

T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI
KURUMSAL İLETİŞİM BİLİM DALI

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ:
FARKLI ALANLARDA FAALİYET GÖSTEREN SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fatih AKSOY

DANIŞMANI:
PROF. DR. Müjde Ker DİNÇER

İZMİR-2018

TUTANAK

T.C.

EGE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI

KURUMSAL İLETİŞİM BİLİM DALI

**SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ:
FARKLI ALANLARDA FAALİYET GÖSTEREN SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fatih AKSOY

JÜRİ ÜYELERİ

Prof. Dr. Müjde Ker DİNÇER (Danışman)

Doç. Dr. Gülsüm ÇALIŞIR

Doç. Dr. Üyesi Gül Coşkun DEĞİRMEN

İZMİR-2018



**T.C.EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



YÜKSEK LİSANS

TEZ SAVUNMA TUTANAĞI

ÖĞRENCİNİN

Adı Soyadı : Fatih AKSOY
Numarası : 92160000122
Anabilim Dalı : Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı
Tez Başlığı (Türkçe) : Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurumsal İtibar Yönetimi: Farklı Alanlarda Faaliyet Gösteren Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine bir Araştırma
Tez Başlığı (İngilizce) : Reputation Management in Non-Governmental Organizations (NGOs): A Research NGOs Working On Different Areas"
Tez Savunma Tarihi : 09.11.2018
Tez Başlığı Değişikliği Varsa Yeni Başlık:

JÜRİ ÜYELERİ

Jüri Başkanı

Unvan, Adı, Soyadı : Prof. Dr.Müjde KER DİNÇER (Danışman)
Karar : ☒ Başarılı ☐ Başarısız ☐ Düzeltme
İmza :

Jüri Üyesi

Unvan, Adı, Soyadı : Doç.Dr.Gülsüm ÇALIŞIR
Karar : ☒ Başarılı ☐ Başarısız ☐ Düzeltme
İmza :

Jüri Üyesi

Unvan, Adı, Soyadı : Doç.Dr.Gül COŞKUN DEĞİRMEN
Karar : ☒ Başarılı ☐ Başarısız ☐ Düzeltme
İmza :

TEZ HAKKINDA JÜRİNİN GENEL GÖRÜŞÜ

(Jüri Başkanı Tarafından Doldurulacaktır)

Tez savunması sonucunda öğrenci tarafından hazırlanan çalışma;

Oybirliğiyle ☒

Oy çokluğuyla ☐

Başarılıdır

Düzeltilmelidir

Başarısızdır

☒☐☐

- Bu tutanak üç (3) işgünü içerisinde jüri üyelerinin raporlarıyla beraber Anabilim Dalı Başkanlığı üst yazısıyla Enstitü Müdürlüğüne gönderilmelidir.
- Tezli yüksek lisans programlarında düzeltme alan öğrencinin 3 (üç) ay içerisinde yeniden savunmaya girmesi zorunludur.

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü M¼d¼rl¼ę¼'ne sunduğum **"SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ: FARKLI ALANLARDA FAALİYET GÖSTEREN SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA "** adlı yüksek lisans tezinin tarafımdan bilimsel, ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları bibliyografyada ve dipnotlarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.

FATİH AKSOY



İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	vii
ABSTRACT	viii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	i
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
1.SİVİL TOPLUM KURULUŞU	3
1.1 SİVİL TOPLUM KAVRAMI	3
1.2 SİVİL TOPLUM KAVRAMI TARİHSEL SÜRECİ	6
1.2.1 Antik Düşüncede ve Orta Çağda Sivil Toplum Kavramı	6
1.2.2 Toplum Sözleşmeciler ve Sivil Toplum	8
1.2.3 Devlet- Sivil Toplum Özdeşliği: Thomas Hobbes'un 'Leviathan'	8
1.2.4 Özdeşliğin Bulanıklaşması: Locke'un Sivil Toplum Teorisi.....	11
1.2.5 Hegel ve Sivil Toplum Anlayışı (Bürgerliche Gesellschaft).....	12
1.2.6 Marx'ın Eleştirel Sivil Toplum Yaklaşımı.....	14
1.2.7 Antonio Gramsci ve Sivil Toplum Kavramı	15
1.2.8 Alexis De Tocqueville: Demokrasi ve Sivil Toplum.....	17
1.3 MODERN SİVİL TOPLUM ANLAYIŞI	18
1.4 SİVİL TOPLUM İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	21
1.4.1 Demokrasi ve Sivil Toplum	21
1.4.2 Devlet ve Sivil Toplum	23
1.4.3 Sivil Toplum ve Kamusal Alan.....	25
1.5 SİVİL TOPLUMUN TÜRKİYE'DE TARİHSEL GELİŞİMİ	28
1.5.1 Osmanlı'da Sivil Toplum.....	28
1.5.2 Osmanlı Devleti'nde Sivil Toplum Unsurları	31
1.5.2.1 Millet Sistemi	31
1.5.2.2 Loncalar	32
1.5.2.3 Vakıflar	34

1.5.3 Osmanlı'da Modernleşme Sürecinde Sivil Toplum.....	35
1.5.3.1 Sened-i İttifak	36
1.5.3.2 Tanzimat Fermanı.....	37
1.5.3.3 Kanun-i Esasi.....	39
1.5.4 Cumhuriyet Dönemi'nde Sivil Toplum	42
1.5.4.1 Tek Parti Dönemi'nde Sivil Toplum Anlayışı.....	42
1.5.4.2 Çoklu Parti Döneminde Sivil Toplum Anlayışı	44
1.5.4.3 27 Mayıs Askeri Müdahalesi ve Sonrası Sivil Toplum.....	46
1.5.4.4 1980 Askeri Darbe ve Sonrası Dönemde Sivil Toplum	48
1.5.4.5. 2000'li Yıllardan Günümüze Sivil Toplum.....	52
1.6 SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI.....	55
1.6.1 Sivil Toplum Kuruluşları Tarihsel Gelişimi	55
1.6.2 Sivil Toplum Kuruluşu Kavramı	57
1.6.3 Sivil Toplum Kuruluşlarının Hukuki Şekilleri	60
1.6.3.1 Dernek	60
1.6.3.2 Sendikalar	61
1.6.3.3 Vakıflar.....	63
1.6.4. Sivil Toplum Kuruluşlarının İşlevleri.....	66
1.6.4.1 Siyasal İşlevi.....	67
1.6.4.2 Sosyo-Ekonomik İşlevi	67
1.6.4.3 Kültürel İşlevi.....	68
1.7 KURUMSAL İTİBAR VE SİVİL TOPLUM İLİŞKİSİ.....	68
1.7.1 Sivil Toplum Kuruluşlarında İtibar Bileşenleri	69
1.7.1.1 Duygusal Çekicilik:	69
1.7.1.2 Hizmet Kalitesi	70
1.7.1.3 Finansal Performans	70
1.7.1.4 Vizyon ve Liderlik.....	71
1.7.1.5 Çalışma Ortamı.....	72
1.7.1.6 Sosyal Sorumluluk.....	72
İKİNCİ BÖLÜM.....	74
2.KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ	74

2.1 KURUMSAL İTİBAR KAVRAMI	74
2.2 KURUMSAL İTİBAR ÖNEMİ	76
2.3 KURUMSAL İTİBAR NEDENLERİ	78
2.4 KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ	80
2.5 KURUMSAL İTİBAR YÖNETİM FAYDALARI	84
2.6 KURUMSAL İTİBAR YÖNETİM AŞAMALARI	86
2.6.1 Durum Analizi, Mevcut Durumun Belirlenmesi, Kurumu Teşhis Etmek	86
2.6.1.1 Kültür Analizi	86
2.6.1.2 Kimlik Analizi	86
2.6.1.3 İmaj Analizi	87
2.6.1.4 Tutarlılık Analizi	87
2.6.2 Geleceği Tasarlamak.....	87
2.6.3 Geçiş Sürecini ve Değişimi Yönetmek	89
2.7 KURUMSAL İTİBAR BİLEŞENLERİ	94
2.7.1 Duygusal Çekicilik:	94
2.7.2 Ürün ve Hizmet Kalitesi	95
2.7.3 Finansal Performans.....	95
2.7.4 Vizyon ve Liderlik	96
2.7.5 Çalışma Ortamı	98
2.7.6 Sosyal Sorumluluk	98
2.8 KURUMSAL İTİBAR ÖLÇÜMLEMESİ	100
2.9 KURUMSAL İTİBAR YÖNETİM ÖLÇME KRİTERLERİ	102
2.10 KURUMSAL İTİBAR ÖLÇME YÖNTEMLERİ	104
2.10.1 Fortune Dergisinin Amerika'nın En Beğenilen Şirketleri Listesi.....	104
2.10.1.1 Fortune Dünyanın En Takdir Edilen Şirketleri	106
2.10.1.2 Fortune Çalışılacak En İyi Şirketler.....	107
2.10.2 İtibar Katsayısı (ReputationInstitute - ReputationQuotient).....	107
2.10.3 Rotterdam Kurumsal Özdeşleşme Testi.....	110
2.10.4 İtibar Perspektifi.....	110
2.10.5 Aaker Marka Kişiliği Ölçeği.....	111
2.10.6 Kurumların Kendilerini İfade Etmede Kullandıkları 6 Boyut	112

2.10.7 Kurumsal Kişilik Ölçeği	113
2.10.8 Reputation Quotient'in Altı Boyutu ve Yirmi Bileşeni (RepTrak)	115
2.10.9 Lig Tabloları	117
2.10.10 Benchmark (Kıyaslama)	118
2.10.11. SPIRIT Modeli	119
2.11 TÜRKİYE'DE KURUMSAL İTİBAR VE KURUMSAL İTİBAR ÖLÇÜMÜ	121
2.11.1 RepMan İtibar Araştırması Modeli	122
2.11.2 Fortune Dergisinin Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri Listesi	123
2.11.3 Capital Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri Araştırması	124
2.11.4 Türkiye İtibar Endeksi	126
2.12 KURUMSAL İTİBAR RİSK YÖNETİMİ	128
2.13 KURUMSAL İLETİŞİMİN KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİNE ETKİSİ.....	133
2.13.1 Marka İletişimi.....	135
2.13.2 Medya İlişkileri	136
2.13.3 Finansal İletişim	136
2.13.4 Pazarlama İletişimi.....	136
2.13.5 Kurum Çalışanları Ve İletişim	137
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	138
3.FARKLI ALANLARDA FAALİYET GÖSTEREN SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	138
3.1 ARAŞTIRMA AMACI:.....	138
3.2 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	138
3.3 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ:	138
3.4 ÇALIŞMA GRUBU	139
3.5 VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ.....	141
3.6 VERİ TOPLAMA ARACI:	141
3.7 VERİ ANALİZ TEKNİĞİ:	142
3.8 GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİK	142
3.9 BULGULAR VE YORUMLAR.....	144

3.9.1 Kurumsal İtibara İlişkin Bulgular:	145
3.9.2 Kurumsal İtibarın Önemine İlişkin Bulgular:	145
3.9.3 Kurumsal İtibar Yönetimine İlişkin Bulgular:	147
3.9.4 Kurumsal İtibar Krizleri İle İlgili Bulgular:	167
SONUÇ ve ÖNERİLER	174
KAYNAKÇA	185
EKLER.....	208
ÖZGEÇMİŞ.....	214



ÖZET

Sivil toplum kuruluşları (STK'lar) toplumlarda yaşanabilecek ekonomik, çevresel, sağlık ve sosyal problemlerin çözümlerinde destek olmaktadır. STK'lar toplumsal birliktelik anlayışının hâkim olduğu kuruluşlardır. Bir başka ifade ile STK'lar ülkelerin toplumsal ve siyasal gelişimleri yanı sıra toplumların sosyal birliktelik ve demokratik alanda yer alabilmeleri açısından önem taşımaktadır. Toplumlar için çeşitli alanlarda ve dikkat çekici katkıları olan bu kuruluşların, kurumsal itibar konusunu derinlemesine incelemeli ve yönetebilmelidir. STK'ların güçlü itibarları oldukça, toplum karşısındaki saygınlık, güvenilirlik oranı artacak, diğer STK'lara göre daha fazla tercih edilebilecek, üye ve gönüllü sayısı, finansal kaynakları daha fazla artacaktır. Belirtilen noktalardaki başarının hepsi güçlü itibarın kazanılması ile gerçekleşebilmektedir. Kurumsal itibar yönetiminin taşıdığı önem nedeniyle tez çalışmasının konusu STK'nın kurumsal itibarı etkili yönetilip yönetilmediği üzerinde olacaktır. Bu çalışma ile STK'larda itibarın nasıl algılandığı, hangi kavramlarla anıldığı, itibar oluşturmada kullanılan özelliklerin neler olduğu, STK'larda itibar yönetimi ve itibar kriz yönetimi nasıl gerçekleştirildiği, üst yönetimlerin itibara bakış açıları ve itibar yönetimi alanında çalışan kişilerin uzmanlık alanlarının ne olduğunun ortaya konulması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda ZENNA Kurumsal Marka Yönetim Araştırmaları ve Danışmanlık A.Ş. Şirketi tarafından gerçekleştirilen 'Sivil Toplum Kuruluşları Algı' Araştırması sonucunda bilinirliği ve itibar yönetimi performans skoru en yüksek çıkan dokuz STK ile araştırma örnekleme oluşturulmuştur. Örneklem dâhilinde STK yöneticileriyle ya da kurum itibarı ile ilgilenen uzman kişilerle derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerden elde edilen veriler ile birlikte STK'ların itibarlarını nasıl yönettiklerine dair sonuçlar verilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sivil Toplum, Sivil Toplum Kuruluşları, Kurumsal İtibar, Kurumsal İtibar Yönetimi.

ABSTRACT

Non-governmental organizations (NGOs) are supporting the solutions of economic, health and social problems that may be experienced in society. NGOs are the institutions where the understanding of social unity prevails. In other words, NGOs are important for the social and political development of countries as well as for social unity and be able to take part in the democratic space of societies. These organizations, which have contributed in various fields for society, it should deeply examine corporate reputation and the ability to manage corporate reputation. The strong reputation of NGOs will increase their reputation and confidence in society, increase their financial resources, and increase the number of members and volunteers, which can be more preferred than other NGOs. All of the achievements at the specified points are achieved with the acquisition of strong reputation. Because of the importance of corporate reputation management, the issue of thesis study will be on whether the corporate reputation of the NGOs is effectively managed or not effectively managed. This study aims to show how reputation is perceived in the NGOs, which concepts are expressed by the reputation, What are the features used to create reputation, ,How was make real the reputation management and reputation crisis management in NGOs, What are the features used to create reputation, What top management's point of view about reputation, what are the professional fields of people working in reputation management. Within this scope, as a result of the 'Civil Society Organizations Perception' survey conducted by ZENNA Institutional Brand Management Research and Consultancy Company, research samples were formed with nine NGOs with the highest performance and reputation management performance score. In-depth interviews were conducted with NGO managers or professional fields of people working in reputation within the sample. Together with the data obtained from these interviews, triedto clarify about how they manage the reputation of NGOs.

Key Words: *Civil Society, Non-governmental Organizations, Coporate Reputation, Coporate Reputation Managament.*

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1 :1950-1972 Arası Türkiye’de Sivil Toplum Kuruluşu Sayıları	48
Tablo 2: İtibar Katsayısı Kriterleri ve Nitelikleri	109
Tablo 3: Aaker Ölçeği Boyutları ve Özellikleri	112
Tablo 4: İtibara İlişkin İç Ve Dış Görüşleri Değerlendirme Ölçeği	114
Tablo 5: McMillian SPIRIT Model	120
Tablo 6: Faaliyet Raporları ve Mali Tablo Paylaşım Durumu	153



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Sivil Toplum Alanının Belirsiz Sınırları.....	4
Şekil 2: Hobbes'un Leviathan Adlı Eserinin İç Kapak Resmi	10
Şekil 3: Türkiye’de Sivil Toplumun 1980 Öncesi ve Sonrası Özellikler.....	51
Şekil 4: Rotterdam Kurumsal Özdeşleşme Ölçeği	110
Şekil 5 :Kurumun Kendisini İfade Edebilmesiyle İlgili Ana Boyutlar	112
Şekil 6: Reputation Quotient’in Altı Boyutu ve Yirmi Bileşeni	116
Şekil 7: Rep-Trak Modeli.....	117
Şekil 8: Kurumsal İtibar Endeksi Parametreleri.....	126



GİRİŞ

Bilgi iletişim teknolojilerinin gelişimi, yeni medyanın oluşması, insanların eğitim ve bilgi düzeylerinin artması sayesinde artık insanlar daha fazla bilgiye sahip olabilmektedir. Dolayısıyla insanların şirket ve kuruluşları değerlendirebileceği bilgilere kolaylık ulaşmaktadır. Böylece değerlendirme sonucunda da şirketler, kuruluşlar arasında bir tercih yapmaktadır. Daha önceki dönemlere bakıldığında şirket ve kuruluşlar tek taraflı iletişim araçları ile birlikte haklarındaki istedikleri bilgileri bireylere ulaştırır ve bu şekilde tercih yapması beklenirdi. Tercihlerinin ölçütü ise şirket ya da kuruluşlarının ürün ve hizmet kalitesi, fiyat vb. etkenlerdi. Küresel rekabetin söz konusu olduğu bu dönemde artık bireyler için bu etkenler bir ölçüt olmamaktadır. Çünkü çoğu şirket ve kuruluş artık piyasada tutunabilmek için zorunlu olarak kaliteli ürün ve hizmet üretmeli ve fiyatları cazip hale getirmelidir. Bu durumda artık bireylerin davranışlarını çok fazla etkilememektedir. Bu nedenle bireylerin dikkati çekmek, takdirini toplamak ve güvenini sağlamak için daha farklı etkenler aramalıdır.

Günümüzde farklılık itibarı ile sağlanmaya başlanmıştır. Bu nedenle de ‘değerler yüzyılı’ olarak adlandırılmaktadır. Yani artık müşteriler, paydaşlar, tedarikçiler, yatırımcılar, medya kurum ve kuruluşlar değerleri üzerinden değerlendirmektedir. Aynı zamanda itibarı yüksek olan şirket ve kuruluşları tercih etmektedir. İtibarı yüksek olan şirket ve kuruluşlar ise piyasada daha güçlü hale gelir, finansal kaynakları artar ve kalifiyeli personeli artar. Dolayısıyla artık kurum ve kuruluşlar değer odaklı yönetilmesi gerekmektedir. Bu yönetim şekli kurum ve kuruluşlara itibarı kazandıracaktır.

İtibarı ise genel anlamıyla güven olarak tanımlanmakta aynı zamanda insanların takdir ettiği ve saygı duyduğu ifadeler olarak da belirtilmektedir. İtibarını yöneten şirketler ve kuruluşlar bu algılar ile diğerlerinden farklılaşacaktır. İtibarlarını üretiminden satış sonrası hizmete kadar her aşamasında benimseyen şirketler her zaman daha güçlü itibara sahip olacaklardır.

Şirket ve kuruluşlar itibarlarını oluşturmak, geliştirmek ve korumak için mutlaka itibarını yönetmesi gerekmektedir. Çünkü itibarın oluşumu yılları aldığı gibi kaybedilmesi de saniyeleri alabilmektedir. Bu nedenle itibarı oluşturulurken sağlam temelleri üzerine inşa edilmelidir. Belirli planlar, stratejiler ile oluşturulan itibarı daha güçlü hale gelmektedir. Güçlü itibarı ise oluşumundan, kriz durumlarına kadar olan her

şey yönetilerek sağlanmaktadır. Bunun için ‘değerler yüzyılı’ olarak adlandırılan bu dönemde şirket ve kuruluşlar mutlaka itibarlarını yönetmek zorundadır.

Yukarıda belirttiğimiz bütün açıklama aynı zamanda STK’lar için de geçerli olmaktadır. STK’larda artık şirketler gibi yönetilmesi gerekmektedir. Çünkü Türkiye’de yüz bini aşkın STK bulunmaktadır. Bireylerin bu ortamda STK’ları desteklemesi için diğerlerinden farklı olduğunu kanıtlaması gerekmektedir. Bu durumda itibar, STK’ların ciddi fark yaratacağı ve farkındalık oluşturacağı algılar toplamı olmaktadır. Bu nedenle STK’lar itibarlara önem verip itibarlarını yönetmeyi amaçladıklarında üye ve gönüllü sayısı, tercih edilebilirlik, finansal kaynak, güçlü paydaş ile işbirliği, kriz dönemlerini daha az hasarla atlatma gibi avantajları olacaktır. Dolayısıyla bu araştırmada STK’ların kurum içinde itibarlarını yönetiyorlar mı, yönetiyorlarsa nasıl yönettikleri ile ilgili bilgileri elde etmek amaçlanmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.SİVİL TOPLUM KURULUŞU

1.1 SİVİL TOPLUM KAVRAMI

Sivil toplum terimi ilk kez Aristoteles ile birlikte ortaya çıkmaktadır. “Sivil toplum, Aristoteles'in ‘Politike Koinonia’ dediği yurttaşların, kentlilerin, politeslerin oluşturduğu politik düzendir... Sivil olanla siyasal olanın farkının net olmadığı, politik alana ilişkin olan bu anlayışta sivil toplumun (Politike koinonia) diğer toplum alanlarından farkı hak ile haksızlığın ayrıldığı alan olması; yani adaleti esas alan düzen olmasıdır.’ (Özer, 2008: 87).

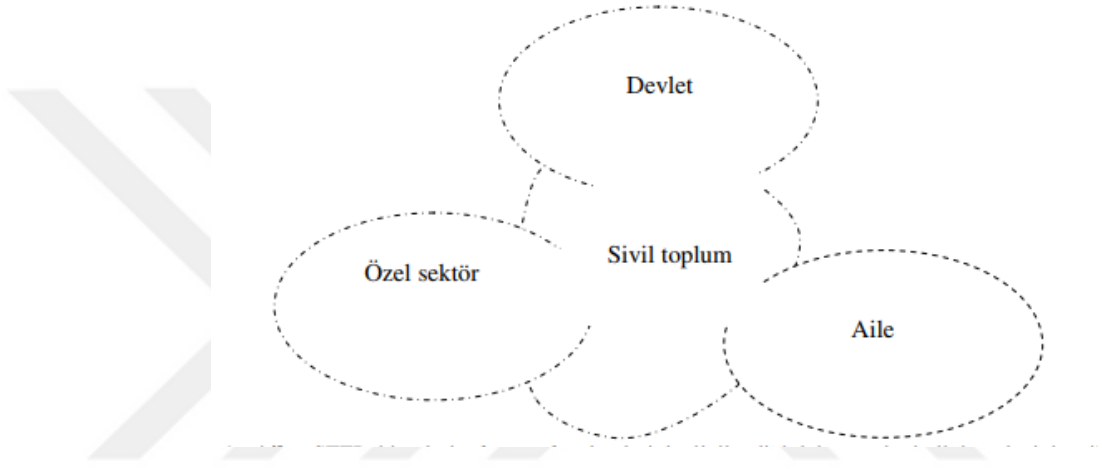
Eski Yunan sitelerine kadar uzanan, köklü geçmişi olan kavram, düşünce adamları ve siyaset bilimcilerce çeşitli şekillerde ifade edilmiştir. ‘Sivil toplum’ ifadesinin hangi kavrama işaret ettiğini incelemeden önce ‘sivil’ terimi üzerinde durmak uygun olacaktır (Biter, 2014: 4) Sivil kavramı Latince ‘civilis’ kelimesinden türeyerek başka dillere geçmiştir. Civilis kavramı esas olarak medeni şehir halkı olarak kullanılmaktadır. İngilizce ve Fransızca da ise askeri ve dini gruplara bağlı olmayan vatandaşlar olarak belirtilmiştir. Dilimizde ise batı dilleri ile benzerlik göstermektedir. Askeri veya herhangi bir üniforma altında bulunmayan sınıfa bağlı olan vatandaşlar olarak tanımlanmıştır (Seyfi, 2016: 17).

Sivil Toplum ve sivil toplum kuruluşu kavramları tarihsel süreç içerisinde bir türlü tam ve net olarak tanımlanamamıştır (Seyfi, 2016: 11). Hem Batı dünyasında, hem de ülkemizde tanımlar net olarak belirlenmiş kavramlar değildir. Bunun nedeni, toplumsal örgütlenme biçimlerini tanımlayıp sınıflandırırken ortaya çıkan yaklaşım çeşitliliği ve farklı düşünürlerin kavramı, tarihin farklı dilimlerini ele alarak veya almadan değerlendirirken farklı ideolojik bakışların yanında farklı yaklaşımlar da izlemiş olmalarıdır (Alyakut, 2013: 16).

Bu süreçte sivil toplum üzerine düşünen aydınların sivil toplum kuramını üç farklı şekilde yorumladıkları gözlenmektedir. Bunlardan birincisi, çoğulcu sivil toplum iken ikincisi, devlet ilişkisinin en az olduğu sivil toplum yaklaşımlarının liberal sağ düşüncenin ürünü olduğu savunulmaktadır. Devletle toplumun ayrılığını farklı seviyelerde kabul eden bu iki kuramdan farklı olarak devletle toplumun iç içeliğini esas alan üçüncü bir sivil toplum kuramı olarak da katılımcı sivil toplum kuramını

belirtilmektedir. (Karataş, 2008: 17). Bu nedenle, kavramın devlet, piyasa ve aile arasındaki kurumsal sınırlarını net olarak belirleyebilmenin imkânsız olduğu kabul edilmektedir ve sivil toplum aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi ‘Devlet-Aile-Piyasa’ üçgen arasında geçişken sınırları olan bir alan olarak ele alınmaktadır (Alyakut, 2013: 17).

Şekil 1: Sivil Toplum Alanının Belirsiz Sınırları



Kaynak: Alyakut, 2013: 17’den alıntı yapılmıştır.

Sivil Toplum, devletin ilgi alanları kapsamında yer almayan ekonomik ve sosyal ortamı ifade etmek için ihtiyaç duyulan bir kavram olmuştur. Sivil toplum, kendi kendini biçimlendiren, kendi tarafından oluşturulan belirli kural ve ilkelere göre hareket eden özerk bir alandır (Biber, 2006: 15).

Diamond’a (akt. Biber, 2006: 15) göre, sivil toplum, kendi kendince oluşan ve kendi imkânları ile varlığını sürdüren, devletten bağımsız örgütlü toplumsal yaşam alanı olarak tanımlar.

Keane (akt. Tosun, 2013: 40) sivil toplumu kendi kendini örgütleyebilen, hem örgüt içi ilişkilerini hem de etkinliklerini sınırlayan, devlet kurumlarıyla daima karşıt olma eyleminde bulunan, yasalar ile korunmuş devlet kapsamında yer almayan kurumların karmaşık ve dinamik bir topluluğunu ifade eden bir ideal-tip kategorisi şeklinde belirtmektedir.

Wood’a (1990: 63) göre sivil toplum, devlet dışında bir özgürlüğe sahip olan, gönüllü birliktelik ve çoğulculuk olarak tanımlanan biçimsel bir demokrasi alanı olarak belirtmektedir.

Türk Dil Kurumunda ‘sivil toplum’ sözcüğü, devletin kontrolünde olmayan, kararlarını bağımsız şekilde vererek toplumsal faaliyetler yapan bireyler topluluğu biçiminde ifade etmektedir (<http://www.tdk.gov.tr/>).

Akat, sivil toplumu, insanların devletten ayrı olarak toplumsal ilişkiler kurabildiği toplumsal etkinlikler (Akat, 1991: 58, akt. Özer, 2008: 90) şeklinde açıklamaktadır. Akat, devlet yaptırımının asgari olması, serbest ekonominin olması, toplumsal katılım sistemlerine sahip olunması gibi Diyaz’ın klasik liberal anlayışla ifade ettiği sivil toplum özelliklerinin hepsini kabul etmektedir.

Sivil toplum ifadesine daha modern yaklaşan Arslan ifadeyi, ‘kişisel özgürlüklerinin ve hakların korunduğu, gönüllülük temelinde bir araya gelmenin asıl olduğu, toplumun devlet politikalarını denetleyip yönlendirebildiği, yurttaşlık anlayışına sahip bir gelişmişlik düzeyi (Arslan, 2001: 9, akt. Özer, 2008: 90) olarak ifade etmektedir. Arslan bu açıklamasında, sivil toplumda yurttaşlık anlayışına vurgu yaptığı görülmektedir. Nitekim Kongar’a göre; “sivil toplum, devletin resmi örgütlenmesinden bağımsız vatandaşlık duyarlılığı ile oluşturulan gönüllü bireylerden meydana gelmektedir (Kongar, 1991: 109, akt. Özer, 2008: 90).

Sivil Toplum kavramının çeşitli tanımlamalarına bakıldığında örgütlerin ve toplulukların bağımsızlığına, temel hak ve özgürlükler bağlamında yurttaşlık bilincine yönelik ortak ifadeler kullanıldığı görülmektedir.

1.2 SİVİL TOPLUM KAVRAMI TARİHSEL SÜRECİ

Sivil toplum kavramı tarihsel süreç içerisinde farklı perspektiflerde karşımıza çıkmıştır. Tarihsel süreç içerisinde kavramın gelişmesi ve tartışılmasında bazı düşünürlerin çok önemli katkıları olmuştur. ‘Antik çağda Aristo ve Çiçero, sonraki dönemlerde Thomas Hobbes, John Locke, Charles de Montesqueiu ve Jean Jacques Rousseau’nun eserlerinde ele aldıkları devlet-toplum ilişkileri bağlamında sivil toplum kavramı incelenebilir. Sosyal sözleşmeciler olarak anılan ve sivil toplumu doğa hali ile açıklayan bu akım, Batı Aydınlanma çağına kadar kavram ve kuramlara yön vermiştir.’ Hegel, Marx, Tocqueville ve Gramsci gibi düşünürlerde sivil toplum kavramını düşünsel anlamda geliştirmişlerdir (Eraslan, 2011: 13).

1.2.1 Antik Düşüncede ve Orta Çağda Sivil Toplum Kavramı

Antik düşüncede sivil toplum, devlet ile aynı terim şeklinde ifade edilir ve birbirine yerine kullanılabilir. Bir sivil toplum üyesi aynı zamanda devletin bir üyesi olmak anlamına gelir. Aydınlanma Dönemi’ne kadar sivil toplum, hukuk sistemine uyan bir tür siyasi yapı olarak anlaşılmıştır (Ateş, 2005: 6). Sivil toplum kavramı ilk kez Aristo tarafından kullanılmıştır. Aristo’nun kullandığı ‘societas civilis / politike koinonia’ ifadesi sivil toplum kavramının ilk hali olarak gösterilmektedir (Alyakut, 2013: 18). Aristo’ya göre sivil toplum, yurttaşların, şehirlilerin yani; sivil ve siyasi ayrımının henüz gerçekleşmediği bir anlayışa dayanır. Bu anlayışta sivil toplum, haklı ile haklı olmayanın ayrıldığı bir alandır ve Aristo’nun insanlar için en ideal yönetim şekli olarak düşündüğü toplumsal düzendir (Yüksel ve Sezgin 2012: 3). Aristo’nun sivil toplumu tanımlamasına bakıldığında, sivil toplumun temelinde özel mülkiyet yaygınlaşması ve hak (adalet) yer almaktadır. Aristo’ya göre sivil toplum hak (adalet) kavramının temelidir.

Politika Koinoina kavramı Çiçero tarafından Latinceye ‘societas civilis’ olarak aktarılmıştır. Antik Yunan ve Roma düşüncesini birleştiren Çiçero, Yunan kavramlarından ve anlayışından faydalanarak devleti halkın sahip olduğu bir manevi kişilik ve yurttaşların meydana getirdiği ortak bir bütün (societas humana) olarak tanımlar (Eraslan, 2011: 14). Bu bağlamda sivil toplumun antik çağ anlatımındaki temel argüman; devletin (siyasal toplumun) sivil toplumu da içine alan hatta saran bir yapıda olması ve ‘yurttaş’ katılımı ile oluşmasıdır. Bu kuşatılmışlık sürecinin sonucu olarak bu

dönemde devlet ile sivil toplum arasında ayırım olmamakta (özdeş) ve bu doğal bir durumun uzantısı olarak görülmektedir (Eraslan, 2011: 15).

Sivil toplumun devlet ve toplum ilişkilerinde bağımsız bir alan olarak ortaya çıkışının temeli Orta Çağ'da başlamıştır. Özellikle bu dönemin temel siyasi özelliği olan feodal yapıdaki değişimler ile birlikte sivil toplumun da gelişiminin nedeni olmuştur (Özet, 2007: 19).

Orta Çağ'ın siyasi yapısı feodalizmdir. Bu çağda sosyo ekonomik ilişkiler tarıma dayalı olmaktadır. Bundan dolayı siyasi yapı ve tarıma dayalı olan sosyo-ekonomik ilişkiler feodalizme göre şekillenmektedir. Bu doğrultuda toprağa sahip olanın iktidara hâkim olduğu dönemdir. Bu nedenle kamusal güç (alan), özel güç (alan) ve sivil toplum-devlet ayırımı olmadığını belirtebiliriz. Bu dönemde siyasi sistem, merkezi otorite tarafından hâkimiyet altına alınamamıştır. Bu siyasi sistem ile meydana gelen 'dağılmış egemenlik anlayışının' üzerine sivil toplum kavramının yerleştirildiği görülmektedir. Sivil toplum kavramı da güçleri paylaşanların (kral, feodal hükümdarlar, kilise) anlayışı ile şekillenmekteydi. Ancak dönemin sonlarına yaklaşılrken kentler ve surlarda yaşayan toplumun bazı kesimleri ticaret ile uğraşmaya başlamıştır. Gerçekleştirilen bu ticaret ile birlikte toplumsal kesimler örgütlü bir yapı oluşturarak ayrı bir sınıf haline gelmişlerdir. Burjuva olarak adlandırılan bu sınıf ayrıcalıklı kentlerin oluşmasına neden olmuş ve onlarda sivil toplum kavramını kendi bakış açılarına göre yeniden tanımlamışlardır (Özcan, 2011).

Sivil toplumun, Orta Çağ'ın sonlarında biçimlenmeye başlıyor olmasının nedeni, Orta Çağ'da toplumsal yapının değişme süreçlerini oluşturan; ayrıcalıklı kentlerin oluşması, burjuva sınıfının sosyal ve ekonomik alanda hâkimiyetini arttırması, burjuva kamusal alanın meydana gelmesi, burjuva ve merkezi devlet otoritesinin işbirliği ve burjuva sınıfının siyasi sistemi ele geçirmesi gibi birçok önemli toplumsal değişim ve dönüşüm süreçleri yaşanmıştır (Seyfi: 2016: 19). Böylece sivil toplum; orta kesimde şehir hayatında sağlanan birtakım sivil özgürlükler esasında meydana gelen, merkezi otoriteye bağlı olmayan ve özerk kurumların nezdinde gelişme şansı bulmuştur (Özet, 2007: 19).

1.2.2 Toplum Sözleşmeciler ve Sivil Toplum

17. Yüzyıldan itibaren Batı Avrupa’da siyasal değerler ile ilgili yoğun tartışmalar ve arayışlar ortaya çıkmış ve bunun devamı olarak da sivil toplum kavramına ait farklı savlar geliştirilmiştir. Aristo ile politik topluma eş olarak kullanılan sivil toplum kavramı, bu dönemde de ‘toplum sözleşmeciler’ tarafından aynı; ama siyasal otoriteyi ortaya çıkaran kamusal alan olarak kullanılmıştır. Bu toplumsal sözleşmeci düşünürler; Hobbes, Rosseau ve Locke’dur (Eraslan, 2011: 19) Sivil Toplum düşünsel temelleri, Hobbes, Rosseau ve Locke eserlerinde yer alan devlet-toplum ilişkisi şeklinde incelenebilir. Bu düşünürlerin şekillendirdikleri ‘doğa-kanun’, ‘doğal hukuk teorisi’ veya çokça bilinen adı ile ‘Sosyal Sözleşme’ geleneği Batı Aydınlanma Dönemi’ne kadar kavram ve kuramlara yön veren hâkim bir konuma sahip olmuştur (Kabasakal, 2011: 10). ‘Sözleşmeci kuram’ olarak siyasal düşünce tarihinde yer alan bu anlayış zamanla devleti halkın iradesinin ürünü olarak yaklaşmış ve bu kuramda devlet öncesi ortaya çıkmış ‘doğa durumu’ varsayımından yararlanmışır (Eraslan, 2011: 19).

1.2.3 Devlet- Sivil Toplum Özdeşliği: Thomas Hobbes’un ‘Leviathan’

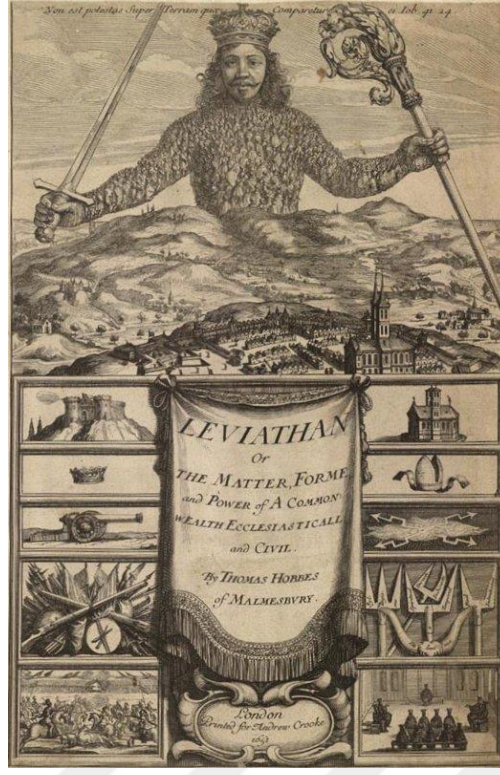
Aristo’dan sonra sivil toplum kavramı ile ilgili ilk kırılma noktası İngiliz filozof ve aydınlanma döneminin toplum kuramcısı Thomas Hobbes (1588-1679) ile gerçekleşmiştir (Alyakut, 2013: 21). Hobbes ‘toplumsal sözleşme’ teorisi ile sivil toplum- devlet ilişkisini ortaya koymak ile birlikte toplum ile siyasal toplum arasındaki ayrımı net olarak açıklamıştır (Seyfi, 2016: 19). Hobbes, sivil toplum-devlet ilişkisini özdeş olarak açıklamaktadır. Yani devlet ile sivil toplumun özdeş olduğunu belirtmektedir (Biber, 2006: 11). Hobbes teorisinde, doğa halinin karşısı olarak sivil toplumu ele almaktadır. Ona göre, sivil toplumun varlık kazanması için doğa halinden çıkması gerekmektedir. Onu bu saptamaya götürenin, doğa halini bir savaş hali olarak görmesi olduğu söylenebilir (Gönenç, 2001: 13).

Hobbes’a göre doğa durumunda insanlar doğası gereği eşittir. Bu eşitlik hem bedenendir hem de zihinsel yetenektir. Bu doğa durumunda eşit insanlar belirli hukuk düzeniyle değil de, hukukun yer almadığı bir düzende yaşarlar. Burada Hobbes, doğuştan eşit insanların meydana getirdiği bir ‘doğa durumu’nu; yani devletin olmadığı bir durumu ortaya koyar. Ancak doğa durumunda insanlar eşit olsa da insanların istediklerine ulaşabilmek için birbiri ile rekabete girmekte ve bunun sonucunda da

düşmanlık ortaya çıkmaktadır. Bu durumda eşitlik söz konusu olsa da güvensizlik baş göstermektedir. Yani insanlar isteklerini elde etmek için birbirlerini yok etmeye ya da otorite altına tutmaya çalıştıklarında güvensiz ortam oluşmaktadır. Bu durumu Hobbes ‘insan, insanın kurdudur’ olarak açıklamaktadır. İşte güvensiz bir ortamın doğal sonucu savaştır (Kılıç, 2015:102). Bu savaş halinin sona ermesinin şartı ise insanların bütün güçlerini tek bir güce devretmeleridir. Hobbes, bu grubun ya da kişinin onay veya rızadan başka bir şeyle yetkilendirildiğini belirtir. Kişinin hakkını devredilen kişiye bırakması ve bütün eylemlerde yetkili kılınması şartıyla, insanın kendini yönetme hakkını o kişiye ya da gruba bırakması biçiminde olan herkesin herkesle yaptığı bir sözleşmeyi şart koşmaktadır. Bu şekilde herkes ‘bir ve aynı kişilikte’ birleşecektir. Bu kişiliğe ise devlet, Latince ‘civitas’ denir (Gönenç, 2201: 13).

Hobbes’e göre devlet, birlikte yaşayan insanların düzen ve güven içinde yaşayabilmesi için gereklidir. Hobbes, devletin olmadığı bir ortamda düzen ve adaletin olmayacağını belirtir. Yani, devletsiz bir ortamda insanların birbirine baskı ve zulüm yapabileceğini, güçlünün güçsüzü ezeceğini belirtmektedir (Aktan, 1998:1).

Hobbes, 1651 yılında yayınladığı eserinin ismini Tevrat’ta adı geçen su canavarı Leviatha’dan almıştır. Eserinde devleti su canavarı (Leviatha’na) benzetmiştir (Aktan, 1998: 1). Bu eserde devlet, kral ve ejderha ile ilişkilendirilmiştir. Eserin içinde yer alan iç kapak resmi, ülkenin ufkundan doğan büyük bir kralı göstermektedir. Dikkatli şekilde bakıldığında, kralın birçok insandan oluştuğu görülmektedir. İnsanlardan oluşan bu kralın bir elinde kılıç diğer elinde meşale olduğu görülmektedir. Kılıç ile insanları toplum sözleşmesi yapmaya iten en önemli unsur olan güvenliğin garantisi olarak temsil eder (Hobbes, 2007: 11).



Şekil 2: Hobbes'un Leviathan Adlı Eserinin İç Kapak Resmi

Kaynak: Aydın, (2013). ‘Leviathan’daki Merkezi İktidarın Modernizm ile Parçalanışı ve Büyük Birader Örneği’ adlı kaynaktan alıntı yapılmıştır

Örneğin Hobbes, devletin oluşumunu toplumsal sözleşme ile birlikte krala toplum üzerinde otorite kurma gayreti olmuştur. Rousseau ise Locke’un demokratik düşünce yapısını derinlemesine inceleyerek bu düşünceye temel sağlayan bir sözleşme teorisini ortaya koymaktadır. Bunun ile birlikte Rosseau için toplumsal sözleşme öncesi dönem olan doğa halinin özellikleri önem taşımaktadır. Çünkü yaşanan toplumun eleştirisi ve ideal topluma ulaşmak için o dönem referans olmaktadır. Bundan dolayı doğa halini ele alıp değerlendirerek, demokratik düşüncüyü oluşturmaya çalıştığı için diğer toplumsal sözleşmecilerden ayrıldı önemli noktadır (Şahin, 2013: 5).

Rousseau sivil toplum konusuna tarihsel odaklı bakarak, sivil toplumu eleştirel bakış ile incelemiştir. Doğa durumu ile sivil toplum ilişkisinde bütüncül bir süreç yoktur, herhangi bir geçiş söz konusu değildir; düşünür bu düşüncesinden dolayı burjuva kesiminin bazı yönlerini (yurttaş-insan ikiliği, parayla ölçülen zenginlik) doğallıktan ayırarak eleştirir. Düşünür, bu eleştirilere karşı çözümü de yine toplum içinde bulunacağını, doğal ile tarihsel arasında bir sentez kurulması ile olacağını belirtmektedir. Bu sentez toplumda yer alan doğal insanın varoluş koşullarının oluşmasıyla mümkün olmaktadır (Uslu, 2003: 395). Bu koşullarda oluşabilecek toplum sözleşmesi için ilk önce insanın doğal durumunun tarihsel sürecine bakılacak ve

insanlar özgürlüğünü ‘genel iradeye’, ‘hâkim iradeye’ devredecektir. İnsan, toplum içerisinde yaşamaya başlaması ile birlikte özgürlüğünü yani doğa halinin bağımsız ve eşit var oluşunu kaybetmiştir. Rousseau, temel özgürlük sorununu çözmek için toplumsal sözleşme ve genel iradeyi tasarlamıştır (Orhan, 2012: 2). İnsan toplumsal sözleşme ile birlikte doğal durumundan yurttaş durumuna geçer, doğal özgürlüğünde hâkim olduğu sınırsız hak ve talepleri kaybeder. İnsan bu sözleşme ile toplumsal özgürlükle elindekilere sahip olma hakkını kazanmış olmaktadır (Eraslan, 2011: 23).

Özetleyecek olursak, Rousseau’nun toplum sözleşmesi ile ilgili düşüncesi, her insan özgürlüğünü genel iradeye vererek, genel idarenin özgürlükleri üzerinde hâkim olmasını sağlamıştır. Her insan da oluşturulan toplumun bir parçası olmuştur. Yani insanlar sınırsız özgür olduğu doğa durumundan çıkarak kısıtlanmış özgürlüklere sahip olmuştur.

1.2.4 Özdeşliğin Bulanıklaşması: Locke’un Sivil Toplum Teorisi

Klasik liberal düşüncenin önemli temsilcilerinden biri olan J. Locke, yaklaşımında ‘siyasi toplum’ (devlet) ile ‘sivil toplum’ kavramlarını birbirlerinin yerine kullanılabilecek kavramlar şeklinde belirtse de, aslında yaklaşımının geneline bakıldığında sivil toplum-devlet özdeşliğinin bulanıklaşmaya başladığının delillerini ortaya koymaktadır (Gönenç, 2001: 15).

Locke da Hobbes gibi medeni toplumun kuruluşunun sözleşmeyle olacağını düşünmektedir. Ancak bu düşüncesini belirtirken toplum sözleşmesinin ortasına devleti yerleştiren ve nedenini güvenlik olarak açıklayan Hobbes’un tersine Locke, birey ve bireysel hakları toplum sözleşmesinin ortasına yerleştirmiştir (Arslan, 2013: 189). Bu bağlamda Hobbes gibi doğa halinin karşıtı değildir. Locke’un kuramında sivil toplum ‘doğa halinin eksik toplumsallığına bulunan bir çare olarak meydana gelmektedir’ (Gönenç, 2001: 15).

Locke’a göre doğa durumu; bir barış durumudur, yardımlaşmadır, özgürlük durumudur ayrıca bir eşitlik durumudur. Doğa halinde insanların eşit olması, her türlü güç ve yargı hakkının karşılıklı olması, bu güç ve yargının herkesin elinde eşit şekilde olmasıdır. Bu özgürlük ortamı herkesin istediğini yapabileceği anlamına gelmez (Eroğlu, 2010: 4). Bu doğa durumunun düzenini sağlayan doğal bir hukukun varlığı mevcuttur. Locke için doğal hukuk kavramında; yaşamak, özgürlük ve mülkiyet hakkı

yer almaktadır. Bu hukukun çiğnenmesi ile birlikte oluşacak sorunlu durumu düzeltecek bir gücün olmaması doğal durumun sona ermesine neden olur. Bu nedenle insanlar doğal durumdan siyasal topluma (sivil topluma) geçerler. İnsanlar bu durumda cezalandırma haklarını bir sözleşme ile sivil topluma (siyasal topluma) devredeler (Eraslan, 2011: 25).

Doğa durumu ile siyasal toplumu ayıran en önemli özellik, siyasal toplumunca ortak kabul edilen bir yasanın ve yargı organının olmasıdır. Böylece insanlar arasında oluşacak çatışmaları engelleyen, suç işleyenleri cezalandıran yetkili bir yasa ve yargı organı bulunmaktadır (Eroğlu, 2010: 6). Ortak bir yasa ve yargının olmadığı bir ortamda adil cezalandırmanın mümkün olmamasına, toplum bireyleri arasındaki karışıklıklara ve toplumda oluşacak düzensizliklere neden olacaktır. Bu durumda suçsuzları koruyacak, suçları engelleyecek bir hukuk sisteminin olmaması, toplum içinde bazı kişilerin toplumu kendi egemenlikleri altına almaya çalışmasını kolaylaştıracaktır. İnsanların özgürlüklerini elinden alarak, köleleştirmeye çalışacak bu tarzdaki kişilerin ortaya çıkması, Locke'a göre güvenli ve özgürlükçü bir doğa halinden güvensiz bir kaos haline dönüşümün göstergesidir (Emeklier, 2011: 115). Locke'un toplum sözleşmesi kuramına göre bu kaos ortamının önüne geçmek için yasalar ve yargıların tarafsızca ve herkese eşit olacak şekilde uygulanmasıdır. Bundan dolayı yasalar ve yargılar; herkesin kabul edeceği, herkese eşit yasaların uygulayacağı, herkesin cezalandırma hakkını kullanmasını engelleyecek tarafsız yargıçların olacağı ve bu kararları uygulanmasını sağlayacak toplumsal gücün olacağı şekilde oluşturulmalıdır (Kanmaz, 2015).

Locke'un toplum sözleşmesi kuramına genel olarak bakıldığında eşitliği, özgürlüğü ve güvenliği her zaman tehdit edebilecek bir kaos ortamının olduğu görülmektedir. Locke ise bu kaos ortamını engellemek için siyasal (sivil) toplumun oluşturularak bir üstün güç olması gerektiğini belirtmektedir. Buradaki amaç insanların güvenliği, özgürlüğü ve mal varlıklarının her türlü tehlikeye karşı korunmasıdır (Arslan, 2013: 195).

1.2.5 Hegel ve Sivil Toplum Anlayışı (Bürgerliche Gesellschaft)

Sivil toplum kavramının gelişiminde 18. yüzyıl önemli bir dönüm noktasıdır. Bu dönemde sivil toplum eşittir devlet olarak kabul eden liberal siyasal düşünce akımının görüşleri, Hegel ile birlikte farklı göstermiştir (Esra ve Sezgin, 2012: 6). Hegel, 1821

yılında yazdığı ‘Hukuk Felsefesi’ eserinde ilk defa devlet ve sivil toplum arasındaki ayrımı dile getirmiştir. Devlet ve sivil toplum özdeşdir düşüncesine sahip düşünürlerin aksine sivil toplum ve devleti birbirinden ayırmaktadır. Çünkü Hegel, sivil toplumu; ‘ekonomi ortamında rekabete girmek için aile birliğinden ayrılan bireyler dünyası’ olarak açıklar ve devletin karşısında konumlandırır. Bununla birlikte Sivil toplumdan farklılık, özgünlük, özerklik alanı olarak bahseder. Hegel, sivil toplum-devlet ilişkisinde sözleşmeye ihtiyaç olmadığını belirtir ve bu ilişkinin bireylerin kendi iradeleri ile devlet otoritesini kabullenmesi esasına dayandığını belirtir (Markal, 2014: 9). Bu yaklaşım ile Hegel devleti insanların bir arada medeni şekilde yaşayacağı tek sosyal varlık olarak kabul ederken, sivil toplumu; bireylerin çıkarlarını, isteklerini ve ihtiyaçlarını belirttiği ve ilan ettiği alan olarak göstermektedir (Seyfi, 2016: 21).

Sivil toplumu ‘burjuva toplumu’ (bürgerliche gesellschaft) olarak ele alan Hegel’de sivil toplum, aile ile devlet arasında aracı bir basamak olarak gelişmektedir. Hegel’in anlayışına göre sivil toplum sözleşme ile birlikte gelişmemektedir. Ayrıca özgürlüklerin teminatı da değildir. Geçmişten gelen birikimler ile modern bir toplumda gelişen sivil toplum; şirketler, sosyal sınıflar, pazar ekonomisi, bireyler ve devletle ilişkisi olmayan, bağımsız olan kurum ve kuruluşlardan oluşmaktadır. Böylece bireyler, toplumsal sınıflar, toplumsal kurum ve kuruluşlar sivil toplumu oluşturur. Bireyler böyle bir toplumda hukuki ve iktisadi ilişkilerle bağlı bir yapıya sahip olur. Hegel, bireyin ahlaki olgunluğu sivil toplum sayesinde ve ancak devlet içinde kazanabileceğini savunmaktadır (Kırmızı, 2014: 8). Bu düşünce ile Hegel bireyleri ve sivil toplumu devlet ile kaynaştırıp bütünleştiren bir devlet yapısını benimsemektedir. Hegel insanların ahlaki olgunluğunu sivil toplum sayesinde ve devlet içinde geliştireceğini savunmaktadır (Kırmızı, 2014: 8).

Özet olarak, Hegel etik hayatı üç bölüme ayırır. Aile, sivil toplum ve devlet etik hayatı oluşturan bu üç bölümdür. Her bölümün kendine özgü var olan değerlerine dikkat çeker. Bu üç bölümden biri olan sivil toplum, tarihsel aşamalarda oluşan modern dünyanın bir ürünüdür, aile ile devletin ortasında bulunmaktadır. Aile; dayanışmanın, sevginin, hoşgörünün bölümüyken; sivil toplum, ekonomik bir bölümdür. Bu nedenle sivil toplum bölümünde bireylerin gereksinimleri, çıkarları doğrultusunda çatışma

yaşanması kaçınılmazdır. Sivil toplum bölümünde bireylerin aralarında yaşadığı çatışmayı durduracak alan ise devlettir (Okan, 2015).

1.2.6 Marx'ın Eleştirel Sivil Toplum Yaklaşımı

Karl Marx, teorilerinde Hegel'i örnek alan ve aynı zamanda karşı eleştiriler geliştiren bir düşündürdür. Marx'ın sivil topluma bakış açısında devletle aynı olmadığı hatta devletin kontrolü dışında bir örgütlenme olarak da düşünülmesi gerektiğini belirtmektedir. Sivil toplum, belirli tarihsel dönemlerdeki ticari ve endüstriyel ilişkilerin bütünüdür ve sivil toplum devlet ve ulusu aşan bir boyuttadır (Dursunoğlu, 2012: 39). Marx sivil toplumu bu şekilde tanımlarken, Hegel'in her şeyi çevreleyen ve tek güç olarak devleti, yarı tanrısal kurum olarak gören bakış açısını eleştirerek (Eraslan, 2011: 33), sivil toplumu siyasi yaşamı ve siyasal toplumu etkileyen bir faktör olarak belirtmiş ve bu nedenle devleti sivil toplumun bir yansıması olarak algılamıştır (Seyfi, 2016: 22).

Marx'ın sivil toplumu özel sermaye ile ücretli emeğin siyaset dışı ilişkisinden anlamlandıran, burjuvazinin proleterya üzerindeki tarihsel olarak kurmuş olduğu hâkimiyeti içerdiğini ifade etmektedir (Keane, 1993: 56, akt. Bayraktar, 2015: 8). Marx sivil toplumun 18.Yüzyılda burjuva kesimi ile birlikte geliştiğini, sivil toplumun devletten bağımsız olduğunu, aksine devletin sivil topluma bağlı olduğunu, devletin sivil toplum tarafından oluşturulduğunu belirtmiştir (Bayraktar, 2015: 8).

Sivil toplumu alt yapı-üst yapı olarak inceleyen Marx, sivil toplumun alt yapıyı, devletin ise üst yapıyı temsil ettiğini belirtir. Marx'a göre sivil toplum, ekonomik alana karşılık gelen maddi bir anlam taşır (Yıldızlı, 2012: 43).

Marx, "Alman İdeolojisi" adlı eserinin bazı yerlerinde sivil toplumu ekonomik yapı olarak göstermektedir. Ayrıca Marx, başka çalışmalarında sivil toplumu ekonomik yapı ve devlet arasında bir aracı olarak ifade etmektedir (Şahin, 2013: 33). Dolayısıyla bu ekonomik faaliyetler altyapıyı oluşturmakta aynı zamanda bu faaliyetler de üst yapıyı; yani devleti ifade etmektedir. Toplumda ekonomiyi temsil eden alt yapı üretim güçleri ve üretim ilişkilerinden oluşmaktadır. Üst yapı ise, toplumun yasal ve siyasi kurumlarını, düşünme tarzlarını, ideolojilerini temsil etmektedir. Bu temsil durumlarına bakıldığında alt yapı ve üst yapı arasında karşılıklı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca ekonomik temelli olan alt yapı üst yapının kurumlarını önemli ölçüde belirlemektedir (<http://sosyolojisi.com/karl-marx-in-toplum-analizi/405.html>). Buradan hareket ile sivil

toplumun merkezinde olan ekonomik faaliyetler, sınıflar arası hiyerarşik bir yapı oluşturmakta ve bunda dolayı Marx'ın anlayışındaki devlette bu yapı tarafından belirlenmektedir. Bu durum Hegel'in anlayışı gibi çatışma alanı olmakta; fakat bu çatışma ortamı devlet tarafından izlenmekten ve kontrol edilmekten öte bizzat devletin kendini belirlemektedir (Karadağ, 2017: 9).

Kısaca Marx'ın sivil toplum teorisine bakıldığında, egemenlik ilişkilerinin olduğu her toplumda devletin sivil topluma ait çatışmaların içinde ve üstünde olmadığı, aksine onların bir yansıması olduğudur. Marx işçi sınıfının, sivil toplum üzerinde hâkimiyet kurmak için verdiği çabanın sonucunda devletin ortadan kalkmasını sağlayacaktır, anlayışı ile teorisini tamamlamıştır (Yıldızlı, 2012: 44).

Marx'ın alt yapı ve üst yapıya göre değerlendirdiği sivil toplum anlayışını Gramsci farklı şekilde yorumlamıştır. Marx sivil toplumu ekonomik alana yerleştirirken, Gramsci sivil toplumu alt yapı olan ekonomik alan yerine üst yapıyla ilişkilendirdiği görülmektedir.

1.2.7 Antonio Gramsci ve Sivil Toplum Kavramı

Gramsci, sivil toplum kavramını kuramsal olarak Marx'a göre daha ileriye taşımıştır. Marx sivil toplumu ekonomik alan ile ilişkilendirip, ekonomik alana denk gelen maddi bir anlam ile belirtmiştir. Gramsci ise bu Marxist düşünceyi değiştirerek sivil toplumu üst yapıya ait görmüştür (Yıldızlı, 2012: 45). Bundan dolayı Gramsci'ye göre sivil toplum, ekonomik alan ile devlet arasında yer alır (Biber, 2006: 14).

Gramsci sivil toplum ve devlet ilişkisini Marx'ın belirttiği üst yapı-alt yapı ilişkisine göre açıklamaktadır. Fakat Gramsci alt yapı-üst yapı ilişkisini Marx'a göre farklı değerlendirmektedir. Gramsci sivil toplumun üst yapıda yer aldığı belirtmektedir. Aynı zamanda alt yapı ve üst yapı ayrı ayrı düşünmemekle birlikte bir bütünün iki parçası olarak açıklamaktadır (Akkaya, 2014: 38). Gramsci'nin bu yorumunun esas özellikleri 'Hapishane Defteri' adlı eserinde görülmektedir. Buna göre toplumdaki üst yapıyı oluşturan iki yapı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, sivil toplumu ve diğeri de politik toplum veya devlet olarak ifade edilmektedir (Duran, 2012: 313). Bu iki yapıya Gramsci 'Aydınlar ve Toplum' adlı eserinde yer vermiştir. Bu iki yapı, egemen kısmın toplum üzerindeki 'hâkimiyet' görevini karşılamakla birlikte devlette ve 'hukuksal' yönetimde belirtilen 'doğrudan doğruya otorite' ya da kumanda görevini yerine

getirmektedir. Bu belirtilenler de örgütlenme ve birleştirme görevleridir (Öz, 2017: 604).

Gramsci üst yapısal öge olarak belirttiği politik toplumu genel olarak devlet ile aynı anlamda kullanır. Politik toplum kendisini devlet ya da hukuksal hükümet olarak tanımlayan ‘doğrudan egemenlik ve komuta erkinidir. Aynı zamanda politik toplum, egemen toplumun diğer toplumsal sınıfların yürürlükte olan yasalara uygun davranması için uyguladığı yaptırım aracıdır. Bu yaptırımları gerçekleştirmek için de ordu, polis gibi kolluk kuvvetlerin yanında yargı organları da baskıcı araç olarak kullanılmaktadır (Öz, 2017: 604).

Gramsci, sivil toplumdan bahsederken doğrudan doğruya baskı dışında kalan, devleti tamamlayan ve onun egemenliğini pekiştiren bir ilişkiler bütünü kasteder. Sanat, hukuk, bilim, eğitim, basın, kısaca bütün ideoloji aygıtları, devletin hegemonyasını pekiştirmek için kullandığı bir üstyapı basamağıdır (Öz, 2017: 605).

Gramsci’ye göre yapı itibarıyla sivil toplum, ideolojilerin uygulama ortamıdır ve ideolojik rekabet çerçevesinde otoriteyi oluşturmaktadır. Devlete hâkim olan ideolojiyi sivil toplum otorite aracılığı ile meşrulaştırarak, bütün toplumsal sınıfları kuşatmasını sağlamaktadır. Gramsci, hegemonyanın politik ve kültürel olmak üzere iki ayağı olduğunu belirtmiştir. Bunlardan politik ayak devlet, kültürel olan ise sivil toplumdur. Toplum ise hegemonyanın kuşatması altında bulunmaktadır. Sivil toplumu, siyasal toplumun dışında tutan Gramsci, bu ayrımı devlet kilise ikiliğine kadar götürmekte ve tarihsel süreç içinde “sivil olan”ın kilisenin, “siyasal olan”ın ise devletin yanında yer aldığını belirtmiştir (Bayraktar, 2015: 8).

Ona göre, siyasi toplum güçte somutlaşır, sivil toplum ise rızayla üretilmektedir. İlki cebir ve tahakküm, ikincisi rıza ve liderliğin alanıdır. Hâkim olan sınıfın, entelektüel sınıf, hegemonyasını bu iki alan arasındaki “organik ilişkiler” sayesinde tesis etmiştir. Sivil toplumun hem ekonomi hem de devletten özerk veya devlet gücüne direnç gösterilebilecek bir alan olarak düşünülmesinin gerektiğini vurgulayan Gramsci için bu vurgu, demokrasinin derinleştirilmesi için bir araç olarak görülmektedir. Bu bağlamda sivil toplum bürokratik ve ekonomik müdahalelerden korunmuş kamu alanı oluşturmak için uygun bir zemin olarak algılanmaktadır. Bu açıklamaları ile birlikte Gramsci, sivil toplumun demokratikleşmesi gerektiği vurgulamış ve bu alanda öncülük

etmiştir. Ayrıca devleti sivil toplum ve siyasi toplumun toplamı olarak görmüştür ve siyasi toplumu sivil toplum içinde eritilerek, devletin ortadan kalkacağını vurgulamıştır (Şahin, 2013: 35).

Gramsci siyasi toplumu sivil toplumun içinde eritip devletin yok olacağını belirtmektedir. Bazı düşünürler ise, devletin yok olmaması gerektiğini ifade eder. Bunlardan biri olan Tocqueville ise devletin varlığını benimsemiştir. Bunun yanında sivil toplum ve sivil toplum ayrımında bulunduğu görülmektedir.

1.2.8 Alexis De Tocqueville: Demokrasi ve Sivil Toplum

Tocqueville, kendi dönemine kadar sivil toplumun oluşumunda ya da tanımlamasında kullanılan doğa durumu, toplumsal sözleşme, aile-sivil toplum-devlet üçlemesi, üst yapı, alt yapı ve egemenlik gibi anlatımlardan farklı olarak gündelik, pratik yaşamı analiz ederek sivil toplum tartışmalarını oluşturmuştur (Eraslan, 2011: 41)

Tocqueville sivil toplum- devlet ilişkisine, siyasi toplumu da katarak, farklı bir yapı oluşturmuştur. ‘Devlet’ ve ‘sivil toplum’ ile birlikte ‘siyasi toplum’un da olduğunu belirtmiştir. Devlet resmi siyasi sistemin temsilcisidir. Bu temsilcilik parlamenter meclisi, mahkemeleri, polisi ve ordusuyla vücut bulmaktadır. Kişisel çıkar ve ekonomik faaliyet alanı olan sivil toplum ise, biraz Marx’ın kapitalist ekonomiyle özdeşleştirdiği sivil topluma karşılık gelir. Ancak Marx sivil toplumu bu şekilde tanımlarken tamamen siyasi unsurlardan arındırır. Tocqueville ise bu anlayışı eleştirerek ‘siyasi toplum’ boyutunu ekler. Bu bağlamda siyasal niteliğin sadece devlete ait olmadığı düşüncesini benimser ve savunur (Gönenç, 2001: 34)

Aslında Tocqueville devlet ve sivil toplum arasına siyasal toplumu ekleyerek siyasal özelliğe sahip olan aracı kurumları etkinleştirmeyi amaçlamaktadır. Bunun ile birlikte siyasal gücün birden fazla ve farklı olan ellere dağıtılmasını sağlayarak, demokrasinin güçlenmesini ve güç kaybetmesini engellemektir (Karagöz, 2013: 19). Yani devletten bağımsız siyaset ile ilgilenen bir toplumdan bahseder. Ona göre siyaset ile uğraşmak sadece devlete ait olmamalıdır. Böylece sivil toplumu da siyasi toplumu etkileyebilen ve yönlendirebilen bir alan şeklinde ifade etmektedir (Tumay, ve Okatan, 2015: 332).

Alexis de Tocqueville’in Amerika’da Demokrasi adlı eseri, onu demokrasi teorisinin en temel düşünürlerinden biri konumuna getirmiştir. Tocqueville’in

eserlerinde demokrasi her zaman önemli yer tutmuştur. Tocqueville için demokrasi siyasal bir sistem olmaktan daha çok, herkesin eşit olduğu sosyal bir durumu anlatmaktadır. Aynı zamanda demokrasiye önem veren toplumlarda özgürlük ortamı oluşmakla birlikte, özgürlüğe karşı tehditler de oluşturmaktadır. Tocqueville özgürlüğü kısıtlayacak demokratik ya da diktatör tarzı her türlü yönetime ya da girişme karşı olmuştur. Bu bağlamda demokratik açıdan çoğunluğu elinde bulunduran kesimlerin de özgürlüğü kısıtlayarak kararlar vermesinin demokrasiyi tehlikeye sokacağını savunmuştur. Tocqueville bu nedenlerle demokratik yollarla bile ortaya çıkan iktidarların toplum üzerindeki etkilerini ve hâkimiyetlerini kısıtlayacak araçların mutlaka olması gerektiğini ifade etmektedir (Kalfa, Ataay, 2014: 6)

Bu despotizmi engellemek için sivil toplum ve devlet alanlarında tekel olabilecek güçleri engelleyecek yapıların güçlendirilmesi gerekmektedir. Bu alanlarda tekel olacak güçleri engelleyecek yapı ise siyasal yapıdır. Siyasal yapı, devletin etkisi dışında olan toplulukların örgütlenmesi ve gelişimi ile mümkün olacaktır. Devletin etkisi dışında kalan bu topluluklar, sivil toplum ve devlet arasındaki güç dengesini sağlayarak demokrasinin gelişimine katkısı olacaktır. Aynı zamanda devlet baskısından uzak, özerk ve örgütlü bir sivil toplum demokrasinin temel unsurlarından biridir. Tocqueville, eğer devlet ile sivil toplum bütünleştirilmeye çalışılırsa demokrasinin tehlikeye gireceğini belirtir. Devlet ile sivil toplumun birleşmesi, devletin önünde toplumsal engellerin olmayacağı anlamına gelir ve bu şekildeki bir iktidar tehlikeli ve sakıncalı olacaktır. Bunun sonucu ise, despotizme davetiye çıkarmaktır (Karagöz, 2013: 19).

1.3 MODERN SİVİL TOPLUM ANLAYIŞI

Zaman içerisinde siyasi ve toplumsal yapılarda gerçekleşen değişimler, sivil toplumun günümüzdeki tanımının oluşmasını sağlamıştır. Günümüzdeki demokratik toplumlarda bireyler daha fazla hak ve özgürlükler kazanmış, siyasal ve sosyal alandaki hak ve özgürlük alanlarını genişletmişlerdir. Bununla birlikte kamusal alan anlayışının değişmesinde teknoloji ve iletişimdeki gelişmeler etkili olmuştur. Modern sivil toplum tanımlanırken yurttaşlık kavramı odak noktası olmuştur. Yurttaşlık ise 19'uncu yüzyılın ikinci yarısından itibaren sivil toplum kavramı içinde kullanılmaya başlanmıştır (Tosun, 2001: 52). Yurttaşlık ile birlikte bireylerin elde ettiği sivil, siyasal, sosyo-

ekonomik hak ve özgürlükler modern sivil toplum tanımının orta çıkmasına katkıda bulunmuşlardır (Meray, 2007: 24).

Yurttaş kavramını sivil, siyasal ve sosyal yönleri ile ele aldığımızda, sivil olarak sahip olduğu hak ve özgürlükleri korumak ve kazanmak için düşünce, inanç özgürlüğü, mülkiyet hakkı, adalet beklentisi, diğer insanlara karşı haklarını savunma gibi diğer insanlarla eşit şekilde kullandığı ve yasalara uygun olan hakların bütünü sonucu oluşan bir sivil unsurdur. Siyasal açıdan yurttaş, toplumu oluşturan bir birey olmasından dolayı siyasal güç ile birlikte siyasal iktidarın kullanımına katılma hakkıdır. Sosyal olarak yurttaş, toplumda var olan standart ekonomik ve güvenlik hakları ile birlikte yaşamını medeni bir şekilde sürdürme hakkıdır (Kabasakal, 2008: 17). Toplumsal yaşamda insanların yurttaş olma özelliği ile verilen ve yasal güvenceler ile koruma altına alınan bu haklar ve özgürlükler, sivil toplum- devlet ilişkisine yeni bir boyut kazandırmıştır (Eraslan, 2011: 47).

Modern sivil anlayışın devlet ile olan ilişkisine bakıldığında, modern sivil toplumun en önemli özelliği devlet dışı bir alan olmasıdır. Fakat bu, devlet ile sivil toplumun birbirine karşıt olduğu anlamına gelmemektedir. Yani devlet ile sivil toplum zıtlığı olmamaktadır ve sivil toplum ile devlet arasındaki ilişkiler tamamen kopmamaktadır (Eraslan, 2011: 47). Böylece modern toplumun devlet ile olan ilişkisi çerçevesinde sivil toplum; kişisel çıkarların kamu amaçlarına yönlendirildiği, yasalar güvencesi ile devlete karşı özerk olduğu, iktidarı kontrol ederek onun hâkimiyetini meşrulaştıran bir özelliğe sahip ve çoğulcu bir kurumsal alan olarak ifade edilebilir (Özdemirci, 2014: 25).

Shils, vatandaşlık bağı ile yaklaştığı sivil toplumun var olabilmesi için belirli koşulların olgunlaşması gerektiğini belirtir. Bu koşulları, devletten özerk bir örgütlenme, devlet baskısından kendini koruyabilecek bir kurumsal yapılaşmaya sahip olması, aktif siyasal partiler sisteminin olması, bağımsız yargı ve basınının olması şeklinde belirtmektedir (Shils, 1991: 4'ten akt. Özdemir, 2014: 22).

John Keane modern sivil toplum kavramını, üyelerinin öncelikle devlet tarafından yapılmayan ekonomik, kültürel, sosyal faaliyetlerle ve bu faaliyetler aracılığıyla devlet kurumlarına baskı ve denetim uyguladığı, böylece kendi

kimliklerinin değişmesini engelleyip dönüştürdüğü kurumların bir bütünü olarak anlaşılabilceği şeklinde ifade eder (Keane, 1994: 35-36'dan akt. Akçeşme, 2014: 31).

Sivil toplum kavramının modern anlamını tanımlayan bir diğer düşünür olan Ellen Meiksins Wood bu kavramı, devletten özerk olarak kendi iç dinamikleri doğrultusunda, gönüllülük esası ile şekillenmiş, belli bir hukuki düzen içinde toplumsal hayatın organize bir alanı olarak ele almaktadır. Düşünür devlet ile sivil toplum arasındaki ikiliği, devletin baskıcı yapısı ile sivil alanın özgürlükçülüğü karşısındaki zıtlığa dayandırarak açıklamaktadır (Özdemirci, 2014: 23).

Çaha modern sivil toplum kavramını geniş bir şekilde açıklamıştır. Çaha, sivil toplum aslında devlete olan karşıtlığı ile anlam kazandığını ifade etmektedir. Son zamanlardaki siyaset bilimi literatüründeki sivil toplum kavramı, devletin olmadığı alan ya da devlet dışı olan alan olarak dile getirmektedir. Ancak düşünüre göre sivil toplum bu alanla sınırlandırılmamalıdır. Bu nedenle sivil toplumu modern toplumda devlete karşı, tanımlama, değer, hedefler ve söylemler geliştirebilecek güçte ekonomik, ideolojik ve örgütsel potansiyeli olan sosyal grupların varlığı ile özdeşleştirmek mümkündür. Buradaki sosyal gruplar meşru hâkimiyetin politikalarını oluşturabilen, değiştirebilen ya da kısıtlayacak olan gücü temsil eder (Çaha,1996: 37'den akt. Özer, 2008: 90)

Arslan'a göre ise modern sivil toplum, temel hak ve özgürlüklerin korunduğu, gönüllük esasında örgütlenmenin olduğu, toplumun devletten üstün olup, devlet faaliyetlerini kontrol edip yönlendirdiği, yurttaşlık bilinciyle gelişen bir alan olarak tanımlamaktadır. Tanımlamaya dikkat edildiğinde diğer modern sivil toplum ile ilgili düşünürler gibi yurttaşlığın varlığına vurgu yapmaktadır (Arslan, 2001: 9'dan akt. Özer, 2008: 90).

Modern sivil toplum kavramı ile ilgili düşünürlerin ifadelerine baktığımızda modern sivil toplum kavramı ile ilgili yurttaşlık, özerk, gönüllülük, devlet dışı, hukuki düzen gibi ortak kullanılan terimleri olduğu görölmektedir. Bu terimlerden yola çıkarak modern sivil toplumu şu şekilde tanımlayabiliriz; bireylerin (yurttaşların) gönüllülük esası ile oluşturduğu toplulukların devletten bağımsız olarak (özerk), hukuki düzen içinde örgütlenmeleridir.

