

T.C.

ANKARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM

ANABİLİM DALI

KURUMSAL İTİBARIN ÖRGÜT ÇALIŞANI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:

REKABET KURUMU ÖRNEĞİ

Yüksek Lisans Tezi

Tuğba Özkan YILMAZ

Tez Danışmanı

Prof. Dr. B. Pınar ÖZDEMİR

Ankara, 2021

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan derim.

(18/10/2021)

Tezi Hazırlayan Öğrencinin

Adı ve Soyadı

Tuğba Özkan YILMAZ

**KURUMSAL İTİBARIN ÖRGÜT ÇALIŞANI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
REKABET KURUMU ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. B. Pınar ÖZDEMİR

Tez Jüri Üyeleri

Adı ve Soyadı

Prof. Dr. B. Pınar ÖZDEMİR

Prof. Dr. Fatih KESKİN

Prof. Dr. G. Senem Gençtürk HIZAL

Tez Sınavı Tarihi 22/09/2021

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	9
-------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL İTİBARIN EPİSTEMOLOJİSİ

1. KURUMSAL İTİBARA İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR

1.1. İtibar Kavramının Tanımı.....	10
1.2. Kurumsal İtibar Kavramının Tanımı.....	11
1.3. Kurumsal İtibar Yönetimi Kavramı.....	16
1.3.1. Kurumsal İtibar Yönetimini Oluşturan Temel Kavramlar.....	19
1.3.1.1. Kurumsal Kimlik Kavramı.....	19
1.3.1.2. Kurumsal İmaj Kavramı.....	21
1.3.1.3. Kurumsal Kültür Kavramı.....	23

2. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ VE PAYDAŞLAR

2.1. Paydaş Kavramı.....	26
2.1.1. İç ve Dış Paydaşlar Açısından Kurumsal İtibar Yönetimi.....	27

3. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİNİN KURUMLAR AÇISINDAN ÖNEMİ

3.1. Özel Sektör Açısından Kurumsal İtibar Yönetimi	30
3.2. Kamu Kurumları Açısından Kurumsal İtibar Yönetimi	32

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL İTİBARI OLUŞTURAN BİLEŞENLER VE KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

4. KURUMSAL İTİBARI OLUŞTURAN TEMEL BİLEŞENLER

4.1. Duygusal Çekicilik.....	36
4.2. Ürün ve Hizmetler.....	37
4.3. Vizyon ve Liderlik.....	38
4.4. Finansal Performans.....	39
4.5. Çalışma Ortamı	40
4.6. Sosyal Sorumluluk.....	41

5. KURUMSAL İTİBAR KAVRAMINA KURAMSAL YAKLAŞIM

5.1. Kurumsal İtibarın Kurumsal Kuram ile İfadesi.....	44
5.2. Kurumsal İtibarın Kaynak Temelli Yaklaşım ile İfadesi.....	45
5.2. Kurumsal İtibarın İki Yönlü Simetrik Model ile İfadesi.....	47
5.3. Kurumsal İtibarın Paydaş Kuramı ile İfadesi.....	48

6. KURUMSAL İTİBARIN ÖLÇÜLMESİ

6.1. Lig Tabloları.....	50
6.2. İtibar Katsayıları.....	52
6.3. RepTrak Pulse Modeli.....	52
6.4. Türkiye İtibar Endeksi.....	53

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

REKABET KURUMU VE

KURUMSAL İTİBAR ALGISININ ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

7. KURUMSAL İTİBARIN ÖLÇÜMÜ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

8. Araştırmanın Temel Nitelikleri.....	57
8.1. Araştırma Problemi	57
8.2. Araştırmanın Amacı.....	57
8.3. Araştırmanın Yöntemi	59
8.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	60
8.5. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları.....	60
9. REKABET KURUMU.....	62
9.1.Rekabet Kurumunun Misyon ve Vizyonu.....	63
9.2.Rekabet Kurumunun İç ve Dış Çevre Analizi.....	63
9.3.Araştırma Verilerinin Analizi.....	67
9.3.1.Demografik Özellikler.....	69
SONUÇ.....	93
KAYNAKÇA.....	98

GİRİŞ

Teknolojik gelişmelerin bir sonucu olarak, kurum ve kuruluşlar tarafından üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesi, sunum şekli gibi birtakım özellikler bireyler için oldukça farklı bir yere konumlanmıştır. Bireylerin ürün ve hizmetten beklentisi yalnızca ihtiyaçların karşılanması değil bunun yanısıra ürün ve hizmetin satın alındığı işletmenin toplumdaki pozisyonu ve saygınlığı da önem arz eder hale gelmiştir. Alınan hizmetin kalitesi her birey için farklı bir değer taşımakla birlikte, ürün ve hizmet üretimindeki nitelik ve nicelik değişiminden yalnızca özel şirketler değil aynı zamanda kamu kurumları da ciddi manada etkilenmiştir. Bilgi ve iletişim sektöründe meydana gelen değişim ve dönüşüm karşısında kamular, pasif kamu yapısından çıkmış, aktif kamular olarak şirketler, ürün ve hizmetler üzerinde bilgi ve iletişim teknolojilerinin sağladığı avantajlarla birer denetim mekanizması kurmaya başlamış ve kurumlar karşısında bir otorite haline gelmişlerdir. Bireyler şirketler karşısında yalnızca bir müşteri değil, aldığı ürün ve hizmetin kalitesi noktasında sorgulayıcı, tanımlayıcı ve belirleyici bir güç olarak değişime uğramıştır.

Bu nedenle yeni koşullar karşısında şirketlerin de pozisyonu ürün ve hizmetlerin üretim aşamasında ciddi oranda değişerek paydaşların değerlerini önplanda tutan bir hizmet algısına bürünmüştür. Çünkü kurum ve kuruluşlar tarafından yapılan her eylem paydaşlar tarafından sorgulanma imkanı kazanmıştır. Artık kurum ve kuruluşlardan beklentilerimiz değişmiş, yaşadıkları toplum içinde iyi birer kurumsal vatandaş olma ihtiyacı taşımaya başlamışlardır. Bu doğrultuda şirketler, toplumun duyarlılık ve değerleriyle örtüşen kural ve ilkeleri benimsemeye başlayarak, bu kural ve ilkeleri önce iç paydaşları olmak üzere dış paydaşlarıyla da paylaşmaya özen gösterir hale gelmiştir.

Aynı zamanda sosyal sorumluluk kampanyaları da her kurum için ciddi bir ihtiyaç haline almıştır. Çünkü rakipleri karşısında farklılaşabilmek için şirketlerin soyut değerlerini geliştirmesi ve paydaşlarının güvenini kazanması mecburi olmuştur.

Enformasyon devrimiyle birlikte bilgiye erişim ve sorgulama karışığında bireyin konumu ve bunun şirketler üzerindeki etkileri, halkla kurulan iletişimde tercih edilen iletişim şeklinin tek yönlü ve asimetrik modelden, iki yönlü simetrik modele doğru geçiş sağlanmıştır. Türkiye’ de yapılan araştırmalardan bazıları, kamu kurumlarında, özel sektörde ve sivil toplum kuruluşlarında yeni medyanın uygulamaları ve bunun halkla ilişkiler modelleri kapsamında ne gibi değişimlere yol açtığını görmek üzere yapılmıştır. Bu araştırmalarda çoğunlukla kamu kurumlarında iki yönlü asimetrik modelin uygulandığı, halkın daha çok ikna süreciyle pasif konumda iletişiminin hedeflenmesinin söz konusu olduğunu görüyoruz (Tekvar, 2016’ dan Akt. Geray, 2019:15-17). Ancak yeni medyanın özellikle internetin yalnızca şirketlerin değil bireylerin de hayatına girmesiyle iletişimin bu tek yönlü biçimini değiştirmiş ve diyaloga dayalı iletişim sürecini içine alan iki yönlü model tercih edilmeye başlanmıştır.

Artan rekabet koşullarında şirketlerin rakiplerinden farklılaşma ihtiyacını zorunlu kılmakla birlikte ürün ve hizmetin kalitesi, fiyatlandırması, Pazardaki konumlanışı gibi unsurları değerlendirdiğimizde, kurumsal itibar kavramının şirket yönetimi tarafından benimsenmesinin ne kadar önemli olduğunu karşımıza çıkarmaktadır. Yaşanan değişim ve dönüşümlerin bir sonucu olarak kurumsal itibar kavramının şirket ve ürün hizmet üreticileri için oldukça hayati değer taşıyan bir kavram haline gelmiştir. Firmaların, müşteri gözündeki saygınlığı, müşteri üzerindeki imajı şirketin yaşam eğrisi ve piyasada rekabet gücü ancak paydaşlar gözündeki değerine bağlı hale gelmiştir.

Kamu kurumlarında da özellikle regülatif özellik taşıyan düzenleyici kamu kuruluşlarında paydaşların aktif ve eşitlikçi bir düzende var olabilmesi için kurumsal itibarını olumlu bir algıya taşıması büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda hazırlanmış olduğum çalışmada, kurumsal itibarın bahsedilen tüm özelliklerinin yanı sıra öncelikle kurum içi algısı yani kendi personelinin kuruma karşı algısını ölçmek hedeflenmiştir. Nicel araştırma yöntemlerinden olan anket tekniği uygulanarak İtibar Katsayısı Ölçeği Rekabet Kurumu' nun çalışanlarına uygulanmış ve elde edilen veriler, SPSS istatistik programıyla frekans analizleri yapılarak elde edilen veriler Kurum çalışanlarının kurumsal itibar algısı üzerinden değerlendirilmeye çalışılarak yorumlanmıştır.

Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde itibar, kurumsal itibar, kurumsal itibar yönetimi kavramları tanımlanarak kurumsal itibar yönetimindeki temel kavramlar olan, kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve kurumsal kültür kavramlarına ilişkin literatür taramaları yapılmıştır. Aynı zamanda paydaş kavramı açıklanmış ve kurumlar için kurumsal itibarın önemi ve değerine değinilmiştir. İkinci bölümde çalışmanın kuramsal çerçevesini oluşturan iki yönlü simetrik model, kaynak temelli yaklaşım, paydaş kuramı ve kurumsal kuramlardan bahsedilerek kurumsal itibar kavramına ilişkin bileşenler açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise Türkiye' de faaliyet gösteren düzenleyici ve denetleyici kamu kurumlarından olan Rekabet Kurumu'nun çalışanları gözündeki itibar algısını ölçen anket verilerine yer verilerek birtakım değerlendirmelerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL İTİBARIN EPİSTEMOLOJİSİ

1. KURUMSAL İTİBARA İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR

1.1. İtibar Kavramının Tanımı

Kurumsal itibar kavramını ele almadan önce, itibarın ne olduğuna ilişkin kavramı tanımlamakta yarar vardır. Literatüre baktığımızda itibar kavramının farklı alanlarda çeşitli tanımları karşımıza çıkmaktadır. Bu tanımlamalara göre itibar, genel ifadeyle saygınlık ve prestij kelimelerini karşılayan soyut bir anlam taşımaktadır. Kurumlar için oldukça önemli bir anlam taşıyan itibar, bir örgütün faaliyetlerini, piyasadaki hareketlerini, ürün ve hizmetlerine ilişkin beklenti ve tepkilerle birlikte geçmiş ve geleceğe ilişkin öngörülerini içine alan bir kavramdır. Jackson (1997)' a göre itibar, kurumların gelişimini ve aynı zamanda mali kaynaklarını artıran bir değerdir. Kadıbeşgil (2015)' e göre ise itibar, kendi kendine kazanılan bir değer değil, dış paydaşların gözüyle elde edilebilecek soyut bir kavramdır. Aynı zamanda Fombrun ve Riel' e göre de itibar, kurumun dış paydaşlarının kuruma ilişkin yükledikleri anlamlar olarak da ifade edilebilir (Yarar, 2019:57).

İtibar kavramının tabiatı itibariyle birçok kavramla organik bir ilişkisinin olduğu kaçınılmazdır. İtibar kavramı tek başına saygınlık ya da güven duygusu olarak değerlendirilemez. İtibarın oluşmasında iç ve dış paydaşların rolü olduğu kadar özü itibariyle imaj, kimlik, kültür gibi kavramlarla da alakalıdır. İtibardan bahsederken, kurum ya da kişilerin genel değerlendirmeleri ve ortak duygusal tepkilerinden oluşan bir perspektif olarak karşımıza çıktığını görmekteyiz (Acar, 2012:13).

İtibar kavramına, halkla ilişkiler penceresinden bakmak istediğimizde, geleneksel halkla ilişkiler çalışmalarıyla yürütülen reklam ve tutundurma faaliyetleri, kurum veya kuruluşların pazarlama çalışmalarına doğrudan katkı sağlasa da soyut değerlerin, yani itibarın şekillenmesinde yeterince başarılı olamayacaktır. Çünkü bir kurumun itibar çalışmaları uzun süreli yürütülen stratejik iletişim çalışmaları dahilinde oluşur ve belirli zaman aralıklarıyla yapılan ölçümleme çalışmaları sonrasında yeni hedef ve stratejiler belirlenerek tüm iletişim çalışmaları yeniden planlanır. Yani burada bahsetmek istediğimiz esas konu, halkla ilişkiler faaliyetleri iç ve dış paydaşlar üzerinde hedeflenen algının inşası için yapılırken, itibar yönetiminde var olan algılardan itibar kazanmaya yönelik çalışmaları kapsar. Bir başka ifadeyle halkla ilişkiler faaliyetlerine iletişimin mimarisi, itibar yönetimine de iletişimin mühendislik olarak ifade edilişi diyebiliriz (Acar, 2012:15)

Sonuç olarak itibar, yapılan eylem ve davranışlar sonucu elde edilen ve zaman içinde kazanılan bir değerdir. Olumlu itibar, kurum ve kişileri ileriye taşıyan, piyasa değerini artıran bir unsurken, olumsuz itibar kurum ve kişilere sahip olduklarını kaybettiren bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.2. Kurumsal İtibar Kavramının Tanımı

Günümüzde yaşanan değişim ve dönüşümler, bilgi teknolojilerindeki ilerleme, yönetim süreçlerini de etkilemiş, birey, müşteri kavramları iş süreçleri açısından yeniden sorgulanır hale gelmiştir. Çünkü işletme karşısında pasif konumdaki birey gitmiş yerini, sorgulayan, araştıran ve yeri geldiğinde bir otorite olarak kurumlar karşısında duran kamular ortaya çıkmıştır. Bu durum da şirketlerin doğal döngü içinde yeni stratejiler belirlemesini sağlamış ve neredeyse son 30 yılın çalışma alanlarından biri olan kurumsal itibar kavramına ilişkin çeşitli araştırmalar ve kavramı tanımlama çalışmaları

söz konusu olmuştur. Soyut değerler bütününe içeren kurumsal itibar kavramına ilişkin henüz net bir tanım yapılamamakla birlikte, kurumsal kimlik, kurumsal imaj, kurumsal kültür kavramlarıyla da kimi zaman karıştırılmaktadır.

Kurumsal itibar, bir şirketin veya bir kurumun ürettiği değerın piyasadaki payına karşılık gelen değerdir ve aynı zamanda bir şirketin toplum tarafından takdirini kazandığı bir değer olarak da ifade edilebilmektedir. (Kadıbeşegil, 2015:59).

Kurumsal itibar, kar amaçlı şirketler için düşünüldüğünde firmanın karlılığını artırmak için yapmış olduğu girişimler, o firmanın elde edeceği maddi kazançtan çok piyasadaki değeriyle ölçülebilen bir değer setini ifade eder. Çünkü şirketlerin kuruluş amacının temelinde yer alan finansal güce sahip olmak için artık yapılması gereken itibar sahibi olmak, korumak ve sürdürmekten geçmektedir.

Değerler dünyasının sonuçlarından olan somut olanla soyut olanın görece yer değiştirdiği yeni dünya düzeninde, Kurumsal itibar, kurumun piyasadaki konumunu önceleyen, şeffaflık, dürüstlük, sorumluluk ve bütünsellik gibi kuruma ait değerleri ifade eden bir kavramdır (Dowling, 2001:19) diye ifade edilebilmektedir.

Kurumsal itibar, iç ve dış paydaşlar tarafından kurum, ürün veya hizmete atfedilen değerler bütünüdür. Müşterilerin, yatırımcıların ve çalışanların kurum ya da şirket adına olumlu ya da olumsuz duygularını ifade eder (Fombrun 1997:101) ve bir tarihsel bütünlüğe de işaret eder. Çünkü birey gözündeki geçmiş ve gelecek deneyimleri de kapsayan algılar bütünü olarak da tanımlanabilecektir, kurumsal itibar.

Kurumsal itibarı, bilişsel ve duygusal öğeleri içine alacak şekilde ele alan düşünürler de vardır. Örneğin, Gray ve Balmer (1998:695)' e göre kurumsal itibar işletmelerin çalışanları ve hedef kitleleri arasında oluşan duygusal öğeleri içeren kurumsal özellikleri kapsadığını ifade etmektedir. Kurumsal itibar bilgi ve kültür gibi bilişsel öğeleri de içine alan, ve gerek kurumun kendisi gerekse çalışanı gözündeki algısı neticesinde oluşan bir değerler zinciridir. Kurumsal itibar kavramının farklı disiplinlerce de ele alınarak tanımlanmaya çalışmasıyla da yönetim alanına da önemli katkılar sağlanmıştır.

1950 ve 60' lı yıllarda Kuzey Amerikalılar, kurumsal imaja yoğunlaşırken, 1970 ve 80' li yıllarda İngiliz ve Avrupalı yazarlar, kurum kimliği ve kişiliğinin kurum imajının oluşumuyla da etkili olduğu üzerine yoğunlaşmışlardır.

Kurumsal itibar kavramı kimi düşünürlerce kurumsal imaj kavramıyla aynı görülmüştür. Odabaşı (1995)' na göre, kurumsal itibar ve kurumsal imaj aynı anlama gelen kavramlardır (Akt. Canitez, Akyol, 2019). Dabrowski' ye göre (2010:72) bir kurumun imajı ve itibarı aynı temelden hareket eden kavramlardır ve çoğunlukla birbirinin yerine kullanılır demiştir. Her iki kavramı aynı kabul eden düşünürler, kurumsal itibar kavramından ziyade kurumsal imaj kavramını kullanmaktadırlar. Bu görüşün yanı sıra iki kavram birçok düşünür tarafından da ayrı iki kavram olarak değerlendirilmiştir.

İtibar ve imaj kavramını ayıran en temel unsur, kavramların kurumlardaki inşasında geçen sürenin farklı oluşudur. İmaj, bireylerin kurumla ilgili algıları açısından uzun süreli değil, en son inançlarına dayanmaktadır (Balmer, 1998:971). Dolayısıyla, imaj itibara göre daha kısa sürede kazanılır ve değişime daha yakındır (Gümüş ve Öksüz, 2009:28). Bu görüşlerin karşısında Nguyen ve Leblanc (2001:230)' a göre, kurumsal imajın oluşması için, kurumsal itibarın oluşmasına göre çok daha uzun bir zamana

ihtiyaç olduğunu ifade etmektedirler. Ayrıca, kurumsal imajın ölçümünün kurumsal itibarın ölçümünden çok daha zor olduğunu ifade etmektedirler.

Kurumsal itibar ve kurumsal imaj konusunda literatüre bakıldığında tanımı ve kapsamına yönelik birtakım yanılsamacı yaklaşımlar görülmektedir. Kurumsal itibar ile kurumsal imaj kavramı birbiriyle aynı kavramlarmış gibi değerlendirilmektedir. Halbuki kurumsal imaj: Kurum dışından olanların kuruma ilişkin algılarıdır (Dowling, 2004:104). Kurum dışı paydaşların kurum hakkındaki düşünsel resmidir (Kennedy, 1997:164). Kurumun kimliğini yansıtmak amacıyla eylemlerde bulunduğu faaliyetlerin bireylere ya da topluluklara göre farklılıklar gösteren durumların zihinlerde oluşturduğu çağrışımdır (Fombrun, 1996:37).

Kurumsal imaj tanımlarına bakıldığında kurumun kendi özsel yapısından bağımsız olarak bireylerin ve kurum dışı paydaşların kurum için ne düşünüyorlar sorusuna cevaplarıdır (Demirtaş, 2015:184-185).

Kurumsal itibar ise, kendi içerisinde değer ölçekli bir yapı ve bireylerin kurumun özelliklerine ilişkin sahip oldukları algılar sonucu ortaya çıkan, kurumun tarihsel süreci boyunca devam edegelen performansıdır. Bu açıardan değerlendirdiğimizde kurumsal imaj ilgili kurumun yöneticileri tarafından birtakım yönetsel faaliyetler sonucu kurumun faydasını düşünerek değiştirilip dönüştürülebilirken, kurumsal itibarın bir anda değiştirilip dönüştürülebileceğini söylemek çok mümkün görünmemektedir. Çünkü kurumsal itibar, sahip olduğu değerler seti yönüyle sadece yöneticilerin tasarruflarıyla şekillenen bir kavram değil, aynı zamanda toplumdaki bireylerin algılarında ve duygularından şekillenen boyutlarıyla da ele alınması gereken güvenilebilir, desteklenebilir bir olgu olması yönüyle de tanımlanmaktadır (Dowling, 2001:20-21' den Akt. Demirtaş, 185). Dolayısıyla kurumsal imaj bir bakıma kurumun toplumdaki bireyler ve paydaşlarca nasıl görüldüğünün karşılığı iken, kurumsal itibar, daha çok

uzun soluklu ve bir süreci içeren, sadece kurum dışı paydaşların algılarında şekillenen bir olgu değil, bütünsel olarak kurumun yöneticileri ve kurumun faaliyetleri, kurum içi çalışanlar, yönetim biçimleri, kurumsal bağlılık süreçleri, kurum dışı bireylerin ve paydaşların düşünsel, duygusal ve bilişsel algılarıyla pazardaki diğer kurumsal paydaşların gözündeki değeri gibi çok boyutlu bir yapıyı ifade etmektedir.

Kurumsal İtibarın Sağladığı Avantajlar:

Stratejik bir varlık olarak kurumsal itibar: İyi bir itibarın sermaye, kaliteli işgücü ve yüksek potansiyelli müşteri çekme gibi sonuçları bulunmaktadır (Fombrun 1996). İyi bir kurumsal itibarın sürdürülebilirlik, rekabet edebilirlik, müşteri ve yatırımcı çekme gibi etki ve sonuçları vardır. Dolayısıyla iyi bir itibarın dikkate alınıp, stratejik yönlerden değerinin anlaşılabilir olarak onu diğer rakip paydaşlardan ayıran bir değerli varlık olduğu unutulmamalıdır (Akt. Kadıbeşegil). Kurumsal itibarı önemseyen her işletme görünür olan ya da görünür olmayan varlıklarını koruma noktasında ciddi bir avantaj sahibi olabilirler.

Kurumsal itibarın rekabete olan pozitif etkileri: İtibarı iyi olan işletmeler hem ekonomik girdiler açısından hem de işletmenin operasyonel maliyetleri noktasından finansal performanslarını yukarı yönlü taşımaktadırlar (Brown ve Perry :1994). Günümüzde kurumlar için rekabet edebilme yeteneği çok önemlidir. İtibarı yüksek olan kurumlar ürettiği ürün ya da sunmuş oldukları hizmetin kalitesi noktalarında ciddi bir avantaj elde edebilirler. Bu da kurum için ciddi bir güven tesisi oluşturmakla kalmaz, piyasa oyuncuları üzerinde ciddi etkiler yaparak kurumun sürdürülebilir rekabet yeteneğini artırabileceği ifade edilebilir.

Kaliteli işgücü ve performans olanağı sağlayan kurumsal itibar: İtibarı yüksek olan kurumlar hem kurumsal aidiyet, hem de nitelikli iş başvurularının adresi olma açısından farkındalık ve fark yaratırlar (Kadıbeşegil, 2012:67). Yapılan bir araştırmaya göre, iş

başvurularında bulunan öğrencilerin öncelikle yüksek itibara sahip işletmelerde çalışmak istedikleri, ve bu sebeple çalışılabilecek en iyi 100 şirket gibi yapılan çalışmalara dikkat ederek, kurumsal itibarı ölçen ve itibar katsayılarını sıralayan işletmeleri önceledikleri görülmüştür (Aydemir, 2008:40' tan Akt. Demirtaş, 188).

Diğer bir deyişle, bir kurum için itibar, sadece kendi başına bir değer değil, aynı zamanda en çok tercih edilme ve o tercih sonrası o kuruma karşı bir aidiyet hissinin gelişmesi, kurumları yine diğerleriyle rekabet edebilir hale getirme, kurumun ürün ve hizmetlerinin devamlılığını sağlama, maliyetleri düşürüp, karlılığı artırma gibi sonuçlar da doğurabilir. Kendi içinde itibarı yüksek bir kurum kolay kolay paydaşları arasında negatif bir tutumla karşı karşıya kalmaz, aksine kurumla çalışan arasında oluşacak o beklenti ve bilgi bağı hem verimliliği artıracak hem de kurumun hedeflerine ilerlemesinde önemli bir işgücü kaynağını da elinde bulundurmasını sağlayacaktır.

