



ANKARA

HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**KURUMSALLAŞMA, KURUMSAL İTİBAR VE MÜŞTERİ
MEMNUNİYETİ İLİŞKİSİ: YEREL YÖNETİMLERDE BİR
UYGULAMA**

Berrak Deniz ÇETİNKAYA

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Hakan KOÇ

DOKTORA TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

HAZİRAN 2024



**KURUMSALLAŞMA, KURUMSAL İTİBAR VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ
İLİŞKİSİ: YEREL YÖNETİMLERDE BİR UYGULAMA**

Berrak Deniz ÇETİNKAYA

**DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

HAZİRAN 2024

TEZ ONAY SAYFASI

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı/ Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Programı Doktora öğrencisi Berrak Deniz ÇETİNKAYA tarafından hazırlanan “KURUMSALLAŞMA, KURUMSAL İTİBAR VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ İLİŞKİSİ: YEREL YÖNETİMLERDE BİR UYGULAMA” başlıklı tez çalışması 27/06/2024 tarih ve 12:00 saatinde yapılan tez savunma sınavında aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile DOKTORA TEZİ olarak KABUL edilmiştir.

	Kabul	Ret
Danışman Prof. Dr. Hakan KOÇ Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi	☒	☐
Başkan Prof. Dr. İrfan YAZICIOĞLU Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi	☒	☐
Üye Prof. Dr. Belgin AYDINTAN Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi	☒	☐
Üye Doç. Dr. Hüseyin ALKIŞ Adıyaman Üniversitesi	☒	☐
Üye Dr. Öğr. Üyesi Menekşe ÖZTOPRAK Başkent Üniversitesi	☒	☐

ETİK BEYAN

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Berrak Deniz ÇETİNKAYA

27/06/2024

KURUMSALLAŞMA, KURUMSAL İTİBAR VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ İLİŞKİSİ:
YEREL YÖNETİMLERDE BİR UYGULAMA
(Doktora Tezi)

Berrak Deniz ÇETİNKAYA

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
Haziran 2024

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, kurumsallaşma düzeyi, kurumsal itibar algısı ve memnuniyet arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve olası etkilerin ortaya koyulmasıdır. Bu amaç doğrultusunda, Ankara ilinin, 6 merkez metropol ilçe belediyesinde görev alan 426 çalışandan ve yine bu belediyelerden hizmet alan 426 vatandaştan anket aracılığıyla veriler toplanmıştır. Araştırma amacıyla uyumlu olarak kurumsallaşma düzeyi, kurumsal itibar algısı ve vatandaş memnuniyeti ilişkisini belirlemeye yönelik geliştirilen ana hipotezlerin test edilmesi için Korelasyon analizi, etki düzeylerinin tespit edilmesine yönelik geliştirilen alt hipotezler için ise Regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre, kurumsallaşma düzeyi ve kurumsal itibar arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu ve kurumsallaşmanın kurumsal itibar üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Kurumsallaşma ve kurumsal itibar düzeyi ile vatandaşların memnuniyet düzeyleri arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Araştırmada ortaya çıkan bu sonuçların, kurumsallaşma, kurumsal itibar ve memnuniyet konularına yönelik geliştirilen yaygın görüşlerin aksine, araştırmacılara farklı bir bakış açısı kazandırmasının yanı sıra belediyelerin mevcut kurumsal yapısının daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bilim Kodu : 119102
Anahtar Kelimeler : Kurumsallaşma, Kurumsal İtibar, Memnuniyet, Yerel Yönetim
Sayfa Adedi : 120
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Hakan KOÇ

INSTITUTIONALIZATION, CORPORATE REPUTATION AND CUSTOMER
SATISFACTION RELATIONSHIP: AN APPLICATION IN LOCAL GOVERNMENT
(Ph.D.Thesis)

Berrak Deniz ÇETİNKAYA

ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY
THE INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES
June 2024

ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the relationship between institutionalization level, corporate reputation perception, and satisfaction, and to uncover potential effects. In line with this objective, data were collected through surveys from 426 employees working in 6 central metropolitan district municipalities of Ankara province, as well as from 426 citizens receiving services from these municipalities. Correlation analysis was conducted to test the main hypotheses developed to identify the relationship between institutionalization level, corporate reputation perception, and citizen satisfaction, while regression analysis was employed to determine the impact levels for the sub-hypotheses developed. According to the findings obtained from the analyses, a strong positive relationship was identified between institutionalization level and corporate reputation, indicating a significant effect of institutionalization on corporate reputation. However, no significant relationship was found between institutionalization and corporate reputation levels with citizen satisfaction levels. It is believed that these results will provide researchers with a different perspective on institutionalization, corporate reputation, and satisfaction compared to widely held views, and contribute to a better understanding of the current institutional structure of municipalities.

Science Code : 119102
Key Words : Institutionalization, Corporate Reputation, Satisfaction, Local
Government
Page Number : 120
Supervisor : Prof. Dr. Hakan KOÇ

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam boyunca tüm yoğunluğuna rağmen, bana zaman ayırıp yol gösteren ve desteğini esirgemeyen saygıdeğer danışman hocam Prof. Dr. Hakan KOÇ'a sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Doktora eğitimim boyunca en sıkıntılı anlarımda yanımda olan ve eğitimimi tamamlayabilmemde büyük katkıları olan değerli hocam Prof. Dr. İrfan YAZICIOĞLU'na en içten saygı ve şükranlarımı sunarım.

Tezimin uygulama kısmında yardımcı olan Belediye Başkan Yardımcılarına, İl Meclis Üyelerine, İnsan Kaynakları Müdürlerine, tüm katılımcılara ve değerli iş insanı Ali Rıza OLCAY'a teşekkürü bir borç bilirim.

İhtiyaç duyduğum anlarda yardımlarını esirgemeyen, bu süreçte stres ve sıkıntılarımızı paylaştığımız değerli arkadaşlarım Öğr. Gör. Esra ÖZCAN GENÇER ve değerli eşi Cihan GENÇER ile Ayşe Nurefşan BALI'ya çok teşekkür ederim.

Hayatımın her döneminde olduğu gibi bu zorlu süreçte de bana güvenen, yanımda olan ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen çok değerli aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLoların LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	xi
1. GİRİŞ	1
2. KURUMSALLAŞMA	5
2.1. Kurum ve Kurumsallaşma Kavramı.....	5
2.1.1. Kurumsal Kuram	7
2.2. Kurumsallaşma Süreci.....	9
2.2.1. Yasal Olarak Tanınma.....	12
2.2.2. Varlığın Sürekli Kılınması	12
2.2.3. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu	12
2.2.4. Kurumsal Kimlik Kazanma.....	13
2.3. Kurumsallaşmanın Boyutları.....	13
2.3.1. Formalleşme	14
2.3.2. Profesyonelleşme	15
2.3.3. Şeffaflık	15
2.3.4. Tutarlılık.....	16
2.3.5. Kültürel Güç	17
2.4. Kurumsallaşma Göstergeleri	18
2.4.1. İşletme Anayasası.....	18
2.4.2. Profesyonelleşme	19
2.4.3. Formal Örgüt Yapısı.....	21
2.4.4. Yetki Devri ve Yetkilendirme	22
2.4.5. Stratejik Planlama Süreci	23
2.4.6. Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma	26
2.4.7. Karar Alma Şekli.....	27
2.4.8. Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması	29
2.4.9. İç Denetim Faaliyetleri.....	29
2.5. Kurumsallaşmanın Yarar ve Sakıncaları	32
3. KURUMSAL İTİBAR.....	35

	Sayfa
3.1. Kurumsal İtibar Kavramı.....	35
3.2. Kurumsal İtibar ile İlişkili Kavramlar	37
3.2.1. Kurumsal Kimlik.....	37
3.2.2. Kurumsal İmaj.....	39
3.2.3. Kurumsal İletişim	40
3.2.4. Kurumsal İtibar, Kimlik, İmaj ve İletişim Arasındaki İlişki	40
3.3. Kurumsal İtibar Ölçümü ve Boyutları.....	42
3.3.1. Kurumsal İtibar Ölçümü.....	43
3.3.2. Kurumsal İtibar Katsayısı (RQ) Boyutları	48
3.3.2.1. Duygusal çekicilik	49
3.3.2.2. Ürün ve hizmetler	49
3.3.2.3. Vizyon ve liderlik	50
3.3.2.4. Çalışma ortamı.....	51
3.3.2.5. Finansal performans	51
3.3.2.6. Sosyal sorumluluk	52
3.4. Kamu Kurumlarında İtibar Yönetimi	54
3.5. Kurumsal İtibarın Önemi.....	56
3.6. Kurumsallaşma ve Kurumsal İtibar İlişkisi.....	57
4. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	59
4.1. Müşteri Memnuniyeti Kavramı	59
4.2. Müşteri Memnuniyetine İlişkin Teoriler	60
4.2.1. Makro Model.....	61
4.2.2. Mikro Model	62
4.3. Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler	64
4.4. Yerel Yönetimler Açısından Vatandaş Memnuniyeti	66
4.5. Memnuniyetinin Önemi ve Sonuçları	68
4.6. Kurumsallaşma, Kurumsal İtibar ve Memnuniyet İlişkisi	70
5. ARAŞTIRMA TASARIMI VE YÖNTEMİ	71
5.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	71
5.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	72
5.3. Veri Toplama Araçları.....	74
5.4. Veri Analiz Yöntemi	76
6. ARAŞTIRMA BULGULARI	77

	Sayfa
6.1. Tanımlayıcı İstatistikler.....	77
6.2. Güvenirlik Analizi.....	78
6.3. Normallik Analizi.....	79
6.4. Kurumsallaşma, Kurumsal İtibar ve Memnuniyet Düzeylerine İlişkin Ortalama Değerler	80
6.5. Hipotez Testleri	82
6.5.1. Kurumsallaşma Düzeyi ve Kurumsal İtibar İlişkisine Yönelik Bulgular	82
6.5.2. Kurumsallaşma Düzeyi ve Memnuniyet İlişkisine Yönelik Bulgular	85
6.5.3. Kurumsal İtibar ve Memnuniyet İlişkisine Yönelik Bulgular.....	86
6.5.4. Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşma Analizlerine Yönelik Bulgular	87
7. SONUÇ VE ÖNERİLER	93
KAYNAKLAR	99
EKLER.....	115
EK-1. Anket Formu.....	116
ÖZGEÇMİŞ	120

TABLoların LİSTESİ

Tablo	Sayfa
Tablo 2.1. Kurumsallaşma süreci ve sonuçları	9
Tablo 2.2. Kurumsallaşma izomorfizm türleri ve örnekleri.....	11
Tablo 3.1. Kurumsal itibar tanımları.....	37
Tablo 4.1. Müşteri memnuniyeti mikro modeller	64
Tablo 5.1. Katılımcı sayısı ve araştırmaya dahil edilen anket sayıları.....	73
Tablo 6.1. Araştırmaya katılan belediye çalışanlarına ait sıklık ve yüzde değerleri	77
Tablo 6.2. Araştırmaya katılan vatandaşlara ait sıklık ve yüzde değerleri	78
Tablo 6.3. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik analizi sonuçları.....	79
Tablo 6.4. Normallik testi	79
Tablo 6.5. Ölçeklere ilişkin ortalama değerler.....	80
Tablo 6.6. Belediyelere göre ortalama kurumsallaşma, kurumsal itibar ve memnuniyet düzeyleri	81
Tablo 6.7. Kurumsallaşma düzeyi ile kurumsal itibar ilişkisi.....	82
Tablo 6.8. Belediyelere göre kurumsallaşma ve kurumsal itibar ilişkisi	83
Tablo 6.9. Kurumsallaşma düzeyinin kurumsal itibar üzerindeki etkisi.....	84
Tablo 6.10. Belediyelere göre kurumsallaşma düzeyinin kurumsal itibar üzerindeki etkisi	84
Tablo 6.11. Kurumsallaşma düzeyi ile memnuniyet ilişkisi.....	86
Tablo 6.12. Kurumsallaşma düzeyinin memnuniyet üzerindeki etkisi	86
Tablo 6.13. Kurumsal itibar düzeyi ile memnuniyet ilişkisi.....	87
Tablo 6.14. Kurumsal itibarın memnuniyet üzerindeki etkisi.....	87
Tablo 6.15. Kurumsallaşma algı düzeylerinin yaş ve çalışması süresine göre farklılaşma analizi.....	88
Tablo 6.16. Kurumsallaşma algı düzeylerinin cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum ve yönetsel göreve göre farklılaşma analizi	88
Tablo 6.17. Kurumsal itibar algı düzeylerinin yaş ve çalışması süresine göre farklılaşma analizi.....	89
Tablo 6.18. Kurumsal itibar algı düzeylerinin cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum ve yönetsel göreve göre farklılaşma analizi	90
Tablo 6.19. Memnuniyet düzeylerinin yaş grupları ve eğitim düzeylerine göre farklılaşma analizi.....	90
Tablo 6.20. Memnuniyet düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşma analizi	91

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Stratejik planlama süreci.....	24
Şekil 2.2. İç denetimin örgütsel anlamlılık modeli	30
Şekil 2.3. Kurumsallaşma süreçlerinin uzun vadeli başarıya etkisi	32
Şekil 3.1. Kurumsal itibar ve imaj yönetimi modeli	41
Şekil 3.2. Harris-Fombrun itibar katsayısının (RQ) 6 boyutu ve 20 ifade	48
Şekil 4.1. Geleneksel müşteri memnuniyeti makro modeli	61
Şekil 5.1. Araştırma modeli	71



1. GİRİŞ

Modern örgüt teorisinin büyük bir kısmı, örgütlerin çeşitlilik ve farklılık arz eden bir dünya olduğunu öne sürmekte ve örgütler arasındaki yapı ve davranış farklılıklarını açıklamaya çalışmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983). Sosyolojik teorisinin temel dayanaklarından biri olan kurum kavramı organizasyon alanındaki araştırmacıların da ilgisini çekmiş (Meyer ve Rowan, 1977; Powell ve DiMaggio, 1991, 2004; Selznick, 1949, Zucker, 1977; 1983) ve bu alanda büyük bir önem kazanmıştır (Barley ve Tolbert, 1997: 94).

Örgütlerde kurumsallaşmanın kurucularından biri olan Selznick (1957), örgütleri kurumlardan ayırmaktadır. Örgütler, satılabilir, dışarıdan temin edilebilir ya da basitçe yok edilebilir; kurumlar ise değerli ve vazgeçilmezdir, bir kenara atılmamalıdır, aksine korunmalıdır. Bu doğrultuda değerlendirildiğinde kurumsallaşma, bir örgütün kurum haline geldiği süreçtir. Toplumda, kurumsal yaşamın önemli bir alanını oluşturan, kilit noktadaki tedarikçiler, kaynak ve ürün tüketicileri, düzenleyici kurumlar gibi örgütsel alanlar, yaşam döngülerinin ilk aşamalarında hem yaklaşım hem de biçim olarak çeşitlilik gösterirken, bir süre sonra homojenleşmeye doğru bir ilerleme gösterirler (DiMaggio ve Powell, 1983: 148). Scott (2001) ise, kurumların istikrar ve düzen sağladığını kabul etmekle birlikte, aynı zamanda değişime uğradıklarını savunmaktadır. Bu nedenle, çalışmalar sadece mevcut bir sosyal düzenin durumu olarak kurumları değil, aynı zamanda kurumsallaşma ve kurumsallıktan uzaklaşma süreçleri de dahil olmak üzere bir süreç olarak kurumları ele almalıdır (Fleck, 2007: 66).

Kurumsallaşma neredeyse her zaman niteliksel bir durum olarak ele alınmıştır. Bu doğrultuda kurumsallaşmaya yönelik bakış açısına göre, yapılar kurumsallaşmıştır ya da kurumsallaşmamıştır. Bu bağlamda, kurumsallaşma seviyelerindeki farklılıkların belirleyicileri ve bu farklılıkların kuruluş kümeleri arasındaki benzerlik derecesini nasıl etkileyebileceği gibi önemli sorular büyük ölçüde ihmal edilmiştir (Tolbert ve Zucker, 1994;1996). Ayrıca kurumsallaşma sonucu ortaya çıkan yararlar ve sakıncalar göz önünde bulundurulduğunda, işletmelerin kurumsallaşma düzeyinin belirlenerek, olası etki ve sonuçlarını ortaya koymak ve yönetsel kararları bu doğrultuda vermek kurumlar için hayati öneme sahiptir.

Çalışmada kurumsallaşma ile ilişkisi ele alınan iki değişkenden biri olan kurumsal itibar ise kurumları yakından etkileyen bir diğer konudur. Başlangıçta Fombrun ve van Riel (1997: 5), Corporate Reputation Review dergisinin açılış sayısında, kurumsal itibarı konu alan çalışmaların az olduğundan bahsetse de ilerleyen dönemlerde bu konu çeşitli araştırmacıların ilgi odağı olmuştur. Özellikle 2001-2003 yıllarında kurumsal itibarla ilgili çalışmaların sayısı 1990-2000 yıllarına göre iki kattan daha fazla artış göstermiştir. Konuya ilişkin hem akademisyenlerin hem de uygulayıcıların ilgisi kurumsal itibarın önemini ortaya koymaktadır (Barnett, Jermier ve Lafferty, 2006: 27).

İşletmelerin kurumsal itibar yönetimini sağlıklı bir şekilde yerine getirebilmesi için tüm paydaşların beklentilerini ve kurumun itibarı üzerinde ne derece etkili olduklarını analiz etmek gerekmektedir (Dortok, 2006: 322). Kurumların paydaşlarıyla olan etkileşimi sonucunda ortaya çıkan kurumsal itibarın işletmenin iş sonuçları üzerinde etkisi olduğu çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda (Fombrun ve Van Riel, 2003; Gray ve Balmer, 1998; Gotsi ve Wilson, 2001) ortaya koyulmuş ve bu etki kanıtlanmıştır. İç paydaş olan çalışanlar, müşteriye sunulan hizmette çok önemli bir rol oynamaktadır. Çalışaların, kuruma yönelik geliştirdiği tutum ve davranışlar, hizmet performansını doğrudan etkileyebilecek güce sahiptir.

Çalışanların, hem kurumun kendisine yönelik hem de üretilen ürün ve/veya sağlanan hizmetlere yönelik görüşleri işletmenin başarısına katkı sağlamaları açısından kritik bir öneme sahiptir (Szwarc, 2005: 13). Kurumsal itibar bir kurumun yatırımcıları cezbetmesinden, yetenekli ve uzman çalışanlarını kendini çekebilmesine, müşterilerin satın alma niyetlerinden ve kuruma duyulan güvene kadar geniş bir yelpazede kurumları etkileme gücüne sahiptir (Caruana, 2008: 198; Groenland, 2002: 311).

İşletmelerin itibar kaybına uğramasının en önemli nedenlerinden biri tüketici beklentilerinin kurum tarafından karşılanamamasıdır. Beklentiler uyuşmadığında kuruma karşı bir güvensizlik oluşabilir ve bunun sonucunda kurum büyük bir itibar ve hatta iş kaybına uğrayabilir (Greyser, 1999: 180). Bu nedenle kurumların olumlu bir itibar geliştirebilmesi için çalışanlar gibi iç paydaşlarının yanı sıra müşteriler gibi dış paydaşların da kurumla ilgili algılarının olumlu yönde olması gerekmektedir. Kurumsal itibar bu yönüyle hem kurumsallaşma ile hem de memnuniyetle

ilişkilendirilebilecek bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu açıdan araştırmada ele alınan son değişken müşteri (vatandaş) memnuniyetidir.

Memnuniyet kavramı ilk çıkış noktası olarak, özel sektör bazında müşteri memnuniyeti olarak çalışılsa da sonraki süreçte kamu yönetimi alanına da sirayet ederek, kamu sektöründe vatandaş memnuniyeti ve buna yönelik çalışmalar araştırmacıların ve yöneticilerin ilgisini çeken bir konu olmuştur. Çok sayıda araştırma kuruluşu tarafından, müşteri memnuniyeti ile geliştirilen yaklaşımlar ve ölçüm modellerinin, örgüte rekabet avantajı gibi çeşitli faydalar saylayacağını ileri sürmektedir (Szwarc, 2005: 28). Daha iyi bir hizmet yönetimi geliştirmek müşterilerin gerçekte ne aradıklarını ve neyi değerlendirdiklerini anlamak oldukça önemlidir (Khadka ve Maharjan, 2017: 30). Dolayısıyla müşteri beklentilerini sağlıklı tespit edebilmek için, müşteri memnuniyetini etkileyebilecek faktörleri de göz önüne alarak faaliyetlerini buna göre düzenlemesi örgütler için oldukça önemlidir.

Vatandaş (müşteri) memnuniyeti, kamu kuruluşlarının vatandaşlara sunduğu ana ve yan hizmetler ile temel performans göstergelerinin kalitesinin değerlendirilmesi için temel bir kriterdir. Bu nedenle, özellikle hizmet kalitesinin iyileştirilebilmesi ve idari performansın artırılabilmesi için memnuniyet ölçümü yapılması büyük bir önem arz etmektedir (Almihat vd., 2022). Ayrıca vatandaş memnuniyetinin ölçülmesi sonucu elde edilen geri bildirimler, hem kamu ile vatandaş arasında sağlıklı bir iletişimin kurulmasına hem de kamusal kaynakların daha doğru bir şekilde yönetilmesi için bir araç olarak kullanılabilmesine olanak sağlamaktadır (Morgeson, 2014: 38).

Bu çalışmada da yerel yönetimlerde vatandaş memnuniyetinin ölçümü yapılarak, kurumsallaşma düzeyi ve kurumsal itibar algısının vatandaş memnuniyeti ile ilişkisi incelenmektedir. Bir diğer ifadeyle bu araştırmada, yerel yönetimlerin kurumsallaşma ve kurumsal itibar düzeylerinin tespit edilerek aralarında bir ilişki olup olmadığı, ayrıca kurumsallaşma ve kurumsal itibar düzeyinin vatandaş memnuniyeti ile ne derecede ilişki olduğu ve etki düzeyinin belirlenmesi araştırmanın ana problemidir. Araştırmada kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların kurumsal itibar algıları arasındaki ilişkiyi ele alırken, kurumsallaşmanın iç paydaşlarla olan ilişkisini, vatandaş memnuniyeti ile ilişkisi ele alınırken ise kurumsallaşmanın dış paydaşla olan ilişkisi ele alınmaktadır. Alan yazın

incelendiğinde daha önce bu konuda hem iç hem de dış paydaşı ele alan ve aynı zamanda da bu üç değişkenin birlikte ele alındığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu anlamda yapılacak olan bu araştırmada hem ilişkisi test edilen değişkenlerin kurumlar için öneminin ve etkilerinin ortaya koyulması açısından yöneticilere (kurumlarda görev alan çeşitli kademelerdeki uygulayıcılara) yol göstermesi hem de alan yazındaki mevcut eksikliğin giderilmesine katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

Araştırma yerel yönetimleri (belediyeleri), bu kurumlarda çalışanları ve kurumlardan hizmet alan vatandaşları kapsamaktadır. Araştırmanın geniş bir alanı kapsaması, belediyelerdeki çalışanların ve vatandaşların tümüne ulaşmada birtakım zorlukları gündeme getirmektedir. Bu sebeple, araştırmanın yapıldığı il Ankara, ilçeler ise merkez metropol ilçeler olarak sınırlandırılmıştır.

2. KURUMSALLAŞMA

Kurumlar, varoluşları gereği, önceden tanımlanmış davranış kalıpları oluşturarak insan davranışını kontrol eder ve teorik olarak mümkün olabilecek pek çok başka yöne karşı onu tek bir yöne kanalize eder (Berger ve Luckmann, 1991: 72). Kurumsal sosyologlar 1970'lerin sonu ve 1980'lerin başında kurumların, biçimsel, rasyonel, hiyerarşik ve kurumsal yapı içindeki davranışları şekillendirip kontrol ettiğini ileri sürmüştür. Bu durum araştırmacıların, kurumların örgüt yaşamındaki yerini belirlemeye yönelik bir dizi araştırmaya yol açmıştır (Lammers ve Barbour, 2006: 359). İlerleyen süreçte kurum ve kurumsallaşma farklı alanlardan araştırmacıların ilgisini çekerek, çeşitli çalışmalara konu olmuş ve kavramsal olarak araştırmacılar tarafından farklı açılardan ele alınarak tanımlanmıştır. Geliştirilen tanımlar her ne kadar farklılık gösterse de tanımlarda birçok ortak noktanın da olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda araştırmanın bu bölümünde ilk olarak kurum ve kurumsallaşma kavramlarının açıklanması ve devamında ise kurumsallaşma süreci, kurumsallaşma boyutları ve göstergeleri ile kurumsallaşmanın yarar ve sakıncalarına değinilmiştir.

2.1. Kurum ve Kurumsallaşma Kavramı

Gündelik yaşam içerisinde kurum kavramı birden fazla anlamda kullanılmaktadır. Öncelikle okul, hastane ve şirketler gibi belirli örgütlere bir statü veya prestij kazandırmak için kuruluş terimi ile eşanlamlı olarak kullanılır. Bunun yanı sıra örgütlerin yönetim organlarını ifade etmek için de kullanılmaktadır ve çeşitli özelliklere taşımaktadır. Bu özellikler (Lammers ve Barbour, 2006):

- Kurumlarda değişim oranı düşüktür.
- Kurumlar, kurumsallaşmış uygulamalarda olduğu gibi sabit, yerleşik veya kalıcı düzenlemeleri ifade etmektedir.
- Kurumlarda, iletişim resmidir. Yazılı hale getirilir ve arşivlenir.
- Kurumlar, rasyonel bir amacı yansıtmaktadır.
- Kurumlarda, davranışsal kuralları ve işlerin nasıl yapılması gerektiğine dair reçeteler içermektedir.

Barley ve Tolbert (1997: 96), kurumları, bireyler, gruplar ve örgütler gibi sosyal aktörleri ve bu aktörlerin faaliyetleri ve ilişkilerini belirleyen ortak kurallar ve tipleştirilmeler olarak tanımlamaktadır. Knight (1992)'a göre kurumlar, kamusal

alandaki karşılıklı ilişkileri yapılandıran bu ve doğrultuda belirli bir topluluğa mensup olan tüm üyelerin bilmesi ve uyması gerektiği çeşitli kurallardan oluşmaktadır. North (1990)'a göre ise kurumlar, insanların birbirleriyle olan etkileşimlerini şekillendiren çeşitli kısıtlardır. Bu bağlamda kurumların ortaya çıkmasıyla insan etkileşimi için istikrarlı bir yapı oluşur ve gündelik yaşamda karşı karşıya kalınan belirsizlik azalır. Kurum kavramı Dayneko ve Gustafson (2014: 18) tarafından da benzer şekilde tanımlanmıştır. Buna göre kurumlar, aynı geleneksel davranış normlarında olduğu gibi, belirli geleneklere göre hareket etmek amacıyla belirlenen resmi ve gayri resmi kısıtlamalardan oluşan bir yapıdır.

Araştırmacıların (North, 1990; Lammers ve Barbour, 2006; Dayneko ve Gustafson, 2014) kurum kavramına getirdiği bu açıklamalar incelendiğinde, genel olarak kurumların insan ilişkilerini düzenlemeye yönelik olarak, belirli kişilerin davranışlarından, çeşitli kuruluşlardan, inanç ve düşünce sistemlerinden etkilenen, bireylerin ve/veya belirli bir gruptaki tüm üyelerin benimsenmesiyle ortaya çıkan birtakım kurallar içeren oldukça sabit ve istikrarlı bir yapı olduğu söylenebilir.

Günümüzde çok sayıdaki örgütsel yapı, rasyonelleşmiş olan kurumsal kuralların bir yansıması olarak ortaya çıkmaktadır. Modern devletlerde ve toplumlarda kuralların ayrıntılı olarak belirlenmesi, resmi örgütsel yapıların büyümesine ve bunun sonucunda bir karmaşıklığın ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Kurumsal kurallar, örgütlerin meşruiyet, kaynak sağlama, istikrara kavuşma ve varlığını sürdürebilme becerilerini sağlama işlevi görmektedir (Meyer ve Rowan, 1977).

Kuram araştırmacıları tarafından, kurumsal teori çok yönlü bir bakış açısıyla ele alınmaktadır. Her kurumsal bakış açısı, kurumları ve kurumların kurumsallaşma süreçlerini ele almakla birlikte sosyal sistemlerin farklılıklarını da vurgulamaktadır (Fleck, 2007: 65). Berger ve Luckmann (1991: 72)'a göre örgütlerde kurumsallaşma, çeşitli aktörler tarafından sergilenen ve alışkanlık haline gelen eylemlerin karşılıklı olarak tipleştirildiği durumda gerçekleşmektedir. Goodman ve Dean (1981), örgütlerde iki veya daha fazla birey tarafından ortaya çıkarılan ve zamanla örgütün tamamına sirayet ederek günlük faaliyetlerin bir parçası haline gelen davranışların kuramsallaşmış olduğunu ileri sürmektedir (Sims, 1991: 494). Bu açıdan kurumsallaşma, genel kabul görülen, rutinleşen, düzenli olarak yapılandırılan ve sistematik bir şekilde ele alınan bir süreçtir (Fuchs ve Anderson, 1987: 26).

Kurumsallaşma yapı olarak, resmi yapının tüm bileşenlerinden geniş çapta kabul gören ve örgütlerde meşrulaştırmaya hizmet eden bir sosyal değişim sürecidir (Tolbert ve Zucker, 1983: 25). Kurumsallaşmayla birlikte örgütler, istikrarsız ve gevşek bir yapıdan daha düzenli, daha istikrarlı ve sosyal açıdan da örgütü bütünleştiren bir yapıya geçiş anlamına gelmektedir (Broom ve Selznick, 1977: 238). Ancak, kurumsallaşmanın beraberinde getirdiği istikrar, örgütlerin değişmekte olduğu gerçeğini ortadan kaldırmaz. Daha açık bir ifadeyle, sözleşmelerden davranış normlarına kadar her noktada kurumlar evrim geçirmektedir. Ancak bu değişim süreci oldukça yavaş gerçekleşmektedir (North, 1990: 6).

Kurumsallaşmayla birlikte örgütsel yapı istikrara ulaşmakta ancak aynı zamanda bu durum değişime karşı direnci de beraberinde getirmektedir. Bunun sonucunda ise örgütlerin zaman içerisinde rekabet avantajlarını kaybetme riski ortaya çıkmaktadır. Bu noktada kurumsallaşmanın örgütlerin başarısını uzun vadede hem olumlu hem de olumsuz yönde etkileyebileceği söylenebilir (Fleck, 2007).

2.1.1. Kurumsal Kuram

Kurumsallaşma, kurumsal teorileri öne çıkaran ve bu teorilerin geliştirilip uygulanmaya çalışıldığı teorik bir stratejidir (Jepperson, 1991). Örgütlere ilişkin zengin ve karmaşık bir bakış açısı sunan kurumsal teoriler (Zucker, 1987: 443), farklı ortamlarda faaliyet gösteren farklı örgütlerin neden genellikle yapı olarak büyük ölçüde benzer olduğu sorunsalından hareket etmektedir (Tolbert ve Zucker, 1994). Kurumsal teori, yaşanan örgütsel etkileşim ve adaptasyon süreçleri sonucu ortaya çıkan ayırt edici biçimleri, süreçleri, stratejileri, yaklaşım ve yetkinlikleri ele almaktadır (Selznick, 1996: 271).

Kurumsalcılığın gelişim sürecine bakıldığında, uzun yıllardır ekonomi, siyaset bilimi ve sosyoloji gibi çeşitli alanlarda ele alındığı görülmektedir.

1950'lerin başlarından itibaren örgütlerin bir çalışma konusu olarak ortaya çıkmasıyla birlikte araştırmacılar, kurumsal argümanları örgütlerin yapısı ve davranışlarıyla ilişkilendirmeye başlamıştır. Öne sürülen kurumsal teoriler, daha önceki kurumsal teorisyenlerin çalışmalarını hem geliştirmiş hem de onlardan belirli noktalarda ayrılmıştır. Neo-kurumsal teori 1970'lerin ortalarında sosyal bilimlerde gelişmiştir. Ekonomi alanında bu çalışma, değiştirilmiş bir rasyonel çerçeveye geri

dönerek ilk kurumsal ekonomistlerin çalışmalarından önemli ölçüde ayrılmıştır. Siyaset biliminde, biri eski kurumsalcıların daha tarihsel yaklaşımı üzerine inşa edilen, diğeri ise ekonomik yeni kurumsal modeller doğrultusunda siyasi yapıların incelenmesine dayanan iki farklı ekol ortaya çıkmıştır. Sosyoloji alanında ise DiMaggio ve Powell (1983) ile Meyer ve Scott (1983) tarafından yapılan çalışmaların da katkısı ile sosyolojik çalışmalara hakim olan bir makro (çevresel) perspektifi geliştirilmiştir. Buna göre alanda baskın olan yaklaşım, normatif çerçeveler yerine bilişsel çerçeveleri öne çıkarmış ve örgüt içi süreçlere odaklanmak yerine örgütlerin çevrelerinde yer alan kültürel inanç sistemlerinin olası etkilerine odaklanmıştır (Scott, 1995).

İlk ortaya çıkıştan günümüze kadar, bakış açılarında önemli farklılıklar olduğu ancak aynı zamanda bilimin birikerek ilerleme özelliğine uygun olarak araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalar geliştirilerek bu alanda büyük bir ilerleme sağlandığı söylenebilir.

Peters (2019: 32)'e göre, sosyoloji ve örgüt teorisinde karşılaşılan geleneksel (eski) kurumsalcılık yaklaşımının kökleri Philip Selznick'in (1949, 1957) çalışmalarında ele alınsa da daha geriye gidildiğinde, Emile Durkheim (1893) ve Max Weber (Bendix, 1960; Gerth ve Mills, 1946) gibi önemli bilim insanlarının çalışmalarına kadar uzanmaktadır.

Sosyoloji alanında ilk olarak kurumların ve kurumsal yapı içindeki bireysel davranışların açıklanmasında değerler ön plana çıkarılarak, kurumlar normatif açıdan ele alınmıştır. Bu anlayışla paralel olarak Selznick (1949), rasyonel eylemin yapısal ifadesi olan örgütler ile daha uyarlanabilir (adaptif) ve normatif yapılar olarak örgütler arasında ayırım yapmıştır (Peters, 2019: 32). Eski kurumsalcılık ile yeni kurumsalcılık arasında büyük ölçüde süreklilik olduğu görülse de aralarında çeşitli ayrımlarda mevcuttur (Powell ve DiMaggio, 2004: 12). Yeni kurumsal teorisinin sosyolojik açıdan incelenmesinde etkili olan en önemli iki çalışma, Meyer ve Rowan (1977)'a ve Zucker (1977)'e aittir. Scott (1995)' e göre, bu araştırmacılar kurum anlayışını, Berger ve Luckmann'ın kurum anlayışı üzerine inşa etmiş ve Merton, Selznick ve Parsons tarafından geliştirilen ve kurumların normatif yönlerini vurgulayan önceki kurumsal yaklaşımların aksine kurumlarda bilişsel boyutları vurgulamıştır.

İki farklı teorik yaklaşımdan biri olan Eski Kurumsalcılık, kurumu kurum olarak görmekte iken Yeni Kurumsal Kuram kurumun çevresine odaklanmaktadır. Her iki kuram da sezgisel olmayan bir kavramı öne sürmektedir ve kurumsallaşma süreçleri örgütsel devamlılığı sağlarken verimliliği azaltmaktadır (Zucker, 1987). Machado-da-Silva vd. (2005)'e göre kurumlara süreç odaklı bakış açısıyla yaklaşılmalıdır. Buna göre kurumsallaşmış alanda uzun vadeli başarı için, örgütlerin yapısı, kurumsallaşma süreçleri ve kurumsallıktan uzaklaşma süreçlerinin, eylem ve yapı arasındaki etkileşim de göz önünde bulundurularak ele alınması gerekmektedir (Fleck, 2007: 66).

2.2. Kurumsallaşma Süreci

Kurumsallaşma ile ilgili yapılan ilk çalışmalarda, örgütler ya kurumsallaşmış ya da kurumsallaşmamış olarak ele alınmıştır. Bu nedenle kurumsallaşma düzeyleri arasındaki farklılıklar ve bu farklılıkların nedenleri gibi faktörler büyük ölçüde göz ardı edilmiştir (Tolbert ve Zucker, 1994). Selznick (1957)'e göre kurumsallaşma, zaman içinde kurumun başına gelen, kurumun kendine özgü tarihini, bünyesinde yer alan insanları, onların çıkarlarını ve çevrelerine uyum sağlama biçimini yansıtan bir süreçtir (Scott, 1995). Kurumsallaşma, eylemlerin zaman içinde tekrarlanarak hem kurumun kendisinin hem de diğer aktörler tarafından benzer anlamların yüklendiği bir süreçtir (Scott, 1987: 495) ve dolayısıyla ya hep ya hiç olarak tek bir eylem değildir (Sims, 1991).

Kurumsallaşma sürecini ve örgütte yarattığı etkiyi inceleyebilmek için kurumun hem içine hem de dışına bakmak gerekir (Kimberly, 1979: 448). Kurumsallaşma süreci ve olası etkileri Tablo 2.1.'de gösterilmektedir.

	ÖRGÜT	ÇEVRE
Kurumsallaşma Süreci	Değer aşılama Sosyal olarak bütünleştirici mitlerin detaylandırılması Liderlik oluşumu, yetiştirilmesi ve kendini yenilenmesi	Zorlama Taklitçilik Normatizm
Kurumsallaşma Sonuçları	Harcanamazlık Karakter yapısı: Ayırt edici yetkinlik/Ayırt edici yetersizlik İstikrar ve esneklik Düşük optimal performans	İzomorfizm Durağanlık Düşük optimal performans

Tablo 2.1. Kurumsallaşma süreci ve sonuçları

Kaynak: Fleck, 2007: 67.

Selznick'e göre kurumsallaşma süreci, teknik gereksinimlerin ötesinde bir değer aşılması ile gerçekleşmektedir. Bu noktada ise kurumun rutin faaliyetleri ile ilgili

davranışlarına uzun vadede anlam ve amaç aşılamanın en önemli yöntemlerinden sosyal açıdan bütünleştirici özelliğe sahip mitlerin ayrıntılı olarak ortaya koyulmasıdır. Kurumun kendine özgü değerleri, yetkinlikleri ve üstlendiği rolün sürekliliği kurumsal bütünlüğü sağlamaktadır. Kurumsal değerlerin zayıf ya da güvensiz olması kurumsal bütünlüğün zedelenmesine yol açabilmektedir. Bu konuda liderler hayati öneme sahiptir. Liderler, misyon ve rollerin tanımlanmasından, örgütsel amaçların kurumsal olarak somutlaştırılmasından, kurumsal bütünlüğün sağlanarak iç çatışmaların düzenlenmesinden ve yaratılan değerlerin korunmasından sorumludur (Fleck, 2007).

Kurumsallaşma sürecini ve bu süreç sonucunda ortaya çıkan hem fayda hem de maliyetleri izlemek liderliğin önemli bir sorumluluğudur. Kurumsallaşma sonucunda, örgütsel etkileşim ve adaptasyon sonucu ayırt edici biçimler, süreçler, stratejiler, bakış açıları ve yetkinlikler ortaya çıkmaktadır. Bu aslında kurum tarafından hem iç hem de dış çevreye verilen tepkiler olarak görülmelidir. Bunun yanı sıra kurumsallaşmanın belki de en önemli yönünü, verilen bir görevin teknik gerekliliklerinin ötesinde bir değer aşılmasıdır. Bunun testi ise harcanabilirlik, yani yeni koşullar ya da talepler karşısında organizasyon ya da uygulamadan vazgeçme veya değiştirme durumudur (Selznick, 1996: 271).