Sivil toplum kavramı tarihsel süreci boyunca çeşitli anlamlarda kullanılmıştır. Bazı düşünürler devlet ile aynı anlamda kullanırken bazı düşünürler devlet dışı bir alan ya da devlete karşıt bir örgütlenme olarak görmüştür. Bundan dolayı birçok düşünür kavramı farklı şekillerde yorumlayıp tanımlama yapmıştır. Kavram üzerindeki tartışmalar ve zıt düşünceler sayesinde kavramın olgunlaşması gerçekleşmiştir. Bunun ile birlikte her düşünürün kavramı, kendi hayalindeki topluma ya da yaşadığı toplumun özelliklerine göre tanımlamış olduğu görülmektedir. Yani kavram bulunduğu dönemin sosyal, ekonomik, siyasal olaylarından etkilenerek gelişmiş ve tanımlanmıştır. Bu durum sivil toplumun dinamik ve sürekli gelişen özelliğe sahip olduğunu göstermektedir (Eraslan, 2011: 45).

1.4 SİVİL TOPLUM İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Geçmişten günümüze kadar gelen tarihsel süreçte sivil toplum kavramının tanımında ve gelişiminde sürekli devlet, demokrasi ve kamusal alan ile ilişkilendirilmiştir. Sivil toplum kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için bu kavramlar ile olan ilişkisi incelenmelidir.

1.4.1 Demokrasi ve Sivil Toplum

Demokrasi; geçmişi antik çağlara dayanan, insanlığın her döneminde ortak amacı olmuş, yer ve zaman göre şekillenen bir kavram olmuştur. Ancak demokrasi hemen hemen her dönem halkın kendi kendini yönetme biçimi olarak tanımlanmıştır (Çelik, 2013). Sözlük anlamı halk yönetimi olan demokraside, iktidar halk iradesi ile gerçekleşmektedir. Bu özelliğiyle diğer siyasi sistemlerden farklı olan demokratik yönetimlerin, diğer siyasal sistemlere göre daha fazla halka dayandığı iddiası bulunmaktadır. Bu iddia ise, demokrasilerde halkın seçme ve seçilme hakkına sahip olma özelliği ile somutlaşmaktadır (Gümüş, 2014: 537).

Sivil toplum ile demokrasi arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Halkın katılımın oranının fazla olması çoğulcu demokrasinin gerçekleşmesini sağlayacaktır. Demokrasinin işlerliğini kazanabilmesi için mutlaka halkın yönetime katılımı ve etkinliğinin artması gerekmektedir. Bu şekildeki bir çoğulcu demokrasi; demokrasi kültürünün, sivil toplumun ve demokrasi unsurlarının gelişimini sağlayacaktır. Demokrasi kültürü, sivil toplum ve demokratik unsurlar arasında kuvvetli bir bağ vardır. Çünkü demokratik bir kültürü önemseyen bir devlet sivil bir toplum oluşturacak,

demokrasi kültürünü içselleştiren bir sivil toplum ise demokratik unsurların egemen olduğu bir devlet sağlayacaktır. Böylece örgütsel özgürlüğü gelişmiş olan sivil toplum kuruluşlarının yaygınlaşması gerçekleşecektir. Yaygınlaşan ve gelişen sivil toplum kuruluşları ise zamanla demokrasinin en önemli kaynaklarından olmaktadır (Çelik, 2013).

Sivil toplumun demokrasinin gelişiminde ciddi katkıları bulunmaktadır. Bunu sağlarken de öncelikle kendi içerisinde bir demokratik yapısı olmalıdır. Bu demokratik yapının bir belirleyicisi; örgüt içerisinde çoğulculuğa izin verme derecesidir. Sivil toplumda çoğulculuk, grupların varlığının sürekliliğine destek olmaktadır. Aynı zamanda onlara işbirliği ve diğer gruplarla iletişim kurmak konusunda özgüven aşılamaktadır (Diomand. 1994: 12'den akt. Tosun, 2001: 232). Kamusal alanda sivil örgütler ve gruplar çok olmasıyla, ne kadar farklılık bir araya getiriliyorsa ve birbirlerine karşı otorite kullanmaksızın bir arada yaşamayı sürdürüyorsa, sivil toplum o kadar demokratik anlamındadır (Tosun, 2001: 232).

Demokrasinin gerekli koşullarından olan farklılaşmanın temelinde örgütlenme bulunmaktadır. Örgütlü bir sivil toplumun olmadığı yerde, bireyler siyasal gücün karar ve eylemlerini etkilemeyecektir ve kendi taleplerini dile getiremeyecektir. Bu nedenle örgütlenmeye fırsat verilmelidir. Toplumsal farklılıklar ise örgütlenmeye dönüşmediği sürece sivil toplum ve demokrasi için bir anlam ifade etmez. Çünkü demokrasilerin güçlenmesi ve despotik sistemlerin önüne geçilebilmesi için, toplumsal farklılıkların biraya gelip güçlü ve örgütlü bir yapı oluşturması gerekmektedir. Bu yapı da düşünce cumhuriyeti olan demokrasi sayesinde olmaktadır. Böylece partiler, sendikalar, dernekler gibi sivil halk örgütleri, baskı grupları oluşturarak; toplum adına karar alma süreçlerinde sürekli katılımı sağlanacaktır. Bu bağlamda, sivil toplum unsurlarının düşünce ve taleplerini demokratik yollardan özgürce ifade edilmesine izin verildiği oranda devlet ile sivil toplum arasında demokratik bir ilişki gelişmiş olur (Uluç, 2013: 46).

Sivil toplumun güçlü bir demokratik yapıya sahip olması; ülkenin siyasal kurumlaşmasına, demokratik değerlerin güçlü ve zayıf olmasına, kültürel ortamına ve insan düşünce yapısına bağlıdır. Sivil toplum demokratik gücünü ortaya koyması için kültürel ve siyasal demokrasiye gereksinimi vardır. Bu bağlamda demokratik bir

devletinde varlığını devam ettirebilmesi için demokratik bir sivil topluma gereksinimi vardır. Bu karşılıklı gereksinimlerin kabul edilmesi ve yerine getirilmesi demokrasinin gelişime katkıda bulur (Tosun, 2005: 140).

Sivil toplumun demokrasi ile ilişkilendirilmesinin yanı sıra devletle birlikte de ilişkilendirilmiştir. Devlet ile sivil toplum arasındaki ilişkide sivil toplumun gelişimi için devletin sınırlarının belirlenmesi ve sivil toplum üzerinde baskı kurmaması gerekmektedir. Önemli bir konu olan devlet-sivil Toplum ilişkisi diğer başlıkta daha detaylı olarak ele alınacaktır.

1.4.2 Devlet ve Sivil Toplum

Sivil toplumun tarihsel süreç içerisinde ortaya çıkmasında ve gelişiminde her dönem devlet ile olan ilişkisi belirleyici bir etken olmuştur. Batı medeniyetinde sivil toplum demokratik bir yapının oluşmasında önemli katkısı bulunmuştur. Özellikle Dünya’da sosyalist bloğun dağılmasıyla birlikte oluşan siyasal problemler beraberinde devlet ile sivil toplum ilişkilerine ilginin artmasına neden olmuştur ve bunun üzerine tartışmalar başlamıştır. Bu nedenle devlet ile devletten ayrı olan sivil alan arasındaki ayırım ve devletin bu örgütlerle ilişkisinin nasıl olması gerektiği ile ilgili tartışmalar devam etmiştir (Keane, 1994: 49-54’den akt. Tosun, 2013: 47).

18’inci ve 19’uncu yüzyıllarda Sanayi Devrimi sonrası ulus devletin gelişimi ve bu dönemde baş aktör olması ile birlikte feodalizmden kapitalizme geçişin belirleyici olmuştur. 18’inci yüzyılda feodalizmin varlığının zayıflaması, burjuvazinin güçlenmesine neden olmuştur. Burjuvazinin bu dönemde neredeyse dünyanın egemen haline gelmesi toplumlarda kapitalist üretim ilişkilerini ve kâr maksimizasyonunu egemen kılmıştır. Bu ekonomik değişimler ile burjuvanın sivil toplumu temsil ettiği görülmektedir. Böylece sivil toplumun etkisinin artmasıyla birlikte kamusal ve siyasal alanda güçlü bir etken olmasının önü açılmıştır. Aynı zamanda burjuva kendi menfaatleri için sivil toplumu yeniden tanımladıkları görülmüştür. Bu olaylar ile birlikte devlet ile sivil toplum arasındaki güç mücadelesi sivil topluma doğru kaymıştır (Özcan, 2011).

Sivil toplumun devlet karşısında bir kamusal güç olabilmesi ve bu yönde sürekli ilerleme sağlayabilmesi için devletin ve kurumlarının kullanım alanlarının sınırlanması gerekmektedir (Yıldırım, 2003: 235). Yani devlet kurumları; yasa oluşturma,

politikaları üretip uygulama, tikel çıkarlar arasındaki çatışmaları kesin bir biçimde belirtilmiş olan yasal çerçeve kapsamında tutma ve sivil toplumun yeni eşitsizliklere ve tiranlıklara karşı korunmasını sağlayacak araçları olarak görünmelidir (Tosun, 2001: 230). Devlet ile sivil toplum arasında belirli sınırların oluşturulması ve korunabilmesi için öncelikle bu bilince sahip olacak ve bunu sürdürebilecek insanlara gereksinim vardır. Böylece bilinçli olan birtakım insanlar ile örgütlenmelere, bunun sonucunda da her iki tarafı da kapsayacak bir şekilde yapılanmaya ve ilişkiler ağına gereksinim bulunmaktadır (Yıldırım, 2003: 235). Devletin, hem sivil toplumun içinde alanının sınırlarını çizen hem de kendi yasal faaliyetlerinde sivil toplumun demokratik meşruluk onayına ihtiyaç duyacak karşılıklı bir yapılanma olması gerekmektedir (Tosun, 2001: 229).

Devletten daha etik ve siyasi açıdan daha güçlü, etkili olan sivil toplum, demokratik bir işlev üstlenmektedir. Bu anlamda siyaset biliminde sivil toplum ve devlet sistemleri arasında, sivil toplumun konumuna bakılarak devlet sistemleri çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Sivil toplumun güçlü ve etkin olduğu siyasi yönetimler “demokratik”, sivil toplumun engellendiği ya da ortadan kaldırıldığı yönetimler “totaliter”, sivil topluma kısıtlı özgürlük veren, aynı zamanda sivil toplum üzerinde güçlü devlet otoritesinin olduğu yönetimler ise “otoriter” olarak sınıflandırılmaktadır (Aslan, 2010: 366). Bundan dolayı devletlerin sahip olduğu rejimlerin, sivil toplum ve devlet arasındaki ilişkinin durumunu belirleyen unsurlardan biri olduğu görülmektedir.

Tarihsel süreç içerisinde sivil toplum ve devlet arasındaki ilişkilerin sürekli değişim gösterdiği görülmektedir. Sivil toplum-devlet özdeşliğinden, sivil toplum-devlet çatışması ve sivil toplum-devlet ayrımına kadar giden bir süreç söz konusu olmuştur. Bu sürecin değişmesinde insanların doğa halinden toplu yaşama geçişi, insanların güvenlik ihtiyacı nedeniyle haklarını güçlü bir otoriteye devretmek istemesi, özel mülkiyet haklarını korumak istemesi, burjuva sınıfının oluşması, krallık ve derebeyliklerin yıkılması klasik devletten ulus devlete geçiş, sanayi devrimi ile büyüyen ticari ilişkiler, zamanla sosyal, ekonomik ve kültürel alandaki değişimler ile birlikte devlet- sivil toplum ilişkisi de bu doğrultuda değişmiştir.

Sarıbay da (1998: 28), tarihsel gelişim sürecine bakarak sivil toplum kavramının dört aşamada ele alınabileceğini belirtmekte ve her aşamada bu kavrama yüklenen

anlamın devlete referansla farklı biçimlerde ifade edildiğini vurgulamaktadır: Sivil toplumun geçirdiği ilk aşama, devlet ile aynı anlamda kullanılmasından kurtulmasıdır. İkinci aşama, sivil toplum içerisinde yer alan bağımsız grupların kendilerini devlete karşı korumalarının geçerlilik kazanmasına karşılık gelir. Üçüncü aşamada, sivil toplum ile kazanılan özgürlüğün bir toplumsal çatışma nedeni olduğu, devletin ise bu çatışmaları engelleyecek faktör olarak sayıldığı görülür. Son aşama ise üçüncü aşamaya karşı çıkarak, devlet müdahalesinin sivil toplumun gelişimini engelleyerek yok olmasına neden olacak noktayı ifade eder (Gözübüyük Tamer, 2010: 91).

Devlet-sivil toplum ilişkisinin tarihsel çözümlemesi gerçekleştirildikten sonra dikkat edilmesi gereken diğer bir noktada sivil toplum- kamusal alandır ilişkisidir (Eraslan, 2011: 65).

1.4.3 Sivil Toplum ve Kamusal Alan

Sivil toplumun gelişiminde önemli olan bir konuda kamusal alan ve özel alanlarının sınırlarının belirlenmesidir. Devletin 'resmi örgütlenme' şekli nedeniyle sahip olduğu 'yaptırım gücü' (askeri, idari, askeri ve siyasal kurumlar ile oluşan kamusal alanı) ile meydana gelen kamusal alan ile devletin dışında, bağımsız ve özerk, 'yurttaşlık bilinci' ile meydana getirilen özel alan (sendikalar, dernekler, vakıflar, meslek örgütlenmeleri, şirketler, haneler) arasındaki sınırlar belirlenerek sivil toplum ve kamusal alan ilişkisi değerlendirilmelidir (Eraslan, 2011: 65).

Kamusal alan ve özel alan kavramları düşünürlerce farklı yaklaşımlardan, siyasal ve tarihsel dönemlerden etkilenerken kavramsallaştırılmıştır (Olgun, 2017: 45). Antik Yunan'da, özel alanın karşılığı olan, 'oikos' (hane) siyasetin dışında kalan faaliyetlerin alanı olarak görülmekte, zorunluluk, baskı ve özgürlüğün yokluğuyla ifade edilmektedir. Kamusal alana ise 'koine' siyasi faaliyetlerin gerçekleştirildiği bir alan şeklinde açıklanmakta ve bir görünüm alanı olarak belirlemektedir. Bu alanda katılabilmek için, özgür olabilmek yani, yurttaşlık statüsüne kavuşup insani değerlerden yararlanabilmek anlamına gelmektedir. Bu özelliği ile Antik Yunanlılar kamusal alanı, insanın kendini ifade edebileceği mükemmel bir alan olarak görmektedirler. Kamusal alan aynı zamanda insan yaşamının geçici ve boşunallığına karşı da bir güvence oluşturmaktadır. Yani kamusal alan, insanlar ölüm sürecinin konusunu aşp, kendinin diğer canlı varlıklardan ayrı olduğunu kanıtlayacak faaliyetleri gerçekleştirme şansını

bulduğu bir alan olmaktadır. Dolayısıyla Antik Yunan’da ölüm ile birlikte özel alanın yok olduğu; fakat kamusal alanın ise ölümsüzlüğe yol açtığı söylenebilir (Yılmaz, 2006: 369).

Siyaset bilimci olan Jürgen Habermas kamusal alan (public sphere) kavramını “Kamusal alanın Yapısal Dönüşümü” adlı eserinde incelemiştir (Yıldızlı, 2012: 11). Habermas özel ve kamusal alanı tarihsel analiz üzerinden geliştirmektedir. Habermas kamusal ve özel alan ayrımını ‘eve’ benzeterek açıklamaktadır. Kamusal alan ve özel alan ayrım çizgisinin evin tam ortasından geçtiğini belirtmektedir. Özel kişiler salonda meydana gelen kamusal alana, oturma odalarının mahremiyetinden çıkarak dahil olurlar; ancak her iki alanda birbiri ile kuvvetli bir ilişkisi vardır (Habermas, 2002: 63 akt., Mavi, 2017: 4). Yani Habermas kamusal alanı, herkesin ya da tüm yurttaşların erişebileceği alan olarak ifade etmektedir (Yıldızlı, 2012: 11). Habermas göre kamusal alanın, herkesçe erişilebilen, ayrıcalıkların ortadan kaldırılmış olduğu ve herkesçe kabul edilmiş genel kuralların belirlendiği alan olması gerekir (Habermas, 2002: 67, akt., Mavi, 2017: 3). Habermas, özel ve kamu alan ayrımının feodal devletten modern devlete geçiş, ‘temsili kamudan kamu otoritesine geçiş’ olarak açıklamaktadır (Yıldızlı, 2012: 12).

Sennett, kamusal alan ve özel alan kavramlarını tanımlamadan önce kamusal ve özel sözcüğünün içerdiği anlamları ele alıp bu kavramlara göre özel ve kamusal alan tanımlarını yapmıştır. Sennett’e göre kamusal sözcüğü, herkesin kontrolüne ve katılımına açık bir alanken, özel ise, kişinin ailesi ve arkadaşları ile sınırlanan bir alan olarak ifade edilmektedir (Sennett, 1996: 31 akt. Şahin, 2013: 45). Bu durumda Sennett’in ifade ettiği kamusal alan, özel alan olarak belirtilen aile ve arkadaş gibi yakın çevre dışında ve farklı konumu olan çeşitli inançları içine alan, tanıdık ve yabancıların meydana getirdiği bir yaşam alanıdır (Şahin, 2013: 45). Düşünürlerin farklı şekilde anlamlandırdığı kamusal ve özel alanın bugünkü anlamıyla birinden net bir şekilde ayrılmasında 18’inci yüzyılda kapitalist ekonominin ilerlemesiyle birlikte ulusal ve bölgesel devletlerin meydana gelmesi ve feodalizmin temellerinin sarsılmasının etkileri çok fazladır (Dağtaş, 1999: 163).

Habermas’a göre kamusal alan, sivil toplumun içinden ortaya çıkan özgül bir alandır. Habermas ile aynı şekilde düşünen Craig Calhoun da, sivil toplum ile kamusal

alanın aynı anlamda kullanılmaması gerektiğini belirtir. Ayrıca ikisinin de birbirine karıştırılmaması gerekmektedir. Çünkü sivil toplumun daha genel bir kavram iken kamusal alanın ise daha özgül bir kavram olduğunu belirtmektedir.

“Çünkü kamusal alan, sivil toplum içinden ortaya çıkan özgül bir alandır; politik kavgaların çözümlenmesini amaçlayan etkili bir rasyonel-eleştirel söylemin gelişmesini sağlayacak kültürel ve toplumsal örgütlenme alanıdır. Bu iki terimin, demokratik kuramın gerektirdiği sosyolojik ve kültürel analizi geliştirmek açısından farklı sonuçları bulunur. Sivil toplumu kamusal alandan ayırt etmemiz gerektiği gibi, ekonomik sistemin taleplerini ve analizini de, toplumsal örgütlenmenin öteki biçimlerinden ayırt etmek zorundayız. Burada mesele, toplumsal örgütlenmenin dokularıyla, belli bir tür söylem ve politik katılım arasındaki ilişkinin ne olduğudur. Söylem ya da politikayı, sanki kültür ve aktörlerin iradeleri hiç önemsizmiş gibi, toplumsal örgütlenmeye indirgeyemeyiz. Ne de, demokratik kamusal yaşamın özgül toplumsal örgütlenme tiplerine dayandığını unutmak yararlı olacaktır” (Calhoun, 1993, 267-268, akt. McCarty, 2004: 27).

Sivil toplum ile ilgili geliştirilen bir kısım görüşlerde, sivil toplumun devleti, ekonomik alanı ve kiliseyi içerdiği belirtilmektedir. Fakat sivil toplumun içinde yer alan bu unsurlar içerisinde özel alanının yer almadığı bir kamu alanını kuşattığına değinilmektedir. Bazı görüşler ise toplumu devlet, özel girişim ve sivil toplum olmak üzere üç bileşene bölmüştür. Bu durumda prensin hükümete egemenliği temsil ettiği, tüccarın ekonomik hâkimiyeti yansıttığı, yurttaşın ise ulusun gücünü somutlaştırdığı mecazı bir anlam ile sunulmaktadır. Bütün bu ifadeler sonucunda sivil toplum, yurttaşlar ve devlet arasında gerçekleşen eylemlerin ortak ve koordineli bir şekilde meydana geldiği kamusal alan olarak tanımlanmaktadır (Şahin, 2013: 46-47). Kamusal alanın devlet ve sivil toplum arasındaki ilişkiyi sağlayan bir alan olarak düşünüldüğünde her kesimden yurttaşın aktif katılımına imkân sağlayan bu alan, topluma yönelik çok daha sosyal reform sağlayacak özellikler taşıyabilmektedir (Karadağ, 2017: 29).

Dünyada sivil toplumun gelişimine bakıldığında sivil toplumun oluşumunda demokrasi, devlet ve kamusal alanın rol aldığı görülmektedir. Sivil toplumun oluşumu,

gelişimi ya da gerilemesinde bu alanların mutlaka etkisi olmuştur. Sivil toplumun Türkiye tarihine bakıldığında devlet müdahalesinin ve otoriter güçlerin etkisinin yoğun olduğu görülmektedir.

1.5 SİVİL TOPLUMUN TÜRKİYE’DE TARİHSEL GELİŞİMİ

1.5.1 Osmanlı’da Sivil Toplum

Türkiye’nin ileri gelen düşünürleri Osmanlı’daki sivil toplum ile ilgili düşüncelerinde ortak bir karara varıldığı söylenebilir. Düşünürlere göre, Osmanlı-Türk siyasal hayatında devlet hâkimi ve belirleyici olduğu bunun yanı sıra sivil toplumun gelişiminin devletin etkisi altında kaldığıdır ve bağımsız olmadığıdır. Osmanlı’da toplumdan bağımsız, örgütlü ve otoriter bir devlet bulurken öte yandan örgütsel özelliği olmayan bir toplum vardır (Yeğen, vd., 2010: 18).

16’ıncı yüzyıla kadar Osmanlı Devleti, toplum ve devlet birliğini öncelik haline getiren ve iç içe geçmiş bir siyasal yapıya sahiptir. Bu dönemde sultan ve devlet özdeş anlamlarda kullanılmıştır (Tunç ve Aktaş, 1998: 79). Bu nedenle Osmanlı toplumunda devletin güçlü olduğu siyasi bir rejim bulunmaktadır. Bu kültürde iktidar gücü tek bir kişide bulunduğu için politik toplum ve sivil toplum ayrımı da söz konusu olmamaktadır (Aslan, 2010: 263). Padişahın tek yetkili olduğu bu dönemde toplumun beklenti ve ihtiyaçları, hayat standartları, tercihleri devlet hâkimiyetinde olduğu için bu zamanlarda sivil toplum anlayışından bahsetmek mümkün değildir (Kırmızı, 2014: 26).

Osmanlı toplumunda batıdaki gibi siyasal iktidar mücadelelerine neden olan tarımdaki özel mülkiyet anlayışı olmadığı için güçlü bir burjuva meydana gelmemiştir (Tunç ve Aktaş, 1998: 80). Osmanlı toplumunda burjuva oluşmamasının sebebi toprak ve devşirmedir (Tosun, 1998: 129). Osmanlı’da toprak yönetiminde ‘tımarlı sistemi’ kullanılmıştır. Bu sistemde toprağı kullananlar bağımsız değil doğrudan merkeze bağlıdır. Bunun ile birlikte Osmanlı yönetimi toprağı kullananların feodal beye dönüşmemesi için tedbirler almıştır. Örneğin, toprağı kullananların özel mülkiyet hakkı yoktur. Toprağın babadan oğula geçmesi belirli şartlara bağlanmıştır. Bunun ile birlikte tımarı oluşturan topraklar olabildiğince bölünerek verilmektedir; bir köydeki tüm topraklar tek kişiye verilmemektedir. Yani devlet, toprağı kullananlar üzerindeki kontrolü ve müdahaleleri sonucu onların toprağına bağlı feodal beyler olmaları engellenmiştir (Gönenç, 2001: 60). Ayrıca Osmanlı’da Batı Avrupa’dakine benzer özerk şehirlerde

mülkiyet hakları ile gelişen ve bazı ayrıcalıklara sahip sosyal sınıflar yer almamaktadır. Bu durum ise sivil toplumun oluşumunu engellemiştir. Bunun ile birlikte Osmanlı şehirlerine Batı'dakine benzer şekilde ayrıcalıklar verilememesi, ekonomiyi canlandıracak yeni pazar arayışlarına teşvik edilmemesi, şehirlerin tüzel kişilik kazanamaması ticaret ile ilgilenenlerin bir araya gelip birliktelik oluşturmamasına neden olmuştur. Bu durumda ekonomik hayatın devlet kontrolünde olmasına sebep olmuştur. Ekonominin tamamının da devlet kontrolünde olması sivil toplum hayatının oluşmasına engel olmuştur (Aslan, 2010: 263). Şerif Mardin (1969: 260 akt. Yeğen, vd., 2010: 21), yukarıda ifade edilen devletin ekonomik hayat üzerindeki hâkimiyetinin nedenini, yöneticilerin bireyin refahında şahsi olarak sorumlu oldukları inancı olan patrimoniyal ilkesi olarak açıklamaktadır. Devlet hâkimiyetinin 'hanedanın kolektif mülkiyeti' olduğu anlayışı bu ilke ile birleşince Osmanlı Devleti ile batı feodalizm anlayışının arasındaki farklar iyice netleşmektedir.

Osmanlı toplumunda burjuva sınıfının oluşmamasının diğer nedeni ise devşirmedir. 16'ncı yüzyıldan sonra padişah ile birlikte asker ve sivil bürokraside devlet yönetiminde yer almıştır. Bu dönemde devletin kurumsallaşmasının yanında güçlü merkezîyetçi bürokratik anlayış meydana gelmiştir. Bu güçlü bürokrasinin temelini ise devşirme sistemi oluşturmuştur. Bu sistem ile devlete bürokrat yetiştirilmektedir (Tunç ve Aktaş, 1998: 80). Bu bürokratlar sayesinde merkezi yönetimi daha güçlendirmek ve padişahın otoritesini pekiştirmek amaçlanmıştır. Bu sistem ile yetiştirilen bürokrat; köklü ailelere mensup değil, padişahın kolaylıkla denetleyebileceği ve müdahale edebileceği kişilerden oluşmaktadır. Bu sayede merkezi otoriteyi zayıflatacak ya da rakip olacak güçlerin oluşması engellenmiştir. Bu şekilde padişah hâkimiyetinin sürdürülebilirliğini, gelecekleri padişahın elinde olan bürokrat sınıf aracılığıyla sağlamıştır (Gönenç, 2001: 60). Bu sistem ile devleti yöneten sınıf yani siyasal alan sarayın denetimi ve müdahalesi altında bulunmaktadır (Tosun, 1998: 129).

Tımar ve devşirme sisteminin detaylarına bakıldığında Osmanlı Devleti'nin patrimoniyal yönetim sistemine sahip olduğu görülmektedir. Patrimoniyal yönetim geleneksel özelliklere sahip toplumlarda bulunmaktadır. Bu yönetimde toplum ve otoriteye sahip olan kişi ya da sınıf arasında itaat - güç ilişkisi vardır. Toplum, otoriteyi temsil eden kişi veya sınıf tarafından idare edilmektedir ve toplum kendini otoriteye ait

saymaktadır. Yani, sultan hâkimiyetini, tüm ülkeye dağılmış, özerk bir feodal grup ile değil, gelecekleri sultana bağlı olan patrimobyal bürokrat sınıf aracılığıyla gerçekleştirir (Yıldızlı, 2012: 49). Osmanlı Devleti'nde önceleri sultanın, sonraki zamanlarda merkeziyetçi bürokratik geleneği ağırlığının olması ile siyasal sistem sürecindeki değişimler devleti kadir-i mutlak hale getirmiştir (Tunç ve Aktaş, 1998: 80). Bu yapı içerisinde sivil toplumun oluşumu ve gelişimi neredeyse mümkün olmamaktadır. Çünkü bürokratik yapıya karşı halk özerk bir yapıya kavuşamamaktadır. Sultanlar kendi otoriterlerini sarsacak ya da kısıtlayacak ara kurumlara müsaade etmeyen bir yönetim biçimine sahiptir (Uluç, 2013: 405).

Osmanlı'da sivil toplumun meydana gelmesini ciddi şekilde engelleyen tımar ve devşirme sistemini özetleyecek olursak; devşirme (kulluk) sistemi ile merkezi otorite güçlendirilerek bağımsız bir yapının oluşması engellenerek devletin bekasına ciddi katkı sağlıyordu. Ayrıca devlet toprakların kullanım hakkının, mülkiyeti devlete ait olmak şartı ile askeri veya sivil hizmet karşılığında dağıtılmasını ifade eden tımar sistemi ekonomideki mutlak hâkimiyeti devlete vermektedir. Böylece merkezi otoriteye karşı çıkabilecek yerel güçlerin oluşması engellemektedir (Tosun, 1998: 130).

Osmanlı'da devlete bağlı olarak gelişen taşradaki soylu (ayan) sınıfı, önemli bir sivil toplum unsurudur. Tımar sisteminin bozulmasıyla birlikte oluşan 'Ayan' özellikle 19'uncü yüzyılın ilk döneminde merkezi yönetime karşı önemli bir güç odağı olarak ortaya çıkmıştır. 17'inci yüzyıl sonlarında başlayan tımar sisteminin bozulması ve özellikle 18. Yüzyılın başlarında yoğun olarak yürütülememesi ile eyalet, sancak yöneticileri toplum ile merkez arasındaki ilişkilerde liderlik yapmak, güvenliği sağlamak, vergi toplamak ve cepheye asker yollamak gibi işleri gerçekleştirmek için zengin ve bilinen kişilerin yardımına başvurulmuştur. Taşranın saygın kişileri olarak tanınan bu sınıf, arazi ve irat elde ederek babadan oğula zenginleşmiştir 18'inci yüzyılın yarısında ise güçleri daha fazla artan bu kesim, yerel yöneticilerden daha etkin hale gelmiştir. Bu nedenle merkezi yönetim bu kesime yerel yönetim ile halk arasındaki ilişkiler için resmi bir statü ile görevlendirilmiştir. 'Gözde' anlamını ifade eden ayan adı ile bu kesim, halk tarafından seçilmekte ve merkezi otorite tarafından atanmaktaydı. Ayanlar zamanla o kadar çok güçlendiler ki halk tarafından 'sikkersiz sultan' ya da 'küçük padişah' adıyla anılmaktaydılar. Ayanların elde ettiği bu etkili güç merkezi

otorite tarafından kabul görmemeye başlamıştır. Bu bağlamda 2'inci Mahmud ayanların gücünü kırmak için mücadele etmiş ve etkinliklerini azaltmıştır. Ayan'ın aslında resmi otoriteyi temsil edici görevleri bulunmaktaydı. Ayanların meydana geliş sebebi devlet için vergi toplamak ve asker sağlamaktır. Fakat bu görevlerini aşırp merkezi otoriteye karşı bir güç haline geldiklerinde faaliyetleri yasaklanmış ve etkinlikleri azaltılmıştır. Bu nedenle temeli itibarıyla halka ait olan bu sınıf Batı Avrupa'daki sınıf gibi devlete karşı bağımsız bir yapı oluşturamamıştır (Çaha,1994: 93).

Osmanlı' da sivil toplumun gelişme ortamının olmadığı görölmektedir. Osmanlı'da 'toplum devlet', 'devlet toplum' içindir anlayışı hakim olduğundan dolayı sivil toplumun özerk bir yapıya sahip olması zordu. Çünkü bu anlayış sonucunda halkın özel mülkiyet hakkı yoktu. Aynı zamanda ekonomik kontrol devletin elindeydi. Bunun ile birlikte devleti yöneten padişah olduğundan siyasi ve sivil toplum ayrımı bulunmamaktaydı. Dolayısıyla ekonomik, siyasi ve mülkiyet hakkı sivil toplumun oluşamamasında büyük etkenler olmuştur.

1.5.2 Osmanlı Devleti'nde Sivil Toplum Unsurları

Osmanlı Devleti'nde sivil toplum kurumlarına benzer faaliyetleri üstlenmiş kurumlardan bahsederken 16'ıncı yüzyıldan 19'uncu yüzyılın başlarına kadar olan dönem dikkate alınmaktadır. Yani bu dönemde 'klasik' olarak ifade ettiğimiz Osmanlı sistemi dikkate alınarak, sivil topluma benzer kurumlardan bahsedilmektedir (Cihan ve Doğan. 2015: 10). Belirtilen bu dönemlerde Osmanlı toplumunda Batı'daki gibi özerk, örgütlenmiş sosyal sınıfların yer almaması güçlü merkezi otoriteye ve sultanların güçlü hâkimiyetine bağlanabilir (Aslan, 2010: 264). Bu nedenler Osmanlı sistemi içerisinde sivil toplumun oluşumu ve faaliyetlerini gerçekleştirecek organlarının oluşmadığı, ancak toplumda yer alan bazı kurumların sivil toplum kuruluşlarının ikamesi olarak bazı faaliyetleri gerçekleştirdikleri görölmektedir. Bu kurumların bazıları millet sistemi, vakıflar ve loncalardır. Bu kurumlar devletten tam bağımsız olmayıp, özerk bir yapıya sahip değillerdir. Buna rağmen sivil toplumun oluşumundan katkıda bulunabilecek unsurlar olarak önem kazanmaktadırlar.

1.5.2.1 Millet Sistemi

Osmanlı Devleti himayesi altında olan toplulukları, din veya mezhep temelli oluşturarak yönetmesine 'millet sistemi' denilmektedir. Fakat bu millet kavramı

günümüzdeki anlamıyla, ırk temelli bir aidiyet değil, din temelli bir aidiyeti anlatmaktadır (Özcosar, 2003: 128). Yani bu sistemde bireyler etnik kökenlerine göre değil, dinlerine göre tanımlandığı için aynı etnik temele sahip ve aynı dili kullanan gruplar, dinleri farklı olması nedeniyle farklı milletlerin parçası olmaktadır. Örneğin Osmanlı Ermenileri; etnik durumuna göre değil, dinlerine göre Gregoryen, Protestan ve Katolik milleti olarak tanımlanır (Yıldızlı, 2012: 53).

Bu sistemde her dini örgütün en saygın din adamlarından biri, cemaat içerisindeki insanlar tarafından lider olarak seçilmiş ve o cemaatle ilgilenmek ve yönetmek ile görevlendirilmiştir (Özcosar, 2003: 129). Bu millet liderleri hem devlete hem de lideri olduğu millete karşı sorumlu olmaktadır. Millet, dini lider aracılığıyla devlete istek ve taleplerini iletebilmektedir. Millet liderleri aynı zamanda milletin davranışları, vergi ve diğer yükümlülükleri yerine getirme açısından devlete karşı sorumludur. Kısaca ‘Millet Liderleri’, devlet ve millet arasındaki ilişkilerinin yürütülmesinde resmi merci rolünü oynamaktadır (Eryılmaz, 1992: 33).

Osmanlı Devleti’nin milletler üzerindeki yetkileri sınırlı kalmaktadır. Özellikle yönetim, maliye ve askeri alanlar dışında kalan işlere karışmadığı görülmektedir. Gayrimüslimlerin evlilik, doğum, eğitim, haberleşme, din, adalet işleri milletlerin kendileri tarafından yapılmaktadır. Bu duruma göre her milletin kendi içinde kısmi bir özerkliğe sahip olduğu düşünülebilir (Tosun, 1992: 141). Gayri Müslimlere verilen bu yetkiler özerk bir yapı olarak değerlendirildiğinde, millet sistemi kısmi olarak sivil toplum unsuru olarak kabul edilebilir.

1.5.2.2 Loncalar

Osmanlı Devleti’nde, tarım dışında üretim için önemli merkezler olan şehirlerde, çeşitli meslek gruplarını bir araya getiren loncaların oluşumu, kökeni Ortaçağ’a kadar uzanan eski bir geleneğin uzantısı olmuştur. Bu tür gruplar Anadolu’da ‘Ahi’ örgütleri olarak varlık kazanmışlardır (Gönenç, 2001: 71).

Lonca, esnafın bir araya gelerek faaliyetlerini gördükleri yeri açıklamak için kullanılmaktadır. Lonca denilen bu yerlerde Müslüman ve Hristiyan esnaftan seçilenler bir araya gelerek, kethüda ve yiğitbaşların yönetimi altında meclis oluşturarak esnafın sorunlarını tartışmışlardır. Aynı zamanda esnaflar ilişkilerinde ortaya çıkan ufak uyuşmazlıkları kadiya ulaştırmadan kendi içlerinde çözümlemeye çalışmışlardır (Cihan

ve Doğan, 2015: 10). Loncalar, esnafla merkez arasında önemli bir aracı konumunda bulunmuşlardır. Anadolu'da üretim ve pazarlama ortaklığını cazip hale getiren loncalar zamanla kaliteyi arttırma, nitelikli çalışan yetiştirme, yetişen çalışanlara ustalık belgesi verme, iş ve ticaret ahlakını kontrol etme ve geliştirme, işçileri koruma ve üretimi en ucuz şekilde tüketiciye aktarma gibi görevler de üstlenmişlerdir (Çaha, 1994: 91). Yukarıda belirtilen faaliyetlere göre loncalar, esnafla merkezi yönetim arasında önemli bir rol üstlenmişlerdir. Çünkü devlet ürün kalitesine, miktarına ve fiyatına karar verilmesinde kendi adına lonca liderlerini görevlendirmiştir. Böylece loncalar devletin ekonomik politikalarını gerçekleştiren aracı haline gelmiştir. Bundan dolayı loncaların sivil toplum unsuru olarak bağımsız bir yapısının olup olmadığı ile ilgili farklı yaklaşımlar söz konusudur (Dağ, 2013: 6).

Bu yaklaşımlardan ilki, loncaların bağımsızlığının bulunmadığı, aksine devletin ticaret üzerindeki denetleme ve müdahale aracı olduğunu savunmuştur. Bu yaklaşıma göre, loncaların kökeni dini temelli olan ahi birliklerine dayanmaktadır. Selçuklu Devleti döneminde ekonomik olarak güçlenen ve siyasal etkilere neden olan ahi birlikleri, Osmanlı Devleti'nin ilk kuruluş döneminde de toprakların genişletilmesinde ve hâkimiyetin el değiştirmesinde etkili olmuştur. Ahilerin bu etkinliği devlet yapısı içerisinde eşit haklara sahip olacak bir konumu olduğu anlamına gelmez. Nitekim zamanla özerk şeklini kaybederek devletin denetimi ve kontrolü altına girmişlerdir. Mesleki örgütler olmaları nedeniyle de devletin ekonomi üzerindeki tasarrufları bu örgütleri de etkilenmiştir (Dağ, 2013: 6).

İkinci yaklaşımın öncüsü İnalçık'a göre, 'Osmanlı Devleti'nin loncalar üzerindeki kontrol gücü tartışmalıdır; çünkü loncalar genelde özerkliklerini korumayı başarmışlardır. Lonca sistemi içindeki kethüda kurumu bu dayanışma grubunun başı idi. Eşitler arasından seçilen kethüda, devlet karşısında grubun çıkarlarının savunucusu ve temsilcisiydi. Kethüdanın meşruiyeti kadıdan aldığı icazetnameye bağlı ise de bu sadece bir formaliteydi. Loncalar, Ahilik denilen kardeşlik ve meslek ahlakı sistemi kanalıyla ve dinsel tarikatlardan biri veya diğeriyle ilişkiye girerek de manevi itibar kazanmaktaydı' (akt. Tosun, 1998: 143). Her iki yaklaşım değerlendirildiğinde çıkarılabilecek sonuç, loncaların tamamen bağımsız kuruluşlar olmadığıdır. Yukarıdaki bilgiler değerlendirildiğinde; loncalar kısmı olarak sivil topluma yönelik olduğu ifade

edilebilir fakat devletin ekonomi politikalarına göre hareket ettiklerinden dolayı ağırlıklı olarak devlete etkisinde olduğu da görülmektedir. Bu nedenle loncaların tamamen bağımsız kuruluşlar olmamaktadır.

1.5.2.3 Vakıflar

Vakıf; bir malın tüm kullanım haklarından vazgeçip, gelirinin daimi olarak belli bir amaç için kullanılması olarak tanımlanabilir. Böylece yararlanılması mümkün şahsı mülk artık toplumun mülkü haline gelir. Bu mülkün toplumun emrine ve hizmetlerine sunulması söz konusu olmaktadır (Kaplancıl, 2010: 66).

Osmanlı'da devletin esas amacı, vergi kaynaklarını korumak ve vergi gelirlerini üst seviyeye çıkarmak olduğundan bayındırlık hizmetleri ve sosyal faaliyet alanları ile çok fazla ilgilenilmemiştir (Buluş, 2009: 24). Yani, devletin hizmet vermediği ya da tamamen kendi görevi içerisinde yer almadığını düşündüğü bazı kamu hizmetleri Osmanlı'da vakıflar aracılığıyla gerçekleştirilmiştir (Gönenç, 2001: 64). Özellikle eğitim ve öğretim, sağlık hizmetleri, sosyal güvenlik, sosyal yardım hizmetleri alanlarında vakıfların ciddi katkıları bulunmaktadır. Örneğin, medreselerin kurulumu ve hizmetleri Tanzimat Dönemi'ne kadar vakıflar eliyle yapılmıştır (Kaplancıl, 2010: 66).

Osmanlı'da çok yaygın olan vakıfların yöneticileri ulemalar olmuştur. Ulemanın aynı zamanda vergi toplama yetkisi bulunmaktadır. Bununla beraber medreselerde eğitim hizmeti de bu sınıfa aittir. Eğitim kurumları içerisinde yer alan medreseler, dini bürokrasiye insan yetiştirirken, ahlak sistemi kapsamında da merkezi yönetime devlet kurallarına göre insan yetiştirilmiştir. Sultanlar Osmanlı'daki vakıfların yapılmasına ciddi katkıda bulunmuşlardır. Dini kurumlar olan camiler, mescitler ve tekkeler önemli ölçüde Sultan ve yakınları tarafından desteklenerek bunlarla devlet arasındaki bağ güçlendirilmiştir. Medreselerde merkezi devlet kurallarına göre personel yetiştirilmesi, sultanların dini yapılara finansal destek sağlaması, devlet ile dini kurumlar arası ilişkileri güçlendirmektedir. Bunların sonucunda dini kurumların devletin mutlak kontrolü altına girmesine neden olmuştur (Çaha: 1994: 92). Bundan dolayı vakıfların sivil toplum kuruluşu özelliğine sahip olup olmadığı, siyasal anlamda vakıfların devlet kontrolü ve denetiminden olup olmadığına göre değerlendirilebilir. Fakat özel kimselerce kurulan vakıfların sivil toplum kuruluşu olabileceğini söylemek mümkündür. Merkezi yönetimce kurulan vakıflar halka hizmetlerin yapılmasında

kullanılan kamu politikasının bir aracı olarak ifade edilebilir (Güran,2006: 1-2'den akt. Buluş, 2009: 24).

Vakıflarında diğer sivil toplum unsurları gibi devlet kontrolünde bulunduğu görülmektedir. Bu ortamda sivil toplumun gelişmesi mümkün olmamıştı. Aynı zamanda Osmanlı Devletin 'de yaşanan ekonomik, siyasal ve sosyo-ekonomik zorluklar sivil toplumun oluşumunu iyice sekteye uğratmıştı. Osmanlı Devleti bu alandaki sıkıntıları giderebilmek için batıya yönelerek bazı yenilikler yapmaya karar vermişti. Osmanlı Devleti'nin bu yenilikçi hareketlerden bazıları sivil topluma olumlu etkileri olmuştu. Sivil topluma olumlu olan bu yenilikler Osmanlı'da modernleşme sürecinde sivil toplum başlığı altında anlatıldı.

1.5.3 Osmanlı'da Modernleşme Sürecinde Sivil Toplum

17'inci yüzyıl ve 18'inci yüzyıl, Osmanlı Devleti'nin gerileme ve çökme dönemi olmuştur. Devletin merkezi otoritesinin güç kaybetmesi, toprak sisteminin çökmesi, vergilendirmede iltizam sistemine geçilmesi bunun göstergeleridir. Bu sorunların çözümü ile devletin yeniden güçlü hale getirilmek istenmesi ve Batı'daki gelişmelere kapalı kalmanın mümkün olmadığının farkına varılması nedenleri ile reformların başlatılması şart olmuştur (Gönenç, 2001: 71). Bundan dolayı Osmanlı Devleti'nde 19'uncu yüzyıl reform dönemi olmuştur.

18'inci yüzyılın sonlarından itibaren Osmanlı Devleti'nin Batı'ya yönelmesiyle birlikte iki yeni fikir öne çıkmıştı. Bunlardan ilki, merkezi otoritenin güçlü olmasını destekleyecek olan ordunun modern yöntemlerle yetiştirilmesini ve teknik donanımına sahip olmasını sağlamaktır. İkincisi ise bunun oluşması için teknolojik ve ekonomik kalkınmanın zorunlu olduğu fikriydi. Bu teknolojik gelişimler ya da modern ordunun oluşturulması ile hedeflenen merkezi otoritenin güçlendirilmesidir (Cihan ve Doğan, 2015: 22). Bunun ile birlikte modernleşme ve teknik konular ile başlayan bu reform süreci zamanla eğitim, kültür ve hukuk alanlarına kadar yayılmıştır (Gönenç, 2001: 71).

19'uncu yüzyıl modernleşme faaliyetlerinin iki önemli sonucundan bahsetmek gerekir: Anayasal bir düzenin basamak basamak gelişmesi ve devletçi seçkin, entelektüel-bürokrat sınıfın oluşmasıdır. Hukuksal alandaki modernleşme çabaları anayasal bir düzenin meydana gelmesine ortam hazırlamıştır. 1808 Sened-i İttifak, 1838 Gülhane Hattı-ı Hümayunu, 1856 Islahat fermanı, 1838-1876 Tanzimat döneminde

gerçekleştirilen idari kurumlar ve 1876 ilk Osmanlı Anayasası ve parlamentosu tam manasıyla sivil toplumun yararına ortaya çıkan gelişmelerdir. Hukukta gerçekleşen bu reformlar ile birlikte devletin egemen alanı biraz daha kısıtlanıyor ve sivil toplum alanının biraz daha genişlemesini sağlamıştır. Sonuç olarak hukuksal temellere dayanarak sivil toplum açısından önemli ilerlemeler kaydedilmiştir. (Bu dönemde çok sayıdaki dergi etrafında toplanarak önemli hareket getiren kadınlar Osmanlı'da gelişen en önemli sivil toplum unsuru olmuşlardır.) Ancak hukuksal alanın modernleşmesi için gerçekleştirilen bu reformlar sivil toplumun özerk bir özelliğe sahip olmasını yeterince sağlayamamıştır. Bunun da başlıca sebebi modernleşme faaliyetleri neticesinde, devlet yapısında yeni tip bir yönetici kesimi meydana gelerek devlet otoritesini güçlendirerek sivil toplum alanını geride bırakmasıdır (Çaha, 1994: 96).

Devlet hegemonyasını güçlendirip sivil toplumun özerk olmasına yol açılmamasında entelektüel-bürokrat kesimin büyük etkisi vardır (Çaha, 1994: 96). Çünkü entelektüel-bürokratik kesim, merkezi otoriteye karşı değildir ve otoritenin bir parçası olarak topluma karşı tavır takınmıştır. Zaten bu yönetici sınıfının yetiştirilme amacı devleti kurtarmak ve toplumu dönüştürmektir (Çaha, 1994: 97).

Sivil toplum-devlet ilişkisinde Osmanlı Devleti'nde 19'uncu yüzyıldan itibaren önemli değişimler ve gelişmeler olduğu görülmektedir. Bu değişimin ve gelişimin oluşmasında Batı etkisinin olduğu modernleşme süreci çok etkili olmuştur. Modernleşme süreci hukuksal alanda anayasal bir düzenin meydana gelmesini sağlamıştır. Sened-i İttifak, Tanzimat Fermanı, Kanuni Esasi gibi düzenlemeler sivil toplum gelişiminde önemli rol almışlardır. Bu düzenlemeler ile devlet otoritesinin göreceli olarak kısmen kısıtlanması, hak ve özgürlüklerin kanun ile korunması, reaya içinde eşitlik, farklılık, yayım hakkı gibi değişimler sivil toplumun oluşumuna zemin hazırlayıcı ve destekleyici durumunda olmuştur (Eraslan, 2011: 97).

1.5.3.1 Sened-i İttifak

Sened-i İttifak, Osmanlı Devleti'nin içerisinde meydana gelen sorunların bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Osmanlı eyalet yönetimi ile toprak sisteminde halk ile sipahinin durumlarının oluşturduğu koşullar, klasik sistemin bozulması ile birlikte ayanın taşra yönetiminde bir güç olarak belirmesi gibi etkenler Sened-i İttifak'ın meydana gelmesine zemin hazırlayan sebepler olarak sıralanabilir (Arslan, 2013: 79).

Bu olaylar sonucunda Sened-i İttifak adlı belgen imzalanmıştır. Bu belgeye göre 19'uncu yüzyılda güçlenen ayanların devlet denetiminde olmak şartı ile bölgelerinde herhangi bir zorbalığa başvurmamaları bağlı olarak devletin de onlara müdahale etmeyeceği kararına varılmıştır. Ayanların devlet üzerinde yönlendirici bir güce kavuşması aslında Osmanlı'da sivil toplumun oluşmaya çalıştığını göstermektedir (Yıldızlı, 2012: 58).

Sened-i İttifak anayasa olmasa da anayasal özelliğe sahiptir. Bu belge devlet otoritesini kısıtlıyor, ayanlar ve reayaya kısmen de olsa bazı haklar veriyordu. Türk tarihinde ilk kez devlet otoritesinin kısıtlanabileceği ve otoritenin müdahale edemeyeceği alanların olduğunu bu belge ile kabul edilmiştir. Sened-i İttifak devlet otoritesini kısıtlamayı hedefleyen ilk anayasal belge olmuştur. Aynı zamanda bu belge insan hakları alanında da önemli bir belgedir. İşkence yasağı, vergilendirmede adil davranılması, halkın korunması, cezalandırma yapılmadan soruşturma yapılması gibi kanunlar ile birlikte hem devletin hem de ayanların kendi isteklerine göre davranmalarının önlemesi ve devletin varlığı için birlikte hareket edilmesi gibi koşullar yer almaktadır. Sened-i İttifak, çok fazla uygulama alanı bulamamıştır; fakat daha sonraki Tanzimat ve Meşrutiyet hareketleri için bir zemin hazırlamıştır (Arslan, 2013: 79). Bu belgenin otoriteyi kısıtlayan kanunlar oluşturması, insan hak ve özgürlüklerine yer vermesi nedeniyle eğer yeteri derecede uygulama alanı bulabilseydi sivil toplumun oluşumuna ciddi katkısı olacaktı.

1.5.3.2 Tanzimat Fermanı

Osmanlı Devleti'nde Tanzimat Fermanı oldukça ciddi hukuksal düzenlemeler içermesi nedeniyle çağdaş örgütlenmenin başlangıç noktasını oluşturur (Yıldızlı, 2012: 59). Tanzimat Fermanı içeriğine bakıldığında üç temel konuda önemli yenilikler içermektedir. Bunlar; yasaların üstünlüğünün kabul edilmesi, eşitlik ilkesinin kabulü ve hak, özgürlükler alanının oluşturulmasıdır.

Tanzimat Ferman'ı öncelikle can, ırz ve namusun ve mülkiyetin korunması, vergi tayini gibi konularda yasalar yapılmasını öngörmektedir. Bu Tanzimat ile gerçekleştirilen bu yeniliklerin sonucu 'kamulaştırma' hareketini de beraberinde getirdiği belirtilmektedir. Tanzimat ile birlikte herkesçe yasaların üstünlüğü benimsenerek, keyfi bir yönetimden uzaklaşmak amaçlanmıştır. Zira yazılı olan hukuki

normların kabulü ve sistematik şekilde uygulanması, sultanın hukuki normlara göre hareket etmesi ve onlara bağımlı olması keyfi yönetimin son bulması ile eş anlamlıdır (Gönenç, 2001: 74).

Kişisel hak ve özgürlüklerin tanınması, mülkiyet hakkının ve herkes için yasalar önünde eşitlik ilkesinin kabulüyle birlikte, ilk defa ‘sivil toplumun meydana gelmesi için gerekli ön koşullar’ hazırlanmış, devlet kendisini sivil toplum doğrultusundaki bir yasal çerçeveye kısıtlanmıştır. Eşitlik ilkesinin benimsenmesi aynı zamanda toplumsal yapı piramidinin ve hiyerarşinin yok olması demektir (Tosun, 1998: 158).

Tanzimat Dönemi’nde yapılan yeniliklerle, tek kişide toplanan karar yetkisinin yerine, meclislere dayalı heyet halinde karar yetkisinin uygulanması, otoritenin kendi kendini kısıtlaması, hukuki normlara, meclislere danışma ilkesinin yaygınlaştırılması gibi adımlar, aslında parlamentolu sisteme geçişin hazırlayıcısı olmuştur (Tosun, 1998: 158). Ferman ile birlikte kazanılan özgürlükler sayesinde ilk ‘yazılı basın’ oluşumu ve bunun sonucunda ‘Osmanlı kamuoyu’su meydana gelmiştir. Tasvir-i Efkâr gazetesi kamuoyunun oluşumunda önemli rol oynamıştır (Eraslan, 2011: 97). Oluşan bu kamuoyu birlikte ileriki zamanlara oluşacak sivil toplum yapısının zeminleri oluşturulmaya başlanılmıştır (Tosun, 1998: 158).

Tanzimat Dönemi’nde elde edilen bu hak ve özgürlüklerin kazanımlarında Genç Osmanlılar’ın katkısı bulunmaktadır. 19’uncu yüzyılda Osmanlı’da reform hareketleriyle birlikte Avrupa’nın büyük kentlerinde elçilikler açılmış ve eğitim almak üzere Avrupa’ya ilk kez öğrenci gönderilmiştir. Bu faaliyetler sonucunda ulemanın yanı sıra Osmanlı’da bir sivil aydın sınıfı ortaya çıkmaya başlamıştır. Osmanlı’nın son dönemlerine, hatta Kurtuluş Savaşı’na etki eden asker-sivil bürokrat meydana gelmesinin temelleri bu zamanda atılmıştır (Kaplancıl, 2010: 69).

Devletin yok olmasını engellemek ve zayıflayan merkezi otoritenin tekrar eski gücüne ulaşması için başlatılan reform süreci, aynı zamanda Avrupa’da yetişen ve Batılı tarzda yeni açılan okullarda eğitim almış aydınlar içerisinde, merkezi otoriteye muhalif bir hareketi de ortaya çıkarmıştır. Genç Osmanlılar’ın bu muhalif hareketi halk tarafından da desteklenmiştir. Bundan dolayı Genç Osmanlılar hareketinin, Osmanlı yönetimine karşı sistematik, planlı ve muhalif, ilk sivil toplum hareketi olduğunu söylemek mümkündür (Kaplancıl, 2010: 69).

1.5.3.3 Kanun-i Esasi

Tanzimat, Osmanlı Devleti'nin ilk anayasasını ve parlamenter sistemini geliştiren aynı zamanda Osmanlı milliyetçiliğini savunan Geç Osmanlılar'ın örgütlendiği dönem olmuştur. Batum (2003, akt. Yüksel ve Sezgin: 18)'a göre, Genç Osmanlılar Meşrutiyet'in ilanı ve Kanun-i Esasi'nin kabulü için ciddi mücadele vermiştir. Bu kuşak bir meclisin kurulması ve seçim yapılması fikirlerini desteklemiştir (Kaplancıl, 2010: 69).

Kanun-u Esasi, hukuki bakımdan sultanın kendi kararı ile doğmuş, kendi inisiyatifıyla iktidarını kısıtladığı bir ferman anayasa örneğidir. Bu şekilde yapılan anayasa 'tepeden inme' bir usulle meydana gelmiştir (Bilir, 2008: 556). Parlamenter sistemin, meclis gücünün tam hâkim olmadığı bu durumda, sultan tarafından tek taraflı olarak ilan edilen bu ferman anayasası, herhangi bir sultanın çıkarına ters düştüğünde, gerekli gördüğünde tek başına kaldırabilmektedir (Bilir, 2008: 556). Nitekim 23 Aralık 1876 tarihinde II. Abdülhamit tarafından ilan edilen Kanun-ı Esasi kısa bir zaman sonra kendi kararı ile yürürlükten kaldırılmıştır (Bucaktepe, 2014: 47). Kanun-i Esasi ile Osmanlı siyasi ve toplumsal hayatına giren en önemli yenilik, 'Meclis-i Umumi' olarak adlandırılan bir meclisin kurulmasıdır. Bu meclis Heyet-i Ayan ve Heyet-i Mebusan olmak üzere iki meclisten oluşmuştur. Bunlardan Heyet-i Ayan, padişahın belirlediği üyelerden meydana gelirken, Heyet-i Mebusan üyeleri halk tarafından seçilmektedir. Bu halkın siyasi bir varlık olarak tanındığının göstergesidir (Gönenç, 2011: 77).

Kanun-i Esasi'de yer alan kanunlara göre meclis yapısına genel olarak bakıldığında sivil toplumun gelişiminde önemli etkileri olan demokrasinin çok fazla yer almadığı görülmektedir. Halk tarafından seçilen sultanın meclisi fesih yetkisinin olması, kanun tekliflerinde önce sultandan izin alınması, kanun tasarıları padişah onayı ile kabul edilmesi, bakanlar kurulunun padişaha karşı sorumlu olması gibi nedenlerle halk tarafından seçilen Meclis-i Mebusan'ın Sultan'a karşı çok fazla yaptırımını olmadığından demokrasinin ilerlemesi söz konusu olmamıştır. Bunların yanında I. Meşrutiyet Dönemi, geniş katılımlı siyasetin, seçilen hükümetin, kişisel siyasal çabaların, gönüllü bireysel davranış odaklı toplumsal olgu ve kurumların gelişmesinin durdurduğu ve hatta bu tür gelişmelerin tehlike olarak görünüp olabildiğince kısıtlanmaya çalışıldığı bir dönem olmuştur (Cihan ve Doğan, 2015: 26).

Özgürlükler açısından bakıldığında Kanun-i Esasi'yede kişi hak ve özgürlüklerine geniş yer verilmiştir. Anayasada dini, ırkı ne olursa olsun herkes Osmanlı vatandaşı sayılacağı vurgulanmıştır. Birey özgürlüğü, birey güvenliği, inanç özgürlüğü, basın özgürlüğü, girişim-şirket oluşturma hakkı, dilekçe hakkı eğitim-öğretim hakkı, eşitlik ilkesi, devlette çalışma hakkı, vergi eşitliği, mülkiyet hakkı, konut dokunulmazlığı, kanuni hâkim güvencesi, müsadere ve angarya yasağı, yasal vergi ilkesi, işkence yasağı gibi temel hak ve özgürlüklere yer verilmiştir (Yamaç, 2014: 60).

II. Meşrutiyet ise incelendiğinde Jön Türk düşüncesinin hâkim olacağı görülmektedir. Jön Türkler'in siyasal ve toplumsal örgütlenmedeki düşüncelerini pozitivist akılcılık etkilemektedir. Onu anayasal meşrutiyet ve halkçılık takip etmektedir. Jön Türkler toplumun gelişimi ve devleti kurtarmak için Batı'daki bilim ve teknolojiyi referans alan, Batı bilim ve teknolojisinin meydana gelmesini sağlayan akılcı ilkelere göre düzenlenmiş yeni bir sistem oluşturulmasını amaçlamışlardır. Bu sistem içerisine anayasal ve parlamenter bir siyasal örgütlenme eklenmesi ve eğitilmiş elitin toplumu aydınlatılması öngörülmektedir. Kanun-i Esasiye'nin yürürlükten kalkması ile birlikte Jön Türkler bu düşünce etrafında örgütlenmişlerdir (Cihan ve Doğan, 2015: 27). Bunun sonucunda ilan edilen II. Meşrutiyet (1908-1912) kısa bir süre yürürlükte kalmasına rağmen özgürlükçü bir ortamın oluşmasına, siyasal ve toplumsal konularda köklü yeniliklerin olduğu dönemdir (Bucaktepe, 2014: 53).

II. Meşrutiyet Anayasası'nın en önemli özelliği sultan ile birlikte halkında iktidara ortak olmasıdır. Bu kazanımlar ile gerçek anlamda meşrutiyete geçilmiştir. Özellikle bu anayasada hiçbir yasal şart sunulmadan, kendiliğinden derneklerin kurulması sağlanmıştır. Fakat bu yasanın tam uygulanması 1909 Cemiyetler Kanunu ile meşrutiyet kazanmıştır. Dernek kurma özgürlüğüne sahip olunması, kişi hak ve özgürlüklerinin genişletilmesi ile birlikte özgürlüklerin gereği olarak cemiyet ve kulüpler kurulmuştur. Her geçen gün ciddi şekilde sayıları artan bu dernekler toplumun vazgeçilmez parçası olmuştur (Toprak, 1985: 205).

Özellikle II. Meşrutiyet zamanında, sivil toplumla ilgili ciddi tecrübelerin yaşandığını söylemek mümkündür. Cemiyetler Dönemi olarak da ifade edilen dönemde (Aslan, 2010: 266) devlet ile toplum arasında muhalefet edenlerin düşünce araçlarını oluşturan yeni ikincil yapıların geliştiğini belirtebiliriz. Farklı düşüncelerin

yaygınlaşmasını sağlayan yeni kurulan okullar, farklı toplumsal sınıfların düşüncelerini dile getiren gazeteler, dernek, cemiyet ya da siyasi parti şeklinde örgütlenmeler sivil toplumun gelişmesi için ihtiyaç olan siyasi kültürün meydana gelmesinde etkili olmuştur (Yıldızlı, 2012: 61). Fakat bu yeniliklerin başlamasını sağlayan ve bununla birlikte Osmanlı Devleti'nin son döneminde önemli sivil toplum unsuru olan aydınlar süreç ilerledikçe sivil topluma hâkim olacak ve sivil toplumu kısıtlayıcı politikalar gerçekleştirmiştir (Kaplancıl, 2010: 71).

Sivil toplumu baskı altına alan aydınların yanı sıra devletinde sivil toplumu egemenliği altına almaya çalıştığı görülmektedir. II. Meşrutiyet Dönemi'nde dernekleşme, örgütlenme, kitlelerin, özellikle orta kesimin farklı ölçeklerde de olsa siyasi hayata katılımının artması biçiminde kendini gösteren sivil hayatta (Özbek, 2007: 1) devletin, sivil toplum kuruluşları araç olarak kullanarak sivil toplum üzerinde otorite kurmaya çalıştığı görülür. Bu nedenle derneklere devlet yardımı başlatılmıştır. Bu yardımlar siyasi gücün sivil toplum kuruluşlarını kontrol altında tutmayı sağlayan araçlar olmuştur. Örneğin, İttihat ve Terakki yönetimi sivil toplum kuruluşlarının etkilerin çok fazla olduğunun farkına varmıştır. Böylece kendine bağlı örgütlü gençleri 'Osmanlı Genç Dernekleri', 'Güç Dernekleri' adı altında paramiliter olarak örgütlemiştir. Bu dönemde sivil toplum kuruluşlarına katılanların yoğun olarak aydın ve bürokratlar iken esnaf ve işçi topluluklarının zayıf olduğu görülmektedir. Siyasal güç bu dönemde kendi gücünü zayıflatacak veya belirlediği politikalara karşı çıkabilecek sivil toplum kuruluşlarının eylemlerini engellemiştir (Cihan ve Doğan, 2015: 27).

Sivil toplum anlatılırken devlete bağlı olmayan, özel mülkiyete ve serbest pazara dayalı bir ekonomik alan kastediliyorsa, Osmanlı'da böyle bir ortamın bulunmadığı genel olarak doğrudur. Ama sivil toplumdan bahsedilirken devlet dışı gönüllü kuruluşlar belirtiliyorsa, bunların Osmanlı'da vakıflar, loncalar, tarikatlar ve dini cemaatler şeklinde var olduğu söylenebilir söylemek mümkündür (Gülalp, 2002:287'den akt. Aslan, 2010: 267).

Sonuç olarak 19'uncu yüzyıldan itibaren gerçekleştirilen gelişmeler ile birlikte sivil toplum adına ciddi katkılar olmasına rağmen sivil toplum siyasi yapının etkisinden kurtulamamıştır Osmanlı Devleti'nin sivil toplum ile ilişkisine bakıldığında her zaman devletin bir baskısı olduğu görülmektedir. Osmanlı'da bulunan vakıflar, loncalar, ahilik,

tarikatlar birer sivil toplum unsuru olarak gözüktse de her birinin faaliyetlerinin sonucu devlet çıkarlarına ulaşmaktadır. Bundan dolayı bu dönemlerde sivil toplum ve devletin iç içe geçtiği görülmektedir. Buna rağmen yapılan yenilikler ile birlikte artık merkezi otorite yerine meşrutiyet yapısının oluşmasını sağlayarak ileride oluşacak demokrasi kültürü sayesinde sivil toplumun daha fazla aktif hale gelmesine katkıda bulunmuştur.

1.5.4 Cumhuriyet Dönemi'nde Sivil Toplum

Cumhuriyet Dönemi'ndeki olaylarla ile sivil toplumun gelişimi ilişkilendirildiğinde, sivil toplumun yaşanan önemli olaylar sonucunda ciddi şekilde etkilendiği görülmektedir. Yapılan literatür taramalarında bu dönemin bazı olayların sonucunda sivil toplum devletin ya da hükümetin kontrolü altında olduğu görülmektedir. Bazı olaylar sonucunda ise sivil toplum ön planda tutularak gelişimine ciddi katkılar sağlandığı sonucuna varılmıştır. Bu olaylara daha detaylı bakmak amacıyla alt başlık halinde incelenmiştir.

1.5.4.1 Tek Parti Dönemi'nde Sivil Toplum Anlayışı

Tek partili dönem, yeni ve modern bir toplum oluşturma tasarısının taşıyıcısı olarak devletin, politik alan ve özel alan arasında ayrım yapmaksızın sosyal hayatın bütün alanlarını yeniden şekillendirdiği bir dönemdir (Eraslan, 2011: 108). Bu dönem, klasik Osmanlı zihniyetindeki devlet-toplum algısından ziyade Batılı-modern devlet-toplum algısının hâkim olduğu bir dönemdir. Yine bu dönemde devletin meşruiyet temelleri yeniden şekillenirken, toplumun devlet karşısındaki durumu ve devlet-toplum arasındaki ilişkinin niteliği de değiştirilmiştir (Erdoğan Tosun, 2001: 257'den akt. Akçeşme, 2013: 212). Fakat Cumhuriyet elitlerinin devlet-toplum modernleşmesi için oluşturdukları projeyi yukarıdan aşağıya doğru uygulamaları klasik Osmanlı modelinden neredeyse farksızdır. Yukarıdan modernleşmeye karşı reaksiyonlar ya dinsel kökenli ya da liberal muhalefet odaklı oluşmuştur. Savaş sonrası toplumun sosyoekonomik ve kültürel göstergelerinin zayıflaması da katıldığında, tek partili dönemin sivil toplum ortamını işlevsel hale getirecek alt tabandan desteksiz olduğunu şeklinde açıklamak mümkündür. Bu dönemde Batılı-modern bir toplum oluşturulmaya çalışılırken, bunun yanında itiraz eden muhalefete karşı kısıtlamalar ve yasaklar ideal bir sivil toplum alanının gelişimine engel olmuştur (Tosun, T. 2008: 10-17'den akt. Akçeşme, 2014: 64)

Çaha'ya (1997: 258'den akt. Dursunoğlu, 2012: 72) göre, Osmanlı'dan Türkiye Cumhuriyeti'ne, kalan mirasta olumlu ve olumsuz iki önemli yapı vardır. Olumsuz yapı, Osmanlı Devleti'nin merkeziyetçi ve kolektif değerlere sahip paternalistik devlet anlayışına sahip olduğu yönündedir. Olumlu yapı ise, sivil toplum etrafında, fikir akımları, gazeteler, fırkalar, dernekler ve çeşitli gruplar arasında farklılaşmalardır. Bu dönemde paternalistik devlet anlayışı ele alınarak bu sistem üzerinden 'ulus-devlet' anlayışı yaratılmaya çalışılırken, diğer sivil toplum etrafındaki farklılıkların dikkate alınmadığı belirtilmektedir.

Bu dönemde Türkiye'nin modernleşme ve demokratikleşme sürecinde sivil toplumun yasa ile yaratılmaya çalışıldığı görülmektedir. Devamlı yasal düzenlemelerin oluşturulması sivil toplumun temel dinamiği olmuştur. Tabanın ikinci planda olduğu bu süreçte, sivil toplumdan ziyade bürokratik bir toplum modeli ortaya çıkmıştır. Bu durum büyük ölçüde yukarıdan başlayan bir modernleşme sürecinin neticesi olarak değerlendirilmektedir. Çünkü tek parti dönemindeki modernleşme düşüncesi, toplumu halk ile toplumu modernleştirecek aydınlar veya bürokrat devlet elitleri olmak üzere iki temel stratejik sınıfa ayırmaktaydı. Bürokrat devlet elitlerin projesine göre birinci grup, ikinci grubun belirlediği düzenlemelere göre hareket edecek ve böylece modernleşme gerçekleşecektir. Bir başka ifadeyle halk, bürokratların emrine uyacaktır (Tosun, 1998: 178). Böylelikle, modernleşmeye çabalayan Genç Cumhuriyet, kendi yetiştirdiği aydınlar ile sivil toplum yaratmaya, kendi eliyle bir burjuva kesimi oluşturmaya çalışmıştır. Bu modernleşme süreci yukarıdan aşağıya doğru gerçekleştirilmeye çalışınca ortaya çıkan sonuçlarda farklı olmuştur. Batı'da toplumun isteklerini devlete ulaştıran, devletin kısıtlayıcı faaliyetlerini engellemeye çalışan bir sivil toplum meydana gelmişken, Türkiye'de yaratılmaya çabalanan sivil toplum ile devletin istekleri topluma iletilmeye çalışılmıştır (Tekin, 2000: 44'den akt. Biber, 2009: 38).

Yukarıda belirtilen düşüncelere göre, bu dönemde sivil toplum-devlet ilişkisine bakıldığında Osmanlı döneminden gelen çeşitli dernek, localar, kadın birlikleri vb. sivil toplum unsurlarının yasal düzenlemeler ile kapatılarak dönemin yeni sistemini ve değerlerini topluma aktaracak çeşitli sivil toplum unsurlarının meydana gelmesine izin verilmiştir.

Bu bağlamda Eraslan (2011: 108)'a göre, Cumhuriyet'in oluşturduğu yeni değerlerin topluma benimsetilmesinde sivil toplum unsurlarının özellikle eğitim alanında kullandığı görülmektedir. Bunun ile birlikte sağlıktan giyim kuşama, ölçü birimlerinden, hukuka, sağlık politikalarına kısaca hayatın her alanında yeni, farklı ve çağdaş değişimlerin toplumsal hayatta benimsenmesi ve kabul görmesi nedeniyle bu değişikliklerin halka aktarılması gerekmektedir. Bu aktarımda Atatürk'ün topluma yeni yaşamsal değişiklikleri hem kendi davranışlarında göstermesi hem de yaptığı yurt gezileri ile bu değişimleri anlatması etkili olmuştur. Bunun yanı sıra Türk Dil Kurumu, Kadınlar Birliği, Halkevleri, cumhurbaşkanının çatısında kurulan Türk Eğitim Derneği gibi oluşumlar Cumhuriyetin ürettiği yenilikleri halka aktarımı için araçsal bir görev taşımışlardır. Özellikle Halkevleri, halkçı devletin oluşumu ve Cumhuriyet'in getirdiği yenilikleri toplumca benimsenmesi ve halka ulaştırılmasında bir örgütlenme gereksiniminin doğal bir ürünü olarak kurulmuştur.

Tek parti dönemi ile ilgili genel bir değerlendirme yaptığımızda bu dönemde oluşturulan sivil toplum unsurlarının devlet ve onun anayasasından bağımsız olarak, toplumun kendi iradesiyle oluşturduğu örgütlü toplum şeklinde yeterli gelişimi sağlayamamıştır (Yüksel ve Sezgin, 2012: 19). Oluşturulan sivil toplum unsurları ise özerk özelliğe sahip olmayan ve devletin oluşturmak istediği çağdaş topluma katkıda bulunacak birer unsur şeklinedirler. Bundan dolayı geçmişten gelen işçi örgütlenmeleri, sendikalar ve diğer örgütlenmeler yasalarda yapılan değişiklikler ile kontrol altına alınmak amaçlanmıştır.

1.5.4.2 Çoklu Parti Döneminde Sivil Toplum Anlayışı

İkinci Dünya Savaşı sonrası uluslararası konjonktür ile birlikte, Türkiye'de demokratikleşme ve sivil toplum anlayışı farklı boyutlar kazanmıştır. Bu dönem, tanzimat, meşrutiyet ve tek parti döneminde temelleri atılan; fakat ilerleme gösteremeyen sivil toplumun yeni bir biçim kazandığı dönemdir (Dursunoğlu, 2012: 74). Ayrıca 1946 yılında çok partili hayata geçiş ve Demokrat Parti iktidarı sendika, medya, dini oluşumlar, tarım örgütlenmeleri gibi toplumsal hayatı hareketlendiren unsurların gelişmesini sağlamıştır (Çaha, 1997: 36'dan akt. Dondurucu, 2014: 65).

Demokratik Parti öncesinde sivil toplumun gelişimini sağlayacak yasalar 1946 yılında kabul edilen Cemiyetler Kanunu ile yapılmıştır. Bu yasanın sağladığı en önemli

fayda yönetimin kontrolünde olmayan dernek kurulmasının mümkün olması ve dernek kurmak için yönetimden izin alınmamasıydı. Ayrıca federasyon ve konfederasyon oluşturmak için de İçişleri Bakanlığı'ndan izin alınması gereği de ortadan kaldırılmıştı (Yücekök, 1998:180'den akt. Akçeşme, 2014: 70).

1950'de Demokrat Parti'nin iktidara gelmesi ülkedeki toplumsal kesimlere merkezde kendilerini temsil etme imkânı vermiş; "kısmi olarak daha sivil ve tabandan bir sivil katılım sağlayarak" bireysel hak ve özgürlüklerin ilerlemesine destek olmuştur. Ayrıca, bu dönemde gerçekleştirilen toplumsal ve ekonomik faaliyetler ile Türkiye daha kentli ve endüstriyel olarak daha gelişmiş bir ülke olmuş ve böylece yurttaşların sivil toplum alanında örgütlenme eğilimleri artmıştır (Tüsev, 2011: 56).