1.3. Kurumsal İtibar Yönetimi Kavramı

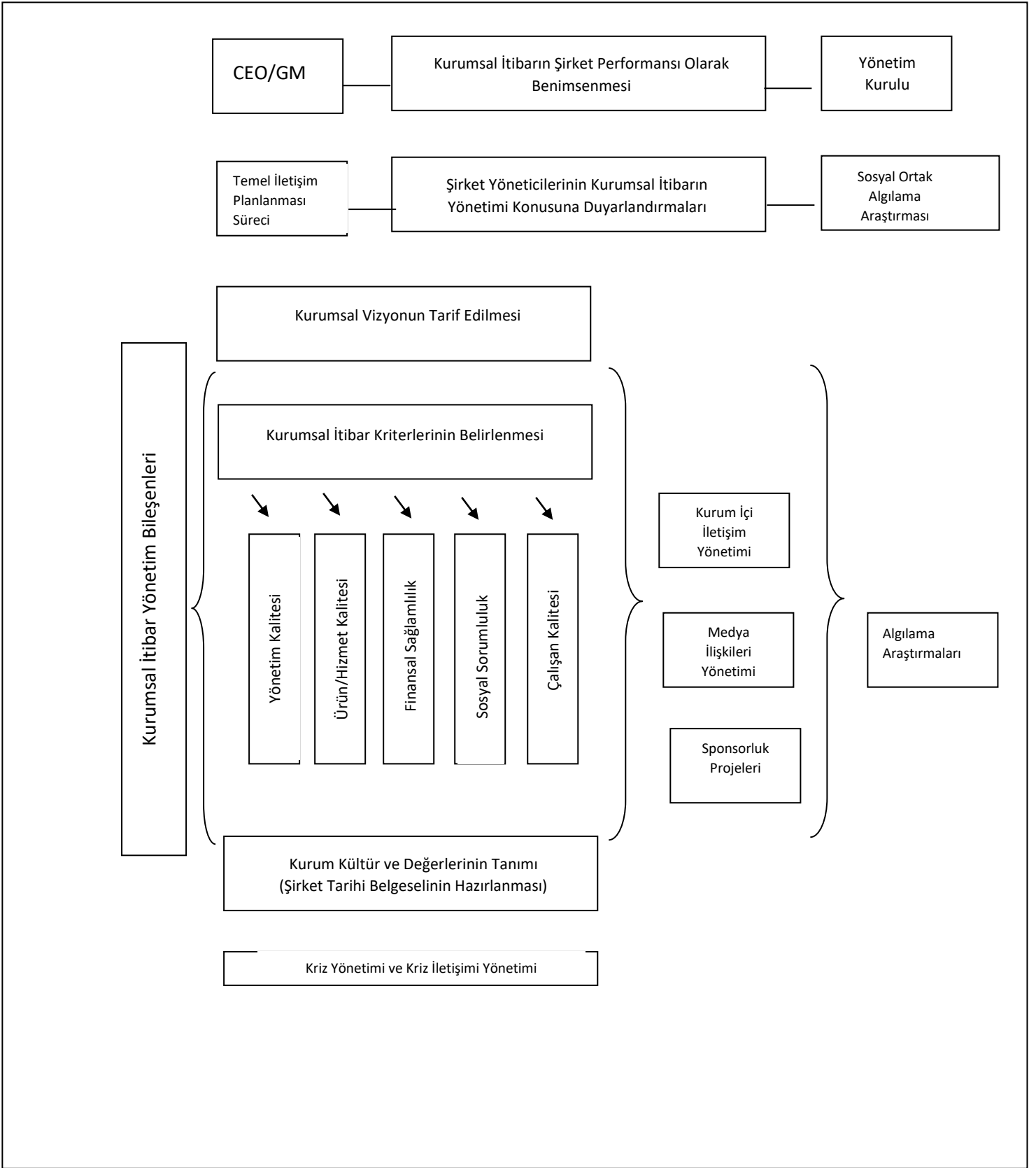
Günümüz yeni dünya düzeninde kurumsal itibar yönetimi şirketler için oldukça önemli bir yönetim işlevi olarak karşımıza çıkmaktadır. Güçlü bir kurumsal itibara sahip olmayan şirketler finansal kaynakları ne kadar güçlü olursa olsun zaman içinde rakiplerine uyum sağlayamayacak ve maalesef şirket yaşam eğrisi fazla uzun sürmeyecektir. Brotzen' a göre (1999) şirketlerin faaliyet gösterdikleri çevrede iletişim halinde buldukları paydaş çevrenin şirketten beklentileri de farklı olacaktır.

Örneğin, müşteriler için satın aldıkları ürün veya hizmetin kalitesi önemliyken, örgütün çalışanları için çalışma ortamı, kendilerini güven içinde hissetmeleri veya hissedarlar için şirketin karlılığı, yönetim kalitesi, kredibilitesi oldukça önem taşıyacaktır (Akt.

Yarar, 2019:75). Bu nedenle kurumsal itibar yönetimi şirketlerin yaşam eğrisi için vazgeçilmez bir zorunluluk oluşturmaktadır.

Fombrun (1996), kurumsal itibar yönetimine başlamadan kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve kurumsal itibar ile ilgili birtakım tespitler yapılması gerektiğini söylemektedir. Kurumsal kimlik ve kurumsal imajın birbiriyle uyumu çok önemli olmakla birlikte aralarındaki uyum da gözden geçirilmelidir. Ardından, örgütün gelecek hedefleri belirlenerek, hedefleri gerçekleştirmek için planlar yapılmalıdır. Bu planlar yapılırken, stratejik iletişim planına uygun olarak yapılmalıdır. Çünkü itibar yönetiminin başarısı, yönetimde yer alan herkesin bu yönetim işlevinden sorumlu olmasıdır (Yarar,79).

Kurumsal itibar yönetimi Şekil 1' de de görüldüğü üzere, belirli basamaklardan oluşan bir süreci kapsamaktadır. Öncelikle şirket, kurum üst düzey yöneticisi tarafından kurumsal itibar yönetimi bir yönetim işlevi olarak kabul edilerek temel iletişim planı hazırlanmalıdır. Kurumsal itibar yönetiminde yeni bir harcama kalemi oluşturulmamaktadır. Kurumun zaten var olan sistemindeki bir unsurdur. Ancak bazen, kar elde etme düşüncesi var olan ve uygulanması gereken öğeleri göz ardı etmeye sebep olmaktadır (Kadıbeşegil, 126). Kurumsal itibar yönetim bileşenlerinden olan, yönetim kalitesi, ürün/hizmet kalitesi, finansal sağlamlık, sosyal sorumluluk, çalışan kalitesi gibi unsurlar, kurumsal vizyonun tarif edilmesi aşamasında değerlendirilerek kurum içi iletişim yönetimi, medya ilişkileri yönetimi, sponsorluk projeleri aşamalarında değerlendirilerek belirli aralıklarla paydaşlar üzerinde algı araştırmaları yapılmalıdır. Yapılan araştırmalar sonrasında ortaya bir problem çıkması halinde kriz iletişimine yönelik çalışmalar başlamalı ve itibarı sarsıcı unsurlar giderilmek üzere stratejik iletişim çalışmaları uygulanmalıdır.



Şekil 1. Kurumsal İtibar Yönetimi Modeli (Kadıbeşegil, 126)

1.3.1. Kurumsal İtibar Yönetimini Oluşturan Temel Kavramlar

1.3.1.1. Kurumsal Kimlik Kavramı

Kurumsal itibarı oluşturan bir diğer unsur da kurumsal kimliktir. Kimlik kavramı İlkçağ Yunan uygarlığından günümüze kadar birçok kez araştırma konusu olmuştur (Meech,2002:127). Ancak kurumsal kimlik kavramına baktığımızda günümüzün tanımlanmaya çalışılan kavramlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir örgüt ya da şirket, faaliyetlerini sürdürmek, hayatta kalmak ve başarı sağlamak için, varoluş sebebinin ne olduğunu bilmeli ve olabildiğince dahil olduğu çevreye kendini kabul ettirmelidir. Bunu gerek örgüt içinde gerekse örgüt dışında stratejik iletişim çalışmalarıyla mümkün kılmalıdır. Kullanılan araçlar farklı olsa da hedef aynı olacaktır. Yani, saygınlık, satın alma, yatırım, bağış gibi öncüller eşliğinde hareket edilmektedir. Kimlik, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran doğal bir fonksiyona sahip olmasının yanı sıra örgüt içi paydaşlara kurumsal bir anlayış sağlayarak rekabetçi ortamda bir avantaj sağlayan unsur olarak da düşünülmelidir (Meech, 2002:130).

Turner' a göre kurumsal kimlik, kurumun kendini yeniden kavramsallaştırmasının açık bir göstergesi ya da kurumun kendisi tarafından oluşturulan öz değerlerdir. Bu öz değerleri geliştirerek, kurumun kimliği haline getirmenin nedenleri kurum içi paydaşların kurumla bütünleşmesini sağlamak, kurum dışı paydaşlar açısından ise diğerlerinden ayırt edebilmek ve onlardan ayrışmaktır (Okay, 2012). Kurumsal kimlik kavramı üzerine yoğunlaşan Birkiğt ve Standler (1986) kurumsal kimliği oluşturan üç temel unsurdan bahseder. Bunlar kurumsal kimliğin temelini oluşturan ve görsel bir tasarım ürünü olan semboller, kurumun her türlü iletişim süreçlerini kapsayan iletişim biçimleri ve üst düzey yöneticiler başta olmak üzere, iç paydaşların dış paydaşlar ile kurduğu iletişim sonucunda ortaya çıkan davranış şekilleridir.

Kurumsal kimlik kavramının gelişim sürecinde, Amerika’ da 1945 yılında Walter Margulies tarafından kurulan Lippincott ve Margulies isimli danışmanlık şirketinin varlığı ilk çalışmaları yapması adına bir adım sayılabilir. Bu dönemde muhtemel amaç, basit editoryal uygulamaların dışında şirketleri diğerlerinden farklılaştıracak ve şirketlere “değer katmak” adına üretilecek tasarım çalışmaları ana hedefinde yer almaktaydı. İngiltere’ de ise 1960’ lı yıllarda tasarım danışmanları tarafından uygulamalar başlamıştır, 1965 yılında Wolff Olins ülkede ilk kurumsal kimlik danışmanlığı adı altında kurulan ilk şirket olduğunu ifade etmiştir. Bu dönemlerde de esas amaç bireysel küçük şirketlerin birleşmeye maruz kalmaları ve uyum konusunda birlik oluşmasını sağlamak adına ihtiyaç duyulan birtakım tasarım çalışmalarını gerekli kılmıştır (Meech, 2002:128). Ardından grafik tasarımına ilişkin çalışmaların da hız kazanması şirketlerin kurumsal kimlik üretimi aşamasında artan bir istekle hareket etmesini sağlamıştır, çünkü piyasada ve halkın gözünde yer almak kurumsal devamlılığı sağlamak adına farklılaşmak ve kendine özgü logo, broşür, antetli kağıt gibi görsel tasarım çalışmalarıyla görsel kimlik oluşturmalarıyla mümkün olacağı düşünülmektedir.

Bernstein’ e göre (1984) kurumsal kimlik, kurum dış paydaşlarının ve halkın tanıdığı ve onu diğer kurumlardan ayırdığı görsel işaretlerin tamamıdır. Chajet (1989) de yakın bir tanımda bulunarak, kurumsal kimliği kurumsal stratejinin en belirgin ve en görünür ögesidir diye ifade etmiştir (Akt. Meech, 2002:136).

Kurumsal kimlik, kurumun faaliyetlerini ve kendini tanıtmayı aşamasında da kullanılan görsel öğeleri içeren, bu yolla insanlarla iletişim kuran sunumlar bütünüdür. Kurumsal kimlikte kullanılan sembollerin değişmesi sürecinde de tanıtım öncelikle çalışanlara

yapılmalıdır ve çalışan desteğiyle süreç yürütülmelidir. Aksi halde kurum çalışanın benimsmediği, hakim olmadığı kimlik tasarımı müşteriler gözünde sorgulanmaya sebep olacak ve kurumsal uyum noktasında ciddi bir sorun karşımıza çıkacaktır. Bu da kurumsal taraftarlık konusunda bir uyumsuzluğa işaret edecektir. Hazırlanan bu çalışmada da işletmelerin faaliyetleri noktasında başarıya ulaşmaları adına öncelikli adımlarının çalışan desteğini almaları noktası göz ardı edilmemeli, işletme faaliyetlerinin her aşamasında yer almalıdır.

1.3.1.2. Kurumsal İmaj Kavramı

Kurumsal imaj, ilgili kurum örgüt ya da kuruluşun dış çevre tarafından nasıl algılandığıdır (Christensen ve Askergeart, 2001). Yani, kurum veya kuruluşun ürün ve hizmetlerine karşı birey tarafından algılanan bütün olumlu ve olumsuz izlenimlerini kapsayacaktır. Kurumsal imajın bireydeki oluşum sürecinde şirket faaliyetlerinin medyada yansımaları, örgütün eğitim kalitesi, yani personel devir hızı ya da şirketin yakın kontrolünün mümkün olmadığı dedikodu gibi söylemler de bireydeki imaj algısı üzerinde etkili olacaktır. Aynı zamanda kurumsal imaj, ürün veya hizmetin satın alınması sonrası kişisel deneyimler, alınan hizmet veya ürün kalitesiyle doğru orantılı yaşanan memnuniyet ya da memnuniyetsizlikler de kurumsal imaj üzerinde etkili olacaktır.

Grunig' e göre (1993) kurumsal kimlik ve kurumsal imaj çalışmaları örgütün özellikle dış paydaşları üzerinde fazlasıyla etkili olduğundan bahsetmiştir (Akt. Meech 2002:135). Dolayısıyla imajın kurumsal kimlikle de yakından bir ilgisi vardır. Şöyle ki, kurumsal kimlik nasıl ki iç paydaşların kurumlar hakkında duygu düşünce ve davranış şekillerini, kurumun temel amaç ve fonksiyonlarını temsil ediyorsa, kurumsal imaj da

bu oluşturulan kimliğin dış çevre ve paydaşları tarafından nasıl algılandığının göstergesidir ve algılanış biçimi bireyden bireye farklılık gösterir. Bu nedenle hem bireysel algıda yaşanan farklılıklar hem de zamanın değişen koşullarına uyum gösterme zorunluluğu kurumsal imaj yönetiminin de dinamik bir değişken olarak durağanlığa bırakılmaması gerekmektedir.

Tolungüç' e göre (2000:23) kurumsal imajın oluşmasını sağlayan 3 temel etmen bulunmaktadır. Bunlar:

- Bireyin ürün/hizmet konusunda bilgi sahibi olması,
- Ürün/Hizmet, Kurum/Kuruluşa ilişkin bireyin sahip olduğu yargıları,
- Ürün veya hizmetin sunum şekli.

Sonuçta kurumsal kimlik ve kurumsal imajı şu açılardan değerlendirebiliriz: (Akt. Özüpek, 2005:144)

- Kurumsal imaj algısaldır, kurumsal kimlik ise gerçektir, yani somuttur ve ilgili kurumu tanımlar.
- Kurumsal imaj, dış paydaşların o kurum hakkındaki düşünce ve kanaatleridir. Kurumsal kimlik ise iç paydaşların var olan bilinen davranış kalıplarıdır.
- Kurumsal imaj, farklı kişilerde farklı etkiler uyandırabilir, kurumsal kimlik ise herkesin üzerinde aynı etkiye sahiptir.
- Kurumsal imaj, beklenen istenen hedeflenendir. Kurumsal kimlik ise, somut var olandır (Yarar, 2019:68-69).

1.3.1.3. Kurumsal Kültür Kavramı

Genelde bütün örgütsel yapıların paydaşlarına yönelik davranış, eylem, yenilik, misyon ve vizyon gibi pek çok anlamda onların bakış açılarını etkileyen bir değerler sistemi mevcuttur (Akt. Gümüş&Öksüz, 2009:24). Kurum kültürü kavramı hakkında çok sayıda tanım olmasına karşın ana fikir, kültürün temel kurumsal normlarla ilgili olmasıdır (Yarar, 2019:69). Kurumsal kültür, örgüt çalışanlarının katkılarının kabulünde önemli bir rol oynamaktadır. Gareth Morgan' a göre (1986), kültür, kurum veya kuruluşların insanı yanlarına yani "anahtar ideolojiler, değerler ve kurumsal hareketlere yol gösteren diyalog kuran söylemler, kurallar, törenler ve diğer sosyal uygulamaları içermektedir" seslenmektedir (Akt. Meech, 2002:130). Aynı zamanda kurumsal kültür, şirketin üst yönetimi tarafından empoze edilmeye çalışılan değil, doğal süreçte kendiliğinden üretilen uygulamaları kapsamaktadır.

Thompson ve Luthans' a (1990) göre kurumsal kültür kavramının nitelikleri şu şekilde ifade edilebilir:

- Kültür, davranışsal etkenlere bağlı bütünleştirici bir kavramdır.
- Kültür, deneyimler sonucu öğrenilen bir kavramdır.
- Kültür, davranışsal yolla oluşur.
- Örgüt içinde kullanılan birtakım araçlar kültürün gücünü artırmakta etkin rol oynar.
- Kültür, değişime açık olmayan bir kavramdır.

Kurumlar arası farklılaşmayı sağlayan sınırları belirleyerek, kurum çalışanına kimlik duygusunu yerleştirir; kurumsal aidiyeti sağlar ve sosyal yapıyı destekler (Akt. Doğan, 2013:12).

Kurumsal kültür; odaklanma, örgüt yapısı, liderlik, yönetim süreçleri ve idare etme şekli gibi unsurlar tarafından etkilenen, kurum içindeki kişilerin bu süreçler içinde geliştirdikleri kanaatler, değer yargıları ve genel algılar bütünüdür. Bunlar, kişilere kurumsal yapı içerisinde nasıl davranmaları gerektiği konusunda çeşitli veriler sağlar ve kurumun işlevlerini anlamak noktasında ortak bir değerler sistemi oluşturur (Akt.Bakan, 2005:71, Akt. Özüpek, 2005:131).

Sonuç olarak bakıldığında kurumsal kültür, kurumsal kimlik ve kurumsal imaj kavramlarını da içine alan bütünleşik bir kavramdır. Hatch ve Shultz (1997) un kurumsal kültüre ilişkin yapmış olduğu modelleme de bu söylemi desteklemektedir. Hatch ve Shultz' a göre, kurumsal kimlik de kurumsal imaj da kültürün içinden beslenmekte ve izleyeceği seyir bakımından birbirinden bağımsız süreçleri içermemektedir.

Kurum içinde meydana gelebilecek olumsuz koşullarda kurumsal kimlik ve kurumsal imaj algılarına destek veren, örgüt içi değerler ve inançlar sistemi üreten, kurumsal aidiyeti güçlendirmede ve sorunları çözmeye yardımcı olan kurumsal kültür kabiliyeti, çok önemli bir yönetsel misyonu yerine getirmektedir. Kurumu ya da şirketi veya örgütünü bir anlamda ayakta tutacak insan kaynağını oluşturmak ve onu elde tutabilmek için gerekli normları da kurumsal kültürle inşa edecektir. Aynı zamanda güçlü bir kültüre sahip olan kurumlar için kültürü başarıyla yönettikleri ifade edilebilir. Kültürün güçlü kabul edilebilmesi iki temel etkenle mümkündür: Grup içinde yer alan bireylerin homojenliği ile, grup içinde yaşanan deneyimlerin sürekliliği ve etkililiğidir. Grupta yer alan bireyler, zaman içinde karşılaştıkları sorunlardan başarıyla çıkmaları halinde, o

örgütte güçlü bir kültürden bahsetmek mümkün olacaktır. Bir örgütte değerler ne kadar çok benimsenirse örgüt kültürü de aynı oranda güçlenir. (Schein' dan Akt. Doğan, 2013:51).

2. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ VE PAYDAŞLAR

2.1. Paydaş Kavramı

Paydaş, kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesinde etken ya da edilgen grup ya da kişilerdir (Freeman, 1984, Akt. Güneş, 2019:16). Kurumlar piyasa içindeki hedeflerine yerine getirmek, amaçlarına ulaşmak için hedef kitlelerin beklentilerin göz önünde bulundurmak durumundadırlar. Kurumların itibarlarını korumaları noktasında paydaşların etkisi kaçınılmazdır. Paydaşlar geleneksel anlamada iki kısma ayrılırlar. Birincisi yöneticiler, çalışanlar, kurumun hissedarları, yatırımcıları gibi kurumu oluşturan paydaşlara kurum içi paydaşlar, kurumun müşterileri, tedarikçileri, kamu kurumları ve rakip firmalar olarak adlandırılanlarsa kurumu dışı paydaşlar olarak ifade edilmektedir (Davies, Chun, Da Silva ve Roper, 2003' ten akt. Güneş 2019:16). Kurumların paydaş gruplarına baktığımızda, kurumların iç paydaşları kurumların sektördeki etkinliği ve devamlılıkları noktasında, hayati önem taşıırken, dış paydaşlar kurumun faaliyetlerinden etkilenen ve zaman zaman da performansına etki eden aktörler konumundadırlar.

Kurumlarda, sürekli değişen ve gelişen iletişim süreçlerine ilişkin olarak iyi bir kurum iç iletişim stratejisi belirlenmelidir. Paydaşlarla birlikte kurumun oluşturmuş olacağı bu iletişim stratejisi, kurumsal itibarın olumlu algılanmasında ve korunmasında önemli bir işlevi yerine getireceğinin bilinmesi gerekmektedir. İtibar, iç ve dış paydaşların

geçmişte neyi nasıl yaptıklarına odaklanan algısal bir kavramdır (Bennet ve Kottasz, Akt. Şatır, Sümer 2006:52). Dolayısıyla kurumlar itibarı korumak ve sürekliliğini sağlamak adına gerekli iletişim becerilerini ortaya koymak durumundadırlar. Doğru oluşturulmuş bir iletişim stratejisi her çeşit paydaşla olan ilişkide itibarın pozitif algısı için önemli bir mihenk taşı olacaktır. Aynı zamanda kurumun hedeflerine, vizyonuna ve gelecek stratejisine ilişkin paydaşlarda ve algılarında oluşabilecek kaygıları en aza indirebilecektir.

2.1. İç ve Dış Paydaşlar Açısından Kurumsal İtibar Yönetimi

Sosyal çevre içerisinde yer alan farklı paydaş gruplarının kurumlardan beklentileri de farklılık gösterebilir (Eryılmaz, 2008:162). Kimi paydaşlar kurumun ürünleri ya da hizmetleri hakkında bilgi sahibi olmak isterken kimi paydaşlar kurumun işleyişi ve genel yönetim stratejisi hakkında bilgi sahibi olmak istemeyebilir. Yatırımcı açısından düşünüldüğünde yatırımların karlılık ya da zarar oranları gibi finansal veriler içeren bilgiler edinmek isteyebilirler (Dentchev ve Heene, 2004, Akt. Eryılmaz, 2008:162). Paydaşlar açısından bu süreçlerin doğru yönetilmesi çok büyük önem arz eder. Güçlü, sürekli gelişen paydaşların gözünde pozitif bir itibarın inşası, onlara sağlanan bilgi akışının doğruluğu ve güvenilirliği ile doğru orantılıdır. Kurumu yöneten üst düzey yönetici grubu hem kendi iç paydaşlarıyla hem de dış paydaşlarla kurumun itibarını göz önünde bulundurarak güvenilir bilgi alışverişi sağlamakla yükümlüdürler.

Gerçeklik, dürüstlük, sorumluluk ve uyum gibi normatif değerler bireylerde kurumsal itibarı çağrıştıran, değerler bütünüdür (Dowling,2001:19). Kurum ve kuruluşlara nitelikli personel çekmek ve onları kurumda tutmak, kurum ve kuruluşun sektördeki itibar algısının güçlü olması sayesinde (Journal of Economic Psychology,2003:13).

Çünkü saygı duyulan bir firmada çalışıyor olmak, hem çalışan hem firma açısından oldukça avantajlı bir durumdur (Human Resource Management Review, 2002:368-371).

Bir kurumun iç paydaşı olarak hissedarlar ve çalışanlardan bahsedebiliriz. Çalışmada kamu kurumlarının ele alınması sebebiyle hissedarlar konu dışında yer almaktadır. Bu nedenle çalışanların kurumsal itibar üzerindeki etkilerini inceleyeceğiz. Bir örgütün ürün ve hizmet kalitesinin yanı sıra belki de öncelikli olarak nitelikli işgücü gelmektedir. Kurumun nitelikli işgücüne sahip olması bir örgüt için çıktı olan ürün ve hizmette kaliteyi artıran en önemli unsurdur. Nitelikli çalışana sahip olmak beraberinde kalite ve başarıyı da getirecek bu da kurumun itibarına yansiyacaktır. Bu doğrultuda işletmelerin nitelikli işgücünü kendine çekme ve çalışanlardan destek almak için çalışma ortamlarında karşılıklı olarak çıkarların tam anlamıyla sağlanması gerekecektir. Çalışanın kurumsal aidiyeti hizmet kalitesini de doğrudan etkileyecek, zincirleme olarak bu durum da kurumun itibarına yansiyacaktır.

İç paydaş olarak ifade edebileceğimiz çalışanların, çalıştıkları örgütle uyum içinde olmaları büyük önem taşımaktadır. Örgütleriyle uyumsuzluk yaşamaları halinde bu durum iş performansına yansımakta ve işten ayrılma, başarısızlık gibi iş sonuçlarıyla çalışmaya devam edeceklerdir. Ancak bireylerin çalıştıkları kurum tarafından beklentilerine karşılık bulmaları halinde özel hayat ve iş hayatı arasında uyum sağlanarak bu durum doğrudan iş sonuçlarına da yansiyacaktır (Chang, vd., 2014'ten Akt. Keskin, Tosun, 2015:4). Bireylerin çalıştıkları kurumla olan uyumlarının sağlanmasına yönelik yapılan birçok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmaların genel olarak ortaya koydukları sonuçlara baktığımızda, performans artışı, kaliteli iş sonuçları, iş tatmini gibi sonuçlar görülmektedir. Çalışanların özel hayat ve iş hayatındaki dengenin sağlanması adına bazı kurumlar tarafından çeşitli çalışan dostu uygulamalar bulunmaktadır. Bu uygulamalar, kreş, yaşlı bakım desteği, psikolojik danışmanlık, spor merkezleri, eğitim olanakları ve lojmanları içeren bireysel ve sosyal gelişimleri

destekleyen, aynı zamanda çalışanların yaşam tarzı ve kariyerlerine yardımcı olan uygulamalardır (Keskin, Tosun, 2015:4-8).

Allen ve diğerleri (2000), çalışanın özel hayat-ış hayatı ayrımında yaşamış olduğu olumsuzluklar iş verimliliğine doğrudan etki yaparak başarısız iş sonuçlarıyla ya da aile hayatında yaşadığı sorunlara sebep olacağı gibi aksi takdirde iş ve özel hayat uyumluluğuyla yüksek motivasyonlu bir yaşam döngüsü sağlayacaktır. Bu da bireyin sağlık sorunları yaşamasına, aile ve çalıştıkları kuruma ilişkin motivasyonunun düşmesine, kurumdan ayrılma isteğine, kurumsal bağlılığının azalmasına ve yetersiz iş tatminine sebep olmaktadır (Akt. Keskin, Tosun, 2015:9). Bu durumu örgütsel bağlılık kavramıyla da açıklayabiliriz. Örgütsel bağlılık kavramının tanımı konusunda literatürde farklı disiplinlere ait araştırmacıların görüş birliğine varamadıkları görülmektedir. Meyer ve Allen, yapılan farklı tanımlamalardan hareketle örgütsel bağlılık için hepsini içine alan, kapsayıcı bir tanım geliştirmişlerdir. Buna göre, kurumsal/örgütsel bağlılık, duygusal bir yönü olan, kazanç ve zarar durumuna dayalı, ahlaki ve normatif değerlere bağlı kalınarak karar verilen bir zorunluluk hali olarak görülebilir (Akt. Doğan, 2013:66-67).

Meyer ve Allen' e göre, örgütsel bağlılık kavramı çok yönlü ele alınması gereken bir konudur. Bireyi tek başına düşündüğümüzde çalışmış olduğu kuruma karşı yalnızca duygusal bir bağ ya da finansal kazanç sağladığı için bağlı olduğu gibi bir kanaat eksik kalacaktır. Meyer ve Allen' in bu iki boyuta ek olarak fakat birbirleriyle ilişkili üçüncü bir boyutu eklemesi örgütsel bağlılık kavramını geleneksel ve sosyal bir tanımı olmasının yanında psikolojik bir tanımlama ekleyerek bağlılık kavramının ifade ettiği anlamı kapsamlaştırarak, kavramı tek başına örgüte bağlı duyulan bir bağlılık olarak

değil, örgüte karşı takınılan davranışsal bir devamlılık olarak görülmesine imkan sağlamıştır (Meyer, Allen:13).

