu görüş bildirmesi anlamlı farkı yaratmaktadır.

İtibarın Kurum Kültürü boyutunda Basımevi'ndeki iç paydaşlar oldukça olumlu görüş belirtirken, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi daha az olumlu görüş belirtmiştir; İletişim Bilimleri Fakültesi ise olumlu görüş belirtmemiştir. Eğitim Fakültesi'nde itibar olumlu olarak algılanmıştır.

Toplumsal Sorumluluk boyutunda da İletişim Bilimleri Fakültesi'nin iç paydaşlarının en olumsuz ve Basımevi'nin iç paydaşlarının en olumlu itibar algısına sahip olması anlamlı farkı yaratmıştır.

İç paydaşlardan öğretim elemanlarının görüşlerinde, Ürün ve Hizmetler boyutu dışındaki tüm boyutlarda anlamlı fark bulunmuştur. İşyeri Ortamı boyutunda, Mühendislik Mimarlık Fakültesi'ndeki öğretim elemanları olumsuz, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'ndekiler olumlu görüş belirtmiştir. Sadece İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Eğitim Fakültesi ve Enstitülerdeki öğrencilerin ortalamalarının eşik değerin üzerinde olduğu ve diğerleriyle aralarında Yönetim ve Liderlik, İşyeri Ortamı, Kurum Kültürü ile Ürün ve Hizmetler boyutlarında anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır.

5.2. Öneriler

1) Üniversitenin üst yönetimi özellikle çalışanlar ve öğrencilerin görüşlerini daha fazla dikkate almalı, daha katılımcı bir yaklaşım sergilemelidir. Şikâyetlere, eleştirilere ve önerilere daha fazla duyarlılık gösterilmesi bunun en önemli adımı olarak uygulanabilirse çalışan ve öğrencilerin kuruma yönelik aidiyet geliştirmeleri, kurumun duygusal çekiciliğinin güçlenmesini sağlayabilecektir. Sadece üniversite yönetimi tarafından değil tüm çalışanların katkılarıyla biçimlendirilmiş ortaklaşa bir vizyonun oluşturulması, işbirliğini ve ortak hedefe yönelimi beraberinde getirebilir.

2) Üniversitenin güçlü bir itibara sahip olmasında öğrencilere sunduğu ürün ve hizmetlerin kalitesi ve öğretim elemanlarının katkısı önemli bir boyutu oluşturmaktadır. Bu noktada, üniversitenin bu öğelerde belli standartlara sahip olması, durumun sürekli olarak izlenmesi, gerektiğinde iyileştirmelerin yapılması gerekmektedir. Bu standartların oluşturulması üniversitenin kendi güçlü ve zayıf yanlarını iyi belirlemesi ve diğer üniversitelerdeki uygulamalar ile çağın gerekliliklerini izlemesi ile mümkün olabilir. Diğer taraftan, itibar bileşenleri üniversitelerden asıl beklenenin, kaliteli bir eğitim hizmeti gerçekleştirmenin yanı sıra paydaşlarına kaliteli ortamlar sunmaları, bilimsel etkinliklerin yanı sıra sanatsal ve kültürel etkinlikler düzenlemeleri, toplum ve çağın koşullarını takip etmeleri olduğunu da göstermektedir. Üniversitenin itibarını güçlendirmesi için bu noktalardaki eksiklerini de gidermesi gereklidir.

3) Üniversitenin özellikle sektör işbirliğine önem vermesi, sivil toplum örgütleri ve medya ile daha olumlu ilişkiler geliştirmesi gereklidir. Sektörle işbirliği ile eğitimin kuramsal olmaktan öteye geçirilmesi, öğrencilerin sektörleri, iş dünyasını, yeni teknolojileri tanınması ve kullanması gerçekleşebilecektir. Üniversitenin toplumun beklentilerine hızlı biçimde karşılık vermesinin yolu kurduğu iyi iletişimden geçmektedir. Üniversitenin toplumun ve ülkenin sorunlarına dönük projeler üretebilmesi, bilgiye ulaşılabilirliği arttırması güven duyulan, kamuoyunda önemsenen bir kurum haline gelebilmesinde önemli olacaktır.

4) Üniversitenin sunduğu uzaktan eğitim hizmeti (İşletme, İktisat ve Açıköğretim Fakültesi'nden oluşmaktadır) kurumun imajını etkileyen önemli bir öğedir. Örgün eğitim sistemi ile kıyaslandığında çeşitli açılardan olumlu/olumsuz özellikleri olduğu tartışılmaktadır. Bu noktada, Açıköğretim Fakültesi'nin kurumun itibarı üzerindeki etkisinin araştırılması itibarının yönetimi için faydalı olacaktır.