Örgütler bazen dış kaynaklardan (devlet gibi) bazen de kendi içinden kaynaklanan normatif baskılardan etkilenmektedir. Kurumun standart çalışma prosedürleri, sertifikasyon uygulamaları ve devlet tarafından belirlenen faaliyet gereklilikleri gibi meşrulaştırılmış unsurlar örgütleri büyük ölçüde yönlendirmektedir (Zucker, 1987). Başka bir deyişle aynı iş kolundaki farklı örgütler, rekabet, devlet veya meslekler tarafından gerçek bir örgütsel alan olarak yapılandırıldığında, birbirlerine daha fazla benzemelerine yani homojenleşmeye yol açan güçlü kuvvetler ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu anlamda homojenleşme sürecini en iyi açıklayan kavram izomorfizmdir. Aynı çevresel koşullara ya da aynı merkez birimin aracılığıyla aracılık ettiği çevresel koşullara maruz kalan birimler benzer bir örgütlenme biçimi edinirler. Standart iletişim şartlarına ve standart prosedürlere uyum sağlamak zorundadırlar ve bunun için kendi büyüklüklerinin getirdiği sınırlar dahilinde benzer iç düzenlemeler geliştirirler. Bunun sonucunda ise her birim, diğer tüm birimlerin ve alt sistemi olduğu ana sistemin bir kopyası olma eğilimi göstermektedir (Hawley and

Steward, 1968: 334). Kurumsal açıdan izomorfik süreçler üç şekilde açıklanabilir. Bunlardan ilki siyasi etki ve meşruiyet kaynaklı zorlayıcı izomorfizmdir. İkincisi, belirsizliğe verilen standart tepkilerden kaynaklanan mimetik (taklitçi) izomorfizm ve son olarak profesyonelleşme ile ilişkili normatif izomorfizmdir. Bu üç izomorfizm farklı koşullardan kaynaklanır ve farklı sonuçlara yol açabilir (DiMaggio ve Powell, 1983). Bu durum Tablo 2.2.'de gösterilmektedir.

	Taklitçi	Zorlayıcı	Normatif
İzomorfizm Nedenleri	Belirsizlik Yeniliklerin görülebilir olması	Siyasi, hukuk, kurallar, yaptırımlar	Görev, zorunluluk, sertifikasyon
Toplumsal Temeli (Kaynağı)	Kültürel anlamda desteklenmesi	Hukuki	Ahlak
İzomorfizm Örnekleri	Değişim mühendisliği, kıyaslama	Çevre kirliliği denetimleri, Vergi düzenlemeleri	Uluslararası muhasabe standartları

Tablo 2.2. Kurumsallaşma izomorfizm türleri ve örnekleri

Kaynak: Daft, 2015: 166.

Kurumlar, kurumsal çevre içinde kendini meşru hale getirmek için taklitçi, zorlayıcı ve normatif güç mekanizmalarını tamamını ya da herhangi birini kullanabilmektedir. Kurumlar bu mekanizmalara bağımlılık, belirsizlik ve mesleki kimliğin getirdiği güven nedeniyle yönelmektedir. Bunun sonucunda ise çeşitlilik azalır ve örgütler birbirine benzeyerek daha homojen hale gelir (Daft, 2015: 168).

Kurumsallaşmış alanlar izomorfizm ve kurumsallaşmış kural ve uygulamalara örgütsel anlamda uyum meydana getirmektedir (Fleck, 2007: 66). Örneğin, küresel anlamda yaygınlaşan ISO 9000 kalite yönetim sistemi ve stratejik planlama gibi uygulamalar birçok örgütte benimsenerek uygulanmaya başlamış yani kurumsallaşmıştır (Çakar ve Danışman, 2017: 269).

Kurumsal çevre tarafından meşrulaştırılan ve izomorfizme yol açan unsurların örgüt tarafından benimsenmesi varlığını devam ettirme olasılığını artırır (Zucker, 1987). Ancak kurumsallaşma, örgütsel istikrar ve kalıcılık için gerekli olsa da uzun vadede yüksek verimlilikle sonuçlanmaz. Kurumun içinde yerleşik hale gelen ancak eskimiş uygulamalar kolayca değiştirilemediğinden, kurumsallaşmış kurumlar ve/veya alanlar düşük optimum (ideal) performans gösterme eğiliminde olacaktır (Fleck, 2007: 66).

Kurumsallaşma süreci dört aşamada ele alınabilir. Bu aşamalar:

- Yasal olarak tanınma
- Varlığın sürekli kılınması
- Bireysel ve örgütsel amaç uyumu
- Kurumsal kimlik kazanma

2.2.1. Yasal Olarak Tanınma

Kurumsal teoriye göre örgütler, içinde yer aldığı toplumda kabul görmek için girişimlerde bulunmaktadır (Zhu ve Sarkis, 2007). Her örgütsel alan içerisinde, o alana özgü sosyal, ekonomik ve politik beklentiler mevcuttur. Bu beklentiler doğrultusunda yasa koyucular ve düzenleyici kurumlar gibi gruplar çeşitli kriter ve parametreler (yönetmelikler, muhasebe standartları gibi) geliştirmektedir. Geliştirilen kriterler örgütsel düzeyde gerçekleştirilen faaliyetler için meşrulaştırıcı bir zemin hazırlamaktadır. Bu nedenle kurumlar meşruiyetlerini korumak ve devamlılığını sağlamak için bu kriter ve parametrelere uymak zorundadır (Dillard, Rigsby ve Goodman, 2004).

2.2.2. Varlığın Sürekli Kılınması

Selznick (1957)'e göre kurumların kurumsallaşma sürecine girmesi esasen kendi kendini idame etme kaygısı ile belirginleşmektedir. Bu kaygı beraberinde, kurumu devam eden bir kurum olarak konumlandırmak, mevcut riskleri en aza indirmek ve hem kısa hem de uzun vadeli örgütsel amaçlara ulaşmak için iç ve dış çevreye uyum sağlama ihtiyacını getirmektedir (Fleck, 2007: 68). Bunun nedeni ise kaynak tahsisinin kurumsallaşmış, kabul gören ortak değerler ve kurallara göre gerçekleştirilmesidir. Kurumsal çevreye uyum sağlayan kurumlar olumlu olarak değerlendirildiklerinde, kurumlara kaynak akışı artar, mevcut kurumsal yapı güçlenir ve varlığın devam etmesi sağlanır (Dillard vd., 2004: 513; Zucker, 1987: 445).

2.2.3. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu

Birey ve örgüt uyumu Chatman (1989: 339) tarafından, örgütlerin kendine özgü normları ve değerleri ile örgütün üyesi olan bireylerin kişisel değerleri arasındaki uyum olarak tanımlanmakta ve aradaki uyumun çeşitli davranışsal tepkilere yol açtığını ileri sürülmektedir.

Örgütsel normlar ve uygulamalar eşit derecede kurumsallaşamazlar. Yöneticiler ve çalışanlar kurumsallaşma üzerinde etkiye sahip olan birincil aktörlerdir. Bu aktörlerin kurumsallaşma sürecine dahil olma düzeyi ve sürece katkısı birçok etkene bağlıdır. Kurumsallaşma düzeyinin farklılık göstermesinde en çok etkili olan faktörler ise uygulama süresi ile örgütün üyeleri tarafından benimsenme düzeyidir (Barley ve Tolbert, 1997: 96).

2.2.4. Kurumsal Kimlik Kazanma

Kurumsal kimlik, kurum üyelerinin kişisel davranışlarına dayanan ve örgütün zaman içerisindeki aynılığını/sürekliliğini, diğer örgütlerden ayrılan yönlerini ve durduğu yeri ifade eden örgütü tanımlayıcı bir araçtır (Van Riel, 1997: 290).

Selznick (1957,1996)'e göre, kurumsallaşma örgütsel değerlerler aracılığıyla örgütün farklı bir kimliğe bürünmesine neden olmaktadır. Başka bir deyişle, bir kurum kurumsallaştıkça kendine özgü bir örgütsel karakteri ve yetkinliği ortaya çıkmaktadır.

Kurumsal kimlik, bir örgütün kişiliğini oluşturan tüm unsurların bileşiminden oluşmaktadır. Kurumsal kimlik, çalışanlardan tüketicilere kadar birçok paydaşı motive etmenin, beşeri sermayeden, üretilen mal ve hizmetlerin pazarlamasına ve örgütün sorunlarını çözerek karşılaştığı krizlerden kurtulmasına kadar çok sayıda faydayı garanti altına almanın oldukça kritik bir faktörü olarak kabul edilmektedir (Wood ve Somerville, 2013: 127). Bu nedenle kurumsallaşma sonucu ortaya çıkan kurumsal kimliğin doğru bir şekilde yönetilmesi, kurumun meşruiyet kazanması ve devamlılığın sağlanması açısından oldukça önemlidir.

2.3. Kurumsallaşmanın Boyutları

Kurumlar, kurumsallaşmayla elindeki mevcut bütün kaynaklarını kullanarak, kendisini garanti altına alabilmektedir ancak bunun gerçekleşebilmesi için, içinde bulunduğu toplumla uyumlu bir kimliğe ve kültüre, değişime direnç göstermeyecek bir örgüt yapısına ve çeşitli grupların beklentilerine ve baskılarına cevap verebilmesi gerekmektedir (Atasever ve Kuduz, 2020: 221). Bu cevap ise formalleşmeyle, profesyonelleşmeyle, hesap verebilir (şeffaf) bir kurum olmayla, güçlü bir kültür ve tutarlılıkla verilebilir (Apaydın, 2009: 19). Alan yazında birçok kurumsallaşma araştırmasında (Akkuş ve Bilen, 2020; Aydın ve Tan, 2019; Çavuş ve Yetiş, 2019;

Çetin, Yıldız ve İyigün, 2022) bu unsurlar kurumsallaşma boyutu olarak ele alınmıştır. Bu bağlamda yapılan bu çalışmada da formalleşme, profesyonelleşme, şeffaflık, tutarlılık ve kültürel güç kurumsallaşmanın beş boyutu olarak incelenmektedir.

2.3.1. Formalleşme

Pugh vd. (1963: 303)'e göre formalleşme:

1. Prosedürlerin, kuralların, rollerin (sözleşmeler, anlaşmalar vb.)
2. Sermaye ve istihdam vb. karar alma süreçlerinin,
3. Planlar, tutanaklar, talepler gibi karar ve talimatların iletilmesi süreçlerinin,
4. Geri bildirim de dahil olmak üzere kurumsal bilginin iletilmesi ile ilgili tüm prosedürlerin işleyişini kapsamaktadır.

Formal yapı, kurumun kültürel uygunluk ve meşruiyeti de dahil olmak üzere çevresel etkilere duyarlı ve uyarlanabilir bir unsur olarak görülmelidir (Selznick, 1996: 274). Daha açık bir ifadeyle, kurum yapısının formalleştirilmesi ve buna bağlı olarak rollerin, kuralların ve otorite ilişkilerinin resmi olarak uygulanması, çalışanlara verilen görevleri daha açık hale getirerek onların desteklenmesine ve kurumun meşrulaştırılmasına yardımcı olmaktadır (Ranson, Hinings ve Greenwood, 1980: 6). Bunun yanı sıra, Weber'in bürokrasi yaklaşımıyla ilişkili olarak ele alınan formalleşme, kurumsal uygulamaların meşrulaştırılmasına katkı sağlasa da bürokratik yapının getirdiği aşırı formalleşme kurumun hantallaşmasına neden olabilmekte ve esnekliği olumsuz yönde etkileyerek paydaş beklentilerinin karşılanması konusunda sorunlara yol açabileceği ileri sürülmektedir.

Chen ve Rainey (2014)'e göre, çağdaş kamu yönetimi literatürünün çoğunda formalleşme, bürokrasi anlamına gelmesine ve olumsuz sonuçlar doğuran aşırı kurallar yığını olarak görülmesine karşın, kamu sektöründeki personel sistemlerinin, liyakat sistemi ve güçlü yasal süreç gereklilikleri nedeniyle özellikle resmileştirildiğini ve aslında bu durumun, kurumların doğru çalışanları çekmesine yardımcı olduğunu, çalışanlara işçi güvenliği, prosedürel adalet ve çatışma çözümü gibi çeşitli güvenceler sağladığını ve bunun sonucu olarak da yüksek performanslı iş uygulamalarının ortaya çıktığını iddia etmektedir. Walsh ve Dewar (1987)'a göre ise, formalleşme, idari verimliliğe katkıda bulunurken, aynı zamanda yöneticiye güç ve

nüfuz kazandırır ancak kurumun erken dönemlerinde verimliliğe katkıda bulunsada ilerleyen dönemlerinde örgütsel gerilemeye neden olabilir

2.3.2. Profesyonelleşme

Profesyonellik kelimesi sıklıkla yeni bilgi ve becerilerin geliştirilmesi yoluyla edilen uzmanlaşma derecesi olarak kullanılmaktadır (Lilleker ve Negrine, 2002: 100).

Faulconbridge ve Muzio (2008: 20) tarafından örgütsel profesyonellik, geleneksel değerlerin, hedeflerin ve ödüllerin uygun örgütsel sistemlerin, yapıların ve prosedürlerin desteğiyle giderek daha fazla elde edildiği ve güvence altına alındığı, yeni bir profesyonellik olarak yorumlanmaktadır. Günümüzde, işletmeler açısından profesyonellik, kalite, müşteri hizmetleri, özenli ve dikkatli davranma söylemleriyle bağlantılı hale gelmiştir. Bunun yanı sıra güçlendirme, yenilikçilik, özerklik ve takdir yetkisi gibi konularda da profesyonellik söylemleri ön plana çıkmaktadır. Dahası, profesyonelliğin ölçümü için mesleki yeterliliklerin açık bir şekilde denetlenmesi ve raporlanması ihtiyacını doğurmaktadır. Profesyonelleşme ile birlikte kurumda gerçekleştirilen faaliyetlerde (örneğin, personel seçimi, terfi, kariyer geliştirme gibi insan kaynakları uygulamaları) prosedürlerin standartlaştırılması ve formalleşmesi kurumsal şeffaflığı da artırmaktadır (Evetts, 2014). Özellikle işe alım, terfi ve ücret gibi konularda profesyonelliğin ön plana çıkarılarak yetkinlik bazlı değerlendirme ve uzmanlaşma derecesine göre kararların verilmesi (liyakatin esas alınması) çalışanların hem örgütsel adalet algılarını hem de motivasyonlarını olumlu yönde etkileyecektir.

2.3.3. Şeffaflık

Hesap verilebilirlikle yakından ilişkili olan şeffaflık, günümüz çağdaş toplumlarında oldukça değer verilen fakat sorgulanmayan bir ideal haline gelmiştir. Kurumsal şeffaflık esasen paydaşların bilgi, hesap verebilirlik ve güvenilirlik taleplerinin bir sonucudur ve kurumsal politika ve uygulamaların test edilmesi anlamına gelmektedir (Christensen ve Cheney, 2015: 72). Başka bir deyişle kurumsal şeffaflık, kurumun teste tabi tutulmasına açık olduğu anlamına gelmekte (Strathern, 2000: 315). Bu açıdan şeffaflık, bir yönüyle bireylere ve kurumlara güç verirken diğer yünden onları çeşitli yaptırımlara açık hale getirmektedir (August ve Osrecki, 2019).

Şeffaflığın, iç ve dış paydaşların güven düzeyinin artmasına yol açacağına olan inanç, kurumların şeffaflık kavramının benimsemesine yol açmaktadır (Williams, 2005: 358). Ancak şeffaflığın benimsenmesi ve uygulanabilmesi için gerekli olan formların doldurulması, faaliyetlerin listelenmesi, maliyetlerin muhasebeleştirilmesi, raporlama ve arşivleme gibi işlemlerin yapılması kurumun ya da mesleğin temel hedefi olmayan görevlere kaynakların aktarılmasına neden olmakta ve bu durum verimlilik tartışmalarını da beraberinde getirmektedir (August ve Osrecki, 2019). Şeffaflığın getirilerinden biri olan örgütsel güvenin sağlanması sonucunda gelişen örgüte bağlılık, iş tatmini, iş birliğine açıklık, kararlara uyma gibi kurumu olumlu yönde etkileyecek faktörlerin yanı sıra şeffaf bir kurum olmanın gerektirdiği prosedürlerin yol açabileceği iş yüküne bağlı verimsizliğin de ortaya çıkabilmesi söz konusudur olabilir. Bu nedenle kurumlar şeffaflık uygulamalarını planlarken verimlilik ilkesini göz önünde bulundurmalı ve kendi yapısına uygun güncel bilgi ve iletişim teknolojilerinden, çeşitli otomasyon sistemlerinden yararlanmalıdır.

Kısaca, şeffaflık kurumsallaşmanın önemli bir unsuru olarak meşruiyet kazanılmasına ve kurumsal uygulamaların içselleştirilmesine yardımcı olabilmektedir.

2.3.4. Tutarlılık

Tutarlılık, bir kurumda yöneticilerin çeşitli sorunlar karşısında, benzer durumlara ve kişiliklere aynı temel ilkelerin uygulanmasıdır (Badaracco ve Ellsworth, 1989: 192). Bu yönüyle tutarlılık, çeşitli araştırmacılar tarafından (Kirkpatrick ve Locke, 1991; Bews ve Rossouw, 2002; Worden, 2003) dürüstlük ve güven kavramı ile ilişkili olarak ele alınmıştır.

Dürüstlük esasında güven olgusunun bir özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır (Bews ve Rossouw, 2002: 382). Palanski ve Yammarino (2007: 174)'e göre, dürüstlüğün bir yönü davranışlarda tutarlılık olmasıdır. Davranışsal tutarlılık ise kişinin sözleri ve eylemlerinin uyumlu olmasıdır. Tutarlılık sonucunda (örneğin verilen sözlerin yerine getirilmesi) karşı tarafa güvenilir olunduğu izlenimi yaratılması, güven duygusu ile tutarlılık arasındaki bağı ortaya koymaktadır.

Tutarlılık, güvenilirlik, dürüstlük kavramları ve bu kavramların etkileri birlikte değerlendirilmektedir. Worden (2003: 31)'e göre, etik bir ilkeye yönelik gösterilen tutarlılık ve dürüstlük, olumlu bir kurumsal itibar için gerekli olan güvenilirliği

sağlayabilir. Yöneticinin tutarlılığı, astların yaşanan bir sorun karşısında yöneticinin yaklaşım ve düşünce tarzının tahmin edilebilmesidir. Astlar bu durumda yönetici tarafından verilecek nihai bir kararı tam olarak bilemeseler de yöneticinin, hangi değer ve kaygıları göz önünde bulundurulacağı hakkında bir fikir sahibi olurlar. Bu durumda olası bir tutarsızlık, karşı tarafta yanlış algı ve beklentilere yol açarak, yöneticinin samimiysiz olarak algılanmasına, kurumun amaç ve hedeflerini bulanıklaşmasına, güven, bağlılık ve adalet gibi kritik kurumsal değerlerin tahrip olmasına yol açar. Bu nedenle, değerlerin kurumsallaşması için tutarlılık gerekmektedir. Yöneticiler, hedeflerini açık ve net bir şekilde ortaya koyarak, diğerlerini de bu yönde davranmaya teşvik edecek tutarlılığı sergilemelidir. Bunun sonucunda, kurumdaki yöneticiler kurumsallaşmış değerlerin sembolleri olarak saygı görürler ve değerlerin tanımlanmasına ve savunulmasına yönelik bir kurumsal kültür geliştirilebilir (Badaracco ve Ellsworth, 1989).

2.3.5. Kültürel Güç

Örgüt kültürü, bir kuruma ait olan temel varsayımları, paydaşların beklentilerini, ortak kurumsal hatıraları kapsamaktadır (Cameron ve Quinn, 2011: 19). Örgüt kültürü, örgütün misyonunu, vizyonunu, amaç ve hedeflerini ve buna bağlı olarak geliştirilen strateji ve yönetim felsefesini; kurumsal yapısı, teknoloji ve sistem özelliklerini; güç ve otorite yapısını, liderlik ve grup özelliklerini; iş ile ilgili uygulamalar ve iş dışı alanlara ilişkin katmanlardan oluşmaktadır (Sinha, 2008: 298).

Kültür kurumda gücün nasıl kullanıldığını ve uygulandığını belirlemektedir. Açık kültürel unsurlar, politika ve prosedürlerle ilgili yönergeler ve toplu sözleşmeler gibi fiziki araçlara yansıtılır (Kondra ve Hurst, 2009: 44). Kurumsal teori, kurumda paylaşılan kavramlar ve sembollerin sadece çeşitli kurumsal form ve prosedürlerle değil aynı zamanda bireylerin inanç ve davranışları üzerindeki doğrudan etkileriyle de düzenin sağlandığını ileri sürmektedir (Scott, 1987).

Kurumsal baskılar ve kurum kültürü birlikte hareket edebilir (Liu vd., 2010: 373). Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin beklentilerine aykırı hale geldiğinde değişim için bir baskı meydana gelebilir. Bu baskı sonucunda kademeli olarak beklentilerle uyumlu bir değişim yaşanabilir. Kurumsallaşma ise, bireylerin kurumsallaşan kültürün bir parçası olmak için çeşitli beklentilere göre hareket ettiği bir süreçtir. Ödüllendirilen davranış ve değerler nasıl kuruma, sektöre ve çeşitli işlere göre farklılık gösteriyorsa,

belirli kültürel değer ve davranışların da kuruma göre kurumsallaşma derecesi farklılık göstermektedir (Kondra ve Hurst, 2009). Bu bağlamda kültürel unsurların kurumsallaşması için formalleşmenin yanı sıra aynı tutarlılık da olduğu gibi özellikle yöneticilerin kişisel inançları ve davranışlarının tutarlılığı sonucu kurumsal kültürel değerler üyeler tarafından kabul edilip, benimsenebilir. Bu durum ise kurumsallaşmayla birlikte kurumsal istikrarın sağlanmasına yardımcı olabilir.

2.4. Kurumsallaşma Göstergeleri

Alan yazında kurumsallaşma ile ilgili yapılan çalışmalarda, işletmelerin kurumsallaşma durumunu çeşitli göstergeler çerçevesinde ele alınmıştır. Bu göstergeler (Çakıcı ve Özer, 2007; Ural ve Balıkcıoğlu, 2004; Yazıcıoğlu ve Koç, 2009):

1. İşletme anayasası
2. Profesyonelleşme
3. Örgüt yapısı (Formalleşme)
4. Yetki devri ve yetkilendirme
5. Stratejik plan
6. Yönetim anlayışı
7. Karar alma şekli
8. Etkili bir iletişim sistemi
9. İç denetim

Bu çalışmada da yerel yönetimlerde kurumsallaşma göstergeleri olarak bu dokuz unsur ele alınmaktadır.

2.4.1. İşletme Anayasası

Kurumsallaşma, işletmelerin bir sistem haline gelmesidir (Pazarcık, 2004; Yazıcıoğlu ve Koç, 2009). Literatürde kurumsallaşma çalışmaları incelendiğinde, araştırmaya konu olan işletmelerin büyük bir kısmının aile işletmesi olduğu görülmektedir. Türkiye’de ve dünyada çoğu işletmenin aile işletmesi olduğu bir gerçektir ancak bu işletmelerin çok azı varlıklarını nesiller boyu sürdürebilmektedir (Erdem & Erdem Law Office, 2021). Bunun en önemli nedenlerin biri ise aile işletmelerinde ailenin değer ve rolleri ile işin gerektirdiği rollerin iç içe geçerek

(Karpuzoğlu, 2004a: 45) aile ve şirket kavramlarının birbirinden ayrılamamasıdır (Pazarcık, 2004: 36).

Küreselleşmeyle birlikte birçok aile işletmesi, aile arasındaki çatışmaların işletmeyi olumsuz yönde etkilemesinin önüne geçerek devamlılığını korumak amacıyla hem aile içinde hem de işletme içinde kurumsallaşmaya yönelmiştir (Çakıcı ve Özer, 2007: 90; Dirin ve Tutan, 2015: 6484). Bunun sonucu olarak da kurumsallaşmak için atılması gereken ilk adımlardan biri aile-işletme anayasası oluşturmaktır (Nizam, 2018).

Aile anayasası, aile değerleri, misyon ve hedefleri ile işletmenin yönetimine ilişkin değerler, kural ve işleyiş arasındaki ilişkiye yönelik bir düzenleme getirmektedir. Aile üyeleri ile profesyoneller arasındaki ilişkiler, yönetim kurulu yapısı, hissedar sözleşmeleri, veraset planları, çalışma ve staj koşulları, işe alım ve performans değerlendirme süreçleri gibi birçok konu aile anayasası kapsamında düzenlenmektedir (Polat, 2022: 20; Erdem & Erdem Law Office, 2021). İşletme anayasası ise, işletmenin misyon, vizyon ve hedeflerinin açık bir şekilde ifade edildiği, işletmenin faaliyetlerine yönelik tüm ilke ve kuralları kapsayan bir yol gösterici ve aynı zamanda kurumsallaşma göstergesidir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 500).

Bu çalışmada kurumsallaşmaya konu olan kurumlar yerel yönetimlerdir. Yerel yönetimlerin işleyişine ilişkin düzenlemeler, yasalarla ve çeşitli yönetmelik ve yönergeler aracılığıyla yapılmaktadır. İçerik ve amaç olarak bakıldığında özel sektör için geliştirilen işletme anayasası ile kamu sektöründeki yönetmelik ve yönergelerin oldukça benzer olduğu söylenebilir. Bu anlamda özel sektör için işletme anayasası, kamu sektörü için de yönetmelik ve yönergeler kurumsallaşma süreci için büyük bir öneme sahiptir.

2.4.2. Profesyonelleşme

Örgütler ve profesyonellik arasındaki yakın ilişki örgütsel profesyonelliğin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Gaglio, 2014: 1). Örgütsel profesyonellik, geleneksel değerler, hedefler ve ödüllerin, uygun örgütsel sistemler, yapılar ve prosedürlerle desteklenerek güvence altına alınması olarak açıklanabilir (Faulconbridge ve Muzio, 2008: 20). Yöneticiler açısından ise profesyonellik aslında çok farklıdır. Buna göre

profesyonellik; Profesyonel değerlerin yerine örgütsel değerlerin koyulması; meslektaş ilişkileri yerine bürokratik, hiyerarşik ve yönetsel kontrolleri; yetkinlik ve uzmanlığa dayalı müşteri güveni ve özerklik yerine yönetsel ve örgütsel hedefleri; takdir yetkisi yerine iş uygulamalarının standartlaştırılmasını; performans hedefleri, hesap verebilirlik ve bazen de artan siyasi kontrolü ve bütçe kısıtlamalarını içermektedir (Evetts, 2014: 42).

Profesyonellik, örgütsel uygulamaların yapılandırılmasında önemli bir rol oynamaktadır (Prasad ve Prasad, 1994: 1438). Profesyoneller kurumları ve örgütsel alanları dört şekilde yapılandırmaktadır (Suddaby ve Viale, 2011: 424):

1. Profesyoneller uzmanlıklarını, meşruiyetlerini mevcut düzeni değiştirmek ve yeni ve tartışmasız bir alanı tanımlamak için kullanırlar.
2. Profesyoneller sahip oldukları sosyal sermaye ve beceriler aracılığıyla örgütsel alanı yeni aktörler ve kimliklerle doldururlar.
3. Profesyoneller, örgütsel alanın sınırlarını yeniden belirleyen yeni kurallar ve standartlar ortaya koyar.
4. Profesyoneller örgütsel alan içerisinde sosyal sermayenin kullanımını ve yeniden üretimini yöneterek alan içerisinde yeni bir statü hiyerarşisi veya sosyal düzen sağlar.

Kurumsal izomorfik değişimin üç kaynağından biri olan (ki diğer ikisi zorlayıcı ve mimetik izomorfizm) normatif baskılar, profesyonelleşmeden kaynaklanmaktadır. Örneğin, dış aktörler bir kurumdan belli bir görevi yerine getirmesini talep ettiklerinde, bu görevi ifa edecek mesleği belirleyerek kurumu diğerlerine uymaya teşvik edebilir (DiMaggio ve Powell, 1983). Kurumsal teoriye göre, profesyoneller değişimin kilit unsurudur. Profesyoneller çalıştıkları bürokrasilere uyum sağlamanın yanı sıra, kurum baskılarına uyum sağlamak ve kurumun elindeki kaynakları ve gücünü kullanarak örgütsel alanda sosyal değişim başlatırlar. Bunun sonucu olarak da kurumsallaşma faaliyetlerine yönelirler. Profesyoneller tarafından yeni kuralların koyulması, mesleki gücünün bir uzantısı olarak nesnel hale gelir ve kurumun bir parçası haline gelir (Suddaby ve Viale, 2011: 427).

Profesyonelleşme, dışarıdan bakıldığında hizmetleri meşrulaştırır, kurumsal anlamda ise çalışma sistemlerini ve davranışları sosyal ve kültürel olarak düzenler ve homojenleştirir. Bu açıdan profesyonellik, çalışanların kendi işleri üzerinde kontrol sahibi olmalarını sağlayan düzenleyici mekanizma ve uygulamaların

kurumsallaşmasını sağlayan düzenleyici bir unsur olarak görülmektedir (Noordegraaf, Van der Steen ve Van Twist, 2014). Kurumsallaşma ve profesyonelleşme birbirini karşılıklı olarak destekleyen bir ilişki içerisinde. Kurumsallaşma ilerledikçe, profesyonellerin kurumun merkezinde olmaları ya da merkezdeki mevcut konumlarının daha sağlam hale gelmesi söz konusudur (Risi ve Wickert, 2017: 8). Profesyonelleşme ise kurumsallaşmayı pozitif yönde etkileyerek, kurumsallaşma süreçlerinin daha sağlıklı bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır (Şahman, Tengilimoğlu ve Işık, 2008: 21).

2.4.3. Formal Örgüt Yapısı

Yapı kavramı genel anlamda karakteristik olarak kalıcı ve süreklilik arz eden faaliyetlerin yapılandırılmasıdır. Örgütsel yapının baskın özelliği kalıplaşmış düzenliliğidir. Örgütler sahip oldukları yapının kapsamı ve türü bakımından farklılıklar gösterebilirler. Örneğin, bazı örgütlerin yıllık raporları, organizasyon şemaları ya da stratejik planları varken bazılarının yoktur. Bu anlamda yapı, bir örgütü diğerlerinden ayıran, ekonomik ve sosyal açıdan örgütü öne çıkaran tanımlayıcı bir özelliktir (McPhee, 1985: 150).

Formalleşme (biçimselleşme), bir kurumdaki iletişimin ve prosedürlerin yazılı hale getirilmesi ve dosyalanmasıdır. Buna bağlı olarak formalleşme derecesi ise, bir prosedürün yazılıp yazılmadığına; dosyalanmış olup olmadığına (ve dosyalanmışsa nasıl dosyalandığına); formalleşmenin kaynağının ne olduğuna (yasal bir gereklilik mi yoksa bireyin istemediği bir fikir mi?) bakılarak ölçülebilir (Pugh vd., 1963: 303). Formal (biçimsel) örgütsel yapı, örgütsel pozisyonlar arasındaki görev ve yetki dağılımlarının ve yönetim tarafından üyelere yol göstermesi beklenen kurallar örüntüsüdür (Etzione, 1967'den aktaran Fox, 1981: 211). Örneğin, kurumda emir ve talimatların astlara iletilme şekli, yazışma kuralları, çalışanların özerklik durumu ve işi üzerindeki kontrol derecesi gibi unsurlar örgütsel yapıya göre belirlenmektedir. Özel sektörde farklılık göstermekle birlikte, kamu sektöründe bu gibi unsurlar başka bir deyişle iş yapma usul ve teknikleri büyük ölçüde çeşitli yönetmelik ve mevzuatlarla belirlendiği için formalleşme derecesinin daha yüksek olması muhtemeldir.

Meyer ve Rowan (1977: 340)'a göre, modern toplumlarda formal örgütsel yapılar kurumsallaşmış bağlamlarda ortaya çıkar. Örgütler rasyonelleştirilmiş örgütsel çalışma kavramları tarafından tanımlanan ve toplumda kurumsallaştırılan uygulama

ve prosedürleri bünyelerine katmaya yönlendirilirler. Rasyonellik, örgütteki kriter ve uygulamaların değerlendirilmesi için meşrulaştırıcı koşulları sağlayacağı için, kurumsallaştırılmış ve rasyonelleştirilmiş unsurlar, ekonomik verimliliği doğrudan etkilemese bile rasyonellik görünümünü koruyarak kurumun resmi yapısına dahil edilir (Dillard vd., 2004).

2.4.4. Yetki Devri ve Yetkilendirme (Yetki Verme)

Yetki, yönetimin en temel konuları arasında yer almaktadır ve kısaca karar verme hakkı olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2014: 261). Yetki devri ise, örgütlerde çeşitli faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için, yöneticinin ya da kurumdaki bir birimin elindeki yetkisini diğerlerine (ör: astlara) vermesi, aktarmasıdır (Eren, 2019: 275).

Yetki devri, hem özel sektörde hem de kamu sektöründe görülebilmektedir. Kamuya bakıldığında, merkezi yönetimlerden yerel yönetimlere yetki devri uygulaması birçok ülkede yaygın olarak görülmektedir (Ongaro, 2006). Kamu yönetiminde yetki devri, üst makamların yetkilerinin bir kısmını, kanunda açıkça belirtilmesi şartıyla astlarına devretmeleridir (Derdiman ve Uysal, 2014: 270). Buna göre özel ve kamu sektöründe yetki devri uygulamasının farklılık gösterdiği söylenebilir. Özel sektörde kurumsal dinamikler ve yöneticinin tutumu daha çok belirleyici olurken, kamuda yetki devrinde kanunların çizdiği sınırlar esas alınmaktadır.

Örgütlerde kurumsallaşmayla, çalışanların görev tanımlarını netleştirerek, görevlerinin ve buna bağlı olarak yetkilerinin sınırlarını belirleyerek objektif bir çalışma ortamı geliştirmeyi amaçlamaktadır (Yurdakul ve Bayraktar, 2022: 507). Uygulamada yetki devri, çeşitli tartışmaları da beraberinde getirmektedir. Bunlardan biri, yetkisini devreden yöneticinin sorumluluğunu devredemeyeceği görüşüdür (Koçel, 2014: 261). Kamu yönetimi açısından hukuki olarak, yetki devrinde sorumluluğun yetkiyi devredilene geçmesi esastır. Buna karşın, kanunlarda yetkiyi devreden üstün sorumluluğunun devam edeceğine gösteren hükümler de yer almaktadır (Derdiman ve Uysal, 2014: 270).

Kurumsal anlamda yetki devrinin yararları ve doğurduğu sonuçlar üç açıdan ele alınabilir. Bunlar (Eren, 2019: 278-279):

1. *Astlar açısından yetki devri:* Yetkiyi devralan astlar, yetki devri sayesinde yeni bilgi ve tecrübeler kazanarak, kendilerini geliştirme şansına sahip olurlar. Aynı zamanda kendini daha önemli hissedeceği için özgüveni artar.
2. *Yöneticiler açısından yetki devri:* Her ne kadar bazı yöneticiler yetki devretmeye daha soğuk baksalar da yetki devri sonucu gereksiz detaylardan kurtulabilir ve zamanını daha önemli işlere ayırabilir.
3. *Kurum yönünden yetki devri:* Gereğinden fazla olmayan, kontrollü bir yetki devrinin örgüte en önemli katkısı, yetki kullanımından dolayı astların edindiği bilgi ve tecrübeler sonucu örgüte iyi birer yönetici yetiştirme fırsatını vermesidir.

Genel olarak bakıldığında, yetki devri astların çalıştıkları alanlarda kendilerini geliştirmelerine, motivasyonlarının artmasına, kuruma karşı aidiyet duygusunun gelişmesine ve bir anlamda ileride iyi bir yönetici olmak için tecrübe sahibi olmaya yardımcı olabilmektedir. Üstler açısından ise fazla iş yükünden kurtularak zaman yönetiminin daha iyi yapılabilmesine, performans ve verimliliğin artarak, işlerin aksamadan yürütülmesine yardımcı olabilmektedir. Yetki devrinden kaynaklanan bu faydalar kurumu da pozitif yönde etkileyerek, devamlılığın sağlanması ve kurumsallaşma sürecini kolaylaştırabilecektir.

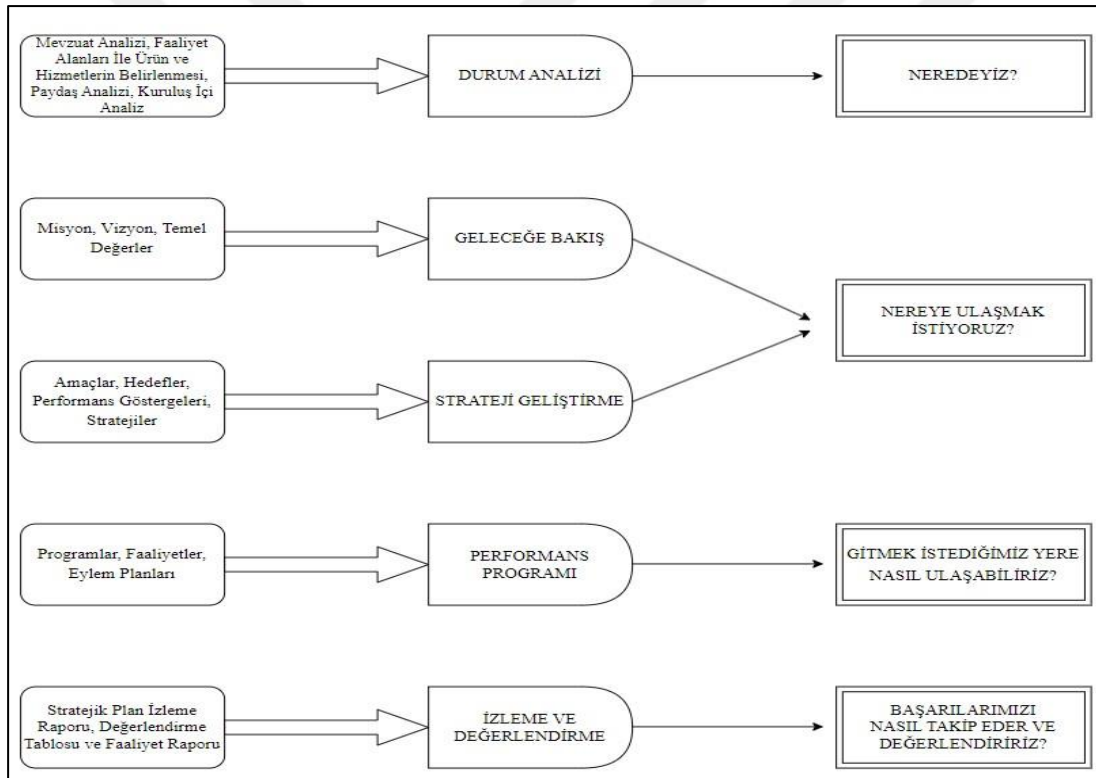
2.4.5. Stratejik Planlama Süreci

Kurumlarda planlama fonksiyonu gerçekleştirilirken, bilimsel yöntemler uygulanarak stratejik bir planlama yapılması gerekmektedir (Tanta, Latif ve Uçkun, 2004: 549). Stratejik planlama, bir sistemin ya da kurumun nerede olduğu, nereye gitmek istediği ve gitmek istediği yere nasıl ulaşmak istediğini belirleyerek rekabet gücünü koruduğu bir süreçtir (Katsioloudes ve Abouhanian, 2016: 5). Daha açık bir ifadeyle, stratejik planlama, örgütün vizyonuna ve önceden belirlenen stratejik amaçlarına ulaşabilmek amacıyla araştırma, inceleme, değerlendirme, seçim ve uygulama süreçlerinin uzun dönemli olarak planlanmasıdır (Karpuzoğlu, 2004b: 649).

Stratejik planlama, ilk olarak özel sektörde geliştirilen bir teknik olmasına rağmen, 2000'li yıllardan itibaren kamu yönetimi alanına girerek, kamu kurumlarında da uygulanmaya başlanmıştır. Stratejik plan, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda tanımlanmış, 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyeleri Kanunu ile stratejik planlama zorunlu hale getirilmiştir (Genç, 2009). Kamuda stratejik planlamanın yapılması ve uygulanmasına rehberlik etmesi amacıyla ilk olarak Devlet

Planlama Teşkilatı, sonrasında ise yerine kurulan Kalkınma Bakanlığı tarafından çeşitli kılavuzlar hazırlanmıştır. Günümüzde ise Cumhurbaşkanlığı bünyesinde kurulan Strateji ve Bütçe Başkanlığı (SBB) tarafından “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu” yöneticilere ve planlayıcılara yol göstermektedir.