Öte yandan, Türkiye'de dernek sayılarına ilişkin Fikret Toksöz'ün verileri dikkat alındığında ise tek partili dönemden çok partili sisteme geçişte ciddi bir artış gözlenmektedir. Toksöz'ün verilerine göre, seçilmiş yıllara ait dernek sayıları 1938 yılında 205, 1946'da 733, 1950'de 2 bin 11, 1951 yılında 2 bin 470, 1955'de 7 bin 86, 1956'da 11 bin 368, 1960 yılında ise 18 bin 958 olmuştur (Toköz, 1986: 373'ten akt. Tosun, 1998: 188). Bu bilgiler bağlamında toplumsal alandaki gelişmelere bakarsak, 1946-1950 yıllarındaki ciddi fark önemli bir dönüm noktası olduğu görülmektedir. Bu dönüm noktasının nedeni ise çok partili sistem ile birlikte gelen özgürlük havasıdır. Bu duruma benzer ciddi fark 1956-1960 yılları arasında da görülmektedir. Buradaki farklılığın nedenleri ise, kapitalist sürecin yaygınlaşması, köyden kente göçler, toplumdaki sınıfsal yapıların belirginleşmeye başlaması ve (Güzel, 1996:233'ten akt. Tosun, 1998: 188) 1950 seçimleri ile birlikte demokratik temsil esasına geçilmesi şeklinde belirtmek mümkündür. Bu dönemde, sendikalarda da benzer bir gelişme dikkat çekmektedir. Çok partili dönem birlikte sendikaya üye işçi sayısında ciddi bir artış yaşanmış, 1950 yılından sonra da giderek yükselme eğilim göstermiştir. 1948 yılında sendikalı işçi sayısı 52 bin iken, 1951'de 110 bine, 1956'da 209 bine, 1960 yılında ise 282 bine yükselmiştir (Akçeşme, 2014: 71).

Demokratik Parti'nin ilk döneminde özgürlük ortamı hâkimken ve sivil unsurların kolayca örgütlenmesine izin verilirken, ikinci döneminde ise sivil toplumun gelişimine ciddi zararlar vermiştir. İkinci dönemde yaşanan ekonomik istikrarsızlık, hızlı kapitalistleşme, kentlere yoğun göç sonucu kentlerdeki vatandaşların taleplerinin

yapılamaması nedeniyle siyasal gücün baskıcı hareketlerde bulunması ve 6-7 Eylül olayları sebebiyle sıkıyönetim ilan edilmesi sivil toplumun gelişimini engellemiştir. Bu dönemde basına sürekli müdahale edilmesi, bazı sivil toplum unsurlarının kapatılması, sivil toplum lehine olan yasaların kaldırılması ve siyasal ideolojiyi temsil eden sivil toplum unsurlarının (vatan cephesi) kurulması ile devlet sivil toplum üzerinde baskısını ve denetimini arttırmıştır.

Uluslararası Sivil Toplum Endeksi Projesi (STEP) ‘Türkiye Ülke Raporu II’de yer alan bilgilere göre çok partili dönemi kısaca özetleyecek olursak; bu yıllarda da merkez odaklı ve yukarıdan-tabana doğru modernleşme anlayışı devam ettirilmiş; siyasal ve toplumsal kültür içinde sivil toplum ortamının toplumdan gelişmesini sağlayacak ortam hazırlanmamıştır. 1950-1960 yıllarında iktidarda yer alan Demokrat Parti politikalarına karşı çıkan sivil toplum kuruluşlarına karşı müdahaleci bir tutum gerçekleştirmiştir. Örneğin, Türkiye’nin sanayileşmesi ile birlikte 1952 yılında oluşturulan Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu’nun (Türk-İş) uluslararası bir işçi örgütüne üyeliği iktidar tarafından birçok kez onaylanmamıştır. Bu örnek, bu dönemde ülkenin ekonomik ve toplumsal gelişimlerinin sivil toplumun ilerlemesi açısından belirli bir yere ulaştığına; fakat siyasal kesimde bu ilerlemeyle uyumlu adımlar atılamadığına işaret etmektedir.

1.5.4.3 27 Mayıs Askeri Müdahalesi ve Sonrası Sivil Toplum

1950’de gerçekleştirilen seçimlerde iktidara olan Demokrat Parti (DP), 1954 ve 1957 seçimlerinde de iktidarını korumuştur. Demokrasinin kurumsallaşması için bu dönemde önemli çalışmalar yapılmasına rağmen, demokratik kurumlar bu anlayışa göre pek hareket etmemişlerdir. Bu dönemde ilk başta iktidar-muhalefet ilişkilerinde bu kurumsallaşma zayıf kalmıştır. Genel olarak Türk siyaset anlayışında muhalefete olumlu gözle bakılmamıştır. Bu nedenle çok partili hayata geçildikten sonra iktidarların muhalefete karşı tahammülsüz davrandıkları ve bunun da askeri darbelere neden olan bir etken olduğu iddia edilmektedir. İktidar-muhalefet ilişkisi günümüzde hâlâ bu şekilde olduğu iddia edilmektedir. Bu tahammülsüzlük olayı sadece DP’ye ait bir durum değildir. Tek parti döneminde muhalefetin kurumsallaşması diye bir şey mümkün olmamıştır (Akıncı, 2014: 59).

Türk toplumunun yaşadığı ilk askeri darbe olan 27 Mayıs 1960 darbesi öncesine dair çeşitli yazarlar ülkede bir, ‘bunalımın olduğuna’ belirtmektedirler. Bunalımın nedenleri olarak da DP’nin otoriterleşerek baskısını arttırması olarak belirtilmektedir. Bu yönde seçim kanununda muhalefet partisinin aleyhine değişiklikler yapmak, muhalefette bulunan Cumhuriyet Halk Partisi’ne (CHP) baskılar yapmak, yargı mensupları ve diğer devlet memurlarına çeşitli baskılar uygulamak, Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM) Tahkikat Encümenini yargısal yetkilerle donatmak gibi uygulamalarda bulunmasına işaret edilir. Ayrıca, 1950’lerden itibaren ekonomik gelişmenin bitme noktasına gelmesi ve DP iktidarının halkın belli kesimlerine verdiği vaatleri yerine getirmemesi de bunalımı tetikleyen etkenler olarak görülmektedir (Sözer, 2016: 1-2). Bunlar öne sürülerek 27 Mayıs 1960 tarihinde askeri müdahale olduğu belirtilmektedir.

1960 darbesi, Türkiye’nin daha olgunlaşmamış demokrasi ve çok partili yaşamını kesintiye uğratsa da 1961 Anayasası, ülkedeki örgütlenme özgürlüğüne zemin hazırlamış ve sivil toplumun alanını genişletmiştir. Bunu gerçekleştirmek için anayasa, çoğulculuğu esas alan, liberal bir demokratik düzen içinde kişisel hak ve özgürlükleri öngören bir kapsamda ele alınmıştır (Dursunoğlu, 2012: 74). Bu dönemde, üniversitelere, sivil toplum kuruluşlarına, kitle iletişim araçlarına bir özgürlük alanı sağlamış ve bunun yanı sıra sivil toplumda bir hareketlenme gerçekleşmiştir. Ayrıca Dernekler Kanunu ve Sendikalar Kanunu’nun yasalaşmasıyla dernekler ve sendikaların sayıları ve çalışmalarında bir artış olduğu görülmüştür (Koç, 2005, s. 20’ den akt. Dondurucu, 2014: 65). Bu gelişmelerin yanında yaşanan hızlı kentleşme ve sanayileşme yeni isteklerin talebine yol açmıştır. Örgütsel yapı meslek odaları, sendika ve hemşeri örgütlerini de içine almıştır (Tüsev, 2011: 56). 1961 Anayasası, o zaman kadar ülke için alışılmadık ve hatta fazlasıyla lüks bir demokratik çerçeve çizmekte olan bu anayasa, sivil yönetimin siyasal-hukuksal çerçevesini belirlemiş bunun sonucunda siyasal ve sivil toplum alanındaki örgütlülüğe canlılık kazandırmıştır (Yıldızlı, 2012: 66).

Tablo 1 :1950-1972 Arası Türkiye’de Sivil Toplum Kuruluşu Sayıları

1972	18.000
1970	42.710
1960	18.958
1950	2.171

Kaynak: Yaşama Dair Vakıf (YADA), ‘Sivil Toplum Kuruluşlarına Yönelik Algı ve Yaklaşımlar’,<http://en.yada.org.tr/pdf/c9b3f2a6d1595bde1124f6df6e830903.pdf>

Tablo 1’e bakıldığında da 1961 Anayasası bu toplumsal hareketliliği anayasa tarafından koruma altına alınan örgütlenme özgürlüğü ile güçlendirmiş ve 1960’lı yılların sonuna doğru STK sayıları birkaç binden 40 binlere yükselmiştir. 12 Mart 1971 Darbesi sivil toplum ve örgütlenme özgürlüğüne vurulan güçlü bir darbe olarak tarihe geçmiştir. Darbe sonrası STK sayılarında ani bir düşüş görülmüştür (Yaşama Dair Vakfı, 2014: 2).

Genel anlamda bakıldığında 1960 askeri darbesi ve 1971 ve 1973 askeri müdahalelerinin gelişmekten olan sivil toplumun, devlete hâkim olan güçlerce kontrol altına alınma çabaları olduğu iddia edilmektedir. (Aslan, 2010: 268).

1.5.4.4 1980 Askeri Darbe ve Sonrası Dönemde Sivil Toplum

Türkiye’de önemli ölçüde artan bir gönüllü siyasal katılım, 1961 Anayasası sayesinde gelen özgürlükçü ortamla sağlamış; fakat 1970’li yıllardaki siyasal kamplaşma, siyasal partilerin sivil toplum örgütlerine de müdahale etmesine neden olmuştur. Toplumun farklı sınıfları kontrol edilemeyince de siyasal katılım, çatışma ve kaos ortamına dönüşmüştür. Demokratik hoşgörü anlayışının yeterince benimsenmemiş olması, ekonomik sıkıntılar, soğuk savaş ortamı ve iç dinamikler kadar dış dinamiklerin de önemli rol üstlenmesi, kaos olmasına neden olmuştur (Doğan, 2007:83-97’den akt. Akçeşme, 2014: 82). 1970’lerin ikinci yarısından itibaren böylesi bir ortamda yapılan 1977 genel seçimlerinde, Ecevit’in CHP’si % 41.1 oy oranına ulaşp Meclis’te 213 sandalye kazanırken, Demirel’in AP’si % 36.9 oy oranında kalmıştır. Seçimlerin ardından Ecevit azınlık hükümetini kurmuş; ancak bu hükümete meclis güvenoyu

vermemiştir (Arslan, 2010:176). Kurulan koalisyon hükümetlerinin neden olduğu istikrarsızlık ortamı, siyasal alandaki uzlaşmazlık ve kutuplaşma yüzünden toplumsal alandaki değişime uyum sağlayamaması 12 Eylül müdahalesinin bahanesi olmuştur. Ordunun iktidara el koyması ile birlikte vesayetçi bürokratik yapılar tekrardan güçlenmeye başlamıştır (Akçeşme, 2014: 82). Bu ise 12 Eylül 1980 darbesi ile sonuçlanacak olan, modern Türk tarihinin en karanlık dönemlerinden birinin başlangıcı olmuştur (Arslan, 2010: 176).

İlk olarak 12 Eylül 1980 sonrasında yapılan 1982 Anayasası ile yeni toplumsal sistemin hukuksal kapsamı belirlenmiştir. Anayasa ile sendikal özgürlükler ciddi anlamda sınırlandırılarak, sendikalara ve derneklere siyaset yasağı getirilmiştir. Toplu sözleşme ve grev hakkı kısıtlanmış, ayrıca memurların sendikadan sonra, dernek de kurmaları engellenmiştir. Yine bu zamanda siyasal katılımın esas unsuru olan siyasal partiler kapatılmıştır (Tanör, 1994: 106-113'den akt. Aslan ve Kaya, 2004: 220). Ardından kapatılan siyasi partilerin liderleri tutuklanıp hapsedilmiştir. Profesyonel meslek örgütlerinin ve işçi sendikalarının, konfederasyonların liderleri görevden uzaklaştırılmıştır. (Arslan, 2010: 176). Yetkin ise 12 Eylül'ün yarattığı bilançoyu şu verilerle ifade etmektedir: 12 Eylül ile birlikte 650.000 kişi gözüaltına alınmıştır. 23.700 derneğin çalışmaları engellenmiştir. 1980'de 5.721.074 olan sendikalı işçi sayısı, 1985'te 1.711.254'e düşmüştür. 1979'da işçi günlük ücreti ortalama 8.4 dolarken, 1985'te 4 dolara gerilemiştir. Yine 1980'de 16.2 milyar dolar olan dış borç yükü, 1987'de 36 milyar dolara yükselmiştir (Yetkin, 1995: 208-209'dan akt. Aslan ve Kaya, 2004: 220). Görüleceği gibi sistemin yapısı ve işleyişi katılımı doğrudan belirleyerek, siyasal yaşam alanının çerçevesini oldukça daraltmıştır.

Askeri darbenin sivil topluma etkisini özetle şu şekilde anlatabiliriz: 1961 Anayasası'nda 'İnsan haklarına dayalı devlet' şeklinde belirtilen devlet düzeni ile birlikte anayasada düşünce ve ifade özgürlüğü ciddi şekilde desteklenmiştir. Bu anlayış sivil toplumun gelişmesine ciddi katkıları olurken, 1982 Anayasası 'İnsan haklarına saygılı devlet' şeklinde belirtilerek, temelde devleti önceleyen ve yücelten anlayış ile birlikte sivil toplum örgütlenmesine ağır darbe vurmuştur (Tosun, 200: 52).

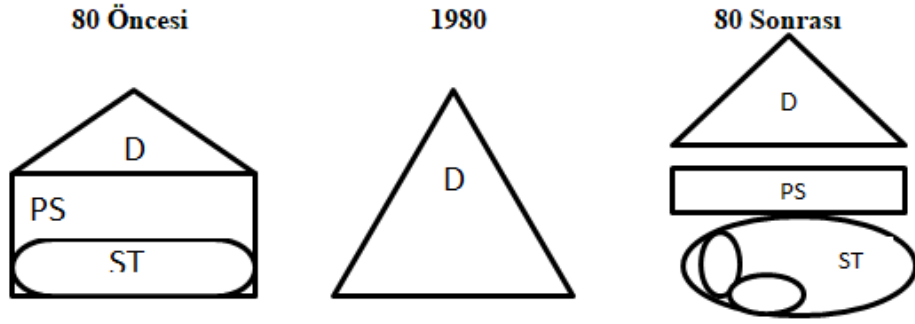
1980 olayları sonrası ve dünyadaki çeşitli olayların etkisi ile sivil toplum kavramına daha fazla önem gösterilmiştir. Sivil toplum kavramının, dönemin en önemli

referans kavramı olması, sadece askeri rejime ya da 1982 Anayasası'na bağlamak, tüm bunları küresel ölçekte yaşanan ekonomik, siyasal ve toplumsal değişim, dönüşümlerden ayrı olarak değerlendirmek yetersiz olur (Tosun, 200: 52). Türkiye ve Dünya'da sivil toplum kavramının tartışılmasında, 1989'da Doğu Blok'unun yıkılması ile son bulan devletçi sosyalizmin aldığı eleştirilerin ve devletin gücünün zayıflamasına neden olan yenedünya sisteminin (küreselleşmenin) dinamiklerinin payı büyüktür. Bu dönemde, belirtilen dinamiklerin geliştirdiği bireysel hak ve özgürlüklerin korunması, özelleştirmeler, devlet etkisinin azalması, devletin küçülmesi gibi savlara dayanan neo-liberal söylem, sivil toplumu, devlete karşısında olan bir alan olarak belirtmiştir. Ekonomik alanda, serbest pazara dayalı ve ihracata dönük sanayileşmeye geçiş, siyasal ve kültürel yaşamda ortaya çıkan dinsel ve etnik etnik temelli kimlik talepleri ve küreselleşme sürecinin etkileri, Türkiye'de de sivil toplumun devlet kontrolü dışında gelişmesinde etkili olmuştur (Tüsev, 2011: 57' den akt. Yüksel ve Sezgin, 2012: 22). Böylece 1980 sonrası Dünya ile paralel olarak Türkiye'de de sivil toplum kavramı tartışılmaya ve sivil toplum gelişmeye başlamıştır.

1983 yılında yapılan seçimlerle sivil iradenin yeniden siyasal iktidar olması ile birlikte Türkiye'de sivil toplum genişlemeye ve gelişmeye başlamıştır (Akçeşme, 2013: 214). Tekrar çok partili dönem ile birlikte Türkiye'de ulusal dayanışma ve kimlik gibi kapsayıcı ve toplumun genelini bağlayan konulardan çok sağlık, çevre, insan hakları, kadın hakları, dini haklar, hava kirliliği, gibi daha özgül konular üzerinde durulmuş ve siyasette bu yönde gelen talepler doğrultusunda şekillenmiştir. Daha sonrasında giderek güçlenmeye başlayan örgütlü gruplar ve devletten bazı haklar koparmakla birlikte devletin politikalarını da yönlendirmeye başlamıştır (Kırmızı, 2014: 28).

Sivil toplumun 1980 öncesi ve 1980 sonrası devlet, politik sistem ile olan etkileşimini bir grafik üzerinde şu şekilde gösterebiliriz:

Şekil 3: Türkiye’de Sivil Toplumun 1980 Öncesi ve Sonrası Özellikler



Kaynak: Eraslan, L. (2011). Sivil Toplum ve Eğitim. 1. Baskı, Ankara: Maya Akademi.

Bu şekilde üçgen, devletin (D) hiyerarşik yapısını; dikdörtgen, politik sistemin (PS) kurumsallığını; daire ise, sivil toplumun (ST) hareketliliğini temsil etmektedir. Bu grafiğe göre 1980 öncesi dönemde sivil toplum ve politik yaşamın birlikteliği açıkça görülmektedir. Bu dönemde politik yaşam ile sivil toplum ilişkisinin ideolojilerden üretilen değer üzerinden bir ilişkisi olduğu görülmektedir. 80’li yıllarda politik yaşamın kısıtlanması ile devletin belirgin hâkimiyetin varlığı görülmektedir. 80 sonrası dönem ise devlet, politik sistem ve sivil toplum arasında bir farklılaşmayı göstermektedir (Eraslan, 2011: 148).

1980’li yıllarda başlayan gelişmelerin oluşturduğu yeni toplumsal ortam, esas olarak 1990’lı yıllarda ortaya çıkmış ve bu dönem sivil toplum faaliyetlerinin etkili ve önemli hatta bazı zaman merkezi faaliyetler olmasına da tanıklık etmiştir. Bu dönemde sivil toplum kuruluşları toplumsal birçok alanda birtakım etkinlikler gerçekleştirerek varlıklarını topluma iyice benimsetmişlerdir (Eraslan, 2011: 148).

1990’lı yılların sonunda meydana gelen üç olay, sivil toplum alanında büyük değişimler ve gelişmeleri meydana getirmiştir. Bunlar sırasıyla 1996 Habitat Kongresi, 1999 yılında yaşanan iki büyük deprem ve AB’nin Türkiye’yi resmen aday ülke olarak ilan etmesidir (Akçeşme, 2013: 214).

Birleşmiş Milletler (BM) üyesi ülkeler 3-14 Haziran 1996’da İstanbul Türkiye’de yapılan Birleşmiş Milletler İnsan Yerleşimleri Konferansı (Habitat II)

için bir araya gelmiştir. Katılan ülkelerin devlet yetkilileri, herkes için yeterli konut yapmak ve yerleşim yerlerini daha güvenli, daha sağlıklı ve yaşanabilir, hakça, sürdürülebilir evrensel amaçlarıdır http://www.canaktan.org/hukuk/insan_haklari/yirminciyuzyilda/insan_yerlesimleri_konferansi.htm). Türkiye açısından bu konferansın özel bir önemi bulunmaktadır. Çünkü Türkiye’de ilk kez bağımsız bir sivil toplum alanının meydana gelebileceğini ve bunun kamu alanında herkese açık ortamda olabileceğini gösterdi. Bu konferansta özerk girişimi etkilemeye çalışanlar olduysa da siyasal etki alanı içine alınamadı. Böylece ilk kez yerel, merkezi yönetimlerin (siyasal partileri ne olursa olsun) ve sivil girişimlerin kamu alanındaki rolleri bir parça kavramsal karşılığını bulmuş oluyordu. Konferans kapsamında gerçekleşen tartışmalar sayesinde sivil toplum kavramı Türkiye gündemine girmiştir (Gümüş, 2004: 12-13). Ayrıca Türkiye için dönüm noktası sayılabilen bu konferansta “Sivil Toplum Kuruluşları” (STK) ifadesi de Türkiye’de resmi olarak ilk kez bu zirvede kullanılmıştır Zirve’de Türk STK’ları dünyadaki STK’ları yakından tanıma olanağı bulmuştur (Örnek ve Ayas, 2015: 268).

1999 yılında yaşanan depremde sivil toplum itibarını ve sivil toplum-devlet ilişkisini değiştirmiştir. 1999 depremi sivil toplum örgütlerinin algılanışında da hissedilmiştir. İnsanlar, medyayı takip edenler, sivil toplum örgütlerinin varlığını hissetmiştir. Devletin dışında örgütlerinde var olduğunu, aynı zamanda etkili olduklarını ve bazı durumlarda devletten daha aktif ve faydalı olabildiklerini bu depremdeki faaliyetleri ile göstermişlerdir (Atauz, 1999: 89)

Türkiye’de sivil toplumun gelişimini etkileyen diğer olay ise Türkiye-Avrupa Birliği ortaklık ilişkileridir. 1999 tarihinde düzenlenen Helsinki Zirvesi’nde, Türkiye’nin Avrupa Birliği’ne (AB) aday olarak kabul edilmesidir. Kopenhag Kriterleri Türk Devleti’ni sivil toplum alanındaki ve demokrasideki gelişimler için gerekli koşullarının yaratılması noktasında etkilemiştir (Yüksel ve Sezgin, 2012: 24). AB adaylığının Türkiye’deki sivil toplumun gelişiminde ciddi etkisi olduğu söylenmektedir.

1.5.4.5. 2000’li Yıllardan Günümüze Sivil Toplum

AB 2004 yılının sonlarına doğru Türkiye’nin Kopenhag siyasi kriterlerini yerine getirdiğine karar vermiştir. Bunun üzerine 2005 yılında üyelik için görüşmeler başlamıştır. Bu gelişmeler hiç şüphesiz sivil toplum alanının canlanmasında da etkili

olmuştur. Kopenhag siyasi kriterlerini yerine getirmek için 2001-2005 yılları arasında anayasa değişiklikleri, bireysel hak ve özgürlükler için çeşitli anayasal düzenlemeler yapılmıştır. Bu değişiklik ve düzenlemelerin yanı sıra sivil toplum kuruluşları ile ilgili kanunlarda köklü yeniliklere gidilmiştir. Bunun sayesinde sivil toplum kuruluşları için yeni ve büyük fon kaynakları meydana gelmiştir (Tüsev, 2011: 58). 2005 yılında Avrupa komisyonun hedefleri arasında politika oluşturma ve yasal gündemin belirlenmesinde rol oynayacak bireylerin aktif katılımını teşvik etmektir. Bu aktif bireyler ile daha dinamik sivil toplumun oluşturulması amaçlanmaktadır. Aynı zamanda sivil toplumun ve sivil toplum kuruluşlarının diyaloglarının geliştirilmesi ve güçlendirilmesi hedef ve öncelikler arasında yer aldığı belirtilmektedir. Sivil toplum kuruluşları ile ilgili bu hedefleri gerçekleştirmek için de ‘sivil toplum geliştirme programları’na destekte bulunulmuştur (Akçadağ, 2013: 4’den akt. Kırmızı: 2014: 29). Sivil toplumu geliştirici bu projelerden bazıları olan merkezler şunlardır:

Sivil Toplumu Geliştirme Merkezi, AB Komisyonu’nun destek verdiği bu merkez, çeşitli projelerle sivil kuruluşlarının bilgi, ekonomik güç ve özgüven eksikliklerini gidermek amacı ile kurulmuştur. Böylece sivil toplum kuruluşlarının verimliliklerinin artırılması sağlanmaya çalışılmıştır (<http://www.stgm.org.tr/tr/>).

İstanbul Bilgi Üniversitesi Sivil Toplum Kuruluşları Eğitim ve Araştırma Birimi, sivil toplumu destekleyecek ve geliştirmeye yardımcı olacak çalışmaları kurumsal bir çerçevede yürütmek için oluşturulmuştur. Türkiye’de ilk kez bir üniversite içerisinde kurulan birimin hedefi, STK’ların etkin çalışma sorunun çözümüne ve çoğulcu demokraside STK’ların rolünün güçlendirilmesine katkıda bulunmaktır (<https://stk.bilgi.edu.tr/>).

Tarih Vakfı Sivil Toplum Kuruluşları Bilgi Merkezi, Türkiye’de STK’lar arasında iletişim ve iş birliğini kuvvetlendirmek, önlerine çıkan sorunları tartışmak ve çözüm yollarını üretmek amacıyla sempozyumlar düzenlemektedir. Bu sempozyumlar ile STK’ların yapısal durumlarını, kurum içi demokrasi, Avrupa Birliği ilişkileri, devlet ile olan ilişki, gönüllü yönetimi ve projecilik gibi alanlarda STK’ların gelişimini ve etkinliklerini arttırmak amaçlanmaktadır (<http://tarihvakfi.org.tr/>).

Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı, üçüncü sektörün yasal, mali ve işlevsel olmak üzere kurumsal altyapısını geliştirmek amacıyla kurulmuştur (Eraslan, 2011: 170-173).

2000’li yıllarla birlikte sivil toplum kuruluşlarının işbirliği içerisinde oluşturdukları projelerin hayata geçirilmesi ile yeni bir döneme girildiği görülmektedir. Özellikle iletişim ve ulaşım imkânlarının artması ile birlikte aynı alanda çalışan sivil toplum kuruluşlarının daha hızlı şekilde bir araya gelip çeşitli projelerin oluşturulmasını sağlamıştır. 2010’lu yıllara gelindiğinde sivil toplum kuruluşlarının önemli sorumluluklar üstlenmiştir. Gerçekleştirdikleri projeler sayesinde sivil toplum kuruluşları hem topluma hem de devlete bir model olan sağlayan bir sivil toplum anlayışı meydana gelmeye başlamıştır. Böylece bu dönem devletin sivil topluma karşı desteği büyük oranda genişlemiştir (Bulut, 2016:5).

Bu gelişmeler ile birlikte, devlet elitlerinin ve politik aktörlerin güvenlik, demokrasi ve ekonomik sürdürülebilirlik kavramlarını sivil toplum ile ilişkili olarak değerlendirilirse sivil toplum kuruluşlarının gelişimi için önemli etkenler olacaktır. Böylece sivil toplum ve sivil toplum kuruluşlarının araçsal olarak değil de demokratikleşme için etkili bir aktör olarak algılanması sağlanmış olur. (Keyman, 2016: 30).

Türkiye’de sivil toplumun son 10 yılına baktığımızda, 2008’e kadar önemli mesafe kat eden sivil toplum kuruluşları bu yıldan sonra alanın daralmasına neden olan olayların yaşandığı iddia edilmektedir. 2008’den sonra, yasal reformlar doğrultusunda tatmin edici bir çalışmalar yapılamadığı gibi, özellikle örgütlenme, toplanma ve ifade özgürlüklerinin kullanımı yönünde baskıların arttığı, uluslararası standartlarla uyumlu olmayan sorun alanlarının belirdiği iddia ediliyor. Küresel sivil toplum ittifakı CIVICUS’un Sivil Toplumun Durumu 2015 raporuna göre, benzer baskılara Türkiye’nin de aralarında yer aldığı 96 ülkede rastlanıyor ve sivil alanın kısıtlandığı tespit ediliyor (Ersen, 2016).

CIVICUS’un Sivil Toplumun Durumu 2015 raporunda, Türkiye’deki sivil alanın daralmasının bazı nedenlerini şu şekilde açıklamaktadır. Telekomünikasyon İletişim Bakanlığına verilen olağan üstü yetkiler, Web sitelerini yasaklama ve içerikleri kaldırma, Twitter’ın yasaklanması, Youtube gerekçe göstermeden engellenmesi gibi şeffaf olmayan prosedürler olarak belirtmekte ve ülke genelinde gerçekleşen olayların halk tarafından protesto edilmesinin engellenmelerini de sivil alanın daralması nedenleri olarak görmektedirler (State of Civil Society Report, 2015: 98).

Sivil toplum alanında oluşan olumsuzluklara rağmen, STK'lar bundan 10 sene önceye göre daha fazla konuşuluyor. Bu durumda AB sürecinin etkisi ile birlikte sivil toplumun kendisini daha fazla ifade edebileceği araçların olması ve değişen toplumsal anlayışının etkisi bulunmaktadır. STK'ların toplumsal dönüşümün lideri oldukları, birçok hak mücadelesini göz önüne getirdikleri ve kendi alanlarında geliştirdikleri uzmanlığın da bir neticesi olarak politika yapım aşamalarında aktif olma taleplerini daha açık bir şekilde görüyoruz.

Bugün Türkiye'de STK'lar kendi faaliyet alanlarında geliştirdikleri uzmanlıklarını hizmet sunumu ya da savunuculuk gibi çalışmalar aracılığıyla aktarıyorlar. Özellikle hak temelli çalışmalar yapan kuruluşların oranları her ne kadar yüzde 1,5'den az olsa dahi politika değişikliği konusunda etkileri her geçen gün daha da artıyor. Sivil toplum alanında az sayıdaki kuruluş, sosyal dönüşümü gerçekleştirmek için bütün gücüyle çalışıyor. Özellikle 2000'li yıllarda dünya geneline bakıldığında ciddi sorunların yaşandığı alanlar olan anayasa yapım süreci, eğitim, sağlık, kültür ve çevre için vatandaşın katılımının sağlanması gerekmektedir. Devlet ile toplumun bu iş birliğini gerçekleştirecek olan ve çözüm üretecek olan unsurlardan biri olarak da sivil toplum kuruluşlarına bu konuda önemli roller düşmektedir (Ersen, 2016).

1.6 SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI

1.6.1 Sivil Toplum Kuruluşları Tarihsel Gelişimi

Sivil toplum kuruluşlarının (STK) kavramı tanımlanırken çeşitli farklılıklar oluşmakta ve bunun sonucunda ortak bir tanım oluşmamaktadır. Bundan dolayı sivil toplum kuruluşları üzerine herkesçe kabul edilen bir tanım söz konusu değildir. Çeşitlilik gösteren bu tanımları ele almadan önce sivil toplum kuruluşlarının tarihinde kısaca bahsedilecektir.

Sivil toplum kavramı ilk kez Locke tarafından 1960 yılında kullanılmıştır. Locke burada devlet ile özdeş bir durumu anlatmak için kullanmıştır. Sosyal sözleşmeciler olan Hegel ve Rousseau'da sivil toplumu devlet ile özdeş görmüştür. Fakat onlar doğa hayatından çıkıp, siyasi bir egemenlik etrafında birleşmek şeklinde ifade etmişlerdir. Locke ise sivil toplumu, bireylerin bir sözleşme ile uzlaşarak bizzat temel haklarını koruduğu ve hakların yaşandığı alan olarak belirtmektedir. Hegel ise sivil toplumun devletten ayrı olduğunu söyleyerek aralarındaki sınırları çizmiştir. Hegel tarafından

belirtilen sınırlarda devletin düzenlediği alanlar ve toplumsal ilişkiler siyasal toplum kavramı ile açıklanmakta, bu alanların dışında kalan bağımsız alanlar ise sivil toplum olarak tanımlanmaktadır. Tocqueville'in incelemelerinde sivil toplum, üyelik ve faaliyetlerin temel olarak gönüllülüğe dayandığı, aile ve devlet arasındaki tüm ilişkileri ve ağları (sivil toplum kuruluşları, dini grup ve kurumlar, mesleki örgütlenmeler, kendine yardım amaçlı gruplar, sosyal hareketler, bağımsız medya...) kapsamaktadır (Emini, 2013: 44).

Düşünsel temelleri yukarıda belirtilen Sivil toplum kuruluşlarının (STK) meydana gelmesine öncülük eden olay, 18. Yüzyılda İngiltere'de köleliğe karşı başlatılan harekettir. (Yılmaz, 2013: 3). Sivil toplum kuruluşunun oluşumundaki ilk atılımlar, "örgütlenme" olarak değerlendirilmektedir. İlk sivil toplum girişimleri, sivil toplum kuruluşlarının tarihsel gelişimi bakımından oldukça önemlidir. 1788 yılında, Fransa'nın Jura Köyü'nde yaşayan insanların köleliğin kaldırılması için Britanya Parlamentosu'na verdikleri dilekçeler ve topladıkları imzalar sayesinde kölelik 1807 yılında tek taraflı olarak kaldırılmıştır. 1823'te kurulan British and Foreign Anti-Slavery Society örgütü köleliğin kaldırılması (1833) sonucuna sadece on yıl içinde erişmiştir (Engiz, 2013: 18).

Dünyada sivil toplum kuruluşlarının çıkışına örnek olarak Hindistan'daki Gandhi hareketi verilmektedir. Bu hareketin iktidara karşı halkın haklarını kazanmak ve savunmaktır. Bunun dışında bazı kuruluşlara baktığımızda ise Birinci Dünya Savaşı'nın sonucunda meydana gelen yıkımlardan dolayı yardımlaşma kuruluşlarının oluşturulmasında sivil toplum kuruluşlarının ortaya çıkışına dayanmaktadır (Arslan, 2001: 125' ten akt. Emni: 2013: 44). Amerika Birleşik Devletleri'nde ise devlet sivil toplum kuruluşları üzerine kurulmuştur. Bu durum, Amerikan toplumunu meydana getiren bireylerin demokrasinin oluşumu için uygun bir ortam hazırlamalarından kaynaklanmıştır (Turan, 1998: 9'dan akt. Emni: 2013: 44). Sivil toplum kuruluşları, özellikle İkinci Dünya Dünya Savaşı sonrası ortamda da ise devletlerin ulaşamadıkları ve politikalarını uygulamada güçlük çektikleri bölgelerde devletlerin dış politika uygulayıcıları da olmuştur (Yılmaz, 2013: 3). Tarihsel olarak her toplumda devlet dışı faaliyetlerin çok eskilere dayanması gerçeğine rağmen, aslında İkinci Dünya Savası

sonrasının dünya gerçekleri ile STK'ların daha ciddi gündeme geldiği söylenebilir. (Mostashari,2005: 1'den akt. Talas,2011: 391).

Günümüzde sivil toplum kuruluşları toplumu, siyasal düzeni ve iktidarlara yönlendirecek kadar güçlenmişlerdir. Sivil toplum kuruluşları Avrupa'da, demokratik, şeffaf, hesap verebilir bir siyasal düzen, farklı çıkar gruplarının bir araya getirilmesi, yeni iletişim teknolojileri ve küreselleşme ile birlikte oluşan değişime uyum sağlanmasına etki etmesi ve siyasal iktidarlara ulaşamadığı kamusal alanın doldurulması açısından önem kazanmıştır (Sivil Toplum İşbaşında, 2001: 4'den akt. Tosun: 2013: 51).

Özetle, sivil toplum kuruluşları tarihinin ilk ve önemli aşaması, tanrısal bir biçimin dışında bir anlayışın benimsenmesi ile başlamıştır. Sosyal sözleşmeciler doğal yaşama tepki olarak devlet ile sivil toplumun aynı anda ortaya çıktığını iddia etmişlerdir. Zamanla tarihsel ve kültürel süreçlerin yaşanması ile devlet ve sivil toplum birbirinden bağımsız olarak ifade edilmeye başlanılmıştır. Aynı zamanda sivil topluma zamanla öncelik tanınmaya başlanılmıştır. Daha sonraki dönemlerde sivil toplum devlet otoritesine karşı zayıflamaya başlamıştır. 1980'li yıllarda yaşanan küreselleşmenin etkisi ile sivil toplum kuruluşları devlet karşıtı olarak ya da devlet ile birlikte tekrardan güç kazanmaya başlamıştır (Engiz, 2013: 18).

1.6.2 Sivil Toplum Kuruluşu Kavramı

Sivil toplum kuruluşları için ortak bir tanım oluşturulamamış ve birbirinden farklı tanımlar ortaya konmuştur (Yılmaz, 2013: 2). Sivil toplum kuruluşları, gönüllü kuruluşlar, üçüncü sektör, hükümet dışı kuruluşlar, kar amacı gütmeyen kuruluşlar olarak çeşitli şekillerde adlandırılmaktadır (Güneş ve Güneş, 2003: 127'den akt. Emni: 2013: 44). Bunlara örnek olarak, İngiltere de "Gönüllü Kuruluş" (Voluntary Organisation), Amerika Birleşik Devletleri'nde "Özel Gönüllü Kuruluş" (Private Voluntary Organisation) şeklinde iken bazı ülkeler de "Gönüllü Kalkınma Kuruluşları", bazı ülkeler de ise "Yurttaş Örgütleri" şeklinde ifade edilmektedir (Kırmızı, 2014: 22).

Uluslararası alanda "küresel sivil toplum temsilcileri", "hükümet dışı sektör-NGO", "kalkınmanın yeni aktörleri" (Çopur, 2013:1'den akt. Alp, 2013: 32) ayrıca yasama, yürütme, yargı ve medyadan sonra "Beşinci Güç", kamu ve özel kesimden sonra "Üçüncü sektör" (Yatkın, 2008: 31) gibi kavramlar ile adlandırılan sivil toplum

kuruluşları, kendilerine verilen yeni roller ve beklentiler anlamında birçok çevrede bu kavramın tanımının nasıl yapılacağı konusunda tartışmalara zemin hazırlamıştır. Yapılan tanımlamalar ve yüklenilen sorumluluklar, tarihsel gelişim ve beklentilere göre çok farklılık göstermektedir (Acar, 2007:161'den akt. Alp, 2013: 33). Dolayısıyla günümüzde sivil toplum kuruluşları kavramı ile ilgili farklı çok sayıda tanım karşımıza çıkmaktadır (Alp, 2013: 33).

Türkçe literatürde ise, vakıf, dernek, sendika, oda, kooperatif, kulüp, platform gibi türlerden oluşan sivil toplum kuruluşlarını ifade etmek üzere, yukarıda yer alan terimlerden bazıları (STK, üçüncü sektör, gönüllü kuruluşlar vb.) kullanılmaktadır. Diğer yandan, tarih içinde de sivil toplum kuruluşlarını ifade etmek üzere ülkemizde daha farklı terimler kullanılmıştır. Bunlar; cemaat, cemiyet, tarikat, lonca ve vakıf terimleridir (Özdemir, Başel ve Şenocak, 2009: 156).

Türk Dil Kurumu'na göre sivil toplum kuruluşu, toplumdaki çeşitli problemleri bağımsız olarak ele alıp kamuoyunu bilgilendirme ve aydınlatma görevi yapan, öneriler sunan her türlü birlik, sivil toplum örgütü olarak tanımlanmaktadır.

Sivil Toplum Kuruluşu, resmi kurumlar içerisinde bulunmayan ve bunlardan bağımsız olarak faaliyetleri yürüten, politik, sosyal, kültürel, hukuki ve çevresel konular için lobi çalışmaları, ikna ve eylemlerle faaliyet gösteren, çalışanlarını ve üyelerini gönüllülük esasıyla kabul eden, kâr amacı gütmeyen ve gelirlerini bağışlar ve/veya üyelik ödemeleri ile karşılayan kuruluşlardır (Kaplan ve Karagüler, 2011: 2).

Yerasimos ise sivil toplum kuruluşlarını, bireylerin eşit katkı ve sorumluluklarla oluşturdukları, ortak çıkar doğrultusunda çalışan yatay örgütlenmeler olarak tanımlar (2001: 14'ten akt. Aslan ve Kaya, 2004: 216). Kongar da ise sivil toplum kuruluşlarını, devletten bağımsız, yurttaşlık bilinci ile geliştirilen gönüllü yapılanmalar olarak karşımıza çıkar (1991: 109'dan akt. Aslan ve Kaya, 2004: 216).

Sivil toplum kuruluşları, bireylerin isteklerini mevcut yönetime iletmede, kamuoyu ve yönetimi etkilemede, sosyal hayatta yaşadıkları sorunlara çözüm bulmada ve sorunlara kamu kurumları dışında çözüm üretmede etkili olabilecek demokratik araçlardır (Akay, 2012: 27).

Yelkikalan ve Akatay'a göre sivil toplum kuruluşları, toplum çıkarı için mücadele eden, demokrasinin gelişmesine katkı sağlayan, kar amacı benimsemeyen,

bağımsız olarak faaliyet yapabilen, bireylerin ortak amaç ve hedefleri açısından bakıldığında ise siyasal idareyi ve yönetimi kamuoyu oluşturmak amacıyla etkileyebilen bir örgütlenme türü şeklinde belirtmektedir (Yelkikalan ve Akatay, 2007: 9'dan akt. Kırmızı, 2014: 23).

İlhan Tekeli sivil toplum kuruluşlarını "... Bireyler belli konularda, belli bir toplumsal hizmeti üretmek için örgütlenerek, küçük küçük kamusal alanlar oluşturmakta ve bu alanda sağladıkları anlaşmalarla bu hizmeti üretmek için gerekli bir siyasal iradeyi oluşturmaktadır. ... getirdikleri parasal kaynaklarla, yaratıcı düşünceleriyle, zamanını ve emeğini ortaya koyarak toplumsal ilişki ağlarından yararlanarak demokratik olarak oluşmuş... Farklılık üreten, küçük küçük kamusal alanlar oluşturan örgütler" diye tanımlamaktadır (Tekeli, 2002: 15'den akt. Kabasakal, 2008: 25).

Kuçuradi'ye göre, "Sivil toplum kuruluşları, belirli bir mekân ve zamanda bilgiye dayanılarak teşhis edilen bir ihtiyacı ya da bir ihtiyaçlar demetini karşılamayı amaç edinen, kar amacı gütmeyen hizmet veren böylece de kamunun yönetimine katılan kuruluşlardır." (Ioanna, 2003: 40'dan akt. Kabasakal, 2008: 25).

Dünya Bankası tarafından yapılan tanımda sivil toplum örgütleri; belirli sınırlar içinde, hükümetten tamamen ya da geniş bir bölümü bağımsız olan, ticari amaçtan çok, insanlık için bir arada çalışan, sorunlara çözüm üreten, ihtiyaç içinde olanlara toplumsal ilgiyi toplayan, çevreyi koruyan, temel sosyal hizmetleri destekleyen ya da toplumun gelişmesini üstlenen organizasyonlardır (Nelson, 1995, s. 14'ten akt. Çetinkaya ve Cılızoğlu, 2016: 4).

Mario Padron ise sivil toplum kuruluşlarını, yardım ya da hayır amaçlı, toplumsal gelişme ve kalkınma amaçlı olan hükümet dışındaki organizasyonlar olarak tanımlamıştır (Poggi, 2001, s.38'den akt. Çetinkaya ve Cılızoğlu, 2016: 4). Bir başka tanımda ise STK, yerel, ulusal veya uluslararası düzeyde örgütlenmiş kâr amacı gütmeyen gönüllü yurttaş gruplarıdır (Allard, 2008: 4).

Genel olarak STK'lar, yurttaşların ortak düşünce, ortak çıkar, ortak duyarlılık, ortak istek gibi temeller üzerinde gönüllü olarak birlikte hareket etmesi olarak tanımlanmaktadır (Aytekin, 2013: 3).

STK ile ilgili yapılan çeşitli tanımlar ile birlikte ifade edilmek isteneni Erdoğan Tosun'un düşünceleri ile şu şekilde aktarabiliriz: "STK'lar katılımcıların düşüncelerini, eylemlerini ve değerlerini demokratik açıdan şekillendirir. Bu şekillendirmeye bağlı olarak sivil toplumun temel ögesi olan 'aktif yurttaş' meydana gelir. STK'larda görev alan aktif yurttaşlar, siyasal partilerin demokratik olmasından yönetimin şeffaf olmasına, insan haklarından yasal reformların takip edilmesine kadar birçok konuda doğrudan etkinlik gösterirler" (Tosun, 2001: 152' den akt. Aslan ve Kaya, 2004: 217). Böylece modern devlet sisteminde yurttaşlık bilincine dayalı olarak gelişen sivil toplum kuruluşlarının 'toplumsal iyiye' yönelik ortak hedefleri olmakla birlikte, kendi faaliyet alanlarında farklı çözüm yollarını savunarak, çoğulculuk kültürünün oluşmasına doğrudan katkı sağlarlar. Kısacası, toplumun kültürü de baskıcı, köleleştirici bir yapıdan özgürleştirici, katılımcı ve çoğulcu bir yapıya doğru evrilir (Erözden, 1998: 15'ten akt. Aslan ve Kaya, 2004: 217)

1.6.3 Sivil Toplum Kuruluşlarının Hukuki Şekilleri

Bireylerin ortak bir amaç ya da toplumsal bir problemi çözmek için bir araya gelerek gerçekleştirdikleri yapılanmalar toplumun sivil boyutunu oluşturmaktadır (Eraslan ve Bertlek, 2011: 1162) Bu yapılanmalar hukuki açıdan vakıf, dernek ve sendika olarak ele alınmaktadır.

1.6.3.1 Dernek

Derneklerin ilk ortaya çıkışı Roma Dönemi'ne uzanmaktadır. Bu dönemde dernekler, 'collegium' ve 'sodalistas' olarak ikiye ayrılmaktadır. Belli bir iş ya da ticari alanda faaliyet gösterenlerin yardımlaşmasını sağlamak ve ortak çıkarlarını savunmak için kurulan derneklere collegium denilirken, sodalistas ise dini derneklerdir. Tanrılar için tören düzenler ve dini bayramları kutlama amacı olan derneklerdir (Küçük, 2005: 26). Türkiye'de ise derneklerin tarihi Osmanlı'ya kadar dayanmaktadır ve bu yüzden köklü bir tarihi bulunmaktadır.

Medeni Kanun'un 56'ncı maddesinde dernekler; gerçek veya tüzel en az yedi kişinin kazanç paylaşma dışında belirli ve ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere, bilgi ve çalışmalarını sürekli olarak birleştirmek suretiyle oluşturdukları, tüzel kişiliğe sahip kişi toplulukları olarak tanımlanmaktadır. Hukuka veya ahlâka aykırı amaçlarla dernek kurulamaz. Aynı kanunun 57'inci maddesinde , "Herkes, önceden izin almaksızın

dernek kurma hakkına sahip olduğu belirtilmektedir (<https://www.dernekle.gov.tr/tr/Mevzuat/kanun/4721-Sayili-Turk-Medeni-Kanunu.aspx>). Kanun maddelerine bakıldığında, kanunlara aykırı olmamak şartı ile herhangi bir izin alınmadan herkes dernek kurabilme hakkına sahiptir.

Dernekler, eğitim, çevre, sağlık gibi toplumsal alanlarda oluşacak sorunları takip etme, çözümüne çaba gösterme, gündem oluşturma vb. amaçlarla faaliyet göstermektedir. Derneklerin etkin ve güçlü olması ülke demokrasisine ciddi katkıları olacaktır. Bundan dolayı derneklerde aktif yurttaş ve nitelikli dernek sayısının fazla olması ülke demokrasisinin güçlenmesine ve toplumsal sorunların çözümüne katkı sağlayacaktır.

T.C. İç İşleri Bakanlığı Dernek Dairesi Başkanlığı'nın verilerine göre Türkiye'de 284846 dernek bulunmaktadır. Bu derneklerin 113706'sı faal iken 173340'ı fesih edilmişti. <https://www.dernekle.gov.tr/tr/Anasayfalinkler/derneksayilari.aspx>) Faal olan derneklerin toplam üye sayısı ise 2017 yılı verilerine göre 11.020.143 kişidir (<https://www.dernekle.gov.tr/tr/AnasayfaLinkler/derneklerin-yillara-gore-uye.aspx>)

1.6.3.2 Sendikalar

Sosyal bir varlık olan insan, özel yaşamında olduğu gibi iş yaşamında da sosyalleşme gereksinimi duymaktadır. Bu ihtiyaç çerçevesinde insanlar, bazı mesleki ortak hedeflere ulaşmak ve ortaya çıkan problemlere birlikte çözümler üretmek amacıyla çeşitli sivil toplum kuruluşları aracılığıyla bir araya gelmektedir. Böylece insanlar, birey olmaktan çok topluluk şeklinde seslerini daha fazla duyurmayı, ortak kararlar alıp, hedeflerine ulaşabilmek için örgütlü biçimde çalışarak daha etkili olmayı amaçlamaktadır. Çalışanların bu türden örgütlenme gereksinimlerinin doğurduğu en yaygın sivil toplum örgütlerinden biri de sendikalardır (Karaman ve Erdoğan, 2016: 124).

Dünyada sendikaların ilk ortaya çıkışı işçi sınıfıyla birlikte olmuştur. İşçi sınıfının işverenlere ve hükümetlere karşı hak ve çıkarlarını savunmak amacıyla gerçekleştirdikleri örgütlenmelerdir (Koç, 1998: 2). Dünyada Sanayi Devrimi ile birlikte ortaya çıkan bu örgütlenmelerin temelleri İngiltere'de atılmıştır. 18'inci yüzyılda sonunda ilk defa İngiltere'de fabrikalarda buhar ile çalışan makinelerin kullanılması ile birlikte verimlilik artmış ve büyük fabrikalar kurulmuştur. Üretim

potansiyelin artması ile birlikte fabrikalarda ciddi bir işçi talebi oluşmuştur. Bu nedenle çok sayıda tarım işçisi tarımdan koparak fabrikalarda çalışmaya başlamıştır (Taş, 2012: 64). Sanayi Devrimi'nin ilk yıllarında fabrikalarda çalışan işçilerin çalışma koşulları, çalışma süreleri ve fiziksel ortamları ağır olduğu bilinmektedir (Küçükkalay, 1997: 53). Bu sorunların giderilmesi için işçiler kendi aralarında yardımlaşmaya ve örgütlenmeye başlamıştır. Bu hareketler ise sendikalaşmanın başlangıcı olmuştur.

İşçi ve İşveren Sendikaları ve Sendika Birlikleri hakkında 6542 sayılı kanunun birinci maddesinde sendikaları işçi ve işveren olarak ikiye ayırmıştır. Aynı iş kolunda veya bu iş kolu ile ilgili işlerde çalışanların yardımlaşmaları ve ortak çıkarlarını savunmaları ve temsil etmeleri amaçlarıyla kendi aralarında kurabilecekleri dernekler işçi sendikaları iken, işveren sendikaları ise bir iş kolunda işverenlerin aynı maksatlarla kendi aralarında kurabilecekleri derneklerdir (www.tbmm.gov.tr). Sendika oluşturma şartı ise kanunda şu şekilde belirtilmektedir. 6356 sayılı kanunda 'iş kolu esasına göre' En az yedi işçi veya işverenin bir araya gelerek bir işkolunda faaliyette bulunmak üzere oluşturdukları tüzel kişiliğe sahip kuruluşlara sendika" denir (www.mevzuat.gov.tr).

Türk Dil Kurumu'na göre sendika, işçilerin veya işverenlerin iş, kazanç, toplumsal ve kültürel konular bakımından çıkarlarını korumak ve daha da geliştirmek için aralarında kurdukları birliktir (tdk.gov.tr). Aydoğanoglu'na göre (2011: 14) "Sendikalar, seçimlerle oluşturulmuş olan örgütsel yapıları içinde, üyelerinin hak ve çıkarları temelinde karar süreçlerini işleten kurumlardır." Bektaş (2012: 33) ise sendikayı belirli bir endüstri, sektör ya da işçilerin hak ve menfaatlerini savunmak amacı ile örgütlenmesi sonucu oluşan kuruluşlar olarak tanımlamaktadır.

Sendika kavramı bugünkü anlamında 1839'dan itibaren kullanılmaya başlanmıştır. Sendika kavramının tanımı ülkeden ülkeye farklılık gösterebilmektedir. ABD, Almanya ve İngiltere gibi ülkelerde işçi örgütleri olarak ifade edilirken Türkiye, Fransa gibi ülkelerde işçi ve işveren örgütlerini ifade ettiği görülmektedir (Biber, 2006: 37).

Türkiye'de sendikalar 1961 Anayasası ile hızlı bir şekilde gelişmeye başlamıştır. 1960-1980 dönemleri arasında sendikalar mali ve üye sayısı yönünden güçlendiği görülmektedir. Sendikalarda bu gelişmeler ile birlikte iktisadi ve siyasi ortamlarda yaptırım gücü olmasını sağlamıştır. Örneğin, toplu bir şekilde yapılan pazarlıklar

iktisadi yönlerini, üyelerini ilgilendiren alanlarda ise kamu politikalarını etkilemeleri onların siyasi yönlerini göstermektedir (Biber, 2006: 38).

Sendikaların özgürleşmesi, gelişmesi ülkelerde çalışan insanların refahı için büyük etki göstermektedir. Sendikalar ile birlikte çalışanlar sadece ekonomik refahı yükseltmek ile kalmaz aynı zamanda sosyal ve toplumsal yönden de yükseltmektedir. Bir ülkenin gelişmişliğine bakarken sivil toplum kuruluşlarının da değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu bağlam da Türkiye’de de sivil toplum kuruluşlarından olan sendikaların çalışan sayısına göre üye sayısını 2017 verilerine göre değerlendirebiliriz. 2017 yılının Temmuz ayındaki kamu görevlilerinin örgütlenme düzeyinin gelişimine bakıldığında, 2.431.228 olan kamu çalışanlarından 1.684.323 çalışanı sendika üyesi olduğu görülmektedir. Bu verilere göre kamuda sendikalaşma oranı % 69,28’dir (www.resmigazete.gov.tr) İşçi sendikalarını bakıldığında ise 13.581,554 olan işçi sayısından 1.623.638’i sendika üyesi olduğu belirtilmektedir (www.csgeb.gov.tr) Bu verilere göre işçilerin sendikalaşma oranı %11.95’dir. Bu verilere bakıldığında hala Türkiye’de sendikalaşma oranının özellikle işçilerde çok düşük olduğu görülmektedir.

1.6.3.3 Vakıflar

Bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları toplumlarda, bireysel olarak gerçekleştiremediklerini yardım ve dayanışma içerisinde birlikte gerçekleştirmektedir. Zaten insanların birlikte yaşamalarının bir amcacıda yardımlaşma ve dayanışmadır. Bu nedenle toplumları meydana getiren bireyler arasında yardımlaşma kaçınılmaz olmaktadır. Bunun sayesinde toplumlar kültürel, ekonomik, dini ve sağlık alanında birçok kurumlar oluşturmuş böylece toplumların ilerlemesine katkıda bulunmuştur. İşte toplumların yardımlaşma ve dayanışma alanında oluşturdukları diğer bir sivil toplum kuruluşu da vakıflardır (Bayyigit, 2011: 59-60).

Türk Dil Kurumu’na göre vakıf; bir hizmetin gelecekte de devam etmesi için belli koşullarla ve resmî şekilde ayrılarak bir topluluk veya bir kimse tarafından bırakılan mülktür, paradır (<http://www.tdk.gov.tr>).

İktisadi anlamda vakıf; kişisel çalışma ve çabayla kazanılan imkânların ve mal varlığının gönül rızasıyla paylaşılmasını öngören hukuki bir sistemdir (www.vgm.gov.tr).

Türk Medeni Kanun'un 4721 sayılı kanun 101 maddesine göre vakıf; gerçek veya tüzel kişilerin yeterli mal ve hakları belirli ve sürekli bir amaca özgülemeleriyle oluşan tüzel kişiliğe sahip mal topluluklarıdır (www.mevzuat.gov.tr)

Association of Charitable Foundations (ACF)'ye göre vakıf; bireyleri ve / veya diğer organizasyonları destekleyen özel, bağımsız ve sürdürülebilir gelir sağlayan bir hayır kurumudur. ACF İngiltere'de vakıf ve bağış yapan kurumlar için oluşturulan bir kuruluştur. Bu kuruluş vakıflar için çeşitli araştırmalar gerçekleştirerek vakıfların daha verimli olması için bilgi akışı sağlamaktadır (<http://www.acf.org.uk/>). Yapılan vakıf tanımlarına bakıldığında, sürekli bir amaca hizmet etmek için gerekli olan mal veya paranın gönüllülük esasıyla paylaşılarak oluşturulan kurumlardır.

Batı medeniyetine bakıldığında vakıfların eski Yunan'a kadar uzandığı görülmektedir. Bu dönemde vakıflar ile ilgili her hangi bir düzenleme söz konusu olmamıştır. Roma döneminde vakıfların artık bir kurum olarak kurulması gerektiği belirtilmiştir. Bunun içinde vakfı yükümlülük, vasiyet biçiminde bir yükümlülük getirilmiştir. Burada da vakıfların tüzel kişiliği olmadığı için kötü uygulama önlenememiştir. Bizans'ta ise vakıf tamamen bir hukuki düzene göre yapılandırılmıştır. Böylece tüzel bir kişiliğe kişilik kazanan vakıflar toplumun amacına uygun olarak hizmet etmeye başlamışlardır (Akçay, 2016: 17).

İslamiyet öncesi Türkler'de ise vakıfların oluşumunda farklı tarihi başlangıçların olduğu belirtilmektedir. Bazı yazarlara göre vakfın ilk oluşumunu Budist viharaları olarak belirtilmektedir. Buna kanıt olarak MS 12-13'üncü yüzyıllarda Doğu Türkistan Turfan'da bulunan belgelere göre 'İslam öncesi devirlerde de buda inancındaki Türklerin ilgi gösterdi bir sosyal kurum' olarak gösterilmektedir (Kunter, 1938: 104). Kunter ise bu bilgiye karşın, MÖ 1280-1290 tarihlerine ait bir Eti tabletinin vakfiye özelliği olan bir metin olduğunu belirterek vakıfların tarihinin daha eskilere vardığını söylemektedir (Kunter, 1938: 117).

Vakıflar, İslamiyet sonrasında, 8'inci yüzyıl ortalarından 19'uncu yüzyıl sonlarına kadar uzanan bir dönemde Türk toplumlularının sosyal, ekonomik ve kültürel yaşamlarına ciddi etkileri olmuştur. Özellikle Selçuklu ve Osmanlı'da vakıflar önemli roller üstlenmiştir (Soysaldı, 2000: 384). Osmanlı Devleti'nde vakıflar ekonominin temellerinden bir tanesi olmuştur. Vakıflar aracılığıyla kamu ihtiyaçlarının giderilmesi

ile birlikte devlet kaynaklarının daha az harcanmasını sağlanıyordu. Buda vakıfların Osmanlı'da sadece dini bir kurum olmadığını ve sosyal, ekonomik ve kültürel işlevi olan birer kurum olduğunu göstermektedir (Kılıçalp, 2013: 1). Örneğin camiler, medreseler, hastaneler, yol, köprü, kanal, bent, kervansaraylar, hanlar, imarethaneler, aşevleri, çeşmeler, limanlar, kütüphaneler gibi birçok toplumun her alanda ihtiyacını karşılayacak yapılar vakıflar tarafından yapılmaktaydı (Işık, 2009: 4-6).

20'inci yüzyıla bakıldığında dünyada ulus devlet anlayışının hâkim olduğu görülmektedir. Bu durumda devletler artık kamu hizmetlerini kendileri gerçekleştirmek istiyordu. Bundan dolayı vakıfların etkisi azaltılmak amaçlanmıştır. Osmanlı'da da buna anlayış ile birlikte 1963'te bazı vakıf yasalarını değiştirmiştir. Değişen yasalar sonucunda artık insanlar kolay vakıf açamamaktadır. Bu nedenle insanlar var olan vakıflara yönlendirildi. 1836 yılında kurulan Evkaf Bakanlığı ile birlikte vakıflar üzerinde kısıtlamalar yapılarak gücü kontrol altına alındı (Kılıçalp, 2013: 2-3).

Cumhuriyet Dönemi'nde vakıflar Türk Medeni Kanunu'nda 'Tesisler' olarak düzenlenmiştir. 1967 yılında tekrar vakıf tanımı ile kullanılmaya başlanmıştır. Vakıflar Türkiye Cumhuriyet'inin ilk yıllarında sosyal, ekonomik ve kültürel olarak önemli katkıları olmuştur. Cumhuriyet'in ilk on yılında, Osmanlı Dönemi'nde oluşturulan yasaların kısıtlayıcı olanları kaldırılması ve yeni bir vakıflar kanunu oluşturulmaya çalışılmıştır. İsviçre Vakıflar Kanunları incelenerek yeni bir vakıflar kanunu oluşturulması amacıyla heyet oluşturulup İsviçre'ye gönderilmiştir ve o dönemin ünlü hukuk uzmanı Prof. Dr. Leemann, Türkiye'ye davet edilmiştir. Elde edilen bilgiler ile birlikte Leemann'ın 9 yıl süren çalışması sonucunda ortaya çıkan 2762 sayılı Vakıflar Kanunu 1935 yılında yürürlüğe girmiştir. Bu düzenleme ile birlikte Vakıflar Kanunu'na göre yönetilecek olan vakıflar 'eski vakıflar', Medeni Kanun'a göre yönetilecek olan vakıflar ise 'yeni vakıflar' olarak kabul edilmiştir. Eski vakıflar mülhak, mazbut ve esnaf vakıfları ve cemaat vakıflar iken yeni vakıflar ise Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı, Çevre Koruma Vakfı ve diğer çok amaçlı vakıflardır. Cumhuriyet Dönemi'nde vakıfların yeniden canlandırılması için ciddi çalışmalar olduğu görülmektedir (Aydın, 2005: 38). Atatürk'ün 1922'de 3'üncü Yasama Yılı Açılış Konuşmasındaki şu ifadeleri vakıfların ne derece önemli olduğunu belirtmektedir (Atatürk, 1922) :

“Vakıf sorununa gelince, bildiğiniz gibi, vakıf, ülkemizin önemli bir varlığını oluşturur. Bu servetten millet ve memleketi hakkıyla yararlandırılabilmek için Şeri’ye Vekaletiyle birlikte bütün bakanlar kurulumuz ve hatta Yüce Meclis’in bu konuyu önemle inceleyerek bu büyük kurumun çöküntüden kurtarılmasını ve ülkeye faydalı bir duruma dönüştürülmesini dilerim.

Efendiler, Vakıfların kuruluş nedeni göz önünde tutulunca, bunun dini kuruluşu ile birlikte hizmet ve sosyal yardım amaçladığı ortaya çıkar. Vakıfların hayır evleri, akıl hastaneleri ve diğer hastaneler ile misafirhaneler, kütüphaneler, kervansaraylar, hamamlar, çeşmeler, okullar, medreseler ve diğer kültür kurumlarını kapsamış olması vakıf sorununun düzenlenmesinde uyulması gerekli olan kuralları göstermektedir.”

1970’li yıllarda artık Türk ekonomisine ciddi katkısı olan sermaye gruplarının aile vakıfları kurduğu bir dönem olduğu görülmektedir. Aile vakıflarının oluşumunun yoğun olduğu yıllardır. 1980’li yıllarda ise askeri darbe sonucunda demokratik hayatın kesintiye uğraması sivil toplum kuruluşları ile ilişkisi olan toplumu da ciddi şekilde etkilemiştir. 80’li dönemlerde artık bireyler sivil toplum kuruluşlarına bağış yapmamakta, üye olmamakta bunun sonucunda diğer sivil toplum kuruluşları gibi vakıflarda etkilenmiştir. 1900’lü yıllarda dünyadaki ekonomik anlayışının değişimi, küreselleşme ve AB ile üyelik ilişkileri, Marmara depremi yeniden vakıflarından artmasına neden olmuştur. 2000’li yıllarda vakıflarda önemli gelişmeler olmuştur. Diğer sivil toplum kuruluşları gibi vakıflarda artık toplum temelinde aktif rol oynamaktadır (Kılıçalp, 2013: 7-8).

Geçmişten günümüze kadar hâlâ devam eden vakıfların olduğu görülmektedir. Vakıf Genel Müdürlüğü 2017 verilerine göre Türkiye’de 261 Mülhak Vakıf, Cemaat Vakıf 167, Esnaf Vakfı 1, Yeni Vakıf 5.054 adet vakıf olduğu belirtilmektedir. Bu vakıflardan 429 eski vakıf iken 5.054 yeni vakıftır (www.vgm.gov.tr).

1.6.4. Sivil Toplum Kuruluşlarının İşlevleri

International Classification of Non-profit Organizations’a (ICNPO), (Uluslararası Kâr Amacı Gütmeyen Kurum Sınıflandırması) göre kültür ve eğlence,

eğitim ve araştırma, sağlık, sosyal hizmetler, çevre, kalkınma ve barınma, hukuk, savunuculuk ve politika, iyilikseverlik araçları ve gönüllü teşvikçileri, uluslararası, din, iş örgütleri, mesleki örgütler ve sendikalar, diğerleri olarak sınıflandırılmaktadır. (Yada, 2014: 15). Sivil toplum kuruluşlarının faaliyet gösterdikleri bu alana göre çeşitli işlevlere sahiptir. Bu işlevleri siyasal, sosyo-ekonomik ve kültürel olmak üzere 3 başlık altında toplanmaktadır. Bu işlevler ile birlikte sivil toplum kuruluşları amaçları çerçevesinde, toplumsal çıkarları ön planda tutarak, kendi alanlarındaki konular için toplumu bilgilendirdikleri ve kamuoyunun oluşmasını sağladıklarını, toplum talepleri için bir yaptırım unsuru olduklarını ve demokrasinin gelişimi için bireylere demokratik bir zihniyet kazandırdıklarını ifade etmek mümkündür(Özer, 2008: 1).

1.6.4.1 Siyasal İşlevi

STK'ların toplumun değişimi ve ilerlemesi için önemli siyasal işlevleri vardır. Amaçlarını gerçekleştirmek için siyasal alanda çalışmalar yapmaktadırlar. Gerçekleşmesini istedikleri bir olay için siyasi grupları lobi faaliyetleri ile ikna etmeye çalışırlar. STK'ların bir diğer siyasal işlevi ise demokrasi ve sivil toplum ilişkisidir. Burada daha demokratik alanların oluşması için devlet ile toplum arasında bir ara bulucu olabilmektedir. Aynı zamanda STK'lar kamuoyu oluşturarak da siyasal işlev gerçekleştirir. STK'lar toplumların sorunlarının çözümünü sağlamak, taleplerini gerçekleştirmek adına ihtiyaç duyulan etkin bir yaptırım için toplumda bir kamuoyu oluşturmayı sağlamaktadırlar (Seyfi, 2016: 34-35). Kısaca STK'lar için siyasal süreç içerisinde belirli konuları ve girişimleri temsil eden ve ilerleten 'politika girişimcileri' olarak ifade edebiliriz (<http://marksw.blog.yorku.ca>).

1.6.4.2 Sosyo-Ekonomik İşlevi

Sosyo-ekonomi, ekonomide oluşan değişimlerin toplum üzerindeki etkilerini ele almaktadır. Ülkelerde oluşan olumsuz ekonomik değişimler toplumlarda birçok sorunun oluşmasına da neden olmaktadır. Bu olumsuzluklar yoksul sayısının artmasına, milli gelir dağılımının dengesiz olmasına, eşit eğitim olanaklarının olmamasına, aşırı kar amaçlı çevre sorunlarının oluşmasına, sağlık hizmetlerinden yararlanan insan sayısının azalmasına vb. sorunların oluşmasına neden olmaktadır. Bu tür sosyo-ekonomik sorunların her biri toplumları ciddi şekilde etkilemektedir. STK'ların en önemli işlevlerinden biride bu sorunları çözüme kavuşturup sosyo-ekonomik gelişmişliğe

katkıda bulunmaktadır. Bundan dolayı eğitim, sağlık, sosyal hizmetler gibi kamu hizmetlerinin yapılması, yerel ekonominin gelişmesine katkı sağlanması, sosyal ve ekonomik açıdan dışlanan insanları ve grupların toplum ile kaynaşmasını sağlaması gibi işlevleri yerine getirmektedir (Demiral, 2007: 14-21).

1.6.4.3 Kültürel İşlevi

Günümüz koşullarında bireyler toplumdan uzaklaşıp, yalnızlaşma çabası söz konusudur. Bu durum sonucunda bireylerin toplum ile bütünleşmesi zor olmaktadır. STK'ların en önemli işlevlerinden biri de bireyleri toplum ile bütünleştirerek ortak değerler üzerinde buluşmasını sağlamaktadır. Bireylerin toplum ile birlikte bütünleşmesi, samimi iletişim kurması ve birlikte hareket etmesi için STK'ların kültürel işlevi oldukça önemlidir. Kültürel işlev ile birlikte bireyler ortak değerler (kültürel, milli, tarihsel), amaçlar üzerinde bütünleşebilmekte, toplumdaki olması gereken değişimlerini gerçekleştirebilmekte, farklı yapılarıdaki bireyleri ortak amaçlar için bir araya getirebilmektedir. Örneğin; toplumda demokrasi kültürünü sağlamak için öncelikle toplum bireylerine demokrasi ile ilgili bilgileri benimsetip, toplum hayatında uygulanmasını sağlamak ile birlikte demokrasi kültürüne katkıda bulunabilmektedir. Dolayısıyla kültürel işlev farklı yapıdaki bireylerin ortak bir alanda buluşmasını sağlamaktadır.

1.7 KURUMSAL İTİBAR VE SİVİL TOPLUM İLİŞKİSİ

Günümüzde birçok alanda gelişim söz konusu olmasına rağmen Dünya'da birçok sorunda bulunmaktadır. Dünya'da ortaya çıkan bu sorunlar çevre, sağlık, eğitim, ekonomik, siyasal vb. alanlardır. Bu alanlarda yer alan küresel ısınma, açlık ve yoksulluk, çevre kirliliği, şiddet olayları, bulaşıcı hastalıklar, eşit olmayan eğitim şartları, adalet vb. olaylar yer almaktadır. Devletlerin bazı sorunları tek başlarına halletmeleri güç olmaktadır ya da bazı sorunların devlet çıkarlarına göre çözülmemektedir. Bundan dolayı bu sorunların çözümü için sivil toplum kuruluşları devreye girmektedir ve çözüm için ciddi rol oynamaktadırlar. STK'lar bu sorunların çözümü için ciddi bir insan gücüne, örgütlenmeye ve finansal kaynağa ihtiyacı bulunmaktadır. Ülkemizde ve Dünya'da binlerce STK bulunmaktadır. Bu STK'lar her çeşit desteği alabilmek için kendi aralarında da rekabet içindedirler. Bundan dolayı artık sivil toplum kuruluşları da şirketler gibi yönetilmektedir. Bu nedenle yönetim içerisinde

itibar konusu ciddi bir şekilde değerlendirilmelidir. Çünkü STK'ların ihtiyaçları olan aktif üyeler, katılımcılar, işbirlikçiler, bağışçılar vb. paydaşlar sivil toplum kuruluşlarının, sorun çözme yeteneklerine, şeffaflıklarına, hesap verilebilirliklerine, etik davranışlarına, sorumluluk alma yeteneklerine, kurumsal kimliklerine, imajlarına bakmaktadır. Bu sayılan unsurlar ise STK'ların güven duyulan, dürüst, takdir edilen ve beğenilen kuruluşlar olarak tanımlanmasını sağlamaktadır. Bu tanımlar sivil toplum kuruluşlarının itibarına etki etmektedir.

STK'lar tarafından oluşturulacak olan güçlü itibar sivil toplum kuruluşlarına ciddi katkıları bulunacaktır. STK'lar güçlü itibara sahip olmak içinde itibar yönetimini önemsemeli ve uygulaması gerekmektedir. Dünya'da 10 milyon sivil toplum kuruluşunun olması ve bunların 174.000'ni Avrupa'da olup sadece kamu fonları ile desteklenen vakıfların 68 milyarlık Euro'luk harcama gücüne bakıldığında ciddi bir üçüncü sektör ve beşinci güç olduğu görülmektedir. (Cajoly, 2017). Bu konumlarını sağlamlaştırmak ve STK'lar varlıklarını devam ettirmeleri için itibar yönetimlerini, kuruluşların yönetimlerinin her aşamasında bulundurmaları gerekmektedir.

STK'lar iyi bir itibar yönetimi sonucunda oluşan güçlü itibar sayesinde avantajlar elde etmektedir. Bu avantajları üye ve gönüllü sadakatının artması, bağışçı sayısının artması, etkinlik ve projelere katılım oranının artması, özel ve kamu ile güçlü ilişkiler ve işbirliği, daha fazla finansal kaynak sağlanması, çeşitli ekonomik, çevresel ve sosyal olaylarda yaptırım gücünün olması, diğer sivil toplum kuruluşlarına göre tercih edilebilirlik, medya ilişkilerinin kuvvetlenmesi olarak sıralamak mümkündür.

1.7.1 Sivil Toplum Kuruluşlarında İtibar Bileşenleri

Sivil toplum kuruluşları itibarlarını yönetirken kuruluşun her aşamasında ve faaliyetlerinde itibarı oluşturan bileşenleri dikkat alması gerekmektedir. Fombrun tarafından oluşturulan bu bileşenler ise şunlardır: Duygusal çekicilik, ürün ve hizmet, finansal performans, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı ve sosyal sorumluluktur. Aynı zamanda bu bileşenler ile birlikte kuruluşlarının itibar performansı ölçülebilmektedir ve analiz edilebilmektedir. (Fombrun and Foss, 2001: 1).