5) Türkiye'deki bütün üniversiteleri kapsayacak geniş kapsamlı bir itibar araştırmasının yapılması, bu konuda öncelikle belli bir ölçme standardı konulması, planlama yapılması ve sonuç olarak üniversiteye gerekli noktalarda iyileştirmeye yönelik önerilerin sunulması Türkiye'deki üniversitelerin itibar durumunu ortaya koymaya ve geliştirmeye yardımcı olabilir. Bu tür çalışmaların sürekli hale getirilip belirli bir plan çerçevesinde belli zamanlar içinde yinelenmesi, üniversitelerin itibar yönetimi stratejileri geliştirmesini ve olumlu itibarlarını korumalarını ya da itibar düzeylerini iyileştirebilmelerini sağlayacaktır. Aynı zamanda, itibar araştırmaları sırasında kurumlar öz eleştirilerini yapmış olacaklar ve bu durum kurumda açıklık, şeffaflık kültürünün gelişimine katkı sağlayacaktır.

6) Türkiye'deki üniversiteler genelinde itibar sıralamasının belirlenmesi halinde iyi itibara sahip üniversitelerin diğerleri açısından yakından izlenerek üniversite için bir model oluşturulması mümkün olabilecektir. Bununla bağlantılı olarak, devlet ve vakıf üniversiteleri arasında itibar açısından farklılığın olup olmadığı hakkında yapılacak bir araştırma ile etkili bir itibar modeli oluşturulması sağlanabilir.

7) İtibarın paydaşların görüşleri ile ilgili oluşu, onlarla kurulan ilişkilerin önemini ortaya çıkarmaktadır. Paydaşlarla kurulan ilişkiler alanyazında iletişim bağlamında

sıkça tartışılmaktadır. Bu noktaya katkı sağlamak adına, itibarın oluşturulması, korunması ve iyileştirilmesinde üniversitelerde kurum içi ve kurum dışındaki iletişimin durumu ortaya konabilir. Farklı bir yaklaşım geliştirmek açısından, kurumun itibarının düşük/yüksek olmasının paydaşlarını ne şekilde etkilediğine, bir anlamda düşük/yüksek itibarın sonuçlarının değerlendirilmesine yönelik bir çalışma yapılabilir.

8) Tarihsel süreç incelendiğinde, yaşanan toplumsal, sosyal, ekonomik, teknolojik değişimler, duyarlılık ve beklentilerdeki farklılaşma, itibar kavramı üzerinde de bazı değişimlerin yaşanması sonucunu getirmiştir. Kurumlar açısından düşünüldüğünde, bütün bu değişim içerisinde dahi varlığını uzun yıllar sürdürmeyi başarmış itibarlı kurumların var olduğu görülmektedir. Bu kurumların itibarlarını sürdürmelerinde etkili olan dinamiklerin belirlenmesi itibar yönetimi alanına katkı sağlayabilir. Bununla bağlantılı olarak yüksek bir itibara sahip olmak ve onu uzun süre korumak kurumun bir anlamda marka haline gelmesidir. Bu noktada, marka değeri ve itibar ilişkileri konusunun araştırılması faydalı olabilir.

EK: İç ve Dış Paydaşlara Dağıtılan Ölçek

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
KURUMSAL İTİBAR ARAŞTIRMASI

Sayın Katılımcı,

Bu ölçek, "Anadolu Üniversitesi'nin iç ve dış paydaşlarının gözündeki kurumsal itibarını" belirlemeye yönelik olarak yürütülen bir yüksek lisans tez araştırmasının veri toplama aracı olarak hazırlanmıştır. Sizin de bu kurumla ilişkiniz olduğu için görüşlerinize başvurulmuştur.

Araştırmaya katılmanın sizin için herhangi bir tehlikesi yoktur; kurum ile ilişkileriniz de etkilenmeyecektir. Verdiğiniz yanıtlar bu araştırmanın amacı dışında kesinlikle kullanılmayacak ve araştırmacıların haricinde hiçbir kişi ya da kurum tarafından görülmeyecektir. Ayrıca, veri çözümleme işlemleri biter bitmez tüm formlar imha edilecektir. Araştırmanın sonuçları, kişisel olarak değil birleştirilerek raporlaştırılacağı için lütfen formun üzerine adınızı yazmayınız.