Özel ve kamu sektörü çeşitli yönlerden (amaç, kurumsal yapı, karar verme süreçleri gibi) farklılık gösterse de stratejik planlama temel olarak aynı unsurlardan oluşmaktadır. Bu bağlamda bu araştırmada stratejik planlama süreci, durum analizi, misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedefler, faaliyetler (eylem planları), izleme, değerlendirme ve performans ölçümü çerçevesinde ele alınmıştır. Bu unsurlar Şekil 2.1.’de gösterilmektedir.



Şekil 2.1. Stratejik planlama süreci

Kaynak: SBB, 2021: 5.

Durum analiziyle, kurumun geçmişte neler başardığını, belirlenen amaç ve hedeflerine ulaşp ulaşmadığını, elindeki kaynakların durumunu, gelişmeye açık yönlerini ve kendi dışında yaşanan olumlu ve olumsuz gelişmeler değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmeler için, yürürlükteki mevzuatın analizi, uygulanmakta olan mevcut stratejik planın değerlendirilmesi, kurumun faaliyet alanları ile ürün ve/veya hizmetlerin belirlenmesi, paydaş ve kurum içi analizi,

SWOT (Güçlü-zayıf yönler ile fırsatlar-tehditler) ve PESTLE (Politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel) analizi gibi çeşitli analizler yapılmaktadır. Bu analiz ve değerlendirmeler sonucunda, kurum kendini ve içinde yer aldığı çevreyi daha iyi tanımakta ve geliştirilecek olan stratejik plana temel oluşturmaktadır (SBB, 2021: 14).

Misyon kurumun, kuruluş ve varlık nedenidir. Kurumun misyonu, kendisini nasıl gördüğü, üretilen ürün ve/veya hizmetlerin neler olduğu, hitap edilecek kitle, iş yapma anlayışı ve imajını yansıtmaktadır (Koçel, 2014: 192). Vizyon, kurumun ileride olmayı arzuladığı konumun bir ifadesidir ve misyondan farklı olarak gelecekle ilgili olup belirli bir zaman dilimini kapsar. Bu yönüyle vizyon aslında geliştirilecek stratejiler için bir pusula görevi görmektedir (Ülgen ve Mirze, 2018: 55). Amaç ise kurumun gelecekte gerçekleştirmek istediği bir durumdur (Eren, 2019: 179).

Hedefler kurumsal ve operasyonel hedefler olarak ikiye ayrılmaktadır. Kurumsal hedefler, örgütün meşruiyetini oluşturan değerler sistemini içerisinde üst amaç ve vizyonu oluşturan genel ifadelerdir. Operasyonel hedefler ise kurumun temel görevlerine yönelik hedefleridir (Daft, 2015: 108).

Performans göstergeleri, kurum yöneticileri tarafından önceden belirlenen hedeflere ne düzeyde ulaşıldığını tespit etmek amacıyla girdi, çıktı, sonuç, kalite ve verimlilik gibi faktörlerin ölçülmesinde kullanılmaktadır. Bu göstergelerin ölçülebilmesi için miktar ve zaman boyutunu da kapsamı gerekmektedir. Örneğin, çalışan sayısı, memnuniyet oranı, işgücüne katılım oranı gibi somut ve ölçülebilir performans göstergeleriyle amaç ve hedeflerin başarı düzeyleri değerlendirilebilmektedir (SBB, 2021: 47-48).

Eylem planı, amaç ve hedeflere nasıl ulaşılacağını tanımlamaktadır ve stratejik amaçları gerçekleştirebilmek için tüm süreci kapsayan bir çalışmadır. Eylem planları genellikle yıllık hazırlanır ve bu plan çerçevesinde neyin, nasıl, ne zaman yapılacağı, karşılaşılabilecek sorunlara yönelik çözümler ve beklenmedik durumlar karşısındaki eğilimler tahmin edilip belirlenebilir (Usta, 2017: 861).

İzleme ile yönetim tarafından, örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda gerçekleştirilen faaliyetlerden beklentilerin ne ölçüde karşılanabildiğini belirlemek amacıyla (Polat, 2022: 25), kurumsal amaç ve hedeflerdeki ilerlemenin periyodik

olarak takip edilmesi ve raporlanması sürecidir (SBB, 2021: 55). Stratejik izleme kurumlara, değişen koşullara uyum sağlayabilmek için stratejik plan üzerinde düzenleme yapma imkanı vermektedir (Maleka, 2014: 15).

Stratejilerin değerlendirilmesi aşaması ise stratejilerin uygulandıktan sonra amaç ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı ve kurumun ne kadar iyi performans gösterdiğinin ortaya koyulmasıdır. Bu aşama oldukça önemlidir çünkü hızlı değişen dış çevre ve koşulların olduğu dinamik bir ortamda bugün elde edilen bir başarı yarın elde edilecek bir başarının garantisi değildir (Katsioloudes ve Abouhanian, 2016: 5). Bu nedenle uygulanan stratejilerin sonuçlarının muhakkak değerlendirilmesi ve duruma göre revize edilerek düzeltici önlemler alınması gerekmektedir.

Stratejik planlamanın kurumlar için birçok faydası vardır. Stratejik planlar (Maleka, 2014: 23):

- Kurumun vizyonunu, misyonunu ve hedeflerini net bir şekilde tanımlar.
- Hedeflere ulaşmak için geliştirilmesi gereken uygun stratejileri belirler.
- Kurumun iç ve dış çevreye yönelik farkındalığı artırarak ve rekabet avantajını net bir şekilde tanımlar.
- Yöneticilerin kurumun hedeflerine ulaşma konusundaki bağlılığını artırır.
- Kurumsal faaliyetlerin koordineli bir şekilde yürütülmesine yardımcı olur ve kurumun kaynaklarının daha verimli bir şekilde tahsis edilmesini sağlar.
- Farklı seviyelerdeki ve fonksiyonel alanlardaki yöneticiler arasında daha iyi iletişim sağlar.
- Çalışanları değişiklikler ve bunların sonuçları hakkında bilgilendirerek değişime karşı gösterilebilecek direncin azaltılmasına yardımcı olur.
- Kurumun performansını olumlu yönde etkiler ve daha başarılı olunmasına katkı sağlar.
- Stratejik planlama, bir kurumun reaktif olmaktan ziyade proaktif olmasını sağlar.

2.4.6. Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma

Bir işletmede kurumsallaşmadan söz edebilmek için, geliştirilen politikaların yöneticilere göre değişmemesi gerekmektedir. Başka bir deyişle gelen her yöneticinin, kurumda artık yerleşik hale gelen politikalara uyum sağlaması gerekmektedir (Türedi, Karakaya ve İldem, 2015: 56). Alınacak politika kararlarının

ise demokratik bir ortamda alınması ve uygulanması meşrulaştırma sürecinde önemli bir rol oynamaktadır (Hanberger, 2003: 30-38). Battilana vd. (2022), yönetim tarafından alınan kararların çalışanların sadece işlerini değil yaşamlarını da etkilediğini öne sürerek, çalışanların kurumun yönetilme katılma hakkına sahip olmaları gerektiğini ileri sürmektedir.

Katılım, yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişim boşluğunun kapatılması amacıyla, astların daha fazla kontrol ve seçme özgürlüğü elde ettiği bir tür özel yetkilendirilme durumudur (Noah, 2008: 31). Yönetime katılmanın üç önemli özelliği vardır. Bunlar (Eren, 2017: 404):

1. Örgütte alt yönetim kademelerinin ve/veya çalışanların, örgüt politikaları ve yönetim konularına ilişkin alınacak kararlara iştirak etmeleri,
2. Yönetime katılan bireylerin, temel psikolojik benlik ihtiyaçlarının doyumunu sağlayacak düzeyde bir demokratik ortama sahip olmaları,
3. Yönetici-çalışan arasında katılım sonucu gelişen işbirliği sayesinde yönetsel anlamda etkinlik ve verimliliğin sağlanması.

Örgütlerde yönetime katılma durumu hem örgütün kendisini hem de çalışanları birçok anlamda pozitif olarak etkileyebilmektedir. Katılım kimlik yaratmaya yardımcı olur, iş birliği için çalışanları teşvik eder ve sorumluluk duygusunu geliştirir (Pateman, 1970 akt. Hanberger, 2003: 37). Bunun yanı sıra işletmenin pazar payının artmasına, yaratıcı fikirlerin ve bağlılık duygusunun gelişmesine (Şen ve Bolat, 2015: 150), bireysel ve örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesine katkı sağlar (Acuner, 2002: 88). Bu açıdan yönetime katılma ve kurumda yaratılan demokratik ortam zorlukların üstesinden gelerek kurumsallaşma süreçlerine ve beraberinde getirdiği kurumsal uygulamaların daha kolay benimsenip, kurumda yerleşik hale gelmesine yardımcı olabilir. Dahası kurumsallaşma için itici güçlerden biri olan meşruiyet kaygısının giderilmesinde önemli bir rol oynayabilir.

2.4.7. Karar Alma Şekli

Bir yönetici hangi sektörde, hangi büyüklükte ve yönetimin hangi kademesinde faaliyette bulunursa bulunsun her gün çeşitli kararlar vermektedir (Daft, 2015: 168). Örgütsel anlamda karar verme, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için tercih edilebilecek çeşitli yollar, başka bir deyişle alternatifler arasından seçim yapma

sürecidir (Eren, 2019: 195). Bu tanımdan anlaşılacağı üzere karar verme bir süreçtir ve aynı zamanda örgütsel ve bireysel anlamda bir dizi aşamayı içermektedir.

Daft (2015: 298) örgütsel karar verme sürecini sorunu tanımla ve çözme olarak iki aşamalı olarak ele almaktadır. Buna göre ilk olarak sorunu tanımlama aşamasında, örgütün performansını değerlendirmek ve varsa kusurların tespit edilip nedenlerini ortaya koymak amacıyla bilgi toplanmaktadır. İkinci aşama olan sorun çözme aşamasında ise alternatif yollar düşünülüp değerlendirilerek en uygun olanı seçilir ve uygulamaya koyulur.

Karar alıcılar görev ve sorumlulukları ile ilgili karşılaştıkları sorunları çözmek için sınırlı bir zaman, dikkat ve analitik kapasiteye sahiptir. Karar verme sürecindeki tutumları ve davranışları da üyesi olduğu örgütsel yapıdan ve dış çevresinden etkilenmektedir (Christensen ve Lægreid, 2004: 681). Bunun yanı sıra örgüt kültürü ve karar vericinin yönetim anlayışı ve tarzı da karar alma şeklini doğrudan etkilemektedir. Örneğin, otokratik bir yönetim tarzını benimseyen bir yönetici karar vermeyi kendi şahsi hakkı olarak görürken, demokratik-katılımcı bir anlayışa sahip yönetici çalışanları değişik düzeylerde karar verme süreçlerine dahil etmeyi tercih edecektir (Koçel, 2014: 164).

Çalışanların karar alma süreçlerine aktif olarak katılımlarının engellenmesi, modern çalışma yaşamında büyük sorunlara yol açmaktadır. Bu nedenle sadece bir gruba ya da kişiye karar verme sorumluluğu yüklemek yerine, alınacak kararlardan etkilenecek herkesin kararların alınması ve uygulanması süreçlerine dahil edilmesi gerekmektedir (Noah, 2008: 31-32). Yapılan bazı çalışmalarda (Rosenberg ve Rosenstein, 1980; Conte ve Svejnar, 1988; Zwick, 2004; Levin, 2006; Ijeoma, 2020) karar alma süreçlerine katılımın verimliliği pozitif yönde etkilediği görülmektedir.

Karar alma sürecine kurumsallık açısından bakıldığında, kurumsallaşan işletmelerde kurumsallaşmanın gereği olarak kararlar katılımcı bir anlayışla ele alınırken, kurumsallaşmanın olmadığı işletmelerde karar alma süreci plansız ve otokratik bir anlayışla yürütülmektedir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 501).

2.4.8. Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması

İletişim, konuşma, jest ve mimikler, söylemler ve diğer araçlardan kaynaklanan sosyal etkileşim durumudur (Cornelissen vd., 2015: 11) ve hem sosyal yaşamda hem de iş yaşamında büyük bir öneme sahiptir.

Bir grup ya da örgüt içinde iletişim dikey (yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru) ve yatay olarak gerçekleşmektedir. Yukarıdan aşağıya doğru iletişim, bir kademedен daha alt kademeye doğru olan iletişimdir. Bunun aksine, aşağıdan yukarıya doğru iletişim, bir kademedен daha üst bir kademeye doğru gerçekleşen iletişimdir. Yatay iletişim ise, aynı iş grubunda ve/veya aynı kademede yer alan çalışanların kendi aralarında gerçekleştiği iletişim türüdür (Robbins ve Judge, 2015: 344-346). Örneğin, aşağıdan yukarıya doğru iletişimde, ast üste bilgi verir, rapor sağlar. Yukarıdan aşağıya doğru iletişimde, üst astlara emir ve talimatları iletir (Mucuk, 2018: 165).

Toplumsal yaşamda bireylerin birbirini daha iyi anlamaları ve tanımaları, örgütte görevlerin daha iyi yapılabilmesi ve karşılaşılan sorunların çözüme kavuşabilmesi içi sağlıklı bir iletişime ihtiyaç vardır. Örneğin, örgütte yönetim süreci iletişimle başlar. Eğer iletişim yoluyla ihtiyaç duyulan bilgiye erişilemezse sorunları fark etmek ve önüne geçmek mümkün olmaz (Güney, 2020: 222). Bu nedenle örgütlerde iletişim yönetimi, bireylerin davranışlarını etkileyebilme gücü nedeniyle oldukça önemlidir (Prado-Roman, Diez-Martin ve Blanco-Gonzalez, 2020: 608).

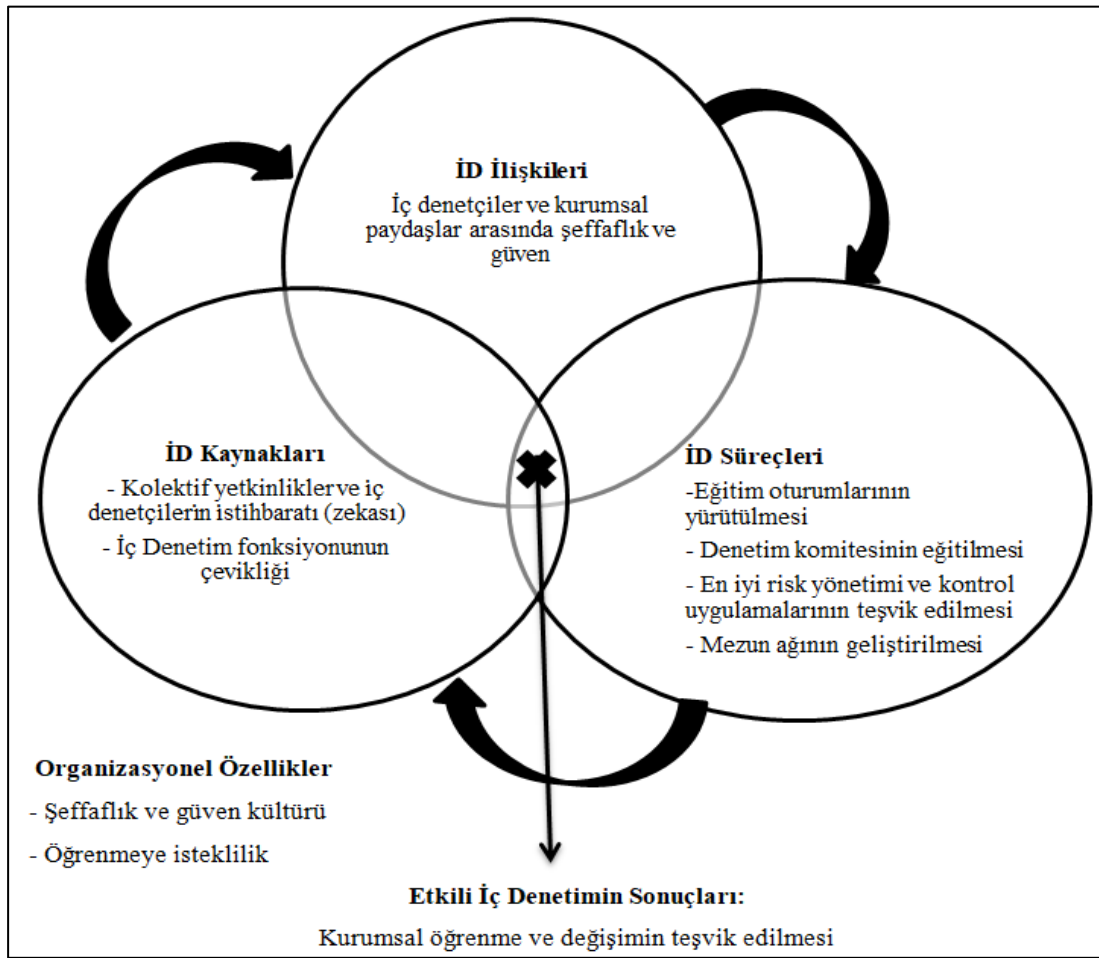
Kurumsal iletişim, işletmenin dış çevreyle ilişki kurmasına ve kurumsal imajın şekillendirilmesinde önemli bir rol oynar. Bunun nedeni ise doğru ve etkili bir şekilde oluşturulan kurumsal iletişim, toplumla yapıcı bir diyalog sağlar, ortaklarla uzun vadeli ilişkiler kurulmasına yardımcı olur ve böylelikle kurumlar istikrarlı bir pazar konumuna ve verimli bir iş geliştirme olanağına sahip olur (Oltarzhevskyi, 2019: 608). Bu açıdan kurumsallaşan ve kurumsallaşma sürecinde olan tüm kurumların, etkili bir kurumsal iletişim ağı kurması ve bunu yönetebilmesi gerekmektedir. Bu şekilde kurumlar, amaçlarına ulaşabilme, çevreye uyum sağlama ve varlığını devam ettirebilme noktasında önemli bir avantaj elde edebilir.

2.4.9. İç Denetim Faaliyetleri (Hesap Verebilirlik)

İç denetim faaliyetleri, kurumun amaçlarına uygun olarak mali ve mali olmayan tüm iş süreçlerinin değerlendirilmesidir. Daha açık bir ifadeyle, yönetim tarafından

belirlenen kurumsal politikaların etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için kurumsal kaynakların faaliyet, uygunluk ve performans yönünden denetlenmesi ve raporlanmasıdır (Polat, 2022: 29-30).

İç denetim faaliyetleri birçok aşamadan oluşmakta ve kurumsal anlamda çeşitli sonuçlar doğurmaktadır. Bunlardan biri, kurumsal öğrenme ve örgütsel değişimi pozitif yönde etkilemesi ve kurumsal itibari güçlendirmesidir (Roussy, Barbe ve Raimbault, 2020: 323). İç denetim süreci, önemi ve sonuçları Şekil 2.2.'de gösterilmektedir.



Şekil 2.2. İç denetimin örgütsel anlamlılık modeli

Kaynak: Roussy vd., 2020: 323.

Olumlu bir iç denetim için gerekli olan kurumsal şeffaflık ve güven kültürü iç denetim etkinliği için itici güçtür. Etkili bir iç denetim için denetim komitesinin nicelik ve nitelik açısından gereklilikleri karşıladığından emin olunması gerekmektedir. Ayrıca iç denetimin yeterli düzeyde denetim yetkinliğine ve bağımsızlığa sahip

olmasını sağlamak için denetim ekibinde operasyonel faaliyetlerden gelen kişiler, profesyonel muhasebeciler (örneğin eski dış denetçiler) ve yönetim danışmanları arasında bir denge kurulması konusunda hassas davranılmalıdır. İç denetim sürecinde yapılan planlamanın, stratejik ve operasyonel risklerle yakından ilişkilendirilmesi ve süreç boyunca meşruiyetin sağlanması için, denetlenen yöneticiler ve denetim ekipleriyle iş birliğini içerisinde olmalıdır (Roussy vd., 2020).

Hesap verilebilirlik, bireyin belirlediği politikaları, aldığı kararları, gerçekleştirdiği eylemleri vb. için hesap verebilme ve dolayısıyla sorumluluk kabul edebilme becerisidir (Christensen ve Cheney, 2015: 71). Kurumsal yönetim, kaynakların etkin kullanımını teşvik etmek ve kaynak yönetimi için hesap verilebilirliği zorunlu kılmaktadır. Burada amaç, bireylerin, kurumların ve toplumun çıkarlarını olabildiğince uyumlu hale getirmektir (Bonn ve Fisher, 2005: 730).

Etkili bir şekilde gerçekleştirilen iç denetim faaliyeti kurumsal yönetim ilkelerini destekleyici bir fonksiyona sahiptir (Türedi vd., 2015: 55). Choi ve Shepherd (2005)'e göre paydaşlar, duygusal olarak uyumlu, meşru, güvenilir, hesap verebilir ve stratejik olarak esnek olan kurumlara destek vermeye daha yatkındır.

İç kontrol faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi örgüte duyulan güveni artırarak kurumun şeffaf olduğu imajının yaratılmasına ve bu sayede iç ve dış paydaşlar tarafından desteklenmesine yardımcı olmaktadır. İç denetim bu yönüyle, kurumsal meşruiyetin sağlanmasıyla ve dolayısıyla kurumsallaşma ile yakından ilişkili olan en etkili unsurlardan biridir.

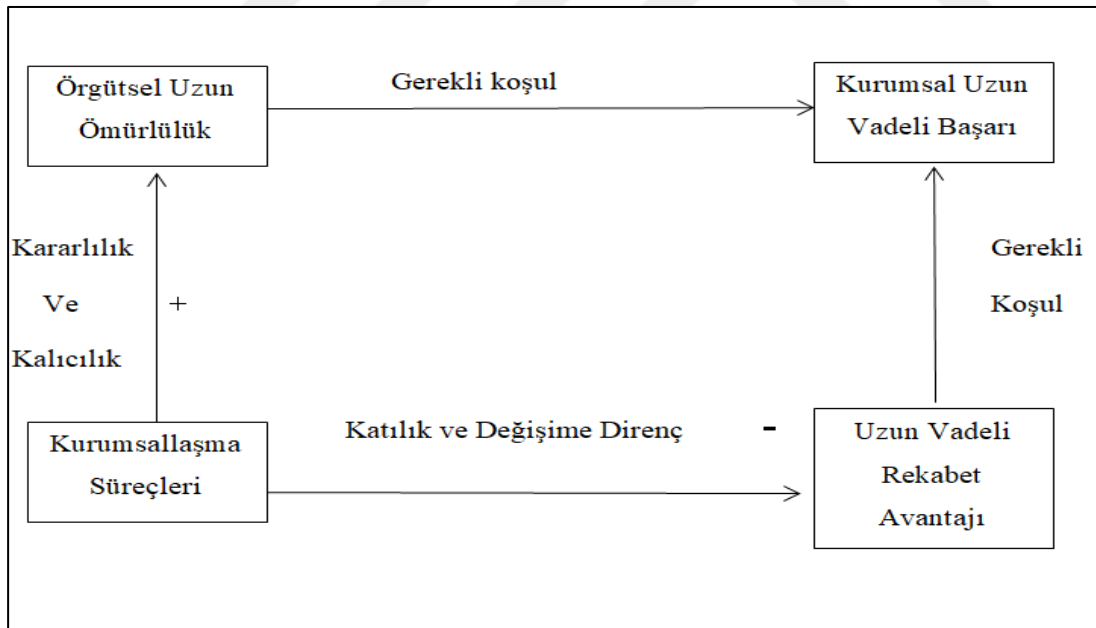
Kurumsallaşma sıfırdan başlayan ya da yüzde yüz tamamlanabilen bir son nokta değil aksine bir süreçtir. Kurumlar, kurumsallaşma süreci içerisinde 0 ile 100 arasında değişebilen bir noktada yer alabilirler. Bu durumda bulundukları noktaya bakılarak kurumsallaşma düzeylerinin düşük veya yüksek olduğundan bahsedilebilir (Karpuzoğlu, 2004a). Bu açıdan bakıldığında araştırma kapsamında ele alınan dokuz kurumsallaşma göstergesinin uygulanması ve kurumda yerleşik hale gelmesi farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, bir kurumda formel örgüt yapısı ve profesyonelleşme, kurumsallaşma sürecini olumlu yönde desteklerken, stratejik plan ve yönetim anlayışından kaynaklanan çeşitli uygulamalar kurumsallaşma sürecinden uzaklaştıran unsurlar olabilir. Bu nedenle, kurumsallaşmanın bu dokuz gösterge bazında detaylı

olarak incelenmesi, kurumsallaşma düzeyinin sağlıklı bir şekilde tespit edilebilmesi için oldukça önemlidir.

2.5. Kurumsallaşmanın Yarar ve Sakıncaları

Kurumsallaşma ile ilgili yapılan çalışmalarda araştırmacılar, bu kavramı farklı açılardan ele alarak, kurumsallaşmanın olası yarar ve sakıncalarını ortaya koymuştur.

Scott (1987: 494), kurumsallaşmanın, değer aşılama yoluyla kurumda istikrarı teşvik ettiğini ve bağlamda kurumsal yapının devamlılığını sağladığını ileri sürmektedir. DiMaggio ve Powell (1983) ise, kurumsallaşmaya yönelik girişimlerin toplumda kabul görme ve meşruiyetin sağlanması amacıyla gerçekleştirildiğini ve aynı zamanda Scott (1987) ile paralel olarak, istikrar ve kalıcılık için kurumsallaşmanın gerekli olduğunu ancak uzun vadede verimliliği azalttığını savunmaktadır. Bunun nedeni ise kurumsallaşma süreci sonunda ortaya çıkan katılığın değişime karşı direnç geliştirilmesine neden olmasıdır (Fleck, 2007: 66). Bu ikircikli yapı Şekil 2.3.'de gösterilmektedir.



Şekil 2.3. Kurumsallaşma süreçlerinin uzun vadeli başarıya etkisi

Kaynak: Fleck, 2007: 65.

Benzer şekilde Zucker (1987)'e göre kurumsallaşma, değişime karşı direnç gösterilmesine neden olmaktadır. Ayrıca izomorfizme ve merkeziyetçiliğe yol açarken, düşük başarısızlık oranlarıyla devamlılığın sağlanmasına ve meşruiyet

kazanılmasına yardımcı olmaktadır. Kırklıkçı ve Gedik (2021)'e göre, kurumsallaşma, örgütte yaşanabilecek karmaşıklığın önlenmesi ve buna bağlı olarak performansın artırılabilmesi için oldukça gereklidir. Ulukan (2005)'e göre, kurumsallaşmadan beklenen yararların başında verimlilik artışı, hata oranlarında düşüş ve etkin bir örgütlenme fonksiyonu gelmektedir. Ancak kurumsallaşmanın etkisiyle örgütlenme sürecinde aşırıya kaçırılması sonucu aşırı bürokratik bir yapının ortaya çıkması ve işletme sahiplerinin kurumun denetimini kaybedeceği korkusu gibi unsurlar kurumsallaşmanın olası sakıncaları arasında görülmektedir.

Alan yazında kurumsallaşma çalışmaları ağırlıklı olarak performans ile ilişkilendirilmiştir. Örneğin, Yıldız (2010), Başar (2017), Ülkem (2020), Güler (2022), Demirel (2023) tarafından yapılan çalışmalarda kurumsallaşmanın örgütsel performans ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda, kurumsallaşmanın kurumlara göz ardı edilemeyecek yararları olduğu gibi, özellikle kurumsallaşma sonucunda ortaya çıkan örgütsel yapı ve işleyişten kaynaklanan çeşitli sakıncalar da ortaya çıkabilmektedir. Bu noktada bir nevi kar-zarar hesabı yapılarak kurumsallaşma boyutları ve göstergeler ile birlikte kurumsallaşma süreci ve beraberinde getirdiği uygulamaların tekrar gözden geçirilmesi kurumların yararına olacaktır.



3. KURUMSAL İTİBAR

Küreselleşme ve rekabetin kurumların çevreleri ile etkileşimlerinin artmasına neden olması, 1980’li yıllardan günümüze yönetim araştırmalarının, kurumsallaşma ve kurumsal itibar üzerine daha fazla yoğunlaşmasına neden olmuştur (Lammers ve Guth, 2013). Bugün hem bireyler hem de kurumlar pazarın sürekli değiştiği bir ortamda bulunmaktadır. Özellikle gelişen teknoloji sayesinde elde edilen bilgiler hızla yayılmakta, ürün ve hizmetler birbirine benzemekte ve maddi değerlerin yanı sıra duygusal değerlerde ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle değişen pazar koşulları göz önüne alındığında sadece üretim, finans ve teknik anlamdaki iş süreçlerinin değil, iletişim süreçlerinin de sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi ve hissedarlardan, tedarikçilere, müşterilerden çalışanlara kadar kurumla etkileşim içinde olan ve olabilecek tüm paydaşların görüşlerine gereken önemin verilmesi gerekmektedir (Dortok, 2006: 322). Paydaşların kurum ile ilgili görüşleriyle şekillenen kurumsal itibarının yönetilmesi için öncelikli olarak itibarın kuruma olan etkisinin belirlenebilmesi ve kurum için öneminin kavranabilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda araştırmanın bu bölümünde ilk olarak kurumsal itibar ve ilişkili olduğu kavramların açıklanmasına, sonrasında ise kurumsal itibarın bileşenleri, bu konuda geliştirilen modellere ve kurumsal itibar yönetimine yer verilmiştir.

3.1. Kurumsal İtibar Kavramı

Yıllar içerisinde kurumsal itibarın öneminin fark edilmesi ile birlikte araştırmacının ilgisi bu alana yönelmiştir. Yapılan çalışmalar sonucunda araştırmacılar kurumsal itibara kendi perspektiflerinden yaklaşarak farklı tanımlamalar yapmıştır. Örneğin, oyun teorisyenleri itibarı kurumların yapılarını birbirinden farklılaşmasına neden olan ve stratejik davranışlarının bir yansıması olan karakter özellikleri olarak tanımlamaktadır. Örgüt bilimcilere göre kurumsal itibar, kurum çalışanlarının kuruma yüklediği anlamlardan oluşmaktadır. Sosyologlara göre ise itibar, meşruiyetin bir göstergesi olarak, kurumsal alandaki beklentiler ve normlar doğrultusunda kurum performansının toplu olarak değerlendirilmesidir (Fombrun ve Van Riel, 2003).

Kurumsal itibar çalışmalarını inceleyen Barnett vd. (2006), çalışmalarda araştırmacıların farklı tanımlar geliştirdiğini, bu tanımlardan biri kısmında ise

kurumsal itibar kavramının, kurumsal imaj ve kimlik ile iç içe geçtiğini hatta bazı çalışmalarda bu kavramların birbirinin yerine kullanıldığını ileri sürmektedir. Bu nedenle araştırmacılar bu konudaki kavram kargaşasının önüne geçmek için tanımsal ifadelerde üç farklı anlam kategorisi tespit etmiştir. Bunlar: Farkındalık durumu olarak itibar, bir değerlendirme olarak itibar ve bir varlık olarak itibardır. Bu bağlamda bazı araştırmacıların yaklaşımları ve geliştirdiği tanımlar Tablo 3.1.'de gösterilmektedir.

Araştırmacılar tarafından üç kategoride sınıflandırılan tanımlar incelendiğinde, ilk kategori olan varlığın, kurum için önemli olan bir kaynak ya da maddi olmayan, finansal veya ekonomik bir varlık olarak yapılan atıfları içerdiği görülmektedir. İkinci kategori olan değerlendirme, paydaşların kurumun durumunu değerlendirilmesidir ve kuruma ilişkin bir tahmin, değerlendirme ve/veya yargıları içermektedir. Üçüncü ve son kategori olan farkındalık ise, paydaşların kurum hakkında genel bir farkındalığa sahip oldukları ancak bu konuda yargıda bulunulmamasıdır. Dolayısıyla bu kategoride yer alan tanımlarda da görüldüğü üzere kurumsal itibar daha çok gizli ya da açık algıları ve kolektif duyguların temsili olarak tanımlanmıştır (Barnett vd., 2006).

Bu konuda çalışma yapan Gotsi ve Wilson (2001: 29)'un kurumsal itibar tanımı ise oldukça kapsamlıdır. Araştırmacılara göre kurumsal itibar, paydaşın kurum ile ilgi değerlendirmesinden oluşur. Bu değerlendirme, paydaşın kurum ile ilgili edindiği tecrübeler, kurum hakkında bilgi sağlayan iletişim araçlarından ve/veya kurum faaliyetlerinin önde gelen rakiplerle karşılaştırmasından oluşmaktadır. Kurumsal itibar ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde çeşitli genellemeler yapılabilmektedir (Dortok, 2006: 337):

- İşletmenin kurumsal itibarı çalışanları etkilemektedir.
- Çalışanlar, işletmenin kurumsal itibarını etkilemektedir.
- İşletmenin kurumsal itibarı çalışanların performansını etkilemektedir.
- İtibara önem veren işletmeler için kurum içi iletişime daha çok önem vermektedir.

Kategori	Kaynak	İfade
Varlık	Goldberg vd. (2003) Mahon (2002) Miles ve Covin (2002) Fombrun (2001) Drobis (2000)	Maddi olmayan bir kaynak Değerli ama kırılğan bir maddi olmayan varlık Ekonomik varlık Maddi olmayan duran varlık
Değerlendirme	Riahi-Belkaoui ve Pavlik (1992) Spence (1974) Larkin (2003) Fombrun (2001) Fombrun ve Rindova (2001) Gotsi ve Wilson (2001)	Önemli varlık Rekabetçi bir sürecin sonucu Bir değer yargısı Öznel, kolektif değerlendirme Firmaların etkinliğine ilişkin değerlendirme ve toplu yargılar Şirketin göreceli konumunun göstergesi Bir şirketin zaman içindeki genel değerlendirmesi
Farkındalık	Hanson ve Stuart (2001) Zyglidopoulos (2001) Balmer (1998) Fombrun (2001)	Zaman içindeki kurumsal imaj Bilgi ve duygu kümesi Kurumsal algı Geçmiş eylemlerin kolektif temsili ve gelecek beklentileri

Tablo 3.1. Kurumsal itibar tanımları

Kaynak: Barnett vd., 2006: 30-31.

3.2. Kurumsal İtibar ile İlişkili Kavramlar

Kurumsal itibarın araştırmacılar tarafından farklı açılardan ele alınmasının bir nedeni kurumsal itibar ile ilişkili olan kurumsal imaj, kurumsal kimlik gibi kavramların varlığıdır. Örneğin, Fombrun ve van Riel (1997), kurumsal itibarı, kurumsal imaj ve kimliğin birleşiminden oluştuğunu ileri sürmüştür. Stuart (1999b) ve Gray ve Balmer (1998) gibi araştırmacılar ise yaptıkları araştırmalarda kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve itibar kavramlarına çeşitli modeller aracılığıyla açıklık getirmiş ve bu kavramlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmıştır.

3.2.1. Kurumsal Kimlik

Kurumsal kimlik kavram olarak iki açıdan ele alınmaktadır. Bunlardan ilki yönetim bilimciler tarafından, kurumların belirli yönlerini tanımlamak ve karakterize etmek amacıyla kullanılan bilimsel bir kavramdır. İkincisi ise, kurumların kendi yönlerini karakterize etmek için, bir başka deyişle kendilerinin bir yansıması olarak ele alınan kurumsal bir kavram olarak kullanılmaktadır (Albert ve Whetten, 1985: 79).

Markwick ve Fill (1997: 397)'e göre, kurumsal kimlik çeşitli araçlar yardımıyla paydaşlara yansıtılarak, kurumun paydaşlar tarafından nasıl algılanmak istediğini ortaya koymaktadır. Bu araçlar, amaçlara ulaşabilmek için tasarlanmış mesajların

hedef kitlelere iletilmesini sağlamaktadır. Örneğin, reklam mesajlarındaki içeriğin tutarlı olması, kıyafet kuralları, kuruma yerleşmiş prosedürler ve müşteri temasları gibi çeşitli kurumsal uygulama ve davranışlar, sembolik olarak, kurumun kendini ifade etmesine ve görsel kimliğini ortaya koyabilmesine aracılık etmektedir.

Kurumsal kimlik, strateji, felsefe, kültür ve kurumsal tasarım gibi unsurları içermektedir (Bick, Jacobson ve Abratt, 2003: 838). Kimlikler oluşum süreci ve sonrasında, kurum içindeki ve dışındaki farklı kaynaklardan beslenmektedir. Örneğin, farklı yönetim anlayışları ve disiplinleri, iletişim şekilleri, liderlik kültürü, örgütün faaliyette bulunduğu çevrenin özellikleri gibi faktörler kurumsal kimlik üzerinde belirleyici olmaktadır (Balmer ve Greyser, 2002: 75). Bu açıdan bakıldığında, kurumların sahip olduğu kimlikler birbiriyle benzerlik gösterebileceği gibi kurumları birbirinden ayıran bir özelliğe de sahip olabilmektedir. Kurumsal kimliği geliştirilen üç kriterden birisi ayırt ediciliktir. Diğer iki kriter ise ana karakter olması ve zamansal sürekliliktir. Bu kriterleri kısaca şu şekilde açıklamaktadır (Albert ve Whetten, 1985):

- 1. Ana karakter kriteri:** Kurumsal kimlik, kurumu önemli ve temel bir şey temelinde ayıran bir ifade olmalıdır. Bu nedenle de kurumlar kimliklerini geliştirirken, kurumsal anlamda belirli bir amaç için temel unsurların ne olup olmadığına karar vermelidir.
- 2. Ayırt edicilik:** Bir kurumun temel unsuru, onu diğerlerinden benzersiz kılabilen bir niteliğe sahip olmalıdır. Bu tabi ki kimliğin, her anlamda diğerlerinden farklı olacağı anlamına gelmemektedir. Kurumun ayırt edici kimliği, ideoloji, yönetim felsefesi ve kültür gibi birden fazla boyutu kapsamaktadır. Bu nedenle bir kısım benzerlikler olabileceği gibi farklılıklarda olabilmektedir.
- 3. Zamansal süreçler:** Zamana bağlı süreçler, kurumları, dolayısıyla da kurumsal kimliği etkilemektedir. Çünkü kurumsal kimlik, örgütün yaşam döngüsü içerisinde (doğma, büyüme, olgunlaşma ve gerileme) zamanla değişimine uğrayabilmektedir.

Olins (1979: 209), kurumsal kimliğin farklı bir yönüne dikkat çekmiş ve kurumsal kimliğin, görünüş kadar davranışla da ilgili olduğunu ileri sürmüştür. Bu anlamda, gerçek kurumsal kimlik, kurumun davranışıyla ve görünüşü birbirine bağlandığında ortaya çıkmaktadır.

3.2.2. Kurumsal İmaj

Gray ve Balmer (1998: 697)'e göre kurumsal imaj, izleyicilerin bir kurum ile ilgili sahip olduğu güncel zihinsel bir resimdir. Christensen ve Askegaard (2001: 295)'a göre kurumsal imaj, bir kurumun kendi çevresi tarafından nasıl algılandığıdır. Örneğin, müşterilerin hizmet aldıkları bir otelin veya bir restoranın adını duyduklarında akıllarına gelen şey o kurumun imajıdır. Kurumsal imaj, paydaşların kuruma yönelik algılarıdır ve paydaşların zihninde yer almaktır. Bu nedenle doğrudan yönetilemeyen bir unsurdur. Kurumsal kimlik ise, farklı kesimlere hitap eden çeşitli semboller, kurumsal imaj ise bu sembollerden oluşan yorumlardır. Kurumsal imajın düzenlenmesi ancak kurumsal kimliğin yönetimi ile mümkündür (Markwick ve Fill, 1997: 398). Dolayısıyla kurumsal kimliği yansıtan bir dizi işaret ve semboller, kurumsal imajın belirleyicisi olarak düşünülebilir. Bu nedenle de istenilen kurumsal imajı yaratabilmek ancak kurumsal kimliğin doğru yönetilmesi ile mümkün olabilmektedir.