17.1.1 Duygusal Çekicilik:

Duygusal çekicilik, paydaşların şirket hakkında neler hissettiğini gösteren faktörleri içerir. Örnekler iyi duygular, güven, hayranlık ve şirketin saygısını içerir

(ChangeCom, 2012). Bu kurumsal itibar bileşeni ile birlikte kurumlar ile paydaşlar arasında duygusal bağ oluşabileceğini belirtebiliriz. STK'lar için de bu durum geçerlidir. STK'ların takdir edilmesi, beğenilmesi, saygı gösterilmesi gibi duygular sonucunda paydaşları ile birlikte kuvvetli bir bağ oluşmaktadır. STK'lar duygusal çekicilik bileşeni ile birlikte gönüllü sadakati arttırır, paydaşların sivil toplum kuruluşu ile birlikte gurur duymasını sağlar, paydaşlar tarafından tavsiye edilir ve paydaşların STK'lara karşı güven duygusu güçlenir.

1.7.1.2 Hizmet Kalitesi

Bir diğer bileşen ise şirketler için ürün ve hizmet kalitesi olarak belirtilmektedir. Bu bileşende şirketlerin ürün ve hizmetlerinin arkasında durması, farklı ürün ve hizmetler geliştirmesi, ürün ve hizmetlerin hedef kitlerin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde olması vb. konuları kapsamaktadır. Şirketler bu ürün ve hizmet konularını gerçekleştirerek itibarlarını daha güçlü hale getirmektedir (Geçikli, Erciş, Okumuş, 2016: 1552).

sivil toplum kuruluşlarının temel faaliyetleri hizmet odaklı olmaktadır. Bu durumda sivil toplum kuruluşlarının itibarlarını etkileyecek temel itibar bileşeni ise hizmet kalitesi olarak düşünülebilir. STK'larda hizmet ile kastedilen var olan sorunu çözebilme yeteneğidir. STK'lar var olan bir problemi etkili ve hızlı bir şekilde çözmesi ya da var olan bir sorunun etkisini azaltması kuruluşların itibarlarını ciddi bir şekilde etkilemektedir. Çünkü STK'larda güçlü kurumsal itibarı temelini oluşturan, sorunları çözme başarısıdır. Bu hizmet kalitesini yükseltmek için aynı zamanda nitelikli, motivasyonu yüksek çalışana, gönüllüye ve iyi bir çalışma ortamına ihtiyaç vardır.

1.7.1.3 Finansal Performans

Şirketler açısından bakıldığında finansal performans, şirket karlılığı, Şirket potansiyeli ve riski olarak belirtebiliriz. Şirketlerin piyasalarda rekabet edebilmesi için finansal kaynaklarının güçlü olması gerekmektedir. Güçlü bir finansal kaynağa sahip şirketlere yatırımcılar daha fazla yönelmektedir, paydaşlarının daha fazla güven duymasını sağlamaktadır, gelecekte büyüme olasılığı daha fazla olacaktır. Bunların sonucunda şirketlerin itibarına önemli katkısı olmaktadır.

STK'ların güçlü bir finansal kaynağa sahip olması mali sürdürülebilirliklerine katkıda bulunmaktadır. Aynı zamanda hedeflerini gerçekleştirmesine, yeni projeler

oluşturmasına ve kamunun çözemediği sorunlu alanlara girmesine imkân tanımaktadır. STK'ların amaçlarını gerçekleştirmede gerekli olan finansal kaynağa ulaşmak için itibarlı bir yapıya sahip olması avantaj getirmektedir. Çünkü itibar sahibi STK'ların bağış fonu artmakta, özel ve kamu sektör desteği daha fazla olmaktadır. Böylece güçlü bir finansal performansa sahip olan STK'ların sorunları çözmesi daha kolay hale gelmektedir. Bu da STK'ların itibarını etkilemektedir.

1.7.1.4 Vizyon ve Liderlik

Şirketler gerçekleştirilebilecek bir net vizyona sahip olmaları gerekmektedir. Belirtilen vizyonu gerçekleştirecek ilkelerinde oluşturulması gerekmektedir. Bu ilkeler vizyon ile tutarlı olmalıdır. Bu şekilde belirtilecek bir vizyon şirketin inanırlığını ve güvenilirliğini kuvvetlendirecektir. Belirtilen bu vizyonu gerçekleştirmek içinde güçlü bir lidere sahip olunması gerekmektedir. Çünkü bu vizyon etrafında toplanacak insanları örgütlemek liderin bir görevidir. Liderler en önemli özelliği fırsatları iyi değerlendirme ve rekabet avantajı için doğru tercihleri yapmaktır. Liderler aynı zamanda şirket çalışanları için örnek teşkil etmektedir. Şirketlerin hedeflerini gerçekleştirmekte belirtilen ilkeleri tutarlı bir şekilde benimsemesi ve ona göre davranması şirket çalışanlarında bu şekilde motive olmasını sağlayacaktır. Kısacası şirketlerde tutarlı, uygulanabilir vizyona sahip olması ve bu vizyonu yönetecek lidere sahip olması şirket itibarını yükseltmektedir. Bunlar aynı zamanda şirketlerin yönetim kalitesinde göstermektedir.

STK'ların uygulanabilecek vizyona sahip olması gerekmektedir. Sahip olunan bu vizyon ise sivil toplum kuruluşu bağışçılarının, gönüllülerinin motivasyonunu arttıracak şekilde olmalıdır. Kuruluş vizyonu bulunduğu alan ile tutarlı ve bütünsel olmalıdır. Vizyon yönetim, çalışanlar ve paydaşlarca benimsenmeli ve davranışlara yansıtılmalıdır. STK'ların sahip olacakları güçlü lider ile birlikte çalışan verimliliğini ve yönetim kalitesi artar. Sürekli iç ve dış paydaşlar ile etkin iletişimde bulunur. STK'larda yer alan liderlerin demokratik ve her fikre açık olması yönetim kalitesini üst düzeye çıkartmaktadır. Liderlerin, çalışanların karar alma aşamalarını katılmalarına fırsat vermesi, tüm paydaşlar ile iletişimde bulunması, gönüllü ve üyelerin özgürce düşüncelerini ifade etmesine imkan vermesi, tüm paydaşlarca belirtilecek yeni fikir,

projelerin değerlendirmesi yönetim kalitesini yükseltmektedir. Bu durumda STK'ların daha başarılı ve itibarlı hale gelmesine neden olmaktadır.

1.7.1.5 Çalışma Ortamı

STK'lar itibarlarının inşasında çalışanların önemini benimsemesi gerekmektedir. Çalışanların motive olduğu, aidiyet duygusunun geliştiği ve çalıştığı kurum ile gurur duyması gibi birçok pozitif durum, sivil toplum kuruluşlarının hedeflerini başarmasında ve itibarını güçlendirmesinde büyük etkisi olmaktadır. Bu nedenle STK'ların çalışma ortamında iş ve ücret tatmini, çalışanların önemsenmesi, kişisel gelişim, ilgili alanlarda eğitim vermesi, sağlıklı iletişim, sosyal haklar, gibi birçok koşul yerine getirilmelidir. Çünkü STK'ların tüm paydaşlar ile iletişime geçmesinde, kurum kültürünün paydaşlara karşı yansıtılmasında çalışanların ciddi katkısı olmaktadır. Bundan dolayı çalışma ortamı sağlıklı ve huzurlu oldukça çalışanlarda, gönüllülerde ve üyelere örgüt bağlılığı, tatmin, gurur duyma vb. durumlar daha güçlü hale gelmektedir. Bu gelişmeler kuruluşların itibarının olumlu yönde etkilemektedir (Çekmecelioğlu ve Dinçel, 2014: 83).

1.7.1.6 Sosyal Sorumluluk

Günümüzde insanlar için önem arz eden önemli konulardan biri sosyal sorumluluktur. Artık insanlar sosyal sorumluluk bilincine sahip olan bir kurum, kuruluş ya da şirketlerin olmasını beklemektedir. Çünkü dünyada çevre, sağlık, eğitim, yoksulluk vb. sorunların gittikçe büyüdüğü bir ortam bulunmaktadır. Bundan dolayı artık toplumlar şirketlerden, siyasal iktidarlardan ve STK'lardan bu sorunları çözme beklentileri bulunmaktadır. Örneğin, toplumlar şirketler için çeşitli konularda sorunları çözen ya da sorunları çözme ortağı olduğunu görmek isteyen birer müşteriler iken STK'lar açısından da birer gönüllü ya da üye olarak çözüm üretilmesini görmek istemektedir. Bu şekilde bir bilince sahip olacak kuruluşlar ya da şirketler ise toplum tarafından her zaman desteklenecektir. Bu da onların itibarlarının güçlenmesine önemli katkı sağlayacaktır. Aynı zamanda sosyal sorumluluk unsuru kurumsal itibarın önemli bileşenlerinden biridir.

STK'lar için sosyal sorumluluk itibarın temel esaslardan biridir. STK'lar itibarlarını güçlendirmek için sosyal sorumluluk alanında sürekli bir şeyler üreten ya da sorun çözen bir taraf olmalıdır. Bundan dolayı, faaliyet alanları ile ilgili etkili toplumsal

politikalar üretmeli, yoksulluğun azalmasına, eğitim, sağlık, çevre ve toplumsal refahın artmasına katkıda bulunması gerekmektedir.

Yukarıda belirtilen kurumsal itibar bileşenleri, STK'ların kurumsal itibarının oluşumunu ve güçlenmesini sağlamaktadır. Bu bileşenler dışında bazı unsurlar da kurumsal itibarın korunmasını sağlamaktadır. Bu unsurlar şeffaflık, hesap verilebilirlik, sivil savunuculuk ve yönetim- özerkliktir (Demirci, 2014: 178).

1.*Şeffaflık, ilkeler, değerler:* Hedeflerde ve elde edilen finansal kaynaklarda şeffaf olması, toplumsal değişimin sağlanmasındaki etki seviyesi, cinsiyetler arası eşitliği kabullenme seviyesi, toplumsal sınıflara kaynak ve bilgi aktarma kabiliyeti, farklılıkları kabullenme derecesi gibi.

2.*Hesap verebilirlik:* Kaynakları, hedefleri ve çalışmaları ile ilgili bağımsız denetime ve eleştiriye açık olması ve bağımsız denetimi kabul etme seviyesi, özellikle kaynak ve bağış sağlayıcılarla, destekçiler ve sponsorlar ile ilişkisi, bunlara yönelik raporlamalar, yasal ve mali sisteme uyumu gibi.

3.*Sivil Savunuculuk:* Yaygınlık/etkinlik seviyesi, bölgesel veya yerel katılım ve işbirlikleri, toplumsal destek, alanıyla ilgili etkin toplumsal politikalar oluşturma, yoksulluğun azaltılmasına, eğitim, sağlık, çevre ve toplumsal refahın daha iyi olmasına katkı seviyesi, uluslararası tanınırlık, görsel ve yazılı basınla ilişkiler gibi.

4.*Yönetim - Özerklik (Temsil düzeyi):* Karar mercilerinde yerel/merkez yetki dağılımı, üyelik/gönüllü katılım sayısı, temsil ettiği tabanın genişliği, tabanın ve karar organlarının seçim/atama yöntemlerine ve süreçlerine katılım düzeyi, katılımcılığa verilen önem gibi.

İKİNCİ BÖLÜM

2.KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ

Küreselleşme nedeniyle yoğun rekabetin olduğu bu dönemde şirketler ve kuruluşlar maddi değerler ile birlikte kendilerini diğerlerinden farklı kılamamaktadır. Çünkü teknolojik gelişmeler ile bütün kurum ve kuruluşlar aynı ürünleri ve hizmetleri üretebilmektedir. Dolayısıyla kurum ve kuruluşların farklılıklarını gösterebilmek için soyut değerlere yönelmek zorunda kalmıştır. Soyut değerlerin diğer rakipler tarafından taklidi zor olmakta ve kurum ve kuruluşun kendine özgü değerleri olmaktadır. Bu değerler ise itibarı oluşturmaktadır. Ancak itibarı inşa etmekten korumaya kadar her süreçte yönetmek kolay bir iş değildir. Bu nedenle kurum ve kuruluşlar belli strateji ve planlar ile birlikte itibarlarını yönetmeleri gerekmektedir.

Kurum ve kuruluşları senfoni orkestrasına benzetecek olursak, kurumsal itibar da o orkestradaki bulunan tüm çalgıların, aynı bestenin notalarını, belirlenen ahenk içinde çıkarılması sonucunda sağlanır (Acar, 2015). Güçlü itibarı sağlamak için kurum ya da kuruluşun her bölümünde bu anlayışı benimseterek yönetmek gerekmektedir.

2.1 KURUMSAL İTİBAR KAVRAMI

Günümüzdeki küresel özelliğe sahip rekabetçi piyasa ortamında şirketlerin veya kurumların avantaj sağlamak için somut değerler kadar soyut değerlere de önem verdiği görülmektedir. Şirketlerin veya kurumların en önemli soyut değeri olan itibar, şirketlerin ve kurumların paydaşları ile olan ilişkilerinde önemli bir etken olmaktadır. Yakın geçmişte şirket ve kurumların anlayışındaki değişimler sonucunda itibar, onlar için varlıklarını devam ettirebilecekleri temel unsurlardan biri olmuştur. Günümüzde artık kurum veya şirketlerin temel unsuru olan itibar onların varlıklarını sürdürebilmeleri için önemli rol üstlenmektedir (Uzunoğlu ve Öksüz, 2008: 1).

Türk Dil Kurumu'na göre "İtibar" kelimesinin sözlük anlamı "saygınlık", "güven", "onur" ve "şeref" şeklinde belirtmektedir. Sosyoloji açısından değerlendirildiğinde itibar aynı zamanda "statü" ve "prestij" kavramlarıyla da açıklanmakta olup, bir nevi birey ya da toplumun sosyal statüsünü açıklamaktadır. İtibar kelimesinin örgütlerin bakış açısına yansması ise "kurumsal itibar" kavramıyla açıklanmaktadır (Özbay ve Selvi, 2013: 1).

Genel bir ifadeyle kurumsal itibar kavramını; kuruluş ile ilgili kamuoyunda meydana gelen tüm düşünce, yargı ve görüşlerle; kuruluşa olan inanç ve kuruluşun sahip olduğu güvenilirliğin bütünü olarak ifade etmek mümkündür. Ayrıca kurumsal itibar, kuruma yönelik her türlü algılamının bütünü olarak açıklanmaktadır.(Eroğlu ve Solmaz, 2012: 3). İtibar algısının oluşumunda ise bütünsellik, tutarlılık, kalıcılık ve süreklilik kavramları bulunmaktadır. Bu açıdan itibar, kurumlarda ne yapıldığına ve nasıl yapıldığına odaklanan iç ve dış paydaşların algılamalarına dayalı bir kavram olarak tanımlanır (Şatır ve Sümer, 2006: 52).

Kurumsal itibara ilişkin diğer tanımlar şöyledir:

- ✓ Oxford English Dictionary itibarı şu şekilde tanımlar: Genel olarak paydaşlar tarafından kurum hakkında belirtilen inançlar ya da görüşler. Diğer tanımı ise, Birinin ya da herhangi bir şeyin belirli bir özelliğe sahip olduğuna dair yaygın bir inanç <https://en.oxforddictionaries.com/definition/reputation>
- ✓ Kurumsal itibar; tüm paydaşların kurum ile ilgili görüşlerini içeren ve kurumun iç kimliği ve dış imajı da kapsayan kolektif bir kavramdır. İtibar, kurumların paydaş temsilci gruplarına faydalı sonuçlar sağlayacak kolektif değerlendirmelerdir (akt. Uzunoğlu, 2008: 112).
- ✓ Kurumsal itibar, bir kurumun oluşturduğu güvenin toplam pazar değeri içindeki katkı payıdır. Şirketin soyut değerlerinin taşıyıcısıdır. Toplumca ‘saygı duyulan, takdir edilen’ bir şirket olmanın karşılığı (akt. Akgöz ve Solmaz, 25) olarak kabul edilmektedir.
- ✓ İtibar bir işletmenin ya da benzer bir kurumun tüm paydaşlarınca olumlu ya da olumsuz nasıl algılandığıdır (akt. Gümüş ve Öksüz, 2009: 2639).

Kurumsal itibar ile ilgili uluslararası çapta önemli araştırmaları olan Charles Fombrun, ‘kurum itibarını, ‘bir kurumun tüm paydaşları tarafından ne derece güvenilir, saygın ve değerli algılandığına dair, zaman içinde oluşmuş değerlendirmelerin bütünsel bir ifadesidir’ olarak tanımlamıştır (Sinan ve Kavas, 2015: 838). Aynı zamanda Fombrun, bir şirketin tüm paydaşlarının beklentilerini karşılama yeteneğinin net algısı olarak da itibarı tanımlamaktadır (Roper and Fill, 2012: 6).

Fombrun itibar kavramını bir de örnek ile açıklamıştır. İtibarı, Fombrun antik Yunandaki olimpiyat oyunlarına benzetmiştir. Bu oyunların maddi bir karşılığı olmasa

da, madalya kazanmanın çok değerli olduğu ve bu değerin soyut olarak itibara denk geldiğini belirtmektedir. İtibar, bir şirketin ya da kurumun genel değerleri üzerine dayanan güvenirliği, paydaşlar tarafından güvene layık oluşu, sorumlulukları ve yeterliliği ile ilgili çok sayıda bireysel ve kolektif yargıdan meydana gelmiş bir bütün olarak ifade etmektedir (Demir, 2010: 249).

Kurumsal itibar kavramı marka ve imaj gibi diğer kurumu tanımlayan kavramlar aynı anlamda kullanılmamalıdır. İtibar, imaj ve marka arasında farklılıklar bulunmaktadır. İtibar, şirketin değerlerinin kendisidir. İmajlar, şirketin genel algı profillerini gösterir; ama değerlendirme içermeleri gerekmez. Markalar şirketlerin taahhütleri ve ifadeleri anlatır. şirketin denetimindedir. Buna karşın itibar ise, kamuoyunun zihninde yer alır ve doğrudan şirketin kontrolünde değildir. (Bilmez, 2010: 175).

Bir firma ya da kurum rakipleriyle karşılaştırıldığında ürün ve hizmet kalitesi hakkında paydaşlarını bilgilendirmek amacıyla iletişim kurmasını sağlayan ve firmanın geçmişini, yansıtan bir ayna olarak görülebilir. Kurumsal itibar, kurumun hedef kitlesinin ve paydaşlarının, iyi ya da kötü, zayıf ya da kuvvetli olarak şirketin yaptığı isme net duygusal tepkilerini ifade eder (Bilmez, 2010: 175).

2.2 KURUMSAL İTİBAR ÖNEMİ

Günümüzde gelişen bilgi iletişim teknolojileri ile birlikte tüketiciler artık daha bilinçli olmaktadır. Bu nedenle şirketler ucuz fiyat vermek, kaliteli ürün ve hizmet sunmak, pazarda büyük pay sahibi olmak rekabette geçmiş dönemlere göre çok fazla etkili olmuyor. Artık paydaşlar şirket ya da kurumları sadece ürün ve hizmetleri, fiyat ve kaliteleri ile değerlendirmiyor aynı zamanda toplumda sahip oldukları rollerine göre değerlendirmektedir. Bu bağlamda günümüzde satın alma davranışlarında etik, sosyal sorumluluk gibi soyut değerler ciddi şekilde etkili olmaya başlamıştır (Bilmez, 2010: 175). şirketler ya da kurumlar artık ‘elle tutulamayan varlıklar’ olarak adlandırılan bu soyut değerler üzerinden rekabet etmektedir. Bu durumun iş dünyasının gündeminde yer alması ve hızla yükselen değerler olarak görülmesindeki nokta ise ‘defter değeri’ ile ‘pazar değeri’ arasında oluşan farktır. Bir şirket ya da kurumun piyasa değeri, o şirketin ya da kurumun gelecekteki potansiyelinin değerlendirilmesine dayanmaktadır. şirket ya da kurumların bu piyasa değerlerini yükseltmeleri için temel taşlarından biri de itibar

olmaktadır. İtibar, kurum veya şirketler için değer yaratmak anlamına gelmektedir (Bilmez, 2010: 185). 1980’li yılların ortalarından itibaren üst yöneticiler, rekabet gücünü arttırmak için kurumsal itibar ve bu değerleri oluşturma ve devam ettirmenin stratejik gerekliliğinin farkına varmıştır. Bu alanda gerçekleştirilen akademik araştırmalar da kurumsal itibarın önemini destekler şekildedir. Kurumsal itibar, rakipler tarafından taklit edilmesi zor olan değer oluşturma potansiyeli ve soyut karakteri nedeniyle rekabet ortamında bir avantaj oluşturmakta ve kurumun üstün konumunu devam ettirmesine olanak sağlamaktadır (Gümü, 2009: 2638).

Şirketlerde ve kurumlarda oluşacak güçlü bir itibarın kurum ve şirketlere finansal açıdan, pazar payı açısından ve insan kaynakları açısından büyük katkısı bulunmaktadır. Güçlü itibar kazanan şirketler ya da kurumlar, ürünleri ve hizmetleri rakiplerine göre daha fazla tercih edilebilir, pazar paylarını büyütebilir, nitelikli çalışanları çalışmak istediği kurum ya da şirket olabilir, çalışanların desteği ve inancıyla kriz durumlarını daha kolay atlatabilirler (Ural, 2012: 9). Kurumsal itibarın kurum ya da şirketlerin devamı için ne kadar önemli olduğunu ABD’de yapılan bir araştırmada elde edilen sonuçlar kanıtlar niteliktedir. ABD’de Burson-Marsteller tarafından gerçekleştirilen bir araştırmanın sonucuna göre üst düzey yöneticilerin % 95’i, kurumsal itibarın kurum amaçlarına ulaşmada önemli veya çok önemli rol oynadığını dile getirmişlerdir (Harison, 2009).

1995 yılında Fortune Dergisi’nin yayınladığı Amerika’nın En Beğenilen Şirketleri Araştırması’nın sonucunda ise itibarın önemi ve kuruma kattığı değerler şöyle ifade edilmektedir: İtibar daima önemli olmuştur. Özellikle bilgi ekonomisinde şirketlerin ya da kurumların itibarı ve genel kimlik anlayışı daha fazla bir değer taşımaktadır. Hatta bireyler ve şirketler, kurumlar arasındaki ilişkilerin gücü sıradan şirketlerde azalırken, yüksek performansa sahip şirketlerde bu ilişki daha güçlü hale gelmiştir. Bu aynı zamanda onların neden yüksek performans gösteren şirketler olduğunu ifade etmektedir. (Türkiye İtibar Endeksi, 2012: 4).

Reputation Institute CEO’su Charles Fombrun’un da kurumsal itibarın önemini şöyle açıklamıştır: ‘İtibar iş sonuçları ve finansal değerlerle yakından ilgilidir. İyi itibar sermayeyi, kaliteli elemanları, müşterileri bir mıknatıs gibi çeker. Sonuçta iyi itibar sadece kârlılık değil, yüksek potansiyel vaat eden bir gelecek olarak şirkete geri döner.’

(<http://www.orsa.com.tr/cgibin/asp/content.asp?type=normal&lang=TR&id=42>)

Kurumsal itibarı sonucunda elde edilen birçok avantaj bulunmaktadır. Fakat kurumsal itibarı bu kadar önemli hale getiren nedenler vardır. Bu nedenlerin bilinmesi kurumsal itibarın ne kadar önemli olduğunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Bundan dolayı alt başlıkta itibarın nedenleri detaylı şekilde anlatılmaktadır.

2.3 KURUMSAL İTİBAR NEDENLERİ

Küreselleşmenin etkisi ve sermaye hareketlerinin serbest hale gelmesi nedeniyle işletmelerin faaliyet hacimlerinin ve güçlerinin arttığı, bununla birlikte kapitalizmin yaygınlaşmasıyla piyasalardaki rekabetin de geçmişe göre çok daha fazla olduğu, gerçekleşen ekonomik krizler ve kurumlarda ve şirketlerde ortaya çıkan yolsuzluklar kurumsal itibarı önemli hale getirmiştir. Günümüzde, kurumsal itibarın öneminin giderek artmasının nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür: (Özbay ve Selvi, 2013: 2). Küreselleşme, bilgiye ulaşılabilirlik, ürün fazlalığı, medya, reklam doygunluğu (kirliliği).

Küreselleşme: Küreselleşmeyle birlikte rekabet anlayışının değişmesi ve rekabet üstü kavramının önemli hale gelmesiyle birlikte işletmelerin kendilerine özgü değer oluşturmaları bir zorunluluk olmuştur. Teknolojinin kolaylıkla dünyanın her yerine ulaştırılabilmekte, ürünler ve hizmetler basit şekilde taklit edilebilmektedir. Bu durumlar şirketleri ya da kurumları rakiplerine göre farklılık yaratmak zorunda bırakmıştır. Artan uluslararası ekonomik rekabet, farklı kültür özelliklerini içeren yerel pazarların oluşmasına neden oldu. Bu pazarlarda rekabet yapabilmek, yerel yönetimler ve tüketiciler zihninde olumlu algılamalar oluşturmak için sistematik çözümler bulmak gerekiyordu.(<http://markaokulu.bilgi.edu.tr/itibarinizi-yonetiyor-musunuz/>) Bu durumda kurumlar kendi iç unsurlarıyla oluşturdukları itibar ile rakiplerinden farklılaşacak ve rekabette üstünlük sağlayacaktır.

Bilgiye Ulaşılabilirlik: Gerek bilgi kaynaklarının artması gerek ise medya, yayın kanalları, internet gibi ortamlarla kolay bilgi ulaştırmanın sağlanması ile kamuoyunun hesap sorma yeteneğinin karşısında, şirketlerin kendilerini rakiplerinden ayıracak iletişim stratejilerine olan ihtiyaçları artmıştır (<http://markaokulu.bilgi.edu.tr/itibarinizi-yonetiyor-musunuz/>). Paydaşlar, artık kuruluşların toplumdaki durumları ile ilgili daha çok soru sormakta ve onların sosyal paydaşlarının ihtiyaçlarını tespit eden ve bu konuda

sorumluluk bilincine sahip kurumlar olduklarını görmeyi amaçlamaktadırlar. Kısaca kamuoyu artık bir işletmenin ya da kurumun amacını, vizyonunu, nasıl iş yaptığını ve değerlerini bilmek istemekte ve araştırmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin ya da kurumların amaçlarını, vizyonlarını, değerlerini, tüm faaliyetlerini sosyal paydaşlarıyla paylaşımları ve bu yolla güçlü bir itibar yaratmaları zorunlu hale gelmektedir (Ural, 2012: 8).

Medya: Medya, şirketlerin ya da kurumların itibarını olumlu ya da olumsuz şekilde etkilemede önemli bir araç olmaktadır. Bu bağlamda kurumların bu ortama önem vermemeleri ve medya araçlarını etkin bir biçimde kullanmamaları, itibarları açısından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu nedenle şirketlerin ya da kurumların medya ile ilişkileri güçlü olması gerekmektedir. Medya ile oluşacak güçlü ilişki sonucunda medya etkin bir şekilde kullanılabilir ve medya aracılığıyla işletme ya da kurumları etkileyebilecek olayları yakından takip etmek mümkün olacaktır. Çünkü medya bilgi ulaştırmanın ötesinde halkın algısını ve güvenini de yönlendirici bir rol oynamaktadır (<http://markaokulu.bilgi.edu.tr/itibarinizi-yonetiyor-musunuz/>).

Reklam Doygunluğu: Gereğinden fazla kodlamalara maruz kalan insanlar, mesajlara karşı her geçen gün duyarsızlaşmaya ve buna bağlı olarak da reklamların eskisi kadar etkisi olmamaya başlamıştır. Şirketler ya da kurumlar paydaş algısını etkilemek için başka reçeteler arama ihtiyacı duymuştur. İnsanlar artık reklamlarda yer alan ürün ya da hizmetin ne olduğuna değil, kurum ya da şirketlerin manevi değerlerinin ne olduğunu ve onlar için ne ifade ettiğine bakmaya başlamıştır. Geçtiğimiz yıl daha önce hiç reklam yapmamış toplam 717 markayı TV ekranlarında yer almıştır. Paydaşlar bu kadar çok fazla reklamın verildiği bir ortamda ürün ve hizmetlerden çok kurumların oluşturduğu itibara bakarak marka reklamlarını dikkate almıştır (<http://markaokulu.bilgi.edu.tr/itibarinizi-yonetiyor-musunuz/>).

Ürün Fazlalığı: Dünyanın her tarafına ulaşabilmek ve rekabet edebilmek için ulus ötesi oluşumlar ve şirket evlilikleri gerçekleştirildi, birleşmeler çoğalmıştır. Böylece, ürün ve hizmet taklitleri artmaya ve ürün fazlalığı meydana gelmeye başlamıştır. Kurumların, ürün ve hizmet kalitesi arasındaki farklar azaldıkça ve kalite de tek ve en önemli ayırt edici unsur olmaktan çıkmıştır. (<http://markaokulu.bilgi.edu.tr/itibarinizi-yonetiyor-musunuz/>) Bu durumlara

bakıldığında ürünlerin ve hizmetlerin fazlalığı aynı zamanda ürünlerin ve hizmetlerin metalaşmasına neden olmuştur. Bu şekildeki bir değişim aynı zamanda şirket ya da kuruluşların da paydaş gözünde metalaşmasına yol açabilmektedir. Çünkü ürün ya da hizmetlerin metalaşmasının sonucunda her hangi bir değer ifade edilmez sadece ‘mal’ olarak görünmektedir. Ürün ve hizmeti üreten şirket ya da kurumlar ise bu malı üreten araçlar olarak görünür olabilmektedir. Sadece maddi değerler üzerine odaklı olan bu anlayışta, paydaşlar için şirket ve kurumların hepsi aynı şekilde görülmektedir. Bu durumda şirket ve kurumların rakiplerine göre farklılık yaratmak için paydaşlarının zihinlerinde kendi manevi değerlerini oluşturması gerekli olmuştur. Sosyal paydaşların zihninde yer edecek bu manevi değerler şirket ya da kurumun itibarının oluşmasına katkı sağlayacaktır.

2.4 KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ

1990 yıllarda itibar yönetimi ile başlayan farklılaşma stratejileri 2000’li yıllarda şirketlerin kurumsal marka stratejilerine dönüşmüştür. Rekabetin ana değişkenlerinden biri olmaya başlayan bu gelişim bir yandan tüketicilerin ürün ve hizmetleri arasında tercih yapma, satın alma, tavsiye etme gibi davranışlarını etkilerken, diğer taraftan yatırımcıların, çalışanların, sivil toplum kuruluşlarının, medyanın ve diğer paydaşların düşüncelerini etkileyen ana girdiler olmuştur (Kadıbeşegil, 2016: 1).

Şirketlerin ya da kurumların 21’inci yüzyılın zor rekabet şartlarında rekabet avantajı yakalamak için saygınlık ve farklılık oluşturması gerekmektedir. Bunu gerçekleştirmek için de şirketlerin ya da kurumların itibar yönetimini, politika ve süreçler kısmında bırakmayıp, başarılı uygulamalar haline getirmeleri gerekmektedir (Kadıbeşegil, 2016: 1).

Kurumsal itibar yönetimine gösterilen ilgi, 1990 yıllarında ilk olarak ABD’de arttığı görülmektedir. İtibar yönetimi konusu, sonraki süreçlerde web siteleriyle ilgili diğer araştırmalarda incelenmiş, sonrasında Fortune Magazine tarafından yapılan ‘En Beğenilen Şirketler’ araştırmasıyla, dünya piyasasında da dikkatleri üzerine çekmeye başlamıştır. 1999 yılında ilk kez Capital Dergisi, itibar yönetimi konusu üzerinde durmuştur. ‘Türkiye’nin En Beğenilen Şirketleri’ araştırmasını gerçekleştirerek itibar yönetimini gündem haline getirmiştir (Acuner, 2014). ABD başta olmak üzere, Türkiye’de de pek çok şirketin güç kaybetmesine, hatta yok olmasına neden olan

ekonomik kriz sebebiyle artık şirketler kurumsal itibar yönetimini daha fazla önemsemeye başlamışlardır. ‘Değerler yüzyılı’ şeklinde belirtilen günümüzde, şeffaflık, duyarlılık, dürüstlük gibi kavramların şirketler tarafından ciddiye alınması ve kriz dönemlerinde de rekabet avantajının devamı için itibar yönetiminin temel noktalarıdır (Bilmez, 2010: 173).

Kurumsal İtibar Yönetiminin Amacı ve Önemi:

- ✓ İşletmenin markasını ve itibarını yaratmak ve geliştirmek,
- ✓ İş yerinde ve piyasada olumlu bir itibarın devamlılığını sağlamak,
- ✓ İşletmenin itibarına olumsuz etki yapacak tehlikeleri ortadan kaldırmak amacıyla; etkili ve güvenilir faaliyetler, politikalar, yöntemler, sistemler ve standartlar yaratmak,
- ✓ İşletmenin itibarını zedeleyecek olaylar ile ilgili durum analizi yapmak,
- ✓ Kurumsal itibarın yönetimi için bir yönetim komitesi ya da grubu oluşturmak ve bu grubu sorumluluklar vermek.

Özetle kurumsal itibar yönetiminin amacı, işletme ya da kuruluşların kamuoyundaki itibar algılamalarını araştırıp elde edilen verilere göre planlar oluşturularak, işletmenin ya da kuruluşun itibarını korumak ve devamlılığını sağlamaktır.

İtibar yönetimi; kurumun en önemli değeri olarak tanınması gereken kurumsal itibarı korumayı ve yükseltmeyi amaçlayan teşvik edicilerinin yönetimi olarak tanımlanabilmektedir. Kurumsal itibarı oluşturacak olan bu yönetim için önemli ve ciddi bir çalışma gerekmektedir. Bundan nedenle kurumsal itibar yönetimini belirli basamaklarla ve sağlam şekilde oluşturulması gerekmektedir. Çünkü kurumsal itibarın kısa sürede oluşturulabilecek bir değer olmadığı bilinmelidir. Şirketlerin ya da kurumların, kurumsal itibar yönetimi üzerinde önemli çalışmalar yapmaması durumunda olumsuz bir itibar oluşması yüksek bir ihtimal olarak ortaya çıkmaktadır. Bu olumsuz itibarın şirketlerdeki ya da kurumlardaki etkilerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Uzunoğlu ve Öksüz, 2008: 114):

- ✓ Çalışanların fikirlerini beyan etmemesi,
- ✓ Çalışan sirkülasyonun fazla olması,
- ✓ Düşük güvenilirlik,

- ✓ Kilit müşterilerin kaybedilmesi,
- ✓ Hisse senetleri hızlı değer kaybı,
- ✓ Devlet ilişkilerinin zayıf olması,
- ✓ Medya ile ilişkilerin zayıf olması ve medyanın şirket ya da kuruma ilginin az olması
- ✓ Şirketin ya da kurumun piyasada nadir olarak örnek gösterilmesi.

Şirketlerin ya da kurumların bu etkileri ve nedenlerini ciddi bir biçimde analiz etmesi kurumsal itibar açısından bir zorunluluktur. Bu nedenle etkin bir kurumsal itibar yönetim sürecine ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü bu süreç sonucunda güçlü bir itibarın oluşması sağlanacaktır (Uzunoğlu ve Öksüz, 2008: 115).

Etkin bir kurumsal itibar yönetim süreci oluşturulurken paydaşlar her zaman odak noktası olması gerekmektedir. Çünkü paydaşlar (çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, yatırımcılar, hükümet üyeleri, medya, çevre örgütleri) şirket ya da kurumla iletişim kurmada ve kurumu etkileme olasılığında eşit değildir ve aynı zamanda şirket ya da kurum ile ilgili farklı bilgilere gereksinim duyarlar. Bu bilgi geçmiş, bugünkü durum ve planlanan gelecekle ilgili olabilir. Müşteriler ürünler ile (kalitesi, ürün güvenliği, servis vb.) ilgili, çalışanlar, iş ile (iş güvenliği, etiği, aidiyet, yönetim, kurum içi iletişimin işleyişi vb.) ile ilgili bilgilere gereksinim duyarken; yatırımcılar finansal konularla (net kâr, anapara, vb.) ilgili bilgilere gereksinim duyarlar. Paydaşlar bu bilgileri analiz ederek kurumun onlar için ne anlama geldiğini ve o kurumla iş birliği yapmanın temelini oluştururlar (Şatır ve Sümer, 2006: 52). Bundan dolayı kurumsal iletişim yöneticileri, etkin itibar algısı oluşturmak için paydaşları dikkatlice araştırdıktan sonra her paydaşın kurum üzerindeki etkisine göre her biri için ayrı ve kesintisiz iletişim programları hazırlanmalıdır. Paydaşların beklenti ve isteklerine odaklanarak oluşturulacak kurumsal itibar yönetimi sonucunda ortaya güçlü bir itibar çıkacaktır.

Kurumsal itibarın güçlü olmasını ve kurumsal itibar yönetiminin devamını sağlamak için dikkat edilmesi gereken hususlar vardır. Bunlar;

- ✓ Şirket vizyonunun benimsenmesi, kurum kültürü ve değerlerinin açık ve anlaşılır şekilde tanımlanması
- ✓ Etik ve ahlaki değerler ile birlikte hesap verilebilirlik uygulamaları.

- ✓ Uluslararası muhasebe standartlarına uyulması ve şeffaflık yönetimi.
- ✓ Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı ve yönetimi.
- ✓ Çalışan memnuniyeti ve çalışanların kariyer gelişim planları politikası.
- ✓ Müşteri memnuniyeti politikaları ve müşteri odaklılık.
- ✓ Ar-Ge ve inovasyon yetkinliği.
- ✓ Üçlü raporlamadır (finansal, sosyal ve ekolojik çevre uygulamaları).

(<http://markaokulu.bilgi.edu.tr/itibarinizi-yonetiyor-musunuz/>)

Bir kurumun en değerli varlığı itibardır. İtibar kendiliğinden meydana gelen bir durum değil, yönetilerek geliştirilen bir değerdir. İtibarın iyi yönetilmesi ile birlikte toplumda itibarlı olanlar toplumu yönlendirme, daha çok pazar payı alma ve daha geniş kaynakları harekete geçirme şansı yakalarlar (Argüden, 2003: 5).

Kurumsal itibar yönetiminin temelinde daha çok manevi değerler üzerine odaklanma vardır. Manevi kısmı merkez almaktadır. Karar vermede 85/15 adı verilen kurala göre günümüzde çoğu kararlar % 85 oranında duygularla, % 15 oranında ise mantıkla verilmektedir. Eğer insan egosunun duygusal karar verme üzerinde etkisi olmasaydı, her yıl milyonlarca lira tutarındaki imaj ürünleri satılamazdı. Bu manevi değerlerin yönetilebilmesi için öncelikle firmaların bir kurumsal itibar yönetim anlayışı ve stratejileri olmalıdır. Bu konuda Robert Ranson (1994'ten akt, Ural, 2012: 1) "Eğer insanların duygularını ele geçirirseniz, akılları ve cüzdanları da peşlerinden gelecektir" diyerek, günümüzde etkili olan kurumsal itibara vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda itibar yönetim sürecinde kurumun her bir paydaşına ulaşabilecek biçimde çalışmalar yapmasının daha fazla başarı getireceğini söylemek mümkündür. Bu noktada paydaşların talep ettikleri ve/veya ihtiyaç duydukları bilgileri doğru araçlarla aktarılabilmesine de dikkat edilmesi gerekmektedir (Uzunoğlu ve Öksüz, 2008: 115).

Amerika'da İtibar Enstitüsü'nün kurucusu Charles Fombrun kurumsal itibar yönetiminin öneminden bahsederken, 1990'ları yeniliklerin çağı olarak ifade etmekte ve 2000'leri de risklerin dönemi olarak göstermektedir. Risklerin döneminde algılamının her şeyden önemli olduğu küresel dünyada şirketlerin ya da kurumların itibar yönetimi için bütçelerinin önemli bir bölümünü ayırmalarının mecburi olduğunu ifade etmektedir. (Ural, 2012: 10).

2.5 KURUMSAL İTİBAR YÖNETİM FAYDALARI

Şirketler ya da kurumlar varlıklarını sürdürebilmek için artık daha fazla rakiple rekabet etmektedir. İtibar, şirketlere ya da kurumlara bu mücadelede önemli avantajlar sağlamaktadır. Nitekim güçlü itibara sahip şirket ya da kurumlar birçok yönden rakiplere göre daha avantajlı olmaktadır. Kurumsal itibarın sağladığı faydaları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- ✓ Müşterilerle, çalışanlarla, kredi sağlayıcılarla ve hissedarlarla güçlü ilişkiler kurmak,
- ✓ Kalifiyeli işgücü kazanımı sağlamak,
- ✓ Çalışan aidiyetini kuvvetlendirmek,
- ✓ Müşteri bağlılığını artırmak,
- ✓ Potansiyel müşterileri ve rakip müşteri kazanmak,
- ✓ Pazar değerini artırmak,
- ✓ Finansal kazanç sağlamak,
- ✓ Yatırımcılar tarafından tercih edilebilirlik,
- ✓ Ürün ve hizmetleri daha çok tercih etmek (akt. Gümüş ve Öksüz, 2009: 2641),
- ✓ Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak,
- ✓ Kurum ya da şirket haberlerinin medya da daha fazla yer almasını sağlamak,
- ✓ Toplumun kurum hatalarını daha fazla tolere etmesini sağlamak,
- ✓ Kurumların kriz dönemlerinde varlığının koruyucusu olmak
(<http://eziletisim.com.tr/algı-ve-itibar-yonetimi/>).

Günümüzde ürün ve hizmet kalitesinin tek tip haline geldiği ve teknolojinin her yere ulaşp ürün ve hizmetin taklit edilebilir olmasından sonra şirketlerin ya da kurumların farklılaşmak amacıyla manevi değerler üzerine yoğunlaşmıştır. Bu değerler unsurlarının sonucunda ortaya kurumsal itibar kavramı çıkmıştır. Kurumsal itibar kavramı artık şirketlerin ya da kurumları piyasada rekabet edebilmek için paydaşlarına sunabileceği farkları olmuştur. Bundan dolayı kurumsal itibarı güçlü olan kurumlar rakiplerine göre rekabet edilebilirlikte daha avantajlı hale gelmiştir. Çünkü güçlü itibara sahip olan bir şirketlerin ya da kurumun tüm paydaşları ile iletişimi daha kuvvetli ve

sağlıklı olmaktadır. Bu iletişimin geliştirilmesi ile birlikte piyasada bulunan nitelikli iş gücünü kolaylıkla şirketlerine ya da kurumuna çekebilmektedir. Sağlıklı yönetilen bir kurumsal itibar ile birlikte çalışanların motivasyonu ve aidiyet duygusu, şirkete ya da kuruma karşı daha çok gelişmektedir ve böylece şirketleri ya da şirketi ya da kurumu daha çok sahiplenmektedir.

Çalışanların kuruma bağlılığı demek kurumun dış paydaşlara kendini daha iyi ifade ederek itibarın kuvvetli hale gelmesi demektir. Ayrıca güçlü itibar ile birlikte sahip olunan müşterinin rakiplere yönelmesi kolay olmamaktadır. Müşteriler kurumsal itibar sonucu oluşan güven, saygı, inanç duygularına sahip olarak şirkete ya da kuruma karşı bir duygusal bağ oluşturmaktadırlar. Bunun ile birlikte şirketler ya da kurumlar potansiyel hedef kitlesini güçlü itibar sahibi olarak rahat bir şekilde ikna edebilmektedir. Böylece şirketlerin ya da kurumların pazar değeri artar ve şirketler ya da kurumlar finansal kazanç sağlar.

Güven, tutarlılık, inanç ve dürüst olarak algılanan bir kurum piyasada ona yatırım yapacak birçok yatırımcı bulabilmektedir. Bu avantajları elinde bulunduran şirketler ya da kurumlar sürdürebilir rekabet avantajı sağlamaktadırlar. Her zaman pazarın lideri olmayı ve rekabette önde olmayı gerçekleştirmektedirler. Şirketler ya da kurumların itibarları için önemli bir araç olan medya ise güçlü bir itibara sahip şirket ya da kurumun haberlerini sürekli yaparak, kamuoyunda şirketin ya da kurumun itibarının daha güçlü olmasına katkı yapar.

Kurumsal itibar çok uzun bir vadede elde edilen değerlidir. Şirket ya da kurumlar güçlü itibarı kazanmak için büyük bir çaba sarf ederler. Fakat uzun vadede elde edilen itibar çok kısa sürede olumsuz bir itibar haline gelebilir. Bundan dolayı şirketler ya da kurumlar itibarın korunması için çeşitli stratejiler geliştirmelidirler. Şirketlerin ya da kurumların sahip olduğu güçlü itibar kriz dönemlerinde şirketlerin ya da kurumların koruyucusu olmakta ve paydaşları tarafından kolay affedilmesini sağlamaktadır.

2.6 KURUMSAL İTİBAR YÖNETİM AŞAMALARI

2.6.1 Durum Analizi, Mevcut Durumun Belirlenmesi, Kurumu Teşhis Etmek

İtibarı hem inşa etmek hem de korumak zor bir görevdir. Dolayısıyla itibarın yönetilmesi ne kadar başarılı olursa şirket ya da kurumlar pazarda daha değerli hale gelir. Bu başarıyı sağlamak öncelikli olarak itibar yönetimi belli aşamalara göre yürütülmelidir. Bu nedenle kurumun mevcut halinin belirlenmesi için çeşitli araştırmalarla durumu analiz edilip kurumla ilgili teşhislerde bulunulmalıdır. Bu adımda yürütülebilecek bazı analizler aşağıdaki gibidir:

2.6.1.1 Kültür Analizi

Şirketlerin ya da kurumların güçlü bir kültüre sahip olması onların kurumsal itibarının da güçlü olmasına etki etmektedir. Bunun gerçekleştirmek için var olan kültürün, kuruluşun etkili bir biçimde yönetilmesine uygun olup olmadığının belirlenmesi gerekir. Kurum kültürünün değişmesi, güçlenmesi ve olumlu organizasyonel iklimin kazanılması için ise özel stratejilerin geliştirilmesi ve çözüm önerilerinin sunulması gerekmektedir. Bu çalışmaların sonunda; çalışanların kurumsal kültürü içselleştirmeleri, kurumsal aidiyet duygularının güçlendirilmesi, amaca bağlılığın, özverinin oluşması, birliktelik anlayışı kazandırılması ve kuvvetlendirilmesi, kuruluş içinde güçlü bir iletişimin, işbirliğinin sağlanması, kuruluş amaçlarına adanma, sahiplenme hissinin güçlendirilmesi, takım çalışmasının sağlanması ve etkili kılınması, olumlu düşünce, olumlu yaklaşım biçiminin geliştirilmesinin sağlanması vb. olumlu katkılar söz konusu olabilecektir (Çakırkaya, 2010: 146).

2.6.1.2 Kimlik Analizi

Tanımsal anlamda şirket ya da kurumlar itibarlarını anlatırken, tüm sosyal paydaşları ile olan iletişim aşamalarını gözden geçirir. Gözden geçirilen tüm iletişim aşamalarında şirketçe ya da kurumca yapılan reklam, halkla ilişkiler, medya ilişkileri, marka çalışmaları ile ilgili bütün faaliyetler ile bu faaliyetler sırasında kullanılmış görsel materyalleri içermelidir. Bu sayede analizin amacı kurumsal anlamda sahip olunan kimlik sisteminin, kurumun kendi tanımları ile uyumlu olup olmadığına karar verilebilecek ve analizin sonucunda kurumun kendisini nasıl algıladığı, çalışanları ve dış çevresi tarafından nasıl algılandığı belirlenecektir (Öz, 2014).

2.6.1.3 İmaj Analizi

Şirket ya da kurum kimlik analizini yaptıktan sonra, çalışmaları ve gerçekleştirdiği iletişim aşamaları ile kendisini paydaşlarına nasıl yansıttığını belirleyebilecektir. Bu sayede itibar tanımlaması ve denetlemesi var olan algıların nasıl bir iletişim ile sağladığını gösterebilecektir. (Öz, 2014).

Bu noktada şu soruların sorulması gerekir:

- ✓ Paydaşlar şirketin ya da kurumun pazarlarındaki performansını finansal ve finansal olmayan açılardan nasıl değerlendiriyorlar?
- ✓ Rakiplere kıyasla bu değerlendirmeyi nasıl yapıyorlar?
- ✓ Analizin bu aşamasında en önemli nokta ilgili paydaşların doğru tespit edilebilmesidir.

2.6.1.4 Tutarlılık Analizi

- ✓ Kurumların var olan durumunun belirlenmesine yönelik son uygulama ise tutarlılık analizidir.
- ✓ Kurumlar bu analiz ile paydaşlarının zihninde yer alan imajlarını nerede itibar ile birleştiriyor ve nerede ayrılıyor?
- ✓ Ne kadar ayrılıyor?
- ✓ Sapmalar nelerdir?

Bu aşamada şirketler ya da kurumlar kendi içinde bütün sorulara cevap bulmalıdır. Çünkü kurumsal anlamda itibar tanımlanırken dikkat edilmesi gereken, itibarın şirketin ya da var olan itibar profilinin o kurumun, paydaşlar zihninde algılanan tüm imajlarının toplam görüntüsü olduğudur.

Bu aşamada, şirket ya da kurum içinde ve sektör içinde olası itibar olaylarının tanımlanması için medya analizlerinin yapılması, müşteri isteklerinin, ihtiyaçlarının belirlenmesi için müşteriler ile birebir iletişim halinde olan çalışanlarla grup ya da bireysel mülakatların gerçekleştirilmesi, yönetim ile yönetim kurulu üyeleri arasında yönetsel değerlendirme tartışmalarının gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Öz, 2014).

2.6.2 Geleceği Tasarlamak

Fomrbun'a göre, itibarı oluşturma sürecinin ikinci aşamasında şirketler ya da kurumlar, gelecekteki hedeflerini tasarlayabilmeli, bunun için stratejik eylemlerini ve rekabet edebilme seviyelerini açığa kavuşturmalıdır. Bu bir anlamda şirket ya da kurumların

gelecekleri için yapılan bir swot çalışmasıdır. Bu çerçevede gelecek faaliyetler, swot çalışması sonucu elde edilen verilere göre olası gelecek senaryoları, şirket ya da kurumların gelecekteki stratejik yönü ve kaynakları ile nerede konumlandırılacağını belirlemesi aşamaları olarak nitelendirilebilir (Öz, 2014).

Yaptığı çalışmalar ile itibar konusundaki konumunu ve hedeflerini bilen şirketlerin ya da kurumların bu aşamada gerçekleştirmesi gereken; var olan noktadan hedeflenen noktaya varabileceği uygun yolu seçmesidir. İtibar yönetiminde karar verilen hedeflere ulaşmanın birçok yolu olmaktadır. Şirket ya da kurum, uygun yolu seçerken sektöre, kendisinin ve rakiplerinin konumuna ve hedef kitlesinin beklentilerine göre şekillendirmelidir. Bu noktada şirket ya da kurum söz konusu koşulları göz önünde bulundurarak tercih yapacağı üç alternatifleri bulunmaktadır. İlk itibar yönetimi stratejisi olan proaktif Strateji, şirketin ya da kurumun gerçekleştirdiği analizler sonucunda henüz bir itibarının olmadığını, kamuoyunda olumlu ya da olumsuz bir değer oluşturmadığını anladığında kullanılabilecek bir stratejidir. Şirket ya da kurum itibar yönetimi sürecinin başındaysa, güçlü bir kurumsal itibar yaratmak adına tercih ettiği proaktif strateji ile nötr durumda olan kurumsal itibarını pozitif çevirme şansı bulabilecektir. Şirketin ya da kurumun gerçekleştirdiği analizler sonucunda kamuoyunda olumsuz bir izlenime sahip olduğunu fark etmesi ya da kötü bir itibar konumu ile karşılaşması durumunda kullanması gereken ve bir yandan savunmayı ifade eden strateji ikinci itibar yönetimi stratejisi olan reaktif stratejidir. Bu zamana kadar yaptığı faaliyetler ve yanlış adımlar ile paydaşlarında olumsuz algılar oluşturan şirket ya da kurum bu aşamada bu olumsuz değerlerin yerini alacak güçlü bir kurumsal itibar için çalışmaya başlayacaktır. Diğer yandan şirket ya da kurum yaptığı analizler ile mevcut olan güçlü bir kurumsal itibara sahip olduğunu fark etmesi halinde son itibar yönetimi stratejisi olan koruma stratejisini uygulamak durumundadır. Koruma stratejisinde hedeflenen bu zaman kadar gerçekleştirilen süreçler ile kazanılmış olumlu kurumsal itibarın devamlılığını sağlayabilmektir. Her üç strateji için de önemli olan nokta şirketin ya da kurumun sahip olduğu değerlerin itibar bileşenleri ile ne denli uyduğu ortaya konabilmesidir sonuçta iyi bir kurumsal itibar söz konusu bileşenlerin toplamından ortaya çıkmaktadır (Berkup, 2015: 862).

2.6.3 Geçiş Sürecini ve Değişimi Yönetmek

Şirketler ya da kurumlar güçlü itibarı sağlamak için belirledikleri itibar stratejilerini itibar oluşum süreci içerisinde aşama aşama incelemelidirler. Şirketler ya da kurumlar hedeflenen itibara ulaşmak için var olan itibar ile hedeflenen itibar arasındaki ayrılıkları ya da farklılıkları tespit edip buna göre belirledikleri yöntemi sorgulayarak değişim gerçekleştirebilirler. Bu aşamada var olan itibar, sosyal paydaşlar nezdinde sorgulanır. Paydaşlar nezdinde oluşması istenen itibar için iletişim süreçlerinin özellikleri, iç ve dış paydaşlar ile bilgi paylaşımı ve sürecin sağlıklı yönetilmesinde önemlidir. Bu aşama itibar sürecinin benimsetilmesi ve paydaşlara yansıtılmasında yol gösterici olmaktadır (Öz, 2014).

Kurumsal itibar, paydaşların şirket ya da kurum üzerindeki düşünce ve algılarının toplamıdır. Hedeflenen kurumsal itibarın paydaşlar zihninde oluşması algılarına ne kadar doğru hitap edildiğine bağlıdır. Paydaş zihninde güçlü bir itibar oluşturmak için itibar yönetimi aşamaları arasında mutlaka algı yönetiminin de yer alması gerekmektedir.

Algı yönetimi oluşturulurken şu kurallara dikkat edilmelidir (Özkan, 2008'den akt Çakırkaya, 2010: 142-143).

Hedef Kitlenin Değerleri İle Uyumlu Davranılmalıdır: Algılamayı yönetmek için hedef kitle ya da kişinin değerler sistemi ile hiçbir şekilde çatışmamak gerektiği ve değerler sistemi filtresinden geçilemediği durumda algılamamanın yönetilemeyeceği bilinmektedir. Hedef kitle ya da kişilerin algısını yönetmek için gerçekleştirilecek olan algı stratejileri, kesinlikle hedef kitlenin ya da kişinin değerler sistemine uygun olmalıdır. Çünkü hedef kitlenin ya da kişilerin değer sistemi süzgecinden geçilemediği sürece algı yönetimi başarılı olamayacaktır.

Hedef Kitlenin Kültürüne Özen Gösterilmelidir: İletişim hedef kitlelerin kültürlerine göre değişiklik göstermektedir. Bu nedenle hedef kitlenin yerel kültürünü iyice bilmeden algılamayı yönetmek zordur. İçinde yaşanılan toplumun kültürünün ve değerlerinin iyi bilinmesi ve yorumlanmasıyla algılama yönetilebilir.

Beklentilerin Üzerinde Yaklaşım Sergilenmelidir: Mükemmellik algısına ulaşmayı kolaylaştırmak için şirketten ya da kurumdan beklenmeyen eylemler ya da dikkat çekici eylemler gerçekleştirmek gerekir.

Kafalar Karıştırılmamalıdır: Günümüzde birçok şirket ya da kurum paydaşlar üzerinde etki kurabilecek algıyı oluşturmak için çok fazla uygulamalar gerçekleştirmektedir. Bu karmaşık ortamda paydaş algısının dikkatini çekmek ve yönetebilmek için çok fazla yalınlık gerekebilmektedir. Bu ortamda isteğini kısa ve anlaşılır şekilde anlatan şirket ya da firmaların söylemek istedikleri paydaşlar tarafından daha kolay kavranabilir ve yorumlanabilir.

Ölçülmemesi Durumunda Yapılmamalıdır: Algı yönetim sürecinde iletişim temel unsurdur. Algı yönetimi için oluşturulan iletişim sürecinin ölçülebilir bir özelliği bulunmalıdır ve bu özelliğe uygun süreç oluşturulmalıdır. Çünkü ölçümleme, iletişim sürecinin şirket ya da kurumu hedeflerine yaklaştırıp ya da yaklaştırmadığı bilgisini vermektedir.

Gerçeklere Dayanılmalıdır: Başarılı bir algılama yönetimi uygulamasının en tipik göstergelerinden biri, uzun süreli olması ve kalıcı etki bırakmasıdır. Bu da doğrulara dayanmadan olmaz. Söylenilen her şey doğru olmalı; ama her doğru söylenmemelidir.

Başarılı bir algılama yönetimi uygulaması uzun süreli olmalıdır ve kalıcı etki bırakmalıdır. Bu başarıda gerçeklere dayalı olarak yapılan algılama yönetimi ile olmaktadır. Paydaşlarınıza paylaşacağınız her şey doğru olmalıdır.

Tekrar Etmek Sürekli Hale Getirilmelidir: Tekrar etmek, paydaşlarda oluşturulması istenen algı açısından son derece önemlidir. Bu noktada gerçekleştirilmesi gereken, iletişim sürecini düzenli olarak takip etmek, hedeflenen algı düzeyinin ve davranış değişikliğinin gerçekleşip gerçekleşmediğini takip etmek, sonrasında sorun görülen yerlerde düzenlemeler yapmak, tekrar sayısını çoğaltmak ya da yeterli görüp iletişim uyarısını durdurmaktır.

Farklılaşmalar Yönetilebilmelidir: Günümüzde artık paydaşların davranışlarını etkileyen değerler soyut olanlardır. Bundan dolayı bir markanın, ürün ya da hizmetin kendisini nasıl konumlandığı, marka ruhu, duygusal boyutta ne vaat ettiği, bu vaadin oluşabilmesi için sunduğu ipuçları, marka, ürün ya da hizmet ile ilgili paydaşın davranışlarını birinci derecede etkileyen bir algılama ögesidir. Şirket ya da kurumlar soyut değerler üzerinden gerçekleştirmek istedikleri farklılıkları algılama yönetiminin diğer kuralları ile uyumlu şekilde gerçekleştirmesi gerekmektedir.

Görsellik Doğru Yönetilmelidir: Görsel algılamayı yönetmek, genel algılama yönetiminin başarısının temel faktörlerinden biridir. Görsel algılama yönetimi ile birlikte paydaşlarının algılarında daha kalıcı yer alması sağlanabilmektedir. Aynı zamanda görsel algı ile birlikte hedef kitlenin harekete geçmesini sağlayan bir tetikleyici güçte olmaktadır. Bu bağlamda şirketler ya da kurumlar paydaşların algısında oluşturmak istediği algı için görsel algılama yönetimini mutlaka kullanması gerekmektedir.

Düşüncelerden Çok Duygulara Hitap Edilmelidir: Alfred Adler, sevmeyi öğrenebilen insanın pekâlâ duygulara hitap etmeyi de öğrenebileceğini, bunun ancak kokuyu ve dokuyu iyi okuyabilmekle mümkün olacağını iddia etmektedir. Şirketlerin ya da kurumlarında itibarlarının güçlü olması için ihtiyaç duyduğu soyut değerleri yaratmak için hedef kitlelerin duygularına hitap etmesi gerekmektedir. Bu nedenle şirket ya da kurumlar rasyonel ya da maddi değerler üzerine odaklanmak yerine soyut değerler üzerine odaklandığında paydaş algısında olumlu itibarları ile yer edeceklerdir.

Kurumsal itibarın yönetilmesinde 10 adım şu şekilde tanımlanmıştır (Kadıbeşegil, 2007: 55'den akt. Dölek, 2011: 59-60; Roger Haywood'dan akt. Kadıbeşegil, 2016: 65):

1. *Mevcut durumun ne olduğunu tespit edin:* Kurumsal itibar yönetimi için şirket ya da kurumların öncelikle kendilerinin mevcut durumlarının ne olduğunu bilmesi gerekmektedir. Bir itibar yapılanması oluşturmak için mevcut durum analizi yapılarak elde edilen sonuçlara göre bir başlangıç noktası belirlenmelidir. Aynı zamanda şirket ya da kurumlar sektörde rekabet ettiği rakiplerini sürekli kontrol altında tutmalıdır. Rakiplerin pozisyonlarını ve aktivitelerini gözlemlemelilerdir.

2. *İtibarınızı oluşturan kriterleri belirleyin:* Kurumsal itibar farklı yöntemlerde yer alan çok sayıda kriterlerden oluşabilir. Bu kriterleri seçerken şirkete ya da kuruma rekabette avantaj sağlayacak, kurum kültürü ve değerleri ile uyumlu olacak şekilde kriterler seçilmeli ve onları geliştirmeye odaklanılmalıdır. Aynı zamanda şirket ya da kurumun ihtiyaç duyduğu çalışanları seçerken ve yönlendirirken kurum kültürüne ve itibara uygun iş yapış yapmadığı tespit edilmelidir. Çünkü her bir çalışan şirket ya da kurum itibarını temsil eder ve bu itibarın sorumlusudur.

3. *Kurum kültür ve değerlerini yazılı hale dönüştürün:* Kurum kültür ve değerleri olabildiğince yazılı hale getirilerek tüm paydaşların görebileceği şekilde

yayınlanmalıdır. Çünkü kültür ve değerler kurumsal itibarı oluşturacak kriterler ile birlikte itibarın ‘hammaddesi’ haline gelecektir ve kamuoyuna yansımada etkili olacaktır.

4. *Toplumun sizi nasıl algıladığını tespit edin:* Kurumsal itibar yönetiminde başarılı olabilmek için yapılması gereken bir çalışmada çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar, medya, yerel yönetimler, yerel toplum, akademisyenler, kamu bürokrasisi ve benzeri sosyal paydaşlarınız nezdinde nasıl bir algıya sahip olduğunu tespit etmektir. Çünkü bu çalışma şirket ya da kurumlar açısından gerçekler ile oluşmuş algılar arasındaki farkların görünmesini sağlayacaktır.

5. *Bir itibar yönetimi “modeliniz” olsun!:* Bu model şirket ya da kurumların ‘hareket haritası’ olacaktır. Bu harita üzerinde kurumsal itibarın hangi ilke ve esaslar ile yönetileceği yer alacaktır. Süreçlerin akışı, sorumlu yöneticiler, gelişmelerin rapor haline getirilmesi, iletişim kurulacak hedef kitlelerin belirlenmesi ve üretilecek mesajlar gibi konular yer alacaktır.

6. *Yönetim takımını işin içine çekin:* Yönetim Kurulu, çalışmalarının içinde düzenli olarak kurumsal itibar yönetimi konusu yer almalıdır. Kurumsal itibar yönetimi sadece belirli bir departman sorumluluğunda olmamalıdır. Üst yönetimden birinin sorumlu olarak atanmalıdır. Bir şirket ya da kurum güçlü bir itibar sağlamak istiyorsa bütün hiyerarşik yapının bu süreç içerisinde görev alması ve katkısı olmalıdır. Özellikle şirketlerin ya da kurumların üst yönetimleri bizzat sürecin içinde olmalıdır. Aynı zamanda bu kişi ve yönetim kurulu, organizasyon içindeki her türlü işleyişin itibarı destekleyip desteklemediği kontrol edilmelidir. Birçok ülkede kurumsal itibar yönetimi, üst yönetimin performans kriterlerinin içine dahil edilmiştir.

7. *İletişim Planınız “itibar yönetimini” kapsasın:* Şirketler ya da kurumlar yapılan iletişim planlarının içinde itibarı oluşturmak için stratejilerde geliştirmelidir. İletişim planlarının içinde mutlaka kurumsal itibar yönetimi yer almalıdır. Çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar, medya, yerel yönetimler, yerel toplum, akademisyenler, kamu bürokrasisi ve benzeri sosyal paydaşlarınız için gerçekleştirilecek çalışmaların nasıl ve ne zaman yapılacağı bu plan içerisinde yer almalıdır. Bu plan içerisinde yapılan tüm çalışmalar ile ilgili şirket ya da kuruluşlar müşterilerine, çalışanlarına, hissedarlarına, tedarikçilerine, kısacası tüm paydaşlarına sürekli bilgi aktarmalıdır.

8. *Kriz iletişimi ve kurum içi iletişime önem verin:* Kurumsal itibarın daimi olabilmesi için “çalışanların ait olma” duygularının yakından takip edilmesi ve itibar yönetimi modeli ilkeleri ile ilişkilendirilmesi gerekir. Yılda bir kez ‘kriz workshopları’ yapılmalıdır. Bu çalışmalarda olası kriz senaryoları yaratılarak, bu durumlara karşı alınması gereken tedbir tartışılarak ortak akıl ile belirlenmelidir. Ayrıca şirket ya da kurum hakkında çıkabilecek olumsuz haberlere karşı hazırlıkta olunmalıdır ve bu gibi durumlarda ilgili yerlerle iletişime geçmek ve açıklama yapmak için erken davranılmalıdır.

9. *Kurumsal performansı düzenli ölçümleyin:* Kurum ya da şirketler kurumların itibar durumları ile ilgili 3-4 ayda bir toplanmalı ve güçlü bir itibar oluşturmak için yapılan çalışmalar ile ilgili yöneticiler bilgi aktarımında bulunmalıdır. Bunun ile birlikte şirket ya da kurumun paydaşlar nezdinde kurumun ya da şirketin itibar algısının ne durumda olduğunu ölçümleyecek çalışmalar yapılması gerekmektedir. Bunun sayesinde paydaş algısı ile hedeflenen algının durumu belirlenebilir. Bunun içinde itibar yönetimi konusunda belirlenen hedeflere ulaşp ulaşamadığı ya da olası eksikleri tamamlayabilmek için itibar konusunda bağımsız uzmanların denetimlerinden geçilmelidir. Aynı zamanda destek alınmalıdır.

10. *Dünyadaki gelişmeleri izleyin, “kıyaslamalar” yaratın:* Güncel durumlar ve olası gerçekleşebilecek senaryolar iyi takip edilmelidir. İtibar yönetimi stratejileri bu yönde oluşturulmalıdır. Kurumsal itibar alanında ölçümlemeler, raporlamalar, denetimler için yeni yeni kurallar geliyor. Bu gelişmeleri takip etmeyen şirketlerin küresel piyasada iş yapması veya yatırımcılar tarafından tercih edilmesi zorlaşıyor. Bundan dolayı, konuyla ilgili büyük çapta çalışmalar yapan kurum ve kuruluşlara üye olarak gelişmeleri takip edilmesi gerekmektedir. Yapılan çalışmalardan sizlere uygun olanı uygulamaları şirket ya da kurum bünyesine dahil edilmesi daha güçlü itibarın sağlanması için katkı sağlayacaktır.

2.7 KURUMSAL İTİBAR BİLEŞENLERİ

Akademik çalışmalara bakıldığında kurumsal itibar yönetimi bileşenleri farklılık göstermektedir. Fakat Fombru'nun çalışmaları sonucunda oluşturduğu kurumsal itibar bileşenleri, itibar yönetimi ile ilgili araştırmalar ve uygulamalar yapan kurum ve kuruluşlar tarafından ortak fikir olarak kabul edilmiştir. Çünkü Fombru'nun oluşturduğu bu bileşenler sadece finansal durumları kapsamadığı diğer tüm paydaşları da içerdiği için alanındaki herkes tarafından kabul görülmüştür. Kurumsal İtibar bileşenleri; duygusal çekicilik, ürün ve hizmet kalitesi, finansal performans, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı, sosyal sorumluluktur (Berkup, 2015: 863).

Fombrun tarafından oluşturulan bu bileşenlerin aynı zamanda araştırmalarda itibar performans ölçüm kriterleri olarak da değerlendirilmektedir. Şirketler ya da kuruluşlar itibarlarını inşasını bu bileşenlerden üzerinde gerçekleştirmektedir. Dolayısıyla itibar ile ilgili plan ve stratejiler bu bileşenlere göre oluşturulmaktadır. Kurumsal itibarı oluşturan bileşenler alt başlıklarda detaylı şekilde incelenmiştir.

2.7.1 Duygusal Çekicilik:

Duygusal çekicilik, şirketlerin ya da kurumların genel olarak paydaşlarında ne kadar değer gördüğü, sevildiği, saygın bulunduğu ile ilgilidir. Şirketin ya da kurumun marka değeri ve sadakati, ne kadar takdir edildiği ve paydaşlar tarafından duygusal açıdan nasıl algılandığı ile ilgilidir (Berkup, 2015: 863). Paydaşların şirket ya da kurum ile ilgili olumlu duygulara sahip olduklarını ve şirketle ya da kurumla aralarında duygusal bir bağ oluştuğunu ifade eder. Bu bağ şirket ya da kurum kültürünü, algılanan değerleri ve paydaşlarla olacak olan ilişkiyi de içermektedir. Duygusal cazibe, saygınlık, takdir edilme ve güveni ve hissi ifade etmektedir (Fidan, 2014: 89). Duygusal çekiciliği yüksek olan işletmenin ya da kurumun kurumsal itibarı da güçlüdür. İtibarı yüksek şirketler ya da kurumların, hem paydaşları hem de toplum tarafından güvenilir ve saygı değer olarak algılanması ve insanlarda olumlu hisler yaratması beklenilmektedir. Bu sayede iyi itibar kazanan şirket ya da kurumlar, nitelikli personelce daha fazla tercih edilecek bir kurum ya da işletme haline gelmesi kaçınılmaz olacaktır (Sinan ve Kavas, 2015: 839).

Güçlü bir itibar sayesinde nitelikli çalışanların aidiyet duygusunu güçlendirilerek şirket ya da kurumda tutulması kolaylaşmaktadır. Kurumun tercih edilen bir kurum

olması ve çalışanın ayrılmak istememesi çalışanların motivasyonunu daha fazla artırır. Böylelikle duygusal olarak işini içselleştirerek daha çok çaba harcamaya motive edilmiş olmaktadır. (Sinan ve Kavas, 2015: 839).

2.7.2 Ürün ve Hizmet Kalitesi

Paydaşlar bir şirketin ya da kurumun itibarını değerlendirirken doğrudan şirketin ya da kurumun davranışlarını inceleyemedikleri için kurumun daha önceki eylemlerinin çıktılarını kullanmaktadır. Bu çıktılar ürün ve hizmetlerin kalitesinin önceki göstergelerini içermektedir. Şirketlerin ya da kurumların daha fazla kitleye ulaşmaları için ihtiyaç duyulan en önemli somut değer, ürün ve hizmetleridir. Şirketler ya da kurumlar daha çok ürettikleri hizmet ve ürünler aracılığıyla piyasayla ilişki içerisine girmektedir. Bu ilişkinin sürekli bir biçimde, olumlu doğrultuda olması şirketin ya da kurumun devamlılığını sağlaması için bir mecburi durumdur. Kaliteli ürün ve hizmetlerin piyasaya sürülmesi dış paydaşların şirketi ya da kurumu sürekli tercih edilmesini sağlayacaktır. Piyasada yer alan hizmet ve ürünler kaliteli olarak algılandığında paydaşların şirkete ya da kuruma karşı anlayışları da değişmekte ve şirketin ya da kurumun ürün ve hizmetleri ile ilgili yaşanan olumlu tecrübeler olumlu kurumsal itibar olarak yansımaktadır. Bunun ile birlikte şirketin ya da kurumun ürün ve hizmetleri ile ilgili olumsuz deneyimler de kurumsal itibarın zarar görmesine neden olmaktadır (Sinan ve Kavas, 2015: 840).

Piyasada güçlü bir itibara sahip olabilmek için öncelikle, üretilen mal ve hizmetlerin yenilikçi, güvenilir, tatmin edici, dayanıklı ve paydaş ihtiyaçlarını karşılayabilir olması gerekmektedir. Piyasada iyi bir itibarı, topluma sunulan ürün ve hizmetin kalitesi de etkilemektedir. Her kurum müşteri potansiyelini artırabilmek için ürün çeşitliliğini ve kalitesini geliştirme çabası içindedir.

2.7.3 Finansal Performans

Şirketlerin ve kurumların finansal kaynakları ve finansal devamlılığı ilgilenen finansal performans, şirketlerin ve kurumların sahip olduğu finansal değerler, yıllık cirosu, kârlılığı, hisselerinin değerleri, borsada işlem görme oranları, riskleri ve benzeri finansal alanları kapsamaktadır. Finansal performans bir şirketin ya da kurumun yatırım amacıyla risk alabilme ve rekabet edebilme yeteneğini ifade etmektedir. Kurumların

kârlılığının yüksek olması ve düşük riskli bir yatırım aracı olarak görülmesi, kurumsal itibarı güçlendirmektedir (Berkup, 2015: 863).

Finansal performans ile kurumsal itibar arasındaki ilişkiye bakıldığında, itibar ile birlikte finansal performansın artması için öncelikli olarak şirket ya da kurumlar kaynaklarının bir kısmını maddi olmayan varlıkları için tahsis etmesi gerekmektedir. İtibar çabalarının sonucu finansal performansı olumlu etkileyecektir. Çünkü güçlü bir itibar, sadık müşterilerin oluşmasını sağlayacaktır, müşterilerin satın alma niyetini etkileyecektir, fiyat müşteriler için ikinci planda olacaktır ve yatırımcıların daha çok tercih edeceği bir şirket ya da kurum olacaktır. Bütün bunlar şirket ya da kurumun finansal performansını olumlu yönde etkileyecektir. Böylece güçlü itibara sahip olan şirket ya da kurum daha yüksek kazanç oranları elde edecektir (Neville, Bell, Mengüç, 2005: 1190).

2.7.4 Vizyon ve Liderlik

Günümüz firmaların ve kurumların varlığının devamı için büyük önem taşıyan itibar kavramının oluşum sürecini etkileyen önemli unsurlardan bir diğeri olan liderlik, bir şirketin ve kurumun geleceğe bakış açısı, kendisini günümüzde ve gelecekte nasıl konumlandığı, yaratıcı ve yenilikçi çalışmalara yaklaşımı ve vizyonları ile doğrudan alakalıdır. Liderlik özelliğine ve vizyona sahip şirketlerin ve kurumların yarattığı algı itibar yönetimi aşamasına destek sağlarken şirkete ve kuruma değer kazandırmaktadır. Paydaşların, sektöründe lider olduğunu düşündükleri, geleceğe bakışına itimat ettikleri ve güçlü vizyon sahibi gördükleri şirketler ve kurumlar ile duygusal bağ kurmaları, bu şirketlere ve kurumlara güvenmeleri ve tercih etmeleri daha kolay olmaktadır (Berkup, 2015: 883).