Yazında yer alan ifadelerden de anlaşılacağı üzere, kurumsal itibarı oluşturan bileşenlerle kurumsal bağlılık arasında yakın bir ilişki söz konusudur. Bunları çalışan açısından kişisel özellikler, kurumsal özellikler ve yönetim özellikleri olarak ifade etmek mümkündür. Örneğin, saygıya ve gelişmeye odaklanmış bireyle, çalışan merkezli, şeffaf ve adil, ödüllendirme mekanizmalarını devreye sokan, güven veren ve çalışanın gelişimini destekleyen bir iletişim stratejisiyle bütünleşmiş bir yönetim anlayışı bir araya geldiğinde kurumsal bağlılığın, kurumsal aidiyetin de sadece bağlılık olmaktan öteye geçen düşünsel bir tutum halini alması muhtemeldir. Dolayısıyla itibarın güçlü temellere dayanması, o işletmenin ya da örgütün çalışanın bağlılığıyla da doğru orantılı olarak artacaktır diyebiliriz.

3. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİNİN KURUMLAR AÇISINDAN ÖNEMİ

Bir kurumun itibarı önce kendi içinde başlar (Kadıbeşegil, 2009:131). Dolayısıyla bu kurum ister özel olsun ister bir kamu kurumu olsun hiç fark etmez, iş görenlerinin sahiplenmediği, saygı duymadığı hiçbir işletme, o kurumun itibarını yönetme konusunda başarılı olamayacaktır. İtibarı değerlendirdiğimizde, bu kavramın ifade ettiği anlam kendi kendine oluşan bir saygı duruşu, güven göstergesi, kalite anlayışı, verimlilik ve performans analizi, oldukça iyi tasarlanmış bir kimlik görüntüsü ya da başkalarının gözünde oluşan pozitif bir imaj meselesi değildir. İş görenleriyle yönetenlerle ve sosyal çevredeki karşılığı olan toplumsal bir tepkiyi de içine alan bir sürece işaret eder.

Halkla ilişkiler yazınına genel olarak baktığımızda, halkla ilişkiler faaliyetlerinin genel manada yönetsel işlevinin varlığına dikkat çekilmektedir. Yönetimi, bir örgütün belirlediği hedeflere ulaşmak için örgütsel kaynaklarını etkin, verimli ve gerçekçi bir biçimde kullanılması şeklinde tanımlarsak, yönetsel işlevleri de bu amaçlara ulaşma noktasında yapılması gerekenleri ifade eden aşamalar bütünü olarak söyleyebiliriz (Lewis vd.1995' ten akt. Özdemir, 2009:283). Bu doğrultuda kurumsal itibar yönetimi de bir kurumun yönetsel işlevlerini yerine getirirken hedeflerine ulaşması adına oldukça önemli bir yere sahiptir. Ancak, yönetim kavramına ilişkin yapılan çalışmalar incelendiğinde yönetsel işlevlerin nelerden oluştuğu noktasında bir uzlaşma sağlanmadığı görünmemekle birlikte planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetleme gibi işlevler üzerinde nispeten uzlaşma sağlanmış görünmektedir.

Kurumsal itibar yönetimi sürecinde etkili olan Halkla ilişkiler faaliyetleri kapsamında yöneltme işleviyle çalışanların, kurum ya da kurumsal faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde etkile süreci ve güdüleme, liderlik ve iletişim gibi konulara odaklanılmaktadır. Bu doğrultuda kurumsal itibar yönetimiyle de yakından bağlantı içinde bulunmaktadır.

3.1. Özel Sektör Açısından Kurumsal İtibar Yönetimi

- **Stratejik Yönetim Açısından Kurumsal İtibar Yönetim**

Kıt kaynaklarla sınırlı sayıdaki kaynaklara hızlı ve kolay ulaşabilmek işletmelere ya da kurumlara rakiplerine oranla stratejik bir üstünlük sağlamaktadır (Deephouse, 1091). Telif hakları, yönetim tarzı, liderlik anlayışı, ticari sırlar gibi soyut, görünür olmayan varlıklar iyi yönetildiğinde rakiplerine kıyasla işletmelere önemli avantajlar sağlar.

İşletmenin genel performansından çalışan performansına kadar olumlu yansımaları olur. Bu da ilgili işletmelere rekabette farklılık getirerek stratejik bir varlık olarak işletmelere yönetim avantajı sağlar. Bu bakımdan bir işletmenin sahip olduğu kurumsal itibar da benzer biçimde o işletme için stratejik bir rekabet unsurudur. Kurumsal itibarı saygı ve güven temelinde oluşan bir varlık olarak değerlendirdiğimizde hem işletmenin piyasadaki saygınlığı hem de çalışanlarının gözündeki yeri noktasında önemli bir manevi varlık haline dönüşür. O işletmenin sektördeki devamlılığı açısından da stratejik bir önem arz eder.

- **İnsan Kaynakları Açısından Kurumsal İtibar Yönetimi**

İyi bir itibar kuruma nitelikli işgücü çekmede önemli bir rol oynar (Fombrun, 76). Kurumsal itibar her açıdan önemli olduğu gibi işgörenler açısından da son derece önemlidir. Yapılan çalışmalar gösteriyor ki, insanların gözünde firmaların saygınlığı ve güveni, iş süreci açısından çok önemli bir kriterdir.

Sahada yapılan, firmaların kurumsal itibarını ölçen ampirik çalışanların kişiler tarafından takip edilerek ona göre pozisyon almaları kaçınılmaz bir gerçektir. Dolayısıyla kurumsal itibarı iyi ve güçlü olan firmaların, çalışanlar ve iş görenler üzerinde pozitif etkileri olmakta, onların çalışacakları kurum ya da işletmeye karşı olumlu tutum geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Bunun yanında çalışanların verimlilik performanslarının artması ve işe devam anlamında o kuruma aidiyetlerinin güçlenmesi, noktalarında yapılan araştırma ve bulgular da bu durumu destekler niteliktedir (Sabuncuoğlu, 76).

- **Finansal Performans Açısından Kurumsal İtibar Yönetimi**

Kurumsal yönetim mekanizmasında karar vericilerin vermiş olduğu isabetsiz kararlar yüzünden para kaybedersem anlayabilirim ancak itibarı kaybedersek asla anlayış göstermem. Warren Buffet' ın buradaki söylemi, kurumsal itibarın şirket yöneticileri açısından ne derece önemli olduğunu göstermektedir. İtibar, bir kurumun en önemli ekonomik sermayesi konumundadır. Günümüzde küreselleşmenin ve ağ toplumunun getirdiği, bilginin bu kadar hızlı ve kolayca yayıldığı bir ortamda, şirketlerin hem çalışanlarına hem de yatırımcılarına vereceği güven duygusu, itibarla yakından ilişkilidir. Kurumsal itibarı güçlü olan işletmeler aynı zamanda çok önemli bir ekonomik güce de sahip olmaktadır.

- **Pazarlama Yönetimi Açısından Kurumsal İtibar Yönetimi**

İtibarın yüksek düzeyde müşteriler tarafından olumlu algısı, ürün ve hizmetlere karşı olan bağlılığı artırmaktadır (Nguyan, 2001:232).

İşletmelerin ürettikleri mal ve hizmetleri rekabetin yoğun olarak yaşandığı piyasalarda güçlü bir itibar algısıyla daha kolay ve karlılıklarını artıracak yüksek oranlarda pazarda müşteri bulabilirler. Bireyler ya da müşteriler itibarı güçlü firmaların ürünlerini alırken çok fazla tereddüt yaşamazlar. Dolayısıyla itibar, pazarlama yönetimi ve iletişimi açısından da son derece önemli, işletmelerin yeni müşteri kazanmaları ve piyasada devamlılıkları açısından da ciddi bir öneme sahiptir.

3.2. Kamu Kurumları Açısından Kurumsal İtibar Yönetimi

Kurumlar kendilerini hem iç paydaşlar nezdinde hem de dış paydaşların gözünde nasıl bir algıya sahip olduklarını görmek, itibarları noktasında hangi etkenlerin etkili

olduğunu, olası tehditleri, güçlü ve zayıf yönlerini, diğer rakipleriyle olan pozisyonlarını bilmek isterler (Alsop,2004).

Dolayısıyla itibarın yönetilmesi için ölçüm yapmak gerekir. Sonuç olarak bir kamu kurumu olan Rekabet Kurumu üzerinden çeşitli bulgular elde edilmek istenen ve kurumsal itibarın Rekabet Kurumu çalışanları üzerindeki etkilerinin incelendiği bu çalışmada da kamu çalışanlarının gözünden değerlendirmeye alınan bir kamu otoritesinin kurumsal itibarı ne gibi performans ölçütleriyle ölçülmeye çalışılarak, yazında yer verilmiştir. Alanın en kapsamlı çalışmalarından biri Reputation Institute' un RepTrak modelidir (Ural, 2012:11). Kamu kurumlarını ilgilendiren; hizmet anlayışı ve kalitesi, çalışma ortamı, ödüllendirme, eşit fırsat sunumu, çalışan performansı, kariyer planlama, yenilikçilik, değişime karşı uyum sağlama, şeffaflık, adil yönetim, organizasyon becerisi, liderlik ve gelecek vizyon anlayışı gibi 7 farklı boyutta 23 farklı performans ölçütüyle yapılan RepTrak modeli birçok kamu kurumunun kurumsal itibar ölçümlemesinde kullanımı için önemli bir kaynak olmuştur (Van Riel, Fombrun 2007).

Rekabetin son derece yoğun yaşandığı ve bireysel farkındalığın arttığı aynı zamanda ürün ve hizmete erişimin hızlandığı bir dünyada hizmet erişimi olan tüm paydaşların algılarını yönetmek, karar alıcıların ve düşünce liderlerinin zihinlerinde yer edinmek için nasıl bir kurumsal itibar yönetimi oluşturmak ve sürdürmek gerekliliği önemli bir sorun teşkil etmektedir (Kuyucu, 2003:15).

Kamu kurumlarında itibar yönetimi de çok önemli bir durumu göstermektedir. Genel anlamda hesap verebilirlik, saydamlık, katılımcılık ve yerelleşme gibi unsurlar kamunun

itibarı için çok önemli fırsatlar sunarken, bürokrasinin aşırılığı, yolsuzluklar, liyakatsizlik, lobicilik, adam kayırmacılık gibi hususlar da kurumsal itibar için ciddi tehditler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumda, iç paydaşlar dediğimiz kurum çalışanları gözünde ciddi bir itibar kaybı riski oluştururken, dış paydaşlar diye adlandırılan toplumun gözünde de kamu hizmetlerine karşı bir güven kaybı söz konusu olacaktır. Kamu kurumları da diğer kurumsal paydaşlar gibi çalışanların ve toplumun beklentilerini öncelemeli, ona göre stratejik bir yönetim anlayışı geliştirmelidir.

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL İTİBARI OLUŞTURAN BİLEŞENLER VE KURAMSAL YAKLAŞIM

4. KURUMSAL İTİBARI OLUŞTURAN TEMEL BİLEŞENLER

Dünya; son yıllarda özellikle de son yarım asırdır her anlamda çok büyük değişim ve dönüşümler yaşamaktadır. Bu değişim ve dönüşümlerden etkilenen mecralara baktığımızda bireyden tutun da kurumlara, ürün ve markalara kadar uzanan geniş bir yelpazeyi kapsayan bir kabuk değiştirme süreci gözler önünde işlemektedir. Dolayısıyla kurumsal itibar konusu da bu değişim ve dönüşümden etkilenen disiplinler arası bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal itibardan söz ederken, kurumsal itibara ilişkin bireylerin kapsamlı değerlendirmeleri ve ilgili kurum ve kuruluşa ilişkin kendilerinde oluşan olumlu ya da olumsuz yargılardan söz edilebilir.

Kurumsal itibarı oluşturan temel bileşenleri incelediğimizde literatürde birden fazla bileşenle karşılaşmak mümkündür. Kurum itibarı çok yönlü bileşenden oluşmakla birlikte iç ve dış paydaşların kurum ürün ve hizmetlerine ilişkin geçmiş deneyimlerinin toplamına karşılık gelmektedir ve kurumsal itibarı paydaşların gözünden ölçmeye imkan tanımaktadır.

Kurumsal itibara ilişkin yapılan çalışmaların özellikle 1997 sonrası yapılan araştırmalarda yoğunlaşmanın olduğunu görmekteyiz (Fombrun, 1998:327). Ancak bu alanın en büyük ve en önemli çalışmalarından birisi olarak gösterilen Harris-Fombrun İtibar Katsayısı (Reputation Quotient/RQ) çalışması kurumsal itibarı oluşturan bileşenleri altı farklı açıdan ele alarak açıkladığını göstermektedir. Bu altı bileşen

duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, finansal performans, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı ve sosyal sorumluluktur (Harris-Fombrun, 2005). Tüm bu bileşenler, kurumsal itibarın oluşmasında oldukça büyük önem taşımaktadır.

4.1. Duygusal Çekicilik

Çalışanların, kuruma ilişkin iyi şeyler hissetmesi, kurumu beğenmesi ve kurumun karar ve politikalarına saygı duyması duygusal çekicilik olarak ifade edilebilmektedir. Çalışanların kurumla özdeşleşmesi, sadakati, kurumun da çalışmalarında tutarlı olması ve karşılığında da paydaş desteğiyle birlikte güven kazanmasını sağlamaktadır (Geçikli ve ark. 1996:1552).

Kurumlar için nitelikli çalışanlara sahip olmak oldukça önemlidir. Duygusal çekiciliği olan kurumların, nitelikli işgücünü çekmesi de beklenen bir sonuçtur. Ancak, duygusal çekiciliğin bununla sınırlı olmadığı, nitelikli işgücünün yanı sıra müşterilerin ürün ve hizmet tercihi konusunda, yönetim anlayışının başarılı kabul edilmesi konusunda, finansal performans gibi unsurlarda kurumun paydaşlarından destek almasına da imkan tanımaktadır. Dünyanın birçok ülkesinde kurumlar, bünyesinde varlık gösterebilecek personeli seçmek için çaba göstermektedir. Kurumların duygusal çekicilik gibi bir değere sahip olması ve nitelikli personelin çalışmak için kurumu tercih etmesi kendi kendine gerçekleşen bir durum değildir. Kurumun bu değeri kazanması için çaba sarf etmesi gerektiğini bilmesi önem taşımaktadır (Boztepe, 2014:5-9).

Duygusal çekicilik aynı zamanda bireyin satın alma davranışını harekete geçiren duyguları da içermektedir. Bu yolla da bireyin ürün/hizmet veya şirkete karşı isteklilik, beğeni gibi duyguları karar verme aşamasında harekete geçecektir (Tinik, 2014:73).

Sonuç olarak duygusal çekicilik bileşeni; bireylerin, çalıştıkları kurum ya da örgüte ilişkin zihinlerinde yer alan kanaatler, değerlendirmeler, yargılar gibi soyut değer setlerinden oluşmaktadır ve bireylerin genel manada ilgili kuruluşa yönelik olarak duygu ve düşüncelerini kapsayan, ürün ve hizmete karşı duyduğu saygınlık ve değeri aynı zamanda da güveni ifade eden bir unsurdur. Kurumun çalışanlarına sunduğu fırsatlar eğitim olanakları, kariyer planlarını destekleyen birtakım unsurlar da, bireyin kuruma olan güvenini ve sadakatini artıracak bu durum da doğrudan iş sonuçlarına yansıtacağı gibi, kurum ve kuruluşların rakipleri karşısında önemli bir rekabet avantajı elde etmesine imkan tanıyacaktır. Çünkü, kurumların birbirinden farklılaşabilmesi ve rekabet avantajı kazanması maddi varlıklarının varlığından ziyade soyut varlıklarının değerleriyle mümkün olacaktır.

4.2. Ürün ve Hizmetler

Yenilikçi, inovatif ürün ve hizmet üretmek, geliştirmek ve sunmak, kurumların ürün ve hizmet üretimindeki performanslarının en önemli göstergesidir (Geçikli ve ark. 1996:1552). Rakipleri karşısında rekabet avantajı elde etmesini sağlayacaktır. Özellikle insanların ihtiyaçlarını karşılamak üzere, belirli bir fiyatı olan ve satışı gerçekleştirilen aynı zamanda hiçbir malın mülkiyetini gerektirmeyen, soyut faaliyetler bütünü olarak tanımlayabileceğimiz hizmetin (Gümüş ve Sabırlı, 2016: 4456) üretim biçimi ve satışı işletmeler açısından fark yaratmak adına büyük önem taşımaktadır. Müşterilerin beklentilerine cevap veren hizmet üretiminin gerçekleştirilmesi ve sunum şekli kurum itibarının inşası noktasında hedef kitlenin tercihini belirleme açısından oldukça önemlidir. Çünkü hizmet, stoklama özelliği olmayan, anıdalık ve değişkenlik içeren soyut üretimi kapsayan bir değerdir. Ürün ve hizmet kalitesinin varlığı ve çeşitliliği burada önem kazanmaktadır. Müşteriler açısından beklentilerin karşılandığı, kalite

anlayışı, yenilikçilik, özgünlük gibi fark yaratacak özellikleri kapsayan ve müşteri tatminini sağlayan ürün ve hizmet üretimini gerçekleştiren işletmeler, itibarın korunması ve sürdürülebilirliği noktasında rakipleri karşısında bir avantaj elde edebilecektir.

Kaliteli ürün ve hizmet sunumu işletmenin itibarını olumlu yönde etkileyebilecekken, kalitesiz ve bireyin güvenini kazanamayan, müşteri beklentilerini karşılamayan ürün ve hizmetler işletme itibarına büyük ölçüde zarar verecektir. Müşterilerin ürün ve hizmeti satın alırken genel eğilimleri, her zaman en iyi kaliteyi daha az bedel ödeyerek elde etmektir, aynı zamanda bedelini ödedikleri ürün ve hizmetten memnun kalmak ve beklentilerinin karşılanması temel amaçtır. Bu nedenle işletme ürettiği hizmet ve ürün kalitesini ön planda tutarak bireyin takdirini kazanmaya özen göstermelidir. Tüm bu unsurları göz önünde bulunduran işletmeler, ürün ve hizmet bileşeni noktasında itibarına katkı sağlayacak ve aynı zamanda kazanacağı müşteri memnuniyeti ile işletmenin devamlılığını sağlama ve rakipleri karşısında sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmesine imkan tanıyacaktır.

Aynı zamanda kurumlar, müşteri ile kuracağı iletişime açık olmalı ve müşterinin ürün ve hizmet alımından sonra yaşaması muhtemel sorunlar için ulaşılabilir olmalıdır ve çözüm odaklı yaklaşmalıdır. Bu sayede müşterinin işletmeye bağlı kalması mümkün olabilecektir.

4.3. Finansal Performans

İşletmelerin var oluş sebebi sundukları ürün ve hizmet karşılığında kar elde etmektir. Bu sayede işletmeler varlıklarını sürdürebilecek ve kazanç sağlayacaktır. İşletmelerin kar elde ederken esas hedefi maliyetleri minimum seviyede tutarken satış fiyatlarını maksimum düzeye çıkarmaktır. Bu durum, günümüz rekabet koşulları içinde her

işletmenin isteyeceği ;ancak başarılı olmak için sadece maliyetlerin düşürülmesi noktasında değil, işletmenin itibari değerlerini ön planda tutmasını gerektiren soyut unsurları içinde barındırmaktadır.

Finansal performans, kurum ya da şirketler için karlılık oranı, büyüme katsayısı ve yatırımların risk analizi gibi unsurları içerir. Bir kurumun finansal karlılığının yüksekliği kurumsal itibarını da olumlu yönde etkileyecektir. Finansal açıdan güçlü kurumlar hem iç hem dış paydaşlar gözünde farklı bir yer edineceklerdir. Çünkü, hissedarlar şirketin karlılığını ve uzun süreli mali istikrarını göz önünde bulundurarak yatırım tercihleri yapacaklardır, aynı zamanda çalışanlar da finansal gücü fazla olan şirketi öncelikli olarak tercih edecektir ve yine müşteriler de finansal istikrarı yüksek olan şirketten mal ve hizmet alımında bulunmak isteyecektir. Müşteriler, satın aldıkları ürün ya da hizmette sorun yaşamak istemezler. Dolayısıyla finansal performans şirketin iç ve dış paydaşları nezdinde oldukça önemli bir yer taşımaktadır (Fombrun, 1996:186) ve işletmelerin finansal performansları ve güçlü yatırımlar gerçekleştirerek büyüme hedefleri ile rakipleri karşısında güçlü kalabilmesi finansal durumları açısından önemli bir gösterge olarak karşımıza çıkmaktadır (Geçikli ve Ark. 1996:1553).

İşletmenin karlılığı noktasında verimlilik önemli bir göstergedir. Üretimde kullanılan çeşitli kaynakların ne derecede etkin kullanıldığını gösterir. İşletmelerin finansal performans noktasında hedef aldıkları maliyetlerin düşük, üretim miktarının ise yüksek olması verimliliğin sağlanmasıyla gerçekleşebilecek ve işletme kara geçecektir.

4.4. Vizyon ve Liderlik

Lider, sözlük anlamıyla baktığımızda bir otoriteyi, gücü, ödüllendirmeyi ve aynı zamanda peşinden gelen bir kitleyi kontrol edebilmeyi gerektiren özellikleri içinde barındıran bir kavramdır (Doğan, 2007: 33). Aynı zamanda lider, dahil olduğu grubun

hedef ve beklentilerinin karşılanmasında ve belirlenmesinde etkili olan kişidir (Saruhan vd., 2009:232).

İşletmelerin, faaliyetlerini sürdürürken kendilerini ileriye taşıyan bir görüşe ve bu görüşleri gerçekleştirebilecek bir lidere ihtiyaçları vardır. Bu noktada da, kurumsal itibarın bileşenlerinden vizyon ve liderlik bileşeni, işletmenin faaliyetleri kapsamında iç ve dış paydaşları üzerinde güven temasını kazanması ve sürdürmesi adına, farkındalık ve bilinç sahibi idarecilerin kontrolüne bırakılması gereken bir yönetim unsurudur (Okay, 2005:357).

İşletmeler açısından insan kaynağının örgüt amaçlarına ulaşması ve bu doğrultuda harekete geçebilmesi noktasında liderin davranış biçimi oldukça büyük önem taşımaktadır. Çünkü bir kurumu başarıya taşıyacak olan yolları bulmak ve personelini bu hedefe eklemleyerek hareket ettirmek liderin görevidir. Liderle kurum vizyonlarının çatışması söz konusu olamaz. Bu nedenle iyi bir lider, şirketlerin iç ve dış paydaşlarının güvenini kazanması ve bu güvenin devamlılığının sağlanması noktasında çalışanlarıyla işletme hedeflerini paylaşmalı ve özellikle işletme hedefleriyle ilgili uzun vadeli işlerin çalışanlar tarafından anlamlı bir şekilde algılanmasını sağlayarak, çalışanları harekete geçirmelidir.

4.5. Çalışma Ortamı

Bir işletmenin ürün ve hizmet üretimi noktasında temel hedeflerinden bir tanesi verimliliktir. Verimliliğin ve iş kalitesinin sağlanabilmesi noktasında çalışanların kendilerini rahat hissettikleri iş ortamları oldukça önemlidir. Çünkü çalışanlar, ancak kendilerini rahat hissettikleri iş koşullarında verimli olabilirler. Yetersiz aydınlatma, ısıtma, havalandırma gibi yetersiz çalışma koşullarının varlığı verimliliği düşürecek, çalışan bağlılığı ve devamlılığını zedeleyecektir. Aynı zamanda, yoğun ve uzun çalışma

saatleri, iş güvenliğinin sağlanmaması ve fiziksel koşulların da yetersizliği çalışan bireylerin hem fiziksel hem de ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyecektir (Göral, 2006:115).

İşletmelerin başarısı kaliteli iş sonuçlarıyla mümkün olabilecektir. Bu nedenle işletmeler açısından çalışanlarının bulunduğu fiziki ortamın iyileştirilmesi ve çalışanların beklentilerinin karşılanması ve motivasyonlarının artırılması amacıyla birtakım teşviklerin yapılması (ödüllendirme gibi) beraberinde kalite ve başarıyı getirecektir. Aynı zamanda çalışanını düşünen, onlarla ortak menfaatler içinde hareket eden ve karşılıklı uyumu sağlamaya çalışan örgütler başarılı ve iyi bir kurumsal itibara sahip olacaklardır (Geçikli, vd, 2016:1549). Bu nedenle karlılığını devam ettirmek isteyen şirket yöneticileri çalışanlarıyla doğrudan işbirlikçi olarak hareket etmeli, çalışanların stratejik desteğini kazanmalıdır (Fombrun, 2016:68).

Çalışanlar güven duydukları ortamda çalışmak isterler. Aynı zamanda saygı duyulan, takdir edilen, ihtiyaçları gözetilen birer birey olarak değer gördükleri ortamda çalışmak iş sonuçlarına da doğrudan yansiyacaktır. Şirket başarısı çalışanın örgütü benimsemesiyle doğru orantılıdır. İyi ve etkin bir yönetim anlayışına sahip olmak, çalışanların fiziki koşullarını iyileştirmek, onların beklentilerini önplanda tutmak ve çalışanlarla işbirliği içinde olarak güvenlerini kazanmak, hem kurum itibarının yükselmesi hem de çalışan bağlılığının sağlanması noktasında fayda sağlayacaktır.

4.6. Sosyal Sorumluluk

Bireyin çevresine ve topluma karşı sorumluluklarının neler olduğu gibi, bireyin yaşamış olduğu sosyal ortamda hem çevresine hem de topluma karşı olan duyarlılığının yansımalarını ele alır sosyal sorumluluk kavramı (Kadıbeşegil, 2006:49). Sosyal sorumluluk, örgütlerin kendilerine görev olarak belirledikleri toplumsal icraat ve

iyileştirme faaliyetlerini kapsamaktadır. Bu yolla, şirketler toplumun devamı, düzenliliği ve sürekliliğine hizmet ettiği yönünde bir eylem sergilediklerini göstermişlerdir (Keskin, 2010:24). Toplumun güvenini kazanarak karlılık noktasında bir araç olarak kullandıkları sosyal sorumluluk uygulamaları etik olarak sorgulanmaya imkan tanımaktadır. Şirketlerin iyi bir kamu vatandaşı olma görüntüsünün altında karlılığının devamı temel amaçları arasında yer almaktadır.

Başlangıçta kurumsal sosyal sorumluluk kavramı makroekonomi kavramıyken zamanla kurumlar tarafından uygulanan bir dizi sosyal sorumluluk projelerini kapsayan bir kavram haline gelmiştir. Bu doğrultuda işletmeler, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarını da hedefleri arasına eklemiştir (Śmigielska, 2018:49). Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları, işletmeler açısından kısa dönemde sonuçlarını direkt bir çıktı olarak göstermese de uzun dönemde işletmeye sürdürülebilir kalkınma avantajı sağlayarak, işletmenin karlılık ve kurumsal itibarın korunması yönünde paydaşlarından daha fazla destek bulma imkanı sağlayacaktır (Chen ve ark.,2020:122).