Weiwei (2007: 58), kurumsal imajı, satın alma ve/veya tüketim deneyimi sonucu ortaya çıkan işlevsel ve duygusal bir fonksiyon olarak açıklamaktadır. Buna göre, müşterilerin, kurumla yaşadığı bireysel deneyim sonucu aldığı ürün veya hizmetin niteliği (işlevsel) ve bununla birlikte kuruma karşı geliştirdiği duygu ve tutumların (duygusal) toplamı kurumsal imajı oluşturmaktadır. İmaj, kurumun paydaşları ile kurum arasındaki temas noktasıdır (Abratt ve Nsenki Mofokeng, 2001: 369). Kurumlarda imaj belirleyicileri arasında satış ve resepsiyon görevlileri, müşteri hizmetleri, çağrı merkezi operatörleri gibi ön saflarda çalışanlar yer almaktadır. Müşterilerin kurumla doğrudan ve ilk temas kurduğu bu çalışanların bıraktığı izlenimler kurumsal imajın yaratılmasında oldukça önemlidir (Dowling, 1986: 110).

Araştırmacılara göre, kurumsal kimlik, çalışanların ve yöneticilerin işletmenin doğasına yönelik sahip oldukları algı; kurumsal imaj ise dış paydaşların örgüte ilişkin algılarıdır. İtibar ise tüm algıların toplamından oluşmaktadır. Başka bir deyişle kurumsal itibar, işletmenin hem iç hem de dış paydaşlarının gözündeki göreceli konumudur (Gotsi ve Wilson, 2001: 24; Barnett vd., 2006: 28). İyi bir kurumsal imaj nihayetinde kurumsal itibara dönüşerek, kurumsal başarı için gerekli olan, analistleri, yatırımcıları, müşterileri, ortakları ve çalışanları kuruma çekebilmesine yardımcı olur. Bu da iyi bir finansal performansa ve kurumun varlığını sürdürebilmesine yol açar (Abratt ve Nsenki Mofokeng, 2001: 370; Stuart, 1999a: 206).

3.2.3. Kurumsal İletişim

İletişim kuruluşların temel yapı taşıdır. Kurumlar iletişim sayesinde ihtiyaç duydukları sermaye, işgücü, hammadde gibi birincil kaynakları ve meşruiyet ve itibar gibi ikincil kaynaklar elde edebilirler (Van Riel ve Fombrun, 2007). Bu nedenle, bir kurumun amaçlarına ulaşmak için yürüttüğü faaliyetlerinin başarısı, kurumun karakterine ve paydaşlarıyla (tedarikçiler, çalışanlar, müşteriler gibi) olan ilişkilerine bağlıdır (Goodman, 2000: 69). Kurumsal iletişim, semboller ve üyelerin davranışları gibi kurum kimliğinin tüm araçlarının, kurumun ilişki içinde olduğu paydaşları için olumlu bir itibar yaratacak ve bunu sürdürecektir şekilde çekici ve gerçekçi bir biçimde koordine edilmesidir (Van Riel, 2003: 163).

Kurumsal iletişim, kurum kimliğinin izleyicilere ve paydaşlarına aktardığı hem resmi hem de gayri resmi kaynaklardan gelen mesajların toplamıdır (Gray ve Balmer, 1998: 696). Kurumsal iletişim, güçlü bir kurumsal kültürü; tutarlı bir kurumsal kimliği; medya ile profesyonel bir ilişkiyi; kriz anlarında hızlı ve uygun iletişim yollarını; küresel iletişim ve gelişmiş iletişim teknolojilerini desteklemektedir (Goodman, 2000: 70).

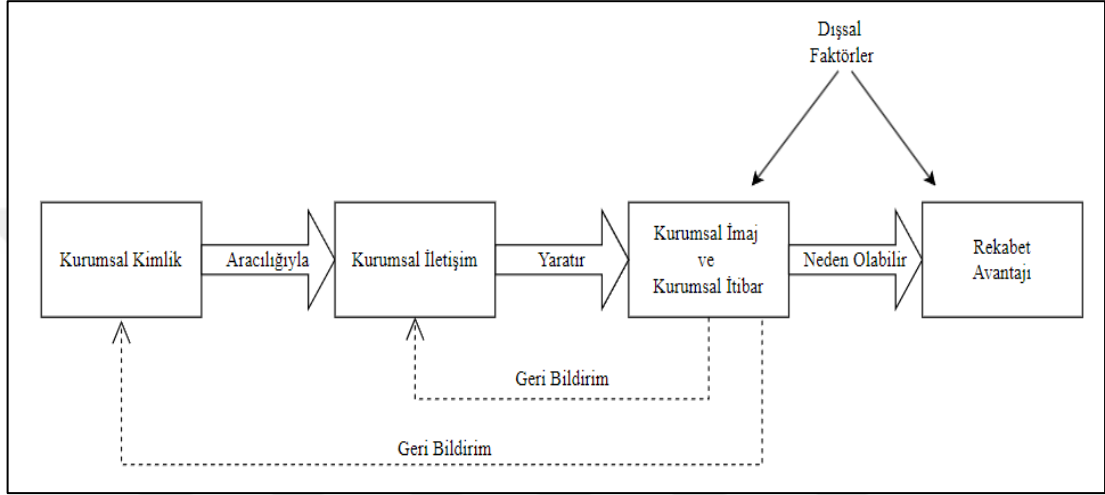
Kurumsal iletişim, kurumun görüş ve amaçlarının ilgili paydaşlara iletilmesidir. Bu nedenle kurumsal iletişim önemli bir yönetim stratejisidir ve günümüzde artık yöneticiler için sıradan bir bilgilendirme faaliyeti olmaktan ziyade kurumsal bir yönetim meselesi olarak görülmektedir (Yamauchi, 2001: 132). Bunun yanı sıra kurumsal iletişimle ilişkili olan kurumsal kimlik ve itibar da iletişim yönetiminin merkezinde yer almaktadır. 2001 yılında Fortune 500 şirketleri arasında yapılan bir araştırma, itibar yönetiminin iletişim departmanlarının temel politikası haline geldiği görülmektedir (Cornelissen, 2020: 48).

3.2.4. Kurumsal İtibar, Kimlik, İmaj ve İletişim Arasındaki İlişki

Çalışmanın bu bölümünde daha öncede belirtildiği gibi kurumsal itibar, kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve kurumsal iletişim, kurumlar için oldukça önemli olan, birbirinden farklı olan ancak birbirleriyle yakından ilişkili kavramlardır.

Kurumsal itibar, kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve kurumsal iletişim kavramları arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere geliştirilen modellerden biri Gray ve Balmer (1998) tarafından geliştirilen “Kurumsal İtibar ve İmaj Yönetimi Modelidir”. Öncelikli olarak model bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu sürecin temel bileşenleri ise kurumsal

kimlik, iletişim, kurumsal imaj ve itibardır. Gray ve Balmer (1998: 695), geliştirdikleri bu modelde temel bileşenler arasındaki karşılıklı ilişkileri açıklamakta ve geri bildirimler ve düzeltmelerin süreçte yer almasının zorunlu olduğunu belirtmektedir. Ayrıca araştırmacılar tarafından, süreç sonunda kuruma rekabet avantajı sağlanabileceği ancak başka dışsal faktörlerin de sonuçta etkili olabileceğini ileri sürmektedir. Model Şekil 3.1.'de gösterilmektedir.



Şekil 3.1. Kurumsal itibar ve imaj yönetimi modeli

Kaynak: Gray ve Balmer, 1998: 696.

Şekil 3.1.'de gösterilen modele göre; kurumsal kimlik, kurumun iş stratejisi, yönetim felsefesi, kurum kültürü ve kurumsal tasarım arasındaki dinamik etkileşimi kapsamaktadır. Bu etkileşim sonucunda kurum diğerlerinden ayrılarak, kendi kurumsal markasını daha belirgin hale getirir. Kurumsal iletişim ise kurumun imajı ve itibarı arasındaki bağlantıyı sağlamaktadır. Kurumsal itibar, etkili iletişim aracılığıyla tutarlı bir performansın sonucunda zamanla gelişirken, kurumsal imajlar iyi tasarlanmış iletişim araçlarıyla daha hızlı bir şekilde şekillendirilebilir. Kurumların paydaşların gözündeki imajı ve itibarı oldukça önemlidir. Çünkü kurumun paydaşların gözündeki itibarı, kuruma destek verme konusundaki istek ve kararlarını, dolayısıyla da kuruma ve kurumun ürettiği ürün ve/veya hizmete yönelik algılarını doğrudan etkileyecektir. Örneğin, müşterilerin kuruma veya ürünlerine yönelik olumsuz algıları satışların ve kurum karlılığının düşmesine neden olacaktır. Bunun sonucunda ise kurum rekabet avantajı konusunda olumsuz yönde etkilenecektir (Gray ve Balmer, 1998: 697).

Kurumsal kimlik, kurumsal stratejinin en belirgin unsuru ve bunun yanı sıra kurumun imajından da en çok sorumlu olan tek faktördür (Abratt ve Nsenki

Mofokeng, 2001: 370). Kurumsal kimliğin iyi yönetilmesi halinde ortaya çıkan kurumsal imaj, kurumun değerlerini ve stratejik yönünü doğru bir şekilde yansıtabilir (Stuart, 1999b: 151).

Genellikle ülke ya da kurumun istikrarsız olduğu durumlarda, yönetim değiştiğinde veya büyümek istendiğinde yeni bir kurumsal kimliğe duyulan ihtiyaç duyulmaktadır (Olins, 1979: 209). Bu nedenle son dönemlerde yaşanan şirket birleşmeleri, satın almalar, iş birlikleri ve yeni teknoloji şirketlerinin artışı kurumların yeni kimlikler geliştirmesine neden olmuştur. Örneğin, bazı kurumlar, gelişen teknoloji nedeniyle, kurumsal kimliklerini daha teknoloji odaklı hale getirmek için iletişim yoluyla yeniden bir imaj oluşturma çabasına girmiştir (Balmer ve Greyser, 2002: 72).

Göze çarpan bir kurumsal imaj, çoğu zaman sağlam bir itibardan daha hızlı ve daha kolay bir şekilde oluşturulabilir. Örneğin, güçlü bir imaj, isim, logo, kurumsal reklam gibi resmi iletişim araçlarının koordineli bir şekilde kullanılmasıyla oluşturulabilirken, olumlu bir itibar için bundan daha fazlası gerekmektedir. Uzun yıllar boyunca tutarlı bir performansla şekillendirilen değerli bir kimlikle uyumlu iletişim uygulamaları olumlu itibarın gelişmesine katkı sağlayacaktır (Gray ve Balmer, 1998: 697).

3.3. Kurumsal İtibar Ölçümü ve Boyutları

Dortok (2006: 338), kurumsal itibar ile ilgili yaptığı çalışmada, bu konu ile ilgili Avrupa ülkelerinde yapılan araştırma sonuçlarının değerlendirmiş ve üç genel sonuca ulaşmıştır. Bunlar sonuçlar:

1. Kurumsal itibarı etkileyen faktörlerin başında ilk sırada ürün/hizmetler, ikinci sırada sosyal sorumluluk ve üçüncü sırada ise çalışma ortamı gelmektedir.
2. Kurumsal itibarda çalışma ortamı bileşeninde en etkili olan unsur, kurumun çalışanlar açısından, çalışmak için iyi bir yer olduğu algısının var olmasıdır.
3. Kurumun çalışanlarına verdiği değer ve sağladığı haklar, kurumun takdir edilme düzeyini büyük ölçüde etkilemektedir.

Bu açıdan bakıldığında, kurumsal itibarın çok geniş bir yelpazede, kurumun hem iç hem de dış paydaşları üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bu durum hem yöneticilerin hem de araştırmacıların kurumsal itibara yoğun ilgisine neden olmuş ve çok sayıda kuruluş ve akademisyen tarafından farklı ölçüm araçları geliştirilerek uygulamaya konulmuştur.

3.3.1. Kurumsal İtibar Ölçümü

Kurumsal itibara yönelik kurumsal itibar derecelendirmeleri için kullanılan iş dünyasının önde gelen medya araçlarının başında Fortune (AMAC ve GMAC), Manager Magazin (MM), Management Today (MT), Asian Business (AB), Far Eastern Economic Review (FEER), Financial Times (FT), Industry Week (IW) gelmektedir (Fombrun, Gardberg ve Sever, 2000). Bunların yanı sıra Young & Rubicam tarafından geliştirilen "Marka Varlık Değerleyicisi" (BAV), Harris Interactive'in "EquiTrend"i, WPP'nin "BrandZ", CoreBrand'in "Brand Power" ve Reputation Institute'un RepTrak® Sistemi ve Council on Economic Priorities (CEP) gibi sosyal derecelendirme kuruluşları ve Kinder, Lydenberg & Domini (KLD) gibi yatırım fonları da şirketleri sosyal performansın çeşitli yönlerine göre derecelendirmekte ve itibar derecelendirmelerinin yaygınlaşmasına katkıda bulunmaktadır (Gardberg ve Fombrun, 2002: 35; Van Riel ve Fombrun, 2007).

Fombrun, iş dünyası medyası tarafından geliştirilen önde gelen kurumsal itibar ölçme anketlerini incelemiş ve bu anketlerin itibar yapısını yeterince ölçmediği sonucuna ulaşmıştır. Reputation Institute ve Harris Interactive'in desteğiyle kapsamlı bir "İtibar Katsayısı" (Reputation Quotient-RQ) ölçeği tasarlamıştır. Reputation Institute tarafından geliştirilen RepTrak®, RQ projesinin bir devamı olarak geliştirilmiştir (Van Riel ve Fombrun, 2007).

Kurumsal itibar ölçümü geliştirilen bu araçlar (Fombrun, Gardberg ve Sever, 2000; Van Riel ve Fombrun, 2007):

1. Fortune AMAC: Fortune, 1984 yılında ilk defa Amerika'nın En Beğenilen Şirketleri (AMAC) sıralamasını yayınladı. AMAC, uzun süreli kurumsal itibarın ölçümünü sağlar ve itibar üzerine yapılan çoğu ampirik akademik çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Toplanan veriler ilk olarak Fortune 500'den toplanmış ancak 1995 yılından itibaren Fortune 1000 hizmet ve üretim şirketleri örneklem olarak alınarak kapsam genişletilmiştir. Katılımcılar sektörlerindeki tüm firmaları, yönetim kalitesi; ürün veya hizmet kalitesi; yenilikçilik; uzun vadeli yatırım değeri; finansal sağlamlık; yetenekli çalışanları çekme, onları geliştirme ve elde tutma becerisi; topluma ve çevreye karşı sorumluluk ve kurumsal varlıkların kullanımı olmak üzere toplam sekiz kriter üzerinden değerlendirmektedir.
2. Manager Magazin (MM): 1987 yılından itibaren en büyük 100 Alman üretim ve hizmet işletmesinde yer alan yaklaşık 2000 yöneticiden her bir işletmenin genel

itibarını ortaya koymak amacıyla, işletmelerin yönetim kalitesini; yenilikçilik anlayışını; iletişim yeteneği; çevresel uyumunu ve finansal istikrarını değerlendirmelerini talep etmektedir.

3. Management Today (MT): MT, 1991 yılında İngiltere’de 26 sektörde faaliyet gösteren en büyük on kamu kurumunu, yönetim kalitesi; finansal sağlamlık; en iyi yetenekleri çekme, geliştirme ve elde tutma becerisi; mal ve hizmetlerin kalitesi; uzun vadeli bir yatırım olarak değer; yenilik yapma kapasitesi; pazarlama kalitesi; kurumsal varlıkların kullanımı ve toplum ve çevre sorumluluğu olmak üzere toplam dokuz kriter çerçevesinde değerlendirilmesine yönelik bir çalışma yapmıştır. Çalışma kapsamında önde gelen on yatırım şirketindeki uzman analistler ve 250’den fazla şirket yöneticisi ile anket yapılmıştır. Araştırma sonunda ise İngiltere’nin En Beğenilen Şirketleri (BMAC) açıklanmıştır.
4. Asian Business (AB): Amerika, Almanya ve İngiltere’de kurumsal itibar ile ilgili yapılan çalışmalar, Asian Business tarafından, 1992 yılında, dokuz Asya ülkesi (Hong Kong, Hindistan, Japonya, Malezya, Filipinler Cumhuriyeti, Singapur, Güney Kore, Tayvan ve Tayland) için yapılmıştır. AB, 8.600 üst düzey yöneticiden, CEO'lardan ve kurumsal borsa üyelerinden, kendi ülkelerindeki 50 işletmenin ve yüksek karlılığa sahip çok uluslu işletmeleri dokuz kriter (genel beğeni; yönetim kalitesi; faaliyetlerin ve hizmetlerin kalitesi; ekonomiye katkı; iyi bir işveren olma; gelecekteki kârlar için uygunluk ve ekonomik çevreye uyum yeteneği) kapsamında değerlendirmelerini istemiştir. Elde edilen sonuçlar değerlendirilerek 1992 yılında Asya’nın En Beğenilen Şirketleri açıklanmıştır.
5. Far Eastern Economic Review (FEER): FEER 1993 yılında Asya’nın en büyük 90 çok uluslu işletmesini yayınladığı araştırmasında, Avustralya, Hong Kong, Endonezya, Japonya, Singapur, Malezya, Güney Afrika Cumhuriyeti gibi 11 ülkeden beş iş dergisinin abonelerinden rastgele örneklem yoluyla seçilen 6000 yöneticiye, Asya merkezli en büyük on şirketin sadece kendi pazarlarında sıralanması amacıyla anket gönderilmiştir. Ankette yer alan ölçütler arasında, işletmenin genel bilinirlik düzeyi; genel liderlik; yüksek kaliteli ürün ve hizmetler; müşterilere yanıt vermede yenilikçi yaklaşımlar; uzun vadeli finansal sağlamlık ve diğerlerinin taklit etmeye çalıştığı örnekler yer almaktadır.
6. Financial Times (FT): FT, 1994 yılında Avrupa’nın En Saygın Şirketleri araştırması olarak başlamış ve daha sonrasında ise 1999 yılında odak noktasını Dünyanın En

Saygın Şirketleri (WMRC) olarak değiştirmiştir. FT bugüne kadar katılımcı olarak, 53 ülkeden halka arz olmuş, KİT'ler, iştirakler ve özel işletmelerden 3500 CEO'yu araştırmasına dahil etmiştir. Araştırmada kapsamında katılımcılara yöneltilen ankette, güçlü ve iyi düşünülmüş strateji; müşteri memnuniyeti ve sadakatının en üst düzeye çıkarılması; liderlik; ürün ve hizmet kalitesi; güçlü ve tutarlı kar performansı; güçlü ve insan odaklı kurum kültürü; başarılı değişim yönetimi ve işin küreselleşmesi ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bunlara ek olarak katılımcılar, işletmeleri gelecekte en çok itibarlı konuma getirecek özellikleri sıralamaktadır. Ankete verilen yanıtlar her ülke için, yanıt veren CEO'nun kendi ülkesinin Gayri Safi Yurt İçi Hasıla (GSYİH)'sına göre değerlendirilmiştir.

7. Industry Week (IW): IW, tarafından ilk kez 1997 yılında gerçekleştirilen IW'nin En İyi Yönetilen 100 Şirketi, 85 uluslararası uzman ve kendi editörlerinin yer aldığı çok aşamalı bir aday gösterme ve oylama sürecinden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini IW'nin ciro bazında dünyanın en büyük 1.000 üreticisi listesidir. Bir önceki yılın kazananları, değerlendirmenin yapıldığı yıl için doğrudan finalist olarak belirlenmektedir. Bu finalistlere ek olarak dört yıllık finansal veriler ve tescilli bir formül kullanılarak yüz finalist daha seçilmektedir. 85 uluslararası uzmandan oluşan grup, ek finalistleri aday göstermekte ve insanlar, toplum, piyasalar ve değişim alanındaki uygulamalar açısından listeyi oylamaktadır. Oylama sonucunda IW editörleri kazanan 100 şirketi belirlemektedir.
8. Fortune GMAC: 1997 yılında Fortune Dünya Çapında En Beğenilen Şirketler (GMAC) anketini açıklamıştır. Araştırma ilk olarak, 21 sektörden gelir açısından dünyanın en büyük işletmelerinin (tek bir ülkenin hakimiyetinde olan veya dörtten az şirketi olanları eleyerek) seçimiyle başlamaktadır. Araştırma kapsamında, her sektördeki üst düzey yöneticiler ve dış direktörler ile finansal analistlere, kendi sektörlerindeki işletmeleri sekiz kritere (yönetim kalitesi; ürün veya hizmet kalitesi; yenilikçilik; uzun vadeli yatırım değeri; finansal sağlamlık; yetenekli insanları çekme, geliştirme ve elde tutma becerisi; topluma ve çevreye karşı sorumluluk ve kurumsal varlıkların akıllıca kullanım) göre değerlendirmeleri istenmektedir. Katılımcılara yöneltilen sorular AMAC anketinde kullanılanlara benzer sorulardan oluşmaktadır.
9. Young & Rubicam's BAV: Büyük bir reklam ajansı olan Young & Rubicam, 1993 yılında tüketicilerin tanınmış markaları nasıl değerlendirdiğine ilişkin uluslararası

düzeyde veri toplamak üzere ilk projesini başlattı. Ajans bu ilk araştırmasında, 24 ülkede ortalama 30.000 tüketiciyle ve nicel araştırma yöntemiyle yaklaşık 7.000 markayı değerlendirmiştir. Proje, Y&R'ın o zamandan beri bir iş birimi olarak geliştirdiği ve bir markanın başarılarını ve itibarını değerlendirmek ve gelecekteki potansiyelini tahmin etmek için kullandığı kendileri tarafından geliştirilen bir araç olan Brand Asset Valuator (BAV) aracına dayanmaktadır. BAV, farklılaşma (markanın ne kadar benzersiz olduğu); uygunluk (bir markanın kişisel ihtiyaçları karşılama derecesi); saygı (tüketicilerin markaya hayranlık duyma derecesi) ve bilinirlik (markanın tüketicinin günlük yaşamının bir parçası olma derecesi) olmak üzere dört temel boyuttan oluşmaktadır. Anket, markaların algılanması ve değerlendirilmesinde hangi unsurların rol oynadığını belirlemek için kullanılan 32 nitelikten oluşmaktadır. Katılımcılardan markaları, tanıdıkları tüm markalarla ilişkili olarak değerlendirmeleri istenmektedir.

10. WPP's BrandZ: WPP grubuna üye şirketlerin çoğu, marka konumlandırma ve marka stratejisi hakkında öngörüye sahip olabilmek için "BrandZ" adlı büyük bir araştırma veri tabanından yararlanmaktadır. BrandZ'den elde edilen ham veriler, her yıl tüketicilerle ve profesyonellerle görüşülerek toplanmaktadır. Her katılımcıdan markaları, alışveriş yaptıkları kategorideki rekabet açısından değerlendirmeleri istenmektedir. BrandZ toplamda 31 ülkede 650.000'den fazla tüketici ve profesyonelden 21.000'den fazla markayı karşılaştırmalarını talep etmiştir. Araştırma sonucunda, her marka için görüşülen her bir katılımcının, bir dizi soruya verdikleri yanıtlara bağlı olarak markanın hangi seviyede olduğu tespit edilmektedir.
11. Harris Interactive's EquiTrend: Pazar araştırma firması olan Harris Interactive tarafından satın alınmadan önce Total Research Corporation tarafından geliştirilen "EquiTrend", 1989 yılından bu yana toplam 1.000'den fazla markayı takip etmek için basit bir "marka değeri" ölçütüne dayanan bir çalışmadır. EquiTrend, yıllık anketlerinde yaklaşık 20.000 tüketiciden yakından tanıdıkları bir markayı beş temel özellik üzerinden değerlendirmelerini istemektedir. Bu özellikler: Aşinalık, kalite, satın alma niyeti, marka beklentileri ve ayırt ediciliktir.
12. CoreBrand's Brand Power: CoreBrand, 47 sektörde 1.200 şirketin kurumsal markalarını takip eden ABD merkezli bir marka geliştirme ve yönetim firmasıdır. Toplanan ölçütler arasında şirkete aşinalığın yanı sıra yönetim etkinliği, yatırım potansiyeli ve genel itibar olmak üzere üç temel özellik açısından tercih edilirlilik yer

almaktadır. Marka gücü, bir şirkete yönelik aşinalık ve beğeniye dayalı bir puandır. Aşinalık, bir kitlenin bir şirketi tanıdığını hissetme derecesidir. Bir kişi bir şirket hakkında ne kadar çok şey bildiğini hissederse, o kadar çok olumlu eğilim gösterir. Bir şirketi tanıyanlar arasında şirkete olumlu yaklaşanların oranıdır. Bu kişiler şirketin yönetimini, itibarını ve yatırım potansiyelini beğenmektedir. Aşinalık ve tercih edilebilirlik "marka gücü" olarak adlandırılan tek bir skorda birleştirilmektedir ve CoreBrand'in modellerinde bağımlı değişken olarak yer almaktadır. Tüm bunlara ek olarak, CoreBrand her bir şirket için finansal performans ve iletişim harcamaları hakkında da veri toplamaktadır.

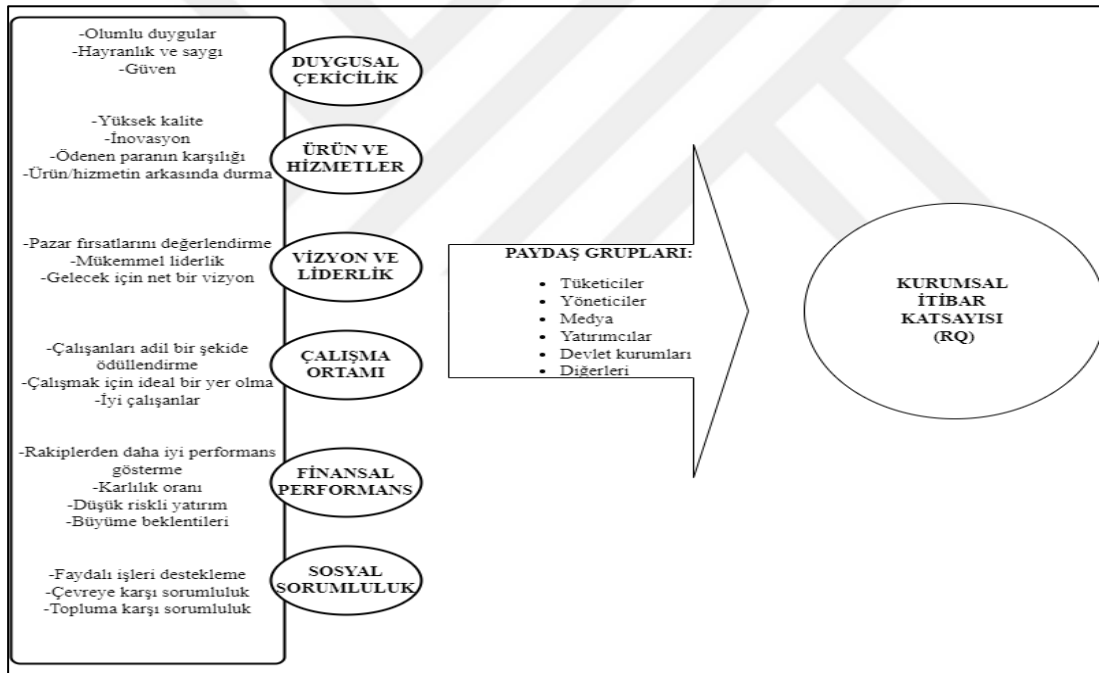
13. Reputation Quotient (RQ): Charles Fombrun tarafından Harris Interactive pazar araştırma şirketi ile birlikte geliştirilen bir araçtır. 1999 ve 2005 yılları arasında İtibar Enstitüsü, tüketicilere yönelik yıllık RQ anketlerine destek sağlamış ve bu anketlerin sonuçları dünyanın önde gelen gazetelerinde yayınlanmıştır. RQ, 1999 yılından bu yana 26'dan fazla ülkede kurumsal itibarı ölçmek için kullanılmaktadır. RQ, katılımcılardan kurumları altı boyut ve 20 maddeye göre değerlendirmelerini isteyerek kurumsal itibarı ölçmektedir. Bu boyutlar: Duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı, sosyal ve çevresel sorumluluk ve finansal performanstır. Ölçekte yer alan 20 madde, ABD'de, Avustralya'da ve Türkiye'de yürütülen nitel ve nicel araştırmalardan yararlanılarak belirlenmiştir. Bu çalışmada da kurumsal itibarı ölçmek amacıyla RQ kullanılmıştır. Ölçekte yer alan altı boyut bir sonraki kısımda detaylı olarak açıklanmıştır.
14. The Reputation Institute RepTrak®: İtibar Enstitüsü 2005 yılında kurumsal itibarı ölçmek ve analiz etmek için RepTrak® sistemini geliştirmiştir. RepTrak®'ın temeli RQ'ya dayanmaktadır. Sistem, 2005 yılında İtibar Enstitüsü tarafından geliştirilen ve altı ülkede yürütülen nitel ve nicel araştırmalardan elde edilen yedi temel etken etrafında gruplandırılmış 23 temel performans göstergesini izleyen bir araç olan RepTrak® Scorecard'a dayanmaktadır.

Çeşitli kuruluşlar ve araştırmacıların geliştirdiği kurumsal itibar değerlendirme araçlarına genel olarak bakıldığında bazı ortak noktalar göze çarpmaktadır. Bunlar: Yönetim kalitesi ve liderlik, ürün veya hizmet kalitesi, finansal performans, çevreye uyum sağlama, marka ve yatırım değeri ile yenilikçi uygulamalar olduğu söylenebilir.

3.3.2. Kurumsal İtibar Katsayısı (RQ) Boyutları

Kurumsal itibar ölçüm araçları arasında yer alan Harris-Fombrun itibar katsayısı (Reputation Quotient –RQ) en yaygın kullanılan itibar araçlarından birisidir (Davies vd., 2004: 139).

Fombrun, Gardberg ve Sever (2000) yaptıkları çalışmada, mevcuttaki itibar anketlerini incelemiş ve bu anketlerin kurumsal itibarı ölçmek için yetersiz olduğu kanısına varmışlardır. Bu nedenle sekiz itibar ölçüm aracından (Fortune AMAC ve GMAC, Manager Magazin, Management Today, Asian Business, Far Eastern Economic Review, Financial Times, Industry Week) yararlanarak 6 boyuttan ve 20 ifadeden oluşan “Kurumsal İtibar Katsayısı (RQ)”nı geliştirmiştir. Ölçeğe ait boyutlar Şekil 3.2.’de gösterilmektedir.



Şekil 3.2. Harris-Fombrun itibar katsayısının (RQ) 6 boyutu ve 20 ifade

Kaynak: Van Riel ve Fombrun, 2007: 249.

Şekil 3.2.’de görüldüğü üzere RQ altı boyutu temsil eden 20 nitelikten oluşmaktadır. Bu boyutlar: Duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı, finansal performans ve sosyal sorumluluktur.

RQ, yöneticilerle sınırlı kalmayıp, çalışanları, yatırımcıları ve müşterileri de kapsamaktadır. Her ne kadar yatırımcılarla, müşterilerle ve çalışanlarla kullanılabilse de vizyon ve liderlik ile ilgili sorulara çalışanlar, müşterilerden daha sağlıklı cevap

verebilirler. Bunlarla birlikte, ölçeğin birden fazla paydaşla kullanılabilmesi oldukça önemli bir husustur. Bu yönüyle RQ, Fortune ve MT gibi en beğenilenler anketlerinden daha geniş bir yelpazeye sahiptir (Davies vd., 2004: 139). Araştırmacılar tarafından geliştirilen bu ölçek birçok farklı ülkede ve araştırmalarda yıllardır kullanılmaktadır. Bu nedenle bu araştırmada da kurumsal itibar ölçümünde RQ'dan yararlanılmıştır.

3.3.2.1. Duygusal çekicilik

Bireyler, çeşitli gruplar ve insan toplulukları, kurumların geçmişteki faaliyetleri ile ilgili bilgi toplar ve kurumun geleceği hakkında birtakım beklentilere sahip olurlar. Bu durum esasen kuruma karşı oluşan genel çekiciliktir (Wartick, 2002: 374). Kurumların sahip olduğu genel çekicilik paydaşların kuruma karşı tutumlarını etkileyebilecek bir güce sahiptir. Bu nedenle özellikle iletişim ve pazarlama alanında çekicilik birçok araştırmaya konu olmuştur.

Doyle ve Stern (2006: 264)'e göre rasyonel çekicilik, ürün veya hizmetin işlevsel başka bir deyişle bir ihtiyacın giderilmesine odaklanır. Bu şekilde işletmeler, üstün performans ve düşük maliyet gibi niteliklerle müşterilerini ikna etmeye çalışırlar. Bir diğer çekicilik türü olan duygusal çekicilik, Kotler ve Armstrong (2011: 417)'a göre, bireylerin satın alma motivasyonlarını etkileyebilecek olumlu veya olumsuz duygularını harekete geçirmektedir. Kurumsal yönde bakıldığında ise, duygusal çekicilik, kurum hakkında olumlu duygu ve hislere sahip olmaktır. Bu şekilde bireylerde kuruma karşı hayranlık, güven ve beğeni gibi pozitif duygular oluşur (Wepener ve Boshoff, 2015: 25).

Kurumsal itibar üzerine yapılan çalışmalarda, kurum üyelerinin de itibar üzerinde etkili olduğu ve bu nedenle duygusal faktörlerin göz ardı edilmemesi gerektiğinin altı çizilmektedir (Dortok, 2006: 325). Bu yönden bakıldığında hem iç hem dış paydaşların, kuruma karşı saygı, güven ve hayranlık gibi olumlu duygulara sahip olması, kurumsal itibarın gelişmesi ve sürdürülmesi noktasında önemli bir yere sahiptir.

3.3.2.2. Ürün ve hizmetler

Kurumların sunduğu olduğu ürün ve hizmetler hem müşteriler hem de genel olarak toplum için önemli bir itibar kaynağıdır (Shamma ve Hassan, 2009: 335). Sunulan ürün ve hizmetler tüketici güveniyle yakından ilişkilidir. Müşterilerin, kurumların

arkasında durduğu yenilikçi, güvenilir, yüksek kaliteli ürün ve hizmetler sunduğuna dair algıları, ürün ve hizmet kalitesini belirlemektedir (Fombrun ve Foss, 2001: 1; Terblanche, 2014: 659).

Garvin and Quality (1984: 29) ürün kalitesini; performans, özellikler, güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, servis kolaylığı, estetik, algılanan kalite (marka kimliği gibi) olmak üzere sekiz kriter çerçevesinde incelemektedir. Bu kriterlerin büyük ölçüde sağlanması özelliklere müşterilerin kuruma olan algısını olumlu yönde etkileyerek, kurum itibarının oluşmasına katkı sağlayacaktır. Çünkü bir kurumun ürün ve hizmetleri, kurumun sunduğu değeri, yenilikçiliği ve kalitesini yansıtmaktadır. Bu nedenle de yüksek kaliteli ürün ve hizmetler kurumsal itibarın en önemli bileşenlerinden biridir (Shamma ve Hassan, 2009: 335) ancak etkili bir kurumsal itibar için tek başına yeterli değildir. Müşteriler, kurumdan aldığı ürün ve hizmet sonucu edindiği deneyimin yanı sıra, kurumun çevresiyle kurduğu çeşitli iletişim şekilleri aracılığıyla da itibarı değerlendirebilirler (Caruana, 2008: 214). Dolayısıyla kurumsal iletişim, pazarlamacılar ve yöneticiler tarafından önemle üzerinde durulması gereken bir unsurdur (Shamma ve Hassan, 2009: 335).

3.3.2.3. Vizyon ve liderlik

Fombrun ve Van Riel (2003)'e göre liderlik ve vizyon boyutu, öncelikle liderlin kurumsal itibar üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Araştırmacılara göre lider kurumun toplumdaki görünen yüzüdür ve güçlü bir lider, kurumun itibarını olumlu yönde etkilemektedir.

Liderlik ve vizyon konusunda bir dizi araştırma yapan Bennis ve Nanus (2011)'a göre, liderliğin en kritik unsurların biri, kurumla ilişkili olan her paydaşın dikkatini çekebilecek, net bir şekilde ifade edilen bir vizyon ortaya koymaktır. Benzer şekilde, Morden (1997: 675), en önemli liderlik becerilerinden birinin, arzu edilen bir geleceği tasavvur edebilmek ve diğerlerine bu vizyonu anlamaları ve paylaşmaları için yol göstermek olduğunu ileri sürmektedir.

Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, kurumlar için vizyon sahibi olmak tek başına yeterli değildir. Oluşturulan vizyonun, diğerleri tarafından gerçekleştirilebilecek şekilde algılanması gerekmektedir (Brady, 2002: 13). Bu boyut kapsamında kurumsal itibar ölçülürken, mükemmel bir liderliğe ve geleceğe yönelik

net bir vizyona sahip olma, pazar fırsatlarını tanıma ve bu fırsatları değerlendirebilme ölçütleri ele alınmaktadır (Caruana, 2008: 214). Bu bağlamda kurumsal itibar için güçlü bir liderliğin yanı sıra, paydaşlar tarafından bilinen, uygulanabilir, net bir vizyona sahip olmak gerektiği söylenebilir.

3.3.2.4. Çalışma ortamı

Kurumsal itibarın bu boyutunda, kurumda nasıl çalışıldığı, kurumun ne kadar iyi yönetilebildiği ve çalışan kalitesine ilişkin algılar, çalışma ortamının belirleyicisi olarak ölçülmektedir (Fombrun ve Foss, 2001: 1).

Kurumsal itibardan etkilenen ve aynı zamanda kurumsal itibarı da etkileyen paydaşların başında çalışanlar gelmektedir. Bir kurum, çalışmak için iyi bir yer olduğu takdirde, çalışanlar daha mutlu ve verimli çalışabilir, kurum yetenekli çalışanları kendisine çekebilir (Dortok, 2006: 337). Çalışanların, kurumla kendilerini özdeşleştirmesi sonucunda artan verimlilikleri, ürün ve hizmetlere daha fazla önem vermelerine neden olur ve bu da kurum kültürünün güçlendirilmesine katkı sağlar. Ayrıca fırsat verildiğinde kurumun elçileri olarak hareket edebilirler (Fombrun, 1996: 14). Dolayısıyla, çalışanlar, kurumsal itibarın gelişmesinde ve sürdürülmesinde de önemli bir yere sahiptir. Çalışanlar, kurumsal iletişimin kurulmasına aracılık ederek, kurumsal itibarın desteklenmesi ve paydaşlara iletilmesine önemli ölçüde destek olmaktadır (Shamma ve Hassan, 2009: 335).

3.3.2.5. Finansal performans

1990'ların sonlarından itibaren yapılan kurumsal itibar çalışmalarında en çok ele alınan itibar unsuru muhtemelen finansal performans olmuştur. Bunun nedeni ise, finansal performansın neredeyse tüm bileşenlerin kurum ile ilgili karar verme süreçleri üzerinde güçlü bir etkiye neden olmasıdır (Caruana, 2008: 215).

RQ'ya göre bir kurumun mevcut karlılığı, beklentiler ve yatırım riskine ilişkin algıların toplamı, kurumun finansal performansını göstermektedir (Fombrun ve Foss, 2001: 1). Finansal performans, hem müşteriler hem de tüm kamuoyu için önemli bir itibar kaynağıdır. Finansal açıdan iyi bir performans gösteren kurumlar, finansal süreklilik açısından paydaşlarına güven vermektedir (Shamma ve Hassan, 2009: 335). Örneğin, yatırımcılar, kurumların mevcut ve geçmişteki finansal performans göstergelerine göre yatırım yapma kararı alırlar. Genellikle daha iyi ve istikrarlı

gelirleri olan kurumların hisse senetlerini almaktadırlar. Müşteriler ise, kendilerini güvende hissetmek için, finansal anlamda daha güçlü ve başarılı kurumlardan ürün ve hizmet almayı tercih etmektedirler (Caruana, 2008: 215).