Bu veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, verileri belirli başlıklar altında çözümleyebilmek amacıyla sizden bazı kişisel bilgiler istenmektedir. İkinci bölümde ise, Anadolu Üniversitesi hakkındaki düşüncelerinizi belirlemeye dönük ifadeler yer almaktadır. Lütfen her cümleyi dikkatle okuduktan sonra ifade edilen fikre ne ölçüde katıldığınızı belirtmek için "Kesinlikle katılmıyorum" ile "Kesinlikle katılıyorum" arasında değişen seçeneklerden birini işaretleyiniz. Görüşlerinizi belirtirken, olmasını istediğiniz durumu değil, kişisel olarak algıladığınız durumu yansıtan seçeneği işaretleyiniz.

Yanıtlama işlemleri yaklaşık yirmi dakika sürmektedir. Bu süre, sizin için biraz daha uzun ya da kısa olabilir. Lütfen sorulara yanıt verirken zaman baskısı hissetmeyiniz.

Yanıt verirken göstereceğiniz dürüstlük ve duyarlılık, araştırmada toplanacak verilerin sağlıklı olmasını sağlayacaktır. Bu nedenle lütfen her maddeyi dikkatle okuyunuz, birden fazla seçenek işaretlemeyiniz ve tüm soruları yanıtlamaya çalışınız.

Yoğun işleriniz arasında değerli zamanınızı ayırıp araştırmaya katkı sağladığınız için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda kolaylıklar dileriz.

Araştırmacı

Aslı Çillioğlu
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İletişim Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi
E-posta: acillioğlu@anadolu.edu.tr

Danışman

Prof. Dr. Ali Şimşek
Anadolu Üniversitesi
İletişim Bilimleri Fakültesi
Tel: 335 05 80 /2532

1. Bölüm: Kişisel Bilgiler

01. Cinsiyetiniz

- ☐ Kadın
☐ Erkek

02. Yaş Grubunuz

- ☐ 19 ve daha küçük
☐ 20-29
☐ 30-39
☐ 40-49
☐ 50-59
☐ 60 ve daha büyük

03. Eğitim Durumunuz

- ☐ İlkokul
☐ Ortaokul
☐ Lise
☐ Meslek yüksekokulu
☐ Fakülte
☐ Yüksek Lisans
☐ Doktora

04. Anadolu Üniversitesi ile İlişkinizin Niteliği

- ☐ Üniversite çalışanı (Görev yaptığınız birim.....)
 ☐ Akademik personel (Görev unvanınız.....)
 ☐ İdari personel (Görev unvanınız.....)
 ☐ İşçi personel (Görev unvanınız.....)
 ☐ Diğer personel (Görev unvanınız.....)
☐ Öğrenci (Fakülteniz/Yüksekokulunuz/Enstitünüz.....)
 ☐ Önlisans
 ☐ Lisans
 ☐ Yüksek Lisans
 ☐ Doktora
☐ Üniversite dışı katılımcı
 ☐ Esnaf ya da tüccar
 ☐ Meslek kuruluşu (odalar/birlikler vb.) yöneticisi
 ☐ Sivil toplum örgütü temsilcisi
 ☐ Basın mensubu
 ☐ Kamu kurumu çalışanı
 ☐ Başka (Lütfen belirtiniz.....)