Sosyal sorumluluk bileşeniyle kurumlar, toplumdaki aldığını topluma sunarak, toplumun takdirini kazanma ve özellikle paydaşlarından olan çalışanlarına karşı sorumluluklarını yerine getirme ve bu doğrultuda da itibar kazanma bilinci esasıyla hareket etmektedir. Dünyanın önde gelen kurum ve kuruluşları sosyal sorumlulukla ilgili yaptıkları faaliyetleri esas alan raporları düzenli olarak hazırlamakta ve bu raporları yayınlamaya paydaşlarının güvenini kazanmaya çalışmaktadır. İşletmeler açısından paydaşları tarafından güvenilir olmak oldukça önemlidir. Bu nedenle başarılı olarak ifade edebileceğimiz birçok kurum sadece ürün ve hizmet kaliteleriyle değil aynı zamanda sosyal profillerinin düzeyiyle de fark yaratıyorlar. Şirketlerin, reklam, halkla ilişkiler faaliyetlerinin yanında toplumsal sorunların çözümüne katkı sağlamaları, toplumda duyulan güveni pekiştirmekte ve kurumların itibar inşasına katkı sağlamaktadır.

İşletmelerin hedef kitleleriyle daha yakın ve derin bir ilişki kurmasını sağlamakla birlikte ürünlerin marka değerini de artırmaktadır.

Bu doğrultuda işletmeler çevreye karşı duyarlı olduklarını gösteren ve toplumun takdirini kazanmak amacıyla birtakım çalışmalarda bulunmaktadır. Yaptıkları bu sosyal sorumluluk çalışmaları ile içinde buldukları toplumun yaşamış olduğu sorunlara karşı hassasiyet duyduklarını göstererek işletme çıkarlarını korumaktadırlar. Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin yaşam eğrisi içinde baktığımızda da kurumsal itibarın önemli bir parametresi haline gelmiştir.

Yukarıda sözü edilen Fombrun ve Harris İnteractive tarafından geliştirilen İtibar Katsayısı Değerlerini içeren bileşenlerin, yıllık kurumsal itibar raporlarına dönüştürülerek Avusturya, Almanya, Fransa, Danimarka, İtalya, Japonya, Hollanda ve Norveç başta olmak üzere yayınlanmış şirket bazında, küresel ölçekte bu rapordan çıkan ölçümleme sonuçları Wall Street Journal, US News ve Word Report gibi uluslararası medya mecralarında yayımlanmıştır (Kadıbeşegil, 2006:53). Literatürde kabul gören ve yaygın olarak kullanılmaya başlayan, şirketlerin paydaşlar gözündeki yerini görmesini sağlayan ve bu doğrultuda politikalar geliştirmesine imkan tanıyan ve soyut değerlerin ölçümünü mümkün kılan bir yöntem içermektedir.

5. KURUMSAL İTİBAR KAVRAMINA İLİŞKİN KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

Kurumsal itibar konusuna ilişkin yapılan çalışmalar incelendiğinde birden fazla kuramsal yaklaşımla ilişkili olduğu, farklı disiplinlerden farklı kuramsal yaklaşımlarla kurumsal itibar tanımının yapılmaya çalışıldığı ve çeşitli kuramlarla da ilişkilendirildiği görülmüştür. Walker (2010)' ın 59 makale üzerinden yapmış olduğu araştırmada kurumsal itibar tanımının yapılmasında 3 kuram önplana çıkmaktadır. Bunlar, Kurumsal kuram, kaynak temelli yaklaşım ve işaret kuramıdır. Hazırlanan bu çalışmada, kurumsal itibarın kurum çalışanı üzerindeki etkileri inceleneceği için kurumsal itibarın tanımlanmasından çok çalışanlar üzerindeki etkilerine odaklanılmıştır. Çalışmada kurumsal kuram, kaynak temelli yaklaşım, paydaş kuramı ve iki yönlü simetrik modele de yer verilmiştir.

5.1. Kurumsal İtibarın Kurumsal Kuram ile İfadesi

Kurumsal Kurama göre, bir kurumun etkileşim içinde bulunduğu iç ve dış paydaşların kurumdan birtakım beklenti ve ihtiyaçları vardır. İşletme bu ihtiyaçları karşılamak için faaliyet gösterdikleri alanla uyum içinde olmalıdır. Çünkü işletmelerin geçerliliğini sağlaması ve devamlılığını sürdürmesi için çevresiyle uyum içinde olması gerekmektedir (Bahar, 2019:228).

Meyer ve Rowan' a göre, işletmelerin en önemli görevlerinden birinin faaliyette buldukları çevre tarafından kabul görmeleri ve o çevrenin bir parçası olarak meşruiyet kazanmalarındır (Akt. Bahar, 2019:230). Temel olarak baktığımızda kurumsal kuramla esas açıklanan durum, kurumların yapı ve işleyiş aşamalarının içinde

buldukları ve kabul gördükleri çevre ile uyumu sonucu şekillenmesidir (Özen, 2015:240).

Kurumsal itibar kavramını da kurumsal kuram çerçevesinden açıklamak istediğimizde, kurumsal itibarın da iç ve dış paydaşlar gözünde meşruiyet kazanması ve bu yolla çıkarların uyumlandırılması sürecine karşılık gelmektedir ve kurumun işleyiş biçimlerinin içinde bulunduğu çevre tarafından nasıl algılandığını kapsamaktadır. Kurumsal itibar, içinde bulunduğu çevre tarafından o kurumun yapısal ve işlevsel süreçlerinin kendileri açısından meşruiyet kazanması ve karşılıklı ilişkilerin birbirleriyle uyumlandırılması sürecini içerir.

5.2. Kurumsal İtibarın Kaynak Temelli Yaklaşımla İfadesi (Resource Based View – RBV)

Barney tarafından geliştirilen ve Wernerfelt (1984) tarafından ilk olarak ifade edilen Kaynak Temelli Yaklaşım, işletmenin sahip olduğu taklit edilmesi zor olan ve işletmeye sürdürülebilir rekabet etme gücü sağlayan kaynaklara işaret etmektedir. Kaynak temelli yaklaşımda firmanın sahip olduğu yetenekleri ve rekabetçi avantaj sağlayan olanakları arasındaki ilişki incelenmektedir. Yaklaşımın ana odak noktasının işletmenin sahip olduğu yetenekler olması nedeniyle kimi düşünürler tarafından eleştirilerek dış çevresel koşullara ayak uyduramaması ihtimaliyle karşılaşılabileceği ifade edilmiştir (Hart, 1995:988). İşletmenin sahip olduğu kaynakların rakipleri karşısında rekabet etme avantajı sağlaması için birtakım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özelliklerden, Barney (1991), Dierickx ve Cool (1989) şu şekilde bahsetmiştir:

- **Değerli Olma (Value):** İşletmeye uzun süreli değer katmalı ve alternatif kaynaklardan kolayca temin edilemez özellikte olmalıdır. Yani kaynaklar, değerli ve ikame edilemez olmalıdır.

- **Nadir Bulunurluk (Rarity):** Kaynaklar, kolaylıkla bulunabilir olmamalı ve işletmeye özgü olmalıdır. Yani, Piyasadaki diğer işletmeler arasında yaygın olmayan, transferi ya da ticareti zor olan kaynakları içermelidir (Barney, 1991' den Akt. Reyhanoglu, Örs, 2005:112).
- **Taklit Edilememe (İmperfect Imitability):** Kaynaklara ilişkin bir diğer özellik de, taklit edilemez olmasıdır. Bu da işletmenin sahip olduğu kaynağın kendine özgü olması ve kolayca diğerleri tarafından ayırt edilebilmesini sağlamalıdır.

Kaynak tabanlı bakış, bir kurum veya şirket için rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü kazanmasını sağlayan en önemli faktörün, şirketin sahip olduğu kaynak ve yetenekler olduğunu ifade etmiştir (Barney, 1991' den Akt. Bahar, B. 2019). İşletmenin sahip olduğu kaynaklardaki zenginlik iş sonuçlarını da doğrudan etkileyebileceği gibi kurumsal itibar algısı ve hisse değerinin yükselmesini de sağlayacaktır. Burada kaynaklardan bahsederken, işletmenin sahip olduğu maddi donanımlardan olan, bina, iş ekipmanları, içeren finansal değerlerin yanı sıra yalnızca işletmenin kendi değerlerine özgü rakiplerinden kendini farklı kılan özellikleri de kapsamaktadır. Kurumsal itibarın bileşenleri olarak bahsettiğimiz, çalışma ortamı, vizyon ve liderlik, duygusal çekicilik gibi işletmeye özgü temel özellikleri kapsayan ve kurumsal itibarın da temel bileşenlerini oluşturan bu özellikler, işletmenin sahip olduğu taklit edilmesi güç olan kaynaklarına işaret etmektedir. Yani itibar, işletmenin rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlamasındaki sahip olduğu en temel kaynaktır. Yukarıda saymış olduğumuz ve kaynak temelli yaklaşımın ele aldığı bir işletmenin sahip olması gereken özelliklerden olan kurumsal itibar, değerli ve taklit edilmesi mümkün olmayan bir kaynaktır, ve işletmeye rakipleri karşısında rekabet avantajı sağlamaktadır. Aynı zamanda kaynak temelli yaklaşımda, kurumsal itibarın sonuçlarına odaklanılmaktadır, çünkü kurumsal itibarı güçlü olan şirketin finansal başarısı daha yüksek olacaktır, iyi insan kaynaklarına sahip olacaktır (Walker, 2010). Kurumsal itibar, müşterilerin bir ürünü yeniden satın

alma isteğini sağlayabileceği gibi bir ürüne yüksek miktarda ödeme yapma isteği konusunda da rıza oluşturan bir kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır (Eberl ve Schwaiger, 2005; Roberts ve Dowling, 2002’ den Akt. Atabayı, Şahin, 2021:39). Aynı zamanda kurumsal itibar, işletmenin yenilikçi – inovatif davranışına da etki yapmaktadır (Steenvoorden, 2017’ den Akt. Şahin:113).

5.3. Kurumsal İtibarın İki Yönlü Simetrik Model ile İfadesi

Kurumsal itibar, içinde yer aldığı sosyal çevrenin normlarına uygun bir duruş olarak tanımlanırsa, kurumsal iletişim de bu duruşu devam ettiren, ayakta tutan ve iç ve dış paydaşların paylaştığı stratejik bir iletişim süreci olarak tanımlanabilir. Bu stratejik iletişim sürecini gerçekleştirebilmesi için, halkla ilişkiler yönetimi devreye girmektedir. PRSA (Public Relations of America), halkla ilişkilerin özellikle yönetsel faaliyetlerini yerine getirirken iki yönlü simetrik modeli kullanarak, kurumsal hedeflerde başarıya ulaşmak adına kamunun bilgilendirilmesi ve bu yolla kamunun anlayışını kazanarak faaliyette bulunması gerektiğini ifade etmiştir. (Berger 1999’ dan Akt. Özdemir:2009:282).

Halkla ilişkiler, olumlu kurumsal itibarın oluşturulması ve örgütün paydaşları ile kurduğu iletişimde belirleyici rolü üstlenen ve bu iletişim ağını stratejik olarak yöneten bir disiplin olarak yerini almaktadır (Tuncer, 2011). İşletmenin paydaşları karşısında şeffaf ve açık değerlendirmeler yapmasını sağlayan iki yönlü simetrik iletişimle, olumlu itibarın kurulması mümkün olacaktır. Örgütlerin, paydaşlarının beklentilerine uygun mesajlar göndermesi ve bu mesajları doğrulayan davranışlar sergilemesi, aynı zamanda bu mesajları açık ve şeffaf bir şekilde paydaşlarıyla paylaşabilmesi etkili ve stratejik iletişim ve işbirliği için zorunlu olmakla birlikte kurumun itibarının paydaşların gözünde olumlu olmasının sağlanması için önemli bir koşuldur. Çünkü paydaşların

kurumsal itibar algısı için, kendileriyle kurulan iletişim ve ihtiyaçlarına yönelik davranışların tutarlılığı sonucu iyi bir itibar algısı oluşacaktır.

Kurumsal itibarın sürdürülebilirliği noktasında da iki yönlü simetrik modelin kullanılmasında yarar vardır. Çünkü, örgütün simetrik görüşü ile aynı zamanda bütünsellik, çevrede diğer paydaşlarla karşılıklı dayanışma, örgütün hakimiyet kurduğu alanda bilgiye serbest erişim ve diğer örgütlerle dengeli rekabet imkanı sağlanabilmektedir (Piecicka, 2002:254). İki yönlü simetrik iletişim, bir örgütün paydaşların istek ve beklentilerine cevap veren, onların ihtiyaçlarını dinleyen, tutarlı ve düzenli tepkiler veren sistemler bütünüdür (Roper, 2009:141). İki yönlü simetrik modelde kurumsal itibar kavramında da olduğu gibi karşılıklı bir tatmin söz konusudur.

5.4. Kurumsal İtibarın Paydaş Kuramı ile İfadesi

Paydaş kavramı, kurumların hedeflerine ulaşmak için karşılıklı olarak etkileşimde bulunduğu hem etkilediği hem etkilendiği çalışan, tedarikçi, hissedar, müşteri, devlet, özel ilgi toplulukları gibi teknolojik ve çevresel süreçleri içine alan bir gruptan meydana gelmektedir (Çakır, 2009:48).

Paydaş kuramını, kurumsal itibar açısından açıklamak istediğimizde iki temel model karşımıza çıkmaktadır. Bunlar, girdi-çıktı ve paydaş modeli olarak tanımlanmıştır. Girdi-çıktı modelinde kurumlar finansın merkezi konumundadırlar. Yatırımcılar, müşteriler ve tedarikçiler ilgili kuruma destek sağlayan girdiler olarak adlandırılır ve kurum kaynaklarını, elindeki enstrümanları ve iş gücünü hedef kitlelerinin lehine kullanan çıktıları dönüştürür. Dikkat edilmesi gereken nokta, burada paydaşlar kurumun tercihlerine bağlı kalmakta ve bu bağlılık yalnızca ekonomik boyutta kalmaktadır. Aksine kurumla paydaşları arasında karşılıklı bir iletişim ve bağımlılık söz

konusudur. Bu paydaşlar kurumun kararlarından, işleyişinden ve eylemlerinden etkilenir (Cornelissen, 2011, Akt. Güneş 2019:17).

Kurumlar açısından paydaşların tanımlanması, her birinin özelliklerinin belirlenmesi, işletmenin varoluşu ve sürekliliği için paydaşların ihtiyaçlarının karşılanması ve işletmenin yeterli kaynaklara sahip olması açısından ve tüm bunların kurumların itibarına yansımaları açısından oldukça büyük bir önem taşımaktadır (Pajunen, 2006: 1263' ten Akt. Çakır,2009:48)

6. KURUMSAL İTİBARIN ÖLÇÜMÜ

Kurumsal itibar yönetiminin başarılı bir şekilde sürdürülebilmesi ve kurumun rakipleri karşısında yerini tespit edebilmesi için ölçülmesi şarttır. İyi ölçülemeyen bir itibarın başarıyla yönetilmesi beklenmemelidir. İtibarın ölçülmesi ve yönetimi konusunda yapılacak planlamalar ve yapılan planlamaların sonuçlarını ve etkilerini görmek için birçok farklı itibar ve algı modelleri geliştirilmiş, özellikle 1980' lerden günümüze araştırma ve iletişim alanında yer alan birçok akademisyen ve uzman bu konuya ilişkin çok değerli çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Ulusal ve uluslararası ölçekte yapılan bu ölçümler kurumsal itibarın kurum çalışanları, toplumda yer alan bireyler, pazardaki diğer paydaşlar gibi hedef kitleler gözönünde bulundurularak yapılmış ve kurumsal itibarın etkileri, performans analizi, veri-algı yönetimi, avantajlar ve tehditler gibi birtakım sonuçlar etrafında şekillenmiştir. Türkiye' de kurumsal itibar alanında yapılan ilk çalışma 1999 yılında Capital Dergisi tarafından gerçekleştirilmiştir. Toplam 18 kriterin ele alındığı bu çalışmada, bilgi ve teknoloji yatırımları, mal ve hizmet kalitesi, finansal sağlamlık, yeni ürün geliştirme ve yenilikçilik, yönetim kalitesi, çalışanlara sunulan sosyal haklar ve imkanlar, ücret politikası ve seviyesi, çalışanların niteliklerini geliştirme, pazarlama ve satış stratejileri, iletişim ve halkla ilişkiler, çalışanların

nitelikleri, rekabette etik davranma, çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti, yönetim ve örgüt şeffaflığı, yatırımcıya değer yaratma, toplumsal sorumluluk, uluslararası pazarlarla bütünleşme gibi kriterler göz önünde bulundurularak şirketlerin kurumsal itibarı değerlendirilmeye çalışılmıştır (Capital Dergisi, 2003, aktaran Köksal, 2011:56).

Aynı zamanda Türkiye’ de X-Sights Modeli, Fortune Dergisi’ nin En Beğenilen Şirketler Araştırması, Fombrun’ un İtibar Katsayısı Ölçeği, RepTrak Modeli gibi yöntemler, kurumlara ilişkin itibar algısını ölçmek üzere birçok araştırmada kullanılmaktadır. İtibarın soyut bir kavram olması ve insanların algılarıyla ilgili olması nedeniyle ölçümü zor bir kavramdır ve bu nedenle yapılan araştırmalar ve kullanılan ölçekler birtakım eleştirilere maruz kalmaktadır.

Kurumsal itibar ölçeklerinde genel olarak anket veya görüşme yöntemi kullanılmaktadır ve itibarın ölçümüne ilişkin yapılan birçok çalışma, kurumların finansal performanslarına odaklanıldığı yönünde ve kurum dışı uzmanların görüşleri neticesinde değerlendirilmeleri sebebiyle eleştirilmiştir. Ancak zaman içinde geliştirilen birçok ölçek bu eleştirilerin giderilmesine yönelik çalışmalar sergilemiştir.

6.1. Lig Tabloları

Fortune Dergisi’ nin 1982 yılından bu yana gerçekleştirmiş olduğu “En Beğenilen Şirketler Araştırması”, Capital “Türkiye’ nin En Beğenilen Şirketleri Araştırması” ve Asian Business “En Beğenilen Şirketler Araştırması” lig tabloları yöntemine örnek verilebilir. Araştırmada sektörde yer alan çok sayıda üst düzey yönetici, finansal uzman ve ekonomi analistinin değerlendirme yapmak üzere davet edilmesiyle

gerçekleşmektedir (van Riel ve Fombrun, 2002). Lig Tablosu yöntemiyle bir şirketin belirli bir konuda rakipleri arasında nerede yer aldığını ölçmek adına yapılmaktadır. Araştırmada hazırlanan anket soruları, görece heterojen geniş bir insan topluluğundan alınan örnek gruba uygulanmaktadır. Burada yönteme ilişkin birtakım eleştiriler yöneltilmektedir. Bromley' e göre (1993' ten Akt. Özpınar, 2008:54), araştırmanın ortak ilgi düzeyine sahip ve görece homojen bir gruba uygulanıyor olması, itibara ilişkin verileri taklit eden sonuçları üretmesine sebep olabileceği bu nedenle yapılan bu tarz araştırmaların genel başarı endeksi olarak yorumlanması gerektiği ifade edilmektedir. Ayrıca Fombrun, Gardberg ve Sever (2000)' e göre, lig tablolarını taraflı örneklem gruplara uygulanması, işletmelerin kazançlarına ve sadece halka açık şirketler arasından seçilmesi, sonuçların değerlendirilmesi aşamasında yine uzmanların sektörden seçilmesi sebebiyle, hile ihtimalinin olabileceği gibi, örneklerde üst düzey yönetici, uzman ve ekonomik analistlerin sayı olarak fazla olması değerlendirme aşamasında değerlendirenlerin direkt tecrübeye sahip olmaması ve soru formlarının genel olarak postayla ulaştırılmasının birtakım kısıtlı sonuçların ortaya çıkmasına sebep olduğu ifade edilmektedir (Akt. Özpınar, 2008:56).

Morley (2002:19), Fortune Dergisi' nin En Sevilen Şirketler Araştırması' nda şirketlerin itibarına ilişkin değerlendirmede ele aldığı kriterleri, aşağıdaki gibi ifade etmiştir.

- 1- Ürün ve hizmet kalitesi
- 2- Yönetim kalitesi
- 3- Şirketin uzun vadeli yatırım değeri
- 4- İnsan kaynakları
- 5- Kaynakların kullanımı
- 6- Küreselleşme

7- Finansal sağlamlık

8- Yaratıcılık, yenilikçilik

9- Sosyal Sorumluluk

6.2. İtibar Katsayıları

Fombrun ve arkadaşları tarafından 1999 yılında uygulanmaya başlayan İtibar Katsayısı Yöntemi, çoklu paydaşları içine alan bir kurumsal itibar ölçme yöntemi olarak kullanılmaktadır (Fombrun ve Gardberg, 2002' den Akt. Özpınar, 2008:53). Amacı şirketlerin kurumsal itibarını ölçmektir. Fortune' a getirilen eleştirilerden yola çıkarak yöntemde RQ değerlendirmeleri halk tarafından gerçekleştirilmektedir. Şirketler değerlendirilirken, halkın belirlediği adaylar en iyi ve en kötü şirketler olarak değerlendirilmeye alınacak olan aday şirket havuzunu oluşturmaktadır. Bir sonraki aşamada ise, iyi ve kötü anlamda en bilinen şirketler ele alınarak değerlendirilmektedir. Şirketler, 6 temel kritere tabii tutularak değerlendirilmektedir. Bunlar, duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, finansal performans, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı ve sosyal sorumluluk.

6.3. RepTrak Pulse Modeli

Kurumsal itibarı ölçme yöntemlerinden olan RepTrak Pulse yöntemi de paydaşlara uygulanabilen bir ölçektir. Ancak bu yöntemde itibar katsayısı ölçęğine göre bireylerin kurumlara karşı olan duygusal çekicilik bileşenini önplanda tutmaktadır.

RepTrak Modeli kurumsal itibar alanında kullanılan ve Fortune ve Capital dergilerinde yayınlanan araştırmaların daha çok finansal performansa ilişkin değerlendirme kriterlerinin ve dış paydaş odaklı çalışmalar gerçekleştirilmesine kıyasla kurumsal itibar

algısını ölçme noktasında oldukça başarılı bir yöntem olarak değerlendirilebilir. Modelde, kurumların itibarını etkileyen 7 boyut, 23 performans kriteri üzerinden örneklem grubun duygusal tutumları ölçülmektedir (Van Riel ve Fombrun 2007:12). Araştırmada kullanılan 7 temel kriter: Ürün ve hizmetler, yenilikçilik, çalışma ortamı, kurumsal vatandaşlık, liderlik ve finansal performanstan oluşmaktadır.

6.4. Türkiye İtibar Endeksi

X-sights Araştırma Şirketi' nin X Algı Modeli ve X İtibar Modeli kullanılarak Türkiye İtibar Endeksine ilişkin araştırmalar yapılmaktadır. Türkiye genelinde uygulanan itibar endeksi araştırmasında beyaz eşya, elektronik, gıda, GSM ve Telekom, enerji, inşaat, tekstil, alkolsüz içecek, bankacılık ve sigortacılık, perakende sektörleri gibi sektörler üzerinde kurumsal itibar araştırması yapılmaktadır.

X-İtibar Modelinde, tanıma, beğeni, güven, ilişki, memnuniyet, sadakat, elçilik ve gönüldaşlık kriterlerini içeren 8 bağımsız değişken yer almaktadır. Bunu da bir piramid şeklinde göstermişlerdir (Türkiye İtibar Endeksi Türkiye Genel Raporu, 2012). Piramitte üst basamaklara çıkıldıkça kurumsal itibara doğru giden bir yönelim söz konusudur.

İtibar Algı Modeli: X-Reputation



Şekil 1. “Türkiye İtibar Endeksi Araştırmasının Metodolojisi”, Türkiye İtibar Endeksi 2011 Sonuçlarını Değerlendirme Toplantısı, İstanbul.

X sights’ın X-Algı Modeli’nde ise finansal, kurumsal, duygusal ve sosyal olmak üzere 4 ana temadan oluşan 17 algı parametresi kullanılmış ve şirketlerin bu parametrelerdeki performansları ölçülmüştür. Bu algı parametreleri şunlardır (Türkiye İtibar Endeksi Türkiye Genel Raporu, Mart 2012):

- Finansal durumu ve ticari kapasitesinin yüksek olması
- Dürüst ve şeffaf olması
- Liderlik özellikleri taşıması ya da sektöründe lider konumda olması
- Yeniliklere, teknoloji ve tasarıma önem vermesi
- Profesyonel ve nitelikli çalışanlarının olması
- Köklü, sağlam bir kurum olması

- Hızla büyüyen, atılımlar yapan bir şirket olması
- Çevre, eğitim, sağlık gibi konularda sorumluluklarını yerine getirmesi
- Spor, sanat ve kültürle ilgili faaliyetlere destek vermesi
- Türkiye ekonomisine katkıda bulunması
- Toplumun gelişmesi için çalışması
- Üstün hizmet ve ürün kalitesi sunması
- Ürün ve hizmetlerini adilce fiyatlandırması
- Müşteri memnuniyetine önem vermesi
- Çalışma ya da çocuğumun çalışmasını isteyeceğim bir şirket olması
- Yatırım yapmayı isteyeceğim bir şirket olması
- Saygı duyduğum bir şirket olmasıdır.

Kurumsal itibar algısını ölçmeye yönelik tüm kriterler, kurumların içinde buldukları sektörde itibarlarının değerlendirilmesini sağlayarak, güçlü bir kurumsal itibar algısı oluşturmak isteyen işletmeler için de bir yol haritası sunmaktadır (Ural, 2012:138).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

REKABET KURUMU VE KURUMSAL İTİBAR ALGISININ ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

7. KURUMSAL İTİBARIN ÖLÇÜMÜ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Kurumsal itibarın ölçümü ve bireyler tarafından nasıl bir algı oluştuğuna dair yazında birçok çalışma mevcuttur. Bu çalışma kapsamında aşağıdaki çalışmalar incelenerek değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Işık ve Zincirkıran (2017) tarafından Doğu Anadolu bölgesindeki devlet üniversitelerinde çalışan akademik ve idari personelin kurumsal itibar algılarını ölçmek üzere bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda çalışanların kurumsal itibar algılarına ilişkin değerlendirmeler yapıldığında, katılımcıların cinsiyetleri açısından kurumsal itibarın alt boyutlarından olan, yönetim becerisi, duygusal çekicilik, toplumsal sorumluluk ve hizmet kalitesi alt başlıklarında kadın katılımcıların, erkek katılımcılara oranla kurumsal itibar algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Çalışanların, duygusal çekicilik boyutunda, üniversitelerine karşı olumlu duygulara sahip oldukları, güven ve saygı duyma yönünden olumlu bir tutum sergiledikleri görülmüştür. Araştırmaya katılan katılımcıların kurumsal itibarın bileşenlerinden olan, çalışma ortamı bileşeni arasında çalıştıkları üniversitelere göre anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Bitlis Eren Üniversitesi, Hakkari Üniversitesi ve Muş Alparslan Üniversitesi'ndeki katılımcıların, başarılı çalışanlara sahip olma, sosyal etkinliklerin yeterince yapıyor olması, çalışanlar arasında yüksek işbirliği, nitelikli personelin çalışıyor olması gibi nitelikler açısından kendi üniversitelerini Atatürk Üniversitesi çalışanlarına göre daha olumlu buldukları gözlenmiştir.