3.3.2.6. Sosyal sorumluluk

İşletmeler sadece kar elde etmek ve hissedarlarını memnun etmek konusunda rekabet etmezler. Bunlara ek olarak düzenleyici gruplar, çevreciler ve daha büyük topluluklar gibi çeşitli gruplardan saygı görmek için de rekabet etmektedirler (Caruana, 2008: 215).

Kurumlar kurumsal sosyal sorumluluk bileşenlerinden (ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik) her biri ile ilgili girişimlerin tüketici güveni ve kurumsal itibarı nasıl etkileyebileceğini öngörmesi gerekmektedir. Bu bileşenler kısaca şekilde açıklanabilir (Park, Lee ve Kim, 2014: 296):

- Ekonomik sorumluluklar: Müşterilerin, yüksek değerli ve kaliteli ürünlerle tatmin etmenin yanı sıra yatırımcılar için de yeterli kar elde etme yükümlüğünün yerine getirilmesidir.
- Yasal sorumluluklar: Kurumların faaliyetlerini gerçekleştirirken ve ekonomik yükümlülüklerini yerine getirirken, yasal düzenlemelere uygun hareket etmeleri gerekliliğidir.
- Etik sorumluluklar: Doğrudan kanunda yer almasa bile iş dünyası içerisinde uyulması beklenen davranış türlerini ve etik normları ifade etmektedir.
- Hayırsever sorumluluk: Kurumların, içerisinde yer aldıkları toplumun iyiliği için gönüllü olarak, belirli amaçlarla gerçekleştirilen mali ve/veya mali olmayan katkıları içermektedir.

Genel olarak ele alındığında kurumsal itibarın sosyal sorumluluk boyutu, kurumun hem çalışanlarıyla hem de çevresiyle ilişkilerinde iyi bir vatandaş olarak algılanmasıdır (Fombrun ve Foss, 2001: 1). Sosyal ve çevresel sorumluluk, hem müşterilere hem de tüm paydaşlara açık bir şekilde iletilmesi gereken bir boyuttur. Bu nedenle, kurumların sosyal ve çevresel sorumlulukları ile ilgili yerine getirdikleri faaliyetler, müşteriler ve kamuoyu ile çeşitli kitle iletişim araçları yoluyla paylaşılmalıdır. Başka bir deyişle, sosyal ve çevresel sorumluluk ile ilgili faaliyetlerin kurumsal itibara katkı sağlayabilmesi için paydaşlara duyurulması gerekmektedir (Shamma ve Hassan, 2009: 335).

Literatürde kurumsal itibar boyutlarının birbirleriyle olan ilişkisini ve kurumsal etkilerini ele alan birçok çalışma yer almaktadır. Brammer ve Pavelin (2006) tarafından gerçekleştirilen, kurumsal itibar ve sosyal performans arasındaki ilişkinin ele alındığı çalışmanın sonuçlarına göre, güçlü bir sosyal performansın, kurumsal itibarı etkilemektedir. Stravinskiene, Matuleviciene ve Hopeniene (2021) tarafından kurumsal itibar ile ilgili yapılan araştırmada, kurumsal itibar boyutlar boyutlarından, finansal performansın, ürün ve hizmetlerin, sosyal sorumluluğun ve duygusal çekiciliğin tüketici güvenini etkilediği ileri sürülmektedir. Shamma ve Hassan (2009) tarafından yapılan bir başka çalışmada, çalışma ortamı ve ürün ve hizmetlerin kurumsal itibarın temel unsuru olduğu ortaya koyulmuştur. Rose ve Thomsen (2004), kurumsal itibarın performans üzerindeki etkisini inceledikleri araştırmada, itibarın uzun vadede kurumun hayatta kalması için büyük bir öneme sahip olduğunu ileri sürerek, kurumsal finansal performansın itibar üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Buna ek olarak, hisse senedi piyasasında bu ilişkinin geçerli olmadığını, itibarın piyasa üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmaktan ziyade karlılık ve büyüme yoluyla borsa performansını etkileyebileceğini vurgulamışlardır. Alnıaçık, Alnıaçık ve Erdoğan (2012) tarafından kurumsal itibar boyutları ile iş arama niyeti arasındaki ilişkinin ele alındığı çalışmada, kurumsal itibar boyutlarından çalışma ortamının, iş arama niyetleri üzerinde en güçlü etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Sánchez-Torné, Morán-Álvarez ve Pérez-López (2020)'nin kurumsal itibar ve kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili yapmış olduğu bir araştırmada, kabul edilebilir bir kurumsal sosyal sorumluluk düzeyine sahip işletmelerin, kabul edilebilir bir düzeyde kurumsal itibara sahip olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde Melo ve Garrido-Morgado (2012) tarafından yapılan çalışmada da sosyal sorumluluğun kurumsal itibar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ortaya koyulmuştur.

Literatürde yapılan bu araştırmalar göz önünde bulundurulduğunda, kurumsal itibarın geliştirilmesi ve sürdürülmesi için kısaca, kurumun itibarından sorumlu yöneticiler, müşterileriyle aralarında yeterli ölçüde duygusal bağın geliştiğinden emin olmalı, kurumun sosyal amaçlara olan katkısını vurgulamalı, yönetim ekibi ile sağlam finansal performans arasındaki bağı göstermeli, çalışanlarına iyi bir ortam sağlamalı ve sunulan ürün ve hizmetlerin müşterilerin beklentilerini karşıladığından emin olmalıdır (Wepener ve Boshoff, 2015: 26).

3.4. Kamu Kurumlarında İtibar Yönetimi

Kamu kurumları ve itibar kavramları bir arada düşünüldüğünde birçok insanın aklına ilk gelen çağrışım muhtemelen kötü olacaktır. Bunun nedeni, kamu kurumlarının çok uzun süredir verimsiz, bürokratik engellerin ve israfın çok fazla olduğu, katı bir yönetim anlayışının hakim olduğu algısının insanların zihnine yerleşmesidir. Böyle bir durumda da kamu kurumlarını itibara odaklı ve itibara duyarlı kurumlar olarak düşünmek oldukça zor olmaktadır. Her ne kadar geçmişte bu tarz durumlar olsa da çeşitli ülkelerde yapılan araştırmalar, kamu sektörünün artık kurumsal itibarın farkına vardığını ve bunun sonucu olarak da, itibar yönetimini stratejik öneme sahip bir konu olarak ele aldığını göstermektedir (Wæraas ve Maor, 2015).

Kurumsal itibar yönetimi geçtiğimiz 20 yılda, özel sektör için güvenilir bir yönetim tekniği olarak ortaya çıkmasına rağmen, kamu sektöründe de (her zaman başarılı olamasa bile) uygulanmaktadır. Özellikle yerel yönetimler, iyi bir itibar kazanmak amacıyla sosyal ve coğrafi olarak paydaşlarıyla yakınlaşarak, konumlarını güçlendirmek için çaba göstermektedir (Ryan, 2007). Başka bir deyişle, itibar yönetimi, yerel yönetimler başta olmak üzere kamu sektöründe de stratejik yönetimin bir alanı haline gelmiştir (Grøn ve Salomonsen, 2019: 1).

Demokratik ortamlarda kamu yönetimi örgütsel bir boşlukta faaliyet gösteremez. Çünkü kamu kurumları, seçilmiş yetkililer, çeşitli müşteri grupları, medya kuruluşları, politika uzmanları ve sıradan vatandaşlar da dahil olmak üzere çeşitli paydaşlardan oluşan zengin dokulu bir siyasi ortamda kamu politikalarını hem oluşturmakta hem de yönetmektedir. Bunun bir getirisi olarak, kamu yöneticileri paydaş gruplarının desteğini sürdürme, memnun olmayan gruplara rağmen ilerleyebilme ve paydaş grupları arasında makul düzeyde tutarlı ve esnek bir dengenin sağlanması noktasında kurumsal itibara ihtiyaç duymaktadır. Çünkü kurumun sahip olduğu itibar, bu üç sorunun çözümünde büyük bir rol oynamaktadır (Carpenter ve Krause, 2012: 26).

Kurumsal itibar bilincine sahip olan bir kamu kurumunun genel amacı, her şeyden önce temel kurumsal çıkarları sağlamak olmalıdır (Lockert vd., 2019). Kamu sektörü, özel sektör (iş dünyası) ile geliştirdiği paydaş ilişkisi ile özellikle çevresel ve sosyal yönetimin temel normlarının güçlendirilmesi, sosyal yatırımlar, teşvikler ve

sivil toplum aktörlerinin desteklenmesi konularında itibar mekanizmalarını devreye sokarak kilit bir rol oynayabilir (Fox, Ward ve Howard, 2002).

Ryan (2007) tarafından, yerel yönetimlerde kurumsal itibarın ölçülmesi konusunda yaptığı çalışmada, yerel yönetimlerin kurumsal itibar boyutlarını, Fombrun, Gardberg ve Sever (2000) tarafından geliştirilen model kapsamında incelemiştir. Buna göre, yerel yönetimlerin varlıkların getirisi ile ilgili geleneksel özel sektör odaklı bir kaygısı olmasa da, itibar yönetiminin çalışma ortamı (kurum kültürü) boyutu, müşteri hizmetleri, duygusal çekicilik, vizyon ve liderlik, hizmet sunumu ve finansal performans (kurumsal yönetim) yoluyla paydaş güveninin geliştirilmesinde kritik öneme sahip olduğunu vurgulamıştır.

Özel sektörde ürün ve hizmetler piyasa talebine bağlı olarak belirlenmektedir. Yerel yönetimlerde ise, toplumsal beklentiler doğrultusunda geniş bir hizmet yelpazesi sunulmaktadır. Yaşlı ve çocuk bakım tesisleri, altyapı ve ulaşım hizmetleri, kentsel dönüşüm ve gençlik hizmetleri gibi bir dizi sosyal ve çevresel hizmetler yerel yönetimler tarafından verilmektedir. Bu bağlamda kamu ve yerel yönetimler açısından itibar, tüm paydaşlar için ödenilen vergilerin karşılığını verme çabasıdır (ürün ve hizmet boyutu). Duygusal çekicilik açısından, kuruma yönelik iyi hisler beslemek ve kuruma saygı duymak, güven kapsamında ele alınabilir. Kurum kültürü, kurumsal yönetim yoluyla geliştirilen sistemler, kaliteli ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik gibi itibar boyutlarının dikkatli bir şekilde yürütülerek güven duygusunun sağlanması, yerel yönetimlerin itibarlarının geliştirilmesine ve sürdürebilmesine yardımcı olabilir (Ryan, 2007).

G8 üyesi ülkelerde kamu sektörünün rolleri (Bell, 2002'den aktaran Fox vd., 2002: 27):

- İş dünyasının toplumdaki rolü için vizyon ve hedeflerin belirlenmesi
- Özellikle kamu alımları konusunda örnek teşkil etmek
- Piyasa için çerçeve koşullarının oluşturulması
- Özellikle vergilendirme ile ilgili maliye politikası
- Yenilikçiliği teşvik etmektir.

Kamu sektörü, gönüllü kurumsal bağışlar ve sosyal yatırımlar için teşvik yaratabilmelidir. Ayrıca çevresel ve sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi noktasında çeşitli aktörlere (yerli şirketler, yatırımcılar, tüketiciler, düzenleyici kuruluşlar gibi) yardımcı olmalı ve gerektiğinde müdahale edebilmelidir. Örneğini

belirli üreticiler ve çalışanların çıkarları desteklenebilir, belirli işler için minimum standartlar belirleyebilir, iş dünyası ve sivil toplumla, toplumsal çıkarlar konusunda iş birliği yapabilir (Fox vd., 2002: 27). Bu sayede toplumsal beklentileri karşılayabilir. Bunu ise ancak iyi bir yönetim ve vizyon ile başarabilir. Liderler, kurumların uzun vadeli itibarını inşa etmek ve sürdürmekle görevli, kamu yararına nasıl sorumlu davranılacağı konusunda profesyonellerin de bir araya gelmesine yardımcı olan kişilerdir. Bu şekilde en yüksek kurumsal seviyelerdeki stratejik planları, desteğine ihtiyaç duyulan grupların çıkarları ve endişeleri ile uzlaştırma görevini yerini getirmektedirler (Lattimore, Baskin ve Heiman, 2009: 10). Bu sayede verimli ve etkin yönetsel uygulamalarla, kamu kaynaklarını israf etmeden, toplumsal çıkarları koruyarak, paydaşların beklentilerini en uygun şekilde karşılayabilirler. Bunun sonucunda ise yüksek düzeyde kurumsal itibara sahip olmanın temellerini atabilirler.

3.5. Kurumsal İtibarın Önemi

İyi bir kurumsal itibar oluşturmanın ve bunu sürdürmenin çeşitli getirileri vardır. İtibar, bir kurumun sunduğu ürün ve hizmetlerinin kalitesinin, istihdam özelliklerinin, geliştirdiği stratejilerinin ve gelecek beklentilerinin diğer kurumlara kıyasla nasıl olduğu konusunda kamuoyuna sinyal verir. Genellikle kurumsal ve kamusal izleyiciler bu sinyallerden doğrultusunda, kuruma yönelik yatırım ve kariyer kararlarını verirler. Bunun yanı sıra ürün ve hizmet tercihlerinde de güvenilir kurum itibarı önemli bir rol oynar. Bu bağlamda, kurumsal itibar, iyi insanları ve iyi ortakları çekmeye yardımcı olurken, kötü bir itibar ise kurum içindeki motivasyonu zayıflatabilir (Devine ve Halpern, 2001: 42), paydaşlarla olan ilişkilerdeki sürdürmeyi artırabilir (Dowling, 2008: 194). Ayrıca kurumsal itibar, kurumun çekici yönlerini yansıttığı için, ürün ve hizmet fiyatlandırmalarında (yüksek fiyat talebinde bulunmak gibi) veya geliştirilen yenilikçi programlarının uygulanabilmesi gibi konularda yöneticilerin kullanabileceği seçeneklerin genişletilebilmesinde stratejik bir değere sahiptir (Fombrun, 1996: 5).

Genel olarak güçlü kurumsal itibarın sağladığı avantajlar şu şekilde sıralanabilir:

- Tüketicinin ürün veya hizmetlerin kalitesine ilişkin algısının iyileştirerek, ürün ve hizmetler için yüksek fiyatlar talep ederek ve pazarlama maliyetlerini düşürerek, rekabet avantajı elde edilmesi (Fombrun, 1996: 5),

- Çalışanların refahına önem verdiği için itibar kazanan firmalar kendilerini işgücü piyasalarında iyi pazarlık pozisyonlarında bulabilir, daha kaliteli adayları çekebilir, çalışanların motivasyonlarını artırabilir ve daha düşük maliyetler veya daha yüksek verimlilik elde edebilirler (Devine ve Halpern, 2001: 42; Feldman, Bahamonde ve Velasquez Bellido, 2014: 56),
- Olası kriz ve/veya rekabetçi saldırıların etkisini azaltarak kurumun değerini koruyabilirler (Feldman vd., 2014: 56),
- Daha fazla yatırımcıyı çekerek, piyasa değerinin yükselmesi ve kurumsal risklerin azalması konusunda yardımcı olur (Feldman vd., 2014: 56),
- Kurumun diğer rakiplerinden farklılaştırır, daha ucuz sermayeye erişimde kolaylık sağlar ve son olarak daha iyi bir pazar konumuna sahip olmayı (Feldman vd., 2014: 56).

Kamu sektörü özelinde bakıldığında ise, kurumsal itibar, nasıl özel sektörde faaliyet gösteren kurumlara avantaj sağlıyorsa, kamu sektöründeki kurumlara da bir dizi fayda sağlamaktadır. Carpenter'e göre, itibar değerli bir siyasi varlıktır. Kamu sektörü ve yerel yönetimler sahip oldukları itibarı; kamusal desteği sağlamak, politikacılardan devredilen yetki ve takdir yetkisini elde etmek, kurumu siyasi saldırılardan korumak ve değerli çalışanları işe almak ve elde tutmak için kullanılabılırler (Carpenter, 2002: 491).

3.6. Kurumsallaşma ve Kurumsal İtibar İlişkisi

Kurumsallaşma, gerçekleştirilen eylemler, bu eylemlere yüklenen anlamlar ve çeşitli aktörler ile karşılıklı gözlemler ve beklentiler arasında meydana gelen bir etkileşim olarak tanımlanabilir. Kurumlar içinde kurumsallaşmaya yol açan neden, dış koşullarla olan etkileşimler ve kurumlar ile diğerleri arasındaki beklentilerin karşılıklı inşasıdır (Schultz ve Wehmeier, 2010: 13). Bu durumda karşımıza meşruiyet kazanma kaygısı çıkmaktadır. Selznick (1949)'a göre, itibarın, bir kuruluşun kurumsallaşma sürecinde meşruiyet kazanmasına nasıl katkı sağladığı kurumsalcılığın en eski kaygılarından biri olmuştur.

Lammers ve Guth (2013: 222)'ye göre, kuruluşlar, yerleşik kurallara uyup uymamalarından bağımsız olarak itibar kazanabilir veya itibarlarını kaybedebilirler ancak kurallara uygun davranma kurumsal itibarın sadece bir yönüdür. Kurumsal

teori, algılanan statüyle yani itibar ile fiili statünün yani kurumun kesiştiği noktada kurumsal itibarı anlamamıza katkıda bulunmaya başlamıştır. Bu noktadan itibaren kurumsal teori, kurum ve sektör düzeyinde kurumsal itibarı anlamamıza önemli ölçüde katkıda bulunmuştur. Bu konuda, alan yazındaki çalışmalar incelendiğinde, kurumsal teorinin (kurumsal sosyal sorumluluk ve toplam kalite yönetimi gibi) birçok kavramının itibar çalışmalarında kullanıldığı görülmektedir.

Literatürde kurumsallaşma ve kurumsal itibar ilişkisini doğrudan ele alan az sayıda araştırma bulunmaktadır. Yapılan bazı çalışmalar ve elde edilen sonuçlar şunlardır:

Gün (2019), sağlık sektöründe yaptığı araştırmada kurumsallaşma ile kurumsal itibar ve hizmet kalitesi arasında pozitif yönlü bir ilişki bulmuştur. Ayrıca kurumsal itibarın kurumsallaşma ve hizmet kalitesi arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Boyalı ve Atmaca (2023) tarafından, kamu kurumlarının kurumsallaşma sürecinde, kurumsal itibar ve etik yönetim ilkelerinin etki düzeyinin incelendiği çalışmada, elde edilen araştırma sonuçları, kurumsal itibar ve etik yönetim ilkelerinin bir kurumdaki kurumsallaşma düzeyini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Çetin vd. (2022) tarafından bir devlet üniversitesinde kurumsallaşma ve kurumsal itibar ilişkisinin ele alındığı araştırmada, kurumsallaşma boyutlarının, üniversitenin kurumsal itibarı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koyulmuştur.

Chun (2005: 91)'e göre, kurumsal itibar, çeşitli paydaşların kuruma karşı tutum ve davranışlarında değişikliğe neden olmakta ve bu yönüyle de müşteri memnuniyetini etkilemektedir.

İşletmelerin itibar kaybına uğramasının en önemli nedenlerinden biri tüketici beklentilerinin kurum tarafından karşılanamamasıdır. Beklentiler uyuşmadığında kuruma karşı bir güvensizlik oluşur ve bunun sonucunda kurum büyük bir itibar ve hatta iş kaybına uğrar (Greyser, 1999: 180). Bu nedenle kurumların olumlu bir itibar geliştirebilmesi için çalışanlar gibi iç paydaşlarının yanı sıra müşteriler gibi dış paydaşların da kurumla ilgili algılarının olumlu yönde olması gerekmektedir. Bu açıdan araştırmada incelenen bir diğer kavram ise müşteri memnuniyetidir. Bir sonraki bölümde müşteri (vatandaş) memnuniyeti ile kurumsallaşma ve kurumsal itibar ilişkisine yönelik kavramsal bilgilere yer verilmiştir.

4. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

İş dünyasının değişen koşulları ve kurumların yaşadıkları zorluklar, 21. yüzyıldan itibaren müşteriye bakış açısının değişmesine neden olmuştur. Öncesinde müşteriler sadece, mal ve hizmet alıcıları olarak görülürken, günümüzde artık stratejik ortaklar olarak görülmektedir (Hamzah ve Shamsudin, 2020). Özellikle son yirmi yıldır, hem kamu hem de özel sektör, müşteri memnuniyeti kavramına büyük önem vermekte ve bunun sonucu olarak da yöneticiler, kendi kurumları için müşteri memnuniyetine yönelik çalışmalar talep etmektedir (Hom, 2000: 101). Bu durum, örgütsel alanda yapılan akademik çalışmaları ve yönetsel uygulamaları da etkilemiştir. Singh (2006), Oliver (2010a), Hassan vd. (2015), Prohl-Schwenke ve Kleinaltenkamp (2021), Sheth, Jain ve Ambika (2023) gibi birçok çalışmada müşterilerin örgüt üzerindeki rolü ve önemi vurgulanmıştır (Ogbonna ve Harris, 2002: 725). Müşterilerin, ürün ve/veya hizmet aldıkları kurumla ilgili sahip olduğu algı ve beklentiler, kurumsal itibar ve kurumsallaşma süreçleriyle de yakından ilişkilidir. Bu bağlamda müşteriler, kurumların başarısı ve devamlılığı için dikkatle üzerinde durulması gereken bir dış paydaş olarak düşünülmelidir. Bu kapsamda araştırmanın bu bölümünde ilk olarak müşteri memnuniyetine, bu alanda geliştirilen teorilere ve memnuniyeti üzerinde etkili olan faktörlere, sonrasında ise kamu hizmetlerine yönelik olarak yerel yönetimler açısından vatandaş memnuniyeti ve kurumsal itibar ve kurumsallaşma ile ilişkisine yer verilmiştir.

4.1. Müşteri Memnuniyeti Kavramı

Oliver (2010a: 8)'a göre memnuniyet, müşterinin tatmin tepkisidir. Daha açık bir ifadeyle, müşterinin bir ürün ve/veya hizmetin özelliği nedeniyle veya ürün ya da hizmetin doğrudan kendisinden tatmin sağladığına dair oluşan yargısıdır. Hom (2000: 102)' a göre, memnuniyet bir duygu ve kısa vadeli bir tutumdur. Bu nedenle, mevcut koşulların değişmesiyle birlikte memnuniyette kolayca değişebilir. Bu yönüyle memnuniyet, ürün seçimi, şikayet etme ve yeniden satın alma gibi gözlemlenebilir davranışlardan farklı olarak tüketicilerin zihninde yer almaktadır. Müşterinin yargısı sonucu ortaya ya memnuniyet ya da memnuniyetsizlik durumu çıkacaktır. Her iki durumda da örgüt bu durumdan doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenecektir.

Müşteri memnuniyeti sıklıkla müşteri sadakati ile birlikte anılmaktadır. Ancak bu alanda yapılan kavramsallaştırma çalışmalarında araştırmacılar bu iki kavramı birbirinden ayırmışlardır.

Michael Johnson ve Anders Gustafsson'a göre müşteri sadakati, bir müşterinin satın alma niyeti veya buna yatkınlığı ile ilgilidir. Memnun müşteriler ile sadık müşteriler birbirinden farklıdır ve örgüte farklı şekillerde katkıda bulunurlar. Memnuniyet düzeyi yüksek olan müşterilerin, aldıkları ürün ya da hizmetleri başkalarına tanıtmaya olasılığı oldukça yüksektir. Çünkü memnun müşteriler satın alma deneyimlerini diğerleriyle paylaşırlar. Buna karşın sadık müşteriler, memnun müşterilere göre daha karlıdır çünkü genellikle tekrar satın alma davranışının yanında, ek ürün ve/veya hizmetleri de satın alma olasılıkları yüksektir (Johnson ve Gustafsson, 2000'den aktaran Swarc, 2005: 12). Bu açıdan memnuniyet bir tutum, sadakat ise bir davranış olarak tanımlanabilir (Khadka ve Maharjan, 2017: 14). Her şekilde, karlılık ve devamlılığının sağlanabilmesi için memnuniyet düzeyi yüksek ve sadık müşteri kitlesine ihtiyaç duyulmaktadır.

4.2. Müşteri Memnuniyetine İlişkin Teoriler

Literatürde müşteri memnuniyetini açıklamak ve ölçmek için geliştirilen bir dizi teori ve model vardır. Modellerin birçoğu genellikle şu unsurlardan bir veya birkaçını içermektedir (Swarc, 2005: 28):

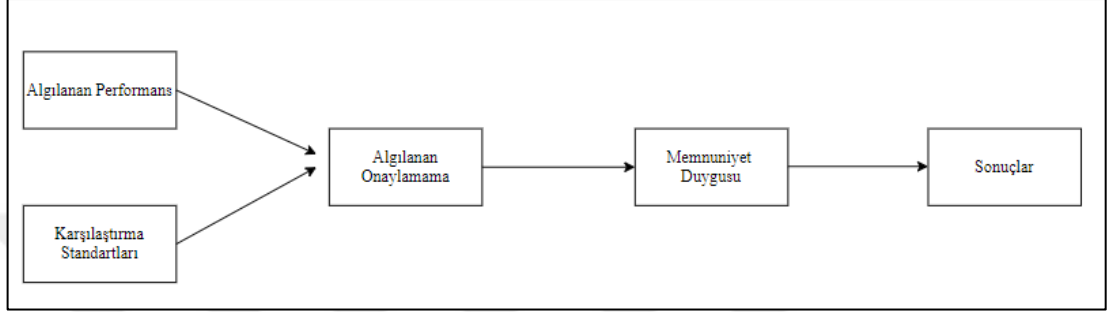
- Çalışan algıları veya memnuniyeti,
- Müşteri memnuniyeti,
- Marka değerleri ve imajı,
- Ödenen paranın karşılığı,
- Müşteri ve/veya çalışan bağlılığı ve sadakati,
- Rekabetçi kıyaslama,
- Çeşitli finansal çıktılar (örneğin, maliyet tasarrufuna yardımcı olma veya yeni müşteriler edinilmesi sonucunda elde edilen kazançlar).

Hom (2000), geliştirilen modelleri makro ve mikro modeller olarak ele almıştır. Makro model, müşteri memnuniyeti araştırmacılarına, memnuniyet çalışmasının tasarımını ve elde edilen sonuçların stratejik ilişkisini açıklarken, mikro modeller, araştırmacılara müşteri memnuniyetini sağlıklı bir şekilde ölçülmesini ve

memnuniyet anketlerinde yapı geçerliliğine ulaşılabilmesine yardımcı olmaktadır Hom (2000: 101).

4.2.1. Makro Model

Makro modeller, müşteri memnuniyeti alanında yapılan birçok çalışmaların temelini oluşturmaktadır (Hom, 2000: 102). Bu model Şekil 4.1.'de gösterilmektedir.



Şekil 4.1. Geleneksel müşteri memnuniyeti makro modeli

Kaynak: Hom, 2000: 103.

Modelde yer alan beş faktör kısaca şu şekilde açıklamaktadır:

1. Algılanan performans: Ürün ve/veya hizmetin karmaşık ve soyut olması durumunda ya da tüketicilerin aldıkları ürüne veya hizmete aşina olmadığı durumlarda algılanan performans, teknik (fiili) performanstan farklı olmaktadır (Hom, 2000: 102) Birçok ürün ve hizmet için teslimat, bekleme süresi gibi performans unsurları objektif olarak ölçülebilse de müşterilerin değerlendirmeleri objektif olarak ölçülen performansı yansıtmayabilir. Müşterilerin performans algılarının, fiili performanstan ve müşterilerin karşılaştırma standartları ve aldıkları hizmet ile ilgili sorunlarına yönelik değerlendirmeleri gibi unsurlardan ne şekilde etkilendiğinin anlaşılabilmesi yönetsel açıdan da oldukça önemlidir (Burton, Sheather ve Roberts, 2003: 293). Wirtz ve Mattila (2001) ve Burton vd. (2003), algılanan performans ve müşteri memnuniyeti ile ilgili yaptıkları ampirik çalışmalarda, algılanan performansın memnuniyet ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.
2. Karşılaştırma standartları: Memnuniyet araştırmacılarının, müşterilerin ürün veya hizmetle ilgili yargılamalarında, çeşitli karşılaştırma standartlarının etkili olduğunu keşfetmesi tüketici davranışı alanına önemli katkı sunmuştur. En sık kullanılan karşılaştırma standartları; beklentiler, performans, ürünün markası,

diğer markalar, ürünün türü olarak karşımıza çıksa da farklı standartların da memnuniyette etkili olması muhtemeldir (Gardial vd., 1993: 64).

3. Algılanan onaylamama: Algılanan performansın, müşteriler tarafından çeşitli karşılaştırma standartlarına göre değerlendirilmesidir. Onaylamama olumlu bir etkiye (müşteri memnuniyetinin sağlanması), olumsuz bir etkiye (müşteri memnuniyetinin sağlanamaması) veya nötr bir etkiye yol açabilir (Hom, 2000: 102).
4. Memnuniyet, psikolojik bir sürecin özet durumudur (Oliver, 2010a: 7). Bu açıdan bakıldığında aslında bir ruh hali ve tutumdur. Müşterilerin, ürün ve hizmeti satın almaları sonucunda elde ettiği deneyimler farklı memnuniyet düzeylerine yol açabilir. Bu durum ise, müşterilerde karmaşık duygular ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Hom, 2000: 102).
5. Makro modele göre, müşteri memnuniyetinin çıktısı yani sonuçları arasında, yeniden satın alma niyeti, ağızdan ağıza iletişim (onaylama ya da onaylamama durumunun dış çevreyle paylaşılması) ve alınan ürün ya da hizmetle ilgili şikayetler yer almaktadır. Elbette ki bu sonuçlar farklı koşullar ve değişkenler tarafından da etkilenmektedir. Örneğin, müşteri satın aldığı ürün ile ilgili şikayetçi ise ancak şikayet etmenin boşuna olacağına inanıyorsa, böyle bir durumda şikayet etme davranışını gerçekleştirmeyebilir (Hom, 2000: 102).

4.2.2. Mikro Model

Müşteri memnuniyetine ilişkin geliştirilen yedi tane ana mikro model vardır. Bunlar:

1. Beklentilerin onaylamaması modeli
2. Algılanan performans modeli
3. Norm (Standart) modelleri
4. Çoklu süreç modelleri
5. Atıf (Yükleme /İlişkilendirme) modelleri
6. Duygusal modeller
7. Eşitlik modelleri

Geliştirilen bu 7 modeller ve açıklamalar Tablo 4.1.'de yer almaktadır.

Mikro Model	Temel Varsayımı	Modele Katkıda Bulunan Araştırmacılardan Bazıları
Beklentilerin Onaylanmaması Modeli	Müşteriler, tüketim öncesi beklentilerini, tüketim sonrası ürün/hizmet deneyimleri ile karşılaştırarak ürün/hizmete yönelik memnuniyet ya da memnuniyetsizlik tutumu oluşturmaktadır. Beklentiler, bir çapadan ziyade, müşterilerin memnuniyeti değerlendirirken performans bilgilerini değerlendirecekleri varsayılan bir standart veya karşıtık noktası olarak hizmet etmektedir. Modele göre, ürün ve hizmete yönelik beklentiler arttıkça, memnuniyet azalacaktır.	Oliver (1980) Churcill ve Surprenant (1982) Baerden ve Teel (1983) LaBarbera and Mzaursky (1983) Cadotte, Woodruff and Jenkins (1987) Tse ve Wilton (1988) Oliver ve Swan (1989)
Algılanan Performans Modeli	Müşterilerin ürün veya hizmet performansına ilişkin algılarının ve bu performansa ilişkin beklentilerinin müşteri memnuniyeti üzerinde olumlu etkileri vardır. Memnuniyetin sağlanması için algılanan performansla, müşteri beklentileri örtüşmelidir. Ancak beklentiler, memnuniyet oluşumunda daha az önemlidir. Müşteri memnuniyetinin, en önemli belirleyicisi algılanan performanstır. Bu yönüyle model, mikro modelden ayrılmaktadır. Modele göre, sunulan ürün ve/veya hizmetin, müşterilerin ürün/hizmete yönelik tüketimi sonrasındaki tepkisinde, beklentilerinin göz ardı edilmesine neden olacak kadar olumlu performans gösterildiği durumlarda memnuniyet sağlanacaktır.	Churcill ve Surprenant (1982) Oliver ve DeSarbo (1988) Tse ve Wilton (1988)
Norm Modelleri	Müşteriler, memnuniyet/memnuniyetsizlik yargısına ulaşırken, beklentilerinin dışında sıklıkla çeşitli standart ve normları kullanırlar. Kullanılan bu norm ve standartlar memnuniyet kararlarında önemli bir rol oynamaktadır. Normlar, değerlendirmek için birer referans noktası olarak işlev görmektedir. Beklentiler dışında satın alma sonucu elde edilen deneyimler de birer norma dönüşebilir. Bu anlamda model, beklentilerin onaylanmaması modelinin genişletilmesine dayanmaktadır. Örneğin, müşteriler kullanmış oldukları marka deneyimi sonucu marka bazlı bir norma sahip olabilir veya bir ürün grubu ile ilgili birden fazla markayla yaşadığı deneyim sonucunda ürün bazlı bir norma sahip olabilir. Böyle bir durumda marka bazlı bir norm oluştuğunda odak noktası referans olan marka olabilir. Müşteri ürün bazlı bir norm oluşturduğunda ise referans normu büyük olasılıkla algılanan genel performans düzeyi olacaktır.	Woodruff, Cadotte, ve Jenkins (1983) Cadotte, Woodruff and Jenkins (1987)
Çoklu Süreç Modelleri	Tek başına hiçbir model müşteri memnuniyetini ya da memnuniyetsizliğini tam olarak açıklayamaz çünkü müşteriler memnuniyet yargısına varırken birden fazla standart kullanmaktadır. Bu nedenle memnuniyet oluşum süreci çok boyutlu olarak ele alınmalıdır.	Cadotte, Woodruff and Jenkins (1987), Tse ve Wilton (1988)

Tablo 4.1. Müşteri memnuniyeti mikro modeller

Kaynak: Erevelles ve Leavitt, 1992; Hom, 2000; Johnson, Nader ve Fornell, 1996; Oliver, 2010a'dan yararlanılmıştır.

Atıf Modeli	Müşteriler, bir satın alma sonucunun neden bu şekilde sonuçlandığını açıklamak için nedenler arayan bilgi işlemcilerdir. Bu yönüyle model bir ürün/hizmetin performans değerlendirmesi için algılanan nedensellik kavramını memnuniyet sürecine entegre etmektedir. Müşteriler, atfın (ilişkilendirmenin) memnuniyet üzerindeki etkisini belirlemek için üç faktör kullanır. Bunlar nedensellik odağı, istikrar ve kontrol edilebilirliktir. Nedensellik odağı dışsal (bu durumda hizmet sağlayıcı övgüyü veya suçluluğu alır) veya içsel (bu durumda müşteri ürün / hizmet performansından kendisi sorumludur) olabilir. İstikrarlı nedenler memnuniyet üzerinde daha fazla etkiye sahip olabilmektedir çünkü müşteriler nadir görünen ürün/hizmet hatalarını daha affedici olma eğilimindedir. Son olarak, kontrol edilebilirlik de atfı etkiler çünkü tüketim deneyimindeki kötü bir sonuç, müşteri sağlayıcının daha iyi bir performans gösterme kapasitesine, yani kontrolüne sahip olduğuna inanıyorsa, müşterinin ürün/hizmet sağlayıcısından memnun olmayacağı anlamına gelebilir. Bu model, tüketicilerin satın alma sonrası davranışlarını açıklamada oldukça faydalıdır ve memnuniyetten çok memnuniyetsizlik/şikayetçi modellerde daha fazla kullanılmıştır.	Richins (1983) Folkes (1984; 1988), Singh (1988) Oliver ve DeSarbo (1988)
Duygusal Modeller	Memnuniyet, bilişsel faktörlere ek olarak, müşterilerin satın alma sonrası duygusal tepkilerinin bir fonksiyonudur. Olumlu ve olumsuz duygular, ruh hali ve beğeniler memnuniyet yargılarını etkilemektedir. Model, rasyonel süreçlerin ötesine geçmesi bakımından diğer modellerden ayrılmaktadır.	Westbrook (1987) Westbrook ve Oliver (1991)
Eşitlik Modelleri	Birey, katlandığı maliyet (harcanan çaba, zaman, para gibi) ile elde ettiği sonucun (sağlanan faydanın) adil olduğuna inanırsa memnuniyet sağlanacaktır. Bu model, Adams (1963)'ın eşitlik teorisinden üretilmiştir. Memnuniyetin diğer taraflara göre değerlendirilmesi ve tüm tarafların elde ettiği sonuçların dikkate alınması yönüyle diğer modellerden farklıdır.	Oliver ve DeSarbo (1988) Oliver ve Swan (1989)

Tablo 4.1. (devam) Müşteri memnuniyeti mikro modeller

Araştırmacılar tarafından geliştirilen bu modeller, müşterilerin beklentilerinden sahip oldukları duygulara ve bilişsel faktörlere kadar geniş bir yelpazede müşteri memnuniyeti sürecini ve olası sonuçlarını açıklamaya çalışarak hem yöneticilere ve paydaşlara hem de bu alandaki araştırmacılara doğru değerlendirmeler yapabilme noktasında yardımcı olmaktadır.

4.3. Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler

Müşteri memnuniyeti birçok faktörden etkilenmektedir. Genel olarak bakıldığında müşteri memnuniyetini etkileyen faktörler; ürün ve hizmetin kalitesi, ürün ve hizmetin fiyatı, müşterinin duyguları, kişisel ve durumsal faktörler, eşitlik veya

adalet algısı, ürün özellikleri (Khadka ve Maharjan, 2017: 10), algılanan değer (Choi vd., 2004) ve müşteri beklentileri (Wong ve Dioko, 2013) olarak sıralanabilir.

Kalite, müşterinin memnuniyet yargısında hesaba katılan temel boyutlardan biridir (Oliver, 2010a: 181). Ürün kalitesi, müşterilerin taleplerinin karşılanabilmesine katkısı sağlayan özelliklerin ve ürün karakteristiklerinin bütünüdür. Ürün kalitesi, ürünün sahip olduğu özellikler, performans düzeyi, güvenilirlik, dayanıklılık, servis kolaylığı ve müşteri nezdinde algılanan kalite gibi farklı boyutlardan oluşmaktadır (Khadka ve Maharjan, 2017: 13). Hizmet kalitesi ise Zeithaml (1988)'a göre, müşterilerin almış olduğu hizmetin genel faydasına ilişkin yaptığı değerlendirmelerin bir sonucudur. Bu değerlendirme, dışsal ve içsel nitelikler ve algılanan maliyetler gibi faktörlerden etkilenmektedir (Lin, 2007: 113). Hizmet kalitesi, müşteri sadakatini doğrudan etkilemektedir ve yönüyle de müşteri memnuniyetiyle oldukça önemli bir ilişkiye sahiptir (Khadka ve Maharjan, 2017: 13). Birçok hizmet işletmesi, hizmet kalitesini bir farklılaştırma aracı olarak kullanmaktadır (Tarn, 1999: 33). Bunun yanı sıra ürün/hizmet kalitesi, algılanan değer ve müşterinin davranışsal niyeti üzerinde de oldukça etkilidir (Cronin, Brady ve Hult, 2000: 210).