Vizyon, bir şirket ya da kurumun ileride hangi durumda olabileceğine ilişkin bir görüştür. Şirketin ya da kurumun gelecekte ulaşabileceği yer ve kazanacağı başarılar ile ilgili bir düşünsel, ilerisi ile ilgili yol gösteren bir fotoğraf olarak belirtilebilir. Kurumsal itibarını iyi yöneten kurum ya da şirketler toplumun gereksinimlerini iyi tespit eden ve bu gereksinimler için planlama, proje ve yatırımlarını yoğunlaştırmayı amaçlayan vizyon sahibi kurumlardır. Çalışanlarının aktif katılımı ile şirketin ya da kurumun geleceğini tahmin edebilen ve planlayan şirketler ve kurumlar genellikle başarıyı ulaşımlardır. Açık ve şeffaf bir vizyonu olan ve bu vizyonu kurum içi ve dışı bütün

paydaşlarına benimseten, şirketin ve kurumun bu vizyonla uyumlu olacak projeler yapmasını sağlayan kurumların itibarı yükselmektedir.

Şirket ve kurum liderinin itibarı da kurumsal itibarı ve başarıyı etkileyen unsurdur. Şirketin ve kurumun konumu ve bu konumdaki fırsatları görüp iyi değerlendirmesi şirkette ve kuruma değer katar ve şirketin, kurumun dış çevrede olumlu bir lider görüntüsünü kazanmasını katkı sağlar. Bu fırsatları değerlendirecek liderin itibarının unsurları ise şirket ve kurum yönetiminde güvenilirlik, doğruluk ve iç ve dış paydaşlarla etkili iletişim olarak söylenebilir.

Şirketin ve kurumun alanında lider ve öncü olması, içinde bulunduğu piyasadaki yerini ve insanların şirkete ve kuruma karşı bakışını belirleyerek saygınlığını da artırmaktadır. Sektörde öncü ve lider olabilmek için, etkileme yeteneği olan, motivasyonu sağlayabilen, yönlendirebilen ve bir hedefe doğru peşinden sürükleyen güce sahip olan bir kurum ya da şirket olabilmeyi gerektirmektedir (Sinan ve Kavas, 2015:840). Aynı zamanda bu özellikler kurum ya da şirketleri yöneten liderlerde olması gereken özelliklerdir.

Şirketlerde ya da kurumlarda kurumsal itibar yönetimi mutlaka liderlerin sorumluluğundadır ya da öyle olmalıdır. İtibar yönetiminde şirket ya da kurum sahipleri veya yöneticileri liderlik özelliklerine sahip olmalı ve bunu iç ve dış paydaşlarına göstermelidir. Çünkü kurum ya da şirket olarak çok iyi faaliyetler yapılsa da eğer şirket ve kurum liderinin seçtiği stratejiler buna uygun değilse kurum ya da şirket bu durumdan olumsuz etkilenmektedir. Bu nedenle şirket ya da kurum lideri kurum itibarında önemli yer tutmaktadır. Aynı zamanda kurum itibarı ile kurumun yöneticilerinin yeterlilikleri paralellik göstermektedir.

Kurumlarda liderlik; şirketin ya da kurumun insan gücü ve maddi kaynaklarının verimli kullanımını sağlayan, personelinin karar alma sürecinde aktif yer almasını sağlayarak onlara sorumluluk veren, geleceğe yönelik vizyonun çalışanlarca benimsenmesini sağlayan, çalışmalarda etik değerlere öncelik veren ve paydaşların beklentilerini karşılamayı amaçlayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımı sağlayan bir şirket ya da kurum iyi bir liderliğe sahiptir. Bulunduğu piyasanın öncüsü olmayı başarır. Bunun ile birlikte kurumun net ve açık bir vizyonunun olması kurumsal itibarını

etkilemektedir. Bu vizyon çerçevesinde hedeflerini gerçekleştiren kurumlar paydaşlar tarafından başarılı görülmektedir.

2.7.5 Çalışma Ortamı

Çalışma ortamı, şirketlerin ve kurumların, kurum kültürüyle ilişkili olan özelliklerini ele almaktadır. Şirketin ya da kurumun yönetim süreçlerinin başarısının, işleyişinin ve düzeninin, kurum kültürünün ve daha önemlisi çalışanlarının kalitesinin ve insan kaynağının tatmin düzeyinin kurumsal itibara etkilerini ele almaktadır (Berkup, 2015: 863). İtibarın oluşmasına etki edecek önemli bir faktör, şirket ya da kurum çalışanlarına sağlıklı bir çalışma ortamının oluşturulmasıdır. Çalışanların sosyal ve mesleki açıdan birbirlerini destekledikleri ve çalışanların kendisini kişisel olarak geliştirebilecekleri, güvene odaklı bir işbirliğinin hâkim olduğu çalışma ortamının sağlanması çalışanların başarısını arttıracaktır ve kurumsal itibarı güçlendirecektir (Fidan, 2014: 89). Kurum kültürü ile birlikte oluşturulan bir çalışma ortamında şirket ya da kurum çalışanlarının aidiyet hissi, kuruma bağlılığı, motivasyonu, güvenirliliği daha fazla olacaktır. İş ortamıyla ilgili unsurlar, bireyin şirket ya da kurum içerisinde kendini rahat ifade ederek işinin gereklerini yapması psikolojik ortamla da ilgilidir. Bireyin şirket ya da kurum içinde kendini rahat hissetmesini için, iş tanımının ve hedeflerin net olması, şirketin ya da kurumun ve yöneticilerinin çalışanlarına adil davranması, çalışanların fikirlerini önemsemesi ve kişinin şirkete ya da kurumuna güvenmesi gerekmektedir. Çalışanlarda şirket ve kurum için değerli olduğu hissi olması, performansları için geri bildirim yapılması ve kurumla ilgili kararlar için fikir beyan etmesi çalışanların şirketleriyle ve kurumlarıyla olan bağlarını güçlendirmektedir. İyi yönetilen ve nitelikli çalışanlara sahip şirketin ve kurumun kurumsal itibarı da beraberinde yükselmektedir (Sinan ve Kavas, 2015: 842).

2.7.6 Sosyal Sorumluluk

Küreselleşme sonrası hızla gelişen teknoloji ve değişen pazar şartlarının bir sonucu olarak daha bilinçli hedef kitleler ve paydaşlar günümüzde alternatiflerini bilincinde olan, araştıran, beklentisi yüksek olan bireyler bulunmaktadır (Berkup, 2015: 883). Bu durumdan yola çıkarak günümüz şirketlerinin ve kurumlarının piyasada varlıklarını devam ettirebilmeleri için esas unsurlardan biride olan sosyal sorumluluktur. Sosyal sorumluluk, şirketlerin ve kurumların, ticari kâr elde ederken, etik ilkelere uygun

davranmalarını, bireylerin, toplumun ve çevrenin zarara uğramaması için dikkatli davranmalarını, daha iyi toplum ve çevre için gönüllü katkılarını ve sosyal paydaşları ile iyi ilişkilerde bulunmalarını ifade etmektedir. Bu düşünceye sahip şirketler ve kurumlar, sosyal paydaşlarına karşı olan sorumluluklarını iş etiğinin bir gereği ve iş stratejilerinin bir parçası olarak görmektedirler (Çekmecelioğlu ve Dinçel, 2014: 83). Sosyal sorumluluk kurumun müşteri bağlılığı ve itibarın artırılması için bir iletişim aracı olduğu genel olarak kabul edilen bir olgudur.

Günümüzde insanlar, şirketin ya da kurumun ürünlerini ya da hizmetlerini tercih ederken ve o şirket ya da kurumda çalışmayı düşünürken, şirketin ve kurumun sosyal ve çevreci sorumlulukları ile ilgili bilgiye çok önem vermektedir. Şirketlerin ve kurumların, içerisinde yaşadıkları sosyal çevrenin problemlerine karşı ilgili bir şirket ve kurum olarak algılanmaları, kurumun itibarına beklenenden daha güçlü hale getirmektedir (Sinan ve Kavas, 2015: 841).

Kurumsal sosyal sorumlulukla ilgilenen şirket ve kurumlar, yeni pazarlara girme ve müşteri bağlılığını arttırma gibi önemli rekabet avantajları elde etmektedir. Yapılan birçok araştırmada yatırımcıların bir şirkete ya da kuruma yatırım yapmadan önce şirketin ya da kurumun kurumsal sosyal performansını incelediği görülmüştür. Örneğin, MORI/Enviroics tarafından 1999 yılında 23 ülkede 25.000 kişi ile yapılan araştırmada kurumsal itibarın kilit faktörleri şöyle sıralanmıştır: Sorumluluk- %56, Ürün/Marka kalitesi- %40, İşletme/Finansal performans- %34 (Dawkins ve Lewis, 2003: 186). Yapılan araştırmanın verilerine bakıldığında kurumların itibarlarını güçlendirmede sosyal sorumluluk unsurun önemli yeri olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra bazı yatırımcılar şirketin ya da kurumun, kurumsal sosyal performansını rekabette avantajı sağlayan bir unsur olarak değerlendirdiği ifade edilmektedir. Bu bağlamda henüz kesin olmamakla birlikte uzmanlar, şirketlerin ve kurumların sosyal sorumluluk kavramına uygun eylemlerinin olumlu bir imaj yaratarak yeni kaynaklar sağlayacağı ileri sürülmektedir (Tonus ve Tez, 2013: 4).

Yukarıda başlıkların her birinde itibar bileşenlerinin içeriklerine ve bileşenlerin önemine değinilmiştir. Bileşenlerin her biri şirket ya da kurumların itibarlarının oluşmasına ve itibarın güçlenmesine katkıda bulunmaktadır. Fakat bileşenler ile birlikte inşa edilen bu itibarın korunabilmesi ve daha da güçlenebilmesi için aynı zamanda

kontrol edilmesi ve ölçümlemesi gerekmektedir. Dolayısıyla şirket ya da kuruluşların itibarlarını ölçümleyerek elde edilen veriler sonucunda eksilerini ve artılarını görecektir. Bu durumda daha güçlü itibar için yeni plan ve stratejilerin oluşturulmasına imkan vermektedir.

2.8 KURUMSAL İTİBAR ÖLÇÜMLEMESİ

Günümüzde artık şirketlerin ve kurumların değerlerini belirlerken ürün ve hizmetlerinden ziyade paydaşlarıyla olan ilişkilerinin gücüne bakıldığı bir çevrede yer almaktayız. Şirketler ve kurumlar artık bu döneme ‘itibar ekonomisinin’ gücü olarak bakmaktadır. Çünkü şirket ya da kurumların başarısı ile yönetilen itibar arasında paralellik bulunmaktadır. Yani itibar iyi yönetildiği oranda başarı getirir. İyi bir itibarı oluşturmak içinde itibarın ölçülmesi ciddi önem taşımaktadır. İtibar ölçülmesi ile birlikte şirket ve kurumlar paydaşlarınca nasıl algılandıklarını, itibarlarını etkileyen ve yaratan faktörleri, itibar için sahip olduğu güçlü ve zayıf yönlerini, sektörde bulunan rakiplerinin itibarı ile karşılaştırması gibi durumları görerek itibar açısından çeşitli veriler elde edebilecektir. Ölçümleme sonucu elde edilen bu veriler sayesinde itibar açısından zayıf yönlerini geliştirmeyi, fırsatları değerlendirmeyi, tehditlere karşı tedbir almayı gerçekleştirerek güçlü itibarın oluşmasını sağlayacaktır (Ural, 2012: 18). Kurumsal itibar ölçümü ile itibar bileşenlerinin paydaşlar üzerindeki etkisi belirlenmekte ve itibarın bu bileşenler üzerinden ölçülmesi stratejiye dayanan kurumsal iletişim çalışmalarının gerçekleştirilmesi açısından önem taşımaktadır. Kurumsal iletişimciler itibar ölçümü sonucunda elde ettiği veriler sayesinde itibarın kazanılması ve yönetilmesinde büyük başarılar göstermektedir (Boztepe, 2013: 37).

İtibarlı olmanın şirket ve kurumlara kazandırdığı avantajlar nedeniyle kurum itibarının yaratılması ve sürekliliğinin sağlanması stratejik bir gereklilik olarak görülmeye başlanmıştır. 1980’li yıllarda yılın itibarlı şirket ya da kurumlarını belirlemek için yapılan çalışmalar yayınlanmaya başlanmıştır. İtibarlı şirketlerin yayınlanması ile birlikte kurum ya da şirket yöneticileri itibarın önemini daha çok benimsemiştir. İtibara ilgi artmaya başladıkça itibar ile ilgili çeşitli çalışmalar ortaya konulmuştur. Şirketlerin ya da kurumların itibarlarını nelerin etkilediğini ve neye dayandığını gözleme dayanarak tespit etmek amacıyla 1984 yılında Fortune dergisinde ‘Amerika’nın En İtibarlı Şirketleri’ (amaç) adlı çalışma yayınlanmıştır. Bu çalışmadan

sonra 1987 yılında Manager Magazin, 1991 yılında Management Today (MT), 1992 yılında Asian Business (AB), 1993 yılında Far Eastern Economic Review (FEER), 1994 yılında Financial Times (FT), 1997 yılında Industry Week (IW) ve Fortune dergisi itibarlı şirket sıralamalarını kamuoyuna açıklamışlardır. Yapılan bu çalışmalarda ürün ve hizmet, finansal performans, nitelikli çalışanların bireysel gelişimine kadar birçok kriterde ölçümler yapılmıştır. 1990'lı yıllarda itibarın önemi ile ilgili ciddi akademik çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalar itibarın kurum ve şirketler için son derece önemli olduğunu gösterir niteliktedir. Bu yönde 1997 yılında 'Corporate Reputation Review', 1998 yılında da 'Reputation Management' isimli dergiler yayın hayatına başlamıştır. Kurumsal itibarı ölçmeye yönelik en önemli çalışmalardan biri de Reputation Institute (RI) tarafından gerçekleştirilen Reprack çalışmasıdır. RI, 1997 yılında itibar ile ilgili önemli çalışmaları olan Charles Fombrun tarafından kurulmuştur (Sinan ve Kavas, 2015: 837). 2000'li yıllarda ise kurumsal itibarın, paydaş talep ve istekleri ön planda tutarak düzenli olarak ölçülmesi ve bu yönde analitik araçların geliştirilmesi konusundaki çalışmalar yoğunluk kazanmıştır. İtibarın özellikle rekabet gücü ve finansal performans ile olan ilişkisi konusuna ilgi artmıştır. Bu çalışmalara göre de Reprack modeli geliştirilerek 'Global RepTrack Pulse' ismini almıştır. Bu modelin temelini soyut değerler oluşturmaktadır (Özbay ve Selvi, 2015: 15).

Kurumsal itibar ölçümü ile ilgili gelişmelere bakıldığında hem iş dünyasında hem de akademik alanda birçok model ve araçlar geliştirilmiştir. Kurumsal itibarın ölçümü için kullanılan araçların bir kısmı, yönetim ve pazarlama dergilerinin gerçekleştirdiği yıllık itibar sıralamasında gereksinim duyulan indekslerden meydana gelmektedir. Bu indeksler daha çok şirketlerin ve kurumların finansal performansı üzerinden ve genellikle üst yöneticiler ve analistlerin görüşleri alınarak elde edilen verilere göre sıralama yapmaktadır (Alınışık, 2011: 69). Akademik alanda oluşturulan ölçekler ise kurumsal itibarı birçok boyuta göre ele almaktadır. Bu ölçekler finansal veriler yanında soyut verileri de değerlendirmektedir. Aynı zamanda çeşitli paydaş gruplarını çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar değerlendirmekte ve metodolojik esaslara dayanan ölçekler olmaları nedeniyle daha geçerli araçlardır (Schwaiger 2004: 46'dan akt. Şatır ve Sümer, 2008: 18).

Kurumsal itibar ölçümlemesi için akademik ve özel sektör alanında bir çok ölçümleme tekniği ve kriterleri oluşturulmuştur. Bu teknikler ile birlikte itibarın ölçülmesinde kullanılan kriterlerin bazıları farklılık gösterirken bazı kriterlerinde ortak olduğu görülmektedir. Bir sonraki başlıkta bu kriterler ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

2.9 KURUMSAL İTİBAR YÖNETİM ÖLÇME KRİTERLERİ

Şirketlerin ve kurumların kurumsal itibar performanslarını ölçmesi için iki ana unsura ihtiyacı vardır. Bunlardan biri itibarlarını meydana getiren kriterlerin ne olduğu, diğeri ise hangi hedef kitleye göre itibar performanslarını ölçümleyecekleridir (Kadıbeşegil, 2007:100'den akt. Çakırkaya, 2010: 159).

İletişim uzmanı Jouni Heinonen Finladiya'da sürekli itibar ile ilgili araştırmalar yapmaktadır. Araştırmalarında Reprtrak modelini kullanırken, hedef kitlesini toplum tarafından beğenilen şirketlerden seçmektedir. Yaptığı araştırmalar sonucunda hâlâ çok sayıda uluslararası şirketlerin ya da kurumların itibarlarını ölçmediklerini görmüştür. Bu durumda ölçülemeyen, mevcut durumu bilinmeyen şeylerin yönetilmesi pek mümkün görülmemektedir. Günümüzde şirketlerin ve kurumların itibar konusunda çalışmalar yapması kaçınılmaz olmuştur. Jouni Heinonen yaptığı bir araştırmaya göre kurumsal itibar standartlarını iyi yöneten şirketlerin ve kurumların, ürün ve hizmetlerini almak isteyen müşterilerin sayısı⁷, hisse senetlerine yatırım yapmak isteyen yatırımcıların sayısı ise 5 kat artmaktadır (Kadıbeşegil, 2007:101'den akt. Çakırkaya, 2010: 160).

En yaygın kullanımda olan itibar araştırmalarında yer alan soru kriterlerinin cümle yapıları birbirinden değişik olsa da anlamsal olarak birbirine benzerlik göstermektedir. Bundan dolayı tüm sosyal ortaklar için geçerli olabilecek sade, basit, anlaşılır soru setleri araştırmanın tutarlılığı ve kalitesi açısından önem taşımaktadır. Araştırma modellerinde kullanılan bu soru setlerinde önemli olan nokta ise kriterlerin belli başlıklar altında toplanmış olmasıdır. Böylece 'ana kriterler/boyutlar' araştırma sonuçlarının hızlı bir şekilde değerlendirilmesine yardımcı olur (Kadıbeşegil, 2016: 45).

İtibar ölçümü ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalar çerçevesinde Reputation Institute'un kurucusu Charles Fombrun'un ülke itibarlarının bileşenlerini incelemek için oluşturduğu "İtibar Endeksi", Fortune dergisinin "Dünyanın En Beğenilen Şirketleri" için oluşturduğu kriterler ve Capital dergisinin "Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri"

için oluşturduğu kriterler bir arada incelenecek olursa temelde 12 kriterin belirlendiği, bu 12 kriterin her 3 çalışmada da ortak olduğu görülmektedir. Bunlar:

- ✓ Yenilikçilik,
- ✓ Çalışma Ortamı (Sunulan sosyal imkânlar ve haklar, ücret politikası ve düzeyi),
- ✓ Liderlik Ve Yönetim Kalitesi (Pazarlama ve satış stratejileri, İletişim ve halkla ilişkiler),
- ✓ Kurumsal Vatandaşlık,
- ✓ Finansal Sağlamlık Ve Performans,
- ✓ Yönetişim (Yönetim ve şirket şeffaflığı, rekabette etik davranma),
- ✓ Ürün ve hizmetlerin kalitesi (müşteri memnuniyeti),
- ✓ İnsan yönetimi (Çalışanların özellikleri ve çalışanların özelliklerini geliştirme, çalışan memnuniyeti),
- ✓ Kurumsal Kıymetlerin Kullanımı,
- ✓ Sosyal sorumluluk,
- ✓ Uzun Vadeli Yatırım (Yatırımcıya değer yaratma, bilgi ve teknoloji yatırımları),
- ✓ Küresel Rekabet Edebilirlik (Uluslararası pazarlara entegrasyonu, bölgeye, ekonomiye iş gücü ve yatırımları ile katkısı) (Saydam, 2010'dan akt. Çakırkaya, 2010: 161).

Türkiye'de kurumsal itibar kavramının geliştirilmesine ve Türk Şirketleri'nce benimsenmesine yönelik olarak Capital Dergisi'nce bazı çalışmalar yapılmaktadır. 2016 yılında Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri araştırması iş dünyasını temsil eden üst düzey yöneticiler kapsamında gerçekleştirilmiştir. Araştırma 42 sektörde yer alan şirketleri baz alınmıştır (Kadıbeşgil, 2016: 46).

Araştırmanın sorguladığı kriterler şunlardır:

- ✓ Kurumsal yönetim ilkelerine göre yönetilme,
- ✓ Çalışan memnuniyeti,
- ✓ Müşteri memnuniyeti,
- ✓ Güvenilir şirket olması,
- ✓ Hizmet veya ürün kalitesi,

- ✓ Çalışanına sunduğu sosyal imkânlar ve haklar ve ücret politikası,
- ✓ Bölgeye, ekonomiye iş gücü ve yatırımları ile katkısı,
- ✓ Finansal sağlamlık,
- ✓ Yeni ürün geliştirme, yenilikçilik,
- ✓ İş ve sosyal stratejilerin sürdürülebilir olması,
- ✓ Yönetim kalitesi,
- ✓ Bilgi ve teknoloji yaklaşımları

http://www.zennadanismanlik.com/images/pdf/Capital_Dergisi_En_Begenilen_Sirketler_Arastirmasi_Raporu.pdf

2.10 KURUMSAL İTİBAR ÖLÇME YÖNTEMLERİ

Güçlü bir itibarı oluşturmak ve korumak için kurum ve kuruluşlar mutlaka ölçümler yaptırmalıdır. İtibar ölçümleri ile birlikte hedef kitlenin zihinde yer alan kurum veya kuruluş algısı belirlenebilir, istenilmeyen algı bulunuyorsa bu veriler değerlendirilerek asıl itibar algısı için çalışmalar yapılabilir. Aynı zamanda kurum veya kuruluşlar itibar performans araştırmaları ile birlikte kurumsal itibar bileşenlerinin doğru şekilde yönetilip yönetilemediği hakkında bilgi sahibi olabilmektedir.

2.10.1 Fortune Dergisinin Amerika'nın En Beğenilen Şirketleri Listesi

Kurumsal itibarı ölçmek için yapılan çalışmaların birçoğunun temeli Fortune Dergisi'nin yapmış olduğu “Amerika'nın En Beğenilen Şirketleri” araştırmasına dayanmaktadır. Birçok akademik çalışmada da genel olarak kullanılan bu araştırma “Fortune İtibar Endeksi” olarak ifade edilmektedir. Endeks, gerçekleştirilen bir ankete dayanmaktadır. Fortune anketleri, geniş örneklem ölçülerinden yararlanıldığı kesin verilerden meydana gelmekte ve pazar bölümlerine dayanmaktadır. Katılımcılara benzer sektörde olan her şirketin 8 özelliği ön planda bulundurarak, 0 (zayıf)'dan 10 (mükemmel)'a kadar olan ölçek ile sıralamaları istenmektedir. Katılımcılar ise bu sektörlere ilgisi olan uzmanlar ya da yöneticilerdir (Özbay ve Selvi, 2013: 12).

Fortune, elde edilen sonuçlara göre şirketlerin bireysel sıralamalarını yayımlamaktadır. 8 boyuttan oluşan endeksler ise aşağıda belirtilmiştir (Hay Group, 2013):

- ✓ Yetenekli kişileri şirketi tercih etmesini sağlama ve bu kişilerin sürekli şirkette çalışmalarını sağlama kabiliyeti,
- ✓ Yönetim kalitesi,
- ✓ Kurumsal sosyal sorumluluk,
- ✓ Yaratıcılık ve yeniliklere açık olma,
- ✓ Ürünlerin veya hizmetlerin kalitesi,
- ✓ Şirket varlıklarının akılcı kullanımı,
- ✓ Finansal güç ve sağlamlık,
- ✓ Uzun vadeli yatırım değeri. Global pazar ve piyasalarda etkin bir şekilde iş yapma becerisi.

Çok yaygın kullanılmasına rağmen bu ölçeklendirme yönteminin kabul edilebilirliği halen tartışılmaktadır. Bu tartışmanın sebebi ise endeksin 4 sosyal ölçüm ve 4 finansal ölçümden meydana gelmesidir. Bu şekilde olması endeksin finansal temellere dayandığı konusu düşünülmektedir. Endeksin kurumsal itibarın diğer bileşenlerin ölçümlenmesinde yetersiz olduğu savunulmaktadır. Bundan dolayı Fombrun ve Shanley Fortune, endeksin tek olarak kullanılmasının sağlıklı olmadığı, bazı değişimler yapıp eksiklikler giderildikten sonra tek başına kullanılabileceğini açıklamışlardır. Başka bir tartışma konusu ise çalışmanın sadece sektöre hâkim kişilerin görüşlerine dayanmasıdır. Kurumsal itibarın iç ve dış olmak üzere birçok bileşenden oluşması ile birlikte çalışmanın sadece tek bir kesim düşüncelerinden meydana gelmesi, elde edilen verilerin yanlış sonuçlara yönlendireceğinden dolayı eleştirilmektedir (Özbay ve Selvi, 2013: 13).

Fortune itibar endeksi dışında tanınmış bazı dergilerce çeşitli ülkelerde yayımlanan itibar endeksleri bulunmaktadır. Örneğin İngiltere’de ‘Management Today’ in gerçekleştirdiği ‘İngiltere’nin En Çok Beğenilen Şirketleri Araştırması’, ‘Asian Business’ın gerçekleştirdiği ve Asya ülkelerinden şirketleri kapsayan ‘Asya’nın En Çok Beğenilen Şirketleri Araştırması’ ya da ‘Financial Times’ın gerçekleştirdiği ‘Avrupa’nın En Saygıdeğer Şirketleri Araştırması’ bunlara örnek olarak verilebilir. Ülkemizde de benzer şekilde ‘Capital’ dergisince hazırlanan ve her yıl “Türkiye’nin En Beğenilen Şirketleri Araştırması” düzenlenmektedir. Fakat bu araştırmalarda kullanılan

ölçüm yöntemleri de Fortune'a yapılan eleştirilere benzer şekilde finansal performansa dayanmaları yönünde yapılmaktadır (Özbay ve Selvi, 2013: 14).

2.10.1.1 Fortune Dünyanın En Takdir Edilen Şirketleri

Fortune “En Çok Takdir Edilen Şirketler” araştırmasında, içinde bulunduğu sektörler de ve tüm sektörler içinde en yüksek itibar ve en güçlü saygınlığa sahip olan şirketleri tespit etmek amacıyla seçilme kriterlerine uygun şirketlerin üst düzey yöneticileri, şirket idare kurulu üyeleri ve finansal uzmanlar ile yapılan anket çalışmalarıdır. Fortune, AMAC (Amerika'nın En Çok Takdir Edilen Şirketleri) ve WMAC (Dünyanın En Çok Takdir Edilen Şirketleri), araştırmalarını Fortune'ın “En Çok Takdir Edilen Şirketler” araştırmasında birleştirdi. Yeni çalışma 66 sektör kapsamaktadır. 25 sektör WMAC araştırmasından ve 41 sektör ise sadece AMAC araştırmasına özgü olan sektörlerdendir.

2008'den önce biri Amerika'nın En Çok Takdir Edilen Şirketleri ve diğeri Dünyanın En Çok Takdir Edilen Şirketleri olmak üzere yıllık olarak iki ayrı liste yayınlanmıştı. 2008 sonrası bu iki liste birleştirilmiştir. Bu listelerde yer alacak olan şirketler için oluşturulan kriterler ise şu şekildedir:

- ✓ Adaylar: FORTUNE 1000 ve Global 500 şirketleri.
- ✓ 25'i uluslararası özellikteki (küresel rekabette yer alan) sektörler ve 41'i ABD 'de bulunan sektörlerden olmak üzere 66 sektörü kapsamaktadır.
- ✓ Sektörlerin niteliklerine göre hazırlanmış anket soruları.
- ✓ Araştırmada üst düzey yöneticiler, bağımsız yönetim kurulu üyeleri ve sektör analistleri olmak üzere yaklaşık olarak 15.000 kişi ile anket gerçekleştirilmektedir.
- ✓ En Çok Takdir Edilen Şirketler dokuz ayrı özniteliğe göre değerlendirilmektedir. Şirketin genel saygınlık değerlendirme notu dokuz öznitelik notunun ortalamasıdır (Hay Group, 2013).

Fortune Dergisi ilk olarak FORTUNE 1000 listesini, yani ABD'nin cirosal değerleri itibariyle en iyi ilk 1000 firmasını ve ABD dışında olan firmalar için ise FORTUNE GLOBAL 500 listesinden 10 milyar dolar ve üzeri cirosu olan firmaları araştırmaya alınmıştır. Araştırma için 30 farklı ülkeden toplam 692 firma incelenmiştir. Elde edilen 57 sektör için firmaların değerlendirileceği 9 kıstas hazırlanmıştır. Daha

sonra 3920 katılımcıya ilk 10 tercihlerini seçmeleri ifade edilmiş. Bir önceki yılın % 25 en yukarısında olan ve kendi sektörünün de % 20 en yukarısında olan firmalardan oluşan bu listeden seçilen ilk 10 firma tercihleri sonucunda bu liste ortaya çıkmıştır. Bu listelerde yer alan şirket ya da kuruluşların seçilmesinde temel alınan kıstaslar bulunmaktadır. Bu kıstaslar da şunlardır (Hay Group, 2013):

- 1) İnovasyon,
- 2) İnsan Yönetimi,
- 3) Kurumsal Varlık Kullanımı,
- 4) Sosyal Sorumluluk,
- 5) Kalite Yönetimi,
- 6) Finansal Durum,
- 7) Uzun Vadeli Yatırım,
- 8) Ürün/Hizmet Kalitesi,
- 9) Küresel Rekabetçilik .

2.10.1.2 Fortune Çalışılacak En İyi Şirketler

En beğenilenler listesine ait araştırmaya benzer bir araştırma da çalışılacak en iyi şirketlerin belirlenmesi için gerçekleştirilmektedir. Çalışılacak en iyi 100 Şirket'i belirlemek için Fortune dergisi Great Place To Work Institute ile Amerikan iş dünyasındaki en geniş çalışan anketini yapmak üzere işbirliği yapmaktadır. Çalışan anketi sonucu elde edilen veriler değerlendirilerek çalışılacak en iyi şirketler ortaya çıkmaktadır. Puanlamanın üçte ikisi, her şirkette rastgele seçilen çalışanlara; yönetimin güvenilirliğine, iş memnuniyetine ve organizasyon içindeki birlikteliğe ilişkin tutumları hakkında sorular yönelten ankete dayanmaktadır. Üçte biri ise şirketlerin maaş ve ikramiye programları, işe alım, iletişim ve çalışan çeşitliliği ile ilgili ayrıntılı sorulara verdikleri cevaplardan meydana gelmektedir (Çakırkaya, 2010: 162)

2.10.2 İtibar Katsayısı (ReputationInstitute - ReputationQuotient)

Günümüzde kurumsal itibar ile ilgili çalışmalarda ağırlıklı olarak Charles J. Fombrun'un başkanı olduğu *Reputation Institute* tarafından oluşturulan "ReputationQuotient / RQ (İtibar Katsayısı) kabul edilmektedir.

Harris-Fombrun tarafından geliştirilen itibar katsayısı, en beğenilenler listesine oranla daha güncel ve daha tutarlı bir çalışmadır. Bunun başlıca nedeni katsayının, altı

boyutu temsil eden yirmi özellikten meydana gelen bir liste üzerinden hesaplanması, yani itibar katsayısının en beğenilenler araştırmasındakinden daha geniş bir bakış açısı ile hazırlanmasıdır. Kurumsal itibar için dikkate alınan altı temel boyut şunlardır: Ürün ve hizmetler, duygusal özellikler, finansal performans, çalışma ortamı, sosyal sorumluluk, vizyon ve liderlik. Bu altı boyut çerçevesinde, paydaşların farklı alanlardaki şirketlere ve kurumlara ilişkin algılamaları ölçümlenmektedir. Harris Interactive Araştırma Şirketi ve Shandwick International Halkla İlişkiler Firması, birlikte Amerika'da yaptıkları bir fokus grup çalışmasında, katılımcılara hangi kurumlarda neleri beğendikleri veya beğenmedikleri, nelere saygı duyup nelere duymadıkları ve kurumlar ile ilgili neler hissettikleri sorulmuştur. Elde edilen veriler sonucunda katılımcıların düşünceleri konusunda yukarıda belirtilen altı boyut altında 20 özellik ortaya çıkmıştır (Yıldırım, 2010: 10). Bu çalışmada yöneticilerin yanı sıra çalışanlar, yatırımcılar ve müşteriler de içeriğe dahil edilmektedir. Altı boyut, yani ürün ve hizmetler, çalışma ortamı, sosyal sorumluluk, vizyon ve liderlik ve finansal performans kriterlerine verilen puanlar üzerinden gerçekleştirilmektedir. Bulunan sonuçların itibar değerini oluşturduğu belirtilmektedir. Katsayıda yatırımcılar, müşteriler ve çalışanlar kullanılabilir. Çeşitli paydaşlarla kullanılması nedeniyle, itibar katsayısı araştırmalarının gerçek itibarın belirlenmesi noktasında önemli bir gelişme kaydettiği belirtmek mümkündür (Çakırkaya, 2010: 163).

Tablo 2: İtibar Katsayısı Kriterleri ve Nitelikleri

Ürün ve Hizmetler	Kalite Algısı Yenilikçilik Ürün ve Hizmetin Ödenen Paraya Değer Olması Ürün ve Hizmetlerin Arkasında Durulması
Çalışma Ortamı	Kurum ne kadar iyi yönetiliyor Çalışmak için ne kadar iyi bir kurum Çalışanlarının kalitesi nedir
Sosyal Sorumluluk	Toplumsal olayları desteklemesi Çevreye karşı duyarlı ve sorumlu olması İyi insan ilişkileri geliştirmesi
Duygusal Çekicilik	Kurum ne kadar seviliyor Kuruma duyulan hayranlık Kuruma karşı saygı ve güven
Finansal Performans	Güçlü karlılık algısı Riski düşük yatırımlar yapar Büyüme ilgili güçlü tahminlere sahiplik
Vizyon ve Liderlik	Geleceğe dair net ve açık bir vizyon Güçlü bir liderlik yapısına sahiplik Pazar fırsatlarının fark edilmesi ve değerlendirilmesi

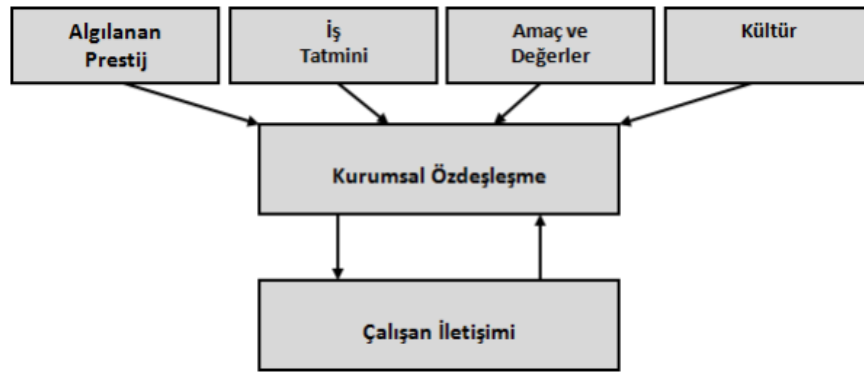
Kaynak: Argüden, Y. (2003). İtibar Yönetimi. Arge Danışmanlık Yayınları: İstanbul.

Yukarıda belirtilen 6 temel boyut ve 20 özellik, şirketin ya da kurumun itibar sıralamasında, rakipleri ve sektördeki diğer şirket ve kurumlar ile arasındaki farkları ortaya koymaktadır.

2.10.3 Rotterdam Kurumsal Özdeşleşme Testi

Bu test çalışanlar odaklı olarak yapılmaktadır. Bu test çalışanların kurumun hedeflerini kendileri ile özdeşleşme seviyesinin ölçülmesiyle belirlenmektedir. Ölçme kriterleri içerisinde yönetim tarzı, kültür, algılanan kurum prestiji, iş tatmini, amaç ve değerler bulunmaktadır. Bireysel bakış, kurum hedef ve değerlerle uyum, pozitif kurumsal ilişkiler, kurumsal destek, kuruma ait olma, kabul görme gibi kriterlerle çalışanların kurumla özdeşleşmesi ölçülmektedir (Van Riel ve Balmer, 1997; Argüden, 2003'ten akt. Ünal, 2015: 105)

Şekil 4: Rotterdam Kurumsal Özdeşleşme Ölçeği



Kaynak: Argüden, Y. (2003). İtibar Yönetimi. Arge Danışmanlık Yayınları: İstanbul.

Ancak RKÖT ölçeği kurumsal kimliğin niteliğini açığa çıkarmak yerine daha çok bunun girdileri ve sonuçları üzerinde durduğundan eleştirilmektedir (Çakırkaya, 2010 :163).

2.10.4 İtibar Perspektifi

Markham, bir şirketin ya da kurumun itibarını rakipleriyle kıyas yapmak için bir “kişilik” ölçeğini ilk kez tavsiye eden kişi olup, kendisi; Dışa dönük-içine kapalı, verimli-verimsiz, dürüst-dürüst değil, esnek-katı, yavaş-hızlı, yenilikçi-statükocu gibi niteliklerden oluşan iki kutuplu ölçekler kullanmıştır. Sosyal sorumluluk ve yenilikçilik vb. tasvir edici özelliklerin bir bölümü daha sonraki itibar literatüründe de fazlaca

kullanılmıştır. İtibar perspektifi içinde vurgu daha çok rakip kurumların sıralamada kullanılmasına yapılmıştır (Argüden, 2003: 46).

2.10.5 Aaker Marka Kişiliği Ölçeği

Kişiselleştirme metaforuna ile ilgili ilk soru kurumsal marka kişiliğinin algılanma biçiminin nasıl betimleneceğidir. Aaker, markanın kişiliğini ölçmek ve biçimlendirmek için “marka kişilik ölçeği” geliştirmiştir (Demir, 2014: 250). Aaker (1997: 348), tüketici tercihlerini etkileyen, marka ve insan kişiliği ilişkisinin açıklanmasında kullanılan, marka kişiliği ölçeklerinin belirli bir amaca dayanarak oluşturulan ve insan kişiliği ölçeklerine dayanarak oluşturulan olmak üzere iki grupta incelendiği açıklamaktadır. Belirli bir amacı gerçekleştirmek için oluşturulan ölçekler, spesifik konuları araştırmak için hazırlanması sebebiyle genel çalışmalarda güvenilirlik ve geçerlilik açısından eleştirilebilir. İkinci grup çalışmalar ise insan kişiliği üzerine ağırlık veren çalışmalardır. Aaker’a göre bu çalışmalardaki esas sorun, insanın kişilik özelliklerinin sadece bir bölümünün marka üzerine yansıyabileceğidir. Bu şekildeki eleştirilerde soruların geçerliliği de yine tartışmalı bir alan olur.

Marka kişiliğinin değerlendirilmesinde kullanılan yaklaşım kalitatif ve uygulama süreci kalitatif aşama ile başlar. Örneğin az sayıda çalışan ya da müşteri örnekleminde, kurum ile ilgili bütüne ulaşmaya çalışılır. Bu şekilde gerçekleştirilen mülakatlar ile ihtiyaç duyulan önemli konular torik olarak açığa çıkartılabilmektedir. Buradaki sorun bir kurumdan memnun olup olmadıkları konusu hakkında katılımcıların kararsız olmasıdır. Bundan dolayı kalitatif bir yaklaşımın her zaman olası her konuyu kapsamaması mümkün değildir (Argüden, 2003: 48).

Marka kişiliği ile birlikte şirketlerin ve kurumların lider, dürüst, modern, erkek, dişi, maceracı vb. sıfatlar ile ifade edilmektedir. Aaker’ın marka kişiliği ölçeği kırk iki özelliğe sahiptir. Bu 42 özellik 5 boyut altında yer almaktadır. Ciddiyet (11 özellik), yetkinlik (9 özellik), gelişkinlik (6 özellik), heyecan (11 özellik) ve dayanıklılık (5 özellik). Soru formlarında, katılımcılardan incelenen şirket ya da kurumun markasının bir kişi olarak kabul düşünmeleri ve ‘kesinlikle katılıyorum’dan ‘tamamen katılıyorum’a kadar değine beş puanlık ölçek ile şirketin ya da kurumun kişiliğini değerlendirmeleri istenmiştir (Çakırkaya, 2010: 165).

Tablo 3: Aaker Ölçeği Boyutları ve Özellikleri

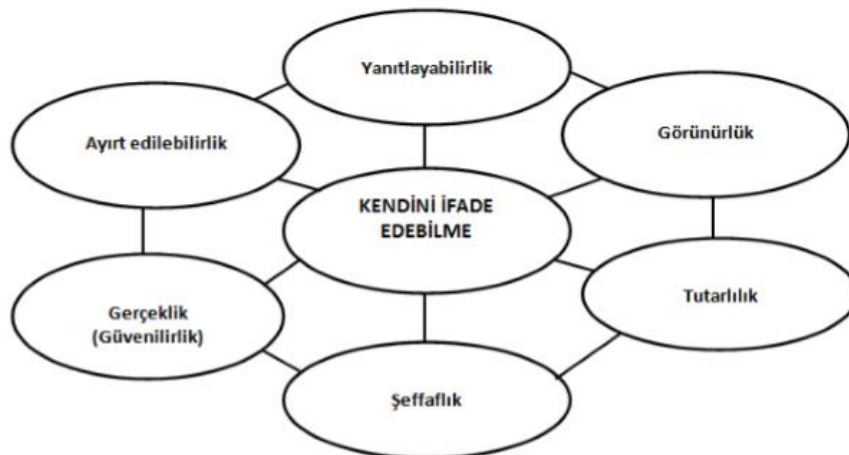
Ciddiyet	Heyecan	Yetkinlik	Gelişkinlik	Dayanıklılık
Ayakları yere basan	Cesur	Güvenilir	Üst sınıf	Maceracı
Aile odaklı	Modern	Çalışkan	Çarpıcı	Erkeksi
Kasaba	Heyecan verici	Güvenli	İyi görünümlü	Western
Dürüst	Maneviyatı kuvvetli	Zeki	Şık	Sıkı
Ciddi	Cool	Teknik	Dişi	Haşın
Gerçek	Genç	Kurumsal	Kıbaç	
Bütünsel	Hayal gücü kuvvetli	Başarılı		
Özgün	Eşsiz	Lider		
Neşeli	Güncel	Özgüvenli		
Duygusal	Bağımsız			
Dostça	Çağdaş			

Kaynakça: Argüden, Y. (2003). İtibar Yönetimi. Arge Danışmanlık Yayınları: İstanbul.

2.10.6 Kurumların Kendilerini İfade Etmede Kullandıkları 6 Boyut

Van Riel ve Fombrun, büyük şirketler üzerinde yaptıkları araştırmalarda, ilgili şirketlerin güçlü itibarlarını, halkın zihninde olumlu algılamalar oluşturan altı boyut ile gerçekleştirdiklerini açıklamışlardır. Araştırmacılar özellikle, şirketlerin ve kurumların oluşturdukları iletişim stratejilerinde bu boyutları dikkate almaları gerektiğini belirtmektedir. (Er, 2008:34'ten akt. Çakırkaya, 2010: 166)

Şekil 5 : Kurumun Kendisini İfade Edebilmesiyle İlgili Ana Boyutlar



Kaynak: Van Riel ve Fombrun, 2007: 92' den akt. Çakırkaya, 2010: 166.

2.10.7 Kurumsal Kişilik Ölçeği

Gary Davies ile Rosa Chun, Rui Vinhas da Silva ve Stuart Roper'dan oluşan ekibin; İmajı ve kimliği ölçmek için geliştirdikleri yaklaşım, insan kişiliği araştırmalarında Aaker tarafından kullanılan yaklaşımın benzeridir (Çakırkaya, 2010: 168). Kurumsal kişilik ölçeği, bir şirketi ya da kurumu diğerlerinden ayırt etmek ya da aynı şirket ya da kurum ile ilgili insanların düşüncelerini değiştirmek için kullanılan işlevi yansıtmadır (Albert ve Whetten 1985'ten akt. Dölek, 2011: 67)

Pilot çalışmada, kurumsal kişiliğin özelliklerini oluşturmak için var olan ölçeklerden yararlanarak, odak gruplardan ve kişilerden, çalıştıkları ya da müşterisi oldukları şirketleri ve kurumları tanımlamaları istenmiş ve bir liste oluşturulmuştur. Fortune en beğenilen 500 şirketlerinin web sitelerindeki vizyon ve misyon bilgileri analiz edilerek kurumsal karakter ve kişilik kavramlarının hangi özelliklerden oluştuğu incelenmiştir. Şirketin ya da kurumun reklam analizleri incelenerek, kurumsal imajı desteklemek amacıyla kullanılan temaların doğru tercihler olup olmadığını görülmeye çalışılmıştır. Bunların sonucunda belli gruplar ortaya çıkartılıp, önceki çalışmalar incelenerek bunların kurum kişiliğini ifade edebilecekleri kanısına varılmıştır. Veriler sonucundan meydana gelen liste, şirketleri ve kurumları çalışanların ve müşterilerin bakış açısından tasvir eden 114 nitelik meydana gelmiştir. Bu 114 nitelikli listeyi, test etmek amacıyla oluşturulan sorular, üzerinde araştırma yapılan kurumu ve şirketi, insan olarak kabul etmeleri belirtilerek, iki üniversitede bulunan öğrenci ve öğretim görevlilerince bu sorular cevaplanmıştır. Bu sorular sonucunda elde edilen verilere faktör analizi uygulanarak, faktörlerin karşılıklı ilişkileri ölçülünerek geriye 93 özellik kalmıştır. Sabırlı, mantıklı, sıcakkanlı, saygılı, vicdanlı ve olgun gibi özellikler elenmiştir.

Ana çalışmada ise, farklı alanlarda yer alan on şirketten yaklaşık elli iş birimiyle ilgili imaj ve kimlik araştırması gerçekleştirilip, ihtiyaç duyulan alanlarda çalışanlarla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Daha sonra pilot ve ana çalışma verileri toplanarak veri tabanı meydana getirilmiştir. Müşteri ve çalışan yanıtları ayrı ayrı analiz edilerek ve kurumsal kişiliğin yedi ayağı ortaya çıkarılmıştır (Argüden, 2003: 52).

Tablo 4: İtibara İlişkin İç Ve Dış Görüşleri Değerlendirme Ölçeği

Uzlaşılabilirlik	<u>Sıcaklık</u> Arkadaş canlısı Hoşnut Anlaşılır	<u>Empati</u> Açık sözlü Duyarlı Rahatlatici Destekleyici Uzlaşmacı	<u>Ahlak</u> Dürüst Samimi Güvenilir Sosyal sorumluluk bilincine sahip
Girişimcilik	<u>Modernlik</u> Karizmatik Modayı takip eden Genç	<u>Macera</u> Hayal gücü geniş Çağdaş Heyecan verici Yenilikçi	<u>Cesaret</u> Cesur Dışa dönük
Yetkinlik	<u>Vicdan</u> Güvenilir Sağlam Çalışkan	<u>Zorlama</u> Hırslı Başarı odaklı Lider	<u>Teknokrasi</u> Kurallara hâkim Kurumsal
Şıklık	<u>Zariflik</u> Çekici Stil sahibi Zarif	<u>Prestij</u> Prestijli Benzersiz Kibar	<u>Snopluk</u> Snop Seçkin
Acımasızlık	<u>Bencilik</u> Kibirli Saldırgan Bencil	<u>Baskınlık</u> İçe dönük Otoriter Kontrolcü	
Güç	<u>Mücadeleci</u> Dayanıklı Sert		
Ulaşılabilirlik	<u>Kaygısız</u> Mütevazı Rahat		

Kaynak: Uluçay, M. (2017), ‘Kurumsal İmaj Ölçümünde Kişiselleştirme Metaforu’, Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Sayı: 28, 2017, s.107.

Kurumsal kişilik ölçeğini oluşturan yedi ayağın her biri aşağıda detaylı şekilde açıklanmaktadır (Davies, Chun, Da Silva ve Roper 2003, böl 6’dan akt. Dölek, 2011: 68-69).

Uzlaşılabilirlik: Marka ve itibarla alakalı olarak güvene ve sosyal sorumluluğa yapılan vurguyu belirtmektedir. Sosyal sorumluluk, yapıcılık boyutundaki güven verici olmakla, yapıcılık da memnuniyetle doğru orantılıdır. Sosyal sorumluluk çalışmaları, kurum itibarını güçlendirir. İyi bir kurum olarak gözükme, itibarı inşa etmeye yardımcı olur, iyi bir itibar ise paydaşların hatalara karşı daha affedici olmasını sağlar.

Girişimcilik: Girişimci kurum ve şirket yenilikçi ve heyecan verici olarak algılanır. Bu tip kurum ve şirketler paydaşlarının istek ve ihtiyaçlarına göre kendilerini sürekli yenilemeye çalışır. Yenilikçilik ise kurumsal itibarın güçlü olmasına katkı sağlar.

Yetkinlik: Şirket ve kurumlar için yetkinlik, alanına hâkim, tecrübeli ve çalışan, müşteri memnuniyetini yüksek derecede tutabilmektir. Şirket ve kurumların yetkinlikleri onların güvenilebilenler ve hedeflerini gerçekleştirebilenler olarak tanımlamaktadır.

Acımasızlık: Müşteri ve çalışan memnuniyetiyle ters orantılıdır. Yapılan araştırmada bu boyutta çalışanlar değerlendirmelerini yönetici davranışları ile ilgili yaparken, müşteriler ise onlarla iletişimde bulunan çalışanların davranışlarını değerlendirmişlerdir. Bu boyut kurum ve şirketlerin itibarlarını olumsuz şekilde etkilemektedir.

Şıklık: Kurumsal anlamda prestij olarak ifade edilmektedir. Araştırılan kurum ya da şirket müşteri ve çalışanları şıklık boyunu prestijli bir kurum ile tanımlamaktadır

Kuvvetlilik ve Ulaşılabilirlik: Kurumlar ve şirketler ulaşılabilirlik kültürlerine kurumsal reklamlarında yer vermelidirler. Kuvvetlilik ifadesi, kurumların kurumsal boyutta çalışanlarına ve müşterilerine karşı sertliğini yansıtmaktadır. Paydaşların kurum ve şirketlere ulaşma bilirliliği ne kadar basit ve kolay olursa, paydaş ve kurum arasındaki ilişki o kadar kuvvetli olacaktır.

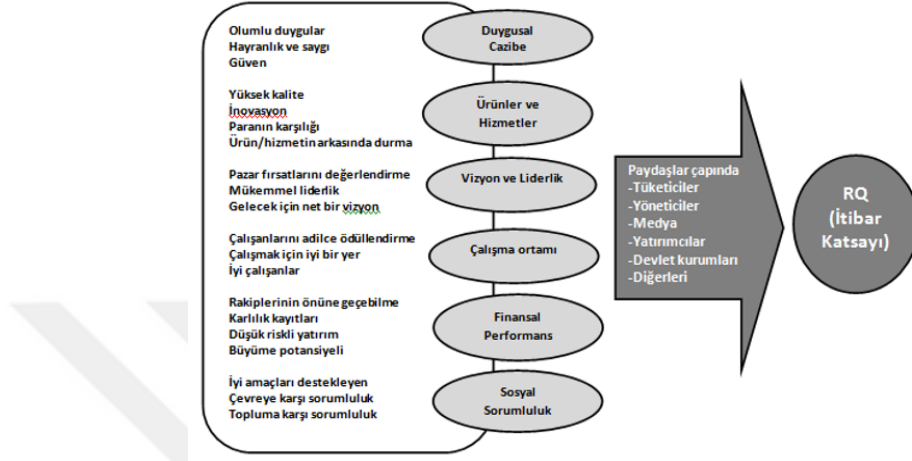
Ölçek, farklı şirketlerden meydana gelen bir örneklemin müşterileri ve çalışanlar için güvenilir olduğu göstermiştir. Bu nedenle ölçek, kurumların ve şirketlerin imaj ve kimliklerini kıyaslamak için imkân sağlamaktadır. Ölçek ile birlikte, çeşitli alanlardaki şirketler ve kurumlar, müşteri ve çalışan sadakati, imaj ve kimlik değişkenleri arasındaki ilişkileri araştırılabilmektedir. Ölçek başka paydaşların örneğin tedarikçi ve yatırımcıların fikirlerini öğrenmek için de kullanılmış ve güvenilirliği test edilmiştir. Özetle; yöneticiler, kullanacakları bu ölçek sayesinde kurum imaj ve kimliği üzerinde araştırmalar gerçekleştirip bunları iyileştirmek için çalışmalar yapabilirler (Davies, Chun, Da Silva ve Roper 2003, böl 6'dan akt. Dölek, 2011: 69).

2.10.8 Reputation Quotient'in Altı Boyutu ve Yirmi Bileşeni (RepTrak)

RQ kurumsal itibar modeli 1999-2005 yılları arasında Reputation Institute tarafından kullanılmıştır. Bu model geniş kapsama sahiptir ve itibar çalışmalarında yoğun olarak kullanılmaktadır. Modelin 6 boyutu ve 21 bileşeni bulunmaktadır. Model ölçümlemesi ile birlikte her boyut ile kurum ve şirketin paydaşları ile arasındaki

duygusal bağın ne derece etkilendiği değerlendirilmektedir (Ünaldı, 2015: 104). RQ hesaplamasında kullanılan altı temel boyut ve yirmi bileşen görülmektedir.

Şekil 6: Reputation Quotient'in Altı Boyutu ve Yirmi Bileşeni



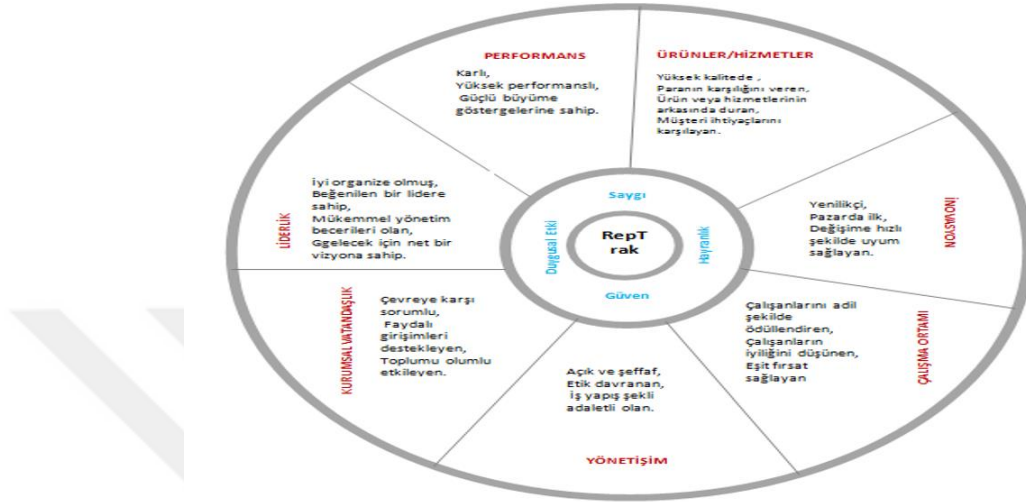
Kaynak: Van Riel ve Fombrun, 2007: 249'dan akt. Çakırkaya, 2010: 172

Reputation Institute tarafından 2005 yılında RQ modelinden elde edilen tecrübeler ile uluslararası alanda çeşitli paydaş gruplara için kullanılabilen, her bir boyutun kurumun ve şirketin genel itibarına olan etkisini gösteren istatistikler ortaya koyan bir model olan Rep-Trak uygulanmaya başlanmıştır. Rep-Trak modeli ile kurumlar ve şirketler, güven, hayranlık, duygusal etki ve saygı olarak belirlenen dört madde çevresinde şu kriterlerle değerlendirilmektedirler:

- ✓ *Performans:* Kârlı, yüksek performanslı, güçlü büyüme göstergelerine sahip,
- ✓ *Ürünler / Hizmetler:* Yüksek kalitede, paranın karşılığını veren, ürün veya hizmetlerinin arkasında duran, müşteri ihtiyaçlarını karşılayan,
- ✓ *İnovasyon:* İnovatif (yenilikçi), pazarda ilk, değişime hızlı şekilde uyum sağlayan,
- ✓ *Çalışma Ortamı:* Çalışanlarını adil şekilde ödüllendiren, çalışanların iyiliğini düşünen, eşit fırsat sağlayan,
- ✓ *Yönetişim:* Açık ve şeffaf, etik davranan, iş yapış şekli adaletli olan,
- ✓ *Kurumsal Vatandaşlık:* Çevreye karşı sorumlu, faydalı girişimleri destekleyen, toplumu olumlu etkileyen,

✓ **Liderlik:** İyi organize olmuş, beğenilen bir lidere sahip, mükemmel yönetim becerileri olan, gelecek için net bir vizyona sahip.

Şekil 7: Rep-Trak Modeli



Kaynakça: Van Riel ve Fombrun, 2007: 255'den akt. Çakırkaya, 2010: 173

Rep-Trak modeline bakılarak şu açıklama yapılabilir; İtibar, bir kurum ya da şirket hakkında insanlarda oluşan güven, hayranlık, olumlu duygular ve saygıdır. Bunun meydana gelmesine neden olanlar ise sağlayan ise insanların, performans, ürünler/hizmetler, inovasyon, çalışma ortamı, yönetim, kurumsal vatandaşlık ve liderlik ile ilgili algılamalarıdır (Çakırkaya, 2010: 174).

2.10.9 Lig Tabloları

Lig tabloları kurum ve şirketlerin belirli konularda rakiplerine kıyasla durumunun ne olduğunu gösteren raporlardır. Lig tablolarında, üst düzey yöneticiler, müdürler, finansal analizcilerin, önceden karar verilerek oluşturulan biri takım şirketleri ya da kurumları kurumsal başarılarıyla ilgili çeşitli ölçütlere dayandırarak değerlendirdikleri yoklamalar olarak anlatılmaktadır (Bromley, 2002: 35).

Lig tabloları ile ilgili ciddi eleştiriler bulunmaktadır. Taraflı örneklemelerin belirlendiği, halka açık şirketlerin sadece araştırma grubuna seçildiği, değerlendirenlerin sektörden seçilmesi sebebiyle hile ihtimali, örneklemelerde sayıca müdür, finansal analizci ve üst düzey yöneticilerin seçilmesi ve sorum formlarının posta yoluyla ulaştırılması nedeniyle sağlıklı sonuçlar vermediği eleştirileri olmaktadır (Özpınar, 2008: 76).

2.10.10 Benchmark (Kıyaslama)

Benchmark (Kıyaslama) bir ölçü birimi ve benchmarking ise bu ölçüm modelidir. Henüz Türkçe 'de tam olarak benimsenmemiş olsa da, benchmarking; örnek edinme, örnek alma ve en çok da 'kıyaslama' olarak Türkçeleştiriliyor. Örnek alınacak 'referans noktası'na karar verilmesi anlamına gelen benchmarking, 'bir kurumun ya da şirketin rekabet gücünü kuvvetlendirmek amacıyla, yüksek performansa sahip başka kurumların ya da şirketlerin, iş yapma şekillerini analiz etmesi, kendi teknikleri ile karşılaştırması ve bu karşılaştırma sonucu elde edilen bilgiler ile kendi işletmesi ya da kurumunda uygulaması' anlamına gelmektedir. (<http://kurumsal.istikbal.com.tr/yonetim-sistemleri/srekliiyilestirmei>)

Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi (APQC) kıyaslamayı karşılaştırmalı olarak ifade etmekte ve dünyadaki en iyi kuruluşlardaki uygulamaları karşılaştırarak bu uygulamaların temel niteliklerini kuruluşa uyarlamak, organizasyonel öğrenmeyi hızlandırarak devamlı iyileştirme, en iyi olarak ifade edilen organizasyonların aşamaları ile karşılaştırma yaparak kuruluşların adımları tanımlama ve kuruluşların diğerlerinden öğrenmelerine yardım etme gibi yönlerden kavramı değerlendirmektedir (Bagchi, 1997: 29 'dan akt. Demirdöğen ve Küçük, 2003: 304).

Benchmarking, kimin yenilikçi olduğunu, kimin rekabet gücünün daha iyi olduğunu, kimin sektöre lider olduğu ve daha da önemlisi bu başarıları sağlayan standartların ne olduğunu belirleyen çalışmadır. Başka bir ifade ile benchmarking, alanında lider ya da en iyi olmak hedefi ile kendi süreçleriyle aynı ya da benzer özellikleri olan şirket ya da kurum içinde veya dışında süreçleri daha önceden belirlenmiş bir sıraya göre analiz eden, o süreçlerdeki çalışmalardan ders almayı amaçlayan çalışmadır (Demirkan, 2004: 6).

Benchmarking yöntemi karşılaştırmayı yapan ve karşılaştırılan olmak üzere iki taraflı meydana gelmektedir. İlki karşılaştırmayı yapan yani benchmarking sürecini başlatan ve sürdüren taraf, ikincisi ise çalışmaları ya da projeleri incelenen şirket ya da kurumdur. Akademik literatürde benchmarking ciddi avantajlarının olduğu belirtilmektedir Buna göre benchmarking (Özpınar, 2008: 80).

- ✓ Kurumların ya da şirketlerin tedarik zinciri, talep ve pazar şartlarındaki değişimlere bağlı olarak güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varmaları,

- ✓ Yeni standartlar ve hedefler geliştirerek, tüketicinin kalite, maliyet, ürün ve servislerle ilgili gereksinimlerini karşılamaya,
- ✓ Çalışan güçlendirilmesine ve yeni hedefler konusunda heyecanlanmalarına,
- ✓ Kurumun ya da şirketin rakipleri incelenerek aslında performansın ne kadar artabileceğini anlamalarına,
- ✓ Farklılıkların neden kaynaklandığını belgelemeye,
- ✓ Kurumların gelişimde süreklilik sağlayarak rekabetçi avantajlarını artırmalarına,
- ✓ Yenilikçi fikirlerin oluşması için zaman ve maliyetten tasarruf edilebilecek bir ortam oluşturulmasına yardımcı olmaktadır.

İtibarla ilgili bir benchmarking metaforik olacaktır. Öncelikle itibar ile ilgili benchmarking yapabilmek için ideal ve ya ortalama bir itibarla ilgili standart oluşturularak tüm itibarların bu standartlara göre var olan durumlarına bakılması gerekmektedir. Benchmarking’de belli bir alanda karşılaştırılabilir kurumların ya da şirketlerin temsil edildiği bir örneklem oluşturulur. Konuyla ilgili bilgisi olan katılımcılar, bu şirketleri ve kurumları hazırlanmış olan sorular üzerinden, sadece kişisel gözlemleriyle değerlendirmektedir. Bu değerlendirmelerden elde edilen veriler ile birlikte şirket ve kurumların eksik ve güçlü yönlerini tespit edebilmektedir. Aynı zamanda benchmarking’den elde edilen sonuçlar ile lig tabloları meydana getirilebilir (Özpınar, 2008: 81).

2.10.11. SPIRIT Modeli

SPIRIT modeli itibarın sebepleri ve sonuçlarını incelemek için McMillian tarafından geliştirilen bir modeldir. Model şirketin ya da kurumun iç faktörlerinin itibardaki ve planlı davranışlar üzerindeki etkileri incelemekte kullanılmaktadır. İtibarın oluşma sebepleri olarak paydaş tecrübeleri ve izlenimleri olarak kavramlaştırılmıştır (Öksüz, 2008: 93)

SPIRIT Model, itibarın dört konuda ölçülüp değerlendirilmesini sağlamaktadır. İlk önce paydaşların şirketlerle ya da kurumlarla girdiği ilişki sonucunda elde ettiği tecrübelerini ölçmektedir. Bunlar iletişim (dinleme, bilgi yayama), hizmet yararları, soyut ve somut faydalar, paylaşılan değerler ve tutulan vaatlerdir. İkincisi olarak

paydaşların elde ettiği tecrübelerinin dış etkilerini ölçmektedir. Bu, medya ve sivil toplum kuruluşlarının kurum ile ilgili söyledikleriyle alakalı tecrübeleri kapsamaktadır. Üçüncü sektör grubunun izlenim ve tecrübelerini temsil etmektedir. Üçüncüsünde ise paydaşların güveni ve duygusal bağlılığını, olumlu ve olumsuz duygularının düzeyini kapsamaktadır. Son olarak ise, paydaşların davranışsal desteklerin ölçümünü yapmaktadır. Şunu da ifade etmek gerekir ki, bu model paydaşların kurum ile ilgili inançlarını ya da sosyal beklentiler açısından davranışlarını ölçümlemeyi sağlamamaktadır. (Money ve Hillenbrand, 2006: 9).

Tablo 5: McMillian SPIRIT Model

Örgütün Faktörleri	İçsel İtibar	Paydaş Davranışlarının Sonuçları
Nedenler <i>(Deneyimler ve Gözlemler)</i> Maddesel Faydalar Maddesel Olmayan Faydalar Hizmet Faydaları Son Maliyetler Paylaşılan Değerler Değişim Adaleti İletişim Sözlere Bağlılık	Kurumsal İtibar <i>(İnançlar ve Tutumlar)</i> Güven Duygusal Bağlılık Olumlu ve Olumsuz Duyguların Dereceleri	Sonuçlar <i>(Gelecekteki Planlanmış Davranışlar)</i> Destek İşbirliği Akılda Tutma Genişletme Yıkma

Kaynakça: <http://www2.icaew.co.uk/index.cfm?route=142872> akt. Öksüz, 2008: 94.

Bu model, itibar konusunun pazarlama ve psikoloji alanlarında incelenmesi yoluyla ve çeşitli görüşmelerle meydana gelmiştir. Modelde yer alan konular yenilenerek, analiz edilerek, modeli farklı yönlerden ölçmek amacıyla sorular oluşturulmuştur. Bu sorular 3 farklı kıta olmak üzere, orada bulunan farklı 8000 paydaşa verilmiştir. Faktör analizi ve yapısal eşitleme yöntemi gibi istatistiksel teknikler, modelin ve itibarla ilgili öğelerin bağımsızlığını, sebebi ve neticelerini onaylamaktadır. SIPIRIT modeli paydaşlar açısından ve ölçümlendiği konular açısından bakıldığında diğer itibar modellerine göre farklılık göstermektedir. İtibar katsayısı ile SIPIRIT modeli paydaşların beklenti ve algıları üzerine temel başlangıç noktalarını

oluşturmuştur. Kurum kişili modelinde ise müşteri ve çalışanlarda içine alan yeni bir düzenleme yapmasına rağmen paydaş beklentisini temel çıkış noktası olarak almamıştır ve dolaylı olarak çardaş beklentisine dayandırılmaktadır (Money, Hillenbrand, 2007: 263).

SIPIRIT ve itibar katsayısı modeli, şirketin ve kurumun paydaşları nasıl iletişimin olduğuyla, paydaşların kurumdaki ya şirketten aldıkları yararlarla, paydaşların kuruma ya da şirkete karşı algıları ile ilgilidir. İki model farklı tanımlamalarda olan kriterler kullansalar da aynı anlamı ifade etmektedirler. Örneğin, bir model ürün ve hizmet kalitesi diye açıklarken diğer model ise bunu müşterilere sağlanan fayda olarak açıklamaktadır. SIPIRIT modelde itibarın resmedilebilmesi daha doğru olabilmektedir. Çünkü bu model de farklı paydaş grupların simultane şeklinde sorular yöneltebilmektedir. Aynı zamanda doğrudan kurum ve şirket ile ilişkileri sorulmaktadır. İtibar katsayısında ise, şirket ya da kurum hakkında tecrübeler ve bilgi yansıtılmaktadır. Yani farklı paydaş gruplarına ilgili olmadıkları alanlarla ilgili sorularda sorulabilmektedir. Örneğin, müşterilere kurum ya da şirket çalışma ortamı ile ilgili soru sorulurken, çalışanlara finansal performans hakkında algıları sorulabilir. Bir paydaş grubunun hâkim olmadığı bir konu, başka bir paydaş grubunun kurum ya da şirketle ilgili deneyimleriyle ilişki olabilir. Bu yüzden itibar katsayısı modeli çeşitli paydaş grupları üzerinde çalışma yapıldığında, kurumun ya da şirketin her paydaş grubu ile ilişkisinin nasıl olduğundan öte, ancak genel bir kanıya varmaktadır. (Dölek, 2011: 70)

2.11 TÜRKİYE’DE KURUMSAL İTİBAR VE KURUMSAL İTİBAR ÖLÇÜMÜ

Türkiye’de itibar araştırmaları, uygulamaları ve itibar yönetimi hale hedeflenen seviyede olmasa bile son yıllarda ciddi bir ilgi artışı söz konusudur. Aynı zamanda kurumlarda ve şirketlerde kurum itibarın ne kadar önemli olduğu noktasında farkındalık oluşmaktadır. Bu farkındalık ve ilgiye rağmen itibar ile ilgili en temel problem yöneticilerin itibarı yönetmeye nereden başlayacakları noktasında ağırlık kazanmaktadır. İtibar yönetimini gelişim ve değişim politikalarının bir aşaması olarak görmek ve bu yönde projeler geliştirmek, kurumsal kültüre adapte etmek, itibar yönetimi sorumluluğu ve temsil edilmesi üst düzey yönetici tarafından yapılması ve

doğrudan üst düzey yöneticinin şekillendirdiği politikalarla biçimlendirmek temel sorunun çözümünde doğru bir yaklaşım olacaktır. Aynı zamanda itibarı meydana getirecek kriterlerin belirlenmesi, kurumsal yönetim ile ilgili stratejilerin kurum kültürüne entegre edilmesi, toplumun duyarlılık alanları olan sosyal sorumluluk ve ekolojik çevreye karşı stratejiler oluşturulması, bu sürecin hammaddesidir. Türkiye ‘de faaliyet gösteren özel sektör, kamu ve sivil toplum kuruluşları itibar yönetimini, gelecek değeri oluşturmada önemli bir anlayış olduğunun farkına varmalıdır. Çünkü günümüzde artık itibar olmaz olmaz bir zorunluluk haline gelmiştir (Çakırkaya, 2010: 174)

2.11.1 RepMan İtibar Araştırması Modeli

Türkiye’de 2000’li yılların başında sektörlerinin liderleri olan şirketlerinin ya da kurumlularının ‘RepMan’ modelini kullanarak kurum itibarı araştırmaları yaptırmalarıyla başlamıştır (<http://www.repman.com.tr/tr/hakkimizda/repman-nedir/>).

RepMan itibar araştırması modeli 7 ana boyutta, 15 alt kriteri sorgulamaktadır. Ana boyutlar; tanıma, yönetim kalitesi, ürün hizmet kalitesi, çalışan markası, finansal sağlamlık, kurumsal (sosyal) sorumluluk, duygusal bağlılık’tır.

Bu boyutların altında sorgulanan alt kriterler ise şöyledir (Kadıbeşegil, 2016: 46):

- ✓ Adil yönetilen, şeffaf, etik ve hesap verilebilirlik ilkeleri olan sorumlu bir kurumdur.
- ✓ Sözünün arkasında durur. Yaptığı ile söylediği arasında tutarlılık vardır.
- ✓ Yenilikçi ve yaratıcılığıyla (inovatif) içinde bulunduğu sektörlerin gelişimine katkı sağlayan bir kurumdur.
- ✓ Ürün ve hizmet kalitesi ile küresel pazarlarda rekabet edebilir.
- ✓ Müşteri memnuniyeti odaklı çalışır. Çalışanlarının fikirlerini önemser ve onlara değer verir.
- ✓ İşinde uzman, profesyonel, güvenilir çalışanlara sahiptir.
- ✓ İstikrarlı bir finansal gücü vardır.
- ✓ Krizlerden, ekonomik dalgalanmalardan etkilenmez.
- ✓ Ekolojik çevre duyarlılığı vardır (Ham madde tedarikinden, üretim süreçlerine, dağıtım ve pazarlama politikalarına kadar tüm alanlarda doğaya duyarlılığı ön planda tutar).

- ✓ Sosyal sorumluluk çalışmalarını asli işlerinin bir parçası olarak görür.
- ✓ Toplumdan aldığını topluma geri verir.
- ✓ Toplumun örf, adet ve geleneklerine saygılıdır. Yerel kültür ve değerleri önemser.

- ✓ Güçlü, samimi ve güvenilir iletişimi olan bir kurumdur.
- ✓ Genel olarak insan odaklıdır (Başta çalışanları ve tüketiciler /müşteriler olmak üzere tüm paydaşlarına karşı insan odaklı politikalarla yönetilen bir kurumdur.

Araştırma bu verilere dayalı olarak itibar yönetimini şu iş sonuçları ile buluşturmaktadır:

- ✓ Bu kurumun itibarlı ve güvenilir olduğunu her ortamda dile getiririm.
- ✓ Bu kurumun ürün ve hizmetlerini satın alırım/tekrar satın alırım.
- ✓ Bu kurumun ürün ve hizmetlerini satın almaları için çevremdekilere tavsiye ederim.
- ✓ Çocuğumun çalışmasını isteyeceğim/çalışılacak yer olarak tavsiye ettiğim bir kurumdur.
- ✓ Sosyal sorumluluk projelerini (eğitim, sağlık vb. toplumsal sorumluluk projeleri) desteklerim (Kadıbeşgil, 2016: 47).