Şatır ve Sümer (2008)' in gerçekleştirmiş olduğu sağlık hizmeti sektöründeki bir kamu kurumunun iç paydaşları açısından kurumsal itibar algısı değerlendirilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, kurum çalışanlarının genel olarak duygusal cazibe, ürün ve hizmet kalitesi ve güven alt boyutlarında yer alan birçok ifadeye göre olumlu bir itibar algısının olduğu görülmektedir. Ancak, katılımcılar açısından kurumun iletişim ve sosyal sorumluluk alt boyutlarında verilen ifadelere göre yeterince olumlu bir kurumsal itibar algısının oluşmadığı görülmektedir.

Yirmibeş (2010)' in yapmış olduğu, Kamuya bağlı Uludağ İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliğindeki araştırmada, örgüt içindeki personelin ve birlik üyelerinin kuruma ilişkin itibar algılarını ölçmek üzere bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırmaya göre, katılımcıların büyük çoğunluğu Uludağ İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliğine karşı olumlu bir itibar beslediklerine denk gelen ifadeler kullanmışlardır.

8. ARAŞTIRMANIN TEMEL NİTELİKLERİ

8.1. ARAŞTIRMA PROBLEMİ

Araştırmada; kurumsal itibarın örgüt çalışanı üzerindeki etkilerine ilişkin personelin çalıştığı kuruma ait kurumsal itibar algısı irdelenmiş; kurumsal itibar algısı yüksek olan kurumların daha başarılı ve saygın olduğu yönünde kurumların kurumsal itibar algısının iyi yönlü olması ve bu doğrultuda personel desteğini almasıyla gerçekleştirmiş olduğu çalışmalardaki verimliliğin büyük ölçüde artacağı öngörülmektedir. Özellikle kamuda özerk statüde faaliyet gösteren düzenleyici ve denetleyici kurumların etkin ve verimli

çalışabilmesi için personel desteğinin çok önemli bir yerde olduğu bilinmektedir. Personel desteğinin yalnızca verimlilik üzerinde değil, nitelikli işgücünün kurumu tercihi, noktasında da önem taşımaktadır.

Çalışmada; kurumun iç paydaşı olan personelin yaşı, çalışma süresi, eğitim düzeyi gibi unsurların kurumsal itibar algısı üzerinde bir etki yapıp yapmadığına ilişkin de değerlendirmelerde bulunmak üzere “İtibar Katsayısı” (Reputation Quotient) ölçek (Fombrun, 2000:179), verileri analiz edilerek değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Değişen dünya düzeni içinde ve rekabet koşulları ortamında yalnızca özel sektöre ilişkin şirketlerin değil aynı zamanda kamu kurumlarının da özellikle düzenleyici ve denetleyici faaliyetlerde bulunan ve piyasadaki aktörlerin denge ve kurallar çerçevesinde etkin rol alabilmeleri için kurumsal itibarın ne kadar önemli bir kavram olduğu karşımıza çıkmaktadır.

8.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Çalışmanın temel amacı, kurumsal itibarın önemi, günümüzdeki yeri ve kamu kurumları için taşıdığı anlam ve kurum çalışanının kuruma ilişkin algılarının olumlu ve olumsuz oluşuyla birlikte bunun kurumsal aidiyet ve performans üzerindeki etkilerinin tespitini sağlamak ve bu doğrultuda kuruma tavsiyelerde bulunarak verimlilik düzeyinin artışı sağlamak.

Günümüz dünyasında kurumsal itibara ilişkin yapılan çalışmalar son derece artış göstermektedir ve literatürde yerini belirgin bir boyuta taşımaktadır, kurumsal itibar kavramı. Bu doğrultuda kurumsal itibarın olumlu ve olumsuz etkilerinin yalnızca özel

sektör çerçevesinde olmadığı aynı zamanda regülatif bir özellik taşıyan kamu kurumlarının algısının da ne derece etkili olduğunu ortaya koymaktır.

8.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Hazırlanan bu çalışmada kurumsal itibara ilişkin çeşitli kaynak taramaları yapılmış, ulusal ve uluslararası literatürde yer alan çalışmalar, makaleler, dergi ve kitaplar incelenerek kurumsal itibarın disiplinler arası alanda nerede konumlandığı ve çalışanların kurumsal itibar algılarının kuruma olan katkılarının neler olduğu ve çalışan avantajından yararlanmak için kurumların üzerine düşen görevler sorgulanmış ve değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Çalışma nicel bir araştırmadır. Nicel araştırmalar, birtakım sosyal olgular arasındaki neden sonuç ilişkisine dayanan verilerin istatistiksel çözümlenmelerle işlendiği araştırmalarda kullanılır. Yapılan araştırmaya ilişkin genellemede bulunmayı hedef alır ve sosyal olaylar arasındaki nedensellik bağına açıklamaya çalışır ve standartlaştırılmış ölçüm araçları kullanılır. Araştırmada elde edilen veriler sayısal olarak ifade edilir.

Ayrıca bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak nicel araştırma yöntemlerinden olan anket tekniği kullanılmıştır. Önceden belirlenmiş standart soru kalıplarından oluşan “İtibar Katsayısı” (Reputation Quotient) ölçeği (Fombrun, 2000), esas alınarak, Rekabet Kurumu personelinin kurumsal itibar algısına ilişkin değerlendirmelerde bulunmak üzere 100 kişilik bir örneklem grubuna anket uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan soru formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcılara ilişkin kurumsal itibar algısını ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde ise

katılımcıların demografik özelliklerini tanımlayıcı bilgilere ilişkin sorular yer almaktadır. Cevaplar 5 li Likert Ölçeğine uygun olarak Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerinden oluşmaktadır. İtibar katsayısı ölçeği daha çok özel şirketlerin rakipleri karşısındaki itibarını ölçmek üzere kullanılmıştır. Ancak bu çalışmada bir kamu kurumunun çalışanlarının kuruma ilişkin kurumsal itibar algısı ölçülmeye çalışılacaktır. Ölçeğin kamu kurumlarının itibar algısını ölçmek üzere kullanıldığı örnekler de bulunmaktadır. Çalışma kapsamında örnek araştırmalara da yer verilmiştir. Aynı zamanda çalışmada İtibar Katsayısı ölçeğinde yer alan ifadelerde Rekabet Kurumu' nun rakiplerine kıyasla yapılan karşılaştırmasında rakipler ifadesiyle diğer kamu kurum ve kuruluşlarından bahsedilmektedir.

8.4. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Hazırlanan bu çalışmanın evreni Türkiye' de faaliyet gösteren düzenleyici ve denetleyici kamu kurumlarından olan Rekabet Kurumu' nun personeli (367 kişi) oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise anket formlarını doldurmakta gönüllü olan 100 kişilik personel grubu oluşturmaktadır.

8.5. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI

Bu çalışmayla örgüt-çalışan çerçevesinde, eleştirel bir perspektiften yaklaşılarak kurum ve kuruluşların değişen ve gelişen dünya düzeni içinde işletmelerin somut değerlerden soyut olan değerlere doğru geçişini, bu doğrultuda çalışan ve kurumsal itibara verdikleri önemi ve çalışanını örgüt içinde nasıl konumlandığı ve kurumsal karlılıktan ziyade sosyal olana ne derece yöneldiğini görebilmeyi kapsamaktadır. Bu amaçla da insana

verilen önemin kurumsal bazda ne şekilde karşılık bulduğu da yapılan literatür taramaları ve araştırma verileriyle de ele alınarak tartışmaya açılacaktır.

Araştırma soruları olarak,

- Kurumsal itibarın örgüt çalışanı üzerindeki etkileri nelerdir?
- Kurumsal itibarı güçlü bir örgütün nispeten olumsuz kurumsal itibar algısı olan bir örgüte göre iç paydaşlara yansımaları nasıl olmaktadır?
- Kurumsal itibarın bileşenleri nelerdir ve kurumsal bağlılık, nitelikli personel gibi kavramlarla ne derece ilişkilidir?
- Örgütün kurumsal itibar çalışmalarının, kurum personeline yansımaları nasıl olmaktadır?
- Kurumsal itibar algısının yüksek olduğu çalışanın, kuruma katkıları nasıl olmaktadır?
- Kurumsal itibarın kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve kurumsal kültür kavramlarıyla benzerlik ve farklılıkları nelerdir?

gibi sorulara cevap bulmaya çalışan bir çalışma yapılması planlanmıştır.

Çalışmada, kurumsal itibarın örgüte sağlamış olduğu faydalardan bahsetmekle beraber özellikle araştırma ve değerlendirme kapsamında örgüt çalışanı üzerindeki etkilerinin neler olduğuna odaklanılacaktır. Çünkü çalışmada hedef alınan konu, bireyin çalıştığı kurumla örgüt hedeflerine ilişkin beklentilerinin örtüşmesi ve kuruma karşı oluşturduğu bakış açısıdır.

Bu doğrultuda çalışmada, düzenleyici ve denetleyici kamu kurumlarından olan toplum nezdinde itibarlı olduğu varsayılan Rekabet Kurumu ve Rekabet Kurumu personelinin

kuruma karşı itibar algıları değerlendirilmeye çalışılacaktır. Çalışmada, düzenleyici ve denetleyici kurumlardan birinin seçilmesinin sebebi;

9. REKABET KURUMU

Düzenleyici ve denetleyici kurumlar, dünya genelinde birçok ülkede farklı isimler altında kurulmuş olsalar da kuruluş amaçları açısından birtakım ortak özellikler taşımaktadırlar. Bireyleri hukuki korumaya alınarak, temel hak ve özgürlükleri doğrultusunda hukuki olmayan yaptırımlara maruz kalmalarını önlemek, ekonomik işleyişteki aksaklıklara müdahale etmek ve aynı zamanda teknolojik değişimler noktasında birtakım ihlallerin önüne geçmek olarak ifade edilebilir (Kestane, 2002' den Akt. Iliman ve Tekeli, 2009:23). Teknolojik gelişmelerde yaşanan dönüşüm ve devletin bu dönüşümü takip etmede yetersiz kalması gibi ihlallerin önüne geçmek amacıyla kurulmuştur, düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar. Türkiye' de ise siyasi konjonktürün etkisiyle 1990' lı yıllarda Düzenleyici ve Denetleyici kurumlara duyulan ihtiyaç artmıştır. Piyasa mekanizmasının sağlıklı işlemesi ve tüketicilerin aleyhine oluşan piyasa koşulları düzenleyici ve denetleyici kurumlar aracılığıyla giderilmesi hedeflenmiştir. Bu kurumlar tarafından verilen idari para cezaları en önemli yaptırımlarından biri olarak görülmektedir.

Rekabet Kurumu, 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun ile teşkilatlanmasını tamamlayan 1997 yılında faaliyete başlamış olan üst kurullardan biri olarak Türk Kamu Yönetimi sisteminde yer almaktadır. Düzenleyici ve denetleyici bir kurum olan Rekabet Kurumu' nu diğer üst kurullarından ayıran belli bir sektöre özgü hizmet vermiyor olmasıdır, yani Türkiye sınırları içinde faaliyet gösteren her kamu ve

özel sektör çalışmaları Rekabetin Korunması Kanunu kapsamında Rekabet Kurumunun denetimine tabiidir.

9.1. REKABET KURUMUNUN MİSYON VE VİZYONU

Rekabet kurumunun misyonu, kartelleşme ve tekelleşmeyi engelleyerek tüketici yararına hizmet vermek ve piyasanın etkin ve verimli bir biçimde işlemesine katkı sağlamaktır. Bu amaçla uluslararası rekabet gücünü artırıp, piyasaya giriş engellerinin azalmasını sağlamak ve güvenli bir yatırım ortamının oluşması için çalışmalarda bulunmaktadır.

Rekabet Kurumunun çalışma ilkeleri, tarafsızlık, uzmanlık, katılımcılık, etkinlik, öngörülebilirlik, hesap verebilirlik, hızlı karar alma ve katılımcılık kavramları etrafında şekillenmektedir. Bu ilkelere olan uzmanlık esasında faaliyetlerini yürütebilmesi için nitelikli işgücünün desteğine ihtiyaç duymaktadır. Kurumun esas faaliyetlerinden olan denetim ve inceleme çalışmalarında temel desteği örgüt çalışanından sağlamakta olan Rekabet Kurumu, kurum iç paydaşlarından olan çalışanlarla örgüt amaçlarının ortak olarak hareket etmediği, çalışanın rıza göstermediği bir çalışma ortamında etkin ve verimli kararlar alması kamu nezdinde faaliyet sürdürmesi mümkün değildir.

9.2. REKABET KURUMU' NUN İÇ VE DIŞ ÇEVRE ANALİZİ

Rekabet Kurumu, kurumsal faaliyetlerini yerine getirirken, politik ve ekonomik koşulların dış etkileriyle birlikte kurum içinde de, insan kaynağı, örgütsel yapı ve kurum

kültürünün örgütsel dinamizmini sağlayarak çalışmalarda bulunmaktadır. 2020 yılı yıllık raporunda Kurumun iç çevre ve dış çevre analizine ilişkin birtakım veriler bulunmaktadır. Bu verilere göre:

Güçlü Yanlar:

- Kuruma duyulan yüksek güven,
- Mesleki uzmanlık ve raportör bağımsızlığı,
- Nitelikli insan kaynağı havuzu,
- Mesleki aidiyet hissi.

Rekabet Kurumuna duyulan güvenin yüksek olması, Kurum kararlarının kamuya açık ve objektif değerlendirmeleri içeren raporların ulaşılabilirliği, Kuruma duyulan güvenin oluşmasını sağlamakla birlikte Kurum karar ve uygulamalarına ilişkin olarak kamuoyu desteğini de mümkün kılmaktadır.

Kurumun mesleki uzmanlık ve raportör bağımsızlığı da güçlü yanlarından. Kurum faaliyetlerinin tam olarak uygulanabilmesi için nitelikli bir insan kaynağına ihtiyaç duymaktadır. Bu doğrultuda personel seçimi oldukça özenli ve zorlu bir süreçten geçmektedir. Kuruma kabul edilen uzman personelin uzmanlık yetkisi ve yeterliliği kazanması açısından kurum içinde bir eğitim sürecine de tabi tutulmaktadırlar. Raportör bağımsızlığı kurumun misyonu açısından oldukça önem taşımaktadır. Bağımsız karar alma, objektif ve şeffaf olmayı hedefleyen bir çalışma disiplini bulunmaktadır. Bu nedenle çalışanlarında aranan en temel özelliklerdendir.

Nitelikli insan kaynağı, Kurum çalışanlarının neredeyse %90' ı lisans ve lisansüstü mezuniyet derecesine sahip olması nedeniyle çalışan profilinin yüksek eğitilmiş olduğu ifade edilebilir. Bu da Kurum personelinin değişen ve gelişen iş imkanlarına daha kolay uyumlanabileceği şeklinde ifade edilebilir.

Kurumda özellikle meslek personelinin mesleki aidiyet hissini yüksek olması da Kurumun güçlü yanlarından olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurum personelinin çalışmalarından azami ölçüde verim alınabilmesi için kuruma karşı duyduğu aidiyet hissi çok önemlidir. Mesleğine ve kuruma olan bağlılığı, çalışanın iş sonuçlarını da doğru orantılı olarak etkileyecektir.

Geliştirmeye Açık Yanlar:

- Delil elde etme yetkilerinin yetersizliği,
- Ekonomik analiz kapasitesinin geliştirilmesi ihtiyacı,
- Yeterince önalıcı (proaktif) olunmaması.

Kurumun, geliştirmeye açık yanlarından olan, delil elde etme konusundaki yetersizliğine ilişkin yasal dayanak, Rekabet Kanunu' nun Bilgi İsteme 14. Maddesi ile Yerinde İnceleme başlıklı 15. Maddesinde yer almaktadır. Ancak Kurumun kuruluşundan bugüne geçen süre içindeki gelişen ve değişen teknoloji delil elde etme noktasında yetersiz kalmasına sebep olmuştur. Aynı zamanda ekonomik analiz kapasitesinin geliştirilmesine yönelik yöntemlerin de eğitimleri alınarak personelin uzmanlaştırılmasına da ihtiyaç duyulmaktadır. Kurumun yeterince proaktif olamaması da geliştirmeye açık yanlarındandır. Piyasada yaşanan rekabetçi sorunların artmasının önüne geçmek adına önalıcı çalışmaları geliştirmesi gerekli görülmektedir.

Fırsatlar:

- Üst politika belgelerinde “rekabet”e yapılan vurgu,
- Rekabetin gerekliliğine ilişkin genel farkındalığın artması,
- Dünyada rekabet hukuku uygulamalarının yaygınlaşması,
- Ekonomik büyümenin sürmesi.

Rekabet Kurumunun fırsatlarını ele aldığımızda, Rekabet gücünün artırılmasına yönelik yurt içinde yapılan etkin çalışmalarla firmaların uluslararası piyasalarda da varoluşu sağlanabilecektir. Bu nedenle rekabetin gerekliliğine ilişkin genel farklılığın da artırılması gerektiği görülmektedir. Tüm dünyada rekabet hukuku uygulamalarının yaygınlaşması da ülkeler arası işbirliğinin artmasını sağlamakla birlikte bu işbirliğinin sürdürülmesine imkan tanıyacak bir altyapının da oluşturulması ihtiyacını karşımıza çıkarmaktadır. Rekabet hukuku kurallarının yaygınlaşması ve ülkelerde rekabet otoritelerinin varlığı sağlıklı piyasa ortamı için genel bir koşul oluşturmaktadır. Aynı zamanda dünya genelinde yaşanan ekonomideki büyümenin devamlılığı da birtakım sorunların ortaya çıkmadan önlenmesini sağlamak adına yasal zeminlerin hazırlanması ihtiyacını karşımıza çıkarmaktadır. Dijital piyasaların günümüzdeki etkinliği örnek olarak verilebilir.

Tehditler:

- Teknolojik gelişmelerle birlikte rekabet ihlallerinin gizlenmesinin kolaylaşması,
- Diğer mevzuatta yer alan rekabete aykırı hükümler,
- Piyasalarda yoğunlaşmanın artması,
- Mal ve hizmet piyasalarında fiyatlar genel düzeyinde yaşanan artışlar,
- Kamuoyunda Kurumun misyonunun doğru bilinmemesi.

Ekonomik ve sosyal hayatta yaşanan teknolojik değişim ve dönüşüm süreci Kurumun temel görevlerinden olan denetim faaliyetini azaltma riski taşımaktadır. Teknolojik gelişmelerin delillerin gizlenmesi imkanını vermesi, yapılan incelemelerde ihlallere ilişkin veri teminini zorlaştırmaktadır. Aynı zamanda yasal düzenlemelerin ve süreçlerin işletilmesindeki yavaşlık da rekabet ortamını olumsuz etkileyen durumların

önlenmesinde birtakım gecikmelerin yaşanmasına sebep olmaktadır. Aynı zamanda kurumun faaliyetlerinin tam olarak bilinmemesi de kurum faaliyetlerinde tehdit oluşturmaktadır.

9.3. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ

Araştırma verileri analiz edilirken ankette veriler cevaplar derlenmiş, SPSS programı kullanılarak frekans analizi yapılmıştır. Elde edilen veriler tablolar halinde derlenerek, yorumlanmıştır.

9.3.1.Rekabet Kurumu Çalışanlarının Demografik Özellikleri



Grafik 1. Katılımcıların Yaşlara Göre Dağılımı

Çalışmaya katılan katılımcıların yaşlara göre dağılımını grafikte incelediğimizde, katılımcılardan %42' sinin 26-30 yaş, %30' unun ise 31-40 yaş aralığında olduğunu görüyoruz. Yani katılımcıların %72' lik dilimi 26-40 yaş aralığındadır. 1997 yılında faaliyete geçen Rekabet Kurumu' nun kamu kurumları arasında oldukça yeni bir kurum sayılmasıyla birlikte oldukça genç bir çalışan profiline sahip olduğunu görüyoruz. Genç ve dinamik bir personel grubuna sahip olan Rekabet Kurumu' nun gerçekleştireceği

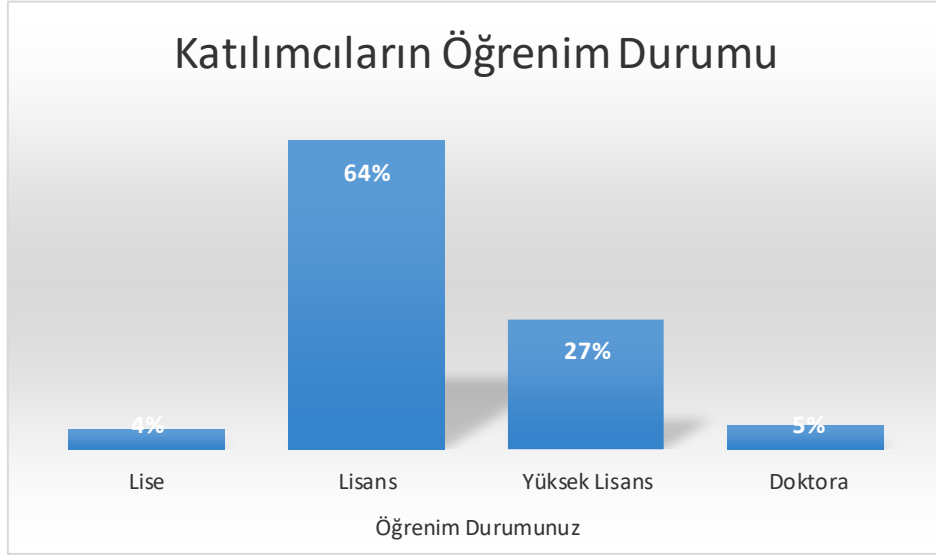
faaliyetler açısından dinamik bir yaş grubuna sahip personelinin olması nedeniyle sağlık sorunu, motivasyon yetersizliği gibi durumlarla karşılaşmayacağı düşünülmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların Kişisel Bilgilerinin Dağılımı

		N	%
Yaş	25 ve altı	4	4,00
	26-30	42	42,00
	31-40	30	30,00
	41-50	19	19,00
	51 ve üzeri	5	5,00
Öğrenim Durumunuz	Lise	4	4,00
	Lisans	64	64,00
	Yüksek Lisans	27	27,00
	Doktora	5	5,00
Rekabet Kurumu çalıştığınız ilk işyeri midir?	Evet	37	37,40
	Hayır	62	62,60
Rekabet Kurumu'nda ne kadar süredir çalışıyorsunuz?	0-1 yıl	8	8,00
	2-3 yıl	34	34,00
	4-7 yıl	23	23,00
	8-15 yıl	14	14,00
	16 yıl ve üzeri	21	21,00
Medeni Haliniz	Bekar	46	46,00
	Evli	54	54,00
Cinsiyetiniz	Kadın	40	40,40
	Erkek	59	59,60

Tabloda, ankete katılanlara ait yaş, öğrenim durumu, kurumda çalışma süresi, kurum ilk işyeri mi, medeni hali ve cinsiyet bilgilerine ilişkin katılanların demografik bilgilerinin dağılımı yer almaktadır. Katılımcıların %42'si 26-30 yaş aralığında, %19' u 41-50, %5' i 51 yaş ve üzeri yaş aralığındadır. Katılımcıların cinsiyet dağılımına baktığımızda %56'sı kadın ve %40,4'ü erkektir. Lisans mezunları %64'lük oran ile çoğunluğu

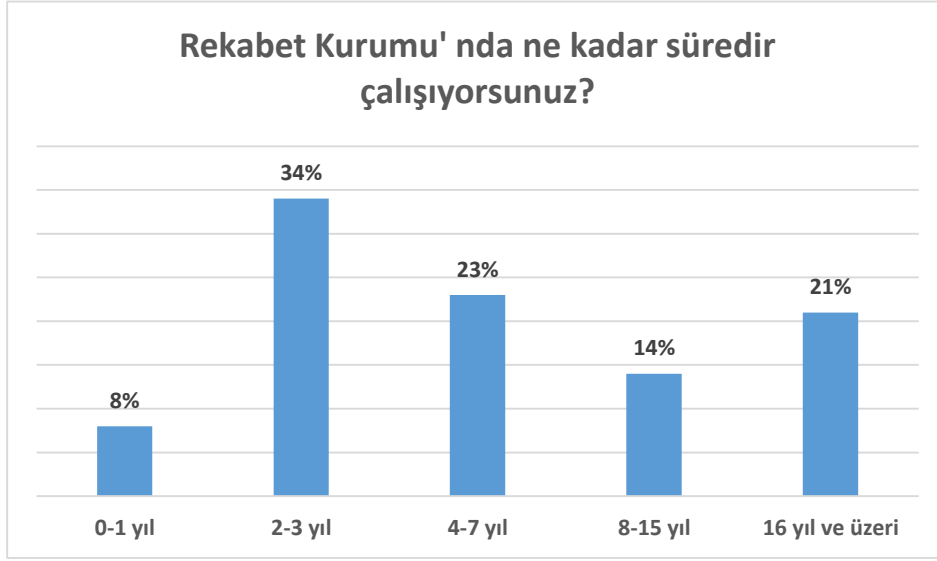
oluşturmaktadır. Katılım gösterenlerin %62,6'sı Rekabet Kurumu'nun ilk işyerleri olduğunu ifade etmiştir. Kurumda çalışma süresi grupları arasında 2-3 yıl arası çalışanların oranı %34'tür. Katılımcıların %54'ü evli olduklarını ifade etmişlerdir.



Grafik 2. Çalışanların Öğrenim Durumu

Katılımcıların öğrenim durumuna ilişkin grafiği incelediğimizde oldukça yüksek eğitilmiş bir profil ile karşılaşmaktayız. Grafiğe göre çalışanlardan %64'ü lisans ve %27'si yüksek lisans mezunudur. Yani çalışanların %91'lik bir oranla lisans ve yüksek lisans eğitimini tamamladıklarını görmekteyiz. Buradan da anlaşılacağı gibi Rekabet Kurumunun piyasanın etkin ve verimli çalışmalarında bulunabilmesi için gerçekleştirdiği denetim faaliyetlerinde ihtiyaç duyacağı en önemli kaynak olan nitelikli işgücüne sahip olduğunu söyleyebiliriz. Çoğunlukla uzman personele sahip olan Rekabet Kurumu'nun öğrenim durumu noktasında yüksek sayıda lisans mezunu personelinin olması kaçınılmaz bir durumdur.