05. Anadolu Üniversitesi ile İlişkinizin Süresi

- ☐ 5 yıl ve daha az
☐ 6-10 yıl
☐ 11-15 yıl
☐ 16-20 yıl
☐ 21 yıl ve daha çok

Bölüm 2. Anadolu Üniversitesi Hakkındaki Düşünceleriniz

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<i>Yönetim ve liderlik</i>					
01. İyi yönetilen bir kurumdur	()	()	()	()	()
02. Gelecek için açık bir vizyona sahiptir	()	()	()	()	()
03. Başka kurum ve kuruluşlarla iyi ilişkiler içindedir	()	()	()	()	()
04. Yönetimin sağladığı liderlik yetersizdir	()	()	()	()	()
05. Kurum içinde herkese adil davranılır	()	()	()	()	()
06. Başarılar duyurulur ve kutlanır	()	()	()	()	()
07. Yönetimde temsil ve katılıma önem verilir	()	()	()	()	()
08. Kurumun zengin kaynakları vardır	()	()	()	()	()
09. Kaynaklar savurganca kullanılır	()	()	()	()	()
10. Yöneticiler eleştiri ve önerilere açıktır	()	()	()	()	()
11. Şikâyetlere duyarlılık gösterilir	()	()	()	()	()
12. Tüm çalışanlara ve öğrencilere değer verilir	()	()	()	()	()
<i>Çalışanlar</i>					
13. Çalışanlar işlerini iyi yapar	()	()	()	()	()
14. Çalışanlar yeterli birikim ve deneyime sahiptir	()	()	()	()	()
15. Kurumda kimin ne iş yapacağı bellidir	()	()	()	()	()
16. Çalışanlar genel olarak kibar ve naziktir	()	()	()	()	()
17. Öğretim üyeleri kendi alanlarında tanınmış insanlardır	()	()	()	()	()
18. Çalışanlarda iş ve meslek ahlakı gelişmemiştir	()	()	()	()	()
19. Çalışanlar üniversiteyle gurur duyarlar	()	()	()	()	()
20. Sahip olunan insan kaynakları yeterlidir	()	()	()	()	()
21. Çalışanların eğitime ve gelişimine önem verilir	()	()	()	()	()
22. Çalışanlar arasındaki ilişkiler düzeylidir	()	()	()	()	()
<i>İşyeri ortamı</i>					
23. Çalışmak için iyi bir kurumdur	()	()	()	()	()
24. Binaları başka kurumlarınkinden kolayca ayırt edilebilir	()	()	()	()	()
25. Hizmet verdiği yerler temiz ve düzenlidir	()	()	()	()	()
26. Çalışma saatleri uygundur	()	()	()	()	()
27. Ulaşım sorunları olmayan bir kurumdur	()	()	()	()	()
28. Sosyal tesisleri yeterlidir	()	()	()	()	()
29. Öğrencilere uygun eğitim ortamları sunar	()	()	()	()	()
30. Kampusleri güzeldir	()	()	()	()	()
31. Kampus içindeki bina ve derslikler kolayca bulunabilir	()	()	()	()	()
32. İnsan sağlığına önem vermeyen bir kurumdur	()	()	()	()	()

Kurum kültürü

- | | |
|---|---------------------|
| 33. Kamuoyunda olumlu bir izlenimi vardır | () () () () () |
| 34. Halkla iletişimde açık ve dürüştür | () () () () () |
| 35. Sendikalarla iyi geçinir | () () () () () |
| 36. Yeterli tanıtım çalışması yapmaktadır | () () () () () |
| 37. İlişkilerinde saygılı ve düzeyli bir dil kullanır | () () () () () |
| 38. Açıklamaları inandırıcı ve ikna edicidir | () () () () () |
| 39. Medya ile ilişkilere önem vermez | () () () () () |
| 40. Gerekli konularda kamuoyunu bilgilendirir | () () () () () |
| 41. Logosu dikkat çekicidir | () () () () () |
| 42. Araçları/taşıtları kolayca tanınabilir | () () () () () |
| 43. Genel olarak halkın önemsemediği bir kurumdur | () () () () () |
| 44. Kurumla işi olan insanlara yakın ilgi gösterilir | () () () () () |

Ürün ve hizmetler

- | | |
|--|---------------------|
| 45. Tüm öğrencilerine nitelikli bir eğitim hizmeti sunar | () () () () () |
| 46. Uluslararası düzeyde araştırmalar yapar | () () () () () |
| 47. Yayınları bilimsel açıdan kalitesizdir | () () () () () |
| 48. Yaratıcı ve yenilikçi hizmetler sunar | () () () () () |
| 49. Toplumun sorunlarına dönük projeler üretir | () () () () () |
| 50. Üniversite-sanayi işbirliğine önem verir | () () () () () |
| 51. Araştırmalara dayalı yeni teknolojiler geliştirir | () () () () () |
| 52.Çeşitli kuruluşlara danışmanlık hizmeti sağlar | () () () () () |
| 53. Verdiği hizmetleri çeşitlendirmeye çalışır | () () () () () |
| 54. Bilimsel gelişmeleri yakından izler ve katkıda bulunur | () () () () () |

Toplumsal sorumluluk

- | | |
|---|---------------------|
| 55. Toplumda bilimsel anlayışı yerleştirmeye çalışır | () () () () () |
| 56. Çevre konusunda duyarlıdır | () () () () () |
| 57. Bilimsel, sanatsal ve kültürel etkinlikler düzenler | () () () () () |
| 58. Toplum yararına olan davaları destekler | () () () () () |
| 59. Kâr amacı gütmeyen projeler yapar | () () () () () |
| 60. Yeni iş olanakları yaratır | () () () () () |
| 61. Öğrencilerin okul dışındaki sorunlarıyla ilgilenmez | () () () () () |
| 62. Mezunlarla bağlarını canlı tutar | () () () () () |
| 63. Kamuoyu oluşturmada etkin bir rol oynar | () () () () () |
| 64. Öğrencilerini sorumlu bireyler olarak yetiştirir | () () () () () |