Algılanan değer, müşterinin bir ürün/hizmetten sağladığı faydayla ilişkilidir. Değer, müşterinin bir ürünü ya da hizmeti satın alırken ne verdiğini ve karşılığında aldığı şeyi değerlendirmesi sonucunda oluşmaktadır. Bu değerlendirme müşterilere ve hizmete göre farklılık gösterebilir. Örneğin, bazı ürün ya da hizmetlerde yüksek kalite ön plandayken bazılarında ise kullanım kolaylığı ön planda olabilir. Müşteriler açısından bakıldığında ise kimi müşteriler için fiyat daha önemli iken, kimisi için hizmeti almak için gösterilen çaba ve harcanan zaman daha önemli olabilir (Zeithaml, 1988: 14). Bu açıdan bakıldığında, müşterilerin algıladıkları değer, beklentilerine ve değerlendirme sürecinin sonuçlarına bağlı olarak belirlenmektedir (Khadka ve Maharjan, 2017: 13).

Fiyat, kurumlar için önemli bir pazarlama unsurudur. Fiyatın müşterinin hizmet değerlendirmelerine dahil edilmesi, memnuniyet üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilecek algılanan değer bilşsel bir yargısına yol açar ve bu da satın alma sonrası davranışı etkiler (Tarn, 1999: 32). Elbette fiyata karşı tutum ve buna ilişkin değerlendirmeler de tıpkı algılanan değerde olduğu müşterilere göre farklılık gösterecektir.

Fiyatın yanı sıra, değerler, tercihler, algılar gibi kültürel faktörler; aile, arkadaşlar ve sosyal ağlar gibi bireyin satın alma davranışını etkileyebilecek sosyal faktörler ve yaş, meslek, ekonomik durum ve yaşam tarzı gibi kişisel faktörlerinde dikkate alınması gerekmektedir (Khadka ve Maharjan, 2017). Çünkü bu faktörler,

Çok sayıda araştırma kuruluşu tarafından, müşteri memnuniyeti ile geliştirilen yaklaşımlar ve ölçüm modellerinin, örgüte rekabet avantajı gibi çeşitli faydalar sağlayacağını ileri sürmektedir (Szwarc, 2005: 28). Daha iyi bir hizmet yönetimi geliştirmek müşterilerin gerçekte ne aradıklarını ve neyi değerlendirdiklerini anlamak oldukça önemlidir (Khadka ve Maharjan, 2017: 30). Memnuniyeti etkileyen bu faktörler, müşteri grupları arasındaki farklılıkları ve değişimleri tespit edebilmeye ve bunu sonucu olarak müşterilere beklentileriyle örtüşen bir ürün ve/veya hizmet sunmaya büyük ölçüde yardımcı olacaktır.

4.4. Yerel Yönetimler Açısından Vatandaş Memnuniyeti

Kamu yönetiminin birincil amacı vatandaşlara hizmet sunmaktır (Türkyılmaz, 2013: 58). Kamu yönetiminin bir parçası olan yerel yönetimler, kamu hizmetlerinin ana sağlayıcısıdır ve vatandaşa en yakın siyasal sistem olarak günlük yaşamında hayati bir rol oynamaktadır (Hansen, 2015: 373). Çeşitli ülkelerde yerel yönetimler, ülkelerin yapısına bağlı olarak farklı şekillerde örgütlenebilmektedir. Türkiye’de yerel yönetimler; il özel idareleri, belediyeler (büyükşehir, il, ilçe ve belde belediyeleri) ve köyleri kapsayan bir yapıda örgütlenmiştir (Akyıldız, 2012: 4418).

5393 Sayılı Belediye Kanunu’nda belediyeler şu şekilde açıklanmaktadır:

“a) Belediye: Belde sakinlerinin mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idarî ve malî özerkliğe sahip kamu tüzel kişisini; b) Belediyenin organları: Belediye meclisini, belediye encümenini ve belediye başkanını; c) Belde: Belediyesi bulunan yerleşim yerini; Mahalle: Belediye sınırları içinde, ihtiyaç ve öncelikleri benzer özellikler gösteren ve sakinleri arasında komşuluk ilişkisi bulunan idarî birim. (5393 sayılı Belediye Kanunu, m.3).”

5393 Sayılı Belediye Kanunu’nda, belediyelerin görev ve sorumlulukları ise şu şekilde düzenlenmiştir:

“Belediye, mahallî müşterek nitelikte olmak şartıyla;

a) İmar, su ve kanalizasyon, ulaşım gibi kentsel alt yapı; coğrafi ve kent bilgi sistemleri; çevre ve çevre sağlığı, temizlik ve katı atık; zabıta, itfaiye, acil yardım, kurtarma ve ambulans; şehir içi trafik; defin ve mezarlıklar;

ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar; konut; kültür ve sanat, turizm ve tanıtım, gençlik ve spor orta ve yüksek öğrenim öğrenci yurtları...; sosyal hizmet ve yardım, nikâh, meslek ve beceri kazandırma; ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi hizmetlerini yapar veya yaptırır. Büyükşehir belediyeleri ile nüfusu 100.000'in üzerindeki belediyeler, kadınlar ve çocuklar için konukevleri açmak zorundadır...

b)Hizmetlerin yerine getirilmesinde öncelik sırası, belediyenin malî durumu ve hizmetin ivediliği dikkate alınarak belirlenir.

Belediye hizmetleri, vatandaşlara en yakın yerlerde ve en uygun yöntemlerle sunulur. Hizmet sunumunda engelli, yaşlı, düşkün ve dar gelirli olanların durumuna uygun yöntemler uygulanır... (5393 sayılı Belediye Kanunu, m.14).”

Artan tüketici karmaşıklığı ve ticari piyasa bağlamı sadece özel sektörü değil kamu hizmetlerine olan talepleri de etkilemektedir. Bu durum kamu kurumlarında hizmetlerin sunulma şeklini değiştirilmesi, faaliyetlerde üretkenlik ve verimlilik odaklı olmak için itici bir güç olabilmektedir (Roy ve Seguin, 2000: 449). Günümüzde, ister merkezi yönetim tarafından sunulan kamu hizmetleri, ister yerel yönetimin sunduğu hizmetler olsun, tüm vatandaşlar kamu tarafından sunulan hizmetlerin daha iyi ve tatmin edici şekillerde sunulmasını tercih etmektedir (Morgeson, 2014: 8). Bu durum bizi vatandaş memnuniyeti kavramına götürmektedir.

Nigro (2012: 37)'ya göre vatandaş memnuniyeti, vatandaşların devlet tarafından verilen hizmetler karşılığında takındığı tutum ve ürün ve/veya hizmet ile ilgili edinilen deneyimdir. Morgeson (2014: 7) ise vatandaş memnuniyetini, devlet veya idari kurumlar tarafından sağlanan hizmetler ile ilgili deneyim sonucunda vatandaşların duyduğu mutluluk, memnuniyet veya tatmin tepkisi olarak açıklamaktadır. Özellikle nüfus kentleştikçe, yerel yönetimlerin yürüttüğü hizmetler ve buna ilişkin faaliyetler, vatandaşların büyük çoğunluğunun refah ve yaşam kalitesini doğrudan etkilemektedir. Bu anlamda yerel yönetimlerin hizmet kalitesinin temel göstergesi vatandaş memnuniyetinin sağlanabilmesidir. Memnuniyetin sağlanmasında en az hizmet kalitesi kadar, hesap verilebilirlik, şeffaflık ve halkın katılımı (demokratik değerler) da önem arz etmektedir (Abdullah ve Kallianan, 2008).

Kamu hizmetlerine ilişkin bireysel algıları belirleyebilmenin en geleneksel yolu, vatandaşlara aldıkları hizmetleri, kötünden mükemmele doğru nasıl derecelendireceğini sormaktır (Morgan ve Pelissero, 1979: 27). Vatandaş memnuniyetinin ölçümü, kamu ile toplumu birbirine bağlayan bir iletişim ağı

kurmanın ve memnuniyeti belirlemenin yanı sıra kamu (devlet) ve vatandaş arasındaki söylemin güçlendirilip geliştirilmesi için de oldukça uygun bir yöntemdir (Morgeson, 2014: 38).

Vatandaş memnuniyeti odaklı bir yönetim anlayışı, belediye ile seçmenleri arasındaki bağın önemini kavrayan, hizmetlerinden faydalanan yerel vatandaşların ihtiyaçlarını karşılayabilen ve dolayısıyla iyi performans gösteren bir belediye yönetimini vurgulamaktadır. Bunun yanı sıra, hizmet çıktılarının algılanan kalitesi, vatandaşlar için bu çıktıları üretmek için kaynakların nasıl kullanıldığından daha önemlidir. Bu açıdan vatandaş memnuniyeti, kurumsal performansın ve yerel yönetimin ihtiyaçlara nasıl cevap verebileceğinin bir ölçüsü olarak da kullanılabilir (Almihat vd., 2022: 74).

4.5. Memnuniyetinin Önemi ve Sonuçları

Özel sektör açısından bakıldığında, müşteri memnuniyetinin en yaygın sonuçlarından biri, müşterinin gelecekte o ürün ya da hizmeti tekrar satın alma niyeti üzerinde belirleyici olmasıdır. Bu konuda yapılan araştırmalarda da tekrar satın alma niyetinin belirlenmesini ölçmek amacıyla müşterilere; “Ürün ya da hizmeti tekrar satın alma olasılığınız nedir?” gibi sorular sorulduğu da görülmektedir (Oliver, 2010b: 3). Çünkü çoğu işletmenin ürettiği ürün bir defaya mahsus satın alınacak nitelikte değildir. Bu nedenle uzun satın alma aralıkları olan otomobil ve beyaz eşya gibi ürünlerde bile işletmeler memnuniyete ilişkin bilgileri toplamaktadır. Müşteri memnuniyeti ve kalite gibi ölçütlerle ilgili elde edilen veriler müşteri memnuniyetinin, işletme karlılığının en önemli anahtarlarından biri olduğunu doğrulamaktadır (Oliver, 2010a: 5).

Bir işletmenin sahip olduğu pazar payını koruyabilmesi için mevcut müşterilerini elinde tutabilmesi gerekmektedir. Müşterileri elde tutmak yeni müşteriler edinmekten daha ucuzdur. Bunun yanı sıra tabi ki yeni müşterilere de ihtiyaç duyulmaktadır. Müşteri memnuniyeti, pazar payını artırabilmek (büyüeyebilmek), sektörde rekabet üstünlüğü sağlayabilmek ve yüksek karlar elde edebilmeye yardımcı olmaktadır. Bu açıdan müşteri memnuniyetini sağlamak her işletme için birincil amaç olmalıdır (Hamzah ve Shamsudin, 20201; Khadka ve Maharjan, 2017).

Günümüzde, vatandaşların müşteri olarak kabul edilmesiyle birlikte, kamu yönetimi alanında çalışan akademisyenler ve memnuniyet araştırmacıları, kamu hizmetlerinden duyulan memnuniyeti açıklamaya ve yüksek ya da düşük memnuniyetin sonuçlarını incelemeye ilgi duymaya başlamıştır (Van de Walle, 2018).

Kamu kuruluşlarının memnuniyet ölçümü yapma kararını destekleyen birçok amaç, hedef ve gerekçe mevcuttur. Bunlardan en temel olanları: Vatandaş geri bildirim döngüleri ve iletişim ağları geliştirmek, şeffaflığı, hesap verebilirliği ve/veya vatandaş güvenini artırmak, süreç ve hizmet kalitesini iyileştirmektir. Bunun yanı sıra kaynak tahsisini en çok ihtiyaç duyulan alanlara aktarma için ve kurumun ve kamu çalışanlarının performanslarını ölçmek için de memnuniyet ölçümü yapılabilir (Morgeson, 2014). Örneğin, ön saflarda olan ve vatandaşlarla doğrudan temas halinde olan kamu çalışanlarının, güler yüzlü, kibar, yardımsever, verimli ve erişilebilir olması, vatandaşların kamu kurumlarıyla olumlu deneyimler yaşamasına yardımcı olarak yüksek düzeyde memnuniyeti sağlayabilir (Wang, Jun ve Wang, 2019: 5).

Vatandaş memnuniyetini araştırmak, kurumların yürüttüğü farklı girişimlerin, programların ve yerel yönetim hizmetlerinin vatandaşların günlük yaşamlarını, refahını ve kurumlara olan güvenini nasıl etkilediğini analiz etme fırsatını da vermektedir (Llana, Ruiz ve Claudio, 2023). Bu analiz sonucunda kurumlar gerekli güveni tesis etmek için güven tesis etmek için kamu hizmetini yürütme yöntemlerini değiştirebilir veya yenileyebilir. Bu oldukça önemlidir çünkü kamuya güven düzeyi düşük olan vatandaşlar, olumsuz durumlar karşısında daha kolay provoke olabilirler (Almihat vd., 2022: 78).

Vatandaşların güven ve memnuniyetlerinin sağlanamadığı durumlarda ve özellikle, kamu hizmetleri doğrudan siyasi iradenin kontrolü altında olduğunda hatta siyasallaştığında, vatandaşların buna duruma tepki göstermek ve müdahale etmek için başvuracakları yasal yol siyasi eylemlerdir. Bu eylemlerin işe yaramadığı durumlarda ise vatandaşlar, saldırganlık ve rüşvet gibi yollara yasa dışı yollara başvurabilirler (Van de Walle, 2018: 233). Bu nedenle kamusal hizmetlerde vatandaş memnuniyetini düzenli olarak izlemek ve vatandaşların talep ve beklentilerine uygun faaliyetlerde bulunmak büyük bir öneme sahiptir.

4.6. Kurumsallaşma, Kurumsal İtibar ve Memnuniyet İlişkisi

Literatürde doğrudan kurumsallaşma göstergeleri ve müşteri (vatandaş) memnuniyetine ilişkisini ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak kurumsallaşma bölümünde de belirtildiği gibi kurumsallaşmanın kurumsal performansla ilişkili olduğunu destekleyen çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Wu ve Jung (2016) tarafından gerçekleştirilen, kamu performansı ve vatandaş memnuniyeti ilişkisini ele alan çalışmada elde edilen sonuçlar, kamu performansının vatandaş memnuniyeti ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra araştırmada kurumsallaşma göstergeleri olarak ele aldığımız profesyonelleşme, hesap verebilirlik, etkili bir iletişim sistemi gibi faktörlerin kurumsallaşması, vatandaşların kurumsal algılarını olumlu yönde etkileyerek, daha kaliteli hizmet alınabilmesine ve kuruma karşı güven duygusunun gelişmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Rölle (2017) tarafından kamu yönetiminde memnuniyetle ilgili yapılan araştırmada, vatandaşların hizmet aldıkları kamu kurumlarını duyarlı olarak algılaması, kuruma olan güven duygusunun gelişmesine ve hem güven hem de duyarlılık algısının memnuniyetle ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Araştırmacılar ayrıca, kamu kurumundan duyulan memnuniyetin ana faktörünün hizmet alınan yerel yönetimin itibarı olduğunu ileri sürmektedir. Literatürde kurumsal itibar memnuniyet ilişkisini inceleyen çalışmalar bu görüşü desteklemektedir. Örneğin, Hennig-Thurau vd. (2002) hizmet işletmelerinde yaptıkları çalışmada, işletmenin performansından memnun olan müşterilerde güven ve sadakat duygusunun geliştiğini ve bu müşterilerin olumlu ağızdan ağıza iletişimde bulunma olasılığının daha yüksek olduğunu ve böylece kurum itibarını ve müşteri memnuniyetini olumlu yönde güçlendirdiğini ileri sürmektedir. Özkan vd. (2020) tarafından yapılan bir çalışmada, müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesinin, kurumsal itibar üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunu görülmektedir. Walsh, Dinnie ve Wiedmann (2006) ise, yaptığı çalışmada, kurumsal itibar ile müşteri memnuniyetinin güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu ve itibar ve memnuniyet ilişkisinin tek yönlü olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

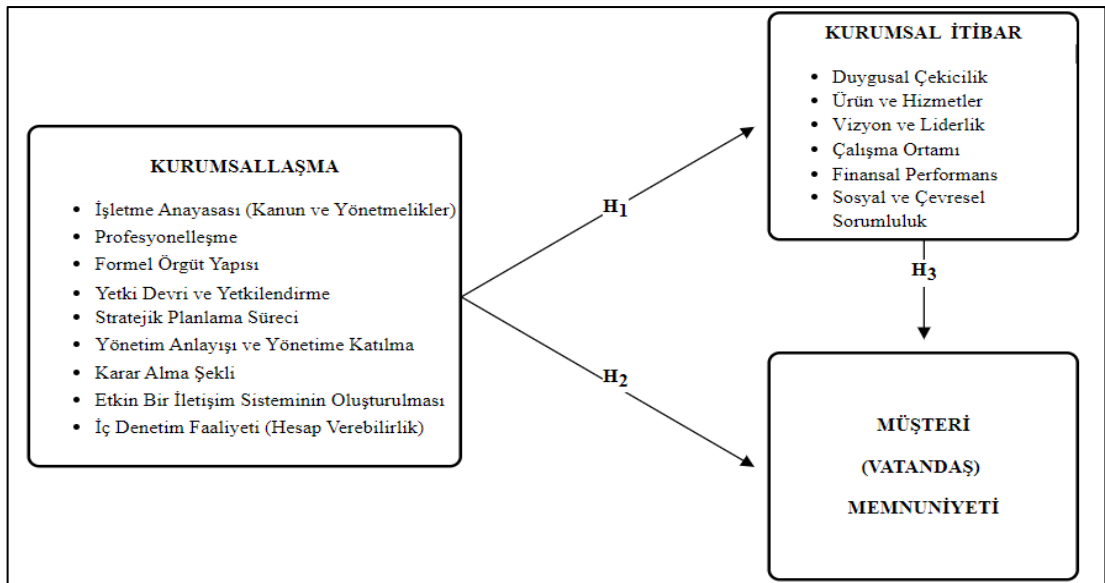
5. ARAŞTIRMA TASARIMI VE YÖNTEMİ

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma modeli, hipotezler, evren ve örneklem bilgileri ile veri toplama araçları ve analiz yöntemi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

5.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, en az iki ve daha fazla değişken arasındaki meydana gelebilecek değişimin varlığını ve/veya bu değişimin derecesini tespit etmek için kullanılan bir araştırma modelidir. İlişkisel çözümlemeler, korelasyon türü ilişki veya karşılaştırma yolu ile olmak üzere iki şekilde yapılabilir (Karasar, 2012: 81). Karşılaştırma türü ilişkisel araştırmalar, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında grup bazında farklılaşma olup olmadığının belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmektedir. Korelasyon türü ilişkide amaç ise, araştırmada ele alınan değişkenlerin birlikte değişip değişmediğini ve bir değişme varsa bu değişimin yönünün belirlenmesidir. Araştırma sonucuna göre, değişkenler arasında sistemli bir ilişkinin olmadığı ya da değişkenler arasında aynı veya zıt yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkabilir (Bekman, 2022: 250).

Çalışmada, yerel yönetimlerde kurumsallaşma ve kurumsal itibar düzeyleri ile müşteri (vatandaş) memnuniyet düzeyleri belirlenerek, kurumsallaşma, kurumsal itibar ve memnuniyet arasında bir ilişkinin olup olmadığının ortaya koyulması amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda geliştirilen model Şekil 5.1.'de gösterilmektedir.



Şekil 5.1. Araştırma modeli

Şekil 5.1.'de görüldüğü üzere, araştırmada üç temel değişken kullanılmaktadır. Bunlardan ilki kurumsallaşma, diğerleri ise kurumsal itibar ve müşteri (vatandaş) memnuniyetidir. Kurumsallaşma düzeyini ölçmek amacıyla dokuz kurumsallaşma göstergesi kullanılmıştır. Bunlar: İşletme anayasası (kanun ve kurumsal yönetmelikler), Profesyonelleşme, Formel Örgüt Yapısı, Yetki Devri ve Yetkilendirme, Stratejik Planlama Süreci, Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma, Karar Alma Şekli, Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması ve İç Denetim Faaliyetleri (Hesap Verebilirlik). Kurumsal itibar algısını ile altı boyuttan oluşmaktadır. Bunlar: Duygusal Çekicilik, Ürün ve Hizmetler, Vizyon ve Liderlik, Yetki Devri ve Yetkilendirme, Çalışma Ortamı, Sosyal ve Çevresel Sorumluluk, Finansal Performanstır. Son değişken ise, araştırmanın bağımlı değişkeni olan müşteri (vatandaş) memnuniyetidir.

Araştırmada test edilmek üzere üç ana hipotez ve üç alt hipotez geliştirilmiştir. Bunlar:

H₁: Kurumsallaşma düzeyi ile kurumsal itibar arasında bir ilişki vardır.

H_{1a}: Kurumsallaşma düzeyinin kurumsal itibar üzerinde bir etkisi vardır.

H₂: Kurumsallaşma düzeyi ile müşteri (vatandaş) memnuniyeti arasında bir ilişki vardır.

H_{2a}: Kurumsallaşma düzeyinin memnuniyet üzerinde bir etkisi vardır.

H₃: Kurumsal itibar ile müşteri (vatandaş) memnuniyeti arasında bir ilişki vardır.

H_{3a}: Kurumsal itibarın memnuniyet üzerinde bir etkisi vardır.

Geliştirilen bu ana ve alt hipotezlerinin yanı sıra demografik değişkenlere göre kurumsallaşma ve kurumsal itibar algıları ile memnuniyet düzeylerinin farklılaşmasını tespit etmeye yönelik analizlere de yer verilmektedir.

5.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Ankara ili merkez metropol ilçeleri olan: Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Sincan ve Yenimahalle Belediyesi çalışanları ve bu ilçelerde ikamet eden vatandaşlardır.

Mamak ve Gölbaşı Belediyesi yapılan görüşmeler neticesinde araştırma izni vermediğinden, bu belediyelerden veri toplanamamıştır. Bu nedenle kurumsallaşma düzeyi ve kurumsal itibar algısına yönelik veriler, araştırma izni veren altı belediyenin çeşitli birimlerinde (Mali Hizmetler, Kültür Sosyal, Halkla İlişkiler, Yapı Kontrol, Ruhsat Denetim, Yazı İşleri ve İnsan Kaynakları) çalışanlardan anket aracılığıyla yüz yüze toplanmıştır.

Bu bölümde itibaren araştırma verilerinin gizliliğinden dolayı, araştırmaya dahil olan belediyeler; A, B, C, D, E ve F şeklinde ifade edilecektir.

Belediyelere göre araştırmaya katılımcı sayısı ve araştırmaya dahil edilen anket sayıları, Tablo 5.1.'de ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

Belediyeler	Dağıtılan Anket Formu	Geri Dönen Anket Formu Sayısı	Analize Dahil Edilen Anket Sayıları	Araştırmaya Katılan Vatandaş Sayısı
A	110	98	81	73
B	100	84	62	71
C	70	65	65	78
D	100	90	75	68
E	90	82	71	66
F	90	72	72	70
TOPLAM	560	491	426	426

Tablo 5.1. Katılımcı sayısı ve araştırmaya dahil edilen anket sayıları

Tablo 5.1.'de gösterildiği üzere, araştırma izni veren 6 belediye'deki çalışanlara toplam 560 anket formu dağıtılmıştır. Geri dönen anket formu 491 adettir. Eksik ya da hatalı doldurulan anket formları çıkarıldıktan sonra geriye kalan 426 adet anket formu üzerinden analizler yapılmıştır.

Bunun yanı sıra vatandaş memnuniyetini ölçmek amacıyla belediyeye hizmet almak için gelen vatandaşlardan anket aracılığıyla yüz yüze veri toplanmıştır. Toplamda 426 vatandaş araştırmaya katılım sağlamıştır.

Çalışmada, Ankara ili merkez metropol ilçe belediyeleri çalışanları ve bu ilçelerde ikamet eden vatandaşlardan veriler toplanmıştır. Türkiye İstatistik Kurumu 2023 yılı raporuna göre Ankara ilinin toplam nüfusu 5.803.402'dir (TÜİK, 2024). Araştırmanın yapıldığı merkez metropol ilçelerinin toplam nüfusu ise 4.163.973'tür (Nufusu.com, 2024). Bu açıdan örneklem büyüklüğü oldukça yüksektir. Cohen, Manion ve Morrison (2007: 103-104)'a göre, araştırmalarda örneklem büyüklüğü belirlenirken, evren-örneklem büyüklüğüne ek olarak güven düzeyi ve güven aralığı

da dikkate alınmalıdır. Güven düzeyi genellikle yüzde 90, yüzde 95 ve yüzde 99 olarak ifade edilmektedir. Bu güven düzeyleri, belirli bir güven aralığında yanıtlardan ne düzeyde emin olabileceğimizi göstermektedir. Standart örnekleme tekniğinde, 95 güven düzeyi ve yüzde 3 güven aralığı kullanmak uygun olmaktadır. Araştırmalarda da genellikle yüzde 95 güven düzeyini tercih edilmektedir. Yüzde 95’lik bir güven seviyesi, sonuçlardan yüzde 95 oranında emin olabileceğimizi göstermektedir. Araştırmacılar tarafından geliştirilen, güven seviyelerine ve evren büyüklüğüne göre gerekli olan asgari örneklem büyüklüğü tablosuna göre yüzde 95 güven düzeyinde, 1.000.000 ve üzeri evren büyüklüğünde en az 384 örneklem sayısına ulaşılmasının yeterli olduğu ifade edilmektedir. Bu açıdan 426 çalışan ve vatandaşın toplanan anket sayısı yeterli örneklem büyüklüğünü sağlamaktadır.

Evrenin genişliğinden dolayı veri toplama zorlukları da göz önünde bulundurulduğunda, araştırma izni doğrultusunda veri toplanan belediyelerdeki çalışanların ve çalışmaya katılan vatandaşların tüm evreni temsil ettiği varsayılmaktadır.

5.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Belediye çalışanlarına yönelik uygulanan anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kurumsallaşma düzeyini ölçmek için, Aylan ve Koç (2018) tarafından geliştirilen 9 boyutlu ve 48 ifadeli kurumsallaşma algı ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçekte yer alan boyutlar; işletme anayasası (kanun ve kurumsal yönetmelikler), profesyonelleşme, formel örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, stratejik planlama süreci, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar alma şekli, etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması ve iç denetim faaliyetleri (hesap verebilirlik) dir. İkinci bölümde çalışanların kurumsal itibar algılarını ölçmek amacıyla Fombrun, Gardberg ve Sever (2000) tarafından geliştirilen “İtibar katsayısı ölçeği (RQ)” kullanılmıştır. Araştırmacılar tarafından geliştirilen bu ölçek 20 ifade ve altı boyuttan oluşmaktadır. Bunlar: Duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı, sosyal ve çevresel sorumluluk ve finansal performanstır. İtibar katsayısı ölçeği başta ABD, Avustralya ve Türkiye’de (ör. Bican, 2020; Geçikli vd., 2016; Sarıkaya, 2019) olmak üzere birçok ülkede yaygın olarak kullanılmıştır. Araştırmacılar, yaptıkları analiz sonucunda ölçeğin Cronbach's alpha değerini 0.84 bulmuşlardır. Anketin üçüncü

bölümünde ise katılımcıların demografik özelliklerine yönelik cinsiyet, yaş, kurumda çalışma süresi gibi sorular yer verilmiştir.

Müşteri (Vatandaş) memnuniyetini ölçmek amacıyla oluşturulan anket formu ise iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde memnuniyeti ölçmek amacıyla geleneksel memnuniyet ölçeklerinden (Bitner, 1990; Biong, 1993; Hennig-Thurau vd. 2002) yararlanılarak, Walsh vd. (2006) tarafından geliştirilen kurumsal itibarla da ilişkilendirilen ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek tek boyutlu, 8 ifadeden oluşmaktadır. Araştırmacılar, yaptıkları analiz sonucunda ölçeğin Cronbach's alpha değerini 0.92 bulmuşlardır. Bu açıdan ölçeğin yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir. Memnuniyet dışında vatandaşlara yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi ile ilgili üç soru yöneltilmiştir.

Ölçekler 5'li likert tipi şeklinde uygulanmıştır. Derecelendirmede bir uçta "1-Kesinlikle katılmıyorum" diğer uçta ise "5-Kesinlikle katılıyorum" ifadesi yer almaktadır.

Verilerin toplanabilmesi için ilk olarak Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonu'na başvurulmuştur. Etik komisyon tarafından 20 Eylül 2023 tarihinde araştırma onayı verilmiştir. Daha sonra, verilerin toplanacağı belediyelerden araştırma izni almak için Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından belediyelerin ilgili birimlerine resmi yazı gönderilmiştir. Yazışmaların yapılması ile birlikte 30 Eylül-3 Kasım tarihleri arasında belediyelerden ve vatandaşlardan veriler toplanmıştır.

Yapılan anket çalışmasında toplanan nicel verilerin geçerlilik ve güvenilirliği, veri toplamada kullanılan anket tekniğinin nitelikleri ile sınırlıdır. Bunun yanı sıra, sosyal bilimler araştırmalarına özgü genel sınırlılıklar, yaptığımız bu araştırma için de geçerlidir.

Araştırmada tercih edilen ölçeklerin ve seçilen araştırma yönteminin, bu araştırmanın amacına ve araştırma probleminin çözümüne uyumlu olduğu, tercih edilen istatistiksel tekniklerin ve yapılan analizlerin araştırma amacına uygun olduğu varsayılmaktadır. Araştırmadaki bir diğer varsayım da anket çalışmasına katılan çalışanların belediyelerin kurumsallaşma düzeyi ve kurumsal itibarı konusunda, vatandaşların ise memnuniyet konusunda verdikleri yanıtların içten, samimi ve gerçek düşünceleri olduğudur.

5.4. Veri Analiz Yöntemi

Anket uygulaması sonucu elde edilen veriler ile ilgili tanımlayıcı istatistikler, güvenilirlik analizi, faktör analizi ve normallik testine yer verilmiştir. Hipotez testleri için korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Demografik değişkenlere yönelik farklılaşma analizleri için ise Anova ve T-testleri gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizi bilgisayar destekli analiz programı olan IBM SPSS Statistics 27.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir.



6. ARAŞTIRMA BULGULARI

Çalışmanın bu bölümde tanımlayıcı istatistikler, güvenilirlik analizi, faktör analizi ve normallik testi ile kurumsallaşma, kurumsal itibar ve memnuiyet düzeylerine ilişkin ortama değerlere yer verilmiştir.

6.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışmada 6 merkez metropol ilçe belediyesi çalışanlarına sorulan demografik sorular: Cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, kurumdaki toplam çalışma süresi ve yönetsel bir görevin olup olmadığı sorulmuştur. Vatandaşlara ise sadece cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi sorulmuştur. Toplanan veriler ışığında katılımcılardan elde edilen demografik veriler ile ilgili bilgiler Tablo 6.1.'de gösterilmektedir.

		Sıklık	Yüzde			Sıklık	Yüzde
Belediyeler	A	81	19,0	Eğitim Düzeyi	İlköğretim	1	0,2
	B	62	14,6		Ortaöğretim	86	20,2
	C	65	15,3		Yükseköğretim	339	79,6
	D	75	17,6	Çalışma Süresi	1 yıldan az	22	5,2
	E	71	16,7		1-5 yıl	94	22,1
	F	72	16,9		6-10 yıl	78	18,3
Yaş	18-24	7	1,6		10 yıldan fazla	232	54,5
	25-34	93	21,8	Yönetsel Görev	Evet	59	13,8
	35-44	174	40,8		Hayır	367	86,2
	45-54	103	24,2	Cinsiyet	Kadın	174	40,8
	55-64	49	11,5		Erkek	252	59,2
Medeni Durum	Evli	300	70,4				
	Bekar	126	29,6				

Tablo 6.1. Araştırmaya katılan belediye çalışanlarına ait sıklık ve yüzde değerleri

Tablo 6.1.'de gösterilen verilere bakıldığında, araştırmaya katılan belediye çalışanlarının %40,8'i 35-44 yaşlarındadır. Katılımcıların %59,2'si erkek ve %70,4'ü evlidir. Eğitim düzeylerine bakıldığında %79,6 oranıyla üniversite mezunlarının sayısının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Son olarak katılımcıların %86,2'sinin yönetsel bir görevi (kendisine bağlı bir ast) yoktur.

Tablo 6.2.'de ise araştırmaya katılan vatandaşlarla ilgili bilgiler verilmektedir.

		Sıklık	Yüzde			Sıklık	Yüzde
Belediyeler	A	73	17,1	Eğitim Düzeyi	İlköğretim	50	11,7
	B	71	16,7		Ortaöğretim	138	32,4
	C	78	18,3		Yükseköğretim	238	55,9
	D	68	16,0	Cinsiyet	Kadın	226	53,1
	E	66	15,5		Erkek	200	46,9
	F	70	16,4				
Yaş	18-24	33	7,7				
	25-34	94	22,1				
	35-44	109	25,6				
	45-54	86	20,2				
	55-64	76	17,8				

Tablo 6.2. Araştırmaya katılan vatandaşlara ait sıklık ve yüzde değerleri

Tablo 6.2.'de gösterilen değerlere bakıldığında, araştırmaya en çok 35-44 yaş arasındaki vatandaşlar (%25,6) katılmıştır. Araştırmaya katılan vatandaşların %55,9'u üniversite mezunu, %53,1'i ise kadındır.

Tablo 6.1. ve Tablo 6.2.'de yer alan verilere belediyelere bazında bakıldığında, araştırmaya katılım sağlayan çalışan ve vatandaş sayısının da dengeli bir şekilde dağıldığı görülmektedir.

6.2. Güvenirlilik Analizi

Araştırmalarda güvenilirliği ölçmek için geliştirilen birçok yöntem (test-tekrar test, paralel formlar, Kudher-Richardson, Kappa gibi) vardır. Bir testteki maddelerin tamamı, Likert tipi ölçek gibi derecelendirilmiş ölçekte ölçüldüğü durumlarda maddeler arası güvenilirliği belirlemek için kullanılabilecek en uygun yöntem Crombach alfa'dır (Gliner, Morgan ve Leech, 2015). Bu yöntemle göre ölçeği oluşturan tüm maddeleri kapsayan "α" değeri, ölçeğin iç tutarlık güvenilirliğini göstermektedir. Elde edilen "α" (güvenirlilik katsayısı) değerine göre şu şekilde yorumlanmaktadır (Kılıç, 2016):

- $0.81 < \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek güvenirliliktir,
- $0.61 < \alpha < 0.80$ ise ölçek orta güvenirliliktir,
- $0.41 < \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenirliliktir,
- $0.00 < \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.

Araştırmada kullanılan kurumsallaşma, kurumsal itibar ve memnuniyet ölçeklerine ait Cronbach alfa değerleri Tablo 6.3.'de gösterilmektedir.

Ölçekler	Ölçekte Yer Alan İfade Sayısı	Cronbach's Alpha
Kurumsallaşma	48	,975
Kurumsal İtibar	20	,975
Memnuniyet	8	,895

Tablo 6.3. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik analizi sonuçları

Tablo 6.3.'e bakıldığında, 48 ifadeli kurumsallaşma ölçeği ve 20 ifadeli kurumsal itibar ölçeklerinin güvenirlik katsayısı (Cronbach's alpha) 0,975; 8 ifadeli müşteri (vatandaş) memnuniyeti ölçeğinin güvenirlik katsayısı ise 0,895'tir. Bu durumda, araştırmada kullanılan üç ölçeğin de yüksek düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir.

6.3. Normallik Analizi

Çalışmada verilere uygun analiz türlerinin belirlenmesi amacıyla normallik testi yapılmıştır. Verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığı çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılarak karar verilmektedir. Bu nedenle araştırmada kullanılan üç ölçeğe ait çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 6.4.'de gösterilmektedir.

Ölçekler	Çarpıklık	Basıklık
Kurumsallaşma	-,102	-,802
Kurumsal İtibar	-,448	-,789
Memnuniyet	-,157	-,585

Tablo 6.4. Normallik testi

Literatürde çarpıklık ve basıklık değerleri ile ilgili farklı görüşler olsa da en çok kabul edilen değerler Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından ortaya koyulan aralık olan -1,5 ve +1,5 aralığıdır. Başka bir deyişle Tabachnick ve Fidell (2013)' e göre, çarpıklık ve basıklık oranları $-1,5 < x < 1,5$ aralığında olduğunda veriler normal dağılıma sahiptir.

Tablo 6.4.'de yer alan ölçeklere ait verilerin basıklık ve çarpıklık değerlerine bakıldığında üçünün de belirtilen aralıkta olduğu görülmektedir. Bu nedenle hipotezleri test etmek için parametrik analizlerin kullanılması uygun olmaktadır.

6.4. Kurumsallaşma, Kurumsal İtibar ve Memnuniyet Düzeylerine İlişkin Ortalama Değerler

Araştırmada bu bölümde katılımcıların kurumsallaşma, kurumsal itibar ve memnuniyet ölçeklerine verdiği cevapların ortalamasına yer verilmektedir. Tablo 6.5.'te gösterilen bu ortalama değerler, hipotez testlerinin yorumlanmasında ve değişkenlere ilişkin genel görünümün ortaya koyulması için oldukça önemlidir.

Ölçekler ve Alt Boyutlar	Ortalama	Std. Hata
Kurumsallaşma	3,1536	,83999
İşletme Anayasası	3,8599	1,05852
Profesyonelleşme	2,7294	1,07773
Formalleşme	3,1093	,94909
Yetki Devri	3,0967	,93004
Stratejik Plan	3,4188	,96555
Yönetim Anlayışı	2,9624	1,11318
Karar Alma Şekli	2,6933	1,17704
İletişim	3,1948	,95921
İç Denetim Faaliyeti	3,4427	,94903
Kurumsal İtibar	3,3820	,96990
Duygusal Çekicilik	3,2347	1,14592
Ürün ve Hizmetler	3,3369	1,06042
Vizyon ve Liderlik	3,1322	1,13344
Çalışma Ortamı	3,3678	1,07344
Sosyal ve Çevresel Sorumluluk	3,6197	,99141
Finansal Performans	3,5575	1,00319
Memnuniyet	3,0252	,99603

Tablo 6.5. Ölçeklere ilişkin ortalama değerler

Çalışmada kullanılan üç ölçekte 5'li likert tipindedir. Bu nedenle katılımcıların cevapları 5'li derecelendirmeye alınmıştır. Bu nedenle ortalama değerler için puan aralıkları şu şekilde gösterilebilir:

1.00<x≤ 1.80: Kesinlikle katılmıyorum

1.80<x ≤ 2.60: Katılıyorum

2.60<x≤ 3.40: Ne katılıyorum ne katılmıyorum

3.40<x ≤ 4.20: Katılıyorum

4.20<x≤ 5.00: Kesinlikle katılıyorum

Bu aralıklar kurumsallaşma, kurumsal itibar ve memnuniyet düzeyleri açısından incelendiğinde ise ortalama puanlar, düşük, orta ve yüksek olarak şu şekilde değerlendirilmektedir:

1.00<x≤ 2.60 aralığı: Düşük düzey

2.60<x≤ 3.40 aralığı: Orta düzey

3.40<x≤ 5.00 aralığı: Yüksek düzey

Bu açıdan Tablo 6.5.'te gösterilen ortalama değerlere genel bakıldığında; belediyelerde orta düzeyde kurumsallaşma (3,1536) ve kurumsal itibar (3,3820) söz konusudur. Belediyelerden memnuniyet düzeyleri (3,0252) ise yine orta düzeydedir.

Kurumsallaşma göstergelerinden en yüksek ortalama işletme anayasası (kanun ve yönetmelikler; 3,8599), en düşük ortalamaya sahip gösterge ise karar alma şekli (2,6933)'dir. Kurumsal itibar boyutlarından sosyal ve çevresel sorumluluk boyutu, en yüksek ortalamaya (3,6197) sahipken, vizyon ve liderlik boyutu en düşük ortalamaya sahiptir (3,1322).

Tablo 6.6.'da belediyelere göre ortalama kurumsallaşma, kurumsal itibar ve memnuniyet düzeyi gösterilmektedir.