Grafik 3. Rekabet Kurumu' nda Çalışma Süresi



Rekabet Kurumu' nda ne kadar süredir çalışıyorsunuz, sorusuna verilen cevaplara ilişkin analiz yapıldığında, katılımcılardan %34' ü 2-3 yıl, %23' ü 4-7 yıl, %21' i ise 16 yıl ve üzeri cevaplarını vermişlerdir. Bu durumda yaklaşık personelin yaklaşık %44' ü 25 yıldır faaliyet gösteren Rekabet Kurumu' nda 4-16 yıl ve üzeri çalışan personelden oluşmaktadır. Bu durumda da personel devir hızının düşük olduğu ve personelin kurumda tutulması noktasında kurumun başarılı olduğu ve yetenekli uzman personele sahip olduğu ifade edilebilmektedir.

Tablo 2. Katılımcıların Ölçek Maddelerine Katılım Düzeyleri

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katlıyorum	Kesinlikle katlıyorum
Kurumu Tanıma	%	%	%	%	%
Rekabet Kurumu'nun faaliyetleri hakkında bilgi sahibiyim.	1,0	0,0	1,0	27,0	71,0

Son zamanlarda medyada Rekabet Kurumu ile ilgili hiçbir şey görmedim ve duymadım.	54,5	38,4	3,0	3,0	1,0
Yönetim Kalitesi					
Rekabet Kurumu, rakiplerine kıyasla daha iyi yönetim kalitesine sahiptir.	2,1	4,3	25,5	54,3	13,8
Rekabet Kurumu, yetenekli çalışanlara sahiptir.	0,0	1,0	5,0	66,0	28,0
Rekabet Kurumu, genel anlamda verimlidir.	0,0	4,0	14,0	65,0	17,0
Rekabet Kurumu, zeki ve yetenekli kişiler tarafından yönetilmektedir.	2,0	1,0	10,1	67,7	19,2
Ürün ve Hizmetler					
Rekabet Kurumu, rakiplerine kıyasla daha iyi hizmet sunmaktadır.	1,1	4,2	18,9	55,8	20,0
Rekabet Kurumu, rakiplerine kıyasla daha yenilikçidir.	1,0	5,2	24,0	54,2	15,6
Rekabet Kurumu, çalışanlarına değer katmaktadır.	5,1	4,0	18,2	57,6	15,2
Farklılık					
Rekabet Kurumu, rakiplerine kıyasla daha büyük sermaye gücüne sahiptir.	9,5	22,1	44,2	16,8	7,4
Rekabet Kurumu, rakiplerine kıyasla daha iyi uzun vadeli yatırım değerine sahiptir.	3,2	9,7	46,2	31,2	9,7
Rekabet Kurumu, rakiplerine kıyasla daha etkin bir finansal yapıya sahiptir.	2,1	12,8	50,0	26,6	8,5
Rekabet Kurumu, genel anlamda güçlü bir kamu kurumudur.	0,0	9,1	18,2	52,5	20,2
Rekabet Kurumu, diğer kamu kurumlarından farklı özelliklere sahiptir.	0,0	0,0	6,1	64,6	29,3
Rekabet Kurumu, çalışma biçimiyle diğer kamu kurumlarından ayrılmaktadır.	0,0	3,0	9,1	59,6	28,3
Rekabet Kurumu'nun faaliyetleriyle ilgili tam bilgi sahibiyim.	2,0	1,0	6,0	38,0	53,0
Rekabet Kurumu ile ilgili olumlu duygulara sahibim.	0,0	2,0	14,3	58,2	25,5
Güvenilirlik					
Rekabet Kurumu'nun yaptığı açıklamalara genel olarak inanırım.	1,0	0,0	9,1	55,6	34,3
Tecrübelerime dayanarak söylemeliyim ki Rekabet Kurumu hiçbir zaman sözünde durmaz.	31,3	53,5	12,1	2,0	1,0
Rekabet Kurumu, güvenebileceğim bir kurumdur.	0,0	4,0	4,0	59,0	33,0
Rekabet Kurumu, halkla kurduğu iletişimde güvenilir ve dürüştür.	0,0	2,0	6,1	61,6	30,3
Sosyal Sorumluluk					
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Rekabet Kurumu, çalışanlarına değer veren bir kurumdur.	4,1	11,2	18,4	53,1	13,3

Rekabet Kurumu, işbirliği içinde olduğu kurumlara katkı sağlamaktadır.	0,0	1,0	12,0	59,0	28,0
Rekabet Kurumu, diğer kurumlara göre daha iyi çevresel sorumluluğa sahip bir kurumdur.	0,0	6,0	13,0	63,0	18,0
Rekabet Kurumu, çalışanlarının güvenliğini önemsemektedir.	3,0	1,0	16,0	61,0	19,0
Rekabet Kurumu, personelinin yükselmesine önem verir.	5,1	12,2	27,6	44,9	10,2
Rekabet Kurumu, liyakat ilkesine uygun hareket eder.	4,0	9,0	22,0	52,0	13,0
Rekabet Kurumu' nda personelin kariyer planlaması dikkate alınmaktadır.	4,0	9,0	35,0	42,0	10,0
Rekabet Kurumu, personelinin akademik olarak ilerlemesinde destekleyen bir kurumdur.	2,0	5,1	19,2	52,5	21,2

Rekabet Kurumu çalışanlarının kurumsal itibar algısını ölçmek üzere hazırlanan anket sorularına verilen cevapları incelediğimizde,

- **Kurumu Tanıma**

Rekabet Kurumu'nun faaliyetleri hakkında bilgi sahibiyim.

Son zamanlarda medyada Rekabet Kurumu ile ilgili hiçbir şey görmedim ve duymadım.

Personelin %71 i kesinlikle katılıyorum, %21 i ise katılıyorum demiştir. Bu durumda çalışanların %92' si **Rekabet Kurumu' nun faaliyetleri konusunda bilgi sahibiyim** seçeneğini işaretlemiştir. Buradan hareketle, Rekabet Kurumu personelinin uzmanlık gerektiren konulara sahip olması noktasında kendisini yeterli bulduğu sonucu çıkarılabilecektir. Kurum kendi personelinin gözünde nitelikli işgücüne sahip görünmektedir diyebiliriz.

- **Yönetim Kalitesi**

Rekabet Kurumu, rakiplerine kıyasla daha iyi yönetim kalitesine sahiptir.

Rekabet Kurumu, yetenekli çalışanlara sahiptir.

Rekabet Kurumu, genel anlamda verimlidir.

Rekabet Kurumu, zeki ve yetenekli kişiler tarafından yönetilmektedir.

Bir kurumda yönetim kademesinde yer alan yöneticilerin görevi, çalışanların, ortak bir hedef doğrultusunda başarılı bir performans sergilemeleri adına onları desteklemek ve güçlü yanlarını ön plana çıkarırken çalışanların motivasyonu açısından, başarısız durumları çok ön planda tutmamaktır (Drucker, 1996:166). Kurum yöneticileri Yönetim Kurulu dışında kurumun kendi içinde yetişen uzman ve başuzmanlar arasından seçilerek göreve getirilmektedir. Bu doğrultuda, **Rekabet Kurumu zeki ve yetenekli, kişiler tarafından yönetilmektedir**, sorusuna verilen cevaplara baktığımızda %67,7 si katılıyorum, %19,2' si kesinlikle katılıyorum, %10,1' i ise kararsızım seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu durumda katılımcılardan %86,9' unun yönetim kalitesinden memnun oldukları sonucunu çıkarabiliriz. Bunlardan %10,1' inin ise kararsız kaldığı yönetim kalitesine ilişkin mesafeli bir duruş sergilediğinden bahsedebiliriz.

Rekabet Kurumunun esas faaliyetlerini yürütmek üzere istihdam edilen, uzman yardımcısı personelin işe alım süreci diğer kamu kurumlarıyla kıyasladığımızda oldukça zorlu bir süreçten geçirilmektedir. Kamu Seçme ve Yerleştirme Sınavının ilgili alanlarından en az 85 puan alan adayın başvuruda bulunduğu gibi, bir de adaydan yabancı dil belgesi şartı aranmaktadır. Aynı zamanda kurumda sınava tabii tutularak, başarılı olan ilgili sayıdaki adaydan mülakat sürecinden de geçirilerek seçme işlemi gerçekleştirilmektedir. Bu doğrultuda üniversitelerin en başarılı sayabileceğimiz mezun

adaylarının ilk sırada tercih edeceği kamu kurumlarının arasında yer alması sebebiyle de Rekabet Kurumunun kurumsal itibarının yüksek olduğunu ifade edebiliriz.

Buna göre, **Rekabet Kurumu, yetenekli çalışanlara sahiptir**, %66 sı katılıyorum, %28' i ise kesinlikle katılıyorum seçeneklerini işaretleyerek, kurum personelinin genel olarak nitelikli olduğu, yeterli bulunduğu kanısı ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar da kendi bakış açılarıyla kendilerinin başarılı olduklarını ifade etmişlerdir diyebiliriz.

Yönetimin kademesinde çalışan yöneticilerin başarısı astların başarısıyla da doğru orantılı gerçekleşmektedir. Çalışan desteği alan hem kurum hem de yönetici hedeflerini gerçekleştirme imkanı bulabilecektir.

- **Ürün ve Hizmetler**

Rekabet Kurumu, rakiplerine kıyasla daha iyi hizmet sunmaktadır.

Rekabet Kurumu, rakiplerine kıyasla daha yenilikçidir.

Rekabet Kurumu, çalışanlarına değer katmaktadır.

Rekabet Kurumunun soruşturma açtığı sektörlerle ilgili yapılan çalışmalar dünya genelindeki konjonktüre baktığımızda, birkaç yılda ancak tamamlanan incelemeler, Rekabet Kurumu tarafından yaklaşık 3 ay içinde sonuçlanmaktadır. Aynı zamanda Google için verdiği kararlar tüm dünyaya emsal teşkil edecek bir karar alınmıştır. Tüm bu açılardan da baktığımızda Rekabet Kurumu rakiplerine kıyasla daha iyi hizmet sunmaktadır diye ifade edebiliriz. Zaten çalışanların verdiği cevaplara da baktığımızda katılıyorum cevabını verenlerde oran, %54,3' iken %13,8 kesinlikle katılıyorum diye

cevap vermiştir. Yani çalışanlardan %68,1 gibi bir oranla kurumun rakiplerine göre daha iyi hizmet verdiği algısı çıkarılmaktadır.

Küresel bir salgın olan Covid 19 sürecinde ülkemizde ilk vakanın Mart 2020 tarihinde görülmesinin hemen ardından kurum girişine dezenfektan püskürtme cihazı, katlara ve lavaobalara dezenfektanlar konularak, kuruma her girişte ateş ölçümleri yapılarak, personelin salgından korunması hedeflenmiştir. Bu yapılan düzenlemeleri bir yenilik olarak kabul edersek ve bir üst kurul olan Sermaye Piyasası Kurulu ile bu konuda bir kıyaslama yaparsak maalesef diğer kamu kurumunda yönetim geç reaksiyona geçmiş hatta kurum personelinin inisiyatifine bırakılmıştır hijyen konusu. Rekabet Kurumunun ülkemiz dışında yurt dışındaki rekabet otoriteleri açısından olabildiğince kuvvetli bir itibarı bulunmaktadır. Bu doğrultuda kurum çalışanlarına değer katmaktadır denilebilir.

Rekabet Kurumu, çalışanlarına değer katmaktadır, katılımcılardan %57,6' sını katılıyorum, %15,2' si ise kesinlikle katılıyorum seçeneklerini işaretlemişlerdir. Katılımcılardan %5' lik bir oranla kesinlikle katılmıyorum seçeneğini işaretlemiş olsalar da buradan çıkaracağımız sonuç genel anlamda Rekabet Kurumunun personeline değer kattığı ifadesidir. Buradan hareketle Rekabet Kurumunun personelinin gözünde itibarlı görüldüğü sonucundan da bahsedebiliriz.

- **Farklılık**

Rekabet Kurumu, rakiplerine kıyasla daha büyük sermaye gücüne sahiptir.

Rekabet Kurumu, rakiplerine kıyasla daha iyi uzun vadeli yatırım değerine sahiptir.

Rekabet Kurumu, rakiplerine kıyasla daha etkin bir finansal yapıya sahiptir.

Rekabet Kurumu, genel anlamda güçlü bir kamu kurumudur.

Rekabet Kurumu, diğer kamu kurumlarından farklı özelliklere sahiptir.

Rekabet Kurumu, çalışma biçimiyle diğer kamu kurumlarından ayrılmaktadır.

Rekabet Kurumu'nun faaliyetleriyle ilgili tam bilgi sahibiyim.

Rekabet Kurumu ile ilgili olumlu duygulara sahibim.

Rekabet Kurumu Ankara Hizmet Binasında çalışanların 2019 yılına kadar yemekhane sistemleri kurulmamış ve dışarıdan hizmet alımı yoluyla personel sayısınca yemek hizmeti satın alınmıştır. 2019 yılında personelin ihtiyaçlarını ön planda tutmak ve kaliteli hizmet sunulması adına kuruma bir yemekhane sistemi kurulmuştur. Kurum personelinin en temel ihtiyaçlarını rahatlıkla karşılaması ve verimliliğin artması, çalışan iş yaşam dengesinin kurulabilmesi adına Kurul Başkanı tarafından birtakım yenilikler gerçekleştirilmiştir. Bu yeniliklerden bir diğeri de çalışanların uzmanlık alanlarıyla ilgili araştırmalarını rahatlıkla yapmaları adına araştırma salonları, kurulması planlanmaktadır. Böylelikle uzman personelin bilgiye erişimi çok daha kolay bir hale gelecek ve hazırladıkları rapor ve gerçekleştirdikleri incelemelerde fiziksel bir konfor alanı sağlanacaktır. Verilen örneklerden de anlaşılacağı gibi Rekabet Kurumu çalışanlarına değer vermektedir. Anket sorularına verilen cevapları da değerlendirdiğimizde ise, çalışanlardan %50 si kararsızım seçeneğini işaretlerken, %26,6 sı katılıyorum, %8,5 i ise kesinlikle katılıyorum seçeneklerini işaretlemişlerdir.

Rekabet Kurumu'nun çalışanlarına sunduğu lojman imkanı, yurt dışı eğitim imkanı gibi kriterleri de değerlendirdiğimizde Rekabet Kurumu'nun etkin finansal bir yapıya sahip olduğunu ifade edebiliriz.

Rekabet Kurumu, genel anlamda güçlü bir kamu kurumudur, %52,5' i katılıyorum, %20,2 si kesinlikle katılıyorum seçeneklerini işaretlemiş, %18,2' lik bir katılımcı grubu da kararsızım seçeneğini işaretlemiştir. Bu doğrultuda çıkan oranlara göre bir değerlendirme yapmak istediğimizde Rekabet Kurumu' nun iç paydaşları olan çalışanlarının gözünde güçlü bir kamu kurumu olarak görüldüğü bu nedenle de itibarlı bir kamu kurumu olarak çalışanı nezdinde değerlendirildiğini ifade edebiliriz. Aynı zamanda bir diğer soruya verilen cevaplara baktığımızda da benzer değerlendirmeleri yapmamız mümkün olacaktır.

Rekabet Kurumu ile ilgili olumlu duygulara sahibim, %58'2 katılıyorum, %25,5 kesinlikle katılıyorum ifadelerinde bulunmuştur. Yine burada da personelinin kuruma ilişkin memnun olduğu sonucundan bahsedebiliriz.

- **Güvenilirlik**

Rekabet Kurumu'nun yaptığı açıklamalara genel olarak inanırım.

Tecrübelerime dayanarak söylemeliyim ki Rekabet Kurumu hiçbir zaman sözünde durmaz.

Rekabet Kurumu, güvenebileceğim bir kurumdur.

Rekabet Kurumu, halkla kurduğu iletişimde güvenilir ve dürüsttür.

Kurumlarda, çalışanlarla yönetim arasındaki veya çalışanların kendi aralarındaki güven ilişkileri oldukça özel bir yer işgal etmesi sebebiyle, bir benzerinin inşası çok mümkün olmayan bir duygudur ve işletmeler için rakipleri karşısında rekabet avantajı elde etmesini sağlayabileceği (Davis ve ark., 2000:564) kurumsal itibarın da güçlenmesi imkanını oluşturacaktır. Rekabet kurumu personelinin kuruma duyduğu güvene ilişkin

ifadeleri aynı zamanda kurum içi iletişim ağının gücünden de kaynaklanmaktadır. Kurum personel sayısının az olması yönetim kademelerine erişimde personele büyük kolaylık sağlamaktadır. Birçok kamu kurumunun personel sayısına oranla olabildiğince az sayıda personelle hizmet vermektedir, Rekabet Kurumu.

Rekabet Kurumu'nun yaptığı açıklamalara genel olarak inanırım, %55,6' sını katılıyorum, %34,3' ü kesinlikle katılıyorum ifadelerinde bulunmuştur.

Rekabet Kurumu, güvenilebileceğim bir kurumdur, %59' u katılıyorum, %33' ü kesinlikle katılıyorum seçeneklerini işaretlemişlerdir.

Rekabet Kurumu, halkla kurduğu iletişimde güvenilir ve dürüştür, %61,6' sını katılıyorum, %30,3' ü kesinlikle katılıyorum ifadelerine yer vermiştir.

Güvenilirlik kriterine ilişkin olarak bu 3 soruya verilen cevaplar kapsamında personelin genel olarak Rekabet Kurumu' na güvendiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Yani örgüt kurumsal amaçları ve personelinin ihtiyaçları noktasında bir uyum yakalamıştır. Bu da personeli açısından Rekabet Kurumu' nun itibarlı olarak algılanmasını sağlamıştır.

- **Sosyal Sorumluluk**

Rekabet Kurumu, çalışanlarına değer veren bir kurumdur.

Rekabet Kurumu, işbirliği içinde olduğu kurumlara katkı sağlamaktadır.

Rekabet Kurumu, diğer kurumlara göre daha iyi çevresel sorumluluğa sahip bir kurumdur.

Rekabet Kurumu, çalışanlarının güvenliğini önemsemektedir.

Rekabet Kurumu, personelinin yükselmesine önem verir.

Rekabet Kurumu, liyakat ilkesine uygun hareket eder.

Rekabet Kurumu' nda personelin kariyer planlaması dikkate alınmaktadır.

Rekabet Kurumu, personelini akademik olarak ilerlemesinde destekleyen bir kurumdur.

Liyakat, kamu kurumlarında görev yapan ya da işe alınacak kişilerin yeterlilikleri dikkate alınarak, görevi yapmasına uygunluğu noktasında en temel ilkedir (Ateş, 1995:56). Personel sisteminin güçlü ve başarılı olmasının en temel koşuludur liyakat ilkesi. Liyakate dikkat etmeden yapılan alımlar ve görevde yükselmeler, beraberinde personelin güven kaybına sebep olabileceği gibi yapılan hatalarla başarısızlığı da beraberinde getirecektir. Bu nedenle hem kurumsal itibar kaybının önüne geçmek hem de başarılı iş sonuçlarını sergileyebilmek için gerek adam kayırmacılığı gerekse siyasi nitelikli atamalar yerine liyakat ilkesi doğrultusunda hareket edilmelidir (Öztürk, 2002:130).

Rekabet Kurumu, liyakat ilkesine uygun hareket eder, %22' si kararsızım, %52'si katılıyorum, %13' ü ise kesinlikle katılıyorum demiştir. Kurumun personel rejiminde liyakatli davrandığı sonucu çıksa da diğer sorulara verilen kararsızlık noktasında bu soruda daha yüksek bir sonuç çıkmıştır. Yani personeli genel olarak liyakatli hareket edildiğini ifade etse de %22' lik bir grup bu konuda kararsız kaldığını ifade etmiştir.

Rekabet Kurumu' nun yapılan anket çalışması sonucunda personelinin verdiği cevaplar dahilinde çalışanlarına değer verdiği bir kurum olduğu, liyakat ilkesine göre hareket ettiği ve personelin kariyer planlamasına dikkat ettiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Rekabet Kurumu' nda personelin kariyer planlaması dikkate alınmaktadır, %35' i kararsızım, %42' si katılıyorum, %10' u kesinlikle katılıyorum ifadelerinde bulunmuştur. Burada görülen değerlere göre, Rekabet Kurumu' nun personelin kariyer hedeflerini dikkate aldığı bu doğrultuda da personelinin gözünde kabul gördüğü ancak %35' lik bir oranla personelinin kararsız kaldığı sonuçları karşımıza çıkmaktadır.

Çalışanlar, örgütle sürekli olarak işbirliği eğilimi içindedir. Amaçlarına ulaşmada, örgütün desteğini alacağı, kariyer hedeflerini gerçekleştirecekleri inancını taşır. Kariyer yönetim sürecini önplanda tutan kurumlarda personel devir hızı düşecek, çalışan örgüt bağlılığı sağlanmış olacaktır. Üst düzey yönetimin transfer oranını düşürmesi adına kamu kurumlarından özel sektöre geçişlerin de önüne geçmiş olacaktır.

Kurum personelinin kurumsal itibar algısını ölçümlemek adına frekans analizinde demografik değişkenlerle de bir karşılaştırma yapılmıştır.

Çalışanların, Rekabet Kurumunun ilk işyerleri olma durumuna ilişkin vermiş oldukları cevaplara baktığımızda, Kurumu Tanıma'ya ilişkin verilen cevaplar ve çıkan değerler karşılığında anlamlı bir farklılık olmadığını görüyoruz. Yönetim Kalitesi değişkeninde ise,

Rekabet Kurumu, zeki ve yetenekli kişiler tarafından yönetilmektedir.

Rekabet Kurumunun ilk işyeri olduğunu söyleyen çalışanlar için %5,6 kesinlikle katılmıyorum derken, ilk işyeri olmayan çalışanlar için aynı soruya kesinlikle katılmıyorum cevapları %0 olarak görünmektedir. Birden fazla kurumda çalışma imkanı bulan çalışanların gözünde kurum yöneticilerine ilişkin olumlu bir algı olduğunu ifade edebiliriz.

Farklılık,

Rekabet Kurumu, genel anlamda güçlü bir kamu kurumudur.

Katılımcıların cevap düzeylerine baktığımızda, Rekabet Kurumunun ilk işyeri olduğunu ifade eden çalışanlar için, %81,1 Katılıyorum, %18,9 Kesinlikle katılıyorum cevabını işaretlemiştir. Ancak, Rekabet Kurumundan önce başka işyerlerinde çalışan katılımcılara göre cevap yüzdeleri, %9,8 Kararsızım, %55,7 Katılıyorum, %34,4 Kesinlikle katılıyorum demıştır. Büyük çoğunluk katıldığını ifade etse de, çalışanların farklı kurumları görmesi karşısında %9,8 oranında bir kararsızlık sergilediği, bu durumun ilk işyeri olan çalışanlar açısından tam katılımı Kurumu güçlü bir kamu kurumu olarak gördüğü sonucu karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal itibarın inşası noktasında çalışanlarından tam destek almak kadar önemli bir durum yoktur.

Sosyal Sorumluluk,

Rekabet Kurumu, işbirliği içinde olduğu kurumlara (Ticaret Bakanlığı, Hazine ve Maliye Bakanlığı, Özel Şirketler (faaliyet alanlarına bakılmaksızın)) katkı sağlamaktadır.

Burada ilk işyeri olan çalışanlar, %70 oranında katılıyorum ifadesini işaretlemişken, ilk işyeri olmayan çalışanlardan %53 oranında katılıyorum cevabı gelmiştir. Buradan da hareketle nispeten kıyaslama şansı bulan çalışanların kurumun diğer kurumlara sağladığı katkı açısından anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir.

Rekabet Kurumu, personelinin yükselmesine önem verir.

Personelinin yükselmesine önem verir, konusunda verilen cevaplara baktığımızda, Kararsız olarak cevap verenlerde önemli bir farklılık görülmektedir. İlk işyeri olarak çalışan katılımcılar, %17,1 oranında kararsız olduğunu ifade etmişken, ilk işyeri olmayan çalışanlar %33,9 gibi bir oranla cevap vermişlerdir. Yine diğer kurumlara

kiyaslama şansı bulan çalışanların personelinin yükselmesine önem vermesi noktasında çalışmalarının çok kabul görmediği sonucunu ifade edebiliriz.

Diğer tüm değişkenlere baktığımızda Rekabet Kurumunun ilk işyeri olması ya da olmaması doğrultusunda verilen cevaplar arasında çok anlamlı farklılıklar görülmemektedir.