2.11.2 Fortune Dergisinin Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri Listesi

Bir CEO'ya sıralamaları farklı olan şirket ya da kurumlardan en çok hangisinde çalışmak istediği sorulsa, muhtemel alınacak olan yanıt 'En Beğenilen Şirketler' olacaktır. Çünkü bu liste algı temeli üzerinden oluşmaktadır. 'En Beğenilen Şirket'ler içerisinde yer almak, yönetim, pazarlama, insan kaynakları, Ar-Ge ve diğer alanlarda gerçekleştirdiğiniz stratejilerin yalnızca karşılığını almak değil, daha ileri giderek 'dış çevrede' de fark edildiğini ve takdir edildiğini göstermektedir.

Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri listesi oluşturulurken önce aday şirketler listesini oluşturulmaktadır. Liste oluşturulurken, ciro bilgisini farklı araştırmalar ve/veya listeler üzerinden paylaşan şirketler sıralanmaktadır. Bu sıralamada en yüksek ciroya sahip 250 şirket (minimum 610 milyon TL) aday listeyi oluşturdu. Aday listedeki şirketler Fortune 500 Türkiye araştırmasına paralel olarak, NACE kodlarına göre kategori edilmektedir. Final listede 43 farklı alandan şirketler bulunmaktadır. Paralel olarak, bir soru formu oluşturulur.

Hazırlanan anketler online (çevrimiçi) olarak katılımcılar tarafından doldurulmaktadır. Katılımcılara listede yer alan aday 250 şirketin belirtilen dokuz kritere göre seçmeleri talep edilmiştir. Bu kriterleri şu şekilde sınıflamak mümkündür: Yönetim kalitesi; ürün/hizmet kalitesi; yenilikçilik; uzun vadeli yatırımların değeri; mali istikrar; nitelikli çalışanları çekme, geliştirme ve elde tutma becerisi; çevreye ve/veya topluma karşı sorumluluk; şirket varlıklarının etkin kullanımı; faaliyetlerin küresel ölçekte etkin yönetilmesi. Bu kriterlerin dışında katılımcılardan genel olarak en beğendikleri 10 şirketi ve sektörel bazda n beğendikleri 3 şirketi belirlemeleri istenmektedir. Ortalama olarak 790 üst düzey yöneticinin yer aldığı bu araştırmada Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri belirlenmektedir (<http://www.fortuneturkey.com/turkiyenin-en-begenilen-sirketleri-arasinda-hangileri-var-347>)

2.11.3 Capital Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri Araştırması

Capital dergisi tarafından gerçekleştirilen 'Türkiye'nin En Beğenilen Şirketler' araştırması 2016 yılında uygulanmaya başlanılmıştır. Araştırmada online (çevrimiçi) araştırma tekniği kullanılmakla birlikte hedeflenen görüşme sayısına yetiştirmek için destek olarak bilgisayar destekli telefon ile görüşme (CATI) yöntemi kullanılarak yapılmaktadır. Bu araştırma da Türkiye'nin en beğenilen şirketi araştırması, katılan tüm iş dünyası temsilcilerinin görüşleri üzerinden hesaplanırken, sektörlerin en beğenilen şirketini belirlemek içinde sadece sektör içerisinde yer alan temsilcilerinin yanıtları üzerinden değerlendirilmektedir. Ankete katılan temsilciler en beğenilen şirketleri seçerken, kendi şirketleri haricinde cevap verilmesi talep edilmiştir. Kendi şirketini belirten kişilerin cevapları analiz içerisinde değerlendirilmemiştir. Araştırmada temsilcilerden belirlenen 18 kritere göre şirketleri değerlendirmeleri istenmiştir. Bu 18 kritere aşağıda yer verilmektedir:

- ✓ Bilgi ve teknoloji yatırımları,
- ✓ Hizmet veya ürün kalitesi,
- ✓ Finansal sağlamlık,
- ✓ Yeni ürün geliştirme,
- ✓ Yönetim kalitesi,
- ✓ Çalışanına sunduğu sosyal imkânlar ve haklar,

- ✓ Ücret politikası ve seviyesi,
- ✓ Pazarlama ve satış stratejileri,
- ✓ İletişim ve halkla ilişkiler,
- ✓ Çalışanların nitelikleri,
- ✓ Rekabette etik davranma,
- ✓ Çalışan memnuniyeti,
- ✓ Müşteri memnuniyeti,
- ✓ Yönetim ve şirket şeffaflığı,
- ✓ Yatırımcıya değer yaratma,
- ✓ Toplumsal sorumluluk,
- ✓ Uluslar arası pazara entegrasyon,
- ✓ Bölgeye ve ekonomiye katkısı (Dölek, 2011: 70-71).

Araştırma, uzman bir ekipçe oluşturulan anketin, yöneticilere ulaştırılmasıyla başlamakta, ankette yer alan “Türkiye'nin en beğendiğiniz şirketi hangisi” sorusu ise araştırmanın temelini meydana getirmektedir.

Katılımcılardan, bu soruyu cevaplarırken bütün sektör ve şirketleri düşünerek yanıtlamaları istenmektedir. Aynı zamanda en beğendikleri şirketi, oluşturulan 18 kriter bazında 1’den başlayan ve 10’da biten skalada değerlendirmeleri gerektiği belirtilmektedir.

Katılımcılar değerlendirme yaparken beğeni nedenlerini de kendi ifadeleri ile açıklamakta fakat değerlendirme yaparken kendi şirketlerinin ismini ise verememektedirler. Alınan cevaplar sonucunda “Türkiye'nin En Beğenilen İlk 20 Şirketi” oluşturulmaktadır (Çakırkaya, 2010: 178)

Capital dergisinin gerçekleştirdiği bu araştırma yöntemi diğer itibar itibar ölçüm modelleri ile kıyaslandığında, hedef kitle ve ölçeği açısından ‘Fortune En Çok Beğenilen 500 Şirket’ modeline benzemektedir. Bu nedenle Fortune itibar ölçeğindeki bazı konular için yapılan eleştiriler Capital dergisinin ölçeği içinde geçerli olabilmektedir. Eleştiriler değerlendirme ölçütlerine, teorik çevre eksikliğine, ağırlıklı olarak finansal performans ile ilgilenmesi ve örneklemin sadece yöneticiler ve analistlerden meydana gelmesine yöneliktir. Capital dergisinin aynı zamanda

‘Türkiye’nin En Değerli Markaları’, ‘CEO’ların İdeal Şirketleri’ gibi birçok çalışması vardır (Dölek 2011: 72)

2.11.4 Türkiye İtibar Endeksi

Türkiye İtibar Endeksi itibarı, şirket ya da kurum güvenilirliğinin somut olmayan en önemli ölçütlerinden biri olarak tanımlamaktadır. TİE-Rep İtibar araştırması ile 20 sektör içerisinde ‘Türkiye’nin En İtibarlı Markası’ ve sektörlerin içerisindeki en itibarlı markaları tespit edilmektedir. Bu araştırmadaki veriler, CATI (bilgisayar destekli telefon görüşme) yönteminde yararlanarak elde edilmektedir. Araştırmada aynı zamanda NUTS2 (26 bölge) tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Türkiye İtibar Endeksi yaptığı çalışmalar boyunca cinsiyet, eğitim, bölgesel detaylarda ihtiyaç duyulacak analizler için gerekli olan verilerde toplamaktadır. Türkiye İtibar Endeksi araştırmalarından elde edilen veriler Yıldız Teknik Üniversitesi İstatistik bölümü tarafından raporlanmakta ve akademik denetim yapılmaktadır.

TİE-Rep İtibar Modeli, uluslararası kaynaklardan yararlanılarak ve akademik destek alınarak oluşturulan bir modeldir. Bu model, Türkiye’nin kültür ve değerleri, ülke insanının değer yargıları ve yaşam biçimi dikkate alınarak geliştirilmiştir. Bundan dolayı ölçümlemenin merkezinde ‘gönüldaşlık’ parametresi bulunmaktadır. Bu parametre marka bağımlılığı ve marka elçisi kavramlarını tamamen bir birinden ayrı olarak değerlendirmektedir. Türkiye İtibar Endeksi’nde 8 adet parametre ölçümlenmektedir.

Şekil 8: Kurumsal İtibar Endeksi Parametreleri



Kaynak: <http://www.itibarakademisi.com/turkiye-itibar-endeksi/>

Kurumsal itibar endeksi parametrelerinin içerikleri şu şekildedir:

- *Tanıma:* İtibarlı görünen şirketin ya da kurumun bilinirliği ölçümlenmektedir.
- *Beğeni:* İtibarlı görünen şirketin ne oranda beğenildiği ölçümlenmektedir.
- *Güven:* İtibarlı görünen şirkete ya da kuruma duyulan güven ölçümlenmektedir.
- *Satın alma:* Kamuoyunun, İtibarlı görünen şirketin ya da kurumun ürün ve hizmetlerini satın alma davranışı ölçümlenmektedir..
- *Tatmin:* İtibarlı görünen şirketin ya da kurumun ürün ve hizmetlerinin hedef kitle nezdinde beklenen tatmini karşılayıp karşılamadığı ölçümlenmektedir.
- *Tavsiye:* İtibarlı görünen şirketin ya da kurumun müşterilerinin olası müşterilere o şirketi ya da kurumu tercih etmeleri ya da etmemeleri için tavsiyede bulunma eğilimi ölçümlenmektedir.
- *Elçilik:* İtibarlı görünen şirketin ya da kurumların, müşterilerinin o şirketin ne oranda birer elçisi olduğunu ölçümlenmektedir.
- *Gönüldaşlık:* İtibarlı görünen şirketin ya da kurumların, toplum karşısında oluşturdukları algı nedeniyle paydaşlarının bir karşılık beklemeden nasıl bir duygusal bağ kurduğu ölçümlenir (<http://www.itibarakademisi.com/turkiye-itibar-endeksi/>).

Kurumlar ve şirketler bu araştırma sonucunda elde edilen verilere göre kendi kurumlarına uygun itibar algısını belirleyerek bu yönde paydaş algısı için stratejiler geliştirmektedirler. Bu veriler ile birlikte kurum ve şirketler mevcut durumlarını görerek, eksik yönlerini tespit ederek gelecekte nasıl hareket edebilecekleri belirleyebilmektedirler (Türkiye İtibar Endeksi 2012 Raporu, <http://www.itibarakademisi.com/turkiye-itibar-endeksi/>).

2.12 KURUMSAL İTİBAR RİSK YÖNETİMİ

Günümüzde küresel ortamda rekabette avantaj kazanmak için kurumların ve şirketlerin elde ettikleri soyut değerler, maddi değerlerden daha önemli hale gelmektedir. Kurumların ve şirketlerin en önemli soyut değeri olan itibar, kurumun ve şirketlerin paydaşları ile olan ilişkilerinde önemli bir yer almaktadır ve bu paydaşların gözünde farklılaşmada önemli bir etken olmaktadır. İtibar kurumun ve şirketin yaşadığı ve yaşayabileceği tüm risklerden etkilenmektedir. Bu nedenle kurumlar ve şirketler itibarlarını korumak için gelecekte oluşabilecek risklere karşı tüm fonksiyonlarını kapsayan sistemli çalışmalar gerçekleştirmelidir. Şirkete ve kuruma özgü bir risk planlaması oluşturulmalıdır. Bu durumda kurumsal iletişim departmanları başta olmak üzere kurumun ve şirketin tüm departmanları ve üst yönetimi paydaşları ile birlikte çift yönlü, tutarlı ve sürekli iletişimi gerçekleştirebilmeleri, itibar risk yönetiminin her aşamasının sağlıklı bir şekilde yürütmesine ciddi katkı sağlamaktadır (Uzunoğlu ve Öksüz, 2008: 111).

Kurumsal risk yönetimini gerçekleştirebilmek için öncelikle kurum ya da şirket ile ilgili bir risk analizi yapılması gerekmektedir. Yapıla bu risk analizi sonucu elde edilen verilere göre ortaya çıkan ve yorumlanan riskleri engellemek ya da etkisini azaltmak için uygun ve etkin stratejiler geliştirerek önlem alınması sağlanmalıdır. Kurum ve şirketler bütün riskleri tamamen ortadan kaldırması mümkün değildir; fakat üst yöneticiler, risklerin yol açtığı olumsuz ekonomik ve sosyal tehlikeleri azaltmaya çalışmalıdır. (Pira and Shodol 2004: 47'den akt. Uzunoğlu ve Öksüz, 2008: 115). Kurum ve şirketlerin maruz kaldığı bu risklerin bazıları; pazar, operasyonel, finansal, kredi ve itibar riskleridir (Bebbington, Larrinaga ve Moneva, 2008: 340).

İtibar açısından önemli risk alanlarını aşağıdaki şekliyle göstermek mümkündür:

- ✓ Çalışma koşullarının işçi ve çevre sağlığına zarar vermesi,
- ✓ Ürünün beklenmedik etkilerinin problem oluşturması,
- ✓ Ürün hataları sonucunda ürünlerin piyasadan toplanması,
- ✓ Kurumsal yönetim alanındaki sorunlar,
- ✓ Etik olmayan davranışların meydana gelmesi,
- ✓ Satılan ürüne/hizmetlerde satış sonrası hizmet verilmemesi,
- ✓ Hükümet politikalarının değişmesi. (Karaduman, 2012)

Kurumlarda ve şirketlerde riskin oluşumu her an olabilecek bir durumdur. Çünkü kurum ve şirketler her türlü paydaş ile birlikte ilişkisi bulunmaktadır. Bundan dolayı şirket performansı, karlılık, kurumsal yönetim, kalite yönetimi, sosyal, etik ve çevresel performans, çalışanlar ve kurum kültürü, müşteri ilişkileri vb. alanlarda şirket ve kurumların risk yaşamaları büyük olasılıktır. Bu alanlardan herhangi birinde oluşabilecek bir zayıflık, itibara büyük ölçüde zarar verebilirken, birden fazla alandaki güçsüzlük ise bir şirkete ya da kuruma diz çöktürebilir. Eğer bu alanlarda oluşabilecek krizlerin iyi yönetilememesi sonucunda; kârlılık oranının azalması, giderlerin (maliyetlerin) yükselmesi, nakit ihtiyacı için kredi bulma olasılığının azalması, yatırımcılar ve tedarikçiler tarafından tercih edilmeme, tedarikçi, yatırımcı ve müşterilerle ilişkilerin bozulması, nitelikli çalışanların kaybedilmesi, çalışanların motivasyonunun azalması gibi sorunlar ortaya çıkacaktır. Bu nedenle itibar riskini yönetmek için yönetim tüm riskleri sistematik olarak tanımlamalı ve tanımladıktan sonra raporlamalıdır. Tüm önemli riskler açıkça anlaşılmalı ve sürekli olarak bireysel direktörler tarafından değerlendirilmelidir. Bu değerlendirme sonucunda bu riskleri önceden önlemek ve hızlıca aşmak için gerekli politikalar, savunma stratejileri hazırlanmalıdır (Joosub, 2006: 30-32). Kurumsal kriz yönetimi uygulaması sırasında her aşamasında mutlaka paydaşlar ile sürekli, açık ve dürüst bir iletişim kurması gerekmektedir.

İtibar riskleri, şirket ve kurumlar için en fazla zarar veren riskler olarak görülmektedir. Çünkü itibar riskleri kurumun ya da şirketin tamamı üzerinde yıkıcı olabilmektedir. Kötü bir yatırım, hatalı ürün üretimi, çevreye zarar verilmesi gibi bir iki nedenle kurumun ya da şirketin hisse değerleri düşebilir ayrıca uluslararası sonuçlara neden olabilir. Daha önce dünyada yaşanmış şirket ya da kurum krizlerine bakacak olursak, Coca Cola'nın Belçika'da yaşadığı kriz gösterilebilmektedir. Belçika'da 31 çocuğun kola içtikten sonra zehirlenmesi nedeniyle Belçika Hükümeti problem çözülene dek Coca-Cola ürünlerinin satışını durdurmuştur. Buna ilaveten Fransız, Hollanda, Lüksemburg devletleri de Coca-Cola ürünlerinin satışını durdurmuştur. İkinci olarak, itibar riskleriyle mücadele etmek çok daha maliyetli olmaktadır. Coca-Cola'nın Belçika'da yaşadığı bu krizin maliyeti 100 milyon doların üzerinde olmuştur. Üçüncü

olarak, itibar krizleri tüm sektöre genelleme yaparak diğer sektör şirketlerini de lekeleyebilmektedir (Uzunoğlu ve Öksüz, 2008: 117).

2001'de yaşanan finansal kriz ortamı itibarın önemini pekiştiren bir olay olmuştur. İyi bir itibarın büyük bir finansal değer üzerinde olduğunu, şirketin güvenilirliğinin ve markasının lekelenmesi olasılığında değerini ne kadar çabuk kaybedebildiği ortaya konmuştur. 2001 yılında dünyada yaşanan krizde Enron, Global Crossing, Tyco International gibi piyasada önemli konumda olan şirketlerin üst düzey yöneticilerin finansal raporları yanlış değerlendirdikleri ortaya çıkması ile birlikte yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalmışlardır. Fransa'dan Vivendi, Hollandalı gıda devi Royal Ahold, İtalya'dan Parmalat ve Shell Group gibi diğer uluslararası şirketler de aynı durumla karşılaştılar. Eğer bu şirketler itibarlarını düzenli olarak ölçseydi, aktif olarak yönetseydi ve itibarlarını sürekli değerlendirseydiler bunları yaşamayacaklardı (Tanlasa, 2005:31'den akt. Bilmez, 2010: 180). 1982 yılında Johnson&Johnson'nun Şikago'da Tylenol adlı ürün nedeniyle yaşadığı krizde gösterdiği aksiyon sonucunda hala varlığını sürdürmesini sağlamıştır. Japonya'da piyasaya sürülen bu ürüne siyanür karıştığı nedeniyle yedi kişi ölmüştür. Bu olay sonrasında Johnson&Johnson hızlı bir şekilde tüm ürünlerini piyasadan toplatmıştır ve olayın henüz nasıl gerçekleştiğini beklemeden özür dilemiştir. Johnson&Johnson yaptığı bu hareket sonucunda hala bu marka var olmaya devam etmiştir ve itibar sıralamalarında yukarlarda yer almaktadır. Johnson&Johnson bu olay ile birlikte milyon dolarca zarar etti fakat kazanılan itibar ise şirketin varlığını sürdürmesini sağlamış ve marka değerine değer katmıştır (Akyol, 2005).

2008 yılında Wall Street ve 2009 yılında Toyota'nın yaşadığı sıkıntılar "itibar" kavramının yeniden masaya yatırılmasına sebep olmuştur. Sektörlerinde güçlü itibara sahip olan bu şirketler 2008 yılında çeşitli hatalar ve zorluklar yaşaması nedeniyle var olan itibarlarını korumaları gerektiği görülmüştür. Bunun için de önemli olan krizi iyi yönetebilmektir. Çünkü bir işletmenin var olan itibarını kaybetmesi, o işletmenin finansal olarak değer kaybından daha fazlası anlamına gelmektedir. Kaybedilen finansal değer tekrar kazanılabilir fakat olumsuz etkilenen itibarın yeniden kazanılması uzun bir vakit almaktadır. Bu nedenle işletmeler itibarlarının en az zarar ile krizleri atlatması için çeşitli stratejiler uygulamaktadır. Bazıları iletişim çalışmalarına ağırlık verirken, bazıları

paydaşlarıyla güç işbirliğini gitmekte ve bazıları ise sosyal sorumluluk projelerine yönelmektedir.

2008 yılında Türkiye’de de yaşanan finansal krizi başarılı şekilde yönetip avantaja çeviren şirketler bulunmaktadır. Aynı zamanda bu kriz döneminde itibarlarını da korumayı başarmışlardır. Bazı başarılı şirketlerin Ceo’ları kriz ve itibar ilişkisini şu şekilde açıklamaktadırlar (Aydın,2009) :

Vestel CEO’su Ömer Yüngül, ‘Krizde başarının anahtarı kesintisiz iletişim ve yenilikçilik. Bu düşünceden hareketle, kriz döneminde kurumsal itibarımızı korumak için iletişime yatırım yaptık’ diyerek konunun önemine vurgu yapmaktadır.

Unilever ise Türkiye’de 2009’da Türkiye’nin en büyük reklam veren şirketi olmuştur. Şirketin CEO’su İzzet Karaca, kurumsal itibar anlamında başarıyı getiren en önemli faktörün iletişimde süreklilik olduğunu belirtmekte ‘Kriz dönemlerinde genellikle ilk vazgeçilenlerden biri olan medya ve reklam yatırımlarını, bu yıl da tam hız devam ettirdik. Krize uygun daha ekonomik ürünler çıkartmaya önem verdik. Raflardaki ürün çeşidimizin, herkese ve her keseye hitap etmesine yönelik pazarlama ve satış stratejileri geliştirdik. Reklam ve marka yatırımlarında bütçemizi de rakiplere göre çok daha yüksek tuttuk’ diyerek başarının anahtarını göstermektedir.

Sabancı markasının her zaman itibarı en yüksek markalardan biri olduğunu ifade eden Sabancı Holding CEO’su Ahmet Dördüncü, bu itibarın kaynağının şeffaflık, özgünlük, halka yakınlık gibi öz değerleri olduğunu belirtiyor. Sadece kriz döneminde değil, her zaman paydaşlarıyla ilişkilerinde şeffaf, tutarlı ve iki yönlü iletişime önem verdiklerini söylüyor.

Aslında bu gibi ortamlarda üst düzey yöneticilerin tutum ve davranışları çok önemlidir. Tüm kriz aşamaları detaylı bir şekilde incelenerek hızlı ve doğru çözüm yolları üretilmelidir. Ayrıca piyasadaki var olan riskli faktörlerin işletme itibarı ve markası açısından oluşturacağı olumsuzluklar önceden fark edilemeyebilir. Bu nedenle üst düzey yöneticilerin sosyal sorumluluk, kurumsal iletişim, sosyal ve ekonomik değişimler, kriz yönetimi gibi alanlarda eğitilmeleri ve geliştirilmeleri gerekmektedir (Bilmez, 2010: 185).

Günümüzde kurumlar, küresel bir çevrede yaşamakta ve rekabet etmektedir, çeşitli kaynaklardan ve yerlerden riskler oluşmaktadır. Bu nedenle potansiyel risklerin

takibi ve yanıtlanmasının zorunluluğu öncekinden çok daha fazla inceleme altındadır. Çeşitli grupların, bağlantılı küresel elektronik medya, internet sayesinde bilgiye (gerçeklere dayanan ya da algısal) ulaşması ve onu milyonlarca tüketiciye ulaştırması daha kolay olduğundan şirketler için olacak krizlerin daha da büyümesine neden olmaktadır. Bu nedenle şirketler kriz yönetimi planlarını ciddi bir şekilde oluşturmalarıdır.

Ronald J. Alsop, The Wall Street Journal'da editörlük ve köşe yazarlığı yapmıştır. Uzmanlık konusu kurumsal marka ve itibar yönetimi olan Alsop, kriz zamanlarında itibar yönetiminin nasıl yapılması gerektiği ile ilgili işletmelere 10 temel tavsiyede bulunmaktadır:

1. *İşi baştan sıkı tutun.* Krizlerin ilk günlerinde krize karşı verilen tepkiler ve davranışlar önemlidir. Bu sırada doğru bir davranış ve strateji uygulayabilirsiniz, böylece itibarınızın az hasar ile bu durumdan kurtulmasını sağlayabilirsiniz.

2. *Şeffaf olmalısınız.* Bir kriz yaşandığında hiçbir şekilde bu durumu kamuoyundan saklamaya kalkışmayın. Aynı zamanda sessiz kalmayın. Sessiz kalma durumunu tercih ederseniz hakkınızda şüphelere yol açarsınız. Kriz durumlarında anında uygulayabileceğiniz iyi bir iletişim planınız olmalı. Hatanızı kabullenin.

3. *İnternetten faydalanın.* Web sitenizde ya da kriz için özel olarak oluşturacağınız sitede olan kriz durumunun gelişmeleri yayınlayın. Bu bilgileri şirket ya da kurum içindeki ve dışındaki paydaşlarınıza aktarın. Sizin denetiminiz dışında yer alan sosyal medya mecralarında kurum ya da şirket ile ilgili neler konuşulduğunu takip edin.

4. *Panik havası yaratmayın.* Krizler ve skandallar beklenmedik anda gerçekleşen olaylardır; ama siz paniğe kapılmamalı ve soğukkanlı olmalısınız. Bazı durumlarda tüm araştırmalar yapıldıktan sonra elde edilen bilgiler sonucunda açıklama yapacağınızı söylemek en iyisidir.

5. *Özür dilemesini bilin.* Özür dilenmesi gerekiyorsa mutlaka özür dileyin. Özür dilemek kurumsal itibarı korumak için olumlu bir durumdur. Örneğin Toyota hatalı olan araçları hemen geri çağırıştır. Buna karşılık Audi şirketinin araçlarında sebebi açıklanmayan hızlanmayı kabul etmemesinin itibarı üzerinde bıraktığı olumsuz etkinin giderilmesi yaklaşık olarak on yılı almıştır.

6. *İsim değişikliği konusunu iyi düşünün.* Şirketin adını değiştirmek kesin çözüm olmayabilir. İsim değişikliği en son karar olmalıdır. İsminizin itibarından ve geçmiş başarılarınızın size sağladığı avantajlardan faydalanın.

7. *Zamanlamayı iyi ayarlayın.* İsim değiştirecekseniz zamanını çok iyi ayarlamanız gerekmektedir. Worldcom ismini MCI olarak değiştirmek konusunda çok erken davrandı. Şirket hakkındaki yasal ve finansal problemlerin etkileri uzun zaman devam etti. Şirketi boykot eden [www.boycottworldcom](http://www.boycottworldcom.com) sitesi www.boycottmci.com'a yönlendirildi ve “kendinden kaçamazsın” sloganıyla uzun zaman eleştirilere maruz kalmıştır.

8. *Kriz sonrası iletişimi ihmal etmeyin.* Kriz çözüldükten sonra şirket ya da kurumlar tekrar kurumsal iletişime yönelmesi gerekmektedir. Kurumsal imaj ve reklam kampanyalarına tekrar başlayabilirsiniz. Bu uygulamaları gerçekleştirmeden önce olumsuzlukların bittiğinden emin olun. Çünkü olası bir boykot veya olumsuz bir manşet ile aynı zamanda yapılan kampanyaların etkisi azalır.

9. *İtibarınızı ölçün.* Kurumsal itibar politikanızı ve stratejinizi uygularken analistlerin, gazetecilerin, müşterilerin ve diğer üçüncü kişilerin algısındaki kurumsal itibarınızı düzenli olarak ölçün. Kriz sonrası bir olumlu gelişme tespit ederseniz yeni bir imaj kampanyasına uygulamak için uygun zaman demektir.

10. *Krizi atlattık ne kadar sürüyor?* Burson Marst firmasının gerçekleştirdiği araştırmaya göre, iş ve ekonomi çevresinin önde gelen insanları, gerçekleşen krizlerin etkilerinin yok olma süresinin ortalama 4 yıl olduğunu belirtmişlerdir. Eğer güçlü itibarı olan işletme iseniz toparlanma süreci daha kısa olabilmektedir. Audi'nin 500 serisi ile ilgili çıkan krizin etkilerini durdurabilmesi yaklaşık 10 yılını almıştır. (<http://www.hurriyet.com.tr/turkiyenin-en-begenilen-sirketleri-279311>)

2.13 KURUMSAL İLETİŞİMİN KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİNE ETKİSİ

Kurumlar ve şirketler üzerindeki sosyal beklentilerin artması, kamuoyunun kurumlara ve şirketlere olan bakışlarını ve dolayısıyla itibar algılarını da etkilemektedir. Bugünün teknolojisi sayesinde bilgiye ulaşmanın kolay olması, kurum ve şirket dışındakilerin kurumun ya da şirketin paydaşlarına karşı politikalarını da takip etme şansı tanımaktadır. Söz konusu bu bilgi akışı, ‘kurumsal iletişim’ kavramıyla ifade

edilmektedir. Fombrun ve Shanley, kurumsal itibar için kurumsal iletişimin önemine vurgu yaparken, kurumsal iletişimi sinyal teorisinin bir çarkı olarak değerlendirmektedir (Özbay ve Selvi 2015: 7). Buna göre paydaşlar arasındaki kurumsal iletişimin doğru ve güvenli olması sinyallerin (ya da bilgilerin) paydaşlara doğru ve güvenilir bir biçimde ulaşmasını sağlayarak kurumun ya da şirketin doğru algılanmasına yardımcı olmaktadır (Özbay ve Selvi,2015:8).

Tanımlarda kurumsal iletişimin kurumun ve şirketin amaçlarına ulaşmak için iç ve dış paydaşları için gerçekleştirdiği iletişim çalışmalarını, iletişim için gerekli tüm araçları ve mesajları kapsayan bir stratejik bütünlüğü olduğu görülmektedir (Gümüş ve Öksüz 2009: 2642). Dolayısıyla kurumsal iletişim, kamu algısının şekillendirmede ve değer yaratmayı etkileyen stratejik bir role sahiptir. Günümüzde iletişim ve şeffaflığa verilen önem arttıkça; itibar geliştirmek ve yönetmek için oluşturulan kaynaklar kurumların ve şirketlerin kazandıkları değerlere stratejik katkı sunmaktadır. Kurumların ve şirketlerin değerinin hesaplanmasında, var olan fiziksel varlıklar kadar itibar gibi soyut değerlerinin de önem taşıdığı bugünde, kurumsal itibarın geliştirilmesi ve yönetilmesinde kurumsal iletişim kilit bir rol üstlenmektedir (Fombrun & Low, 2011: 21)

İtibar kazanmak için paydaşlara yönelik iletişim çalışmaları zorunluluk haline gelmiştir. Çünkü kurumsal itibar sürecinin temelini bu gruplar oluşturmaktadır. Malmelin, (2007: 34'den akt., Gümüş ve Öksüz 2009: 2650) kurum ya da şirketlerin hedef kitle ya da paydaşlarla kuracağı ilişkilerde iletişim yetenekleri hayati olduğunu ve markayı, itibarı etkilediğini belirtmektedir. Müşteriye çalışanın nasıl davrandığı, işe alım sürecinde insan kaynakları yöneticisinin aday personele nasıl davrandığı, kurumun reklamları ile birlikte hedef kitleye neler vaat ettiği ve bunları gerçekten gerçekleştirip gerçekleştirmediği gibi birçok konu kurumun itibarını etki etmekte ve kurumun itibarı ile ilgili mesajlar vermektedir. Paydaşlarla ilişkiler, kurumsal itibar açısından kilit bir öneme sahiptir. Bu durum, itibarı oluşturma aşamasında kurumların ya da şirketlerin tüm paydaşlarına yönelik özel ve etkin iletişim çalışmaları yapması zorunlu hale getirmektedir. Dolayısıyla etkili ve doğru iletişim güçlü itibarın inşasında büyük rol oynamaktadır (Gümüş ve Öksüz 2009: 2650).

Kurumsal iletişim sadece belirli bir paydaş ile iletişime geçerek kurum ve şirketin itibarına katkıda bulunmamaktadır. Kurumsal iletişim kurumun ve şirketin her bölümüyle ve paydaşlarıyla çift yönlü iletişim kurarak kurum itibarını daha güçlü hale getirmektedir. Kurumsal iletişim; marka iletişimi, finansal iletişim, medya iletişimi, pazarlama iletişimi, kurum çalışanları ile iletişim gibi alanlarda iletişim kanallarını doğru yerde doğru zamanda kullandığında kurumun itibar değeri daha da yükselecektir.

Kurumlarda ya da işletmelerde kurumsal iletişimin itibara etkisi ile ilgili ifade edilen düşünceler sivil toplum kuruluşları içinde geçerli olmaktadır. Sivil toplum kuruluşları da artık birer işletme gibi yönetilme anlayışına sahip olması gerektiğinden dolayı işletmelerin kurumsal iletişim departmanlarının üzerinde durduğu bu alanlar artık Sivil toplum kuruluşu kurumsal iletişim departmanlarında ilgilendirmektedir. Bu iletişim alanlarını kısaca şöyle açıklanmaktadır:

2.13.1 Marka İletişimi

Marka yaratmak ya da var olan markanın bilinmesini sağlamak için mutlaka iletişim stratejileri geliştirmeli ve iletişim araçlarını kullanılması şarttır. Marka oluştururken amaç, müşterilerle iletişim kurmak ve onların ilgisini markanıza yönlendirmek olduğu için marka oluşturma süresinin öncesinde ve sonrasında sık sık başvurulacak teknikler iletişim teknikleri olmaktadır. İletişim teknikleri ile birlikte kurumla ve şirketler markalarını hedef kitlelerine anlatarak hedef kitlenin markaya bağlılığını sağlayacaktır (Özer, 2016).

Bir şirket ya da kurum için markayı konumlandırma, var olan markanın sektörde gücünü korumak ya da güçlendirmek amacıyla yapılan çalışmaların hepsi marka yönetimi çatısı altında yapılmaktadır. Marka yönetimi, bir ürün ya da hizmet için marka kimliği oluşturma, ürün-firma-semboller-duygular ve algılar arasında bir ilişki geliştirilmesi, ürün ve hizmetlerin markalar ile birlikte rakiplerden farklı hale getirilmesi ve marka sadakati ile birlikte müşteri- marka ilişkisinin uzun soluklu olmasına yönelik yapılan planlama ve uygulamaları kapsar. Marka yönetimi içerisinde yer alan bu her türlü uygulamaların sonuca varması için marka iletişim stratejilerinin olması şarttır. Markanın var olma sebebinden, konumlandırılmasına, marka kimliğine ve bunların hepsinin hedef kitlelerce bilinmesi için duyurulması çeşitli iletişim çalışmaları ile gerçekleştirilebilir.

2.13.2 Medya İlişkileri

Kurum ve şirketler her zaman medya ile iyi ilişkiler kurmak zorundandır. Çünkü medya, kurum ve şirket yatırımcılarının, tedarikçilerinin, hedef kitlesinin kurum ya da şirket ile ilgili bilgileri alabileceği bir araçtır. Yani, şirket ve kurumlar haklarındaki her türlü bilgiyi kamuoyuna duyurmada medya sayesinde gerçekleştirmektedir. Bu nedenle şirket ya da kurumlar medya ve medya çalışanları ile yakın ilişkide bulunmalı ve her zaman dirsek teması olmalıdır. Aynı zamanda şirket ve kurumlar güncel medya mecraları takip etmek zorundadır ve bu yeniliklere ayak uydurmak zorundadır. Özellikle günümüzde şirket ve kurumlara büyük etkisi olan sosyal medya mecraları dikkatlice izlenmeli ve buralarda yer alınmalıdır (<http://coloursoflife16.blogspot.com.tr/2007/06/media-relations.html>)

2.13.3 Finansal İletişim

Finansal iletişim, yıllık bütçe toplantıları, yatırımcı toplantıları, yönetimin şirket performans analizleri, yatırımcılar, analistler, kredi kuruluşları ile ilişkiler ve finansal alanlardaki ilgili konularda uzmanlık gerektiren bir iletişim koludur (Çakırkaya, 2010: 188). Finansal iletişimin temel amacı, finansal imajı güçlendirerek şirket ve kurumlara finansal destek sağlayan paydaşlarda güveni oluşturmak ve sürdürmektir Etkili bir finansal iletişim sayesinde kurum ve şirketlerin hisse senetleri artar, finansal paydaşların desteği ile sermayesi güçlenir aynı zamanda analistlerin desteği ile pazarda finansal profili güçlü bir şirket imajına sahip olur. Finansal iletişim, finansal paydaşlar (yatırımcılar, kredi kuruluşları, analistler) ile şirket ya da kurum arasındaki önemli bağlantıdır (Dumitru, Motoi and Budica, 2016: 446).

2.13.4 Pazarlama İletişimi

Günümüzde iletişim araçlarının çok hızlı şekilde geliştiği, kitlesel ve bireysel olmak üzere birçok iletişim imkânının olduğu bu zamanda pazarlama uygulamalarının daha verimli ve planlı olması için pazarlama iletişimi daha çok önem kazanmıştır. Pazarlama iletişiminin merkezinde müşteri yer almaktadır ve çeşitli iletişim faaliyetleri ile birlikte bu müşterilerin davranışlarını değiştirmek amaçlanmaktadır. Aynı zamanda pazarlama iletişimi ile birlikte paydaşlarda ürün ya da hizmet ile ilgili olumlu algı oluşturulup, talepte bulunması sağlanmaktadır. Bu bağlamda hedef kitlenin taleplerini ve beklentileri öngörebilen ve bu duruma göre hedef kitlesiyle çift yönlü iletişim ortamı

yaratan kurum ve şirketler sektöründe avantajlı konumda olmaktadır (Çalık, Altunışık, Sütütemiz, 2013: 139, Garda, 2016: 246, Çakırkaya, 2010: 188)

2.13.5 Kurum Çalışanları Ve İletişim

İletişim kurumlar ve şirketler açısından bakıldığında hayati bir öneme sahiptir. Çünkü ortak bir amaç için bir araya gelen insanların işbirliği sağlamaları için sağlıklı bir iletişim ortamına sahip olması gerekmektedir. Kurumlarda ya da şirketlerde gerçekleştirilen iletişim uygulamaları sonucunda sadece daha iyi bir yönetici-çalışan ilişkisi oluşturmamakta aynı zamanda çalışanların nasıl davranması gerektiği, nasıl bir performansa sahip olacakları ve bunlara bağlı olarak da şirket ve kurumların nasıl bir performansa sahip olacakları üzerinde etkisi bulunmaktadır (Dündar ve Özel, 2012: 106). Bundan dolayı kurumsal itibar güçlendirmek için oluşturulacak kurumsal iletişimin sağlıklı ve başarılı olabilmesi için öncelikle iç paydaşları olan çalışanları ile işe başlamalıdır. Çünkü iç paydaşlar kurumsal itibarınızı dış paydaşlara anlatacak kişilerdir ve kurumsal itibarını olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyebilmektedir.

Çalışanlarla ilgili yapılacak kurum içi iletişim çalışmaların önceliğinde çalışanlar ile çift yönlü bilgi akışının sağlandığı bir iletişim şekli olmalıdır. Ayrıca çalışanların aidiyet duygularını ve performanslarını arttıracak çalışmalar yapılmalıdır. Çalışanlara değerli olduklarını hissettirecek davranışlarda bulunulmalı ve kurumun geleceğinde aktif rol oynayacak kurumsal iletişim çalışmaları oluşturulmalıdır. Bu çalışmalar aslında şirket ya da kurum itibarını güçlendirecek çalışmalardır. Çünkü kurumun ya da şirketin itibarını etkileyen paydaşların başında çalışanlar yer almaktadır. Kurumun içindeki iletişim ne kadar güçlü ise kurumunda itibarı o derece güçlü olacaktır. Çünkü çalışanlar kurum ya da şirketin aynası gibidir. Çalışanların aidiyet ve inanmışlıkları paydaşların şirkete ya da kuruma karşı olan güvenlerinin temelini oluşturur. Bu durum çalışanların kurum ya da şirket itibarının inşasında ya da gelişmesinde etkili olduğunu göstermektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. FARKLI ALANLARDA FAALİYET GÖSTEREN SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1 ARAŞTIRMA AMACI:

Araştırma, kurumsal itibar yönetimi kavramının sivil toplum kuruluşları tarafından doğru biçimde anlaşılaraq, itibarın etkin biçimde yönetilip yönetilmediğinin öğrenilmesi amaçlanmaktadır. Bu nedenle çalışmada, STK'larda itibarın nasıl algılandığı, hangi kavramlarla anıldığı, itibar oluşturmada kullanılan özelliklerin neler olduğu, STK'larında itibar yönetimini ve itibar kriz yönetimini nasıl gerçekleştirildiği, itibarın kriz durumlarında nasıl korunduğu, üst yönetimlerin itibara bakış açıları ve itibar yönetimi alanında çalışan kişilerin görevlerinin neler olduğu ortaya konulması amaçlanmaktadır. Söz konusu alandaki verilerin STK liderleri ya da STK itibar yönetiminde görev alan kişilerle yapılan mülakatlar yoluyla sağlanması amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda STK'ların kurumsal itibar yönetimine karşı bakış açılarının ortaya konulması amaçlanmaktadır.

3.2 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

İtibar yönetimi ile ilgili akademik ve özel sektör alanında birçok araştırma yapıldığı görünse de STK'larda itibar yönetimi ile ilgili çalışma sayısının az olduğu görülmektedir. Ayrıca STK'ların itibarlarını nasıl yönettiği ile ilgili çok fazla araştırma bulunmamaktadır. Bu konu dışında STK'lar ile ilgili yapılan çalışmalar daha çok 'Toplumda STK Algısı' ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu nedenle bu çalışmamızda STK'larda itibarın etkin bir biçimde yönetilip yönetilmedikleri öğrenilmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmada elde edilen bilgilerin alanda yapılacak diğer araştırmalara fikir vereceğinden dolayı önemli olduğu düşünülmektedir. Aynı zamanda STK'ların itibar yönetim sürecinde bulunan eksikleri görmeleri sağlanmış olacaktır.

3.3 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ:

Bu araştırma kapsamında farklı alanlarda faaliyet gösteren STK'ların, planlı ve etkin bir şekilde kurumsal itibarlarını yönetip yönetmedikleri ve yönetiyorlarsa hangi plan ve stratejiler altında bu yönetimi gerçekleştirdiklerinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amacı gerçekleştirmek için de nitel araştırma yöntemi kullanılmaktadır. Nitel araştırma, algıların ve olayların doğal mekânında gerçekçi ve

geniş bir şekilde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım, 1999: 10) Nitel araştırma, araştırma konusu ile ilgili daha derinlemesine bilgi sağlamaktadır. Araştırma deseni ise durum çalışmasıdır. Durum çalışması; güncel bir olguyu kendi gerçekliği içinde inceleyen, olgu ve içinde yer aldığı içerik arasında sınırların kesin hatlar ile çizilmediği ve birden fazla kanıt ya da veri kaynağının bulunduğu durumlarda yararlanılan bir araştırma desendir (Büyük Öztürk vd. 2016: 260). Durum çalışmasında genelleştirme yapılmamaktadır. Durumdan en iyi şekilde ne anlaşıldığının çalışılmasının tasarısı üzerinde vurgu yapılmaktadır (Aytaçlı, 2012: 3).

3.4 ÇALIŞMA GRUBU

Araştırma konusunu belirlenirken daha önceki yapılan araştırmalar değerlendirilmiştir. Çeşitli araştırma sonuçlarında toplumun STK'lara çok fazla güven duymadığı ve STK'ları yeteri şekilde tanımadıkları görülmektedir. Zenna Araştırma Şirketi tarafından gerçekleştirilen 'Sivil Toplum Kuruluşları Algı Araştırması' sonucunda hâlâ 10 kişiden 6'sının STK'lara güvenmediği görülmektedir (bkz. EK B). Kadir Has Üniversitesi tarafından gerçekleştirilen Türkiye Sosyal-Siyasal Eğilimler Araştırması'nda katılımcıların % 33,6'sı STK'lara güvenmezken, diğer 33,6'sı ne güveniyor ne de güvenmiyor olarak ifade etmektedir (bkz. EK C) (<http://ctrs.khas.edu.tr/post/19/turkiye-sosyal-siyasaleglimlerarastirmasi-2017> sonuclari). Aynı zamanda TÜBİTAK 1001 tarafından desteklenen "Türkiye'de STK'ların Halkla İlişkiler Deneyimi: Algı, Yaklaşım ve Uygulamalar" başlıklı araştırmada ise, STK'ların önemli birçoğunun kendilerini topluma tanıtacak çift yönlü iletişime sahip iletişim çalışmalarını çok fazla yapmadıkları görülmektedir (<http://www.sivilsayfalar.org/2015/09/17/stklar-halkla-iliskiler-deneyimi-uzerine-bir-arastirma/>). Bununla birlikte Zenna Araştırma Şirketi tarafından gerçekleştirilen 'Sivil Toplum Kuruluşları Algı Araştırması' sonucunda kamuoyunun STK'ları 'çok iyi tanıma' oranlarının çok düşük olduğu görülmektedir (bkz. EK D). Bu araştırma sonuçlarına bakıldığında STK'lar kendilerini yeteri derecede tanıtamadıklarından ve güveni sağlayamadıkları için itibarlarını olumsuz etkileyecektir. Bu durumun ise STK'ların itibarlarını iyi yönetemediklerinden kaynaklı olabilmektedir. Bu nedenle Zenna Araştırma Şirketi tarafından gerçekleştirilen 'Sivil Toplum Kuruluşları Algı

Araştırması' sonucunda en çok bilinen ve itibarı yüksek olan STK'lar örneklem olarak alınarak itibar yönetimleri incelenmektedir (bkz. EK D, EK E). Örneklemde yer alacak STK sayısı dokuzdur. Bu STK'lar ise Mehmetçik Vakfı, AKUT (Arama Kurtarma Derneği), LÖSEV (Lösemili Çocuklar Vakfı), TEMA Vakfı, TEV (Türk Eğitim Vakfı), İHH (İnsani Yardım Vakfı), WWF (Doğal Hayatı Koruma Derneği), TOG (Toplum Gönülleri Vakfı) ve Koruncuk (Türkiye Korunmaya Muhtaç Çocuklar Vakfı). Bu araştırmaya katılan STK yöneticilerin pozisyonları ise kaynak geliştirici ve iletişim yöneticisi, kurumsal iletişim müdürü, iletişim müdürü, STK genel müdürü, halkla ilişkiler yöneticisidir.

Ayrıca ZENNA Kurumsal Marka Yönetim Araştırmaları ve Danışmanlık A.Ş. Şirketi tarafından gerçekleştirilen bu araştırmada elde edilen veriler ve araştırma raporu bu yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere paylaşılmıştır. ZENNA Kurumsal Marka Yönetimi Danışmanlığı Şirketi, Nuran Aksu tarafından itibar yönetimi ve araştırmalar konusunda kurumların stratejik çalışmalarına hizmet üretmek amacıyla kuruldu. Firma, RepMan İtibar araştırmaları, RepMan CORE sürdürülebilirlik stratejileri, RISKY İtibar riskleri, Çalışan mutluluğu indeksi, Kurumsal marka stratejileri ve yönetimi başlıklarında araştırmalara dayalı stratejik destek vermektedir.

Nitel araştırmada genellikle kullanılan veri toplama yöntemlerinin görüşme ve gözlem olduğundan geniş bir örneklem grubuyla çalışmak zaman ve maliyet bakımından mümkün olamamaktadır (Karataş, 2017: 76). Bu nedenle nitel araştırmalarda katılımcıların belirlenmesinde dikkat edilecek özellik, araştırmanın geçerliliği açısından örneklemün araştırma evrenini temsil etmesi değil, araştırma yapılacak olaya ve konuya uygunluğudur. Dolayısıyla bu araştırma çerçevesinde görüşülecek kişilere karar verilmesinde araştırmanın amacına uygun bir yol izlenmiştir. STK'larda kurumsal itibar ile ilgilenen kişilerle yapılacak araştırmada tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden amaçsal örnekleme kullanılmıştır. Amaçsal örnekleme tekniği kullanılarak araştırma konusunda uzman olduğu düşünülen kişiler katılımcı olarak belirlenmiştir.

3.5 VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ

Görüşme, katılımcıların her hangi bir konuda sahip olduğu düşünceleri detaylı bir şekilde öğrenmek için kullanılan, veri toplama yöntemidir. Bu bağlamda konu ile ilgili derinlemesine bilgi edinmenin amaçlanması sebebiyle en uygun veri toplama tekniğinin derinlemesine görüşme olmasına karar verilmiştir.

Nitel veri toplama tekniklerinden olan görüşme, nicel araştırmalarda genellikle kullanılan anket yöntemine göre bazı avantajları bulunmaktadır. Bunlar, esneklik, yanıt oranının yüksek olması, sözel olmayan davranış, ortam kontrolünün sağlanması, soru sırası, anlık geri bildirimler, derinlemesine bilgi olarak ifade edilebilmektedir. Fakat görüşmede dinleme eksikliği, ön yargı vb. günlük iletişim sürecinde yapılan hatalar yapılmamalıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 133).

Araştırma için görüşme türlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği seçilmiştir. Yapılacak olan görüşmenin gidişatına göre soru formunda esneklik tanınması sebebiyle yarı yapılandırılmış görüşme tekniği tercih edilmiştir. Bu teknik ile birlikte araştırmacı görüşmenin konusuna bağlı kalarak yan veya alt sorular ile birlikte görüşmenin akışı etkileyebilir ve bu sorular sayesinde katılımcının cevaplarını açmasını ve detaylandırmasını sağlayabilir. Ayrıca önceden hazırlanmış soru formunda yer alan sorular katılımcı tarafından başka bir soru altında cevaplamış ise araştırmacı bu sorular sormayabilir (Türnüklü, 2000: 547).

3.6 VERİ TOPLAMA ARACI:

Araştırma konusu ile ilgili gerekli literatür taraması ve yazımı yapıldıktan sonra hazırlanmış olan yarı yapılandırılmış soru formu ile birlikte görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmada toplamda 22 adet soru yer almaktadır (bkz. EK A). Bu soruların altısı ana sorulardan oluşurken diğer sorular sonda sorular olarak oluşturulmuştur.

ZENNA Kurumsal Marka Yönetim Araştırmaları ve Danışmanlık A.Ş. Şirketi tarafından gerçekleştirilen ‘Sivil Toplum Kuruluşları Algı’ Araştırması sonucunda bilinirliği ve itibar yönetimi performans skoru en yüksek çıkan dokuz STK’nın alanında uzman kişileriyle iletişime geçilmiştir. STK’lara önceden bilgilendirme maili atılıp ve sonrasında telefon ile iletişime geçilerek randevu istenmiştir. Araştırma kapsamında İstanbul altı Ankara’da iki olmak üzere sekiz katılımcı ile görüşülmüştür. Görüşme

yapılacak bir STK'ya iki defa mail aracılığıyla, dört defa da telefon aracılığıyla randevu talebi için ulaşılmıştır. Fakat geri dönüş yapılmaması nedeniyle görüşme gerçekleşmemiştir. Bu nedenle görüşmeler sekiz kişi ile gerçekleştirilmiştir.

3.7 VERİ ANALİZ TEKNİĞİ:

16 Nisan 2018-30 Mayıs 2018 tarihleri arasında sekiz STK'nın araştırma konusu ile ilgili olan yöneticileri ile görüşülmüş, ses kayıtları alınmış ve yazıya dökülmüştür. Sekiz STK'nın beşi ile yüz yüze görüşme gerçekleştirilirken üçü ile telefon görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizi aşamasında nitel araştırmada genellikle kullanılan veri analiz tekniği olan içerik analizi ile yapılması uygun görülmüştür.

İçerik analizinde veriler dört aşamada analiz edilmektedir. Verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodların ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması bu dört aşamayı oluşturmaktadır. Verilen kodlanmasında araştırmacı, elde ettiği verileri inceleyerek, anlamlı bölümlere ayırmaya ve her bölümün kavramsal olarak ne ifade ettiğini bulmaya çalışır. Kendi içinde anlamlı bölümler haline getirilen bu bölümler, araştırmacı tarafından kodlanır. Kodlardan yola çıkarak verileri, genel düzeyde açıklayabilen ve kodları belirli kategoriler altında toplayabilen temaların bulunması gerekmektedir. Bunun içinde kodlamaların kavramsallaştırılması gerekmektedir. Bu kavramsallaştırmanın sonucunda kavramsal verilere göre de temalar saptanması gerekmektedir. Temaların ve kodların belirli mantık çerçevesinde düzenlenmesi gerekmektedir. Çünkü verilerin okuyucunun anlayabileceği bir dille tanımlanması, açıklanması ve sunulması önemlidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 242).

Araştırmacının gerçekleştirdiği görüşmelerde elde edilen cevapların içerisindeki kelime atıf sayıları göz önünde bulundurularak kodlamalar gerçekleştirilmiştir. Daha sonraki aşamada bu kodlar ilgili oldukları temalar altında düzenlenmiştir. Toplamda 6 tema üzerinde bulgular yorumlanmıştır.

3.8 GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİK

Nitel araştırmalarda araştırma sonuçlarının doğruluğu ve inandırıcılığı için en önemli ölçütler olarak 'Geçerlilik' ve 'Güvenirlilik' kullanılmaktadır. Bu iki ölçüt araştırmalarda kullanılan en yaygın iki ölçüttür. Genel anlamıyla 'geçerlilik', araştırmacının araştırdığı konuyu, orijinal biçimiyle ve elinden geldiğince tarafsız

şekilde değerlendirmesi anlamına gelmektedir. ‘İç gerçeklik’ araştırmacının incelediği konunun gerçek durumu yansıtır yansıtmadığı ile ilgilidir. ‘Dış gerçeklik’ ise araştırma sonuçlarının benzer gruplar içinde kullanıp genelleme yapılabilmesi ile alakalıdır. Yani araştırma sonuçlarının genellenebilirliği ile ilgilidir. (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 269-271).

Güvenirlilik ölçütü, araştırmadan elde edilen sonuçların, yeni bir araştırmada aynı sonuçlara ulaşılmasını konu edinir. ‘İç güvenirlilik’ araştırmada elde edilen verileri bir başka araştırmacı kullandığında aynı sonuçları elde edip edemeyeceğini ifade eder. ‘Dış güvenirlilik’ ise araştırma sonuçlarının aynı ortamda aynı şekilde elde edilip edilmeyeceği ile ilgilidir (LeCompte ve Goetz ‘den akt., Yıldırım ve Şimşek, 2016: 273).

Özet olarak, doğru bilgiye ulaşma konusunda gereken önlemlerin alınması (yani geçerlilik) ve araştırma aşamalarını ve verileri açık ve detaylı bir şekilde, yani diğer araştırmacıların değerlendirmesine imkân verecek şekilde tanımlanması (yani güvenirlilik), nitel araştırma yapanların karşılaması gereken önemli beklentilerdir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 285).

Araştırma dâhilinde farklı alanlarda faaliyet gösteren dokuz STK’nın sekizi ile görüşülmüş olması, elde edilen verilerin örneklem dahilinde bir kanı ortaya koyacağını gösterir özelliktedir. Bunun ile birlikte STK’ların farklı alanlarda faaliyet göstermesi nedeniyle araştırma verileri çeşitlilik göstermiş ve verilerin karşılaştırılma imkânı orta çıkmıştır.

Ayrıca araştırma konusu ile ilgili görüşmeler öncesinde ilgili literatür bilgilerinden ve yapılan çeşitli araştırmaların verilerinden yararlanılarak sorular hazırlanmıştır. Aynı zamanda uzman incelemesi olarak hazırlanan sorular, Halkla İlişkiler ve Tanım Anabilim Dalı’nda görev yapan öğretim üyesi tarafından değerlendirilmiştir. Soru formunun bu şekilde hazırlanması araştırmanın güvenirliliği ve geçerliliği açısından olumlu bir durum olarak ortaya çıkmaktadır.

Araştırma da geçerliliği sağlayan bir etmen de araştırmacının katılımcı ile uzun süreli iletişim kurmasıdır. Katılımcı ile daha fazla süre iletişim kurulduğunda bir güven ortamının meydana gelmesi sağlanır ve görüşülen kişi soruları daha samimi bir şekilde cevaplayabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016:278). Yapılan görüşmelerde ses kaydı alınmış

olup ayrıca zaman zaman notlar da tutulmuştur. Katılımcılar ile görüşmelere başlanmadan önce 10-15 dakika katılımcıların temsil ettiği STK ile ilgili genel bir konuşma gerçekleştirilmiştir ve katılımcılara, araştırmaya katılan kişilerin ve STK'ların isimlerinin ve verilen bilgilerin gizliliği hakkında detaylı şekilde bilgi verilmiştir. Bu bilgilendirme görüşmesinden sonra ortalama 35-50 dakika arasında araştırma ile ilgili görüşmeler sürmüştür. Böylece katılımcının daha rahat ve güvenilir bir ortamda samimi bir şekilde soruları cevaplaması sağlanmıştır.

3.9 BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu aşamasında ZENNA Kurumsal Marka Yönetim Araştırmaları ve Danışmanlık A.Ş. Şirketi tarafından gerçekleştirilen 'Sivil Toplum Kuruluşları Algı' Araştırması sonucunda bilinirliği ve itibarı en yüksek çıkan sekiz STK'nın yürüttükleri itibar yönetimleri incelenerek yorumlanacaktır. Bu nedenle literatür bilgilerinden ve STK ile ilgili daha önce yapılan araştırma verilerinden yararlanılarak görüşme soruları hazırlanmıştır. Nitel araştırma tekniği olan görüşme tekniği ile birlikte STK'ların ilgili bölüm yöneticilerinden veriler toplanmıştır. Elde edilen cevapların sıklıklarına göre kodlamalar yapılmış ve 4 tema altında sınıflandırılmıştır. Bunun ile birlikte görüşmecilerden alınan alıntılar ile birlikte araştırma desteklenmiştir. Bu alıntılarda görüşmecinin gizliliğini korumak için her birine kod verilmiştir. Bu kodlama ise farklı alanlarda faaliyet gösteren STK'ları temsil etmesi için STK1, STK2, STK3, STK4, STK5, STK6, STK7, STK8 şeklinde yapılmıştır.

3.9.1 Kurumsal İtibara İlişkin Bulgular:

Katılımcıların çoğu kurumsal itibar kavramını güvenilirlik şeklinde tanımlamıştır. Bunun yanında nasıl bilindiğiniz, algıların toplamı, saygınlık ve iyilik fonksiyonu içeren imaj gibi kavramları ile de kurumsal itibarı tanımlamaktadır.

“Kurumsal itibar kurumlara güven ile alakalıdır. Bir kurumun güveni ne kadar fazla ise itibarda o kadar yüksektir. Kuruma karşı olan güven az ise o orantıda itibarda düşüktür.”(STK6)

“Kurumsal itibar ile güven arasında sıkı ilişki bulunmaktadır. Bana göre itibar ile güven yan yanadır. Toplum eğer niyetimizi bilip, bizi öğrenip araştırmaya başlar ise güven duygusunu sağlamaya çalışıyor oluruz. Bu ise itibarı getirir.”(STK5)

“Kurumsal itibar, paydaşların ve hedef kitlenin sizi nasıl bildiği olarak tanımlarım. Paydaşlar ve hedef kitle bizleri amaçlarımıza, hedeflerimize, faaliyetlerimize, davranışlarımıza bakarak kim olduğumuzu bilir. Bunun ile birlikte güven duygusu gelişir. Güven duygusu ise itibarın temelini oluşturur.”(STK3)

“İtibarı tüm paydaşların, kişi veya kurum hakkındaki algılarının toplamı olarak belirtebilirim. Sivil toplum kuruluşlarının toplum nezdindeki itibarı, güvenilirlik ve saygınlık algıları ile paraleldir.”(STK2)

“İtibara bizden önceki kuşak imaj demekteydi. İmaj yeterli referans oluşturmadığı ve somut şeylerle ifade edildiği için itibara iyilik fonksiyonu içeren imaj diyebilirim. Çünkü itibar iyi-kötü gibi soyut şeyleri kapsamaktadır.”(STK4)

Katılımcıların kurumsal itibar tanımlamalarına bakıldığında tam bir tanımın oluştuğunu söylemek mümkün görünmemektedir. Fakat ‘güvenirlilik’ ifadesi en çok ortaya çıkan kod olarak görülmektedir. Kurumsal itibar ile ilgili literatür bilgisi doğrultusunda katılımcıların kurumsal itibar hakkında belirli bir bilgi donanımına sahip olduğu görülmektedir.

3.9.2 Kurumsal İtibarın Önemine İlişkin Bulgular:

Kurumsal itibarın STK’lar için neden önemli olduğu sorusuna katılımcılar tarafından en çok verilen yanıt bağışların ya da finansal kaynakların devamlılığı için önemli olduğu şeklinde olmuştur. Bunun yanı sıra katılımcılar, itibarı STK’ların varlıklarını devam ettirmelerini sağlayan önemli bir unsur olarak görmektedirler. Ayrıca katılımcılar, itibarı önemseyen STK’ların, paydaşlar ile sağlıklı işbirliği kurabilmek,

nitelikli çalışanı bünyeye katabilmek, gönüllü sayılarını arttırabilmeleri, tercih edilebilirlik oranının diğer STK'lara göre yüksek olabilmesi gibi avantajlarının olduğunu belirtmiştir.

“İtibar sadece STK'lar için değil bütün kurumlar hatta kişiler için önemlidir. Fakat STK'lar için diğerlerine göre daha önemli olabilir. Çünkü STK'lar kurumlar gibi paydaşlar ve hedef kitleleri ile birlikte işlerini yapmaktadır. Dolayısıyla bu paydaşlar ve hedef kitleler nezdindeki itibarlarını yönetmeleri gerekiyor. Bu durumda itibar, STK'ların bilançoda yer alan aktiflerini arttırabilmesi için önemlidir.” (STK4)

“STK'ların itibarı önemsemesi demek aslında güçlü itibarın oluşturulma çabası demektir. İtibarlarını güçlü hale getiren STK'lar kamuoyunda diğerlerine göre hep daha ön planda olmaktadır. Güçlü itibar ile birlikte bağışlar ve gönüllü sayısı artacaktır. Dolayısıyla STK'lar itibarlarını her zaman önemsemesi gerekiyor.” (STK1)

“STK'lar için itibar şu yüzden önemli; insanların öncelikli olarak tamamen gönüllü olarak yaklaştığı için ilk olarak güvenmesi gerekiyor... Eğer bunun doğruluğuna inanırsa vakıf için daha uzun soluklu varlığın söz konusu olur. Ama kurum itibarına inanmıyorsa ona bağlılığı çok fazla olmayacaktır. Dolayısıyla güçlü bir itibarınız var ise gönüllüler ve bağışçılarınız size güvenecektir. Bu nedenle itibar önemlidir.” (STK8)

“STK'ların paydaşları ile sağlıklı işbirlikleri yürütebilmeleri, doğru insan kaynağını çekip bünyelerinde tutabilmeleri ve finansal kaynak sağlayabilmelerinin en önemli şartı itibarlı olmaktır.” (STK7)

“... Bizler bağışlarla ayakta kalan kurumuz. Bir kurumun ya da bireyin STK'ya bağış yapabilmesi veya gönüllü olabilmesi, kurumun misyonunu ve vizyonunu içselleştirip devam ettirebilmesi için ona güvenmesi ve aidiyet hissetmesi gerekir. Bu durumda ancak güçlü bir itibar ve o itibarı yönetebilecek ve sürdürebilecek bir sistemin olması ile sağlanabilir. O yüzden STK'lar için itibar ve itibar yönetimi çok önemlidir.” (STK3)

“Türkiye’de yüzbinlerce STK bulunmaktadır. Bu STK'ların her biride diğerlerine göre daha fazla destek almak istemektedir. Bu desteği almak ya da çeşitli paydaş ve hedef kitlelerle işbirliği yapabilmek içinde yüzbinlerce STK'nın içinden fark yaratarak çıkmanız gerekmektedir. Bu farkı da itibar ile gerçekleştirebilirsiniz. Güçlü

bir itibara sahip iseniz tercih edilebilir olmanızı ve toplum tarafından daha çok benimsenmenizi sağlıyor olacaktır.” (STK5)

Literatürde itibarın, pazar payı, finansal kaynak ve insan kaynağı açısından önemli olduğu vurgulanmaktadır. Aynı zamandan itibar alanın önemli kişilerinden olan Fombrun’unda itibarın önemini açıklarken; sermayeyi, kaliteli personeli ve müşteriyi çektiğini belirtmektedir. Katılımcıların itibarın önemini hakkındaki düşünceleri literatür bilgileri ile örtüştüğü görülmektedir.

3.9.3 Kurumsal İtibar Yönetimine İlişkin Bulgular:

Kurumsal itibar yönetimine ilişkin bulguların içerisinde katılımcıların itibar yönetimine ilişkin bakış açıları, itibar yönetiminden sorumlu olan departmanlar, itibarı oluşturan özellikler ve kurumların itibar algıları, var olan itibar algıların ölçümlemesi, güçlü itibarı sağlayacak iletişim çalışmaları, çalışma ortamları konuları yer almaktadır.

Kurumsal İtibarı Yönetim Şekli:

Katılımcılara kurumların itibar yönetimi ile ilgili alt sorular sorulmadan önce kurumun itibarını nasıl yönettikleri ile ilgili genel bir soru yöneltilmiştir. Katılımcıların birçoğu itibarlarını kurumun temel değerlerini ve ilkelerini esas alarak yönettiklerini belirtmişlerdir. Bunun ile birlikte detaylı iletişim planları yaparak ve iletişim stratejileri oluşturarak itibarı yönettiklerini ifade etmişlerdir. Aynı zamanda bazı STK katılımcıları özellikle itibarın yönetilmesi için çalışmalarının olmadığını söylemiştir.

“Bizler STK’lar olarak ne kadar güçlü bir itibara sahip olursak toplum tarafından ve paydaşlar tarafından okadar saygı gören kurumlar oluruz. Bunu da ciddi bir şekilde yönetilen itibar sayesinde yapabiliriz. Kurumun itibarını da yönetmekte öncelikli olarak kurumun temel değerleri esas alınarak yönetilmesi gerektiğini düşünüyorum.” (STK5)

“Vakıf olarak gerçekleştireceğimiz çalışmalar ve faaliyetlerin vakfın temel ilkelerine uygun olmasına dikkat ediyoruz. Çünkü itibarı asıl oluşturan soyut değerlerdir. Bu durumda temel ilkelerimiz bizim itibarımızın oluşmasını sağlayacak unsurlardır. Dolayısıyla itibar yönetimimizin temelini ilkelerimiz oluşturmaktadır.” (STK2)

“Her şeyden önce tutarlı bir iletişim tonu ve iletişim stratejisi yürütmeye çalışıyoruz. Tüm paydaşlarımıza eşit mesafede yaklaşıyoruz. İtibar yönetimi konusunda

6 ilkemiz olan; şeffaflık, hesap verilebilirlik, farklılıklar ile birlikte yaşama, farklılıklara saygı, yaşam boyu öğrenme, girişimcilik ve ekip çalışması temel konular oluyor. Yaptığımız tüm çalışmalarımızda yani sözleşmelerimizden yazdığımız projelere ve saha faaliyetlerine kadar tüm çalışmaları belirttiğimiz 6 ilke çerçevesinde gerçekleştiriyoruz. İtibar yönetimimiz ve algımız hep bu çerçevede dönüyor.” (STK3)

“Kurumsal itibar, iletişim çalışmalarının önemli bir sonucudur. Dolayısıyla bunun için bizim detaylı bir iletişim planımız var. Bu iletişim planı global düzeyde olmaktadır. Bu planı biz yerel olarak düzenleyip kullanıyoruz. İletişim çok değişkenlik gösteren bir süreç olduğu için yeniliklere sürekli açık olmayı gerektirir. Çünkü gündem yönetimini çok iyi ve doğru şekilde yönetmek gerekir. İtibarı da bu anlayış ile yönetmeye çalışıyoruz.” (STK4)

“Özellikle itibarımızı yönetmek ile ilgili çalışmalarımız olmuyor. Daha çok yaptığımız işin doğru olması, kaliteli olması ana amacımızdır. Dolayısıyla bunlarda yan ürün olarak itibarı getiriyor.” (STK6)

Kurumsal itibar bir felsefe ya da projedir:

Araştırmaya katılan STK yöneticilerinin tamamı kurumsal itibarın bir kurum için felsefe anlayışı olması gerektiğini belirtmişlerdir. Kurum itibarının oluşumu için benimsenmesi gerektiğini, bunu da kurumun felsefe anlayışında yer almasıyla olacağını ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra kurumsal itibarın güçlü hale gelmesi ve devamlılığı olması için projeler ile desteklenebileceğini söylemişlerdir. Fakat doğrudan kurumsal itibara proje olarak bakılmamasını söylemişlerdir.

“Kurumsal itibar bir felsefe olmalıdır ve kurumca özümsemişi gerekiyor. Proje olduğu zaman biraz geçici olduğunu düşünüyorum. Yani itibarınız kötü olduğu zaman düzeltmek için bir proje gibi bakmak yerine, kurumun temel hedefleri arasında olmalı.” (STK6)

“Felsefe olmalıdır. Çünkü bu bir maratondur. Dolayısıyla kurumsal itibarı yaratmak kadar korumakta önemlidir. Bu nedenle proje süreli bir şeydir. Felsefe ise sizlerin DNA’larınıza işlemiş olan bir anlayıştır. Proje ise istenilen itibarın oluşması için bir araçtır. Kurumsal itibar yaşam süreci boyunca olacak bir durumdur.” (STK5)

“Kurumsal itibar ve kurumsal itibar yönetimi bir felsefe olmalıdır. Bu yaklaşıma bir proje olarak bakıldığı takdirde, yaklaşım bir takım değişkenlere göre farklılık

gösterebilmekte ve kısa süreli olabilmektedir. Ancak bu yaklaşım bir kurum felsefesi olarak benimsenirse, uzun vadeli bir itibar yönetiminden bahsetmek mümkün olacaktır.” (STK2)

“Kurumsal itibar, kurum kültürümüze entegre olmuş bir felsefedir ve olmazsa olmazımızdır. Ayrıca projeler ile birlikte desteklenmesi fayda getireceğini düşünüyorum.” (STK7)

“Kurumsal itibar ve itibar yönetimine bir felsefe olarak bakmak gerekir. Çünkü bir felsefe anlayışı olduğu zaman kurumun her türlü çalışmasında bu felsefe anlayışına göre hareket edilecektir. Bu nedenle kurumsal itibara bu şekilde bakıldığında gerçekleştirilecek her çalışmada itibara da katkısının ne olduğu düşünülecektir.” (STK1)

“Kurumsal itibar bence kurumun olmazsa olmazlarından biridir. Kurum var olduğu sürece daha doğrusu uzun yıllar var olabilmesi için her daim korunması çok özenle hiçbir zarar gelmeden tabiri caizse bir cam fanusun içinde saklanılacak bir değer bu değeri hiçbir şekilde kurumun yitirmemesi gerekiyor o yüzden felsefe gibi diyebiliriz.” (STK8)

Kurum itibar yönetimi sorumluluğu liderde olmalıdır:

Bütün katılımcılar kurumsal itibar yönetiminin sorumluluğunun liderde olması gerektiği düşüncesine katıldıkları görülmektedir. Fakat tüm katılımcılar liderin yanı sıra tüm çalışanlarda da itibar yönetimi sorumluluğu olması gerektiğini düşünüyorlar. Bazı katılımcılar itibar yönetim sorumluluğunun her zaman liderin gündeminde yer alması ve bu bakış açısına sahip vizyonu olması gerektiğini belirtmektedir.

“İtibar tamamen kurumun lideri sorumluluğunda olması gerekmiyor. Fakat liderin sahiplenmediği hiçbir şey de kurum içerisinde yürümez. Bu durumda liderin mutlaka sahiplenmesi gerektiğini düşünüyorum. Aslında itibar liderden bağımsız bir kurum kültürü haline gelmeli çünkü liderler değişir ve gider. Tamamen liderin inisiyatifinde olursa sonraki gelen liderde o kadar sahiplenmezse eksiklikler oluşur. Dolayısıyla tabanından yayılan bir kurum kültürü içerisinde yer almalıdır.” (STK3)

“Kurumsal itibar yönetimi mutlaka lider sorumluluğunda olmalıdır. Çünkü liderlerin sahip olduğunu tutum ve davranışlar tüm kurum çalışanların tutum ve davranışlarını da etkileyecektir. Bu nedenle liderin benimsediği bir konuyu

alışanlarında benimseyecektir. Fakat lider bu sorumluluğu tüm çalışanlarla paylaşması gerekmektedir. Çünkü itibar yönetimi sorumluluğu liderinden aycısına kadar herkesin görevi olmalıdır.” (STK1)

“Elbette öncelikli olarak lider ya da yöneticilerin sorumluluğunda olmalıdır. Fakat herkes vakfının iyiliğini düşünmesi gerektiğini düşünüyorum. Bu nedenle temel olarak her bireyin bu konuda sorumluluğu ve bilinci olması daha iyi olur.” (STK6)

“Kesinlikle lider sorumluluğunda olmalıdır. Burada da zaten öyle bir bilinç söz konusu olmaktadır. Genel müdürümüz iletişim ve itibar konusuna ciddi şekilde önem veriyor ve ajandasının önemli bir kısmını bununla ilgili faaliyetler oluşturuyor.” (STK4)

“İtibar yönetimi kurum lideri sorumluluğu altında olmalı. Ancak tek başına bu sorumluluğu liderin sahip olması yeterli değildir. Sorumluluğun tüm çalışanların paylaşımları ve tüm çalışanlarına bu bakış açısıyla yön vermeleri gerekmektedir.” (STK2)

“İtibar yönetimi kurum lideri sorumluluğunda olmalıdır. Aynı zamanda kurum liderinin mutlaka bir itibar vizyonu olmalıdır. Fakat bu sorumluluk ve vizyon yönetim kurulundan güvenlikteki çalışan arkadaşlarımıza kadar herkesin olmalıdır.” (STK5)

“Kurumsal itibarın yönetimi konusunu öncelikle lider benimsemelidir. Fakat sorumluluk ise kurumun bütün çalışanlarını bağlayan bu kurumun parçası olan çalışan, çalışanın ailesi, gönüllüsü de olmak üzere herkesin birlikte omuzlanacağı birlikte üstleneceği bir sorumluluktur.” (STK8)

Kurumsal itibar yönetimi üst düzey yönetici ya da sorumlu departman tarafından yönetilmelidir:

Tüm katılımcılar itibar yönetiminin lider sorumluluğunda olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bunun yanında STK’larda itibar yönetimi lider sorumluluğunda olan üst düzey yöneticiler tarafından mı yoksa ilgili departman tarafından mı yönetildiğini öğrenmek amaçlanmıştır. Araştırmaya katılan STK’ların dördünde üst kurul yönetiminde itibar yönetimi gündem konusu olurken yönetilmesi sorumluluğu ise kurumsal iletişim ya da halkla ilişkiler departmanında olduğunu belirtmişlerdir. Dört STK’da ise üst kurul yönetiminde itibar konusu gündem maddesi olmadığı ve yönetimini kurumsal iletişim ya da halkla ilişkiler departmanının yaptığı görülmektedir.

Bir STK'da ise üst kurulda itibar konusu gündem maddesi olmamakla birlikte itibarın yönetimi için sorumlu bir departmanın olmadığı belirtilmiştir.