	Kurumsallaşma Düzeyi	Kurumsal İtibar Algısı	Vatandaş Memnuniyeti
A	2,8246	3,1500	2,9161
B	2,9926	3,2048	3,0722
C	3,7154	3,8854	3,0369
D	3,0411	3,2480	3,4559
E	3,0986	3,2451	2,6591
F	3,3267	3,6160	3,0054

Tablo 6.6. Belediyelere göre ortalama kurumsallaşma, kurumsal itibar ve memnuniyet düzeyleri

Tablo 6.6.'da yer alan değerlere bakıldığında, ortalama bazında kurumsallaşma en yüksek "C" belediyesinde görülmektedir (3,7154). "C" belediyesi aynı zamanda yüksek düzeyde kurumsallaşmanın görüldüğü tek belediyedir. "A" belediyesi kurumsallaşmanın en düşük olduğu belediyedir (2,8246). Kurumsal itibar algısı ortalamalarına bakıldığında da benzer bir durum söz konusudur. Kurumsal itibar düzeyi en yüksek "C" belediyesidir (3,8854). "C ve F" belediyelerinde yüksek düzeyde kurumsal itibar algısı mevcutken, diğer belediyelerde kurumsal itibar algısı orta düzeydedir. Kurumsal itibar düzeyi en düşük belediye ise A" belediyesidir (3,1500). Bu açıdan kurumsal itibar ile kurumsallaşma düzeylerinin paralellik gösterdiği söylenebilir. Ortalama memnuniyet değerlerine bakıldığında ise kurumsallaşma ve kurumsal itibarın aksine en yüksek memnuniyet düzeyinin "D" belediyesine (3,4559); en düşük memnuniyetin ise "E" belediyesine (2,6591) ait olduğu görülmektedir.

6.5. Hipotez Testleri

Çalışmanın bu bölümünde 3 ana hipotez ve 3 alt hipoteze ilişkin bulgulara yer verilmektedir.

6.5.1. Kurumsallaşma Düzeyi ve Kurumsal İtibar İlişkisine Yönelik Bulgular

Belediyelerin kurumsallaşma düzeyi ve kurumsal itibar ilişkisini belirlemek üzere geliştirilen bir ana hipotez bir de alt hipotez vardır. Bunlar:

H₁: Kurumsallaşma düzeyi ile kurumsal itibar arasında bir ilişki vardır.

H_{1a}: Kurumsallaşma düzeyinin kurumsal itibar üzerinde bir etkisi vardır.

H₁ hipotezini test etmek için kurumsallaşma düzeyinin ile kurumsal itibar ilişkisine yönelik gerçekleştirilen korelasyon analizine ait sonuçlar Tablo 6.7.'de gösterilmektedir.

		Kurumsallaşma	Kurumsal İtibar
Kurumsallaşma	Pearson Correlation	1	,852**
	Sig. (2-tailed)		<,001
	N	426	426
Kurumsal İtibar	Pearson Correlation	,852**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	
	N	426	426

Tablo 6.7. Kurumsallaşma düzeyi ile kurumsal itibar ilişkisi

Tablo 6.7.'de yer alan sig. (p) değerine bakıldığında ($p < 0,01$) 0,01 anlamlılık düzeyinde, kurumsallaşma düzeyi ile kurumsal itibar arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Korelasyon analizlerinde değişkenler arasındaki ilişki gücü şu şekilde değerlendirilmektedir (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2013: 145):

- $r < 0,50$ = zayıf korelasyon
- $0,50 \leq r < 0,70$ = orta düzeyde korelasyon
- $r \geq 0,70$ = güçlü korelasyon

Tablo 6.7'de korelasyon katsayısı $r = 0,852$ olduğundan kurumsallaşma düzeyi ve kurumsal itibar arasında güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir.

Belediyelere göre kurumsallaşma düzeyi ve kurumsal itibar ilişkisi Tablo 6.8.'de gösterilmektedir.

Belediye			Kurumsallaşma	Kurumsal İtibar
A	Kurumsallaşma	Pearson Correlation	1	,819**
		Sig. (2-tailed)		<,001
		N	81	81
	Kurumsal İtibar	Pearson Correlation	,819**	1
		Sig. (2-tailed)	<,001	
		N	81	81
B	Kurumsallaşma	Pearson Correlation	1	,859**
		Sig. (2-tailed)		<,001
		N	62	62
	Kurumsal İtibar	Pearson Correlation	,859**	1
		Sig. (2-tailed)	<,001	
		N	62	62
C	Kurumsallaşma	Pearson Correlation	1	,835**
		Sig. (2-tailed)		<,001
		N	65	65
	Kurumsal İtibar	Pearson Correlation	,835**	1
		Sig. (2-tailed)	<,001	
		N	65	65
D	Kurumsallaşma	Pearson Correlation	1	,873**
		Sig. (2-tailed)		<,001
		N	75	75
	Kurumsal İtibar	Pearson Correlation	,873**	1
		Sig. (2-tailed)	<,001	
		N	75	75
E	Kurumsallaşma	Pearson Correlation	1	,845**
		Sig. (2-tailed)		<,001
		N	71	71
	Kurumsal İtibar	Pearson Correlation	,845**	1
		Sig. (2-tailed)	<,001	
		N	71	71
F	Kurumsallaşma	Pearson Correlation	1	,834**
		Sig. (2-tailed)		<,001
		N	72	72
	Kurumsal İtibar	Pearson Correlation	,834**	1
		Sig. (2-tailed)	<,001	
		N	72	72

Tablo 6.8. Belediyelere göre kurumsallaşma ve kurumsal itibar ilişkisi

Tablo 6.8.’de yer alan verilere göre (A=0,819; B=0,859; C=0,835; D=0,873; E=0,845; F=0,834) 0,01 anlamlılık düzeyinde, kurumsallaşma düzeyi ile kurumsal itibar arasında pozitif yönde anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. En güçlü ilişki ise “D” belediyesinde görülmektedir. Güçlü bir korelasyon görülse de 6 belediye içinde en düşük korelasyon katsayısına sahip belediye “A” belediyesidir.

Gerçekleştirilen korelasyon analizleri sonucunda kurumsallaşma düzeyi ve kurumsal itibar arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Kurumsallaşma düzeyinin kurumsal itibar üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla geliştirilen H_{1a} alt hipotezini test etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Analize ait sonuçlar Tablo 6.9.’da gösterilmektedir.

Model	R	R ²	Std. Hata	F	Sig.
1	,852 ^a	,727	,50764	1127,449	<,001

Tablo 6.9. Kurumsallaşma düzeyinin kurumsal itibar üzerindeki etkisi

Tablo 6.9’da gösterilen regresyon analizi sonucunda elde edilen sonuçlara göre $R=0,852$, $R^2=0,727$, $F= 1127,449$ ve $p<0,01$. Bu veriler ışığında, kurumsallaşma düzeyi $p=0,01$ anlamlılık düzeyinde kurumsal itibarın % 72,7’sini açıkladığı görülmektedir.

Belediyelere göre kurumsallaşma düzeyinin kurumsal itibar üzerindeki etkisini test etmeye yönelik gerçekleştirilen regresyon analizine ait sonuçlar Tablo 6.10.’da gösterilmektedir.

Belediye	Model	R	R ²	Std. Hata	F	Sig.
A	1	,819 ^a	,670	,50575	160,515	<,001 ^b
B	1	,859 ^a	,737	,51012	168,340	<,001 ^b
C	1	,835 ^a	,697	,48506	144,995	<,001 ^b
D	1	,873 ^a	,763	,50183	234,933	<,001 ^b
E	1	,845 ^a	,714	,55374	172,432	<,001 ^b
F	1	,834 ^a	,695	,46306	159,473	<,001 ^b

Tablo 6.10. Belediyelere göre kurumsallaşma düzeyinin kurumsal itibar üzerindeki etkisi

Tablo 6.10.’da yer alan regresyon analizi sonuçlarına göre:

A belediyesinin kurumsallaşma düzeyi ($R=0,819$, $R^2=0,670$, $F= 160,515$ ve $p<0,01$) 0,01 anlamlılık düzeyinde kurumsal itibar düzeyinin %67'sini açıkladığı görülmektedir. Bu oranla (R^2) “A” belediyesi en düşük katsayıya sahip belediyedir.

B belediyesinin kurumsallaşma düzeyi ($R=0,859$, $R^2=0,737$, $F= 168,340$ ve $p<0,01$) 0,01 anlamlılık düzeyinde kurumsal itibar düzeyinin %73,7'sini açıkladığı görülmektedir.

C belediyesinin kurumsallaşma düzeyi ($R=0,835$, $R^2=0,697$, $F= 144,995$ ve $p<0,01$) 0,01 anlamlılık düzeyinde kurumsal itibar düzeyinin %69,7'sini açıkladığı görülmektedir.

D belediyesinin kurumsallaşma düzeyi ($R=0,873$, $R^2=0,763$, $F= 234,933$ ve $p<0,01$) 0,01 anlamlılık düzeyinde kurumsal itibar düzeyinin %76,3'ünü açıkladığı görülmektedir. Bu oranla (R^2) “D” belediyesi en yüksek katsayıya sahip belediyedir.

E belediyesinin kurumsallaşma düzeyi ($R=0,845$, $R^2=0,714$, $F= 172,432$ ve $p<0,01$) 0,01 anlamlılık düzeyinde kurumsal itibar düzeyinin %71,4'ünü açıkladığı görülmektedir.

F belediyesinin kurumsallaşma düzeyi ($R=0,834$, $R^2=0,695$, $F= 159,473$ ve $p<0,01$) 0,01 anlamlılık düzeyinde kurumsal itibar düzeyinin %69,5'ini açıkladığı görülmektedir.

Kısaca, gerçekleştirilen regresyon analizleri sonucunda, kurumsallaşma düzeyinin kurumsal itibar üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle H_{1a} hipotezi kabul edilmiştir.

6.5.2. Kurumsallaşma Düzeyi ve Memnuniyet İlişkisine Yönelik Bulgular

Belediyelerin kurumsallaşma düzeyi ve vatandaşların memnuniyet düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere H_2 hipotezi ve kurumsallaşma düzeyinin memnuniyet düzeyi üzerindeki etkisini test etmek için geliştirilen H_{2a} hipotezi aşağıda gösterilmektedir:

H_2 : Kurumsallaşma düzeyi ile müşteri (vatandaş) memnuniyeti arasında bir ilişki vardır.

H_{2a} : Kurumsallaşma düzeyinin memnuniyet üzerinde bir etkisi vardır.

H₂ hipotezini test etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Analize ait sonuçlar Tablo 6.11.'de gösterilmektedir.

		Kurumsallaşma	Memnuniyet
Kurumsallaşma	Pearson Correlation	1	,008
	Sig. (2-tailed)		,988
	N	6	6
Memnuniyet	Pearson Correlation	,008	1
	Sig. (2-tailed)	,988	
	N	6	6

Tablo 6.11. Kurumsallaşma düzeyi ile memnuniyet ilişkisi

Tablo 6.11.'de yer alan p değerinin 0,01'den büyük olduğu görülmektedir ($p=0,988>0,01$). Bu nedenle kurumsallaşma düzeyi ile memnuniyet arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu nedenle H₂ hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.

Kurumsallaşma düzeyinin memnuniyet üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla geliştirilen H_{2a} alt hipotezini test etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Analize ait sonuçlar Tablo 6.12.'de gösterilmektedir.

Model	R	R²	Std. Hata	F	Sig.
1	,008 ^a	,000	,28903	,000	,988^b

Tablo 6.12. Kurumsallaşma düzeyinin memnuniyet üzerindeki etkisi

Tablo 6.12.'de gösterilen regresyon analizinde elde edilen sonuçlara göre R=0,008, R²=0,000, F= 0,000 ve $p=0,988>0,01$ 'dir. Sonuç olarak, kurumsallaşma düzeyinin vatandaş memnuniyeti üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Bu durumda H_{2a} hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.

6.5.3. Kurumsal İtibar ve Memnuniyet İlişkisine Yönelik Bulgular

Belediyelerin kurumsal itibar düzeyi ve vatandaş memnuniyet düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere H₃ hipotezi ve kurumsal itibar düzeyinin memnuniyet üzerindeki etkisini test etmek için geliştirilen H_{3a} hipotezi aşağıda gösterilmektedir:

H₃: Kurumsal itibar ile müşteri (vatandaş) memnuniyeti arasında bir ilişki vardır.

H_{3a}: Kurumsal itibarın memnuniyet üzerinde bir etkisi vardır.

H₃ hipotezini test etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Analize ait sonuçlar Tablo 6.13.'te gösterilmektedir.

		Kurumsal İtibar	Memnuniyet
Kurumsal İtibar	Pearson Correlation	1	,028
	Sig. (2-tailed)		,958
	N	6	6
Memnuniyet	Pearson Correlation	,028	1
	Sig. (2-tailed)	,958	
	N	6	6

Tablo 6.13. Kurumsal itibar düzeyi ile memnuniyet ilişkisi

Tablo 6.13.'te yer alan p değerinin 0,01'den büyük olduğu görülmektedir ($p=0,958>0,01$). Bu yüzden kurumsal itibar ile memnuniyet arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla H_3 hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.

Kurumsal itibarın memnuniyet üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla geliştirilen H_{3a} alt hipotezini test etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Analize ait sonuçlar Tablo 6.14.'te gösterilmektedir.

Model	R	R ²	Std. Hata	F	Sig.
1	,028 ^a	,001	,28892	,003	,958^b

Tablo 6.14. Kurumsal itibarın memnuniyet üzerindeki etkisi

Tablo 6.14.'te gösterilen regresyon analizinde elde edilen değerler; $R=0,028$, $R^2=0,001$, $F= 0,003$ ve $p=0,958>0,01$ 'dir. Bu sonuçlara göre, kurumsal itibarın vatandaş memnuniyeti üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Bu durumda H_{3a} hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.

6.5.4. Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşma Analizlerine Yönelik

Bulgular

Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen hipotez testlerinin yanı sıra demografik değişkenlere göre kurumsallaşma ve kurumsal itibar algısı ile memnuniyet düzeylerindeki farklılaşmayı test etmek amacıyla Anova ve T Testleri yapılmıştır.

Kurumsallaşma algısının, yaş ve kurumda çalışması süresine göre farklılaşmasını incelemek için yapılan Anova analizinde elde edilen sonuçlar Tablo 6.15'de gösterilmektedir.

		N	$\bar{X}$	S.S	F	P
Yaş	18-24	7	3,4196	,87297	3,945	,004
	25-34	93	3,2782	,86823		
	35-44	174	3,2578	,81277		
	45-54	103	2,9832	,77192		
	55-64	49	2,8673	,91348		
Kurumda Çalışma Süresi	1 yıldan az	22	3,7945	,58867	5,455	,001
	1-5 yıl	94	3,1319	,93315		
	6-10 yıl	78	3,2404	,71920		
	+10 yıl	232	3,0725	,83379		

Tablo 6.15. Kurumsallaşma algı düzeylerinin yaş ve çalışması süresine göre farklılaşma analizi

Tablo 6.15.'te gösterilen Anova analizine göre ($p=0,004<0,05$) kurumsallaşma algısı yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yapılan Post-Hoc analiz sonuçlarına göre 35-44 yaş grubu ile 55-64 yaş grubu arasında anlamlı bir farklılık olduğu, diğer yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir. Kurumsallaşma algısı en düşük 55-64 yaş grubunda ($\bar{X}=2,8673$) görülmektedir.

Kurumda toplamda çalışma süresi açısından bakıldığında ($p=0,001<0,05$) kurumsallaşma algısı çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yapılan Post-Hoc analiz sonuçlarına göre 1 yıldan az çalışanlarla 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 10 yıldan fazla çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlemlenmiştir. Kurumsallaşma algısı en yüksek 1 yıldan az çalışanlarda ($\bar{X}=3,7945$), en düşük ise 10 yıldan fazla çalışanlarda ($\bar{X}=3,0725$) görülmektedir.

Cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum ve yönetsel göreve göre kurumsallaşma algısındaki farklılığı incelemek amacıyla yapılan T testi sonuçları Tablo 6.16.'da gösterilmektedir.

		N	$\bar{X}$	S.S	t	P
Cinsiyet	Kadın	174	3,2114	,82638	1,181	0,238
	Erkek	252	3,1137	,84859		
Eğitim Düzeyi	Ortaöğretim	86	2,9908	,83168	-2,020	0,044
	Yükseköğretim	339	3,1951	,83950		
Medeni Durum	Evli	300	3,1537	,83921	0,003	0,998
	Bekâr	126	3,1534	,84520		
Yönetsel Görev	Evet	59	3,2023	,89240	0,480	0,632
	Hayır	367	3,1458	,83227		

Tablo 6.16. Kurumsallaşma algı düzeylerinin cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum ve yönetsel göreve göre farklılaşma analizi

Tablo 6.16.'da gösterilen T-testi sonuçlarına göre, cinsiyet ($p=0,238>0,05$), medeni durum ($p=0,998>0,05$) ve yönetsel göreve ($p=0,632>0,05$) göre kurumsallaşma algıları anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Eğitim düzeyine göre bakıldığında ise ($p=0,044<0,05$), kurumsallaşma algısının gruplara göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Yükseköğretim mezunlarının ($\bar{X}=3,1951$), ortaöğretim mezunlarına ($\bar{X}=2,9908$) göre kurumsallaşma algısı daha yüksektir.

Yaş ve çalışması süresine kurumsal itibar algılarındaki farklılaşmayı test etmek amacıyla gerçekleştirilen Anova analizinde elde edilen sonuçlar Tablo 6.17'de gösterilmektedir.

		N	$\bar{X}$	S.S	F	P
Yaş	18-24	7	3,4143	,94636	4,441	,002
	25-34	93	3,5925	,90752		
	35-44	174	3,4787	,99010		
	45-54	103	3,2121	,90298		
	55-64	49	2,9918	1,01767		
Kurumda Çalışma Süresi	1 yıldan az	22	3,9909	,57542	5,011	,002
	1-5 yıl	94	3,4064	1,03939		
	6-10 yıl	78	3,5449	,88180		
	+10 yıl	232	3,2597	,97313		

Tablo 6.17. Kurumsal itibar algı düzeylerinin yaş ve çalışması süresine göre farklılaşma analizi

Tablo 6.17.'de gösterilen Anova analizine göre ($p=0,002<0,05$) kurumsal itibar algısı yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yapılan Post-Hoc analiz sonuçlarına göre 55-64 yaş grubu ile 25-34 ve 35-44 yaş grubu arasında anlamlı bir farklılık olduğu, diğer yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir. Kurumsal itibar algısı en düşük 55-64 yaş grubunda ($\bar{X}=2,9918$) en yüksek ise 25-34 yaş gurubunda ($\bar{X}=3,5925$) görülmektedir.

Kurumda toplamda çalışma süresine göre bakıldığında ise kurumsal itibar algısı çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p=0,002<0,05$). Yapılan Post-Hoc analiz sonuçlarına göre 1 yıldan az çalışanlar ile 10 yıldan fazla çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlemlenmiştir. Diğer gruplar arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Kurumsal itibar algısı en yüksek 1 yıldan az çalışanlarda ($\bar{X}=3,9909$), en düşük ise 10 yıldan fazla çalışanlarda ($\bar{X}=3,2597$) görülmektedir.

Cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum ve yönetsel göreve göre kurumsal itibar algısındaki farklılığı incelemek amacıyla yapılan T testi sonuçları Tablo 6.18.'de gösterilmektedir.

		N	$\bar{X}$	S.S	t	P
Cinsiyet	Kadın	174	3,4345	,93708	,927	0,354
	Erkek	252	3,3458	,99216		
Eğitim Düzeyi	Ortaöğretim	86	3,1930	,92279	-2,082	0,038
	Yükseköğretim	339	3,4353	,97333		
Medeni Durum	Evli	300	3,3992	,95778	,562	0,575
	Bekâr	126	3,3413	1,00086		
Yönetsel Görev	Evet	59	3,4212	1,00774	,334	0,739
	Hayır	367	3,3757	,96495		

Tablo 6.18. Kurumsal itibar algı düzeylerinin cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum ve yönetsel göreve göre farklılaşma analizi

Tablo 6.18.'de gösterilen T-testi sonuçlarına bakıldığında, cinsiyet ($p=0,354>0,05$), medeni durum ($p=0,575>0,05$) ve yönetsel göreve ($p=0,739>0,05$) göre kurumsal itibar algısı anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Eğitim düzeyine göre bakıldığında ise ($p=0,038<0,05$), kurumsal itibar algısının gruplara göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Yükseköğretim mezunlarının ($\bar{X}=3,4353$), ortaöğretim mezunlarına ($\bar{X}=3,1930$) göre kurumsal itibar algıları daha yüksektir.

Vatandaş memnuniyetinin, yaş grupları ve eğitim düzeylerine göre farklılaşmasını incelemek için yapılan Anova analizinde elde edilen sonuçlar Tablo 6.19.'da gösterilmektedir.

		N	$\bar{X}$	S.S	F	P
Yaş	18-24	33	3,0341	1,04875	5,132	0,000
	25-34	94	3,3098	,98335		
	35-44	109	2,7546	1,06106		
	45-54	86	2,8474	,90554		
	55-64	76	3,2977	,91241		
	65 ve üzeri	28	2,9196	,82791		
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	50	2,9925	,97560	0,032	0,968
	Ortaöğretim	138	3,0335	,92604		
	Yükseköğretim	238	3,0273	1,04225		

Tablo 6.19. Memnuniyet düzeylerinin yaş grupları ve eğitim düzeylerine göre farklılaşma analizi

Tablo 6.19.'da gösterilen Anova analizi sonuçlarına göre ($p=0,000<0,05$) memnuniyet yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yapılan Post-Hoc analiz sonuçlarına göre 25-34 grubu ile 35-44 ve 45-54 yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bunun yanı sıra 55-64 yaş grubu ile 35-44 ve 45-54 yaş

grubu arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Vatandaş memnuniyeti en düşük 35-44 yaş grubunda ($\bar{X}=2,7546$) en yüksek ise 25-34 yaş gurubunda ($\bar{X}=3,3098$) görülmektedir.

Eğitim düzeyine göre bakıldığında ise vatandaşların memnuniyet düzeyleri, eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=0,968>0,05$).

Vatandaş memnuniyet düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşmasını incelemek amacıyla yapılan T testi sonuçları Tablo 6.20.'de gösterilmektedir.

		N	$\bar{X}$	S.S	t	P
Cinsiyet	Kadın	226	3,0133	1,04408	-,263	0,793
	Erkek	200	3,0388	,94122		

Tablo 6.20. Memnuniyet düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşma analizi

Tablo 6.20.'de gösterilen T-testi sonuçlarına bakıldığında, cinsiyete göre memnuniyet düzeyinin anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($p=0,793>0,05$).



7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Kurumsallaşma, kurumsal yapının devamlılığının ve istikrarının sağlanabilmesi için oldukça önemlidir. Kurumsal faaliyetlerin kurumsallaşma yoluyla kurumun bir parçası haline gelmesi olası yönetim kadrosu değişikliklerinde, faaliyetlerin istikrarlı bir şekilde aksamadan devam etmesine imkan sağlamaktadır. Kamu kurumları ve yerel yönetimler açısından bakıldığında ise devamlılığın esas olduğu bir anlayışın hayata geçirilmesi ve vatandaşlara yönelik hizmetlerin kesintiye uğramadan devam edebilmesi kamu kurumlarının kurumsallaşma düzeyleri ile yakından ilişkilidir. Bunun yanı sıra kurumsallaşma sonucu kazanılan meşruiyet, kurumların hem iç hem de dış paydaşlar nezdinde itibarını belirleyen önemli unsurlardan biridir. Vatandaşa hizmet etmekle yükümlü olan yerel yönetimlerin kurumsallaşma düzeyi ve kurumsal itibarının, vatandaşa yansıyan hizmete ne ölçüde katkıda bulunduğunun belirlenmesi, kurumsal yapı ve uygulamaların yeniden gözden geçirilip iyileştirilmesine olanak sağlayabilmektedir.

Bu anlayışla çalışma, belediyelerin kurumsallaşma düzeyleri, kurumsal itibar algıları ve vatandaş memnuniyeti arasındaki ilişkinin ortaya koyulması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda belediyelerin kurumsallaşma ve kurumsal itibar düzeylerinin tespit edilerek aralarında bir ilişki olup olmadığı, ayrıca kurumsallaşma ve kurumsal itibar düzeyinin vatandaş memnuniyeti düzeyi ile ilişkisinin ve memnuniyete üzerindeki etkisinin belirlenmesi araştırmanın ana problemini oluşturmaktadır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen hipotezler Korelasyon ve Regresyon Analizi ile test edilmiştir. İlk olarak test edilen H_1 hipotezi sonucunda, kurumsallaşma düzeyi ile kurumsal itibar arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki bulunmuştur. H_{1a} hipotezi için yapılan Regresyon Analizi sonucunda ise kurumsallaşma düzeyinin kurumsal itibarın %72,7'sini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuçlar literatürde bu konu ile gerçekleştirilen sınırlı sayıdaki araştırmaların (Boyalı ve Atmaca 2023; Çetin vd. 2022; Gün, 2019) sonuçlarıyla uyumludur. Bunun yanı sıra ortalamalar bazında bakıldığında sadece “C” belediyesinin kurumsallaşma düzeyinin yüksek olduğunu, diğer belediyelerin orta düzeyde kurumsallaştığı ve kurumsallaşmanın en düşük olduğu belediyenin “A” belediyesi olduğu görülmüştür. Kurumsal itibar ortalamalarına bakıldığında ise

kurumsallaşmayla paralel şekilde en yüksek kurumsal itibarın yine “C” belediyesinde, en düşük kurumsal itibarın ise “A” belediyesinde olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak “F” belediyesinde de kurumsal itibarın yüksek olduğu, diğer belediyelerde kurumsal itibarın orta düzeyde olduğu söylenebilir.

Kurumsallaşma ve memnuniyet ilişkisine yönelik geliştirilen H_2 ve H_{2a} hipotezlerini test etmek amacıyla gerçekleştirilen Korelasyon ve Regresyon Analizi sonucunda kurumsallaşma ve vatandaş memnuniyeti arasında bu hipotezleri destekleyecek bir kanıt ulaşılamamıştır. Benzer şekilde kurumsal itibar ve memnuniyet ilişkisine yönelik geliştirilen H_3 ve H_{3a} hipotezlerini test etmek amacıyla gerçekleştirilen Korelasyon ve Regresyon Analizi sonucunda da kurumsal itibar ve vatandaş memnuniyeti arasında bu hipotezleri destekleyecek bir sonuca ulaşılamamıştır. Belediyelere göre vatandaş memnuniyet düzeylerinin ortalamasına bakıldığında, vatandaşların orta düzeyde memnun olduğu tespit edilmiştir ancak kurumsallaşma ve kurumsal itibarın aksine memnuniyet düzeyinin en yüksek olduğu belediye “D” belediyesi, en düşük olduğu belediye ise “E” belediyesi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Literatürde kurumsallaşma ve memnuniyet ilişkisini doğrudan ele alan bir çalışma olmasa da kurumsal itibar ve memnuniyet ilişkisini inceleyen araştırmalarda (Özkan vd. 2020; Walsh vd. 2006) ortaya çıkan sonuçlarla uyuşmamaktadır. Ancak bu konularda yapılacak başka çalışmalarda farklı sonuçlara da ulaşılabilir.

Yapılan analizlerden elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde şu çıkarımlarda bulunulabilir:

Yerel yönetimlerde kurumsallaşmanın orta düzeyde olmasının en önemli nedeni yönetim kademelerindeki değişikliklerdir. Verilerin toplanması sırasında bazı çalışanlarla yapılan görüşmeler sonucu elde edilen bilgiler, üst yönetimdeki olası bir değişik sonrası bütün yönetim kademeleri ve birimlerde değişikliklere gidildiğinin, her yeni gelen yönetimin kendi yönetsel anlayışını kuruma sirayet ettirmeye çalışmasının ve bu şekilde kurumsal düzen ve işleyişin dönem dönem değiştiğini göstermektedir. Bu durum belediyelerin kurumsallaşmasının önündeki en büyük engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanı sıra çalışanların büyük bir kısmında, işe alımlarda ve/veya görevlendirmelerde çoğunlukla liyakatin esas alınmadığı, kayırmacılığın oldukça yaygın olduğu görüşünün hakim olduğu gözlemlenmiştir.

Kurumsallaşmanın sağlanamaması sonucu kurumda ortaya çıkan belirsizlik ortamı ve örgütsel adalet duygusunun zedelenmesi ise çalışanların itibar algılarını olumsuz yönde etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Üst ve orta yöneticilerle yapılan görüşmelerde edinilen izlenim, yöneticilerin bu durumun farkında olduğunu göstermektedir. Bu nedenle özellikle bazı belediyelerdeki yöneticilerin, araştırma sonuçlarının siyasi açıdan kendilerine zarar vereceğini düşünerek araştırma izni vermemelerine ve/veya çekinmelerine neden olmuştur. Buna ek olarak belediyelerde yer alan insan kaynakları birimlerinin, temel faaliyetlerini verimli bir şekilde gerçekleştiremediği, birçok belediyede çalışanlardan geri bildirim alınmadığı ve yönetimle sağlıklı iletişimin kurulamadığı çalışanlar tarafından ifade edilmektedir. Bu durum kurumsal yapı ve işleyişteki mevcut sıkıntıların giderilememesine ve sorunların daha da kronik bir hal almasına neden olmaktadır. Bu durum, çalışanların kuruma karşı aidiyet duygusuna zarar vererek, performanslarının düşmesine ve kuruma yönelik olumsuz bir tutum oluşturmalarına yol açmaktadır.

Vatandaş memnuniyeti ile ilgili elde edilen sonuçların literatür ile uyumlu olmamasının en önemli nedeni ise vatandaşların belediyelere yönelik hizmet değerlendirmelerinde, siyasi görüş, merkezi yönetim ile yerel yönetim arasında ayrım yapamama gibi faktörlerden etkilenilmesi ve buna bağlı olarak sıradan bir ticari ürün/hizmet alan müşterilere göre hizmet beklenti ve algılarının farklılık göstermesi olabilir. Başka bir deyişle hizmet değerlendirmesi müşterilerde vatandaşlara göre daha belirgin ve homojen bir niteliğe sahiptir. Örneğin, verilerin toplanması sırasında vatandaşlardan alınan geri bildirimlerden, bazı vatandaşların belediye hizmetlerini sadece sosyal yardıma indirgediği ve belediye hizmetinin bu şekilde algılandığı, bazılarının kültürel ve sosyal faaliyetlerle, park ve bahçe hizmetlerine daha önem verdiği, bazılarının ise sadece siyasi görüşü doğrultusunda belediyeleri değerlendirdiği fark edilmiştir.

Memnuniyet düzeylerine göre bir değerlendirme yapıldığında ise ulusal literatürde farklı sonuçlar elde edilen çalışmalar olsa da yapılan bazı çalışmalarda da (Akyıldız, 2012; Delice ve Daştan, 2015) orta düzeyde ve ortalamanın altında memnuniyet düzeyi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan vatandaşların bir kısmı, belediyelerin sundukları hizmetlerde adil olunmadığını, yöneticilerin ulaşılabilir olmadığını ve yönetim tarafından verilen vaatlerin yerine getirilmediğini ifade

etmişlerdir. Bu durum vatandaşların, yerel yönetimlere olan güveninin sarsılmasına neden olmaktadır. Ayrıca, hizmetlerden memnun olan vatandaşların dahi ödemiş oldukları vergilerin karşılığında aldığı hizmeti yeterli bulmadıkları hem görüşme esnasında vatandaşlar tarafından dile getirilmiş hem de memnuniyet ölçeğine verilen cevapların ortalamasından tespit edilmiştir.

Araştırmada sonuçları doğrultusunda yerel yönetimlere ve akademiye yönelik şu önerilerde bulunulabilir:

- Yerel yönetimlerde kurumsallaşma sürecinin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi ve buna bağlı olarak kurumsallaşma düzeyinin artırılabilmesi için yönetim kademesinde meydana gelebilecek olası değişiklikler sonucunda, geliştirilen yönetsel anlayış ve gerçekleştirilecek yeni görevlendirmeler, kurumun işleyişine zarar vermeyecek şekilde yürütülmelidir. Bunun için, kurumda topyekün bir değişiklik yapmak yerine, mevcut kurumsal uygulamalar ve işleyiş devam etmeli sadece gerekli olan alanlarda değişiklik yapılmalıdır. Bu şekilde ortaya çıkacak belirsizliğin önüne geçilebilir ve faaliyetler bir düzen içerisinde devam edebilir.
- Üst yönetim tarafından sorunların net bir şekilde belirlenebilmesi ve etkili çözüm yollarının geliştirilebilmesi için iki yönlü etkili bir iletişim sisteminin oluşturulması gerekmektedir. Çalışanlardan belirli aralıklarla geri bildirim alınması ve elde edilen geri bildirimler doğrultusunda iyileştirilmeler yapılması büyük bir önem arz etmektedir. Bunun için, insan kaynakları birimlerinden en iyi şekilde yararlanılması ve yürütülecek faaliyetlerin desteklenmesi gerekmektedir.
- İşe alımlarda ve görevlendirmelerde liyakate daha çok önem verilmesi ve yüksek performans gösteren çalışanların çeşitli şekilde ödüllendirilmesi, kurumsal itibar algısını olumlu yönde etkileyecektir. Bunun sonucunda çalışanın kuruma olan bağlılığı ve performansı artacak böylelikle kuruma daha fazla katkı sağlayacaktır.
- Yerel yönetimler tarafından hizmet verilen vatandaşların beklentilerinin tespit edilerek, faaliyetlerin ve kaynak tahsisinin buna göre yapılması vatandaş memnuniyetinin sağlanabilmesi için oldukça önemlidir. Bunun için yöneticilerin de katılacağı, vatandaşla doğrudan iletişim kurmayı sağlayacak çeşitli faaliyetler ve halk günlerinin düzenlemesi gibi etkinlikler vatandaş üzerinde olumlu intiba uyandırabilecektir.

- Akademik açıdan ise ileride bu konuda yapılacak çalışmalarda kurumsallaşma, kurumsal itibar ve memnuniyet ilişkisinin farklı örneklerle ve araştırma yöntemleriyle ele alınması, alana büyük ölçüde katkı sağlamasının yanında, bu konuda karşılaştırmalı değerlendirme yapma imkânını da araştırmacılara verebilir.





KAYNAKLAR

- Abdullah, H. S. and Kalianan, M. (2008). From customer satisfaction to citizen satisfaction: rethinking local government service delivery in Malaysia. *Asian Social Science*, 4(11), 87-92.
- Abratt, R. and Nsenki Mofokeng, T. (2001). Development and management of corporate image in South Africa. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 368-386.
- Acuner, T. (2002). İşletmelerde Yönetime Katılma Aracı Olarak Öneri Sistemlerinin Önemi. *Öneri Dergisi*, 5(18), 87-93.
- Akkuş, B. ve Bilen, A. (2020). İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle Kurumsallaşma Arasındaki İlişkinin Araştırılması. *Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 38-55.
- Akyıldız, F. (2012). Belediye hizmetleri ve vatandaş memnuniyeti: Uşak Belediyesi örneği. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 7(26), 4415-4436.
- Albert, S. and Whetten, D. (1985). Organizational Identity. *From Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Almihat, M., Carlos, M. J. S., Caoleng, E. T. and Estrada, P. A. D. (2022). Keys for Improving Citizens' Satisfaction with Public Services of Local Government. *African Journal of Advanced Pure and Applied Sciences (AJAPAS)*, 73-80.
- Alnıaçık, E., Alnıaçık, U. and Erdoğan, N. (2012). How do the dimensions of corporate reputation affect employment intentions?. *Corporate Reputation Review*, 15, 3-19.
- Apaydın, F. (2009). Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 11.
- Atasever, M. ve Kuduz, N. (2020). Corporate Entrepreneurship As A Strategic Innovation Tool: An Evaluation Of The Institutionalization Levels Of Logistics Entrepreneurs From A Intern's Perspective. Sruthi, S. (Ed.). In *New Paradigms in Business Management Practices* (217-233). Amazon.
- August, V. and Osrecki, F. (2019). Transparency imperatives: results and frontiers of social science research. *Der Transparenz-Imperativ: Normen-Praktiken-Strukturen*, 1-34.
- Aydın, Ç. Ö. ve Tan, F. Z. (2019). Kurumsallaşma: Kavramsal bir inceleme. *Alınleri Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 225-235.
- Aylan, S. ve Koç, H. (2018). Otel İşletmesi İşgörenlerinin Kurumsallaşma Algılarının Belirlenmesi ve İşletme Özelliklerine Göre Farklılaşmasının Analizi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(4), 733-753.
- Badaracco, J. and Ellsworth, R. R. (1989). *Leadership and the Quest for Integrity*. Harvard Business Press.

- Balmer, J. M. and Greyser, S. A. (2002). Managing the multiple identities of the corporation. *California management review*, 44(3), 72-86.
- Barley, S. R. and Tolbert, P. S. (1997). Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution. *Organization studies*, 18(1), 93-117.
- Barnett, M. L., Jermier, J. M. and Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate reputation review*, 9, 26-38.
- Başar, P. (2017). Kurumsallaşmanın Performansa Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Sosyal Bilimler*, 31,179-195.
- Battilana, J., Yen, J., Ferreras, I. and Ramarajan, L. (2022). Democratizing work: Redistributing power in organizations for a democratic and sustainable future. *Organization Theory*, 3(1).
- Bekman, M. (2022). Halkla ilişkiler uygulamalarında nicel araştırma yöntemi: İlişkisel tarama modeli. *Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 6(16), 238-258.
- Bennis, W. and Nanus, B. (1985). The strategies for taking charge. *Leaders. Second Edition*. New York: Harper.
- Berger, P. L. and Luckmann, T. (1991). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Penguin.
- Bews, N. F. and Rossouw, G. J. (2002). A role for business ethics in facilitating trustworthiness. *Journal of Business Ethics*, 39, 377-390.
- Bican, B. (2020). *Kurumsal İtibar Yönetimi, Örgütsel Vatandaşlık Olgusu ve Büyüme Performansı İlişkisi: Yenilik Yöneliminin Aracılık Rolü*. Beykent Üniversitesi Doktora Tezi, İstanbul.
- Bick, G., Jacobson, M. C. and Abratt, R. (2003). The corporate identity management process revisited. *Journal of marketing management*, 19(7-8), 835-855.
- Bonn, I. and Fisher, J. (2005). Corporate governance and business ethics: Insights from the strategic planning experience. *Corporate governance: An international review*, 13(6), 730-738.
- Boyalı, H. ve Atmaca, Y. (2023). Kamuda kurumsallaşma olgusunun kurumsal itibar ve etik yönetim ilkeleri perspektifinden analizi. *Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 700-731.
- Brady, A. K. (2002). Profiling corporate imagery: A sustainability perspective. *Judge Institute of Management Working Paper*, (15).
- Brammer, S. J. and Pavelin, S. (2006). Corporate reputation and social performance: The importance of fit. *Journal of management studies*, 43(3), 435-455.
- Broom, L. and Selznick, P. (1977). *Sociology: A Text with Adapted Readings. Sixth Edition*. New York: Peterson.
- Burton, S., Sheather, S. and Roberts, J. (2003). Reality or perception? The effect of actual and perceived performance on satisfaction and behavioral intention. *Journal of Service Research*, 5(4), 292-302.

- Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework*. Third Edition. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Carpenter, D. P. (2002). Groups, the media, agency waiting costs, and FDA drug approval. *American Journal of Political Science*, 490-505.
- Carpenter, D. P. and Krause, G. A. (2012). Reputation and public administration. *Public administration review*, 72(1), 26-32.
- Caruana, A. (2008). An attitudinal measure of corporate reputation. Melewar, T. C. (Ed.). *In Facets of corporate identity, communication and reputation* (197-210). Routledge.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of management Review*, 14(3), 333-349.
- Chen, C. A. and Rainey, H. G. (2014). Personnel formalization and the enhancement of teamwork: A public-private comparison. *Public Management Review*, 16(7), 945-968.
- Choi, K. S., Cho, W. H., Lee, S., Lee, H. and Kim, C. (2004). The relationships among quality, value, satisfaction and behavioral intention in health care provider choice: A South Korean study. *Journal of business research*, 57(8), 913-921.
- Choi, Y. R. and Shepherd, D. A. (2005). Stakeholder perceptions of age and other dimensions of newness. *Journal of management*, 31(4), 573-596.
- Christensen, L. T and Askegaard, S. (2001). Corporate identity and corporate image revisited-A semiotic perspective. *European journal of Marketing*, 35(3/4), 292-315.
- Christensen, L. T. and Cheney, G. (2015). Peering into transparency: Challenging ideals, proxies, and organizational practices. *Communication theory*, 25(1), 70-90.
- Christensen, T. and Lægreid, P. (2004). Public administration research in Norway: Organization theory, institutionalism and empirical studies in a democratic context. *Public Administration*, 82(3), 679-690.
- Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International journal of management reviews*, 7(2), 91-109.
- Cohen, L., Manion L., and Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*. Sixth Edition. Routledge.
- Conte, M. A. and Svejnar, J. (1988). Productivity effects of worker participation in management, profit-sharing, worker ownership of assets and unionization in US firms. *International Journal of Industrial Organization*, 6(1), 139-151.
- Cornelissen, J. P. (2020). *Corporate communication: A guide to theory and practice*. SAGE.
- Cornelissen, J. P., Durand, R., Fiss, P. C., Lammers, J. C. and Vaara, E. (2015). Putting communication front and center in institutional theory and analysis. *Academy of Management Review*, 40(1), 10-27.

- Cronin Jr, J. J., Brady, M. K. and Hult, G. T. M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of retailing*, 76(2), 193-218.
- Çakar, M. ve Danışman, A. (2017). Kurumsal Kuram. Sözen, H.C. ve Basım, H.N. (Ed.), *Örgüt kuramları içinde* (257-285). İstanbul: Beta.
- Çakıcı, A., ve Özer, B. Ş. (2007). Mersin’de Faaliyet Gösteren Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Kurumsallaşma Göstergeleri Açısından İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(18), 87-110.
- Çavuş, M. F. & Yetiş, E., (2019). Kurumsallaşma Algısının Üretim Karşıtı Davranışlara Etkisi: Elazığ Organize Sanayi Bölgesi Örneği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29(2), 277-288.
- Çetin, M., Yıldız, S. ve İyigün, N. Ö. (2022). The Effect of Institutionalization at Universities on Institutional Reputation. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*. 52-65.
- Daft, R.L. (2015). *Örgüt Kuramlarını ve Tasarımını Anlamak* (10. Baskı). (Çev: Ö.N. Timurcanday Özmen). Ankara: Nobel.
- Davies, G., Chun, R., Da Silva, R., and Roper, S. (2004). *Corporate reputation and competitiveness*. Routledge.
- Dayneko, D. V. and Gustafson, E. J. (2014). Institutional innovations in the Forest industry in Russia: a case study of Irkutsk province. *Miscellanea Geographica*, 18(4), 17-23.
- Delice, M. E. and Daştan, İ. (2015). Yerel yönetim hizmetleri ve vatandaş memnuniyeti: İzmir örneği. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15(29), 88-115.
- Demirel, E. (2023). Kurumsallaşma Ve Firma Performansı Arasındaki İlişki: Bir Meta Analiz Çalışması. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 13(4), 2547-2560.
- Derdiman, R. C. and Uysal, Y. (2014). Türk kamu yönetiminde yetki devri. *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(27), 251-277.
- Devine, I. and Halpern, P. (2001). Implicit claims: The role of corporate reputation in value creation. *Corporate Reputation Review*, 4, 42-49.
- Dillard, J. F., Rigsby, J. T. and Goodman, C. (2004). The making and remaking of organization context: duality and the institutionalization process. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 17(4), 506-542.
- DiMaggio, P. J. and Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.
- Dirin, F. ve Tutan, M. (2015). Ekonomik krizlerin ardından büyük aile işletmesi anayasası: İzmir ili merkezli üç aile işletmesi örneği. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 10(38), 6478-6487.

- Dortok, A. (2006). A managerial look at the interaction between internal communication and corporate reputation. *Corporate reputation review*, 8, 322-338.
- Dowling, G. (2008). Creating better corporate reputations: An Australian perspective. Melewar, T. C. (Ed.). In *Facets of corporate identity, communication and reputation* (pp. 178-194). Routledge.
- Dowling, G. R. (1986). Managing your corporate images. *Industrial marketing management*, 15(2), 109-115.
- Doyle, P. and Stern, P. (2006). *Marketing Management and Strategy, Fourth Edition*, Prentice Hall-Pearson Education Limited, Harlow.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E.S. ve Çinko, M. (2013). *Sosyal bilimlerde SPSS’le Veri Analizi*. (5. Baskı). İstanbul: Beta.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (16. Baskı). İstanbul: Beta
- Eren, E. (2019). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)* (13. Baskı), İstanbul: Beta.
- Erevelles, S. and Leavitt, C. (1992). A comparison of current models of consumer satisfaction/dissatisfaction. *Journal of consumer satisfaction, dissatisfaction and complaining behavior*, 5, 104-114.
- Evetts, J. (2014). The concept of professionalism: Professional work, professional practice and learning. *International handbook of research in professional and practice-based learning*, 29-56.
- Faulconbridge, J. and Muzio, D. (2008). Organizational professionalism in globalizing law firms. *Work, employment and society*, 22(1), 7-25.
- Feldman, P. M., Bahamonde, R. A. and Velasquez Bellido, I. (2014). A new approach for measuring corporate reputation. *Revista de Administração de empresas*, 54, 53-66.
- Fleck, D. (2007). Institutionalization and organizational long-term success. *BAR-Brazilian Administration Review*, 4, 64-80.
- Fombrun, C. J. and Van Riel, C.B.M. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(2), 5-13.
- Fombrun, C. and Van Riel, C. (2003). The reputational landscape. *Revealing the Corporation: Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*, 223-33.
- Fombrun, C. J. and Foss, C. B. (2001). Developing a reputation quotient. *The Gauge*, 14(3), 2-5.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A. and Sever, J. M. (2000). The Reputation Quotient SM: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of brand management*, 7, 241-255.
- Fombrun, C.J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston.
- Fox, R. D. (1981). Formal organizational structure and participation in planning continuing professional education. *Adult Education*, 31(4), 209-226.

- Fox, T., Ward, H. and Howard, B. (2002). *Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: A baseline study*. Washington, DC: World Bank.
- Fuchs, E. P. and Anderson, J. E. (1987). The institutionalization of cost-benefit analysis. *Public Productivity Review*, 25-33.
- Gaglio, G. (2014). Organizational sense: A notion for studying emerging organizational professionalism at work. *Professions and Professionalism*, 4(1). 1-17.
- Gardberg, N. A. and Fombrun, C. J. (2002). The Global Reputation Quotient Project: First Steps Towards a Cross-Nationally Valid Measure of Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, 4(4), 303–307.
- Gardial, S. F., Woodruff, R. B., Burns, M. J., Schumann, D. W. and Clemons, S. (1993). Comparison standards: Exploring their variety and the circumstances surrounding their use. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 6, 63-73.
- Garvin, D. A. and Quality, W. D. P. (1984). Really mean. *Sloan management review*, 25, 25-43.
- Geçikli, F., Erciş, M. S. ve Okumuş, M. (2016). Kurumsal İtibarın Bileşenleri ve Parametreleri Üzerine Deneysel Bir Çalışma: Türkiye'nin Öncü Kurumlarından Biri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(4), 1549-1562.
- Genç, F. N. (2009). Türk kamu yönetiminde stratejik planlama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (23).
- Gliner, J. A., Morgan, G.A. and Leech, N. L. (2015). Uygulamada Araştırma Yöntemleri Desen ve Analizi Bütünleştiren Yaklaşım (2. bs. çev.). S. Turan (Çev. Ed.). Ankara: Nobel.
- Goodman, M. B. (2000). Corporate communication: the American picture. *Corporate Communications: An International Journal*, 5(2), 69-74.
- Gotsi, M. and Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate communications: An international journal*, 6(1), 24-30.
- Gray, E. R. and Balmer, J. M. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long range planning*, 31(5), 695-702.
- Greyser, S. A. (1999). Advancing and enhancing corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 4(4), 177-181.
- Groenland, E. A. (2002). Qualitative research to validate the RQ-dimensions. *Corporate reputation review*, 4(4), 308-315.
- Grøn, C. H. and Salomonsen, H. H. (2019). Political instability and the ability of local government to respond to reputational threats in unison. *International Review of Administrative Sciences*, 85(3), 440-456.
- Güler, B. (2022). *Sosyal girişimlerde kurumsallaşma düzeyi ve örgütsel performans üzerine bir araştırma*. Yayınlanmış Doktoraz Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi. Konya.

- Gün, G. (2019). Kurumsallaşma, Kurumsal İtibar ve Hizmet Kalitesi İlişkisi. 7. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, 161.
- Güney, S. (2020). *Sosyal Psikoloji* (5. Baskı). Ankara: Nobel.
- Hamzah, A. A. and Shamsudin, M. F. (2020). Why customer satisfaction is important to business?. *Journal of Undergraduate Social Science and Technology*, 1(1).
- Hanberger, D. A. (2003). Democratic implications of public organizations. *Public Organization Review*, 3, 29-54.
- Hansen, S. W. (2015). The democratic costs of size: How increasing size affects citizen satisfaction with local government. *Political studies*, 63(2), 373-389.
- Hassan, R. S., Nawaz, A., Lashari, M. N. and Zafar, F. (2015). Effect of customer relationship management on customer satisfaction. *Procedia Economics And Finance*, 23, 563-567.
- Hawley, A. H. and Steward J. H. (1968). Ecological Association. Sills, D. L. (Ed.). In *International encyclopedia of social sciences*, Vol 1. New York: Macmillan.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K.P. and Gremler, D.D. (2002), "Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality", *Journal of Service Research*, 5, 230-47.
- Hom, W. (2000). An Overview of Customer Satisfaction Models. Presented at the *Annual Meeting of the Research and Planning Group for California Community Colleges*, 38th, Pacific Grove, CA, April 26-28.
- Ijeoma, C. (2020). Employee participation in decision making and its impact on organizational performance: Evidence from government owned enterprises, Port Harcourt, Nigeria. *Port Harcourt, Nigeria (August 5, 2020)*.
- İnternet: Erdem & Erdem Law Office. (2021). Institutionalization in Family Businesses and Family Constitutionb *legal500*. Web: <https://www.legal500.com/developments/thought-leadership/institutionalization-in-family-businesses-and-family-constitution/> (Son Erişim Tarihi: 16.11.2023).
- İnternet: Nufusu.com (2024). *Yıllara Göre Ankara Nüfusu* Web: <https://www.nufusu.com/il/ankara-nufusu> (Son Erişim Tarihi: 24.04.2024).
- İnternet: TÜİK (2024). *Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları, 2023* Web: <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Adrese-Dayali-Nufus-Kayit-Sistemi-Sonuclari-2023-49684> (Son Erişim Tarihi: 24.04.2024).
- Jepperson, R. (1991). Institutions, institutional effects, and institutionalism. Powell, W. W. and DiMaggio, P. J. (Eds.). In *The new institutionalism in organizational analysis* (pp.143-163). University of Chicago press.
- Johnson, M. D., Nader, G. and Fornell, C. (1996). Expectations, perceived performance, and customer satisfaction for a complex service: The case of bank loans. *Journal of Economic Psychology*, 17(2), 163-182.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler*. (23. Baskı). Ankara: Nobel.

- Karpuzoğlu, E. (2004a). Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma. 1. *Aile İşletmeleri Kongresi -Kongre Kitabı*, İstanbul, s.42-53
- Karpuzoğlu, E. (2004b). Aile Şirketlerinde Paralel Planlama: Aile Girişimi Planı ve İşletme Stratejik Planı. 1. *Aile İşletmeleri Kongresi -Kongre Kitabı*, İstanbul, 640-651.
- Katsioloudes, M. and Abouhanian, A.K. (2016). *The Strategic Planning Process: Understanding Strategy in Global Markets (2nd ed.)*. Routledge.
- Khadka, K. and Maharjan, S. (2017). Customer satisfaction and customer loyalty. *Centria University of Applied Sciences Pietarsaari*, 1(10), 58-64.
- Kılıç, S. (2016). Cronbach'ın alfa güvenirlik katsayısı. *Journal of Mood Disorders*, 6(1), 47-48.
- Kırklıkçı, A. B. and Gedik, T. (2021). Development study of perceived institutionalization and perceived performance scales. *Drvna industrija*, 72(2), 131-142.
- Kimberly, J. R. (1979). Issues in the creation of organizations: Initiation, innovation, and institutionalization. *Academy of management Journal*, 22(3), 437-457.
- Kirkpatrick, S. A. and Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter?. *Academy of management perspectives*, 5(2), 48-60.
- Knight, J. (1992). *Institutions and social conflict*. Cambridge University Press.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği* (15. Baskı). İstanbul: Beta
- Kondra, A. Z. and Hurst, D. C. (2009). Institutional processes of organizational culture. *Culture and organization*, 15(1), 39-58.
- Kotler, P. ve Armstrong, G. (2011). *Principles of marketing*. 14Th Edition. New Jersey USA: Prentice Hall.
- Lammers, J. C. and Barbour, J. B. (2006). An institutional theory of organizational communication. *Communication Theory*, 16(3), 356-377.
- Lammers, J. C. and Guth, K. (2013). The institutionalization of corporate reputation. *The handbook of communication and corporate reputation*, 222-234.
- Lattimore, D., Baskin, O. and Heiman, S. T. (2009). *Public relations: The profession and the practice*. Fourth Edition. NY: McGraw-Hill.
- Levin, H. M. (2006). Worker democracy and worker productivity. *Social Justice Research*, 19, 109-121.
- Lilleker, D. G. and Negrine, R. (2002). Professionalization: of what? Since when? By whom?. *Harvard International Journal of Press/Politics*, 7(4), 98-103.
- Lin, W. B. (2007). The exploration of customer satisfaction model from a comprehensive perspective. *Expert Systems with Applications*, 33(1), 110-121.
- Liu, H., Ke, W., Wei, K. K., Gu, J. and Chen, H. (2010). The role of institutional pressures and organizational culture in the firm's intention to adopt internet-enabled supply chain management systems. *Journal of Operations Management*, 28(5), 372-384.

- Llana, A. J. O., Ruiz, J. A. Z. and Claudio, B. A. M. (2023). Quality of service and citizen satisfaction in a Lima district municipality. *Southern perspective/Perspectiva austral*, 1, 17-17.
- Lockert, Å. S., Bjørnå, H., Haugen, K. H. and Salomonsen, H. H. (2019). Reputation reform strategies in local government: Investigating Denmark and Norway. *Local Government Studies*, 45(4).
- Machado-da-Silva, C. L., Fonseca, V. S. D. and Crubellate, J. M. (2005). Unlocking the institutionalization process: insights for an institutionalizing approach. *BAR-Brazilian Administration Review*, 2, 1-20.
- Maleka, S. (2014). Strategy management and strategic planning process. *DTPS strategic planning & monitoring*, 1(1), 1-29.
- Markwick, N. and Fill, C. (1997). Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of marketing*, 31(5/6), 396-409.
- McPhee, R. D. (1985). Formal structure and organizational communication. *Organizational communication: Traditional themes and new directions*, 13, 149-178.
- Melo, T. and Garrido-Morgado, A. (2012). Corporate reputation: A combination of social responsibility and industry. *Corporate social responsibility and environmental management*, 19(1), 11-31.
- Meyer, J. W. and Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Meyer, J. W. and Scott, W. R. (1983). *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Morden, T. (1997). Leadership as vision. *Management Decision*, 35(9), 668-676.
- Morgan, D. R. and Pelissero, J. P. (1979). Citizen satisfaction with local public services in a Southwestern State. *Review of Regional Economics and Business*, 4.
- Morgeson, F. (2014). *Citizen satisfaction: Improving government performance, efficiency, and citizen trust*. Springer.
- Mucuk, İ. (2018). *Modern İşletmecilik* (21. Baskı). İstanbul: Türkmen.
- Nigro, H. O. (2012). Citizens satisfaction with local governments in argentine: key predictors. *Journal of Public Administration and Governance*, 2(1), 35-56.
- Nizam, E. (2018). Institutionalization in Family Companies and Family Constitutions. *GSI Articletter*, 18, 67.
- Noah, Y. (2008). A study of worker participation in management decision making within selected establishments in Lagos, Nigeria. *Journal of social sciences*, 17(1), 31-39.
- Noordegraaf, M., Van der Steen, M. and Van Twist, M. (2014). Fragmented or connective professionalism? Strategies for professionalizing the work of strategists and other (organizational) professionals. *Public administration*, 92(1), 21-38.

- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- Ogbonna, E. and Harris, L. C. (2002). Institutionalization of tipping as a source of managerial control. *British Journal of Industrial Relations*, 40(4), 725-752.
- Olins, W. (1979). Corporate Identity-The Myth and The Reality. *Journal of the Royal society of ArtS*, 127(5272), 208-223.
- Oliver, R. L. (2010a) *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, (2nd ed). M.E. Sharpe, Armonk, NY.
- Oliver, R. L. (2010b). Customer satisfaction. *Wiley international encyclopedia of marketing*.
- Oltarzhevskiy, D. O. (2019). Typology of contemporary corporate communication channels. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(4), 608-622.
- Ongaro, E. (2006). The dynamics of devolution processes in legalistic countries: organizational change in the Italian public sector. *Public Administration*, 84(3), 737-770.
- Özkan, P., Süer, S., Keser, İ. K. and Kocakoç, İ. D. (2020). The effect of service quality and customer satisfaction on customer loyalty: The mediation of perceived value of services, corporate image, and corporate reputation. *International Journal of Bank Marketing*, 38(2), 384-405.
- Palanski, M. E. and Yammarino, F. J. (2007). Integrity and leadership: Clearing the conceptual confusion. *European Management Journal*, 25(3), 171-184.
- Park, J., Lee, H. and Kim, C. (2014). Corporate social responsibilities, consumer trust and corporate reputation: South Korean consumers' perspectives. *Journal of business research*, 67(3), 295-302.
- Pazarcık, O. (2004). Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetişimi. 1. *Aile İşletmeleri Kongresi - Kongre Kitabı*, İstanbul, 33-41.
- Peters, B. G. (2019). *Institutional theory in political science: The new institutionalism*. Edward Elgar Publishing.
- Polat, E. (2022). Institutionalization In Family Businesses: A Model Proposal. In *Organizational Behavior and Management in Family Businesses* (pp.17-35). Cambridge Scholars Publishing.
- Powell, W. W. and DiMaggio, P. J. (2004). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago press.
- Prado-Roman, C., Diez-Martin, F. and Blanco-Gonzalez, A. (2020). The effect of communication on the legitimacy and performance of organizations. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22, 565-581.
- Prasad, P. and Prasad, A. (1994). The ideology of professionalism and work computerization: An institutionalist study of technological change. *Human Relations*, 47(12), 1433-1458.

- Prohl-Schwenke, K. and Kleinaltenkamp, M. (2021). How business customers judge customer success management. *Industrial marketing management*, 96, 197-212.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., Macdonald, K. M., Turner, C. and Lupton, T. (1963). A conceptual scheme for organizational analysis. *Administrative science quarterly*, 289-315.
- Ranson, S., Hinings, B. and Greenwood, R. (1980). The structuring of organizational structures. *Administrative science quarterly*, 1-17.
- Risi, D. and Wickert, C. (2017). Reconsidering the 'symmetry' between institutionalization and professionalization: The case of corporate social responsibility managers. *Journal of Management Studies*, 54(5), 613-646.
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2015). *Örgütsel Davranış (Organizational Behavior)* (14. Baskıdan Çeviri). (Çev. Ed. İ. Erdem). Ankara: Nobel.
- Rose, C. and Thomsen, S. (2004). The Impact of Corporate Reputation on Performance:: Some Danish Evidence. *European management journal*, 22(2), 201-210.
- Rosenberg, R. D. and Rosenstein, E. (1980). Participation and productivity: An empirical study. *ILR Review*, 33(3), 355-367.
- Roussy, M., Barbe, O. and Raimbault, S. (2020). Internal audit: from effectiveness to organizational significance. *Managerial Auditing Journal*, 35(2), 322-342.
- Roy, C. and Seguin, F. (2000). The institutionalization of efficiency-oriented approaches for public service improvement. *Public Productivity & Management Review*, 449-468.
- Rölle, D. (2017). What makes citizens satisfied? The influence of perceived responsiveness of local administration on satisfaction with public administration. *Journal of Social and Administrative Sciences*, 4(1), 1-13.
- Ryan, B. (2007). How can the corporate sector concepts of 'reputation' and 'trust' be used by local government?: A study to establish a model of reputation management for local government. *Asia Pacific Public Relations Journal*, 8(2007), 37-75.
- Sánchez-Torné, I., Morán-Álvarez, J. C. and Pérez-López, J. A. (2020). The importance of corporate social responsibility in achieving high corporate reputation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2692-2700.
- Sarıkaya, M. (2019). *Kurumsal itibar algısının çalışanın inovatif davranışı üzerindeki etkisinde teknoloji düzeyinin rolüne ilişkin bir araştırma*. Yayınlanmış Doktora T, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Schultz, F. and Wehmeier, S. (2010). Institutionalization of corporate social responsibility within corporate communications: Combining institutional, sensemaking and communication perspectives. *Corporate Communications: an international journal*, 15(1), 9-29.
- Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative science quarterly*, 493-511.

- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*: SAGE.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the Grass Roots*. University of California Press.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: a sociological interpretation*. Berkeley: University of California Press
- Selznick, P. (1996). "Institutionalism" old and new". *Administrative science quarterly*, 270-277.
- Shamma, H. M. and Hassan, S. S. (2009). Customer and non-customer perspectives for examining corporate reputation. *Journal of Product & Brand Management*, 18(5), 326-337.
- Sheth, J. N., Jain, V. and Ambika, A. (2023). The growing importance of customer-centric support services for improving customer experience. *Journal of Business Research*, 164, 113943.
- Sims, R. R. (1991). The institutionalization of organizational ethics. *Journal of business ethics*, 10, 493-506.
- Singh, H. (2006). The importance of customer satisfaction in relation to customer loyalty and retention. *Academy of Marketing Science*, 60, 193-225.
- Sinha, J. B. (2008). *Culture and organizational behaviour*. India: SAGE.
- Strathern, M. (2000). The tyranny of transparency. *British educational research journal*, 26(3), 309-321.
- Stravinskiene, J., Matuleviciene, M. and Hopeniene, R. (2021). Impact of corporate reputation dimensions on consumer trust. *Engineering Economics*, 32(2), 177-192.
- Stuart, H. (1999a). The effect of organizational structure on corporate identity management. *Corporate Reputation Review*, 2, 151-164.
- Stuart, H. (1999b). Towards a definitive model of the corporate identity management process. *Corporate Communications: an International Journal*, 4(4), 200-207.
- Suddaby, R. and Viale, T. (2011). *Professionals and field-level change: Institutional work and the professional project*. *Current Sociology*, 59(4), 423-442.
- Szwarc, P. (2005). *Researching customer satisfaction & loyalty: How to find out what people really think*. Kogan Page Publishers.
- Szwarc, P. (2005). *Researching customer satisfaction & loyalty: How to find out what people really think*. Kogan Page Publishers.
- Şahman, İ., Tengilimoğlu, D. ve Işık, O. (2008). Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin, Kurumsallaşma Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 1-23.
- Şen, E. ve Bolat, M. (2015). İşletmelerde demokratik yönetim anlayışının inovasyon ve firma performansı üzerine etkisi: İstanbul Avrupa yakası lojistik işletmeleri üzerine bir uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.

- Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (Sixth Ed.). Pearson: Boston.
- Tanta, G., Latif, H. ve Uçkun, G. (2004). Aile İşletmelerinde Stratejik Planlama (Sakarya İli Örneği). 1. *Aile İşletmeleri Kongresi -Kongre Kitabı*, İstanbul, 547-559.
- Tarn, J. L. (1999). The effects of service quality, perceived value and customer satisfaction on behavioral intentions. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 6(4), 31-43.
- Terblanche, N. S. (2014). Validation of the customer-based corporate reputation scale in a retail context. *International Journal of Market Research*, 56(5), 655–671.
- Tolbert, P. S. and Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative science quarterly*, 22-39.
- Tolbert, P. S. and Zucker, L. G. (1994). Institutional analyses of organizations: Legitimate but not institutionalized. *Working Papers in the Social Sciences, Institute for Social Science Research*, 6 (5), 1-32.
- Tolbert, P. S. and Zucker, L. G. (1996). The institutionalization of institutional theory. Cleeg, S.R., Hardy, C. and Nord, W. R. (Eds). In *Handbook Organization Studies*. (175-190). Sage.
- Türedi, H., Karakaya, G. and İldem, M. (2015). Kurumsal yönetim ve iç denetim ilişkisi. *Sayıştay Dergisi*, (96), 55-74.
- Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (SBB). (2021). *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*.
- Türkyılmaz, A. (2013). Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Vatandaş/Müşteri Odaklı Yaklaşım. *Denetim*, (11), 49-63.
- Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin Ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 29-42.
- Ural, T. ve Balıkcıoğlu, B. (2004). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma İle Şirket Sahibinin Kültürel Değerleri Arasındaki İlişki: Antakya ve Kayseri Örneği. 1. *Aile İşletmeleri Kongresi - Kongre Kitabı*, İstanbul, 534-546.
- Usta, A. (2017). Yönetimsel Bir Araç Olarak Kamu Organizasyonlarında Stratejik Planlama Ve Kurumsal Performans Ölçümü Açısından Önemi. *Türk İdare Dergisi*, 485, 839-872.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2018) . *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (9. Baskı). İstanbul: Beta.
- Ülkem, A. (2020). *Kurumsallaşma ve performans ilişkisi: Eskişehir ili örneği* (Master's thesis, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü).
- Van de Walle, S. (2018). Explaining citizen satisfaction and dissatisfaction with public services. *The Palgrave handbook of public administration and management in Europe*, 227-241.

- Van Riel, C. B. (1997). Research in corporate communication: An overview of an emerging field. *Management Communication Quarterly*, 11(2), 288-309.
- Van Riel, C. B. (2003). The management of corporate communication. Balmer, J. M., & Greyser, S. A. (Eds.). In *Revealing the Corporation*, Routledge, London, 161-70.
- Van Riel, C. B. and Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. Routledge.
- Wæraas, A. and M. Maor. 2015. *Organizational Reputation in the Public Sector*. New York, NY: Routledge
- Walsh, G., Dinnie, K. and Wiedmann, K. P. (2006). How do corporate reputation and customer satisfaction impact customer defection? A study of private energy customers in Germany. *Journal of Services Marketing*, 20(6), 412-420.
- Walsh, J. P. and Dewar, R. D. (1987). Formalization and the organizational life cycle. *Journal of Management Studies*, 24(3), 215-231.
- Wang, F., Jun, K. N. and Wang, L. (2019). Bureaucratic contacts and their impact on citizen satisfaction with local government agencies: The influence of expectation. *Public policy and Administration*, 36(1), 41-68.
- Wartick, S. L. (2002). Measuring corporate reputation: Definition and data. *Business & Society*, 41(4), 371-392.
- Weiwei, T. (2007). Impact of corporate image and corporate reputation on customer loyalty: A review. *Management Science and Engineering*, 1(2), 57.
- Wepener, M. and Boshoff, C. (2015). An instrument to measure the customer-based corporate reputation of large service organizations. *Journal of Services Marketing*, 29(3), 163-172.
- Williams, C. C. (2005). Trust diffusion: The effect of interpersonal trust on structure, function, and organizational transparency. *Business & Society*, 44(3), 357-368.
- Wirtz, J. and Mattila, A. (2001). Exploring the role of alternative perceived performance measures and needs-congruency in the consumer satisfaction process. *Journal of Consumer Psychology*, 11(3), 181-192.
- Wong, I. A. and Dioko, L. D. A. (2013). Understanding the mediated moderating role of customer expectations in the customer satisfaction model: The case of casinos. *Tourism Management*, 36, 188-199.
- Wood, E. and Somerville, I. (2013). Corporate identity. Theaker, A. (Ed). In *The public relations handbook* (pp. 142-169). Routledge.
- Worden, S. (2003). The role of integrity as a mediator in strategic leadership: A recipe for reputational capital. *Journal of Business Ethics*, 46, 31-44.
- Wu, W. N. and Jung, K. (2016). A missing link between citizen participation, satisfaction, and public performance: evidences from the city and county of San Francisco. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 2(4), 392-410.

- Yamauchi, K. (2001). Corporate communication: a powerful tool for stating corporate missions. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(3), 131-137.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (21), 497-507.
- Yıldız, E. (2010). *Kurumsallaşma çabalarının örgütsel performansa etkisi: Perakende sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Yurdakul, S. ve Bayraktar, O. (2022). Aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi ve örgütsel performans ilişkisinin incelenmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(43), 504-527.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of marketing*, 52(3), 2-22.
- Zhu, Q. and Sarkis, J. (2007). The moderating effects of institutional pressures on emergent green supply chain practices and performance. *International journal of production research*, 45(18-19), 4333-4355.
- Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 726-743.
- Zucker, L. G. (1983). Organizations as institutions. *Research in the Sociology of Organizations*, 2(1), 1-47.
- Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of organization. *Annual review of sociology*, 13(1), 443-464.
- Zwick, T. (2004). Employee participation and productivity. *Labour Economics*, 11(6), 715-740.
- 5393 sayılı Belediye Kanunu, Kabul Tarihi: 3/7/2005, Yayımlandığı Resmi Gazete Tarihi: 13/7/2005, Sayı: 25874.



EKLER

EK-1. Anket Formu

Değerli katılımcı, bu çalışma tamamen akademik amaçla yapılmaktadır. Ankete vermiş olduğunuz bireysel yanıtlar üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Yanıtlarınız, diğer değerlendirmelerle birlikte toplu olarak analiz edilip değerlendirilecek, kişisel bilgileriniz saklı tutulacaktır. Vereceğiniz doğru, açık ve samimi yanıtlar, araştırma sonuçlarının güvenilirliği açısından son derece önemlidir. Lütfen çeşitli ifadelerle ilgili olarak düşünce ve tutumlarınız açıkça belirtiniz. Katkılarınız ve katılımınızdan ötürü teşekkür eder meslek hayatınızda başarılar dileriz.

Doç. Dr. Hakan KOÇ

Öğr. Gör. Berrak Deniz ÇETİNKAYA

KURUMSALLAŞMA

Aşağıdaki ifadelerden, her ifadenin karşısındaki rakamlardan (1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle katılıyorum) sizce en uygun olan kutuyu işaretleyerek ifadeye ne kadar "Katıldığınızı" ya da "Katılmadığınızı" belirtiniz.	1	2	3	4	5
Kurumumuzda iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olarak ortaya konulduğu yönetmelik ve yönergeler vardır.					
Yönetmelik ve yönergeler, kurumda görev yapan tüm personel için geçerlidir.					
Yönetmelik ve yönergelere, üst düzey yönetici olsun veya olmasın tüm personel uymakla yükümlüdür.					
Kurumumuzda iş ve işlemler alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilmektedir.					
Kurumumuzda görev, yetki ve sorumluluk dengesi, uzmanlık esasına göre belirlenmektedir.					
Kurumumuzda personel alımında uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme sistemi vardır.					
İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.					
Kurumumuzda çalışanların terfi ettirilmesi işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.					
Kurumumuzda personele yönelik performans ölçümü ve değerlendirme yapılmaktadır.					
Kurumumuzda tüm personele pozisyon ve performansına göre adil bir ücret politikası uygulanmaktadır.					
Kurumumuzda bir işin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceği açık bir biçimde ortaya konulmuştur.					
Kurumumuzda çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir.					
Kurumumuzda prosedürler ve kurumla ilgili kuralların anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır.					
Kurumumuzda çalışma şartları ve güvenlik gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır					
Kurumumuzda, kimin kime bağlı olduğunu (ast-üst ilişkilerini) gösteren yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır.					
Kurumumuzda açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş personeli seçme ve yerleştirme politikası mevcuttur.					
Kurumumuzda yazılı ödüllendirme ve cezalandırma sistemi mevcuttur.					

EK-1. (devam) Anket Formu

Kurumumuzda tüm çalışanlara görev ve sorumlulukları doğrultusunda yetki devri yapılmaktadır.					
Kurumumuzda gerektiğinde astlara yeterlilikleri oranında yetki devri yapılmaktadır.					
Kurumumuzda çalışanlar görevlerini yapabilmek için sık sık üstlerinden izin almak zorunda değildir.					
Kurumumuzda astlara verilen sorumluluklar ile yetkiler birbirine denktir.					
Kurumumuzda personel, görevini yerine getirme esnasında sorumluluklarını devredebileceği ya da devralacakları kişileri bilir.					
Kurumumuzun yazılı bir misyon (kurumun var olma amacı) ifadesi vardır.					
Kurumumuzun yazılı misyon ifadesi herkes tarafından bilinir.					
Kurumumuzun yazılı bir vizyon (kurumun gelecekteki hedefleri) ifadesi vardır.					
Kurumumuzun yazılı vizyon ifadesi herkes tarafından bilinir.					
Kurumumuzun genel ve özel hedefleri bellidir.					
Kurumumuzda planlar yapılırken her zaman uzun vadeli düşünülür.					
Kurumum içindeki bölümlerde ve farklı (alt/üst) düzeylerde iyi bir amaç uyumu vardır.					
Kurumumuzda çalışanlar belediyenin hedeflerini açıkça bilirler.					
Kurumumuzda demokratik bir yönetim anlayışı mevcuttur.					
Kurumumuzda tüm çalışanlar iş süreçlerine dâhil edilmektedir.					
Kurumun genelini ilgilendiren konularda sadece yöneticilerin değil diğer çalışanların da görüşü alınır.					
Kurumumuzda iş ve işlemlere ilişkin kararlar ilgili çalışanların katılımı ile alınmaktadır.					
Kurumumuzda stratejik kararların alınmasında mümkün olduğunca çok çalışanın görüşleri alınır.					
Kurumumuzda kararlar katılımcı ve uzlaşmaya dayalı bir şekilde alınır.					
Kurumumuzda çok yönlü bir iletişim sistemi vardır.					
Kurumumuzda tüm bireyler aracısız olarak birbirleriyle iletişim kurar.					
Çalışanlar arasında zor konularda bile anlaşma sağlamak kolaydır.					
Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma vardır.					
Kurumumuzda çalışanlar üstleriyle rahatlıkla iletişime geçebilirler.					
Kurumumuzda birim amirleri tarafından verilen talimatlar kısa bir sürede astlara ulaşır.					
Kurumumuzda yöneticiler çalışanlarla, iş ile ilgili bilgileri verebilmek için sürekli iletişim halindedirler.					
Kurumumuzda iç denetim uygulanmaktadır.					
Kurumumuzda işlerin aksamadan yürütülmesi için birimler sürekli kendilerini kontrol ederler.					
Kurumumuzla ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilir.					
Kurumumuz paydaşlarına (vatandaşlar, çeşitli kamu kurumları vb.) karşı her konuda açıklayıcıdır.					
Kurumumuz ile ilgili sonuçlar herkesle paylaşılır.					

EK-1. (devam) Anket Formu

KURUMSAL İTİBAR

Aşağıdaki ifadelerden, her ifadenin karşısındaki rakamlardan (1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle katılıyorum) sizce en uygun olan kutuyu işaretleyerek ifadeye ne kadar "Katıldığınızı" ya da "Katılmadığınızı" belirtiniz.	1	2	3	4	5
Kurumum hakkında olumlu hislere sahibim.					
Kurumuma hayranlık ve saygı duyuyorum.					
Kurumuma güveniyorum.					
Kurumum sunmuş hizmetlerinin sonuna kadar arkasında durmaktadır.					
Kurumum yenilikçi hizmetler üretmektedir.					
Kurumum yüksek kalitede hizmetler sunmaktadır.					
Kurumum, elde ettiği gelir ve bütçeden aldığı payın karşılığını tam olarak veren hizmetler sunar.					
Kurumumda, yönetim kademesi mükemmel düzeyde liderliğe sahiptir.					
Kurumumun geleceğe dair net bir vizyonu vardır.					
Kurumum, daha iyi hizmet verebilmek amacıyla karşısına çıkan fırsatları iyi değerlendirir.					
Kurumum iyi yönetilir.					
Kurumum çalışmak için iyi bir kurumdur.					
Kurumum iyi ve yetenekli çalışanlara sahiptir.					
Kurumum sosyal sorumluluk projelerini destekler.					
Kurumum çevreye yönelik sorumluluklarını yerine getirmektedir.					
Kurumum insanlara yönelik davranışlarında yüksek standartlar sağlar.					
Kurumum, geçmişten bugüne kadar faaliyetlerinde verimlilik ilkesine uygun hareket etmiştir.					
Kurumum, başkaları tarafından takdir edilen bir kurumdur.					
Kurumum, diğer belediyelere göre daha iyi performans gösterme eğilimindedir.					
Kurumumun, geleceğe yönelik güçlü beklentileri vardır. (Yeni projeler, topluma katkı vb.)					

Cinsiyet ☐ Kadın ☐ Erkek

Medeni Durum ☐ Evli ☐ Bekar

Yaşınız ☐18-24 ☐25-34 ☐35-44 ☐45-54 ☐55-64 ☐65 ve üzeri

Eğitim Durumu ☐ İlköğretim ☐ Ortaöğretim ☐ Yükseköğretim (Üniversite)

Kurumdaki Toplam Çalışma Süreniz: ☐ 1 yıldan az ☐ 1 yıl – 5 yıl ☐ 6– 10 yıl ☐10+

Yönetmel Göreviniz (size bağlı çalışan) Var Mı? ☐ Evet ☐ Hayır

EK-1. (devam) Anket Formu

MÜŞTERİ (VATANDAŞ) MEMNUNİYETİ

Aşağıdaki ifadelerden, her ifadenin karşısındaki rakamlardan (1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle katılıyorum) sizce en uygun olan kutuyu işaretleyerek ifadeye ne kadar "Katıldığınızı" ya da "Katılmadığınızı" belirtiniz.	1	2	3	4	5
Kurumdan aldığım hizmetleri diğer vatandaşlara da tavsiye ederim.					
Diğer belediyelerden hizmet alma şansım olsaydı, yine de bu belediyeden hizmet almak isterdim.					
Bu belediye için vatandaşa hizmet etmek önceliklidir (vatandaş ön plandadır).					
Genel olarak, belediyeden aldığım hizmetlerden memnunum.					
Başka bir bölgeye taşınısam da bu belediyeden hizmet almaya devam etmek isterdim.					
Ödemiş olduğum vergi ve harcın karşılığında aldığım hizmetten memnunum.					
Belediye çalışanları güler yüzlüdür.					
Bu belediyeyle bir kez sorun ya da olumsuz bir deneyim yaşadım.					

Cinsiyet ☐ Kadın ☐ Erkek

Yaşınız ☐18-24 ☐25-34 ☐35-44 ☐45-54 ☐55-64 ☐65 ve üzeri

Eğitim Durumu ☐ İlköğretim ☐ Ortaöğretim ☐ Yükseköğretim (Üniversite)

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : ÇETİNKAYA, Berrak Deniz

Uyruğu : T.C.

Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi	Derece
Doktora	İşletme Anabilim Dalı Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü	2024
Yüksek lisans	Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD /Yönetim Organizasyon	2017
Lisans	Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü	2011

Yabancı Dil

İngilizce

Yayınlar

- Çetinkaya, B. D. ve Göksel, A. (2022). Türk Literatüründe Örgüt Kültürü Çalışmalarının Bibliyometrik Analizi: 2010-2020 Yılları. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(3), 1183-1204.
- Çetinkaya, B. D. (2022). Çalışma Yaşamında Kuşaklar Arası Bilgi Aktarımı: X ve Y Kuşağı Üzerinde Bir Uygulama. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 130-153.
- Atalay, M. Ö., Çetinkaya, B. D. ve Altın, M., (2021). *The mediating role of organizational justice perception in the impact of ethical climate on whistleblowing intention: A study on accountants and auditors*. 4th Economics, Business and Organizations Research (EBOR) (pp.21). Warszawa, Poland.