Tablo 3. Katılımcıların Rekabet Kurumunun İlk İşyerleri Olma Durumlarına Göre Ölçek Maddelerine Katılım Düzeyleri

	Evet				Hayır					
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Rekabet Kurumu'nun faaliyetleri hakkında bilgi sahibiyim.	2,7	0,0	0,0	27,0	70,3	0,0	0,0	1,6	27,4	71,0
Son zamanlarda medyada Rekabet Kurumu ile ilgili hiçbir şey görmedim ve duymadım.	51,4	37,8	5,4	5,4	0,0	55,7	39,3	1,6	1,6	1,6
Rekabet Kurumu, rakiplerine kıyasla daha iyi yönetim kalitesine sahiptir.	2,8	2,8	27,8	58,3	8,3	1,8	5,3	24,6	52,6	15,8
Rekabet Kurumu, yetenekli çalışanlara sahiptir.	0,0	0,0	2,7	67,6	29,7	0,0	1,6	6,5	66,1	25,8
Rekabet Kurumu, genel anlamda verimlidir.	0,0	2,7	18,9	67,6	10,8	0,0	4,8	11,3	64,5	19,4
Rekabet Kurumu, zeki ve yetenekli kişiler tarafından yönetilmektedir.	5,6	0,0	5,6	75,0	13,9	0,0	1,6	12,9	64,5	21,0
Rekabet Kurumu, rakiplerine kıyasla daha iyi hizmet sunmaktadır.	2,8	5,6	19,4	58,3	13,9	0,0	3,4	19,0	55,2	22,4
Rekabet Kurumu, rakiplerine kıyasla daha yenilikçidir.	0,0	8,1	29,7	48,6	13,5	1,7	3,4	20,7	58,6	15,5
Rekabet Kurumu, çalışanlarına değer katmaktadır.	8,1	2,7	13,5	59,5	16,2	3,3	4,9	21,3	57,4	13,1
Rekabet Kurumu, rakiplerine kıyasla daha büyük sermaye gücüne sahiptir.	19,4	22,2	33,3	13,9	11,1	3,4	22,4	51,7	19,0	3,4
Rekabet Kurumu, rakiplerine kıyasla daha iyi uzun vadeli yatırım değerine sahiptir.	5,6	8,3	50,0	27,8	8,3	1,8	10,7	44,6	33,9	8,9
Rekabet Kurumu, rakiplerine kıyasla daha etkin bir finansal yapıya sahiptir.	5,6	19,4	47,2	19,4	8,3	0,0	8,8	52,6	31,6	7,0
Rekabet Kurumu, genel anlamda güçlü bir kamu kurumudur.	0,0	8,1	18,9	56,8	16,2	0,0	9,8	18,0	50,8	21,3
Rekabet Kurumu, diğer kamu kurumlarından farklı özelliklere sahiptir.	0,0	0,0	0,0	81,1	18,9	0,0	0,0	9,8	55,7	34,4
Rekabet Kurumu, çalışma biçimiyle diğer kamu kurumlarından ayrılmaktadır.	0,0	2,7	2,7	73,0	21,6	0,0	3,3	13,1	52,5	31,1
Rekabet Kurumu'nun faaliyetleriyle ilgili tam bilgi sahibiyim.	2,7	0,0	2,7	29,7	64,9	1,6	1,6	8,1	43,5	45,2
Rekabet Kurumu ile ilgili olumlu duygulara sahibim.	0,0	0,0	19,4	55,6	25,0	0,0	3,3	11,5	60,7	24,6
Rekabet Kurumu'nun yaptığı açıklamalara genel olarak inanırım.	0,0	0,0	8,1	54,1	37,8	1,6	0,0	9,8	57,4	31,1

Tecrübelerime dayanarak söylemeliyim ki Rekabet Kurumu hiçbir zaman sözünde durmaz.	35,1	45,9	16,2	2,7	0,0	27,9	59,0	9,8	1,6	1,6
Rekabet Kurumu, güvenebileceğim bir kurumdur.	0,0	2,7	5,4	56,8	35,1	0,0	4,8	3,2	61,3	30,6
Rekabet Kurumu, halkla kurduğu iletişimde güvenilir ve dürüştür.	0,0	0,0	5,6	69,4	25,0	0,0	3,2	6,5	58,1	32,3
Rekabet Kurumu, çalışanlarına değer veren bir kurumdur.	8,6	14,3	8,6	54,3	14,3	1,6	9,7	22,6	53,2	12,9
Rekabet Kurumu, işbirliği içinde olduğu kurumlara katkı sağlamaktadır.	0,0	0,0	2,7	70,3	27,0	0,0	1,6	17,7	53,2	27,4
Rekabet Kurumu, diğer kurumlara göre daha iyi çevresel sorumluluğa sahip bir kurumdur.	0,0	5,4	8,1	64,9	21,6	0,0	6,5	16,1	62,9	14,5
Rekabet Kurumu, çalışanlarının güvenliğini önemsemektedir.	2,7	0,0	13,5	67,6	16,2	3,2	1,6	16,1	58,1	21,0
Rekabet Kurumu, personelinin yükselmesine önem verir.	5,7	8,6	17,1	54,3	14,3	4,8	14,5	33,9	38,7	8,1
Rekabet Kurumu, liyakat ilkesine uygun hareket eder.	2,7	5,4	24,3	54,1	13,5	4,8	11,3	21,0	50,0	12,9
Rekabet Kurumu'nda personelin kariyer planlaması dikkate alınmaktadır.	2,7	8,1	32,4	45,9	10,8	4,8	9,7	35,5	40,3	9,7
Rekabet Kurumu, personelini akademik olarak ilerlemesinde destekleyen bir kurumdur.	2,7	8,1	21,6	51,4	16,2	1,6	3,3	18,0	52,5	24,6

Eğitim durumları ortaöğretim, lisans, yüksek lisans ve doktora olarak belirlenmiştir. Anket sorularına verilen cevaplara baktığımızda özellikle kurumu tanıma, değişkeninde önemli değişiklikler görülmektedir. Çalışanların katılma oranları eğitim seviyeleri arttıkça artış cevaplarındaki katılım düzeyleri artış eğilimindedir.

Yönetim kalitesi,

Rekabet Kurumu, rakiplerine kıyasla daha iyi yönetim kalitesine sahiptir.

Yönetim kalitesine bakış eğitim seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Lisans düzeyinde çoğunlukla yönetimin kaliteli olduğunu ifade edebileceğimiz oranlarla cevaplar verilmiş olsa da ortaöğretim eğitim seviyesinde %50 oranında kararsızlar, Yüksek Lisans ve Lisans eğitim seviyesinde de %20 ler civarında kararsız seçeneğini işaretledikleri sonucuna ulaşmaktayız. Buna rağmen, doktora eğitim seviyesinde iyi yönetim kalitesine sahip diyenlerden %20 si katılıyorum, %60 ı da kesinlikle katılıyorum cevabını işaretlemişlerdir. Yani neredeyse %80 oranında bir katılımıla yönetimi kaliteli bulduklarını ifade etmişlerdir.

Rekabet Kurumu, rakiplerine kıyasla daha büyük sermaye gücüne sahiptir.

Rekabet Kurumu'nun sermaye gücü konusunda da eğitim seviyelerine göre anlamlı farklılıklar gösteren cevaplarla karşılaşmaktayız. Eğitim seviyesi arttıkça sermaye gücüne sahip olduğuna ilişkin olumlu yönde katılımların da arttığını görmekteyiz. Lisans düzeyinde, %6,7 Katılıyorum, %6,7 Kesinlikle katılıyorum, yüksek lisans düzeyinde, 30,8 Katılıyorum, %0 Kesinlikle Katılıyorum, doktora düzeyinde ise, %40 katılıyorum, %40 Kesinlikle Katılıyorum cevapları verilmiştir.

Buradan hareketle çalışanların eğitim seviyeleri arttıkça, kurumun finansal gücüne karşı bakış da değişerek artmıştır diyebiliriz.

Rekabet Kurumu genel anlamda güçlü bir kamu kurumudur.

Yine burada da çalışanların eğitim seviyesinin değişmesiyle katılım düzeyleri de anlamlı farklılıklar göstermektedir. Ortaöğretim seviyesinde çalışanlar, %25 oranında kararsız, %25 oranında katılıyorum, %25 oranında da kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Lisans düzeyinde çalışanlardan, %21,9 kararsızım, %53,1 katılıyorum, %17,2 kesinlikle katılıyorum cevaplarını vermiştir.

Oran eğitim seviyesi arttıkça bir artış eğilimindedir. Yüksek lisans düzeyinde çalışanlardan %11,5 kararsızım, %61,5 katılıyorum, %15,4 kesinlikle katılıyorum cevaplarını verirken, doktora eğitim seviyesindeki çalışanlardan hiçbiri kararsızım seçeneğini işaretlemeyenken, %20 oranında katılıyorum, %80 oranında ise kesinlikle katılıyorum seçeneklerini işaretleyerek cevaplarını vermişlerdir.

Rekabet Kurumu' nda personelin kariyer planlaması dikkate alınmaktadır.

Rekabet Kurumunun personelinin kariyer planlamasını dikkate alması hususunda çalışanlar tarafından verilen cevaplarda önemli farklılıklar görülmektedir.

Verilen cevaplarda en yüksek oranlar tüm eğitim seviyelerinde en çok kararsızlar ve katılıyorum cevaplarında karşımıza çıkmaktadır. Eğitim seviyesi doktora olanlardan %40 1 bu soruya kararsızım cevabını işaretlemiş, yalnızca %20 si de katılıyorum demiştir. Eğitim seviyesi Yüksek Lisans olanlardan, %55,6 sı yani neredeyse yarısından fazlası kararsızım derken, %25,9 u katılıyorum demiştir. Eğitim seviyesi lisans olanlardan, %26,6 sı kararsızım derken, %51,6 sı katılıyorum demiş ve eğitim seviyesi ortaöğretim olanlardan %25 i kararsızım %25' i de katılıyorum seçeneklerini işaretlemiştir. Buradan hareketle eğitim seviyesi arttıkça çalışanların beklentilerini karşılayacak bir kariyer planlamasının uygulanmadığını görmekteyiz. Kurumun bu konuda gerçekleştirdiği faaliyetlerini artırması ve çalışanlarının beklentilerini bu doğrultuda gerçekleştirmesi beklenmektedir. Aksi takdirde kurum dışı transferler kaçınılmaz olacaktır. Personelinin kariyer planlaması hususunda eğitim seviyesi arttıkça olumsuz değerlendirmenin yaygın olduğu sonucu karşımıza çıkarken, Rekabet Kurumunun personelini akademik olarak ilerlemesinde destekleyen bir kurum olduğu yönünde verilen cevaplarda da hiçbir eğitim seviyesi ayrımı olmaksızın neredeyse %80 civarında bir katılımı karşılık vermişlerdir.

Tablo 4. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Ölçek Maddelerine Katılım Düzeyleri

	Lise				Lisans				Yüksek Lisans				Doktora							
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
Rekabet Kurumu'nun faaliyetleri hakkında bilgi sahibiyim.	25,0	0,0	25,0	50,0	0,0	0,0	0,0	0,0	26,6	73,4	0,0	0,0	0,0	29,6	70,4	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Son zamanlarda medyada Rekabet Kurumu ile ilgili hiçbir şey görmedim ve duymadım.	50,0	0,0	25,0	0,0	25,0	53,1	43,8	1,6	1,6	0,0	53,8	34,6	3,8	7,7	0,0	80,0	20,0	0,0	0,0	0,0
Rekabet Kurumu, rakiplerine kıyasla daha iyi yönetim kalitesine sahiptir.	0,0	25,0	50,0	0,0	25,0	0,0	3,4	25,4	57,6	13,6	7,7	3,8	23,1	61,5	3,8	0,0	0,0	20,0	20,0	60,0
Rekabet Kurumu, yetenekli çalışanlara sahiptir.	0,0	25,0	25,0	25,0	25,0	0,0	0,0	1,6	67,2	31,3	0,0	0,0	11,1	74,1	14,8	0,0	0,0	0,0	40,0	60,0
Rekabet Kurumu, genel anlamda verimlidir.	0,0	50,0	0,0	25,0	25,0	0,0	1,6	17,2	67,2	14,1	0,0	3,7	11,1	70,4	14,8	0,0	0,0	0,0	40,0	60,0
Rekabet Kurumu, zeki ve yetenekli kişiler tarafından yönetilmektedir.	0,0	25,0	25,0	25,0	25,0	1,6	0,0	10,9	68,8	18,8	3,8	0,0	3,8	80,8	11,5	0,0	0,0	20,0	20,0	60,0
Rekabet Kurumu, rakiplerine kıyasla daha iyi hizmet sunmaktadır.	0,0	25,0	25,0	25,0	25,0	1,7	3,3	18,3	55,0	21,7	0,0	3,8	23,1	65,4	7,7	0,0	0,0	0,0	40,0	60,0
Rekabet Kurumu, rakiplerine kıyasla daha yenilikçidir.	25,0	0,0	25,0	25,0	25,0	0,0	4,9	26,2	52,5	16,4	0,0	7,7	19,2	65,4	7,7	0,0	0,0	20,0	40,0	40,0
Rekabet Kurumu, çalışanlarına değer katmaktadır.	25,0	0,0	25,0	25,0	25,0	4,7	4,7	14,1	62,5	14,1	3,8	0,0	30,8	57,7	7,7	0,0	20,0	0,0	20,0	60,0
Rekabet Kurumu, rakiplerine kıyasla daha büyük sermaye gücüne sahiptir.	0,0	25,0	0,0	50,0	25,0	13,3	21,7	51,7	6,7	6,7	3,8	23,1	42,3	30,8	0,0	0,0	20,0	0,0	40,0	40,0
Rekabet Kurumu, rakiplerine kıyasla daha iyi uzun vadeli yatırım değerine sahiptir.	25,0	0,0	25,0	25,0	25,0	1,7	11,9	52,5	28,8	5,1	4,0	8,0	40,0	36,0	12,0	0,0	0,0	20,0	40,0	40,0
Rekabet Kurumu, rakiplerine kıyasla daha etkin bir finansal yapıya sahiptir.	0,0	0,0	33,3	33,3	33,3	3,3	15,0	60,0	18,3	3,3	0,0	11,5	34,6	46,2	7,7	0,0	0,0	20,0	20,0	60,0
Rekabet Kurumu, genel anlamda güçlü bir kamu kurumudur.	0,0	25,0	25,0	25,0	25,0	0,0	7,8	21,9	53,1	17,2	0,0	11,5	11,5	61,5	15,4	0,0	0,0	0,0	20,0	80,0

Rekabet Kurumu, diğer kamu kurumlarından farklı özelliklere sahiptir.	0,0	0,0	25,0	25,0	50,0	0,0	0,0	4,7	73,4	21,9	0,0	0,0	7,7	57,7	34,6	0,0	0,0	0,0	20,0	80,0
Rekabet Kurumu, çalışma biçimiyle diğer kamu kurumlarından ayrılmaktadır.	0,0	0,0	25,0	25,0	50,0	0,0	3,2	9,5	60,3	27,0	0,0	3,7	7,4	63,0	25,9	0,0	0,0	0,0	60,0	40,0
Rekabet Kurumu'nun faaliyetleriyle ilgili tam bilgi sahibiyim.	0,0	0,0	50,0	25,0	25,0	1,6	1,6	1,6	40,6	54,7	3,7	0,0	11,1	37,0	48,1	0,0	0,0	0,0	20,0	80,0
Rekabet Kurumu ile ilgili olumlu duygulara sahibim.	0,0	25,0	0,0	50,0	25,0	0,0	1,6	12,9	61,3	24,2	0,0	0,0	22,2	55,6	22,2	0,0	0,0	0,0	40,0	60,0
Rekabet Kurumu'nun yaptığı açıklamalara genel olarak inanırım.	33,3	0,0	33,3	0,0	33,3	0,0	0,0	7,8	62,5	29,7	0,0	0,0	11,1	55,6	33,3	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Tecrübelerime dayanarak söylemeliyim ki Rekabet Kurumu hiçbir zaman sözünde durmaz.	50,0	0,0	25,0	25,0	0,0	36,5	50,8	9,5	1,6	1,6	7,4	74,1	18,5	0,0	0,0	80,0	20,0	0,0	0,0	0,0
Rekabet Kurumu, güvenilebileceğim bir kurumdur.	0,0	50,0	0,0	25,0	25,0	0,0	1,6	4,7	62,5	31,3	0,0	3,7	3,7	63,0	29,6	0,0	0,0	0,0	20,0	80,0
Rekabet Kurumu, halkla kurduğu iletişimde güvenilir ve dürüsttür.	0,0	25,0	25,0	25,0	25,0	0,0	0,0	4,8	68,3	27,0	0,0	3,7	7,4	59,3	29,6	0,0	0,0	0,0	20,0	80,0
Rekabet Kurumu, çalışanlarına değer veren bir kurumdur.	25,0	0,0	25,0	25,0	25,0	3,2	11,1	12,7	57,1	15,9	3,8	15,4	30,8	46,2	3,8	0,0	0,0	20,0	60,0	20,0
Rekabet Kurumu, işbirliği içinde olduğu kurumlara katkı sağlamaktadır.	0,0	0,0	25,0	50,0	25,0	0,0	0,0	10,9	62,5	26,6	0,0	3,7	14,8	59,3	22,2	0,0	0,0	0,0	20,0	80,0
Rekabet Kurumu, diğer kurumlara göre daha iyi çevresel sorumluluğa sahip bir kurumdur.	0,0	0,0	25,0	50,0	25,0	0,0	1,6	9,4	68,8	20,3	0,0	18,5	18,5	51,9	11,1	0,0	0,0	20,0	60,0	20,0
Rekabet Kurumu, çalışanlarının güvenliğini önemsemektedir.	0,0	25,0	25,0	25,0	25,0	0,0	0,0	15,6	62,5	21,9	11,1	0,0	11,1	66,7	11,1	0,0	0,0	40,0	40,0	20,0
Rekabet Kurumu, personelinin yükselmesine önem verir.	25,0	0,0	25,0	25,0	25,0	4,8	9,5	20,6	52,4	12,7	3,8	23,1	46,2	26,9	0,0	0,0	0,0	20,0	60,0	20,0
Rekabet Kurumu, liyakat ilkesine uygun hareket eder.	25,0	0,0	25,0	25,0	25,0	3,1	6,3	17,2	57,8	15,6	3,7	14,8	37,0	40,7	3,7	0,0	20,0	0,0	60,0	20,0
Rekabet Kurumu'nda personelin kariyer planlaması dikkate alınmaktadır.	25,0	0,0	25,0	25,0	25,0	1,6	7,8	26,6	51,6	12,5	7,4	11,1	55,6	25,9	0,0	0,0	20,0	40,0	20,0	20,0
Rekabet Kurumu, personelini akademik olarak ilerlemesinde destekleyen bir kurumdur.	25,0	0,0	25,0	25,0	25,0	1,6	6,3	23,8	50,8	17,5	0,0	3,7	7,4	59,3	29,6	0,0	0,0	20,0	60,0	20,0

Tablo 5. Katılımcıların Yaşlarına Göre Ölçek Maddelerine Katılım Düzeyleri

	25 ve altı				26-30				31-40				41-50				51 ve üzeri								
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
Rekabet Kurumu'nun faaliyetleri hakkında bilgi sahibiyim.	0,0	0,0	0,0	25,0	75,0	0,0	0,0	0,0	19,0	81,0	0,0	0,0	0,0	33,3	66,7	0,0	0,0	0,0	36,8	63,2	20,0	0,0	20,0	20,0	40,0
Son zamanlarda medyada Rekabet Kurumu ile ilgili hiçbir şey görmedim ve duymadım.	50,0	25,0	0,0	25,0	0,0	59,5	38,1	2,4	0,0	0,0	51,7	44,8	0,0	3,4	0,0	52,6	31,6	5,3	5,3	5,3	40,0	40,0	20,0	0,0	0,0
Rekabet Kurumu, rakiplerine kıyasla daha iyi yönetim kalitesine sahiptir.	0,0	0,0	0,0	50,0	50,0	0,0	5,0	27,5	62,5	5,0	3,6	3,6	21,4	42,9	28,6	5,3	5,3	26,3	52,6	10,5	0,0	0,0	40,0	60,0	0,0
Rekabet Kurumu, yetenekli çalışanlara sahiptir.	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	2,4	73,8	23,8	0,0	0,0	6,7	63,3	30,0	0,0	5,3	5,3	68,4	21,1	0,0	0,0	20,0	60,0	20,0
Rekabet Kurumu, genel anlamda verimlidir.	0,0	0,0	25,0	25,0	50,0	0,0	2,4	16,7	69,0	11,9	0,0	3,3	16,7	60,0	20,0	0,0	5,3	5,3	73,7	15,8	0,0	20,0	0,0	60,0	20,0
Rekabet Kurumu, zeki ve yetenekli kişiler tarafından yönetilmektedir.	25,0	0,0	0,0	25,0	50,0	0,0	0,0	9,5	73,8	16,7	0,0	0,0	6,7	73,3	20,0	5,6	5,6	16,7	55,6	16,7	0,0	0,0	20,0	60,0	20,0
Rekabet Kurumu, rakiplerine kıyasla daha iyi hizmet sunmaktadır.	50,0	0,0	0,0	50,0	0,0	0,0	7,5	20,0	52,5	20,0	0,0	0,0	20,7	51,7	27,6	0,0	5,3	10,5	73,7	10,5	0,0	0,0	40,0	40,0	20,0
Rekabet Kurumu, rakiplerine kıyasla daha yenilikçidir.	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	9,8	26,8	48,8	14,6	0,0	0,0	20,7	58,6	20,7	5,3	5,3	26,3	52,6	10,5	0,0	0,0	20,0	60,0	20,0
Rekabet Kurumu, çalışanlarına değer katmaktadır.	25,0	0,0	0,0	75,0	0,0	4,8	4,8	14,3	59,5	16,7	0,0	0,0	27,6	58,6	13,8	10,5	10,5	15,8	47,4	15,8	0,0	0,0	20,0	60,0	20,0
Rekabet Kurumu, rakiplerine kıyasla daha büyük sermaye gücüne sahiptir.	50,0	0,0	0,0	0,0	50,0	17,5	25,0	47,5	7,5	2,5	0,0	20,0	53,3	20,0	6,7	5,6	27,8	33,3	22,2	11,1	0,0	0,0	20,0	60,0	20,0

Rekabet Kurumu, rakiplerine kıyasla daha iyi uzun vadeli yatırım değerine sahiptir.	0,0	0,0	50,0	50,0	0,0	2,5	10,0	50,0	32,5	5,0	0,0	6,9	41,4	41,4	10,3	11,8	17,6	47,1	11,8	11,8	0,0	0,0	40,0	20,0	40,0
Rekabet Kurumu, rakiplerine kıyasla daha etkin bir finansal yapıya sahiptir.	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	5,0	15,0	57,5	20,0	2,5	0,0	10,3	48,3	34,5	6,9	0,0	5,6	44,4	27,8	22,2	0,0	0,0	40,0	40,0	20,0
Rekabet Kurumu, genel anlamda güçlü bir kamu kurumudur.	0,0	0,0	25,0	75,0	0,0	0,0	11,9	16,7	59,5	11,9	0,0	6,9	24,1	48,3	20,7	0,0	10,5	10,5	42,1	36,8	0,0	0,0	20,0	40,0	40,0
Rekabet Kurumu, diğer kamu kurumlarından farklı özelliklere sahiptir.	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	2,4	73,8	23,8	0,0	0,0	10,3	58,6	31,0	0,0	0,0	5,3	52,6	42,1	0,0	0,0	20,0	40,0	40,0
Rekabet Kurumu, çalışma biçimiyle diğer kamu kurumlarından ayrılmaktadır.	0,0	25,0	0,0	50,0	25,0	0,0	0,0	2,4	68,3	29,3	0,0	6,7	13,3	53,3	26,7	0,0	0,0	10,5	57,9	31,6	0,0	0,0	40,0	40,0	20,0
Rekabet Kurumu ile ilgili olumlu duygulara sahibim.	0,0	0,0	25,0	25,0	50,0	0,0	0,0	17,1	61,0	22,0	0,0	3,4	13,8	51,7	31,0	0,0	5,3	10,5	63,2	21,1	0,0	0,0	0,0	80,0	20,0
Rekabet Kurumu'nun yaptığı açıklamalara genel olarak inanırım.	0,0	0,0	25,0	25,0	50,0	0,0	0,0	7,1	52,4	40,5	0,0	0,0	13,8	58,6	27,6	5,3	0,0	0,0	63,2	31,6	0,0	0,0	20,0	60,0	20,0
Tecrübelerime dayanarak söylemeliyim ki Rekabet Kurumu hiçbir zaman sözünde durmaz.	50,0	25,0	0,0	25,0	0,0	33,3	52,4	14,3	0,0	0,0	24,1	65,5	10,3	0,0	0,0	36,8	42,1	15,8	0,0	5,3	20,0	60,0	0,0	20,0	0,0
Rekabet Kurumu, güvenebileceğim bir kurumdur.	0,0	25,0	0,0	25,0	50,0	0,0	0,0	4,8	61,9	33,3	0,0	3,3	3,3	63,3	30,0	0,0	5,3	5,3	52,6	36,8	0,0	20,0	0,0	60,0	20,0
Rekabet Kurumu, halkla kurduğu iletişimde güvenilir ve dürüştür.	0,0	0,0	0,0	50,0	50,0	0,0	0,0	4,9	70,7	24,4	0,0	3,3	6,7	63,3	26,7	0,0	5,3	5,3	42,1	47,4	0,0	0,0	20,0	60,0	20,0
Rekabet Kurumu, çalışanlarına değer veren bir kurumdur.	25,0	25,0	0,0	50,0	0,0	2,4	17,1	9,8	56,1	14,6	0,0	10,0	23,3	50,0	16,7	11,1	0,0	27,8	55,6	5,6	0,0	0,0	40,0	40,0	20,0
Rekabet Kurumu, işbirliği içinde olduğu kurumlara katkı sağlamaktadır.	0,0	0,0	0,0	75,0	25,0	0,0	2,4	7,1	64,3	26,2	0,0	0,0	26,7	50,0	23,3	0,0	0,0	0,0	63,2	36,8	0,0	0,0	20,0	40,0	40,0
Rekabet Kurumu, diğer kurumlara göre daha iyi çevresel sorumluluğa sahip bir kurumdur.	0,0	25,0	0,0	25,0	50,0	0,0	2,4	7,1	69,0	21,4	0,0	6,7	20,0	60,0	13,3	0,0	10,5	15,8	63,2	10,5	0,0	0,0	20,0	60,0	20,0
Rekabet Kurumu, çalışanlarının güvenliğini önemsemektedir.	0,0	0,0	25,0	25,0	50,0	0,0	0,0	14,3	71,4	14,3	6,7	0,0	16,7	56,7	20,0	5,3	5,3	15,8	52,6	21,1	0,0	0,0	20,0	60,0	20,0
Rekabet Kurumu, personelinin yükselmesine önem verir.	0,0	25,0	0,0	50,0	25,0	2,4	7,3	12,2	68,3	9,8	3,3	10,0	43,3	33,3	10,0	16,7	22,2	33,3	22,2	5,6	0,0	20,0	60,0	0,0	20,0
Rekabet Kurumu, liyakat ilkesine uygun hareket eder.	0,0	0,0	25,0	50,0	25,0	2,4	2,4	16,7	64,3	14,3	0,0	10,0	20,0	56,7	13,3	15,8	21,1	26,3	31,6	5,3	0,0	20,0	60,0	0,0	20,0
Rekabet Kurumu'nda personelin kariyer planlaması dikkate alınmaktadır.	0,0	0,0	25,0	25,0	50,0	0,0	7,1	26,2	59,5	7,1	3,3	6,7	43,3	36,7	10,0	15,8	15,8	36,8	26,3	5,3	0,0	20,0	60,0	0,0	20,0
Rekabet Kurumu, personelini akademik olarak ilerlemesinde destekleyen bir kurumdur.	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	2,4	9,5	26,2	45,2	16,7	0,0	0,0	16,7	46,7	36,7	5,3	5,3	10,5	73,7	5,3	0,0	0,0	20,0	40,0	40,0

Kurumun personel gözündeki tanınırlığına işaret eden, kurumun faaliyetleriyle ilgili bilgi sahibiyim sorusuna ilişkin verilen cevapları incelediğimizde, 25 ve altı yaş % 75 kesinlikle katılıyorum, %25 oranında ise katılıyorum seçeneklerini işaretlemişlerdir.26-30 yaş %81 kesinlikle katılıyorum, % 19 katılıyorum seçeneğini işaretlemişler. 31-40 yaş aralığı katılıyorum %33,3 ve kesinlikle katılıyorum oranı %66,7 olarak görünmektedir. 51 ve üzeri yaş aralığında ise, %20 kararsızım, %20 katılıyorum, %40 kesinlikle katılıyorum ve %20 lik bir oranla da kesinlikle katılmıyorum cevaplarını verdikleri sonucuyla karşılaşmaktayız. Bu doğrultuda diyebiliriz ki daha genç çalışan olarak bahsedebileceğimiz, 25 yaş altı ve 40 yaş aralığında kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum cevaplarının dışında hiçbir seçenek işaretlenmemiş ve tam anlamıyla kurumun faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olduklarını savunmuşlardır. Ancak yaş aralığı 51 ve üzerine geldiğinde kararsızlık ve kesinlikle katılmıyorum ifadelerine verilen oranlar azımsanmayacak düzeyde karşımıza çıkmaktadır. Yani kurumda çalışanların yaşı ileri yaş seviyelerinde muhalif ya da sorgulayıcı bir yaklaşımla kararsızlık ve katılmama ifadelerine yansıdığı görülmektedir.