“İtibar yönetimi üst kurulda gündem maddesi olmamakla birlikte ayrı bir departman içerisinde yönetmiyoruz. Her bireyimizde sözel kültür olarak benimseniyor. Değerlerin sözel ve davranışsal olarak yansıması söz konusudur. Bunlar ise yazılı bir doküman olarak bulunmuyor.” (STK6)

“İtibar yönetimimiz kurumsal iletişim departmanı tarafından gerçekleştiriliyor Ayrıca üst yönetimin düzenlediği toplantılarda itibar yönetimi gündem konusu olmuyor. İtibar yönetimini üst yönetimin gündemine taşımadan önce kurumun içinde itibarı dilimize ve davranışlarımıza yansıtarak uygulamaya çalışmalıyız. Çünkü itibarın tabandan tavana doğru yayılması gerektiğini düşünüyorum.” (STK3)

“Kurumsal itibar özellikle iletişim alanında yer almaktadır. Üst yönetimin gündeminde itibar yer almaktadır. Vakıf olarak itibarın getirisinin bizlere çok fazla olduğunun farkındayız. Dolayısıyla elimizden geldiğince üst yönetimin gündemine taşımaya çalışıyoruz.” (STK8)

“İtibar yönetimi konusu üst yönetiminin yaptığı toplantılarda yer alıyor. Çünkü hedeflerimizin arasında birebir başlığı bulunuyor. Fakat özellikle üst yönetim tarafından oluşturulan bir komisyon tarafından yönetilmemektedir. Daha çok kurumsal iletişim departmanının görev alanının içine konulur.” (STK5)

Kurumsal itibar oluşturan en önemli özellikler:

Gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeler sonucunda itibarı oluşturan en önemli özelliklerin; şeffaflık, hesap verilebilirlik, güvenilir olmak, ilkeler ve değerlere uygun hareket etmek, köklü geçmiş, tarafsızlık, bilinirlik olduğu görülmektedir. Bunların dışında saygınlık, başarı, erişebilirlik, iyi niyetli olmak, sorumluluk, ideolojik olmamak, marka, çalışkanlık, iyi niyetli olmak, samimi olmak gibi özelliklerin yer aldığı görülmektedir. Belirtilen bu özelliklerden en çok güvenilirlik, bilinirlik, köklü geçmiş ve şeffaflık kurumların itibar algısını oluşturduğu görülmüştür.

“Kurumsal itibarı oluşturan temel özellikler şeffaflık, değerler, politik olmamak, düşünüşümüz ve yaptıklarımızdır. Bunlar aslında aynı zamanda kurumumuzun itibar kriterlerimizde oluşturmaktadır. En önemlisi ise itibar algınızın güvenilir olarak ifade

edilmesidir. Bunun içinde her finansal kaynağın kuruşu kuruşuna hesabını veriyoruz.”
(STK1)

“Vakfımız 36 yıllık köklü bir kurumdur. 36 yıldır bağışçıların ve yatırımlarından elde ettiği gelirleri ihtiyacı olan hedef kitlemize adil şekilde dağıtan ve bunu yaparken şeffaf bir politika izlemekte ve yardımların nerelere aktarıldığı ve bu yardımların sonuçlarını detaylı bir şekilde paylaşmaktadır. Bu anlayışla sürdürdüğümüz çalışmalar sonucunda şeffaf, güvenilir ve hesap verilebilir bir itibar algısına sahip olduğumuzu düşünüyorum.” (STK2)

“STK’larda itibarı oluşturan özellikler bence şeffaflık, ilkelere ve değerlere uygun hareket etmek, çalışkanlık, iyi niyetli olmak, samimi olmak olduğunu düşünüyorum. Vakıf olarak ise özellikle itibar ile ilgili kriterlerimiz yoktur. Ama bu özellikleri sayabiliriz. Vakfımızın itibar algısı ise iyi bir derecede olduğunu söyleyebilirim.” (STK6)

“Aslında bizim itibarımızı oluşturan en önemli özellikler markamız ve köklü bir kuruluş olmamızdır. Dolayısıyla aynı zamanda bizim itibar algımızda markamız ve köklü kuruluş olmamız oluşturuyor. Bu özelliklerimiz ile birlikte güvenilir bir STK olmamıza yardımcı oluyor. Çünkü burası 40 yılı aşkın süredir varlığını sürdüren bir STK’dır. Örneklerine bakıldığında çok eski bir STK’dır. Ayrıca markamız çok tanınan ve tüm dünyada iyi bir şekilde bilinen bir marka. Yani bilinirliği yüksek bir markadır. Bu nedenle markamız ile birlikte köklü geçmişimizin olması itibarımızın en önemli bileşenleridir.” (STK4)

“STK’ların güçlü bir itibar algısı olabilmesi için şeffaf, hesap verebilir, eylemleri ve söylemleri tutarlı olması, güvenilir, bilinirliği yüksek ve kurum yöneticilerine erişebilirlik gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bizim kurumumuz ise itibar algısının ise şeffaflık ve güvenilirlik olduğunu düşünüyorum. Çünkü son 4 ya da 5 yıldır sistematik ve stratejik şekilde algı yönetimi ve iletişim üzerine yatırım yapan bir vakıf olduk. Bunun sonucunda şeffaf ve güvenilirliği olan bir kurum haline geldiğimizi düşünüyorum.” (STK3)

“STK’ların itibarlarını oluşturacak özelliklerden bir tanesi yaptığı çalışmalarda çok şeffaf olmasıdır. Elde edilen bağışların ne şekilde değerlendirildiği halka aktarılması noktasında aynı şeffaflığı göstermelidir. Gönüllü, bağışçı, paydaşları ile

geri bildirim odaklı iletişim de itibara olumlu puan kazandıracak özelliklerdir. Bunlar ile birlikte çalışmalarında dürüstlükten taviz vermeden ve amacına uygun hareket ederek gerçekleştirmesi de diğer itibar özellikleri diyebiliriz.” (STK8)

Kurumların faaliyet, mali ve bütçe tablolarını paylaşması:

Açıklık ve şeffaflık, güvenin ya da değerler kültürünün önemli yaratıcı unsurlarındandır. Dolayısıyla STK’lar kendilerine güvendikleri kadar da şeffaf olmaktadır. Buda paydaşların ya da hedef kitlenin güven duygusunu böylece itibarını etkilemektedir. Bu nedenle STK’ların faaliyet raporlarını, bütçe raporlarını paylaşarak mali tablolarını, faaliyetlerin yapılış gerekçelerini, alınan sonuçları ve harcanan kaynakları kamuoyu ile paylaşması gerekmektedir. STK’larda en çok itibar algıları olarak tanımladıkları şeffaflık ve güvenilirlik algısını daha çok faaliyet raporları, mali tablolar ve bağımsız denetçiler gibi çalışmalarla sağladıkları görülmektedir. Aynı zamanda tüm katılımcılar, güvenilirlik ve şeffaflık konusu nedeniyle bu raporların mutlaka kamuoyu ile paylaşılması gerektiğini belirtmektedir. Bütün STK’ların güveni sağlamak için şeffaf olunması gerektiği anlayışına sahip oldukları görülmektedir. STK’ların hepsi mali bilgilerini kamuoyu ile paylaştığı ve 5 STK ise aynı zamanda faaliyet raporlarını da paylaştığı görülmektedir. 5 STK’nın mali tabloları kurum içi denetçiler tarafından denetlenirken aynı zamanda 3 STK’nın ise bağımsız denetçiler tarafından da denetlendiği görülmektedir. Örnekleme yer alan 8 STK’nın ikisinde hem faaliyet raporlarının olmadığı hem de mali tablolarının denetlenmediği görülmektedir.

Tablo 6: Faaliyet Raporları ve Mali Tablo Paylaşım Durumu

STK	FAALİYET RAPORU	MALİ TABLO	KURUM İÇİ DENETİM	BAĞIMSIZ DENETİM
STK1	✓	✓	✓	X
STK2	X	✓	X	X
STK3	✓	✓	✓	✓
STK4	✓	✓	✓	X
STK5	✓	✓	✓	✓
STK6	✓	✓	✓	✓
STK7	X	✓	✓	X
STK8	X	✓	X	X

“Bu raporların kesinlikle paylaşılması gerektiğini düşünüyorum. Çünkü toplumda STK ile ilgili hala güvensizlik söz konusudur. Bunu gidermenin bir yolu da aslında kamuoyu ile tüm faaliyetlerinizi paylaşıp şeffaf ve hesap verebilir olmayı sağlamakla olacaktır. Bundan dolayı mali ve finansal raporlarımızı bağımsız bir denetim şirketine her yıl denettirip raporlarını faaliyet raporlarımızın içerisinde paylaşıyoruz. Bunun ile birlikte kurum içi denetlemelerimizde oluyor.” (STK3).

“Bizlerin faaliyetlerinin hepsi bağışlar ile gerçekleştiriliyor. Bizler daha fazla olması içinde çalışıyoruz. Sizlere bu bağışları verenlerde sizlerin bunları nasıl değerlendirdiğinizi görmek ister. Bunun içinde bizler olabildiğince bütün faaliyetlerimizi toplum ile paylaşarak akıllarında bir soru işareti kalmamasını sağlıyoruz. Çünkü ne kadar şeffaf ve bilgilendirici olursak o kadar güven bağı güçlenir. Bundan dolayı her sene faaliyet raporlarımızı, bilançolarımızı yayınlıyoruz. Hem kurum içi hem de bağımsız denetçiler tarafından da denetlenmekteyiz.” (STK5).

“Bu raporların mutlaka kamuoyu ile paylaşılması gerekmektedir. Çünkü bunlar STK’ların kamuoyunda itibar kazanabilmesi için önemli etkenlerdendir. Kurumumuzun yıllık gelir bilançosu ve yardım planı web sitemizde yayınlanmaktadır. Ayrıca ziyaretler ve etkinliklerde web sitemizde ve sosyal medya hesaplarımızda paylaşılmaktadır.” (STK2)

“Bizler faaliyet raporları, mali bilançoları paydaş ve hedef kitlelerimizle paylaşmak zorundayız. Aynı zamanda özellikle mali tablolarımız bağımsız denetçiler tarafından da denetlenmek zorundadır. Bizler bunları yaparak bütün faaliyetlerimizi ve bütçemizi herkese açık hale getiriyoruz. Çünkü insanlar destekledikleri STK’ların neler yaptığını ve elde ettikleri kaynakları nerelerde harcadığını görmek ister. Buda bir nevi toplumun sizi denetlemesini sağlıyor.” (STK6)

“Vakfımız güvenilir ve beğenilen bir kurum olarak güçlü bir itibara sahiptir. Bu güçlü itibarı ve güveni sağlamak içinde mutlaka hesap verebilir ve şeffaf olmak zorundayız. Bu nedenle kurumumuz tarafında faaliyet raporları, mali tablolar kamuoyu ile paylaşılmaktadır ve kurum içi denetçiler tarafından da düzenli olarak mali tablolarımız denetlenmektedir.” (STK1)

Kurum itibarının hedef kitle tarafından algılanması ve itibarın ölçümlemesi:

Araştırmaya katılan katılımcıların kurumları için tanımladıkları itibar algısı ifadelerinin paydaşlar ve hedef kitleler tarafından da bu şekilde ifade edilebileceğini belirtmişlerdir. Çoğu STK'ların belirttiği bu itibar algıları bir itibar ölçümle sonucu olmadığı görülmektedir. STK'ların çoğu itibar algılarını tesadüfi olarak ve yaptıkları çalışmalara dayanarak oluştuğunu ifade etmektedirler. Bir STK dışındaki tüm STK'lar bu zamanda kadar kendileri ya da bir bağımsız kuruluş ile birlikte bir itibar ölçümleme çalışması yapmadığı görülmektedir. STK'ların üç tanesi bağımsız şirketler ile itibar ölçümleme çalışması yapmayı düşündüklerini belirtirken bu çalışmanın ne zaman yapılacağı ile ilgili bir zaman dilimi belirtmemişlerdir.

“Vakıf olarak özel sektör, kamu kurumları bizlere sürekli destek vermektedir. Örneğin, bazı kamu kurumları eğitim ile ilgili verilecek burs ya da fonlarda bizlerden destek alıyorlar ve bizlerden bu çalışmalarını yürütmemizi istiyorlar. Bunun ile birlikte verdiğimiz çeşitli hizmetlerin kalitesi ve güvenilirliği nedeniyle birçok veli çocuklarını bizlere emanet ediyor. Bunlara bakıldığında paydaşlarımız ve hedef kitlelerimiz tarafından şeffaf ve güvenilir olarak algılandığımızı düşünüyorum. Aslında belirttiğim bu itibar algısını bu zamana kadar ölçümlemedik. Fakat bunu yakın zamanda gerçekleştirmek istiyoruz. Çünkü birçok etkinlik ve faaliyet yapıyoruz. Bunların sonucunda toplum nezdinde nasıl bir itibar algısı oluşturduğumuzu öğrenmek istiyoruz. Aslında 3 yıldır yazılı hedeflerimiz arasında itibar algımızı ölçümlemek yer alıyor. Bu çalışmayı yaparken de bağımsız bir kuruluş ile çalışmayı düşünüyoruz.” (STK5)

“Kamuoyundan yapılan geri bildirimlere ve kurum paydaşlarına göre güvenilir ve şeffaf bir kurum olduğu düşünülüyor. Kuruma yapılan bağışların nerelere gittiği net olarak biliniyor olması da itibar algımızı etkiliyor. Fakat itibar yönetimi özelinde itibar algımızın ölçümlemesi için bir araştırma yaptırmadık. Kurumumuzun itibar ölçümlemesi ile ilgili yakın bir zamanda bir araştırma yapılması planı yok; fakat ileriki zamanlarda bunu yaptırmak istiyoruz.” (STK3)

“...Kurulduğu ilk günden itibaren daha itibarlı olmaya amaçlayan her şeyi çok şeffaflıkla dürüstlikle gerçekten ihtiyacı olan çocuklara yardım etmek amacıyla yapmaktadır. Hiçbir ticari amaç gütmeyen ya da ticari amaçla yaklaşan kurum ve kuruluşlardan da aslında vakfı koruyarak bu günlere gelmiş bir sivil toplum kuruluşu

olarak güvenilir ve şeffaf itibar algısına sahip olduğunu düşünüyorum. Aynı zamanda paydaşlarımızın ve hedef kitlemiz tarafından da beğenilen ve güvenilen bir vakıf olduğumuzu, bağımsız araştırma kuruluşlarının kamuoyuna ile paylaştığı veriler aracılığıyla öğreniyoruz. Fakat tarafımızca özellikle kurumsal itibar algımız ve itibar yönetimi performansımız için çalışmamız olmamıştır.” (STK8)

“Kurumumuzun itibar algımız ile ilgili kurum içinde ve kurum dışında bir farklılık olmadığını düşünüyorum. Çünkü kurum içindekiler iyi niyetle amaçları gerçekleştirmek için çalışıyorlar, kurum dışındakiler ise iyi niyetle amaçlarımızı gerçekleştirdiğimizi biliyorlar. Kurum olarak itibar algımız hakkında herhangi bir araştırma yapmadık ve itibarımızı ölçümlemedik. Şimdilik bununla ilgili bir çalışmamızda söz konusu değildir.” (STK6)

“Kurumun itibar algısını kurum içinde ölçmek için yakın zamanda bir anket çalışması yapılması planlanıyor. Kurum dışı itibar algımız ise STK’lar arasında hem bilinirlik hem de güvenilirlik açısından yüksek bir noktada. Kurum dışı itibar algısı için belirtilen bu ifadelerin verileri ise bağımsız kuruluşlar tarafından yapılan ve kamuoyuna açıklanan araştırmalardan elde edilmektedir. Düzenli olarak itibarımızı ölçümleme yaptırdığımız bir kurum yok.” (STK7)

Kurumsal itibarın oluşmasında çalışanın rolü:

Kurumsal itibar yönetiminin başarılı olabilmesi için öncelikle kurum içinde bulunan çalışanlar tarafından kesinlikle benimsenmesi gerekmektedir. Çünkü kurumsal itibar yönetimi ile birlikte hedef kitlelerde ve paydaşlarda oluşturulmak istenen itibar algısını sağlayacak olan bileşenlerden biride çalışanlardır. Bu nedenle katılımcılara STK’larda çalışanların itibar ile ilgili rollerini, çalışanların hedef, proje ve amaçlar için aktif katılımını, çalışanların itibarı benimsemesi için yapılan çalışmaları ve alanlarında uzman olup olmadıkları sorulmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin bir kısmı itibarın temelini oluşturduğunu düşündükleri temel değerler ve kurum etiği ile ilgili eğitim verdiklerini belirtmektedir. Böylece kurumsal itibar algısını gerçekleştirmedeki rollerini daha iyi kavradıkları şeklinde ifadeleri bulunmaktadır. Bir kısım yönetici ise özellikle çalışanların kurumsal itibar algısını gerçekleştirmedeki rolleri ile ilgili eğitimlerinin olmadığı fakat oryantasyon sürecinde kurumun kültürü, davranışları ve ilkeleri ile ilgili bilgi

verdiklerini söylemektedirler. Bir STK ise çalışanların kurumsal itibar algısını gerçekleştirmedeki rollerinin farkında olduğunu fakat bununla ilgili bir eğitimlerinin olmadığını belirtmektedir. Diğer bir STK'da ise çalışanların itibar algısını gerçekleştirmekteki rollerinin farkında olmadıkları ve bununla ilgili herhangi bir çalışmada yapmadıkları görülmektedir.

“Kurum çalışanlarımız olumlu bir itibarı gerçekleştirmek için sahip oldukları sorumluluğun farkındalar. Çünkü itibarı oluşturacak olan değerlerimiz ile ilgili çalışanlarımıza bilgi vermekteyiz. Aynı zamanda her ay değeri çalışmamız olmaktadır. Çalışanlarımız ile birlikte bu değerleri gerçekleştirmeye yönelik çalışmalarımız olmaktadır.” (STK1)

“Kurum çalışanlarımız öncelikle itibarın öneminin farkındalar. Bütün çalışanlarımız biliyorlar ki güçlü bir itibarımız olursa tercih edilmemize, finansal kaynak gücümüz daha fazla olacaktır. Özellikle kurum itibarımızı benimseyici çalışmalarımız olmuyor. Fakat verilen eğitimlerde dolaylı olarak buna katkı sağlıyoruz. Kurum ilkeleri, vizyonları, kültürü ve kurumsal davranış ve iletişim dilimizi anlatarak katkı yapmaya çalışıyoruz.” (STK5)

“Aslında çalışanlar tam olarak bunun farkında değiller. Çünkü bu algı sadece yönetim kurulu, genel müdür ve kurumsal iletişim üzerinde dönen bir algıdır. Aynı zamanda bunun içinde kurum içinde bir çalışma yapılmamış olması, çalışanların henüz yeni işe başlayan gençler olması gibi insan kaynağı yönetimi ve bu süreç içerisinde onlara nasıl bilgilendirildiği ve nasıl konumlandırıldığı ile ilgili bir durumda çalışanlar içerisinde itibarın benimsenmesini engelleyen durumlardır.” (STK3)

“Çalışanlarımızın itibar algısını gerçekleştirmekteki rollerinin farkında olduklarını düşünüyorum. Fakat kurum içerisinde itibar algısını benimsetmek amacıyla herhangi bir kurum içi faaliyetlerimiz bulunmuyor. Kurum kültürü, değerler ve kuramsal davranışlarla ilgilide bir eğitimimiz yok. Çalışma ortamında zamanla öğreniliyor.” (STK6)

Kurumlarda çalışanların uzman olması:

Kurumlarda çalışanların uzman olması gerçekleştirilen ya da gerçekleştirilecek olan çalışmaların başarısını daha da arttırmaktadır. Verilen hizmetlerin kaliteli olmasını sağlamaktadır. Başarılı çalışmalar ve kaliteli hizmetlerin

sonucu da itibarın güçlü olmasına katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla itibarın daha güçlü olması için çalışanların alanlarında uzman olması gerekmektedir. Derinlemesine görüşme yaptığımız STK'ların altısında çalışanlar uzman iken sadece ikisinde merkezde çalışanlarının uzman olduğunu belirtmektedir. Yedi STK çalışanlarının oryantasyon sürecinden geçtiği görülürken, bir STK'da ise oryantasyon süreci olmadığı görülmektedir. Oryantasyon sürecini gerçekleştiren STK'larda ise en çok yapılan çalışma ise işe başlayacak olan yeni çalışanın bütün departmanlarda ve sahada belirli sürelerde görev aldığı görülmektedir. Bunun dışında bazı STK'lar oryantasyon süreci içerisinde Kurum etiği, uyum etkinliği, kurumsal kültür ile ilgili çalışmaları olduğunu belirtmektedir.

“Kurumumuzda herkes gönüllü çalışır. Dışarıda kendi işleri ve uğraşları vardır. Ortak amaç için bir araya gelinir ve kuruma gelindiğinde herkes var olan kimliğini dışarıda bırakıp içeri girer. Yeni gelen gönüllülerimize ise kurum eğitimi etkinliğini veriyoruz. Sadece iki uzman arkadaşımız var. Onlarda Muhasebe ve İdari İşlere bakarlar.” (STK7)

“Çalışanlarımız alanlarında profesyoneldir. İnsan kaynağı koordinatörümüz her işe başlayacak kişi için bir oryantasyon programı oluşturuyor. Bu program içerisinde çalışmadığı alanlar dahi olsa oralarda zaman geçirmesini sağlıyor. ... Bu oryantasyon sürecinde kurum kültürümüz, değerlerimiz ve kurumsal davranışlarımızla ilgili bilgilendirme yapılıyor.” (STK3).

“Vakfımızda görev alan çalışma arkadaşlarımız alanlarında uzman kişilerdir. Çalışma arkadaşlarımıza global ve detaylı olan bir oryantasyon programından geçirmekteyiz. Oryantasyon sürecimizin % 20'si eğitimken diğer kısmı çalışanın deneyimleyerek yaşadığı süreç olmaktadır. Bu % 20'lik eğitim içerisinde de kurumumuzun değerlerinden, kültüründen ve iş yapış şekillerinden detaylı şekilde bahsediliyor.” (STK4)

“Vakfımızda öncelikle işe alımlarda özellikle kurumsal itibarın önemini kavrayabilecek, vakfın görev ve sorumlulukları kapsamında amaç ve hedeflerine uygun çalışabilecek kişiler olmasına dikkat edilmektedir. Oryantasyon sürecinde de bu hassasiyetlere göre eğitim verilmektedir. Bu anlamda aylık sosyal etkinlik çalışmaları yapılmakta, görev tanımları ne olursa olsun tüm çalışanların yardım alanları ve

bağışçılarla belirli aralıklarda bir araya gelmeleri sağlanarak vakfı tamamen bilmesini ve benimsemesini sağlıyoruz.” (STK2)

Çalışanların aktif katılımını sağlama:

Çalışanların motivasyonu ve aidiyet duygularını kuvvetlendirmek ve güçlü itibar yaratmak isteyen kurumlar için çalışma ortamı son derece önemlidir. Çalışanların fikirlerinin değer verilmesi onların işlerine daha fazla önemsemesine neden olacaktır. Böylece STK’ların itibar algıları daha olumlu hale gelecektir. Derinlemesine görüşmeye katılan yöneticilerin tamamı ise çalışanların geleceğe yönelik planlar, hedefler, projelerle ilgili aktif katılımı olduğunu ifade etmektedirler. Çoğu katılımcıların aktif katılım ile birlikte fikir alışverişinin sağlanmasına, kuruma karşı aidiyetin güçlenmesine, çalışan fikirlerinin önemsenmesine ve karar vermede aktif olmalarına ve sorumluluk kazanmalarına katkı sağlayacağını ifade etmektedirler. Bazı STK’lar ise bu aktif katılımın sadece çalışanların alanı ile ilgili olan projelerle kısıtlı olması gerektiğini düşündüğü görülmektedir. Aynı zamanda STK’ların çalışanların yanı sıra üyeler ve gönüllülerinde aktif katılımını destekledikleri görülmektedir.

“Çalışanların aktif katılımı konulara göre değişiklik gösteriyor. Bazı konuların daha dar bir çerçevede görüşülmesi gerekiyor. Ama genel anlamda çalışmaların bir aşamasında mutlaka çalışanlar ve üyeler çalışmaya dahi edilip fikir alışverişi sağlanıyor. Çalışanlar ile fikir alışverişi yapmanız demek çalışanların projeye karşı sorumluluk hissinin daha fazla olmasını sağlamaktır.” (STK4)

“Çalışanlarımızın ve üyelerimizin gerçekleştireceğimiz projeler ya da faaliyetler hakkında fikir beyan etmesini önemsiyoruz. Aynı zamanda olayları karşılıklı fikir alışverişi ile çözümlemeye çalışıyoruz. Çalışanların ve üyelerin bu konulara katılım göstermesi, onların motivasyonunu arttıracak ve sorumluluk hislerini kuvvetlendirecektir.” (STK6)

“Kurumun projelerine, hedeflerine, faaliyetlerine vb. tüm çalışmalarında çalışanları ve gönüllüleri mutlaka olmalıdır. Çünkü bütün bu çalışmaları bizler çalışanlarımız ve gönüllülerimiz ile birlikte yapmaktayız. Bu bütünlüğü sağlayarak çalışmalarımız başarılı şekilde gerçekleştirmek için onların fikirlerini önemsemeliyiz. Dolayısıyla bunu gerçekleştirmek içinde hem çalışanlarımız ile hem de gönüllülerimizle ile dönem dönem yapacaklarımız ile ilgili çalıştaylar yapmaktayız. Aynı zamanda

gönüllerimizin karar verici pozisyonunda olmasını istediğimizden dolayı yönetimimizde iki gönüllümüz yer almaktadır.” (STK1)

“Çalışanlarımızın ve gönüllerimizin tüm çalışmalarına katılımı var. Ayrıca onlardan gelecek olan projelere de her zaman açığıdır. Çünkü projelere katkıları olduğunda kuruma aidiyetleri artıyor. Kurum içinde periyodik olarak toplantılar yaparak çalışanlardan bilgi alışverişi sağlanır. Çünkü çalışanlar, onlara değer verildiğini görmek ister ve fikirlerine değer verilmesini beklerler. Bunu gerçekleştirdiğimizde de kurum içi motivasyon ve performans artacaktır.” (STK5).

“Özellikle bir sivil toplum kuruluşundan bahsediyorsak herkesin katılımı olması gerekmektedir. Bu nedenle herkesin vakıf projelerine katkı sağlamasını amaçlıyoruz. Bunun için çalışanlarımızdan, gönüllülerimizden, üyelerimizden fikir belirtmelerini her zaman istiyor ve buna her zaman açık olduğumuzu belirtiyoruz. Çünkü herkesin aktif olarak bir şeyin ucundan tutması demek o vakfı ve vakfın yapacağı faaliyetleri benimsemesi anlamına gelmektedir.” (STK8)

Güçlü iletişim oluşturulması ve iletişim çalışmalarının paydaş ve hedef kitleye göre yapılması:

STK’lar iletişim çalışmaları ile birlikte kendilerini, paydaşlarına ve hedef kitlelerine anlatırken, aynı zamanda istediğı algıyı onlarda oluşturmayı amaçlamaktadır. Paydaş ve hedef kitle ile oluşturulacak güçlü bir iletişim ise kuruma karşı aidiyet duygusunun güçlenmesini ve duygusal bağın daha kuvvetli olmasını sağlayacaktır. Dolayısıyla bunlar ile birlikte STK’ların itibar algılarını da etkilemektedir. Yani iletişim çalışmaları doğru seçildiğı sürece kurum itibarının da güçlü olmasına katkı sağlayacaktır. Bu nedenle araştırmaya katılan yöneticilere iletişim çalışmaları ile ilgili birkaç soru sorulmuştur. Tüm STK’ların, ikisi haricinde diğerleri iletişim çalışmalarını hedef kitle gruplarına göre çeşitlendirdikleri ve ona göre iletişim dili seçtikleri görülmektedir. Bunun ile birlikte özellikle sosyal medya da gerçekleştirilen iletişim çalışmalarında hedef kitlenin kullanacağı sosyal medya aracına göre çalışmalar yaptığı da görülmektedir. Diğer iki STK ise hedef kitlelerine göre farklı iletişim stratejisine uygulamak yerine bütün hedef kitle için aynı iletişim çalışmasını yaptığı görülmüştür.

“Paydaşlarımızın ve hedef kitlelerimizin özelliklerine göre ayrı iletişim çalışmalarımız oluyor. Özellikle iletişim dilimize dikkat ediyoruz. Kadınlar, gençler,

çocuklar, engelliler için yapılacak projelerde mutlaka kullandığımız dil o kitleye göre olmaktadır. Ayrıca sosyal medya da iletişimi sağlarken hedef kitlelerimizi gruplara ayırıyoruz ve her biri için farklı sosyal medya kanalı kullanıyoruz. Web sitemizin hedef kitlesi kurumlar ve bağışçılarken, Instagram'ın ve Twitter'in hedef kitlesi gençler iken Facebook hedef kitlesi daha çok orta yaş hedef kitlemiz oluyor. Hepsi ile aynı içeriği paylaşmak yerine içeri farklılaştırarak sunuyoruz.” (STK3)

“Hedef kitlelerimizin ve paydaşlarımızın özelliklerine ve yaşadığı coğrafyaya göre iletişim çalışmalarımızı ve dilimizi farklılaştırmak zorundayız. Çünkü bizler Türkiye'nin her yerinde hizmet veren ve sürekli yerel halkla iletişimde olan bir kurumuz. Durum böyle olunca her yörenin iletişim tarzına ve kültürüne göre iletişim çalışmalarımızı ve onların içeriklerini değiştirmektedir.” (STK1)

“Bizlerin iletişim çalışmaları ve içerikleri çok fazla paydaşlarımıza ve hedef kitlelerimize göre değişiklik göstermiyor. Gerçekleştirdiğimiz hizmetin yapısı gereği belli standartları olan biri iletişim dilini kullanarak çalışmalarımızı gerçekleştiriyoruz.” (STK7)

“Özellikle paydaş ya da hedef kitlemizin özelliklerine göre iletişim çalışmalarımız çok fazla yok. Ama televizyon, sosyal medya aracılığıyla duyuru yapılacağı zaman her biri için farklı metinler oluşturuluyor.” (STK6)

“Hedef kitleler bazında ayırıyoruz. Örneğin 70 ve yaş üstü bağışçılarımız için kullandığımız iletişim kanalları, yapılan projeler ve onlara dokunduğumuz noktalar farklıdır. 40 yaş üstü beyaz yakalılar ve üyelerimiz için ise farklı iletişim çalışmalarımız vardır. Ayrıca sosyal medya kanallarımızda paydaş ve hedef kitle özelliğimize göre ayırdık. Instagram daha çok genç bağışçılarımız için kullandığımız ve görselliğin fazla olduğu kanalımızdır. Facebook ise orta yaş ve üstü hedef kitlemiz için kullanıyoruz. Web sitemiz ise daha çok kamu kuruluşları, destek olan özel kurumlar için kullanıyoruz.” (STK5)

Kurumların itibar için gerçekleştirdikleri iletişim çalışmaları:

STK'lar hedef kitle ve paydaşlar ile iletişimi sağlamak için çoğunlukla toplantılar gerçekleştirdiği, bültenler hazırladığı, çeşitli konularda sosyal medyada paylaşımlarda bulunduğu, paydaş ve hedef kitleler için raporlar hazırlandığı, etkinlikler düzenlendiği, özel ve kamu sektör ziyaretleri gerçekleştirdiği görülmektedir. Bunların

dışında bazı katılımcılar ise süreli yayınlar, açık hava reklamları, gala düzenlemesi, kitap yazımı ve film yapımı, tv programı yapma, röportajlar, konferans ve kültür gezileri gibi çalışmaları olduğunu belirtmiştir.

“Kamuoyu ile sürekli iletişimde bulunmak için bütün iletişim kanallarının kullanmaya çalışıyoruz. Bunun yanı sıra çeşitli iletişim çalışmalarımız oluyor. Paydaşlarımızla toplantılar gerçekleştiriyoruz, sosyal medya aracılığı ile kamuoyunu sürekli bilgilendiriyoruz, bir televizyon kanalında program düzenliyoruz, aylık kurum içi toplantılarımız oluyor, bültenler gerçekleştiriliyor ve çeşitli etkinliklerimiz oluyor.” (STK1).

“Geçen yıl kuruluşumuz yıl dönümümüz için gala düzenledik. 550 kişinin katıldığı bu gala da sadece paydaşlar yer almadı aynı zamanda eski çalışanlarımızda yer almıştır. Bunun dışında yıl dönümü vesilesiyle farklı başka etkinliklerimizde oldu. Kuruluşumuzun yıl dönümü için film ve kitap hazırlattık. Bunların dışında paydaş ve hedef kitlelerimizim yaptıklarımızla ilgili bilgi sahibi olması için çeşitli raporlar hazırlıyoruz. Ayrıca gerçekleştirdiğimiz araştırmaları rapor haline getirip sosyal medyada ya da web sitemiz aracılığıyla kamuoyu ile paylaşıyoruz. Düzenli olarak e-bülten ya da bülten yayınlıyoruz.” (STK4)

“Kamuoyu ve paydaşlarımız için etkinler ve toplantılar düzenliyoruz. Çeşitli kurum ve kuruluşlara ziyaretler gerçekleştiriyoruz. Aynı zamanda süreli yayınlar, sosyal medya hesaplarıyla tüm çalışma ve faaliyetler konusunda bilgi paylaşımı, belli dönemlerde röportajlar, bültenler, konferanslar, yardım alan çocuklara yönelik kültür gezileri yapmaktayız.” (STK2)

“Hedef kitle ve paydaşlarımızla süreklilik esasına dayalı iletişimimiz oluyor. Bu iletişimi sağlamak içinde gem geleneksel medyayı hem de sosyal medyayı kullanıyoruz. Çalışmalarımız ve faaliyetlerimizle ilgili her türlü bilgiyi kamuoyu ile paylaşıyoruz. Bunları medya aracılığıyla, çeşitli toplantılar ile, el kitapçıkları afişler vb. iletişim araçları ile sağlıyoruz. Aslında kamuoyu ile güçlü iletişimi sağlamak için sürekli kamuoyunun algısında yer alıyoruz ve bizi unutmamalarını sağlıyoruz. Gittiğiniz her yerde mutlaka bizim afişlerimizi görebiliyorsunuz.” (STK8)

“Gerçekleştirdiğimiz projelerde ara rapor ve teknik rapor olarak iki rapor hazırlıyoruz. Bu raporlarda paydaşlarımıza projelerimizle ilgili nelerin gerçekleştiği,

nelerin eksik kaldığı, nelerin sahada daha olumlu tepki aldığı ile ilgili bilgilendirme yapıyoruz. Bir yıl boyunca yaptığımız iletişim çalışmalarında kurduğumuz dil ile ilgili sürekli geri bildirim almaya çalışıyoruz ve bununla ilgili ajanslarla çalışıyoruz. Yaptığımız çalışmalarda, mütevelli heyet toplantılarında, yönetim kurulu toplantılarında, gençlik konseyi, gençlik toplantılarında nler yaptığımızı ve neye destek verdiğimizizi görmeleri için paydaşlarımızı bu faaliyetlere davet ediyoruz. Bunların dışında kurumsal ziyaretler, e- bültenler, etkinlikler ve sosyal medya üzerinden çalışmalarımız, faaliyetlerimiz hakkında bilgilendirme yapıyoruz.” (STK3)

Kurumlar için Sosyal Medyanın Önemi:

Günümüzde artık kurumlar ve kuruluşlarca geleneksel medyadan çok sosyal medya kullanılmaktadır. Çünkü insanlar artık zamanını bu ortamda geçirmektedir ve aktif olarak yer almaktadır. Dolayısıyla kurum ve kuruluşlar bu ortamda olmak zorundadır. Sosyal medya kurum ve kuruluşlara içerik oluşturma, hızlı şekilde bilgi paylaşma, anlık geri bildirim alma, gerçekleştirilen çalışmaların etkilerini hızlıca görebilme, hedef kitle ile çift yönlü iletişim sağlama, daha fazla insan ulaşma, düşük maliyetli reklam vb. avantajlar sağlamaktadır.

Araştırmaya katılan katılımcıların sosyal medyanın önemine ilişkin paylaşımları bu görüşü destekler niteliktedir. Katılımcılar sosyal medyanın önemini açıklarken en çok finansal avantaj sağladığı ifadesini kullandığı görülmektedir. Bunun yanı sıra katılımcılar tarafından sosyal medyanın önemine ilişkin diğer ifadeler ise çalışmalara karşı hedef kitlelerin tepkilerini ölçme, hedef kitlelerin fikir beyan etmesini sağlama, anlık paylaşım yapabilme ve bunlara anlık geri bildirim yapılması olarak belirtilmektedir. Ayrıca katılımcılar, kurum adına açılan sosyal medya ağlarının paydaş ve hedef kitle ile hızlı, etkin ve aktif iletişim sağlama, hızlı ve kolay bilgilendirme, paydaş ve hedef kitle reaksiyonlarını kısmı olarak ölçümleme gibi katkılarının olduğunu vurgulamaktadır.

“Sosyal medya STK’lar için çok önemli bir iletişim ortamıdır. Çünkü çağın iletişim yeri oldu. Ayrıca artık ana medyada istenildiği anda reklam verilemediği için ve finansal kaynak olarak da zorlanıldığı için sosyal medya bizler için çok büyük bir avantajdır. Kurumlarımızın sosyal medya hesapları sayesinde özgür şekilde içerik

paylaşabiliyoruz. Paydaşlarımızın ve hedef kitlelerimizin sorularına hızlı şekilde geri dönüş yapabiliyoruz.”(STK6)

“Artık medyada STK’ların yer alması çok zordur. Bu nedenle sosyal medya bizim için çok değerli olmaktadır. Çünkü küçük bütçeler ile birlikte reklam ve tanıtım çalışması yapabiliyoruz. Aynı zamanda eğer kurumlar sosyal medya da yok iseler ve aktif değilseler hedef kitleler tarafından çok dikkate alınmayabilir. Çünkü hedef kitleler kurumların değişilmesini, gelişmesini ve günün koşullarına ayak uydurmasını ister. Bu nedenle kurumlar sosyal medya da hesapları ile olmalıdır. Çünkü kurumların kullanacağı sosyal medya hesapları, kurumların gündemi belirlemesine, hedef kitle tepkileri görebilmesine, etkinliklerin ve çalışmaların hızlı şekilde ve binlerce kişiye ulaşmasına katkı sağlayacaktır.” (STK1)

“Sosyal medyada düşük maliyetli reklam ve tanıtım çalışmaları yapabildiğimizden bizim için çok büyük öneme sahiptir. Sosyal medya hesaplarımız sayesinde hedef kitlelerimiz kurumun her türlü çalışmalarına dâhil olabilmelerini kolaylaştırıyor. Hedef kitle çalışmalar ile ilgili fikirlerini beyan edebiliyor. Bu arada sosyal medya aracılığıyla paydaşların ve hedef kitlelerin kuruma karşı reaksiyonlarını ölçümlemek anlamında katkı sağlıyor.” (STK3).

“Sosyal medya ile birlikte kamuoyu ile hızlı ve direkt iletişim kurabiliyoruz, bize gelen soruları anlık ve kişiye özel cevaplayabiliyoruz, vermek istediğimiz mesajları çabuk bir şekilde kamuoyuna ulaştırabiliyoruz.” (STK7)

“Bizim için çok fazla öneme sahiptir. Hatta geleneksel medyadan daha da önemlidir. Mesajlarımızı geniş kitlelere daha kısa zamanda ulaştırmamamıza fırsat tanıyor. Geleneksel medyadan farklı olarak tamamen kendi kanalımızı oluşturma şansımız oluyor. Kendi içeriklerimizi dışarıdan bir etki olmadan paydaşlarla buluşturma şansımız oluyor. Aynı zamanda bunları düşük maliyetler ile gerçekleştirebiliyoruz.” (STK4)

“Sosyal medya artık günümüzün olmazsa olmaz alanlarından biridir. Hatta insanların şahsi basın mecrası da diyebiliriz. Çünkü kurumların, işletmelerin gerçekleştirdikleri çalışmalar sonucunda oluşacak başarılar ve başarısızlıklar şahıslar tarafından çok çabuk öğrenilip, paylaşılabilir. Dolayısıyla sosyal medya kurumların göz ardı etmemesi gereken bir önemli bir mecradır. Sosyal medya hızlı ve kolay iletişim,

alışmalara gösterilen tepkileri anlık görme şansı, bütün herkese istenilen paylaşımı ulaştırabilme gibi özellikleri nedeniyle bizler için çok önemli olmaktadır. Aynı zamanda bizim için kendi düşüncelerini herkese az maliyetle ulaştırmayı sağlayan bir mecra olmaktadır.” (STK8)

Kurumun sosyal medya hesaplarının uzmanlarca yönetilmesi:

Sosyal medyanın STK’ların itibarına katkıları yanında sosyal medyada itibarın yönetilmesi de çok önemli olmaktadır. Çünkü itibarın oluşturulması yıllarca sürerken, yıkılması saniyeler içinde gerçekleşebilmektedir. Özellikle anlık iletişimin olduğu sosyal medya da itibarın zedelenmesi daha çabuk olabilmektedir. Bu nedenle sosyal medya da itibar özellikle uzmanlar tarafından yönetilmesi gerekmektedir. Derinlemesine görüşmeye katılan bütün katılımcılarda sosyal medyanın mutlaka uzman kişilerce yönetilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bütün STK’larda sosyal medyayı yöneten uzman ya da sosyal medya departmanının olduğu görülmektedir. Katılımcıların tamamı sosyal medyayı yönetecek kişilerin uzman olması kurum itibarının korunması ve güçlü kalması için önemli olduğunu dile getirmektedir.

“Sosyal medya hesaplarının yönetilmesi mutlaka uzman kişiler tarafından yönetilmesi gerekmektedir. Çünkü sosyal medya alanı iletişim krizlerinin çok fazla çıkabileceği ortamlardır. Bu ortamlarda ise kurum itibarı zarar görebilir. Fakat uzmanlarca yönetilecek sosyal medya da krizlerde itibara zarar vermeyecek şekilde çalışmalar yapılabilir. Hali hazırda Bilgi ve İletişim şubemiz ’de sosyal medya hesaplarımızı yönetecek profesyonel bir kadro bulunmaktadır.” (STK2)

“Sosyal medya çok dinamik bir mecradır. Bu nedenle bilinçli şekilde ve aralıksız yönetilmesi gerekmektedir. İtibar açısından değerlendirildiğinde itibarınızın bir anda çok yükseleceği bir anda da çok çabuk zarar görebileceği bir ortamdır. Sosyal medya hesaplarımızı yöneten Kurumsal İletişim Bölümü altında sosyal medya birimimiz mevcuttur.” (STK7)

“Kurumumuzun içerisinde sosyal medya departmanı bulunuyor ve alanlarında uzman olanlar alışıyor. Zaten bu şekilde olmak zorundadır. Çünkü sosyal medya da gerçekleştirilen her hareket aslında bir iletişim olmaktadır. Bundan dolayı bu iletişim sürecinin yönetilmesi çok ciddi olaydır. Bu iletişim sürecinde oluşacak krizler doğru

iletişim dili ve doğru kişilerce ancak atlatılabilir. Bu nedenle bu alanı uzman kişiler yönetmeli ki itibar korunabilmeli ve daha güçlü olabilmelidir.” (STK5)

“şuana kadar bir sosyal medya alanında uzman çalışanımız var. Sosyal medya çalışanı mutlaka uzman olmak zorundadır. Çünkü sosyal medya da iletişimin nasıl yönettiğiniz çok önemlidir. Çünkü sosyal medya da yaptığınız her paylaşım kurumunuzun itibarının güçlenmesini sağlayacak ya da olumsuz etkilenmesine neden olacaktır.” (STK4)

Kurumların diğer kurumlar ile işbirliği yapması:

STK’lar kendi kurumlarının itibarını güçlü hale getirmenin yanı sıra STK itibar algısını da güçlü kılmak için diğer STK’lar ile birlikte işbirliği yapması gerekmektedir. STK’lar için toplumda ortak bir itibar algısı yaratmak gerekmektedir. Bu nedenle katılımcılara diğer STK’lar ile işbirliği gerekliliği hakkındaki düşüncelerini sorulmuştur. Araştırmaya katılan katılımcıların hepsi kesinlikle işbirliği yapılması gerektiğini vurgulamaktadır. Katılımcıların birçoğu işbirliği sayesinde sorunların daha kolay çözüleceğini ifade etmektedir. STK’ların çeşitli platformlarda ve çalıştaylarda bir araya geldiği görölmektedir. STK’ların işbirliği çerçevesinde çeşitli faaliyetleri gerçekleştirmek için birbirinden yardım aldığı görölmektedir. Çoğu STK aynı alanda hizmet veren diğer STK’ların faaliyetlerini çok fazla takip etmediği belirtilmektedir. Aynı zamanda STK’ların özellikle STK itibar yönetimi ile ilgili çalışma yapmak içinde bir araya gelmediği görölmektedir.

“Dönem dönem alanımızla ilgili çalışma yapan STK’ların çalışmalarını takip ediyoruz. Neler yaptıklarını, faaliyetlerini ve iletişim çalışmalarını takip ediyoruz. Elimizden geldiğince itibarımızı karşılaştırmaya çalışıyoruz. Bu takip ile birlikte zaman zaman bizim gerçekleştireceğimiz bir organizasyonu daha önce diğer STK’lar gerçekleştirmişse onlardan bilgi alıyoruz. STK’lar arasında işbirliği kesinlikle olmalıdır. Çünkü toplumların sorunlarının çözümü için STK’lar ciddi rol oynuyor. Bu sorunları birliktelik ile çözülmesi daha kolay olacaktır.” (STK4)

“Diğer STK’ların çalışmalarını yakından takip ediyoruz. Takip ettiğimiz bu STK’lar aynı zamanda bizim rol modelimizdir. Çünkü gerçekleştirdikleri projeler topluma katkı sağlayacak itibar projeleri olmaktadır. Bu nedenle STK’ların mutlaka işbirliği yapmasının gerekli olduğunu düşünüyorum. Çünkü eksiklerimizi birlikte

tamamlayabileceğimizi düşünüyorum. Örneğin; STK çalışanlarının koşullarını daha iyi hale getirmek için periyodik olarak diğer STK'lar ile toplantılar yapıyoruz. Aslında STK'ların sürekli işbirliği halinde olması demek toplumun sorunlarının daha kolay ve daha fazla sorunun çözülmesi demektir.” (STK5)

“Diğer STK'ların çalışmalarını takip ediyoruz. Bunlar konferans, panelleri, kamu spotları gibi çalışmaları oluyor. Aynı zamanda sürekli dirsek temasımız oluyor ve bazen örnek alıp beğendiğimiz çalışmayı bizde alıp yapıyoruz. Bunları gerçekleştirmek için STK'lar mutlaka diyaloga açık ve işbirliği anlayışına sahip olması gerekmektedir. Diğer STK'lar ile birlikte bazı çalışmalarımız oluyor. Örneğin; 16 STK'nın yer aldığı bir komite gibi bir çalışma grubumuz var. Bu komitede çalışanların mutluluğu, insan kaynakları ve kurum politikaları ile ilgili konuşulmaktadır. Fakat samimi olmak gerekirse STK'lar arasında güçlü bir işbirliği ütopyik gibi geliyor. Çünkü bizler 2 ayda, 3 ayda ve 6 ayda bir farklı çalıştaylar için bir araya geliyoruz. Burada alınan kararların etki süresi iki, üç gün oluyor ve sadece o anın ihtiyacı üzerine işbirliği yapılıyor. STK'ların itibarı ve itibar yönetimi, bireysel bağışçılığın tabana yaygınlaştırılması, paydaşlarla ilişkiler gibi genel konular için bir şey yapılmıyor.” (STK3)

“Diğer STK'ları çok sıkı takip etmemek üzere ara ara takip ediyoruz. Zaman zaman dirsek temasımız oluyor. Fakat bu takip içerisinde itibar yönetimi konusu özellikle yer almıyor. Fakat daha sık takip edip, işbirliği yapmamız gerektiğini düşünüyorum. Çünkü STK'ların yapacakları işbirliği toplumun büyük kesimine ulaşip daha faydalı olunabilecektir. Aynı zamanda STK'ların sorunların daha kolay çözmesini sağlayacaktır.” (STK6)

3.9.4 Kurumsal İtibar Krizleri İle İlgili Bulgular:

STK'lar güçlü itibar ile birlikte gönüllü ve üye sayısını artırır, daha fazla bağış ve finansal kaynak sağlar, diğer STK'lara göre tercih edilebilirliği daha yüksek, etkili paydaşlarla işbirliği, kamuoyunda güvenilirlik oranı yüksek olur. STK'lar itibar ile sağladıkları bu avantajların sürekliliği için olası kriz durumlarını dikkate almalıdırlar. Çünkü krizler STK ya da diğer kurum ve kuruluşlar için ciddi sıkıntılar oluşturmaktadır. Dolayısıyla STK'ları kriz yönetimleri olması gerekmektedir. Aynı zamandan olası kriz senaryoları belirlemeli ve bunlara göre plan ve stratejiler oluşturmalıdır. Ayrıca güçlü

kurumsal itibara sahip STK'lar olası kriz dönemlerinde hedef kitle ve paydaşlar, kuruma desteğini sürdürebilir ve hatalara karşı hoşgörü gösterebilmektedir. Bu nedenle araştırmaya katılan katılımcılara olası STK ile ilgili kriz durumları, bu kriz durumlarının itibara etkisi ve kriz durumlarına karşı strateji ve planları sorulmuştur.

STK'larda yaşanabilecek krizler:

Birçok STK en önemli kriz olarak ekonomik krizi göstermektedir. Bunun yanı sıra siyasi krizler, OHAL, iletişim krizleri ve uzman personel kısıtlılığından doğan krizler diğer en çok gerçekleşebilecek krizler olarak görmektedir. Bunun dışında güvensizlik, kurum liderlerinin isimlerinin olumsuz olaylar ile anılması, uluslararası ve ulusal fonlarının kesilmesi, çıkarlar ve yolsuzluk, STK kutuplaşmaları diğer olası kriz durumları olarak vurgulanmaktadır.

“İnsanın olduğu her alanda her türlü kriz oluşabilmektedir. Yapılacak her türlü yanlış hareket ve iletişim krizleri bu konu içerisinde olabilir.” (STK6)

“OHAL durumunda gerçekleşecek faaliyetler ile birlikte istenildiği halde STK'lar işlevsiz hale getirilebilir ve bu STK'ların itibarını olumsuz etkilemektedir. İletişim krizleri de çok ciddi itibar kaybına neden oluyor.” (STK4)

“En büyük kriz bana göre güvensizliktir. Sonuçta ekonomik krizde olsa güçlü bir itibara ve güveniniz var ise halk yine size destek olacaktır. Olası bir OHAL durumunda bile halk size güveniyorsa bu durumda halk desteği olmaktadır. Bunu bizler OHAL döneminde gerçekleştirdiğimiz yürüyüşle de kanıtladık.” (STK1)

“Öncelikli olarak ekonomik krizler, finansal kaynaklarımızın kısıtlanmasına neden oluyor. Çünkü bizler kendi kaynağını kendi yaratan değil, bağışlar ile kaynaklarını oluşturan kurumlarız. Siyasi krizlerde STK'ların yönetim kurulunun, yöneticilerin soruşturma geçirmesi, politik olarak yargılanıyor olması STK'ların itibarlarını ve yönetim şekillerini etkiliyor. Ayrıca çeşitli kuruluşlardan gelen fonların kesilmesi de ciddi bir kriz durumu yaratıyor.” (STK3).

“STK'larda oluşabilecek krizleri birçok başlık altında toplayabiliriz. Ekonomik krizler, uzman personel kısıtlılığı, yolsuzluklar, STK kutuplaşmaları olarak söyleyebiliriz. Bu başlıkların her biri STK'ların itibarlarına ciddi zarar verebilecek krizlerdir.” (STK7)

“Sivil toplum kuruluşlarını için aslında ciddi kriz olarak ekonomik kriz diye söyleyebilirim. Çünkü bizler halkın bağışları ile varlığını sürdüren vakıflarınız. Dolayısıyla ülkenin içinde bulunduğu ekonomik durumlar maddi olarak insanların kısıtlamalara.” (STK8)

Yaşanabilecek krizlerin itibara etkisi:

Derinlemesine görüşme yapılan katılımcılardan çoğu bu krizlerin STK’ların itibar kaybına neden olacağını belirtmek yanında güven algısını zayıflatacağını ve başarısız STK algısının oluşacağını ifade etmektedir. Bir STK katılımcısı ise STK’larda oluşacak büyük krizler sadece o STK’nın itibarını değil aynı zamanda diğer STK’larında itibarını etkileyebileceğini belirtmiştir.

“Uzman insan kaynağının kısıtlı olması doğru işin doğru zamanda yapılmasını engeller ve yapılacak işlerde krizler çıkar. Bu başarısız bir kurum algısı yaratabilir. Ekonomik krizler ise hem kurumun itibarını hem de kurumun varlığını tehlikeye sokan krizdir. Dolayısıyla finansal kaynak kısıtlılığı faaliyetlerimizin yarıda kalmasına ve işi tam layığı ile yapmayan bir itibarı olan kurum olunmasına neden olur.” (STK5)

“Belirtilen bu krizlerin her biri kurumun varlığını zedeleyecek krizler olmaktadır. Bundan dolayı bu krizler STK’ların itibarına olumsuz yönde zararlar veriyor. Güvenirlilik duygusunun zedelenmesine neden oluyor. Bu krizler STK’larda başarısızlık algısına sebep olur.” (STK3)

“Krizler STK’lar için en önemli itibar algısı olan güveni olumsuz yönde etkilemektedir. Dolayısıyla birde güçlü itibarı olan bir STK değil ise kamuoyu tarafından desteklenmeyecek ve varlığı riske girecektir.” (STK2)

“STK’lar için itibar çok önemlidir. Çünkü itibar STK’ların zor durumlarında kurtarıcısı olmakta. Türkiye’de geçmiş dönemlerde bazı STK’ların yaptıklarından dolayı bütün STK’ların itibarlarının olumsuz etkilenmesine neden olmuştur. Yani STK’lara olan güven azalmıştır. Dolayısıyla kendi vakfınızda olsun ya da diğer STK’larda olsun oluşacak krizler STK’lara olan güveni azaltarak itibarın olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. Fakat itibarı güçlü olan STK’lar ise bu durumdan etkilenmemiştir.” (STK8)

Kurumların krizler için oluşturdıkları plan ve stratejiler:

Kurumlar için krizler kaçınılmaz durumlardır. Bu nedenle her kurumun mutlaka bir kriz yönetimi, planı ve stratejisi olması gerekmektedir. Krizler, kurumların itibarından, varlığının tehlikeye girmesine kadar birçok zararı olabilmektedir. Dolayısıyla kurumlar bu krizlerin etkilerini azaltmak için farklı yöntemler benimsemektedir. Kurumlar bu dönemlerde ya reaktif ya da proaktif kriz yönetimini seçmektedir. Proaktif kriz yönetiminde kriz durumları önceden belirlenir ve bu kriz durumlarına göre plan, stratejiler yapılarak krizin etkileri azaltılmaktadır ya da oluşmadan önlenmeye çalışılmaktadır. Reaktif kriz yönetiminde ise, önceden belirlenen kriz durumları yer almamaktadır, kriz olduktan sonra krizin durumuna göre hareket edilmektedir. Bunlarla birlikte güçlü ve olumlu itibarda bir kriz engelleme aracı olabilmektedir. Güçlü itibar krizin önlenmesine ya da etkilerini azaltmasına yardımcı olmaktadır. Çünkü güçlü itibarı olan kurum hedef kitlesi ve paydaşları tarafından zor duruma kaldığında desteklenmektedir.

Araştırmada STK'ların üç tanesi krizlere karşı plan ve stratejilerinin olduğu görülmektedir. Diğer STK katılımcıları ise krizlere karşı strateji ve planları olmadığını, anlık kararlar ile yönettiğini belirtmektedir. STK katılımcıları krizlerde durum değerlendirmesi yapıp üst yönetim ile paylaştıktan sonra harekete geçtikleri ifade etmektedirler.

“Kurumumuzun özellikle itibar krizi ile ilgili bir plan ve stratejileri yok. Genel olarak kriz durumları içinde önceden belirlenen senaryolarımız ve buna göre müdahale seçeneklerimiz bulunmuyor. Kriz olduğu anda anlık kararlar veriyoruz.” (STK6)

“Özellikle olası itibara yönelik kriz plan ve stratejilerimiz yok. Ama genel olası krizler için yıllık planlarımız vardır. Bu planlar her yıl yapılacak olan çalışmalara göre değişmektedir. O yılın gündeminde karar kıldığımızda aynı zamanda kriz planlamasını da yapıyoruz.” (STK5)

“Krizlere karşı plan ve stratejilerimiz var. Öncelikle her şube gerek içeriye gerek dışarıya dönük olarak konusuna hâkimdir ve yaşanacak kriz durumunda konu ile ilgili tüm birimler veya kişiler direkt koordinasyon kurmakta, durum değerlendirmesi yapıp yönetimin onayı ile aksiyon almaktadır.” (STK2)

“Bu konu ile ilgili daha yeni bir süreç haritası oluşturduk. Yönetim kurulunda da görüşülmesi için gündeme koymaya çalışıyoruz. Bunun dışında uluslar arası bir ağın bağlantısı olduğumuz için global kriz iletişimimiz var. Dolayısıyla krizlerde onlar ile çalışmamız tavsiye ediliyor. Kriz durumlarında hızlı hareket edip aynı zamanda üst yönetiminde onayını almanız gerekmektedir.” (STK4)

“Kurumumuzun krizlere karşı olası senaryoları olmamakla birlikte kriz plan ve stratejilerimizde bulunmamaktadır. Gerçeklesen krizlere göre anlık plan ve stratejiler uygulayarak oluşabilecek zararı en aza indirmeyi amaçlıyoruz.” (STK8)

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular dört başlık altında toplanarak yorumlanmıştır. Bu başlıkları kurumsal itibar kavramı, kurumsal itibar önemi, kurumsal itibar yönetimi ve kurumsal itibar ile ilgili krizler oluşturmaktadır.

Kurumsal itibar kavramı başlığında yer alan bulgulara bakıldığında, STK’ların kurumsal itibar kavramı ile ilgili belli bir bilgi donanımına sahiptir. Fakat literatür bölümünde yer alan itibar kavramının tanımlarının çoğunda algı ve değer ifadeleri bulunmamaktadır. Dolayısıyla STK katılımcıların itibar oluşturmada algı yönetimini de daha fazla dikkate almalıdır.

Elde edilen bulgular ile ilgili diğer başlık ise itibarın önemidir. STK’ların itibarın avantajlarını bilmekte ve dolayısıyla da öneminin de farkında olduğu görülmektedir. Literatürde itibarın, pazar payı, finansal kaynak ve insan kaynağı açısından önemli olduğu vurgulanmaktadır. Aynı zamandan itibar alanın önemli kişilerinden olan Fombrun’unda itibarın önemini açıklarken; sermayeyi, kaliteli personeli ve müşteriyi çektiğini belirtmektedir. Katılımcıların itibarın önemini hakkındaki düşünceleri literatür bilgileri ile örtüştüğü görülmektedir.

Kurumsal itibar yönetimi başlığı ile ilgili elde edilen bulgularda STK’ların birçoğu itibar yönetimini temel değerler ve temel ilkeler üzerine gerçekleştirdiği sonucuna varılmıştır. Kurumsal itibar yönetimini gerçekleştirirken bu yönetim şeklinin bir felsefe olması gerektiği ve projeler ile devamlılığının sağlanması gerektiğini ifade etmişlerdir. Kurumsal itibarın yönetimini ise liderin üstlenmesi gerektiği fakat tüm personelinde itibarın oluşmasında sorumluluk sahibi olmasını belirtmektedir. Fakat STK’ların üst düzey toplantılarda itibarın yeter derecede gündem de olmamaktadır.

Bunun yanı sıra itibarın yönetim sorumluluğu halkla ilişkiler ya da kurumsal iletişim departmanları tarafından yürütülmektedir.

Kurumsal itibarı oluşturan özelliklerle ilgili bulgularda en çok karşılaşılan özellikler güvenilirlik, şeffaflık, köklü geçmiş ve bilinirliktir. Katılımcıların belirttiği güvenilirlik ve şeffaflık özellikleri, literatür taramasında sonucunda bulunan çeşitli araştırmalarda da en fazla belirtilen özellikler olduğu görülmektedir. İtibar Yönetimi Enstitüsü tarafından yapılan ‘İşletmelerde Kurumsal İtibar Araştırması’ ve ZENNA Kurumsal Marka Yönetim Araştırmaları ve Danışmanlık A.Ş. Şirketi tarafından gerçekleştirilen ‘Sivil Toplum Kuruluşları Algı Araştırması’ bu çalışmalardan bazılarıdır.

STK’lar itibarı oluşturan önemli etkenlerden olan şeffaflık ve güvenilirlik için mali, faaliyet ve bütçe tablolarının mutlaka kamuoyu ile paylaşılması gerektiği düşüncesinde ortak fikirde bulunmuşlardır. Fakat STK’ların çoğu kurum içi denetçiler tarafından denetlenirken, bağımsız denetçiler tarafından denetlenen az sayıda STK olduğu görülmüştür.

STK katılımcıları itibar algılarını tanımlarken ifade ettikleri kavramların aynı zamanda hedef kitle tarafından da algılandığını belirtmektedir. Fakat hedef kitlenin STK itibar algısı ile ilgili araştırma yapılmadığı belirtilmiştir. Dolayısıyla tesadüfi bir algının ortaya çıktı görülmektedir. Bunun ile birlikte kurumların çoğu itibar algısı ve itibar yönetimi performans ölçümlemesi yapmadığı sonucuna varılmıştır.

STK’ların, çalışanlara kurumsal itibar ile ilgili özel eğitim vermemiştir. Çalışanlara etik, uyum ve kültür ile ilgili eğitimler verilmiştir. Doğrudan itibar konulu çalışmaları bulunmamaktadır. STK’ları bir kısmı buna rağmen çalışanların itibar oluşturmadaki rollerinin farkında olduklarını belirtmiştir. Kuruma katılan her çalışana oryantasyon eğitimi verilmiştir. Bunun yanı sıra STK’larca çalışanlarının fikir beyanları önemli görülmüştür ve bunun için gelecek planlar, projeler ile ilgili çalışanların düşüncelerinin alındığı görülmektedir. STK’ların neredeyse hepsinin çalışanın uzman olduğu belirtilmiştir.

STK’ların özellikle sosyal medya alanına yakından ilgilenmektedir. Sosyal medyanın STK’lar için birçok avantajları olduklarını ifade etmişlerdir. Katılımcılar sosyal medyanın önemini açıklarken en çok finansal avantaj sağladığı ifadesini

kullandığı görülmektedir. Bunun yanı sıra katılımcılar tarafından sosyal medyanın önemine ilişkin diğer ifadeler ise çalışmalara karşı hedef kitlelerin tepkilerini ölçme, hedef kitlelerin fikir beyan etmesini sağlama, anlık paylaşım yapabilme ve bunlara anlık geri bildirim yapılması olarak belirtilmektedir. Bütün STK'larda sosyal medyayı yöneten uzman ya da sosyal medya departmanının olduğu görülmektedir. Katılımcıların tamamı sosyal medyayı yönetecek kişilerin uzman olması kurum itibarının korunması ve güçlü kalması için önemli olduğunu dile getirmektedir.

Araştırmada elde edilen başlıkların oluşturduğu bir başa başlık ise krizler ile ilgili olmaktadır. STK'lar onları en çok etkileyen kriz olarak ekonomik krizleri dile getirmiştir. Ohal, siyasi krizler ve iletişim krizleri de diğer krizler olarak belirtilmiştir. Bu krizlerin ise STK'larda itibar kaybına neden olacağı ifade edilmiştir. Aynı zamanda başarısızlık ve güvensizlik algısının yaratılmasına neden olacağı vurgulanmıştır. Bu krizlerin hepsi sadece krizi yaşayan STK'nın itibarını değil diğer STK'ların da itibarını etkileyeceğini açıklamıştır. Bu krizlerin önlenmesi için ise sadece 3 STK'nın plan ve stratejisinin olduğu görülmüştür. Diğer STK'ların ise anlık plan ve strateji yaptığı görülmüştür.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu başlık içerisinde bulgular bölümünde detaylı olarak açıklanan araştırmanın sonuçları özetlenmiş ve çalışma konusu literatürle ilişkilendirilerek incelenmiştir. Ayrıca ileriye yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde; sivil toplum ve sivil toplum kuruluşları kavramı, sivil toplum kuruluşlarının Türkiye ve Dünya'daki tarihsel süreçleri, sivil toplum kuruluşlarının çeşitleri ve işlevleri literatür bilgileri ışığında açıklanmak amaçlanmıştır. İkinci bölümde; kurumsal itibar kavramı, kurumsal itibar bileşenleri, kurumsal itibarın önemi, nedenleri, itibar yönetim aşamaları, itibar ölçekleri, itibar kriz başlıkları açıklanmıştır. Üçüncü bölüm ise, araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, çalışma grubu, veri toplama teknikleri, veri toplama araçları, veri analiz tekniği ve elde edilen bulguların yorumlanmasını ve sonuç-öneri kısmını oluşturmaktadır.

ZENNA Kurumsal Marka Yönetim Araştırmaları ve Danışmanlığı tarafından 2017 yılında gerçekleştirilen Sivil Toplum Kuruluşları Algı Araştırması sonucunda bilinirliği ve itibar performansı yüksek olan sekiz STK örneklem olarak seçilmiştir. Araştırmanın örneklem yöntemi ise amaçsal örneklemdir. Çalışmadaki amaç, bu örnekleme yer alan STK'ların itibarlarını etkin yönetip yönetmedikleri tespit etmektir. Bu tespiti gerçekleştirebilmek içinde nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde verileri toplamak için görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın sonuç kısmı ise, STK'ların itibar yönetimleri üzerine gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeler sonucunda elde edilen verilerin ve sonuçların araştırmacı tarafından yorumlanmasını içermektedir.

İlk görüşme soruları, kurumsal itibarın tanımlanması ve kurumsal itibarın önemine ilişkin olmuştur. Katılımcılar kurumsal itibarı tanımlarken en fazla güvenilir olma şeklinde ifade etmiştir. Bunun yanı sıra katılımcılar nasıl bilindiğiniz, algıların toplamı, saygınlık ve iyilik fonksiyonu içeren imaj şeklinde ifade etmiştir. Bu yanıtların sonucuna bakıldığında itibar, ilgili kişiler tarafından bilindiği saptanmıştır.

Derinlemesine görüşmede itibar tanımından sonra STK'lar için itibarın önemi ile ilgili bir soru sorulmuştur. Araştırmaya katılan altı katılımcı bağışların ve finansal kaynakların devamı için önemli olduğunu belirtmiştir. İki STK ise özellikle STK'ların

varlığının devamı için önemli olduğunu açıklamıştır. Kurumsal itibarın önemi için ifade edilen diğer bilgiler ise STK'ların, paydaşlar ile sağlıklı işbirliği kurabilmek, nitelikli çalışanı bünyeye katabilmek, gönüllü sayılarını arttırabilmeleri, tercih edilebilirlik oranının diğer STK'lara göre yüksek olabilmesidir. Katılımcıların bu düşüncelerine bakıldığında STK'ların, itibarın öneminin farkında olmaları dikkate alınacak bir sonuçtur. Ayrıca STK'ların özellikle bağışların ve finansal kaynakların sürekliliği için itibari önemsedikleri sonucuna varılmaktadır.

Örneklem dahilinde yer alan STK'ların çoğu itibar yönetimini gerçekleştirilirken temel değer ve ilkeleri öncelikli kriter olarak belirledikleri görülmektedir. STK'ların beşi bu kriterler üzerinden itibarlarını inşa edip yönettikleri görülürken, üç STK'da ise itibarı özellikle yönetmek için çalışmalarının olmadığı sonucuna varılmaktadır.

Araştırmaya katılan katılımcıların tamamının, itibarın bir felsefe olduğu konusunda ortak düşünceye sahip olduğu görülmüştür. STK'ların, projeleri ise itibarı güçlü hale getirecek araçlar olarak gördüğü sonucuna varılmaktadır. STK'ların itibarı bir felsefe olarak görmesi ile birlikte liderden, en alttaki çalışana kadar herkesin bu felsefeyi davranışlarına ve çalışmalarına yansıtması gerekmektedir.

Liderler kurum içi çalışanlar için birer rol modelidir. Dolayısıyla liderlerin tutum ve davranışları çalışanlarında etkilemektedir. Bu nedenle liderlerin öncülük yaptığı bir çalışma kurumun diğer çalışanları tarafından da benimsenecektir. Bu nedenle itibar yönetimi liderlerin gündeminde ve vizyonun da olması gerekmektedir. Örneklem dahilinde yer alan bütün STK'larda itibar yönetiminin öncelikle lider sorumluluğunda olması gerektiği sonucuna varılmıştır. Fakat bununla birlikte mutlaka kurumun bütün çalışanları da bu sorumluluğu üstlenmiş olması fikri de belirtilmiştir.

STK'larda itibar yönetiminin üst kurul tarafından yönetilmediği ve bütün sorumluluğun kurumsal iletişim ya da halkla ilişkiler departmanına verildiği görülmektedir. Bunun ile birlikte çoğu STK'da itibar yönetiminin üst yönetimde gündem konusu olmadığı sonucuna varılmıştır. Bir STK'da ise itibar yönetimi üst yönetimde gündem konusu olmamakla birlikte, itibarın yönetimi için sorumlu bir departmanın olmadığı sonucu elde edilmiştir.

Görüşmecilerin itibarı oluşturan özellikleri belirtirken yoğun olarak güven algısını oluşturacak kriterleri ifade ettikleri sonucuna varılmıştır. Bu kriterler ise

şeffaflık, hesap verilebilirlik, ilkeler ve değerlere uygun hareket etmek, köklü geçmiş, tarafsızlık, bilinirlik olduğu görülmektedir. Bunların dışında saygınlık, başarı, erişebilirlik, iyi niyetli olmak, sorumluluk, ideolojik olmamak, marka, çalışkanlık, iyi niyetli olmak, samimi olmak gibi özelliklerin yer aldığı görülmektedir. Dolayısıyla STK'ların toplumda güvenilirlik algısının oluşturmak istediği sonucuna varılmaktadır. Bu konu ise STK'lar için dikkate değer bir durum olduğu görülmektedir. Katılımcılar kendi STK'larının algılarını açıklarken güvenilirlik, bilinirlik, köklü geçmiş ve şeffaflık algılarında bahsettikleri görülmektedir. Katılımcıların tamamı bu ifadeleri kullandığı görülmektedir. Fakat yapılan çeşitli araştırmalara bakıldığında toplum gözünde STK'lar hâlâ güvensiz olarak görülmektedir. Eğer STK'lar toplum nezdinde güvensiz ise STK algısı ile ilgili yapılan itibar çalışmaları yeterli olmadığı düşünülebilir. Örneğin Zenna Araştırma Şirketi tarafından gerçekleştirilen 'Sivil Toplum Kuruluşları Algı Araştırması' sonucunda hala 10 kişiden altısının STK'lara güvenmediği görülmektedir. Kadir Has Üniversitesi tarafından gerçekleştirilen Türkiye Sosyal-Siyasal Eğilimler Araştırması'nda katılımcıların % 33,6'sı STK'lara güvenmezken, diğer % 33,6'sı ne güveniyor ne de güvenmiyor olarak ifade etmektedir. Bu araştırmaların sonuçlarına bakıldığında aslında STK algısı için bütün STK'ların bir araya gelip itibar çalışması yapması gerekmektedir.

STK'ların itibar algılarını inşa ederken özellikle güven üzerine çok fazla durduğu dikkat çekmektedir. Dolayısıyla bunu sağlamak içinde STK'ların açıklık ve şeffaflık için bütün yaptıkları faaliyetleri detaylı olarak hazırlayıp, kamuoyu ile paylaştığı sonucuna varılmaktadır. Tüm STK'ların açıklık ve şeffaflık için mali raporlarını, beş STK'nın ise aynı zamanda faaliyet raporlarını da paylaştığı görülmektedir. Dikkat çeken bir konu ise çoğu STK'ların mali tabloları kurum içi denetçiler tarafından denetlenirken sadece üç STK'nın ise mali tabloları bağımsız denetçiler tarafından denetlendiği sonucuna varılmıştır.

STK yöneticileri, kurumun itibarını hedef kitlesi ve paydaşlarının da kendilerinin belirttiği gibi algıladıklarını ifade etmektedir. Fakat STK'lar itibar algısını belirli bir araştırma ve itibar ölçümlemesi sonucunda elde etmediği görülmektedir. Dolayısıyla STK'ların kamuoyundaki itibar algısı sadece STK'ların gözlemlerine dayanmaktadır. STK'ların bir tanesi hariç tüm STK'ların itibar algısı ve itibar yönetimi

performans ölçümlemesi ile ilgili özel çalışmasının olmadığı sonucuna varılmıştır. Aynı zamanda sadece üç STK'nın ilerleyen zamanlarda itibar ile ilgili bir araştırma yapacağı görülmektedir. Genellikle STK'ların bağımsız araştırma kuruluşlarının çeşitli konularda yaptığı ve kamuoyu ile paylaştığı araştırmalardan yararlandığı sonucu elde edilmiştir.