KAYNAKÇA

- Abratt, D. (1989). A New approach to the corporate image management process. *Journal of Marketing Management*, 5 (1), 63-76.
- Akgemci, T. (2008). 21.yüzyılda liderlik kavramı ve iş dünyasına yansımaları. 12 Nisan 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://www.kso.org.tr/upload/liderlik.ppt>
- Aksoy, T. (2009). Her şirket liderine benzer. 15 Ocak 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://www.temelaksoy.com/2009/06/her-sirket-liderine-benzer/>
- Alsop, R.J. (2004). *The 18 Immutable laws of corporate reputation: Creating, protecting and repairing your most valuable asset*. Wall Street Journal Books.
- Altıntaş, E. (2006). Kurumsal itibar ve Anadolu Üniversitesi İ.B.F. örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London : Sage.
- Anadolu Üniversitesi. (2010). Anadolu Üniversitesi Stratejik Plan. 8 Haziran 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://www.anadolu.edu.tr/stratejik/> , 8 Haziran 2010.
- Anadolu Üniversitesi. (2009). Anadolu Üniversitesi Hakkında. 19 Aralık 2009 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://www.anadolu.edu.tr/universitemiz/hakkinda.aspx>
- Argenti, P.A. and Druckenmiller, B. (2004). Reputation and the corporation brand. *Corporate Reputation Review*, 6 (4), 368–274.
- Argenti, P. (2000). Branding B-Schools: Reputation management for MBA programs. *Corporate Reputation Review*, 3(2), 171-178.
- Argüden, Y. (2002a). Kurumsal sosyal sorumluluk. 8 Mayıs 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://www.arguden.net/arguden/UserFiles/File/kitaplar/kurumsalsosyalsorumluluk.pdf>
- Argüden, Y. (2002b). İyi Yönetişim. 5 Nisan 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://www.arguden.com/makale.aspx?id=327>
- Argüden, Y. (2003). İtibar yönetimi. *ARGE Danışmanlık Yayınları*. 4, 1-63 Mayıs 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://www.arge.com/UserFiles/Resources/02b477ae-5791-45dc-85f7-c56302300b34.pdf>
- Atalay, H. (1999). *İngilizce-Türkçe Sözlük 2*. Ankara: Türk Dil Kurumu.
- Aydın, A.Ş. (2008). Sinemada görüntü-gerçek ilişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.

- Badenhausen, K. (1998). Quantifying brand values. *Corporate Reputation Review*, 1 (1/2), 48-51.
- Bakan, Ö. (2005). *Kurumsal İmaj*. Konya: Tablet.
- Bakewell, C.J. ve Gibson-Sweet, M.F. (1998). Strategic marketing in a changing environment - are the new UK universities in danger of being “stuck in the middle? *International Journal of Educational Management*, 12(3), 108-113.
- Berkman, H., Gilson, C. (1992). *Consumer behaviour concepts and strategies*. Boston: Kent.
- Brady, A. (2005). The seven elements of reputation management. *Corporate Responsibility Management*, 1(5), 12-13.
- Brown, A. (1998). *Organizational Culture* (2nd ed.). London: Financial Times Pitman.
- Büyük, S.S. (2004). İtibar yönetimi CEO’ların repütasyonu şirket için ne kadar önemli? 18 Nisan 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir:
http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=233
- Capital dergisi, Sorumluluk yarışının yeni oyuncularını, 2009, 3, 61-65.
- Carmeli, A. and Tishler, A. (2005). Perceived organizational reputation and organizational performance: An empirical investigation of industrial enterprises. *Corporate Reputation Review*, 8 (1), 13-30.
- Carmeli, A. and Freund, A. (2002 Spring). The relationship between work and workplace attitudes and perceived external prestige. *Corporate Reputation Review*, 5 (1), 51-68.
- Caves, R.E. and Porter, M.E. (1977). From entry barriers to mobility barriers. *Quarterly Journal of Economics*, 91, 241-262.
- CEO’lar ve Liderlik. 15 Mart 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir:
http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/globalbakis/ceo_liderlik.asp
- Chun, R. (2005). Corporate reputation: meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 91-109.
- Clarke-Epstein, C. (2002). *78 important questions every leader should ask and answer*. 18 Mayıs 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir:
http://books.google.com.tr/books?id=IVb820EIMH0C&printsec=frontcover&source=gbg_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Çakır, T. (2009). Kurumsal itibarın oluşumunda liderliğin rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi.