Yönetim Kalitesi,

Rekabet Kurumu, rakiplerine kıyasla daha iyi yönetim kalitesine sahiptir.

Yönetim kalitesi değişkenine ilişkin çalışanların yaşlarına göre verdikleri cevaplara baktığımızda özellikle kararsızlarda yaş arttıkça artış oranı görülmektedir.

25 yaş ve altı çalışanlardan hiçbiri kararsız ifade vermemişken, 26-30 yaş aralığında çalışanlardan, %27,5 kararsız, 31-40 yaş aralığındakilerden %21'4 ü kararsız, 41-50 yaş aralığındakilerden %26,3' ü kararsız, 51 ve üzeri yaş aralığındakilerden ise %40' 1

kararsız seçeneği işaretlemişlerdir. Buradan hareketle katılımcıların yaşları arttıkça yönetim kademesindekilere bakışı nispeten daha olumsuz bir tablo çiziyor diye ifade ederken belki de mesleki bilgi, birikim ve tecrübeleri gereği aynı kademelerde kendilerinin yer almasını istiyor olabilirler diye de yorumlayabiliriz. Tabii ki bu ifade yalnızca bir yorum olmakla birlikte ilerleyen zamanlarda tespitine yönelik çalışmalar da söz konusu olabilir.

Rekabet Kurumu, rakiplerine kıyasla daha iyi hizmet sunmaktadır.

Çalışanların yaşlarına göre Rekabet Kurumu' nun rakiplerine kıyasla (diğer kamu kurum ve kuruluşları/uluslararası rekabet otoriteleri) daha iyi hizmet sunması yönündeki soruya yaş değişkenine bağlı olarak verilen cevapların da ciddi oranda farklılaştığını görmekteyiz.

25 yaş ve altı çalışanlardan %50 si kesinlikle katılmıyorum derken, bu oran en yakın ifadeler diğer yaş gruplarında katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçeneklerinde verilmiştir. Yani yaş ilerledikçe kurumun diğer rakiplerine kıyasla daha iyi hizmet verdiğine yönelik bir düşünce olduğu sonucu karşımıza çıkmaktadır.

Rekabet Kurumu' nda personelin kariyer planlaması dikkate alınmaktadır.

Çalışanların yaşları değiştikçe bu soruya verilen cevapta da anlamlı değişimler karşımıza çıkmaktadır. 25 yaş ve altı çalışanlarda katılmıyorum veya kesinlikle katılmıyorum seçenekleri hiç işaretlenmezken, yaş aralıkları arttıkça bu seçeneklere verilen cevapların oranlarının da arttığını görmekteyiz. 26-30 yaş aralığında %0 kesinlikle katılmıyorum, %7,1 katılmıyorum, 31-40 yaş aralığında %3,3 kesinlikle katılmıyorum, %6,7 katılmıyorum, 41-50 yaş aralığında %15,8 kesinlikle katılmıyorum, %15,8 katılmıyorum, 51 ve üzeri yaş aralığında %20 katılmıyorum seçeneği

işaretlenmiştir. Verilen cevapları değerlendirmek istediğimizde kariyer planlamasının ilk iř yıllarında çok dikkate alınmadığı ancak ilerleyen zamanlarda personelin çalışma hayatıyla ilgili önceliklendirdiği konular arasında yer aldığı şeklinde bir yorum yapılabilir.

SONUÇ

Kurumsal itibarın örgüt çalışanı üzerindeki etkilerinin açıklanmaya çalışıldığı bu çalışmada; Rekabet Kurumu personelinin kuruma karşı, itibar algısı ölçülmeye çalışılmıştır. Kurumsal itibar kavramına ilişkin literatürde yer alan tanımlar incelenmiş, bu doğrultuda kurumsal itibar kavramının kurumsal imaj kavramıyla kimi düşünürlerce aynı ya da benzer kabul edildiği görülmüştür. Dabrowski ve Odabaşı, kurumsal itibar ve kurumsal imaj kavramlarının birbiri yerine kullanılabileceğini söylemiştir. Ancak hazırlanan bu çalışmada, kurumsal itibar, kurumsal imaj kavramından ayrı olarak ele alınmıştır ve kavramların farklarını ortaya çıkaran birtakım özelliklerine de çalışmada yer verilmiştir. Örneğin, iki kavramın da algılanış aşamasında arada geçen sürenin farklılığı dikkat çekmektedir. Kurumsal itibar kavramının oluşum süresi oldukça uzun bir zaman dilimine işaret ederken, kurumsal imaj bireylerin son algılarını içeren kısa süreli algısal inşa sürecini kapsamaktadır.

Kurumsal itibarın kavramsallaştırılmasında değinilen itibar kavramı, son derece kritik öneme sahip, saygınlık ve etik değerler gibi, ilkesel duruşa ilişkin soyut değerler setini içeren ve kurumların içinde yer aldıkları sistemde ayakta kalmaları için önemli değerlere işaret eden bir kavramdır. İtibarın yönetilmesi de kavramın kendisi kadar değerli ve önemlidir. Kurumsal itibarı oluşturan duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, finansal performans, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı ve sosyal sorumluluk gibi bileşenler kurumsal itibar için farklı boyutları içeren kavramlar bütünü olarak her bir bileşen ayrı ayrı incelenerek çalışmada ele alınmıştır. Her bir bileşen farklı açılardan, bütünsel olarak kurumsal itibarın anlamlandırılmasına yardımcı olduğu görülmüştür. Duygusal çekicilik, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı, hizmet kalitesi gibi bileşenler iç paydaşları, kurum çalışanlarını işaret ederken, finansal performans, ürün ve marka

kalitesi, sosyal sorumluluk gibi bileşenler dış paydaşlara işaret etmektedir. Bir bakıma kurumsal itibar iç ve dış paydaşların gözünden kuruma ilişkin geliştirilen tutum ve davranışlar, bütünü olarak da ele alınabilir. Rekabet Kurumu' nun paydaş yapısı incelendiğinde dış paydaşlar olarak, birinci derecede kamu kurumları, yargı organları, teşebbüsler ve teşebbüs birlikleri olarak ele alınmıştır. Aynı zamanda sivil toplum kuruluşları, tüketici dernekleri, hukuk büroları, basın temsilcileri, akademisyenler ile uluslararası kuruluşlar da ikincil düzeyde öneme sahip dış paydaşlarıdır. Rekabet Kurumu' nun iç paydaşları olarak ise, Kurum Başkanı, Kurul üyeleri ile kurumun diğer çalışanları olarak ele alınmış ve kurumsal itibarın inşa sürecinde yüksek öncelikli olarak değerlendirilmiştir.

Çalışmada kurumsal itibara ilişkin kuramsal yaklaşımlardan, kurumsal kuram, kaynak temelli yaklaşım, iki yönlü simetrik model ve paydaş teorisi açısından ele alınarak değerlendirmelerde bulunulmuştur. Örneğin, kurum veya kuruluş için rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü kazanmasını sağlayan ön önemli faktörün, şirketin sahip olduğu yetenek ve kaynakların oluşturduğu görülmektedir. Bu açıdan kurumsal itibar, şirketlerin sahip olduğu ve taklit edilmesi mümkün olmayan değerli bir kaynak olarak görülebilmektedir.

Çalışan desteğini kazanmadan başarılı olunmasının çok mümkün olmadığı günümüz dünyasında, kurum ve kuruluşların ne yapması gerektiğine odaklanması ve başarılı bir kurumsal itibar yönetim sürecini sürdürmesi gerektiği görülmektedir. Kurumsal itibar yönetimi sürecinde, kurumsal itibar yönetimini oluşturan kavramların, kurumsal kimlik, kurumsal imaj, kurumsal kültür kavramlarının ayrımlarının net bir şekilde belirlenmesi ve her birine yönelik hedef ve planlamaların yapılması gerekmektedir. Kurumsal kimlik,

sembol, iletişim biçimi ve davranış kalıplarını içeren bir kavramdır (Birkigt ve Standler, 1986:45). Kurumsal kimlik ve kurumsal imaj kavramları birbiriyle yakın ilişki halinde olan değerler setidir. Örneğin kurumsal imaj algı ile ilgilidir, kurumsal kimlik ise somuttur ve gerçektir. Bir başka örnekle ifade etmek gerekirse, kurumsal imaj dış paydaşlarca değerlendirmeye tabii tutulan kanaatler, beğeniler ya da eleştirilerdir. Kurumsal kimlik ise, iç paydaşlarca ifade edilen kurum hakkındaki duygu ve düşünceler bütünüdür. Kurumsal kültür, kültür kelimesinin özü gereği bütünsellik içeren, hiyerarşik olarak da kurumsal kimlik ve kurumsal imaj kavramlarını içinde barındıran bütünlük bir kavramdır (Hatch ve Schultz, 1997:113). Kurumsal kültür kavramı için kurumsal bağlılık olgusu da önemli bir yer tutar. Kurumun piyasada varlığını devam ettirmesi ya da itibarını koruması noktasında, kurum üyelerinin var olan kurumsal değerleri kabul etmesi ve onlara bağlılıklarını ifade etmesi kurum kültürü açısından önemlidir ve kurum kültürünü güçlendiren etmenler arasında yer alır (Schein' den Akt. Doğan, 2013:67).

Rekabet Kurumu üzerinden hazırlanan bu çalışmada, kamu tüzel kişiliği sıfatıyla kurumsal itibar yönetiminin kamusal yansıması ve önemi aktarılmaya çalışılmıştır. Kamuda yönetim modelinin benimsenmesiyle aktif kamunun desteğini almaları da mümkün hale gelmiştir. Bu doğrultuda kamu kurumları karşısında birey pasif edilgen bir yapıda değil kurumların sorumlu davranışlarını adeta ödüllendiren meşruiyeti kazanmış bireyler olarak karşımıza çıkmaktadır. Kamu kurumları açısından itibarın olumsuz yansımalarına, genel olarak liyakatsiz yönetim, personel seçimi sürecinde yaşanan referans sisteminin varlığı, adam kayırmacılık gibi birtakım olumsuzluklardan bahsedebiliriz. Bu nedenle kamu gözünde itibar sahibi olmak, öncelikle kurum içi iletişim kapsamında personel ile sağlanan uyumlanma sürecinde gizlidir. Personelinin ihtiyaçlarını önemseyen, çalışan gözüyle üretilen hizmete bakan kurumlar kaliteli ve verimli iş sonuçları üretebilecek ve her zaman itibarlı sayılacaklardır. Özel sektör

açısından incelendiğinde ise dört temel parametre göz önünde tutularak stratejik yönetim anlayışı, insan kaynakları yönetimi, finansal performans ve pazarlama yönetimi gibi unsurlara ilişkin konular detaylandırılarak anlatılmaya çalışılmıştır.

Araştırmada kullanılan İtibar Katsayısı Ölçeğine ilişkin verileri ele alırsak; kurum personelinin kurumu tanımaya ilişkin verdiği cevaplardan, Rekabet Kurumunun faaliyetleri hakkında bilgi sahibiyim sorusuna çalışanların %92 si olumlu cevap vermiştir. Kurum personelinin uzmanlık gerektiren konulara ilişkin bilgi sahibi olması noktasında kendini yeterli gördüğünü ifade edebiliriz. Yönetim Kalitesi, Rekabet Kurumu zeki ve yetenekli kişiler tarafından yönetilmektedir sorusuna ise çalışanların %86,9 u olumlu cevap vermiştir. Buradan hareketle kurum personelinin başarılı bir yönetim kalitesi benimsediği yorumuna ulaşmak mümkün olabilecektir. Aynı zamanda Rekabet Kurumu personelinin yetenekli çalışanlara sahip olduğu sorusuna ise çalışanlardan %66' sı katılıyorum, %28 i kesinlikle katılıyorum seçeneklerini işaretlemişlerdir. Yani %94' lük bir oranla çalışanlar kendilerini yetenekli olarak gördüğü sonucuna ulaşmak mümkün olabilecektir. Aynı zamanda Rekabet Kurumunun 2020 Yıllık Planında yer alan SWOT analizini de incelediğimizde Kurumun güçlü yanlarında nitelikli çalışanlara sahip olması sonucu da açıkça görülmektedir. Araştırmanın en önemli sorularından biri Rekabet Kurumu personeli kuruma ilişkin olumlu bir itibar algısına sahip mi? Buradan hareketle elde edilen veriler değerlendirildiğinde genel olarak kurum personelinin olumlu bir kurumsal itibar algısına sahip olduğu sonucuna ulaşmak mümkün olacaktır. Aynı zamanda kurumsal itibar algısı yüksek olan kurum ve kuruluşların nitelikli personeli bünyesinde tutmasının mümkün olduğu ayrıca, başarılı mezunların kurumsal itibar algısı yüksek kurum ve kuruluşları tercih edeceği sonuçları da söz konusu olabilmektedir. Çalışan bağlılığının kazanılması, personelin işe geç kalma, sürekli izin alma ya da işten ayrılma ve kurumsal

geçişler gibi tercihlerde bulunmasının önüne geçecektir. Sonuç olarak Rekabet Kurumu faaliyetlerini gerçekleştirmesi aşamasında personeli tarafından destek kazanacağı yönünde bir değerlendirme yapmak mümkün olabilecektir. Kurumsal aidiyeti tam olan bireylerin, özel hayat ve iş hayatı arasındaki dengeyi tam anlamıyla sağladığı görülmektedir. İtibarlı kurumların nitelikli ve gelecek vaat eden gençler tarafından tercih edildiği bilinen bir sonuçtur. Üniversitelerde düzenlenen kariyer günlerinde, mezun olacak öğrencilerin ilgilerini yönelttikleri şirketlere baktığımızda hem finansal yönü güçlü hem de kamuoyu gözünde belli bir itibara sahip şirketler olduğunu görebiliriz.

Ancak tüm bu değerlendirmelerin yanı sıra, Rekabet Kurumu' nun kurumsal itibar algısını ölçmek ve çalışanların motivasyonunu değerlendirmek adına yeni çalışmaların yapılmasının gerekliliği de söz konusu olmaktadır. Kamu kurumlarının da giderek bu tarz araştırmaları gerçekleştirmesi kamusal işlerin başarılı sürdürülebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

ACAR, E, 2012: **“Görünmeyi Muteber Kılmak, İtibar Yönetimi”**, Karadeniz Kitap, İstanbul.

ALDEMİR, C, ATAOL, A, BUDAK, G, 1998: **“Personel Yönetimi”**, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 3. Baskı, İzmir.

ATABAY, E., S., ŞAHİN, K., 2021: **“Kurumsal İtibar ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide İnovasyon Kapasitesinin Aracılık Etkisi”** Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi, 7:1, 139-167

ATEŞ, M., 1995: **“Kamu Hizmetlerinde İşe Alma Sistemleri Ve Türkiye’de Uygulanan Politikalar Üzerine Bir İnceleme (Uzmanlık Tezi)”**, Devlet Planlama Teşkilatı, Ankara.

BECERİKLİ, S, Y, 2011: **“Halkla İlişkiler ve Reklamın Anatomisi Eleştirel Bir Kavrayış”**, Ütopya Yayınevi, Ankara.

BLANCHARD, K, CAREW, D, CAREW, E, P, 1996: **“Bir Dakika Yöneticisi ve Yüksek Performanslı Takım Kurma”**, Yönetim Geliştirme Merkezi Yayınları, Acar Matbaacılık ve Yayıncılık AŞ, İstanbul, Çev. Mehmet Özcan.

CANITEZ, F., AKYOL, A., 2019: **“Kurumsal Tasarımın Kurumsal İmaj ve Kurumsal İtibar Oluşumu Üzerine Etkisinin Hizmet Sektöründe İncelenmesi”**, İşletme Araştırmaları Dergisi Journal Of Business Research-Türk, 11(3), 1294-1312
<https://doi.org/10.20491/isarder.2019.672>

CHEN, K. Et. al., 2020: **“A Study of The Effect Of Social Responsibility On Cost Of Capital And Reputation of a Retailing Company”**, Revista de Cercetare si Interventie Sociala, vol. 69, pp. 122-130, <https://doi.org/10.33788/rcis.69.7>

ÇİHANGİROĞLU, N, ŞAHİN, B, 2010: **“Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme”**, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 11, 1-16.

COLLIS, D. J., MONTGOMERY, C. A., 1998: **“Creating Corporate Advantage”**, 71-83, Harvard Business School.

ÇAKIR, T., 2009: **“Kurumsal İtibar-Örgütsel Doku İlişkisine Kuramsal Yaklaşım-I: Paydaş Teorisi”**, İstanbul Üniversitesi, İletişim Fakültesi Dergisi, 49-64.

ÇİFTÇİOĞLU, B, A, 2016: **“Online İtibar Yönetimi”**, Dora Yayınevi, Bursa.

DAVİS, J.H., SCHOORMAN, F.D., MAYER, R.G. ve TAN, H.H.,2000:**“The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantage.”**, Strategic Management Journal, Vol.21, 563-577.

DEMİRTAŞ, M, 2015: **“Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal İtibar”**, Der Kitabevi, Derin Yayınları, İstanbul.

DRUCKER, P., F., 1996: **“Yönetim Uygulaması”**, Çev. E. Sabri YARMALI, İnkılap Yayınları, İstanbul.

DOĞAN, D, 2016: **“İş’ te Tecrübelerim En İyi Öğretmen Yapılan Hatalardır”**, Hayat Yayın Grubu, İstanbul.

DOĞAN, E, Ş 2013: “**Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**”, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

DOĞAN, S., 2007: “**Vizyoner Liderlik**”, Kare Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.

DOWLING, G, 2001: “**Creating Corporate Reputations, Identity, Image, and Performance**”, Oxford University Press, Oxford.

ERTEKİN, Y, ERTEKİN, E, G, 2003: “**Örgütsel Politika ve Taktikler**” Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara.

FOMBRUN, C, J, 1996: “**Reputation Realizing Value From the Corporate Image**”, Harward Business Scholl Press, Boston.

GEÇİKLİ, F, ERCİŞ,S, OKUMUŞ,M, 2016: “**Kurumsal İtibarın Bileşenleri ve Parametreleri Üzerine Deneysel Bir Çalışma: Türkiye’nin Öncü Kurumlarından Biri**” Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.

GERAY, H, 2019: “**Medyanın Yeni Ekonomisinde Kurumsal İletişim Gazeteler, Televizyonlar, Reklamcılık ve Halkla İlişkilerde Dijital Dönüşüm**”, Ütopya Yayınevi, Ankara.

GÖRAL, R., 2006: “**Büro Yönetimi**“ Mesleki ve Teknik Yayınlar Serisi, 2.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

GRAY, E, BALMER J, 1998: “**Managing Corporate Image and Corporate Reputation**”, Long Range Planning, V. 31.

GÜMÜŞ, H, SABIRLI T., N, 2016: “**Termal Turizmde Rekreatyonel Hizmet Kalitesi**”, Journal of Human Sciences, 13(3), 4453-4463.

GÜMÜŞ, M, ÖKSÜZ, B, 2009: “**Çalışanların Kurumsal İtibar Sürecine Katılımlarında İçsel İletişimin Rolü**”, Journal of Yasar University, 4 (16).

GÜNEŞ, İ, S, 2016: “**Kurumsal İtibar Yönetimi**”, Cinius Yayınları, İstanbul.

GÜZ, H, BECERİKLİ S, Y, 2004: “**Halkla İlişkilerde Seçme Yazılar – Alana İlişkin Bir Derleme**”, Doğuşum Matbaacılık, Ankara.

GÜZELCİK, E, 1999: “**Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**”, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

HUTTON, J. G, Et al., 2001: “**Reputation Management: The New Face of Corporate Public Relations?**”, Public Relations Review, 27, p. 247-261, Pergamon.

İLİMAN, T., TEKELİ, R.,”**Türkiye’deki Düzenleyici ve Denetleyici Kuruluşlar: İdari Para Cezalarının Hukuksal Zeminlerinin Değerlendirilmesi**”, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 1 (Sf. 23-36)

IŞIK, T, 2020: “**Kurum İçi Halkla İlişkiler ve Örgütsel Bağlılık**”, Çizgi Kitabevi, İstanbul.

JACKSON, P. 1997: “**Reputation Management. Techniques: Making Educatin&Career Connections**”, v72 n6 p26-27 Eylül 1997, <https://eric.ed.gov/?id=EJ553300> Erişim Tarihi: 01/05/2021

KADIBEŞEGİL, S, 2006: “**İtibar Yönetimi, İtibarınızı Yönetmekten Daha Önemli İşiniz Var Mı?**”, Mediacat Kitapları, Kapital Medya Hizmetleri AŞ, İstanbul, 9. Baskı.

KADIBEŞEGİL, S, 2009:”**Şimdi Stratejik İletişim Zamanı, Kurumsal Yönetim, Kurumsal İtibar ve Kurumsal İletişim Hakkında Bilmeniz Gereken Her Şey**”, Mediacat Kitapları, İstanbul.

KARACAOĞLU, K., 2006: “**İşletmelerin Rekabet Üstünlüğü Anlayışlarını Etkileyen Ögelerin Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısına Göre Belirlenmesi: Kayseri İlinde Bir Araştırma**” Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi 10/2.

KAZANCI, M, 2009: “**Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler**”, Turhan Kitabevi, Ankara, 8. Baskı.

KESKİN, F, 2010: “**Politik Profesyoneller ve Uzmanlar**”, De Ki Basım Yayım Ltd. Şti., Ankara.

KESKİN, F, 2010:” **Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Tartışmalı Bir Kavramı Konumlandırma Çabası**”, Ankyra:Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2(1).

KESKİN, F, ÖZDEMİR B. P, 2009: “**Halkla İlişkiler Üzerine, Disiplinlerarası Bir Alanın Yönelimleri**”, Dipnot Yayınları, Ankara.

KESKİN, F, TOSUN, C, 2015: “**Çalışan-Dostu Kurumlarda İş-Yaşam Dengesi Politikaları, Kurumsal İletişim Ve Verimlilik**” , V. Ulusal Verimlilik Konferansı, Verimlilik Dergisi.

KOÇYİĞİT, M, 2017: “**Dijital Halkla İlişkiler ve Online Kurumsal İtibar Yönetimi**”, Eğitim Yayınevi, Konya.

L'ETANG, J, PIĘCZKA, M, 2002: **“Halkla İlişkilerde Eleştirel Yaklaşımlar”**, Vadi Yayınları, Ankara.

Rekabet Kurumu, 2019: **“Faaliyet Raporu”**, Tek Ses Ofset Matbaacılık, Ankara.

SABUNCUOĞLU, Z, 2004: **“Halkla İlişkiler”** Alfa Akademi Basım Yayın Ltd. Şti. Bursa.

SARUHAN, S. C., YILDIZ, M. L., 2009: **“Çağdaş Yönetim Bilimi”**, Beta Basım A.Ş., İstanbul.

SCHEIN, E, H, 1965: **“Organizational Psychology”**, Prentice Hall, New Jersey.

SHERMAN, M. L, 1999: **“Reputation: Rhetoric Versus Reality”**, London Published for the Institute of Directors and AIG Europe (UK).

SMIGIELSKA, G, 2018: **“A Business Case For Sustainable Development”**, CES Working Papers, 1:49-66.

SZWAJCA, D., 2018: **“Relationship Between Corporate İmage And Corporate Reputation İn Polish Banking Sector”**, Oeconomia Copernicana 3:493-509, doi:10.24136/oc.2018.025

ŞATIR, Ç, SÜMER, F, E, 2006: **“Kurum İtibarının Bileşenleri Üzerine Bir Araştırma: Sağlık Hizmeti Üreten Bir Kamu Kurumunda İç Paydaşlar İtibarı Nasıl Algılıyor?”**, II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu, 21. Yüzyılda Halkla İlişkilerde Yeni Yönelimler, Sorun ve Çözümler.

TAŞKIRAN, N, 2003: “**İşletme Stratejileri ve Politikaları**”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yayın Birimi, 3. Baskı, İzmir.

TINIK, M, H, 2014: “**Reklam Kısıtı Olan Sektörlerde Bütünleşik Pazarlama İletişimi Uygulamalarının Kurumsal İtibar Üzerindeki Rolü; Bağımsız Denetim Sektörü Üzerine Bir Uygulama**”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Anabilim Dalı Reklamcılık ve Tanıtım Bilim Dalı, İstanbul.

TÜRETGEN, İ. Ö, 2020: “**Örgütsel Psikoloji Bakış Açısıyla İş Stresi, İş Stresi Bataryası Örgütsel Değişkenler Ölçüm Araçları**”, Nobel Yayın Atlas Akademik Basım Yayın, Ankara.

OKAY, A, 2005: “**Kurum Kimliği**”, Mediacat Kitapları, Kapital Medya Hizmetleri AŞ, İstanbul, 5. Baskı.

OKAY, A, OKAY, A, 2005: “**Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları**”, Der Yayınları, İstanbul.

ÖZDEMİR, B, P, 2009: “**Yönetişim ve Kamu Yönetimi Halkla İlişkiler Anlayışının Değişimi**”, Alternatif Politika, 1. Cilt Sayı 2. Eylül. Erişim Tarihi: 20.05.2021

<https://www.idealonline.com.tr/IdealOnline/pdfViewer/index.xhtml?uId=26058&ioM=Paper&preview=true&isViewer=true#pagemode=bookmarks>

ÖZPINAR, Ş. B. B., 2008: “**Kurumsal İtibarın Ölçümü: Türkiye’ye Yönelik Ölçek Geliştirme Çalışması**,” Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Eskişehir.

ÖZEN, Ş. 2015:”**Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar; Örgüt Kuramları**”, (Der.) Sargut, A. Selami, Şükrü Özen, Ankara, İmge Kitabevi, 3. Baskı.

UYGUR, A, 2015: “**Bir Araştırma ile Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık**”, Barış Kitap, Ankara.

WALKER, K., 2010: “**A Systematic Review Of The Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, And Theory**” Corporate Reputation Review, 12:4, 357-387.

VURAL, A, Z. B, 2003: “**Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**”, İletişim Yayınları, İstanbul, 1. Baskı.

YAĞCI, K, 2007: “**Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel işletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma**”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 9, Sayı:3.

YAMANOĞLU, M. A, HIZAL, G. S. G, ÖZDEMİR, B. P, 2013:” **Türkiye’ de Halkla İlişkiler Tarihi: Kurumsallaşma Yılları 1960-1980**”, De Ki Basım Yayım Ltd. Şti., Ankara.

YARAR, A, E, 2019: “**Online İtibar Yönetimi Destinasyon Deneyimi ve Değerlendirmeleri**”, Çizgi Yayınevi, Konya.

YILMAZ, F., ÇAKICI, A., 2021: “**Kamu Çalışanlarının Liyakat Sistemi Algısı**”
MANAS Journal of Social Studies 2021 Volume: 10 No: 1 ISSN: 1694-7215 Research Paper