- Çallı, İ.D. (2007). Bir sözsüz iletişim ögesi olarak renk ve renk kullanımının basılı reklam araçlarında tüketici algısı üzerine etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi 25 Mayıs 2010 şu adresten erişilmiştir: <http://tez2.yok.gov.tr/>
- Çiftçioğlu, B.A. (2008). Kurumsal itibarın çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi ve bir uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi.
- Davies, G.; Chun, R.; Rui Vinhas da S.; Roper, S. (2003). İtibar paradigması. İstanbul: *ARGE Danışmanlık*.
- Deephhouse, D. (2002). The term ‘reputation management’: Users, uses and the trademark tradeoff. *Corporate Reputation Review*, 5 (1), 9-18.
- Deephhouse, D.L. (2000). Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management*, 26(6), 1091-1112.
- Devine, I. and Halpern, P (2001). Implicit claims: The role of corporate reputation in value creation, *Corporate Reputation Review*, 4(1), 44-45.
- Devellioğlu, F. (1962). *Osmanlıca-Türkçe Ansiklopedik Lugat*. Ankara: Doğu Matbaası.
- Dilsiz, D. (2008). Marka imajı ve itibar yönetimi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Doorley, J. and Garcia, H.F. (2007). *Reputation management: The key to successful public relations and corporate communication*. New York: Routledge.
- Dörtok, Z.A. (2003). İç iletişimin kurumsal itibar ile etkileşimine yönetsel bakış. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Eleren, A., Bektaş, Ç., Görmüş, Ş. (2007). Hizmet sektöründe hizmet kalitesinin SERVQUAL yöntemi ile ölçülmesi ve hazır yemek işletmesinde bir uygulama. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(514), 75-88.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon (Çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*. (5.baskı). İstanbul: Beta.
- Eroğlu, E. (2005). Müşteri memnuniyeti ölçüm modeli. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*. 34 (1), 7-25.
- Eryılmaz, E. (2008). Örgüt itibarı kavramı ve yönetimle ilgili bazı sorunlar. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 155–174.
- Field, A. P. (2000). *Discovering statistics using SPSS for Windows: advanced techniques for the beginner*. London: Sage.

- Fombrun, C.J. ve Foss, C.B. (2001). Developing a reputation quotient, *The Gauge*, 14 (3), 1-4.
- Fombrun, C.J., Gardberg, A.N. and Sever, J.M. (2000). The reputation quotient: A multistakeholder of corporate reputation” *The Journal of Brand Management*, 7(4), 241-255.
- Fombrun, C.J. and Van Riel, C.B.M. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(1), 6–13.
- Fombrun, J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Goldberg, A. I., Cohen, G. and Fiegenbaum, A. (2003), Reputation building: Small business strategies for successful venture development. *Journal of Small Business Management*, 41 (2), 168-187.
- Grunig, S.D. (1997). Research, reputation, and resources: The effect of research activity on perceptions of undergraduate education and institutional resource acquisition. *The Journal of Higher Education*, 68 (1), 17-52.
- Grunig, J. (1993). Image and Substance: From symbolic to behavioral relationships. *Public Relations Review*, 19 (2), 121-139.
- Gümüş, M. ve Öksüz, B.(2009).Çalışanların kurumsal itibar sürecine katılımlarında içsel iletişimin rolü. *Journal of Yasar University*, 4(16), 2637-2660.
- Hall, R. (1992) .The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135-144.
- Hançerlioğlu, O. (1992). *Türk Dili Sözlüğü*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Hannington, T. (2004). How to measure and manage your corporate reputation. England: Gower Publishing Limited. Mayıs 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir:
http://books.google.com.tr/books?id=Oste9xRT-NwC&printsec=frontcover&dq=How+to+Measure+and+Manage+Your+Corporate+Reputation.+Terry+Hannington&source=bl&ots=eTwZoPlZUy&sig=o1pW OJ-TJbch8tMLj5vHX8wrLPM&hl=tr&ei=UE1ZTL6KNISMOMuu3YAJ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CBoQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false
- Harris Interactive. 10 Mart 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir:
http://www.harrisinteractive.com/vault/HI_BCC_Report_RQ_2009.pdf ,10 Mart 2010.

- Harris Interactive (2002). The 20 attributes of reputation. 17 Şubat 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://www.harrisinteractive.com>
- Harris Interactive. Reputation management. 16 Şubat 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir:
<http://www.harrisinteractive.com/Solutions/Stakeholders/ReputationManagement.aspx>
- Huck, S.W. (2008). *Reading statistics and research* (5th ed.). Boston: Pearson.
- İlbars, Z. (1994). Kültür ve stres. *Kriz Dergisi*, 2 (1), 177-179.
- İslamoğlu, G., Birsnel, M. ve Börü, D. (2007). *Kurum içinde güven: Yöneticiye, iş arkadaşlarına ve kuruma yönelik güven ölçümü*. İstanbul: İnkılap.
- İspir, N.B. (2008). Yöneticilerin kullandığı etki taktikleri ve kurum kültürü: Uygulama ve yönetsel etkileme için model önerisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Kadıbeşegil, S. (2009). Kurumsal itibarın er meydanı krizler. 11 Şubat 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir:
<http://www.orsa.com.tr/cgibin/asp/content.asp?type=normal&lang=TR&id=206>
- Kadıbeşegil, S. (2007). *İtibar yönetimi*. İstanbul: MediaCat.
- Kar Enstitüsü. Bankalarda karlılık için kar stratejileri haritası. 17 Nisan 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: www.karenstitusu.org/makaleler.php?aid=42
- Karaköse, T. (2006). Eğitim örgütlerindeki iç ve dış paydaşların kurumsal itibara ilişkin algılamaları. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Elazığ: Fırat Üniversitesi.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (16.baskı). Ankara: Nobel.
- Karatepe, S. (2008). İtibar yönetimi: Halkla ilişkilerde güven yaratma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(23), 77-97.
- Lewellyn, P.G. (2002). Corporate reputation: Focusing the zeitgeist. *Business and Society*, Dec. 41(4), 446-455.
- Longman Webster English College Dictionary (1984). London: Longman.
- MacMillan K., Money, K., Downing, S. and Hillenbrand, C. (2005). Reputation in relationships: measuring experiences, emotions and behaviors. *Corporate Reputation Review*, 8 (3), 214-232.
- MacMillan, K., Money, K. and Downing, S.J.(2000). Successful business relationships, *Journal of General Management*, 26(1), 69-83.

- Macmillan Dictionary (1983). English Dictionary (1.baskı).İstanbul: ABC Yayınevi.
- Marconi, J. (1996). *Image marketing: Using public perceptions to attain business objectives*. Chicago: NTC Publication Group.
- Marlin, A. and Marlin, J.T. (2003). A brief history of social reporting. 3 Mart 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir:
<http://www.mallenbaker.net/csr/nl/51.html>
- Martin, G. and Hetrick, S. (2006). *Corporate reputations, branding and people management: A strategic approach to HR*. Burlington: Butterworth-Heineman Publications.
- Marwick, N. and Fill, C. (1997). Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31 (5/6), 396–404.
- Murat, G., Çevik, E.İ. (2008). İç paydaş olarak akademik personel memnuniyetini etkileyen faktörlerin analizi: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi örneği. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), 1–18.
- Nakra P. (2000). Corporate reputation management: CRM with a strategic twist? *Public Relations Quarterly Volume*, Summer 45(2), 35-42.
- Nguyen, N. and LeBlanc, G. (2001). Image and reputation of higher education institutions in students retention decisions. *The International Journal of Educational Management*, 15 (6), 303-311.
- Okay, A. (2003). *Kurum kimliği* (4.baskı). İstanbul: MediaCat.
- Okay, A. ve Okay, A. (2001). *Halkla ilişkiler kavram, strateji ve uygulamaları*. İstanbul: Der Yayınları.
- Olins, W. (1989). *Corporate identity: making business strategy visible through design*. London: Thames & Hudson.
- Öksüz, B. (2008). Kurumsal itibar ve insan kaynakları yönetimi ilişkisinin incelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2005). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir : Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı.
- Öztürk, S.A. (2006). Hizmet reklamlarında kuramsal yaklaşımlar ve uygulama farklılıkları: Türkiye’de hizmet reklamlarına ilişkin bir içerik analizi. *Sosyal Bilimler Dergisi, Anadolu Üniversitesi*, 2006/2, 101-120.
- Pallant, J. (2005). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (Version 12)*. Open University Press.

- Peltekoğlu Balta, F. (2007). *İmajın çekiciliği mi, Sokrates'in itibarı mı?* 22 Nisan 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir:
www.filizbaltapeltekoglu.com/imaj.kimlik.erciyes.kitap.2007.doc -
- Pollock, T. And Rindova, V. (2003). Media legitimation effects in the market for initial public offerings. *Academy of Management Journal*, 46 (5), 631-642.
- Püsküllüoğlu, A. (1999). *Türkçe Sözlük* (2.baskı). İstanbul: Doğan Kitapçılık.
- Reputation Institute Global Pulse (2010). 2010 itibar araştırması sonuçları açıklandı. Haziran 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir:
www.beyazgazete.com/.../reputation-institute-global-pulse-2010-itibar-arastirmasi-sonuclari-aciklandi.html
- Roberts, P.W. ve Dowling, G. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23 (12), 1077-1093.
- Rogers, C.R.(1959). A theory of therapy, personality and interpersonal relationships as developed in the client-centered framework. In Koch,S. (Ed.). *Psychology: A study of a science, 3.Formulations of the person and the social context*. New York: McGraw Hill.
- Saatçioğlu, Ö. (b.t.). Üniversite yönetiminde mükemmellik modelleri ve rektör adayları değerlendirme ölçütleri. 9 Mayıs 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir:
http://www.oed.org.tr/oed/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=34&Itemid=18
- Sakman, N.F. (2003). Kurumsal itibarın önemi ve değişkenleri incelemesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Saxton, K (1998). Where do reputations come from? *Corporate Reputation Review*, 1(4), 393- 399.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schiffman, L.G. and Kanuk, L.L. (1997). *Consumer behavior*. New Jersey: Prentice Hall. 7 Mart 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir:
<http://html-pdf-convert.com/cari/kanuk-and-schiffman-consumer-behaviour-free.html>
- Schultz, H.B and Werner, A. (2005). *Reputation management*. 10 Mart 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir:
http://www.oxford.co.za/download_files/cws/Reputation.pdf
- Sung, M. and Yang, S. (2008). Toward the model of university image: The influence of brand personality, external prestige, and reputation. *Journal of Public Relations Research*, 20(4), 357–376.

- Sümersan-Köktürk M., Yalçın M. ve Çobanoğlu E. (2008). *Kurum imajı: Oluşumu ve ölçümü*. İstanbul: Beta.
- Şimşek, A. ve Sever, N.S. (2009). Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü kurumsal itibar araştırması. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Tek, Ö.B (1999). *Pazarlama ilkeleri : Global yönetsel yaklaşım, Türkiye uygulamaları*. (8.baskı). İstanbul: Beta.
- Tekin, M. ve Gül, H. (2004). Eğitim kurumlarında toplam kalite yönetimi anlayışı ve uygulamaları üzerine Gazi Osman Paşa üniversitesinde bir araştırma. 28 Mayıs 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir:
www.kalder.org/genel/12ukk/hasangul.doc
- Tiltay, M.A. (2009). Anadolu Üniversitesi'nin öğrenen örgüt olma özelliklerine ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2009). 9 Mart 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir:
www.tdk.gov.tr
- Türk, M.S. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. Ankara: Gazi.
- Türk Dil Kurumu (1992). *Türkçe Sözlük*. İstanbul: Milliyet Yayınları.
- Üçok, D.I. (2008). Kalite odaklı yönetimin kurumsal itibar yaratmadaki rolü, önemi ve retrack itibar endeksi yardımıyla bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi 25 Şubat 2010 şu adresten erişilmiştir: <http://tez2.yok.gov.tr/>
- Ünalın, D., Çetinkaya, F., Özyurt, Ö. ve Kayabaşı, A. (2006). Bir üniversite hastanesinde çalışan sekreterlerde iş memnuniyeti. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 9 (1), 1-18.
- Van Riel, C.B.M. and Balmer, J.M.T. (1997) Corporate identity: The concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing* 31 (5/6), 340-55.
- Vivader-Cohen, D. (2007). Reputation beyond the rankings: A conceptual framework for business school research. *Corporate Reputation Review*, 10(4), 278-304.
- Werner, K. ve Weiss, H. (2003). *Markaların kara kitabı*. İstanbul: MediaCat.
- Yirmibeş, S. (2010). Kurumsal itibar yönetimi ve kamuya bağlı bir kurumda itibarın ölçülmesi üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.

2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu. (1981). Resmi Gazete, 17506, 06.11.1981. 26
Mayıs 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir:
<http://www.yok.gov.tr/content/view/435/183/lang,tr/>