Araştırmada kurumsal itibar bileşenlerinden olan çalışma ortamı bileşeni de incelenmiştir. Çalışanların aktif katılımı, itibar ile ilgili rolleri, çalışma alanlarında uzmanlıkları gibi konular kapsamında sorular sorulmuştur. STK'ların çalışanlara kurum itibarı ile ilgili ciddi bir eğitim vermedikleri görülmektedir. Kurumsal itibarı oluşturacak bazı unsurlar ile ilgili eğitimi oryantasyon sürecinde verdikleri belirtilmektedir. Fakat itibar ile ilgili yoğun bir eğitim verilmediğinden dolayı çalışanların itibar ile ilgili rollerinin çok fazla farkında olmadığı sonucuna varılmaktadır. STK'ların altısında çalışanlar alanlarında uzmanken, ikisinde çalışanların gönüllü olduğu belirtilmektedir. STK'ların çoğunun çalışanlarını alanlarında profesyonel olan kişilerden seçtiği sonucuna varılmaktadır. Tüm STK'ların çalışanların geleceğe yönelik planlara, hedeflere, projelere aktif katılımını istedikleri ve çalışanların fikirlerine değer verdikleri görülmüştür. Aynı zamanda STK'ların çalışanların aktif katılımının aidiyet duygusunu güçlendireceği, fikir alış verişini sağlayacağı, fikirlerin önemsenmesine ve sorumluluk kazanımına katkı sağlayacağı düşüncelerinde ortak bir fikir sahibi oldukları görülmektedir. STK'ların sadece çalışanların değil, gönüllülerin ve üyelerin de aktif katılımını istediklerini dikkat çekmiştir.

Kurumsal itibarın oluşması için en önemli unsurlardan biri ise iletişim çalışmalarıdır. Gerçekleştirilecek çalışmaları kurum itibarını ciddi şekilde etkileyecektir. Dolayısıyla doğru mesajın doğru zamanda doğru kişiye iletilmesi güçlü bir iletişim sağlamanın önemli özelliğidir. Dolayısıyla bunu gerçekleştirmek içinde STK'ların iletişim çalışmalarını paydaş ve hedef kitle özelliklerine göre düzenleyerek yapması gerekmektedir. Bu nedenle STK'ların hedef kitleleri ve paydaşları belirli kategorilere ayırması ve analiz etmesi gerekmektedir. Çünkü güçlü bir iletişim STK'nın itibarını olumlu yönde etkileyecektir. Derinlemesine görüşmeye katılan sekiz STK'nın altısının iletişim çalışmalarını hedef kitle ve paydaş özelliklerine göre düzenlediği ve onlara göre iletişim dili seçtiği görülmektedir. İki STK'nın ise iletişim çalışmalarında

hedef kitle ve paydaşlar özelliklerine göre ayrılmadan standart iletişim çalışmaları gerçekleştirdiği sonucuna varılmıştır.

Derinlemesine görüşmede elde edilen verilere göre STK'lar paydaş ve hedef kitle iletişimini sağlamak için benzer çalışmalar gerçekleştirmektedir. STK'ları birbirinden farklı kılacak iletişim çalışmaları olmadığı görülmektedir. STK'lar hedef kitle ve paydaşlar ile iletişimi sağlamak için çoğunlukla toplantılar gerçekleştirdiği, bültenler hazırladığı, çeşitli konularda sosyal medyada paylaşımlarda bulunduğu, paydaş ve hedef kitleler için raporlar hazırlandığı, etkinlikler düzenlendiği, özel ve kamu sektör ziyaretleri gerçekleştirdiği görülmektedir.

Zenna Araştırma Şirketi tarafından gerçekleştirilen 'Sivil Toplum Kuruluşları Algı Araştırması' sonucunda STK'ların 'çok iyi tanınma' oranının çok düşük olduğu görülmektedir (bkz. EK D). Dolayısıyla bu durum STK'ların itibarını ve güvenilirliğini ciddi şekilde etkilemektedir. Çünkü bireyler kurum, kuruluş ya da kişi hakkında yeterli bilgiye sahip olduğu sürece güvenir ve onlar hakkında doğru algıya sahip olmaktadır. Bu süreçte STK'ların güçlü itibara sahip olmasına etki etmektedir. Bu açıdan bakıldığında ve araştırmadan elde edilen iletişim çalışmaları ile ilgili verilere bakıldığında STK'ların hedef kitle ve paydaşlara kendisini çok iyi tanıtmak için yeterli iletişim çalışmalarının olmadığı sonucuna varılmaktadır.

Derinlemesine görüşmeler çerçevesinde STK'ların sosyal medya ile ilgili düşünceleri incelendiğinde, tam anlamıyla fikir birliğine varıldığı sonucu ortaya çıkmaktadır. STK'ların tamamının sosyal medyanın öneminin farkında olduğunu ve sosyal medya ortamının planlı ve stratejik olarak yönetilmesinin gerekliliğine vurgu yaptığı görülmektedir. Bu farkındalığı sağlayan en önemli sebep ise artık bireylerin internete ayırdığı zamanın fazla olması olarak belirtilebilmektedir. Zenna Araştırma Şirketi tarafından gerçekleştirilen 'Sivil Toplum Kuruluşları Algı Araştırması' sonucunda Türk insanı vaktinin 4 saatini internette geçirdiği görülmektedir (bkz. EK F) Bu araştırmada elde edilen veriler değerlendirildiğinde, STK'ların bu durumun farkında olarak sosyal medya kanalları ile birlikte hedef kitlesine ve paydaşlarına ulaşmaya çalıştığı sonucu elde edilmiştir. Sosyal medyanın STK'lar için önemi ile ilgili görüşmelerden elde edilen sonuç sosyal medya ile ilgili alanın literatür bilgisiyle benzer olmaktadır. Sosyal medyanın alan fark etmeksizin kurumlara tanıtım için finansal

avantaj sağlaması, kurum ve hedef kitle arasında anlık iletişim ve geri bildirim sağlaması gibi sosyal medyanın önemini ifade eden konular katılımcılar tarafından da ağırlıklı olarak ifade edilen kodlar olmuştur.

Katılımcıların ifade ettiklerinin yanında sosyal medyanın STK'lara sağladığı farklı katkılar vardır. Bunlar; hızlı şekilde geri bildirim, aktif iletişim, kolay bilgilendirme ve tepkileri ölçümlemidir. STK'lar sosyal medyada yer alan paylaşımları ile ilgili hedef kitlesine hızlı şekilde geri dönüş yapması ile birlikte anlık tepkileri ölçme şansı bulunmaktadır. STK'lar sosyal medya ile birlikte paylaşımları saniyeler içerisinde binlerce kişiye kolayca ulaşma imkânı bulmaktadır. STK'lar özellikle geri bildirim özelliği hakkında farkındalıklarının olması sosyal medyayı çift yönlü şekilde kullanmaya odaklandıkları ve hedef kitle, paydaş düşüncelerine önem verdiğini göstermektedir.

STK'lar ve diğer alanlarda çalışan kurumlar için sosyal medyanın çok fazla avantajları bulunması yanında, sosyal medya onlar için aynı zamanda kriz ortamlarıdır. Sosyal medyanın anlık ve hızlı iletişimi, paylaşımların kolayca yayılması vb. özellikler nedeniyle sürekli kontrol altında tutulması ve doğru iletişimin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Çünkü güçlü bir itibara sahip olursa bile sosyal medyadaki bir kriz o itibarı yerle bir edebilmektedir. Bu nedenle STK'lar sosyal medya alanında uzman kişiler ile birlikte çalışmalıdır. STK'lar tamamı belirtilen bu durumlara karşı sosyal medya alanının mutlaka uzman kişiler tarafından yönetilmesi gerektiğini belirtmektedir. Aynı zamanda kurum itibarının korunması ve güçlü kalması için sosyal medya kesinlikle yönetilmesi gerektiği düşüncesinde hemfikir oldukları görülmektedir.

STK'ların güçlü itibarın sağladığı avantajları koruyabilmek için mutlaka kriz yönetimine sahip olması gerekmektedir. Krizler STK'ların itibarlarını olumsuz şekilde etkilemesi, toplumun STK'lara karşı güven duygusunun azalmasına neden olur. Aynı zamanda finansal destek, üye olma, gönüllü olma, tercih edilebilirlik gibi durumlarda STK'ların desteklenmemesine neden olmaktadır. Katılımcıların ise paylaştığı fikirler belirtilen bu düşünceler ile birlikte aynı olmaktadır. Yedi katılımcı oluşabilecek krizlerin güven algısını zayıflatacağını ve başarısız STK algısının oluşacağını belirtmektedir. Bunun yanı sıra bir STK da oluşacak büyük bir krizin aynı zamanda STK'ların genelinin de algısını etkileyeceği belirtmiştir. Araştırmadan elde edilen

verilere göre STK'larda oluşabilecek en önemli krizin ekonomik kriz olduğu sonucuna varılmıştır. STK'lar faaliyetlerini ve çalışmalarını bağışlar ve yardımlar ile gerçekleştirdiğinden dolayı önemli kriz olarak ekonomik krizi görmektedir.

STK'lar ekonomik kriz yanında birçok kriz yaşayabilmektedirler. Dolayısıyla bu krizlerin az zararla atlatılması ve itibarın korunması ise en önemli görevdir. Bu nedenle STK'ların kriz yönetimi için plan ve stratejileri olmalıdır. Önceden hazırlanmış olası senaryo krizleri olmalı ve bu krizlere nasıl müdahale edileceği ile ilgili tedbirleri belirlemelidirler. Katılımcılara olası kriz durumları için plan ve stratejileri olup olmadığını sorulmuştur. STK'ların beşinin önceden hazırlanmış kriz plan ve stratejilerinin olmadığı, yalnız üç tanesinin önceden hazırlanmış kriz plan ve stratejilerinin olduğu sonucuna varılmıştır. Çoğu STK'nın kriz durumlarına anlık müdahale yaptığı görülmektedir. Dolayısıyla çoğu STK proaktif kriz yönetim stratejisi yerine reaktif kriz yönetim stratejisini benimsediği görülmektedir. Aslında STK'lar güçlü bir itibarı da krizden korunma yöntemi olarak kullanabilir. Çünkü itibarı güçlü ve olumlu olan kurumlara hedef kitesinden, medyasına, yatırımcısına kadar birçok paydaşı kriz durumlarında destek çıkmaktadır.

STK'ların kendi algıları yanı sıra genel STK algısını da yönetmeleri gerekmektedir. Çünkü kamuoyunda oluşacak olumsuz STK algısı nedeniyle genellemeler yapılarak diğer STK'ları da etkilemektedir. Dolayısıyla STK'lar bir araya gelip STK algısı ve itibar yönetimi için birlikte çalışması gerekmektedir. Aynı zamanda toplumsal sorunların daha kolay çözümü içinde işbirliği şart olmaktadır. Katılımcıların tamamı işbirliği yapılması gerekliliği fikrini kabul ettiği görülmektedir. Bazı STK'ların çeşitli konular ile ilgili bir araya gelerek gerçekleştirdikleri çalıştaylar olduğu sonucuna varılmıştır. Fakat bu çalışmaların sürekliliği olmadığı belirtilmektedir. Bunun ile birlikte STK'ların bir araya gelip itibar yönetimi ile ilgili herhangi bir çalışma yapmadıkları sonucu elde edilmiştir. STK'lar güven algısını kuvvetlendirmek istiyorsa mutlaka itibarlarını güçlü hale getirmesi gerekmektedir. Bunun içinde birlikte hareket etmelidir. STK'ların güçlü işbirliği ile elde edecekleri güçlü itibar ile birlikte toplumun tabanında bağışçı, gönüllü ve üye sayısının artacağı görülecektir.

Sonuç olarak, STK'ların kurumsal itibar ve yönetimi hakkında teorik olarak (itibar algısı, itibarın özellikleri, itibarın önemi vb.) bilgi sahibi olduğu görülmektedir.

Fakat adı geçen kuruluşlar, itibar ve itibar yönetimini sahada çok fazla uygulamamaktadır. İtibar algısı ve itibar yönetim performans araştırmaları neredeyse hiç yapılmamaktadır. Bunun ile birlikte itibar ve kriz yönetimi ile ilgili belirli plan ve stratejileri bulunmamaktadır. STK'larda üst yönetimler sözü edilen kavramı gündemlerine çok fazla taşımamaktadır. Araştırma konusunu gündeminde bulunduran kuruluşların ise itibar yönetim sorumluluğu kurumsal iletişim ya da halkla ilişkiler bölümünde bulunmaktadır. Dolayısıyla, sözü edilen konu önem derecesine göre daha sonraki konular içerisinde yer almaktadır. Bu sebeplerle ele alınan kuruluşların itibarlarını etkin yönetemedikleri görülmektedir. Tüm açıklamalar örneklem dahilinde değerlendirildiğinde, özellikle bu kuruluşların itibar algısını ve itibar yönetim performansını ölçümlemesi, STK'ların detaylı şekilde tanınmasının sağlanması, kriz durumları için plan ve stratejiler hazırlaması, itibarın üst düzey yönetimin gündeminde yer alması konuları üzerinde ciddi şekilde çalışma yapması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Bu araştırmada amaçsal örneklem yöntemi seçildiğinden dolayı elde edilen veriler ile genelleme yapmak mümkün değildir. Araştırma verileri sadece örneklem dahilinde olan STK'lar üzerinden değerlendirilebilmektedir. Fakat ileride yapılacak daha geniş kapsamlı araştırmalar için araştırmacıların yarar sağlayabileceği bir çalışma olduğunu söylemek mümkündür.

Öneri bölümünde araştırma bulgularından yola çıkarak gelecekte yapılacak araştırmalara ve uygulamacılara yönelik öneriler sunulmuştur. Bu öneriler oluşturulurken Kadıbeşegil'in itibar yönetiminde 10 adım tavsiyesi ile Roger Haywood'un belirttiği itibar yönetimindeki kuralları referans alınmıştır (Kadıbeşegil, 2007: 55'den akt. Dölek, 2011: 59-60; Roger Haywood'dan akt. Kadıbeşegil, 2016: 65). STK'ların itibar yönetimleri ile ilgili öneriler şu şekildedir:

STK'lar mevcut durumlarının ne olduğunu tespit etmelidir: Araştırma sonucunda STK'ların itibar oluşturmak için önceden gerçekleştirdikleri bir durum analizi olmadığı sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla bir algı oluşturmak için öncelikle itibar algıları ile ilgili bir mevcut durumlarını görecektir bir tespit yapmaları gerekmektedir.

STK'LAR toplumun onları nasıl algıladığını tespit etmelidir: Elde edilen verilere göre STK'ların toplum nezdinde nasıl bir algıya sahip olduğunu tespit edecek çalışmaları olmadığı görülmüştür. Burada önemli olan STK'ların tüm paydaşları (çalışan, gönüllü, üye, yerel yönetimler, akademisyenler, kamu bürokrasisi, bağışçılar vb.) tarafından nasıl algılandığını tespit ederek STK'ların istediği algı arasındaki farkları görmektir. Bu nedenle STK'lar toplumun onları nasıl algıladığını tespit edecek araştırmalar yapmalıdır.

STK'ların bir itibar yönetimi “modeli” olmalıdır: Bu model STK'ların hareket haritası olacaktır. STK'ların hangi ilke ve esaslar ile yönetileceği, süreçlerin nasıl işleyeceği, gelişmelerin raporlanması, hedef kitlelerin belirlenmesi, üretilecek içerikler yer alacaktır. Katılımcılar ile yapılan görüşmeler sonucunda STK'ların bu şekilde bir itibar yönetimi anlayışı olmadığı görülmüştür. Bu bağlamda STK'ların istenilen itibar algısını oluşturmak ve yönetebilmek için mutlaka önceden oluşturulmuş bir itibar modeli olmalıdır.

STK'lar yönetim takımını işin içine çekmelidir: Çoğu STK'ların yönetim kurulunun gündeminde itibar konusunu yer almadığı görülmüştür. Bunun ile birlikte itibar yönetimi gündeminde yer alan STK'larda ise düzenli olarak bu konu görüşülmemektedir. Bunun ile birlikte itibar yönetimi STK'larda belirli bir departmanın sorumluluğuna verilmiştir. Eğer bir kuruluş güçlü itibarın oluşmasını istiyorsa bütün hiyerarşik yapı bu süreç içinde olmalıdır. Bu sebeple STK'ların yönetim kurulları öncelikle itibar yönetimi konusunu düzenli olarak gündemlerine almalıdır. Bunun yanı sıra itibarın yönetim sorumluluğu sadece bir departmana verilmemelidir. Üst yönetimden birinin sorumlu olarak belirlenmesi gerekmektedir. Ayrıca sorumlu kişi ve yönetim kurulu kuruluş içerisindeki her türlü faaliyetin itibarı destekleyip desteklemediğini kontrol etmesi gerekmektedir.

STK'lar kriz durumları için plan ve stratejiler geliştirilmeli: Çalışma kapsamında yer alan STK'ların çoğunun kriz durumları için plan ve stratejilerinin olmadığı görülmektedir. Kriz durumlarında anlık müdahale yapıldığı belirtilmiştir. Fakat krizlerde en önemli durum hızlı ve doğru adımların atılarak kamuoyundaki oluşabilecek olumsuz algı en aza indirmektir.. Dolayısıyla bunu gerçekleştirmek içinde önceden hazırlanmış plan ve stratejiler olmalıdır. Bunun için STK'lar kriz konusu ile

ilgili çalışma atölyeler oluşturmalıdır. Bu atölyelerde kriz senaryoları oluşturularak, bu senaryolara karşı alınacak tedbir belirlenmelidir.

STK'lar kurum içi iletişim ve eğitime önem vermelidir: STK'ların itibarlarının sürekliliği için çalışanların 'aidiyet duygusu' ve motivasyonları yüksek olması gerekmektedir. Çünkü çalışan davranışları ve çalışanların yaptıkları işler kuruluşun itibarını etkilemektedir. Söz konusu STK'lar çalışanların, kuruluş ile ilgili kararlarda ya da projelerde fikir beyan etmesi önemseddiği görülmektedir. Bu durum STK'ların kurum içi iletişimi önemseddiğini göstermektedir. Fakat STK'lar çalışanlara itibar konusunda eğitim vermesi gerekmektedir. Araştırma sonucuna bakıldığında STK'lar çalışanların itibarı oluşturmadaki rolleri ile ilgili özel bir eğitim vermediği sonucuna varılmıştır. STK'larda itibar liderden güvenlikçiye kadar herkesin sorumluluğunda olduğu için herkesin bunun farkında olması gerekmektedir. Bunu sağlamak içinde mutlaka itibar eğitimi verilmelidir.

STK'lar kurumsal itibar yönetimi performansını düzenli ölçümlemelidir: STK'lar ile ilgili yapılan araştırmada elde edilen bulgulara bakıldığında bir STK hariç diğer tüm STK'ların itibar algısı ve itibar yönetimi performansı ile ilgili ölçümleme yapmadığı dikkat çekmiştir. Paydaş nezdinden itibar algısının ne durumda olduğunu öğrenebilmek için ölçümleme yapmak gerekmektedir. Bu ölçümleme ile hedeflenen algı ile paydaş algısı arasındaki farkla görülebilmektedir. STK'ların itibar yönetimi konusunda koyulan hedeflere ulaşıp ulaşamadığı ya da ortaya çıkabilecek eksikleri giderebilmek için ölçümleme yapması gerekmektedir.

Diğer STK'larla işbirliği yapılmalı: STK'lar da artık birer işletme gibi yönetildiklerinden dolayı bir birlerini rakip olarak görebilmektedir. STK'ların birbirilerini rakip olarak görmesi her alanda gelişimlerine katkı sağlamaktadır. Bu rekabetin yanı sıra STK'ların işbirliğine ihtiyacı vardır. Yapılan çeşitli araştırmalara bakıldığında kamuoyunda hala STK'lara güvenme konusunda sıkıntılar olduğu görülmektedir. Bu konu aynı zamanda itibarı gündeme getirmektedir. Çünkü güven ile itibar yakın ilişki içerisinde. Dolayısıyla genel STK algısındaki bu olumsuzlukları çözebilmek için STK'lar mutlaka bir araya gelmesi gerekmektedir.

Çalışma konusunda yer alan STK'ların bazı STK'lar ile işbirliği yaptığı görülmektedir. Fakat STK'ların hiçbirisi itibar yönetimi için bir araya gelmediklerini

belirtmiştir. Ayrıca STK'ların bir araya gelip gerçekleştirdikleri çalışmaların sürekliliği olmadığı da ifade edilmiştir. Bu nedenle STK'lar mutlaka itibar atölyeleri oluşturup birlikte daha güçlü itibar için çalışmaları gerekmektedir. Aynı zamanda bu çalışmaların sürekliliği olmalıdır.

STK'ların daha fazla tanınması sağlayacak iletişim çalışmalarına ağırlık verilmeli: İnsanlar birebir ilişkilerinde, hakkında daha fazla bilgi sahibi olduğu insanı yakından tanıma ihtimali yüksektir. Bu bağlamda tanıdığı insana güvenmesi de daha kolay olur. Bu ilişkiyi insanlar ile kuruluşlar içinde tanımlayabiliriz. Çünkü insanlar, hakkında detaylı bilgi sahibi olduğu kuruluşa güvenir ve duygusal bağ daha güçlü olur. Bunu sağlamak içinde sadece kuruluş isminin bilinmesi yeterli olmamakta, bunun yanında daha iyi tanınması gerekmektedir.

ZENNA Kurumsal Marka Yönetim Araştırmaları ve Danışmanlığı Şirket'inin araştırmasına bakıldığında STK'ların bilinirlik oranları yüksek iken, tanınma oranlarının ortalama %40'ların altında olduğu görülmektedir. Bunun ile birlikte STK'lara güvenme oranında az olduğu görülmektedir. Buradan çıkacak sonuçlardan birini şu şekilde açıklamak mümkündür. Kamuoyu hakkında detaylı bilgi sahibi olmadığı kuruluşa güvenmekte endişe yaşıyor ya da güvenmiyor. Bu nedenle STK'lar; kim olduklarını, neler yaptıklarını, hangi hizmetleri verdikleri, bu zamanda kadar çözdükleri problemlerin neler olduğunu vb. konular ile ilgili kamuoyunu detaylı şekilde bilgilendirmelidir.

STK'ların iletişim ile ilgili departmanlarında alanında uzman kişilerin çalışması ve adı geçen kuruluşların giderek kurumsallaştığı bu dönemde itibar kavramını daha ön planda tutmaları halinde STK'lara çok ciddi katkı sağlayacaktır. Toplum karşısındaki saygınlık, güvenilirlik oranı artması, diğer STK'lara göre daha fazla tercih edilebilecek, üye ve gönüllü sayısı, finansal kaynakları daha fazla artacaktır. Belirtilen noktalardaki başarıların hepsi itibarın önemsenmesi ve etkin yönetimi ile olacaktır.

KAYNAKÇA

1. ‘2002-2017 Yılları Arasında Kamu Görevlilerinin Örgütlenme Düzeyinin Gelişimine İlişkin Sayısal Bilgiler.’ (2017).
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/07/20170727.htm> E. Tarihi: 31.10.2017
2. ‘Giving Trends Top 300 Foundation Grant-Makers 2015 Report.’
<http://www.acf.org.uk/policy-practice/research-publications/giving-trends-top-300-foundation-grant-makers-2015-report> E. Tarihi: 04.11.2017.
3. ‘Hedef ve İlkeler, Taahhütler ve Küresel Eylem Planı.’ Birleşmiş Milletler İnsan Yerleşimleri Konferansı Habitat II İstanbul Deklarasyonu. İstanbul, 3-14 Haziran 1996.
http://www.canaktan.org/hukuk/insan_haklari/yirminciyuzyilda/insan_yerlesimleri_konferansi.htm E. Tarihi: 08.10.2017
4. ‘İş Kollarındaki İşçi Sayıları ve Sendikaların Üye Sayılarına İlişkin 2017 Temmuz Ayı İstatistikleri.’ <https://www.csgb.gov.tr/media/5605/2017-temmuz-ay%C4%B1-%C4%B0statistigi.pdf> E. Tarihi: 31.10.2017
5. ‘İtibarınızı Yönetiyor musunuz.’
<http://markaokulu.bilgi.edu.tr/itibarinizi-yonetiyor-musunuz/>
E.tarihi:15.11.2017
6. ‘Media Relations’ <http://coloursoflife16.blogspot.com.tr/2007/06/media-relations.html> Date Of Access: 26.02.2018
7. ‘Reputation Management: A Framework for Measurement and Valuation’ http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Reputation_2005.pdf 26.04.2018
8. ‘State of Civil Society Report.’ (2015). CIVIUS.
<http://civicus.org/images/StateOfCivilSocietyFullReport2015.pdf> E. Tarihi: 11.10.2017.
9. ‘Türkiye’nin En Beğenilen Şirketleri’ (2004).
<http://www.hurriyet.com.tr/turkiyenin-en-begenilen-sirketleri-279311> E. Tarihi: 25.06.2017

10. ‘Türkiye'nin en beğenilen şirketleri arasında hangileri var?’
<http://www.fortuneturkey.com/turkiyenin-en-begenilen-sirketleri-arasinda-hangileri-var-347> E.Tarihi: 25.07.2017
11. ‘Yönetim Sistemleri ve Sürekli İyileştirme’
<http://kurumsal.istikbal.com.tr/yonetim-sistemleri/srekliiyilestirmei> E.Tarihi: 25.06.2017
12. Aaker, J.L. (1997). ‘Dimensions of brand personality’. **Journal of Marketing Research**. Aug 34/3.
13. Acar, E. (2015). ‘Kurumsal İtibar Yönetimi Nedir ?’
<http://www.radikal.com.tr/yazarlar/ertan-acar/kurumsal- itibar- yonetimi- nedir- 1485523/> E. Tarihi: 16.12.2017
14. Acuner, Ş. (2014) ‘Rekabet Avantajı Kazanmada Anahtar Kavram: Kurumsal İtibar’ <https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/rekabet-avantaji-kazanmada-anahtar-kavram-kurumsal- itibar/1855> E.Tarihi: 24.06.2017
15. Akay, H.(2012). Sivil Toplum Kuruluşlarının Yönetim Anlayışındaki Değişime Etkileri (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Kamu Yönetimi Bilim Dalı, Karaman.
16. Akçay, C.(2016). Yeni Vakıfların İşlevselliği: Seçilmiş Vakıflar İçin Bir İnceleme (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Trabzon.
17. Akçeşme, F.(2013). ‘Sivil Toplum Ve Türkiye Cumhuriyeti’ndeki Yeri’. **Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, 2013, S: 202-225
18. Akçeşme, F.(2014). 1980 Sonrası Sivil Toplumun Dönüşümü Ve Demokratikleşmeye Etkileri (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Sakarya Üniversitesi, Siyaset Bilim ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Siyaset ve Sosyal Bilimler Dalı, Sakarya.
19. Akgöz, E. Ve Solmaz, B. (2010). ‘Turizm İşletmelerinde İtibar Yönetimi’. **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:10, Sayı:19, S:23-41.

20. Akıncı, A.(2014). ‘Türkiye’nin Darbe Geleneği: 1960 ve 1971 Müdahaleleri’. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:9, Sayı:1, Nisan 2014, S: 55-72.
21. Akkaya, A.(2014). ‘Antonio Gramsci’de Entelektüelin Bir Eleştirisi Olarak Praksis Düşüncesi’. **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:21, Sayı:1, 2014, S:35-46.
22. Aktan, C. (1998). ‘Leviathan : İnsan Haklarının Koruyucusu Mu, Yoksa İhlalcisi Mi?’ **Yeni Türkiye Dergisi**, Yıl 4, Sayı 21, Mayıs-Haziran 1998. S: 499-502.
23. Akyol, T. (2005). İtibarinizden Kaç Sıfır Atabilirsiniz? <http://www.milliyet.com.tr/-itibarinizden-kac-sifir-atabilirsiniz/cumartesi/haberdetayarsiv/12.03.2005/108211/default.htm> E. Tarihi: 24.10.2017
24. Aliefendioğlu, Y.(1993). ‘T.C. Anayasalarında Devlet Anlayışı.’ **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:26, Sayı:2, Haziran 1993, S:1-17.
25. Allard, G.(2008). ‘The Influence of Government Policy and NGOs on Capturing Private Investment.’ Global Forum on International Investment, 27-28 March 2008.
26. Alnıaçık, Ü. (2011). ‘Kurumsal İtibarı Oluşturan Farklı Bileşenlerin Müşteri Bağlılığı Üzerindeki Etkileri.’ **Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi**, Sayı: 07, Ocak 2011, S: 65-95.
27. Alp,V.(2013). Sivil Toplum Kuruluşlarında Mali Şeffaflık. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. T.C. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı. İstanbul.
28. Alyakut, B. (2013). ‘Sivil Toplum ve Sivil Toplum Kuruluşları İçin Stratejik Yönetim.’ 1. Baskı, İstanbul: Cinius Yayınları.
29. Argüden, Y. (2003). İtibar Yönetimi. Arge Danışmanlık Yayınları: İstanbul.
30. Arslan, A. (2010). ‘Türkiye'nin Siyasi Ve Toplumsal Modernleşme Sürecinde Ordu Ve Askeri Elitler.’ **T.C. Atatürk Üniversitesi, Atatürk Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 4, 2010, S: 163-181

31. Arslan, H.(2013). ‘John Locke’un Siyaset Felsefesinin Temelleri Üzerine Bir Deneme.’ Süleyman Demirel Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 1, Sayı:17, 2013, S:181-204
32. Arslan, Z.(2013). ‘Sened-İ İttifak’ın Ortaya Çıkışı Ve İnsan Hakları Bakımından Değerlendirilmesi.’ **The Journal of Academic Social Science Studies**, Vol:6, Issue:8, October-2013, P: 77-91.
33. Aslan, M. Ve Kaya, G.(2004). ‘1980 Sonrası Türkiye’de Siyasal Katılımda Sivil Toplum Kuruluşları.’ T.C. Celal Bayar Üniversitesi, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 1, 2004, S: 213-223
34. Aslan, S.(2010). ‘Sivil Toplum ve Demokrasi.’ T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi, **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:15, Sayı: 2, 2010, S: 357-374.
35. Aslan, S.(2010). ‘Türkiye’de Sivil Toplum.’ **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:9, Sayı: 31, Kış 2010, S: 260-283.
36. Atatürk (1922). ‘TBMM 1.Dönem, 3. Yasama Yılı Açılış Konuşması.’ Millet Meclisi **Tutanak Dergisi**. Cilt: 18, Sa:2, 1922i
https://www.tbmm.gov.tr/tarihce/ataturk_konusma/1d3yy.htm Tarihi: 05.11.2017
37. Atauz, A.(1999). ‘Deprem ve Sivil Toplum Örgütleri.’ **Birikim Dergisi**, Sayı: 125-126, Eylül-Ekim 1999, S: 89-94.
38. Ateş, H. ve Nohutçu, A. (2006). ‘Kamu Hizmeti Sunumunda Gönüllü Kuruluşlar ve Devlet.’ Selçuk Üniversitesi, **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:10 Sayı:11, 2006, S: 244-276.
39. Ateş, U. (2003). ‘Sivil Toplumun Eleştirisinden Sosyalist Demokrasi Kuramına: ‘Sivil Toplum ve Ötesi’.’ **Praksis Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:10, 2003 Yaz-Güz S: 389-403.
40. Aydın, D. (2005). ‘Cumhuriyet Dönemi Vakıfları: Tarihi Bir Bakış ve Vergi Muafiyetine Sahip Vakıfların Mali Krizi, Türkiye’de Hayırseverlik: Vatandaşlar, Vakıflar ve Sosyal Adalet’ Araştırması Sonuç Raporları, S: 35-58.
41. Aydın, İ. (2013). ‘Leviathan’daki Merkezi İktidarın Modernizm ile Parçalanışı ve Büyük Birader Örneği.’

<http://www.sanatlog.com/sanat/leviathandaki-merkezi-iktidar-in-modernizm-ile-parcalanisi-ve-buyuk-birader-ornegi/> E. Tarihi: 11.08.2017.

42. Aydın, Ö.(2009). Zor Dönemde Beğenilme Formülleri.

<http://ssates.blogspot.com.tr/2009/12/zor-donemde-begenilme-formulleri-ozlem.html> Erişim Tarihi: 22.02.2018

43. Aydoğanoglu, E.(2011). ‘Dünyada ve Türkiye’de Sendika - Siyaset İlişkisi’ (Genişletilmiş 2. Baskı). Ankara: Kültür Sanat-Sen

44. Ayhan, (2006). ‘Sivil Toplum Örgütlerinde Halkla İlişkiler.’ Ankara: Nobel Yayıncılık.

45. Aytaçlı, B.(2012). ‘Durum Çalışmasına Ayrıntılı Bir Bakış.’ Adnan Menderes Üniversitesi, **Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 1, Haziran 2012, S: 1-9.

46. Aytekin, S.(2013). Yerel Ekonomik Kalkınmada Sivil Toplum Kuruluşlarının Rolü: Kayseri Örneği. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, İktisat Bölümü, Niğde.

47. Bayraktar, A. (2015). Türkiye’nin Ortadoğu Politikasında Sivil Toplum Kuruluşları: 1990’lar Ve 2000’lere İlişkin Bir Değerlendirme. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

48. Bayyigit, M.(2001). ‘Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Kurulu Olarak Vakıflar.’ Necmettin Erbakan Üniversitesi, **İlahiyat Fakültesi Dergisi**, Sayı: 11, 2001, S: 59-66.

49. Bebbington, J., Larrinaga, C. And Moneva, J. (2008). ‘Corporate Social Reporting And Reputation Risk Management.’ **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, Vol: 21, Issue: 3, P: 337-361.

50. Bektaş, İ.(2014). ‘Sivil Toplum Kuruluşlarında Yönetim ve Yönetim Sorunları.’ İstanbul: Semerci Yayınları.

51. Berkup, S.(2015). ‘Fombrun İtibar Katsayı Ölçeği Çerçevesinde Bir İtibar Vaka Çalışması: Arçelik A.Ş.’ **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:8, Sayı:38, Haziran 2015, S: 859-886.

52. Biber, A.(2009). ‘Türkiye’de Sivil Alanın Darlığının Tarihsel Nedenleri Üzerine Bir Değerlendirme.’ **Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:3, Sayı:11, 2009, S: 27-42
53. Bilgin, G.(2014). Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Liderlik: Uluslararası Operasyonlar Yürüten Türk Yardım Dernekleri Üzerine Bir Araştırma.(Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). T.C Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, Düzce.
54. Bilir, F.(2008). ‘Anayasa Yapımına Yönelik Değerlendirmeler.’ **Gazi Üniversitesi, Hukuk Fakültesi Dergisi**, Cilt: 12, Sayı: 1-2, 2008, S:551-564.
55. Bilmez, E.(2010) ‘Kriz Döneminde Kurumsal İtibar Yönetiminin Önemi.’ **Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**, Cilt: 14, Sayı: 1-2, Ocak 2011, S:161-172.
56. Biter, G. (2014). Sivil Toplum Kuruluşlarında Sosyal Sorumluluk Kampanyalarının Duyurumunda Sosyal Medya Kullanımının Stratejik Önemi. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Tezli Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
57. Boztepe, H. (2013), ‘İtibar Çalışmalarının Yeni Bir Boyutu Olarak Ülke İtibarı: İç Hedef Kitle Olarak Yönetilenlerin Ülke İtibarına Yönelik Algısı Üzerine Bir Araştırma.’ **İstanbul Üniversitesi, İletişim Fakültesi Dergisi**, Cilt:1, Sayı:44 2013.
58. Bromley, D.B. (2002). ‘Comparing Corporate Reputations: League Tables, Quotients, Benchmarks or Case Studies?’ **Corporate Reputation Review**, Volume 5, No 1, 2002, P: 35-50.
59. Bucaktepe, A.(2014). ‘Birinci Ve İkinci Meşrutiyet Anayasalarında Öngörülen Devlet Modelleri Hakkında Bir Değerlendirme.’ **Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 42, Ekim-2014, S:45-56.
60. Buluş, A.(2009). ‘Sivil Toplum Kuruluşlarına Tarihsel Bir Örnek: Osmanlı Vakıfları.’ **T.C. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 16, 2009, S: 20-36.
61. Bulut, F.(2016). ‘Türkiye’de Sivil Toplum Kuruluşlarının Uluslararasılaşma Süreçleri.’ **İlke Dergisi**, Sayı: 2, Şubat-2016, S: 1-15.

<http://ilke.org.tr/yayinlar/turkiyede-sivil-toplum-kuruluslarinin-uluslararasılaşma-surecleri> E. Tarihi: 11.10.2017.

62. Burger, R. and Owens, T.(2008). ‘Promoting transparency in the NGO sector: Examining the availability and reliability of selfreported.’ **World Development Journal**, Volume: 38, Issue:9 , September 2010, P: 1191-1340 <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/65448/1/595031048.pdf> Date of Access: 08.11.2017.

63. Büyük Öztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, E., Karadeniz Ş., Demirel.(2016). ‘Bilimsel Araştırma Yöntemleri.’ (21. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

64. Capital Türkiye’nin En Beğenilen Şirketleri Araştırması. (2016) http://www.zennadanismanlik.com/images/pdf/Capital_Dergisi_En_Begenilen_Sirketler_Arastirmasi_Raporu.pdf E.Tarihi: 31.07.2017

65. ChangeCom (2012). ‘A Framework for measuring Corporate Reputation.’ <https://change.com.wordpress.com/2012/10/23/a-framework-for-measuring-corporate-reputation/> Date of Access: 03.12.2017.

66. Cılızoğlu, G. Ve Çetinkaya, A. (2016). ‘Sivil Toplum Örgütlerinin Instagram Kullanımı.’ **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Yıl: 4, Sayı: 27, Haziran 2016, S: 161-181

67. Cihan, A. ve Doğan, İ.(2015). Osmanlı Toplumsal Yapısı ve Sivil Toplum. <http://www.altayli.net/osmanli-toplumsal-yapisi-ve-sivil-toplum.html> E. Tarihi: 13.09.2017

68. Coly, Marie, G.(2017). Are NGOs up to the reputation challenge? https://www.communication-director.com/issues/are-ngos-reputation-challenge#.WhaGMNJl_Gg E.Tarihi: 23.11.2017

69. Çaha, Ö. (1994). ‘Osmanlı’da Sivil Toplum.’ **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt:49, Sayı: 3, 1994, S: 79-99.

70. Çakırkaya, M. (2010) Perakende Sektöründe İtibar Yönetimi. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman:

71. Çalık, M., Altunışık, R., Sütütemiz, N., (2013). ‘Bütünleşik Pazarlama İletişimi, Marka Performansı Ve Pazar Performansı İlişkisinin İncelenmesi.’ **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, Cilt 9, Sayı 19, 2013, S: 137-162.
72. Çekmecelioğlu Gündüz, H. Ve Dinçel, G.(2014). ‘Çalışanların Kurumsal İtibara İlişkin Algıları ve Bu Algıların Örgütsel Kıvanç, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Doğu Marmara Bölgesi Plastik Ambalaj Sanayi Üzerinde Bir Araştırma.’, **Business and Economics Research Journal**, Vol: 5, Number: 2, 2014, 79-94.
73. Çelik, N.(2013). Demokrasi Sivil Toplum İlişkisi. <http://sahipkiran.org/2013/04/30/demokrasi-sivil-toplum-iliskisi/> E. Tarihi: 22.08.2017
74. Çiftçi, C.(2014). Sivil Toplum Buluşması Sonuç Raporu. Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı. <http://www.oka.org.tr/Documents/S%C4%B0V%C4%B0L%20TOPLUM%20BULU%C5%9EMASI%20SONU%C3%87%20RAPORU.pdf> E. Tarihi: 11.10.2017.
75. Dağ, A. (2013). ‘Osmanlı Devletinde Sivil Toplum Ve Sosyal Hizmetlerin Temel Unsurları.’ İnsani ve Sosyal Araştırma Merkezi. <http://insamer.com/wp-content/uploads/2014/03/osmanl%C4%B1da-stk-ve-sosyal-hizmetlerin...pdf> E.Tarihi: 01.10.2017.
76. Dağtaş, E.(1999). ‘On sekizinci ve On dokuzuncu Yüzyıllarda Kamusal Alan-Özel Alan İkilemi ve Basının Tarihsel Gelişimi.’ **Kurgu Dergisi**, Sayı: 16, 1999, S: 157-173
77. Dawkins, Jenny, Stewart Lewis. (2003), ‘CSR in Stakeholder Expectations: and Their Implication for Company Strategy’. **Journal of Business Ethics**, Vol:44, Issue: 2-3, May 2003, P: 185-193.
78. Demir, O., F. (2012). ‘Kurumsal İtibar Ölçümünde Kişiselleştirme Metaforu.’ **Review of Social, Economic & Business Studies**, Vol: 9, Issue: 10, P: 247-262.

79. Demiral, M.(2007). ‘Türkiye’de Sosyal Sermaye Kapsamında Sivil Toplum Kuruluşları (STK)’nın Sürdürülebilir Sosyoekonomik Kalkınma Sürecindeki Rolü.’ **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**, Sayı: 13, Ekim-2007, S: 1-26.
80. Demirci, M., K., (2014). ‘Sivil Toplum Kuruluşlarında Hizmetkâr Liderlik Davranışı Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma: Turizm Sektörü Örneği.’ **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 1, S: 177-184.
81. Demirdöğen, O. ve Küçük, O. (2003), ‘Kıyaslama (Benchmarking) Süreci ve Ürün Odaklı Kıyaslama’nın İmalatçı İşletmelerde Uygulanmasının Verimliliğe Etkisi.’ **Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 17, Sayı: 3-4, s. 304.
82. Demirkan, M.(2004). İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi: Sorularla Kıyaslama. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
83. Dondurucu, Z.(2014). Sivil Toplum Kuruluşlarının Sosyal Medya Üzerinden Halkla İlişkiler Çalışmaları. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, İstanbul.
84. Dölaslan, E. (2012). ‘**Bir Marka Kişiliği Ölçeği Değerlendirmesi.**’ Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi, Cilt:67, No:2, 2012, S:1-28.
85. Dölek, D. (2011) ‘**Kurumsal İtibara Olası Tehditler Ve Bu Tehditlere Karşı Alınabilecek Önlemler: Şişe cam Fabrikalarında Bir Uygulama.**’ Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Adana.
86. Dumitru, A., Motoi, A. And Budica, A.(2016). ‘The Financial Communication And Financial Communication Strategy.’
87. Dural, B.(2012), ‘Antonia Gramsci ve Hegemoya’, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 11, Sayı: 39, p.309-321
88. Dursunoğlu, İ.(2012). Demokrasilerde Sivil Toplum Kuruluşlarının Yeri Ve Önemi. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). TC. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Isparta.

89. Dündar, İ. Ve Özel, E.(2012). ‘Kurum İçi İletişimin Kaliteye Olan Etkisi: Yeni İletişim Teknolojilerinin Kurum İçi İletişimin Kalitesine Olan Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma.’ **TC. Ordu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, Cilt:3, Sayı:6, Aralık 2012, S: 104-129.
90. Emeklier, B.(2011). ‘Thomas Hobbes Ve John Locke’un Güvenlik Anlayışlarının Karşılaştırmalı Bir Analizi.’ **Güvenlik Stratejileri Dergisi**, Cilt:7, Sayı:13, 2011, s.73-97
91. Emimi, F.(2013). ‘Sivil Toplum Kuruluşlarının Politika Belirleme Sürecindeki Rolü: Tüsiad Örneği.’ **Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 36, Nisan 2013, S: 43-56.
92. Engiz, S.(2013). Türkiye’de Sivil Toplum Örgütlerinin Yeni Faaliyet Alanı Olarak Sosyal Medya. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Radyo Televizyon ve Sinema Anabilim Dalı İletişim Bilimleri Bilim Dalı, İstanbul.
93. Eraslan, L. (2011). Sivil Toplum ve Eğitim. 1. Baskı, Ankara: Maya Akademi.
94. Eraslan, L. ve Bertlek Battal, S. (2011). ‘Türkiye’de Eğitim Derneklerinin Sorun Alanlarının Değerlendirilmesi.’ **Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 3, 2011, S: 1161-1181.
95. Eroğlu, E.ve Solmaz, B.(2012) ‘Kurumsal İtibar Araştırması Ve Bir Uygulama Örneği.’ **Gümüşhane Üniversitesi, İletişim Fakültesi e-Dergi**, Cilt 1, Sayı 4, Eylül 2012, S:1-18.
96. Eroğlu, M.(2010). ‘John Locke’un Devlet Teorisi.’ **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı:21, Temmuz-Ağustos-Eylül 2010, S: 1-15.
97. Ersen, T.(2016). Türkiye’de STK’lar ve Son 10 yıl.
<http://www.aljazeera.com.tr/gorus/turkiyede-stklar-ve-son-10-yil> E. Tarihi: 11.10.2017
98. Eryılmaz, B. (1992). Osmanlı Devleti’nde Millet Sistemi. İstanbul: Ağaç Yayıncılık

99. Fidan, Y. (2014). 'Kurumsal İtibarın Ölçülmesi: Karabük Üniversitesi'nin Kurumsal İtibarının Öğrenciler Tarafından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Uygulama.' **Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi** Cilt: 2, Sayı: 1, 2014, S: 84-104.
100. Fombrun, C. J. & Low, J. (2011). 'The Real Value of Reputation.' **Communication World**, November– December 2011, P: 18–22.
<https://www.iabc.com/wp-content/uploads/2014/10/The-Real-Value-of-Reputation.pdf> Date of Access: 01:02:2018
101. Fombrun, J. ve Foss, B.(2001). 'The Gauge: Fombrun and Foss on Measuring Corporate Reputation.' The Gauge Delahaye Medialink's Nwesletter of Worldwide Communications Research, Vol:14, Issue:3, May-2001, P:1-4.
102. Garda, B.(2016). 'Bütünleşik Pazarlama İletişimi: Konya İli Örneği.' **Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi** Cilt:19, Sayı: 41, 2016, S: 243-260
103. Geçikli, F., Erciş, M., S., Okumuş, M.(2016). 'Kurumsal İtibarın Bileşenleri ve Parametreleri Üzerine Deneysel Bir Çalışma: Türkiye'nin Öncü Kurumlarından Biri.' **Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 20, Sayı: 4, 2016, S: 1549-1562
104. Gönenç, A.(2001). Sivil Toplum: Düşünsel Temelleri ve Türkiye Perspektifi.' Ankara: Altıkitap
105. Gözübüyük Tamer, M.(2010). 'Tarihsel Süreçte Sivil Toplum.' **Edebiyat Fakültesi Dergisi**, Cilt: 27, Sayı:1, Haziran-2010, S: 90-105
106. Güder, N. (2004). Sivil Toplumcunun El Kitabı. Ankara: Sivil Toplum Geliştirme Programı
107. Gümüş, A.(2014). 'Demokrasilerde Sivil Toplum Ve Devlet–Sivil Toplum İlişkisinde Karşılaşılabilecek Sorunlar.' **Gazi Üniversitesi, Hukuk Fakültesi Dergisi**, Cilt: 18, Sayı: 3-4, 2014, S: 529-572.
108. Gümüş, K.(2004). 'Yakın Tarihimizde STK Hareketinin Gelişimi ve Kamu-Sivil Toplum Kuruluşları İlişkisi.' Savunuculuk ve Politika Etkileme Konferans Yazıları, No:3, 2004.

109. Gümüş, M. Ve Öksüz, B.(2009) ‘Çalışanların Kurumsal İtibar Sürecine Katılımlarında İçsel İletişimin Rolü.’ **Yaşar Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 16, 2009, S: 2637-2660.
110. Harrison, K., Why a good corporate reputation is vital to your organization? <https://cuttingedgepr.com/free-articles/reputation-trust-stakeholder-relations/good-corporate-reputation-important-organization/> E.Tarihi: 20.07.2017
111. Hasdemir Tuba, A. ve Coşkun Kemal, M.(2008). ‘Kamusal Alan Ve Toplumsal Hareketler.’ **Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi**, Cilt: 63, Sayı: 1, 2008, S:121-149.
112. Hay Group (2013). En Çok Takdir Edilen Şirketler. http://www.haygroup.com/tr/best_companies/index.aspx?id=6419 E. Tarihi: 22.06.2017
113. Hillenbrand, C., & Money, K. (2007). ‘Corporate Responsibility and Corporate Reputation: Two Separate Concepts or Two Sides of the Same Coin?’ **Corporate Reputation Review**, Vol: 10, Issue: 4, 2007, P:261-277.
114. Hobbes, T.(2007). Leviathan. (Çev.: Emin Lim), (6.Baskı), İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
115. <http://en.yada.org.tr/pdf/c9b3f2a6d1595bde1124f6df6e830903.pdf> E. Tarihi: 10.11.2017.
116. <http://panel.stgm.org.tr/vera/app/var/files/g/o/gonulluluk2.pdf> E. Tarihi: 08.11.2017
117. <http://tarihvakfi.org.tr/> E. Tarihi: 15.04.2017
118. <http://www.itibarakademisi.com/turkiye-itibar-endeksi/> Erişim Tarihi: 15.02.2018
119. http://www.kolayaof.com/ornek_ozet/HUK107U.pdf E.Tarihi: 16.09.2017.
120. <http://www.sivilsayfalar.org/2015/09/17/stklar-halkla-iliskiler-deneyimi-uzerine-bir-arastirma/> E. Tarihi: 12.07.2018.
121. <http://www.stgm.org.tr/tr/> E.Tarihi: 15.04.2017

122. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.59872a7be25ab8.60311692 Erişim Tarihi: 26.07.2017
123. <https://en.oxforddictionaries.com/definition/reputation> Date of Access 17.01.2018
124. <https://ngoperformance.org/management/transparency/> Date of Access: 08.11.2017.
125. <https://stk.bilgi.edu.tr/> E. Tarihi: 15.04.2017
126. <https://www.dernekler.gov.tr/tr/AnasayfaLinkler/derneklerin-yillara-gore-uye.aspx> E. Tarihi: 29.10.2017.
127. <https://www.dernekler.gov.tr/tr/Anasayfalinkler/derneksayilari.aspx> E.Tarihi:29.10.2017
128. <https://www.dernekler.gov.tr/tr/Mevzuat/kanun/4721-Sayili-Turk-Medeni-Kanunu.aspx> E. Tarihi: 29.10.2017.
129. Işık, H.(2009). ‘Bir Kamu Hizmeti Birimi Olarak Vakıfların Osmanlı Toplum Yaşamındaki Rolü.’ **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı: 16, Nisan-2009, S: 1-10
130. İçduygu, A., Meydanoğlu, Z., Sert, D. (2011). ‘Türkiye’de Sivil Toplum: Bir Dönüm Noktası.’ Uluslararası Sivil Toplum Endeksi Türkiye Ülke Raporu II, S:1-191.
131. Joosub T S (2006) Risk Management Strategies to Maintain Corporate Reputation. Master’s Thesis, University of South Africa Business Management.
132. Kabasakal, M.(2011). Sivil Toplum Ve Demokrasi. (Denetçi Yeterlilik Tezi). İçişleri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığı, Ankara.
133. Kadıbeşegil, S. (2016). İtibar Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
134. Kadıbeşegil, S.(2014). Kurumsal İtibar Nasıl Yönetilir? <http://www.orsa.com.tr/cgibin/asp/content.asp?type=normal&lang=TR&id=42> E.Tarihi:15.11.2017
135. Kadir Has Üniversitesi Türkiye Çalışmalar Merkezi (2017). ‘Türkiye Sosyal-Siyasal Eğilimler’ Araştırması Raporu.

136. Kalfa, C. Ve Ataay, F.(2014). ‘Tocqueville’in Demokrasi Teorisine Katkıları Üzerine.’ **Yakın Doğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 1, Nisan 2014, S: 29-55.
137. Kanmaz, M.(2015). T.Hobbes ve J.Locke'un Toplum Sözleşmesi Ve Devlet Üzerine Görüşlerinin Karşılaştırılması.
<https://www.slideshare.net/mbugra/hobbes-vs-locke-48421324> E.Tarihi: 13.08.2017
138. Kaplan, E. ve Karagüler, T. (2011). ‘Sivil Toplum Kuruluşlarında Bilişim Sistemleri Yönetiminin Analizi Ve Model Bir Yapının Oluşturulması.’ 13. Akademik Bilişim Konferansı, 2-4 Şubat 2011; T.C. İnönü Üniversitesi-Malatya, 2011, 1-5.
139. Kaplangil, D.(2010). Küreselleşme Sürecinde Türkiye’de Sivil Toplum Ve Demokratikleşme. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Hukuk Anabilim Dalı, Kamu Hukuku Bilim Dalı, İstanbul
140. Karadağ, E.(2017). Sosyal Hizmetler Disiplini ve Sivil Toplum İlişkisi. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Üsküdar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sosyal Hizmet Anabilim Dalı, İstanbul.
141. Karaduman,S.(2012). Kurumsal İtibar Yönetimi.
<http://serkankaraduman.blogspot.com.tr/2012/01/kurumsal-itar-yonetimi.html> E. Tarihi: 22.06.2017
142. Karagöz, D.(2013). Gürcistan’da Sivil Toplum Kuruluşları. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Kars.
143. Karaman, H., G. ve Erdoğan, Ç.(2016). ‘Türkiye’deki Eğitim Sendikalarına Yönelik Bir İnceleme: Amaçlar, Beklentiler ve Sorunlar.’ **Sakarya University Journal of Education**, Vol: 6, Issue: 2, August-2016, S: 123-140,
144. Karataş, İ. (2008). Türk Eğitim Sisteminde Sivil Toplum Kuruluşları: Konumları ve İşlevleri. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi,

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, İstanbul.

145. KARATAŞ, Zeki (2017). ‘Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemler.’ **Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 1, 2017, S: 63-80.

146. Karl Marx’ın Toplumsal Analizi. <http://sosyolojisi.com/karl-marx-in-toplum-analizi/405.html> E.Tarihi: 15.08.2017.

147. Keyman, F.(2016). Türkiye’de Sivil Toplumun Serüveni. Ankara: Sivil Toplum Geliştirme Merkezi.

148. Kılıç, Y.(2015). ‘Hobbes, Locke Ve Rousseau’da ‘Doğa Durumu’ Düşüncesi.’ **Temaşa Erciyes Üniversitesi Felsefe Bölümü Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 2, 2015, S: 97-117

149. Kılıçalp, S., S.(2013). Türkiye’de Vakıfların Gelişimi. Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı.

<http://www.degisimicinbagis.org/usrfiles/turkiyede vakiflaringelisimi.pdf>
E.Tarihi: 05.11.2017

150. Kırmızı, İ.(2014). Sivil Toplum Kuruluşlarında Hizmetkâr Liderliğin Rolü: Kütahya İli Örneği. (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.

151. Koç, Y.(1998). Sendikacılık Tarihi. Ankara: Türk-İş Eğitim Yayınları

152. Koyunoğlu, H. Hüsnü (2014). Osmanlı Vakıflarının İktisadi Faaliyetleri ve Etkileri. Vakıf ve İktisat Sempozyumu, Ankara: Vakıflar Genel Müdürlüğü Yayınları.

153. Kunter, H., B.(1938). ‘Türk Vakıflar ve Vakfiyelerin Üzerine Mücmel Bir Etüd.’ **Vakıflar Dergisi**, Sayı: 1, 1938, S: 104-129.

154. Küçük, E. (2005). Roma Hukukunda Augustus Zamanına Kadar Derneklerin Hukuki Durumu. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilimler Fakültesi, Ankara.

155. Küçükkalay, M. (1997). ‘Endüstri Devrimi Ve Ekonomik Sonuçlarının Analizi.’ Süleyman Demirel Üniversitesi, **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 2, Güz-1997, S: 51-68

156. Markal, B.(2014). Sivil Toplum Kuruluşları Ve Büyükşehir Belediyelerinin Ortak Çalışmaları. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Çankaya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Hukuku Anabilim Dalı, Ankara.
157. Mavi, İ. (2017). Kamusal Alan-Özel Alan.
https://www.academia.edu/4873776/Kamusal_Alan_%C3%96zel_Alan_Tart%C4%B1%C5%9Fmas%C4%B1 E. Tarihi: 25.08.2017
158. McCharty, T.(2004). Kamusal Alanın Yapısal Dönüşümü' nün 1989 İngilizce Baskısına Giriş. Meral Özbek (Ed.), Kamusal Alan içinde (s. 91-95). İstanbul: Hil.
159. Meray, A.(2007). Türkiye’de Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşlarının Siyasal Karar Alma Mekanizmalarına Etkisi. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Muğla.
160. Money, K. ve Hillenbrand, C. (2006). ‘Using Reputation Measurement To Create Value: An Analysis and Integration of Existing Measures.’ **Journal of General Management**, Vol. 32, No: 1, 2006, P: 1-12.
161. Neville, B. A. Bell, S. J. ve Mengüç, B. (2005). ‘Corporate Reputation, Stakeholders and The Social Performans- Financial Performance Relationship.’ **European Journal Of Marketing**, Vol: 39, Issue: 9/10, P:1184-1198.
162. Okan, B.(2015). Sivil Toplum Nedir? <http://www.sivilakademi.com/sivil-toplum-nedir/> E.Tarihi: 13.07.2017
163. Olgun Biçer, H. (2017). ‘Jürgen Habermas, Hannah Arendt Ve Richard Sennett’in Kamusal Alan Yaklaşımları.’ **Sosyolojik Düşünce Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 1, 2017, S:45-54.
164. Orhan, Ö.(2012). ‘J.J. Rousseau’da Genel İrade Kavramı.’ **Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 14, 2012 Güz, S: 1-25.
165. Öksüz, B. (2008). Kurumsal İtibar Ve İnsan Kaynakları Yönetimi ilişkisinin İncelenmesi. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Programı, İzmir.

166. Öner, Ş. (2001). 'Sivil Toplum Kuruluşlarının Yerel Demokrasi ve Katılım Algılamaları.' **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, Cilt: 10, Sayı:2, 2001, S:51-67.
167. Örnek, A. ve Ayas, S.(2015). 'Sivil Girişimler Kapsamında Sivil Toplum Platformları Ve Biga Sivil Toplum Platformu Örneği.' **Yönetim Bilimler Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 26, 2015, S: 261-283.
168. Öz, E.(2017). 'Gramsci Felsefesinin Temel Kavramları.' **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 43, Nisan 2017, S: 601-610.
169. Öz,M.(2014). Kurumsal İtibarın Ölçülmesi
<http://stratejikileti.blogspot.com.tr/2014/02/kurumsal-itibarn-yonetimi-ve-olculmesi.html> E.Tarihi:22.06.2017
170. Özaydın, M., M. (2003). 'Vakıfların Sosyal Politika İşlevleri ve Günümüzde Artan Önemi.' **Kamu İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Cilt: 7, S: 2-32.
171. Özbay, D., Selvi, Y., (2014). 'Kurumsal İtibarın Ölçümü: Bir Model Önerisi.' **İstanbul Management Journal**, Cilt: 25, Sayı: 76, 2014.
172. Özbek, N.(2007). 'Savaş ve Toplumsal Mobilizasyon: II. Meşrutiyet Döneminde Sivil Toplum ve Kamusal Alan.' **Çağdaş Türkiye Tarihi Seminerleri 2007-2008**, Osmanlı Bankası Arşiv ve Araştırma Merkezi.
173. Özcan, E. (2011). Sivil Toplum Kavramının Tarihsel Gelişimi Ve Sivil Toplum- Devlet İlişkisi. http://www.sosyalhizmetuzmani.org/stk_devlet.htm
E. Tarihi: 10.08.2017
174. Özcoşar, İ. (2003). 'Osmanlı Devleti'nde Gayrimüslimlerin Hukuki Durumu ve Millet Sistemi.' **Dicle Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 7, 2003, S: 124-139
175. Özdemir S., Başel, H., Şenocak, H.(2009). 'Sivil Toplum Kuruluşları (STK)'nın Artan Önemi Ve Üsküdar'da Faaliyet Gösteren Bazı STK'lar Üzerine Bir Araştırma.' **Sosyal Siyaset Konferansları**, Sayı: 56, 2009, S: 151-234.
176. Özdemir, S.(2004). **Küreselleşme Sürecinde Refah Devleti**. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları

177. Özdemirci, İ.(2014). İmparatorluktan Cumhuriyete Geçiş Sürecinde Devlet – Sivil Toplum İlişkisi: Türk Ocakları Örneği. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi Anabilim Dalı, Ankara.
178. Özer, M. (2008). ‘Günümüz İtibariyle Sivil Toplum Kuruluşlarının İktisadi Ve Sosyal Fonksiyonları.’ **Electronic Journal of Social Sciences**, Cilt:7, Sayı: 26, Güz-2008, S: 86-97.
179. Özer, N.(2016). Marka İletişimi.
<http://danismend.com/kategori/altkategori/marka-iletisimi/> Erişim Tarihi: 23.02.2018
180. Özet, F. (2007). Bir Eğitim STK’sı Modeli Olarak Türkiye Eğitim Gönülleri Vakfı. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı, Kütahya.
181. Özpınar, Ş. (2008). Kurumsal İtibarın Ölçümü: Türkiye’ye Yönelik Ölçek Geliştirme Çalışması. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Reklamcılık ve Halkla İlişkiler Anabilim Dalı, Eskişehir.
182. Penn, Ç. (2012). ‘Türkiye İtibar Endeksi’ Türkiye Genel Raporu, S: 1-33.
183. Polat, A. (2013). Hegel: Sivil Toplum, Devlet ve Yurttaşlık.
<http://felsefeguncesi.blogspot.com.tr/2013/01/hegel-sivil-toplum-devlet-ve-yurttaslk.html> E. Tarihi: 13.08.2017
184. RepMan Nedir? <http://www.repman.com.tr/tr/hakkimizda/repman-nedir/> E.Tarihi:26.07.2017
185. Roper, S. And Fill, C.(2012). Corporate Reputation: Brand and Communacation. Pearson Education Limited: England
186. Ryfman, P.(2006). Sivil Toplum Kuruluşları. İstanbul: İletişim Yayınları.
187. Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu
<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6356.pdf> E. Tarihi: 30.10.2017.
188. Seyfi, M. (20016). Sivil Toplum Kuruluşlarında Storytelling. (1.Baskı), İstanbul: Pales Yayınları.

189. Sinan, Y. Ve Kavas, E.(2015) ‘Örgütsel Bağlılıkta Kurumsal İtibarın Rolü.’ **International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic**, Vol: 10, Issue: 6, Spring 2015, P: 833-854.
190. Soysaldı, M. (2004). ‘Vakıflar ve Psiko-Sosyal Fonksiyonları.’ **Diyanet İlmi Dergi**, Cilt: 40 Sayı: 3, 2004, S: 85-104.
191. Soysaldı, M.(2002). ‘Vakıfların Günümüzdeki Yeri ve Önemi.’ **Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 12, Sayı: 1, 2002, S: 383-400.
192. Sözer, E. (2016). Askeri Darbeler Ve Toplumsal Etkileri: 1960, 1971 Ve 1980 Darbeleri. Atılım Üniversitesi Kamu yönetimi ve Siyasal Bilimi Yüksek Lisans Öğrencisi.
<https://stratejikoperasyon.files.wordpress.com/2014/08/asker-darbeler-ve-toplumsal-etkiler-1960-1971-ve-1980-darbeler.pdf> E. Tarihi: 06.10.2017
193. Şahin, B. ‘Sosyal Sözleşme Teorileri III: Jean Jacques Rousseau.’
<http://www.acikders.org.tr/course/view.php?id=64> E. Tarihi: 12.08.2017.
194. Şatır, Ç. ve Sümer, F.(2008). ‘Kurum ‘Kurum İtibarı Bileşenleri Üzerine Bir Araştırma: Sağlık Hizmeti Üreten Bir Kamu Kurumunda İç Paydaşlar İtibarı Nasıl Algılıyor?’ **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 2, Ocak 2008, S: 15-25.
195. Talas, M.(2011). ‘Sivil Toplum Kuruluşları ve Türkiye Perspektifi.’ **Türklük Bilim Araştırmaları**, Sayı: 29, 2011-Bahar, S: 387-401
196. Taş, Y.(2012). ‘Toplumsal Sınıfların Değişim Sürecinde, Sendikalar Ve Sendikaların Geleceği.’ **HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 1, 2012, S: 61-80.
197. Tokatlı, M.(2017). Sosyal Medya’da İtibar Yönetimi: Üniversiteler Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
198. Tonus, H. ve Tez, H. (2013). ‘Farklı Paydaşların Kurumsal İtibarı Değerlendirmelerindeki Farklılığın Sosyal Ve Finansal Performans Algılarıyla İlişkisi.’ **Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:35, Ocak 2013, S:1-12.

199. Toprak, Z.(1985). ‘1909 Cemiyetler Kanunu ve Türkiye’de ‘Sivil Toplum’un Doğuşu.’ Tanzimat’tan Cumhuriyet’e Türkiye Ansiklopedisi içinde, Cilt: 1, S: 205-208). İstanbul: İletişim Yayınları
200. Tosun, G.(1998). Demokratikleşme Sürecinde Devlet-Sivil Toplum İlişkisi ve Türkiye Örneği. (Yayınlanmış Doktora Tezi). T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, İzmir.
201. Tosun, G.(2001). Demokratikleşme Perspektifinden Devlet – Sivil Toplum İlişkisi. Bursa: Alfa Yayınları.
202. Tosun, G.(2010). ‘Sivil Toplum Örgütleri İçinde Katılım ve Örgüt İçi Demokrasi.’ **Birikim Dergisi**, Sayı: 130, Şubat-2010, S:52-60
203. Tosun, M. (2013). Sivil Toplum Kuruluşları ve Yerel Siyaset, Sivil Toplum Kuruluşları Yöneticileri Üzerine Bir Değerlendirme: Uşak Alan Araştırması. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Isparta.
204. Tosun, G.(2001). ‘Türkiye’de Devlet-Sivil Toplum İlişkisi Bağlamında Demokrasinin Pekişmesinin Önündeki Engellere İlişkin Kuramsal ve Pratik Bir Yaklaşım.’ **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, 2001, S: 224-243.
205. Tosun, G. Erdoğan. (2005). **Türkiye’de Devlet-Sivil Toplum İlişkisi ve Demokratik Pekişmenin Önündeki Engeller**. (Editör: Lütfi Sunar), Sivil Toplum ve Demokrasi, İstanbul: Kaknüs Yayınları.
206. Tumay, M. ve Okatan, F.(2015). ‘Alexis De Tocqueville’e Göre Sivil Toplum.’ **Gazi Üniversitesi, Hukuk Fakültesi Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 3, 2015.
207. Tunç, H., Aktaş, H.(2008). ‘Batı’da ve Türkiye’de Sivil Toplum (Gelişim Süreci).’ **Kamu ’da Sosyal Politika Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 4, 2008, S: 72-89.
208. Türkiye İtibar Endeksi Raporu (2012).
209. Türnüklü, A.(2000). ‘Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme.’ **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Cilt: 24, Sayı: 24, 2000, S: 543-559

210. ULUÇ, A., Vahap, (2013). ‘Türkiye’de Sivil Toplum ve Demokrasi İlişkisi’ T.C. **Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 14, Sayı: 1, 2013, S: 399-418.
211. Ural, E.(2012), ‘Kurumsal İtibarı Ölçme Yöntemi Olarak Türkiye İtibar Endeksi Ve Endeks Sonuçlarından Hareketle Türkiye’de Elektronik Sektörünün İtibarı Üzerine Bir Değerlendirme.’ **e-Online Academic Journal of Information Technology**, Vol: 3 Num: 7, 2012, S: 7-20.
212. Ural, Z. (2015). Kurumsal İletişim Çalışmalarının Sürdürülebilirliği Açısından Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Sanatları Anabilim Dalı İletişim Sanatları Programı, İstanbul.
213. Uzunoğlu, E. ve Öksüz, B.(2008), ‘Kurumsal İtibar Riski Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü’, Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 3, 2008, ss.111-123.
214. Uzunoğlu, E. Ve Öksüz, B.(2008). ‘Kurumsal İtibar Riski Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü.’ **Selçuk Üniversitesi, İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 3, 2008, S: 111-123
215. Ünalı, H. (2015). ‘Sağlık Hizmeti Sunan Kurumlarda İtibarın Önemi.’, **İstanbul Üniversitesi Sağlık ve Hemşirelik Yönetim Dergisi**, Cilt:2, Sayı:2, 2015, S: 15-25.
216. Winfield, M. (2014). ‘Six Functions Of Non-Governmental Organizations In A Democratic Society.’ Newyork Universty, <http://marksw.blog.yorku.ca/2014/02/11/five-functions-of-non-governmental-organizations-in-a-democratic-society/> E. Tarihi: 10.11.2017
217. Wood, E. M, (1990), ‘The Uses And Abuses Of Civil Society.’ **Socialist Register : The Retreat of the Intellectuals**, Vol: 26, P: 60-84.
218. Yahya, F., Çöl G. ve Yurtsever, S. (2014) ‘Pazarlama Perspektifinden Kurumsal İtibarın Ölçülmesi: Karabük Üniversitesi’nin Kurumsal İtibarının Öğrenciler Tarafından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Uygulama.’ **Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1 2014, S:84-104.

219. Yamaç, M.(2014). ‘İlk Anayasa (1876 Kanun-i Esasi).’ **Balkan Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 5, 2014, S: 54-68.
220. Yatkın, A. (2008). ‘Avrupa Birliği Üyelik Sürecinde Sivil Toplum Kuruluşları: Güçlü Sivil Toplum Kuruluşları, Avrupa Birliği Üyesi Türkiye.’ Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, S:29-38.
221. Yeğen, M., Keyman, E., Çalışkan, M., Tol, U (2010). ‘Türkiye’de Gönüllü Kuruluşlarda Sivil Toplum Kültürü.’ Yaşama Dair Vakfı Araştırma Raporu, S: 7-209
222. Yıldırım, A. ve Şimşek, H (2016). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. (10. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
223. Yıldırım, A.(1999). ‘Nitel Araştırma Yöntemlerinin Temel Özellikleri ve Eğitim Araştırmalarındaki Yeri ve Önemi.’ **Eğitim ve Bilim Dergisi**, Cilt: 23, Sayı: 112, 1999, S: 7-17.
224. Yıldırım, G. (2010). ‘Kurumsal itibar oluşturmada CEO’nun rolünün Türkiye’de ve Dünyada Tartışılması.’ **Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 20, 2010, S: 56-67.
225. Yıldırım, M.(2003). ‘Sivil Toplum ve Devlet.’ T.C. Celal Bayar Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt : 27, Sayı: 2, Aralık 2003, S: 226 - 242
226. Yıldızlı, Ö.(2012). Sivil Toplumun Düşünsel Temelleri Ve Avrupa Birliği Sürecinde Türkiye’de Sivil Toplumun Görünümü: Sivas’ta Sivil Toplum Kuruluşu Olarak Dernekler Özelinde Bir Çalışma. (Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Siyaset ve Sosyal Bilimler Bilim Dalı, Sivas.
227. Yılmaz, K.(2013). ‘Devletlerin Dış Politika Oluşturma Ve Uygulamalarında Sivil Toplum Kuruluşlarının Rolü.’ **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı: 36, Mayıs-Haziran 2013, S:1-14.
228. Yılmaz, Z.(2006). ‘Özel Alan-Kamusal Alan Ayrımının Tarihsel Temelleri ‘Antik Yunan.’ **T.C. Atatürk Üniversitesi, K.K Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:14, 2006, S: 359-369.

229. Yüksel, E., Sezgin, F. (2012). Türkiye'nin Önde Gelen Sivil Toplum Kuruluşlarının Sivil Toplum Algısı Analizi. İstanbul: Beta Basım Yayın
230. Zaim, S. (1987). 'Vakıfların Milli Ekonomiye Etkileri.' 5. Vakıflar Haftası Semineri: Ankara
231. Zarakol, E. Algı ve İtibar Yönetimi. <http://eziletisim.com.tr/algı-ve-ıtırar-yonetimi/> E.Tarihi: 30.07.2017
232. ZENNA Kurumsal Marka Yönetim Araştırmaları ve Danışmanlık A.Ş. (2017). 'Sivil Toplum Kuruluşları Algı' Araştırması Raporu.



EKLER

EK-A: Görüşme Formu

**Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurumsal İtibar Yönetimi:
Farklı Alanlarda Faaliyet Gösteren Sivil Toplum Kuruluşları
Üzerine Bir Araştırma
Yarı Yapılandırılmış Derinlemesine Görüşme Formu**

TEMEL ARAŞTIRMA KONUSU: Farklı Alanlarda Faaliyet Gösteren STK'ların Kurumsal İtibar Yönetimleri.

ARAŞTIRMANIN AMACI: Bu araştırmada bilinirliği ve itibar yönetim performans skoru yüksek olan farklı alanlarda faaliyet gösteren STK'ların itibarlarını nasıl yönettiklerini tespit etmektir.

ARAŞTIRMAYA KONU OLAN STKLAR: Araştırmada ZENNA Kurumsal Marka Yönetim Araştırmaları ve Danışmanlığı tarafından 2017 yılında gerçekleştirilen Sivil Toplum Kuruluşları Algı Araştırması'nda yer alan STK'lar hedeflenmiştir. Bu araştırmada bilinirliği aynı zamanda itibar yönetim skoru yüksek olan farklı alanlarda faaliyet gösteren STK'ların itibar açısından incelenmek için seçilmiştir.

Görüşülen Kişi:

Tarih ve Saat:

Görüşmeci:

KONTROL LİSTESİ:

- ☐ Görüşmenin Neden Yapıldığı ve Amacı, Yaklaşık 35 Dakika ile 45 dakika Arası Süreceği Açıklandı mı?
- ☐ Neden O Kişi İle Görüşme Yapıldığı Açıklandı mı?
- ☐ Ses Kaydı İçin İzin Alındı mı?
- ☐ Bilgilerin Gizliliği ve Ne Amaçla Kullanılacağı Anlatıldı mı?
- ☐ Başlamadan Önce Görüşmecinin Herhangi Bir Sorusu Olup Olmadığı Soruldu mu?

İÇERİK İLE İLGİLİ SORULAR:

1-) İtibarı nasıl tanımlarsınız? STK'lar için itibar neden önemlidir?

a) STK'ların İtibarlarını Oluşturan Özellikler Nelerdir?

2-) Kurumunuzun itibar algısından bahseder misiniz?

a) Kurumsal İtibar kriterleriniz nelerdir?

b) Kurumsal itibarınızın kurum içi ve kurum dışı paydaşlarca nasıl algılandığını belirtebilir misiniz?

c) Paydaşlarınız için belirtilen bu ifadeler bir itibar ölçümlemesi sonucunda mı elde edilmiştir? İtibar ölçümlemesi için bağımsız kuruluşlar ile çalışmakta mısınız?

d) Çalışanlarınız itibar algısını gerçekleştirmekteki rollerinin farkında mıdır? Kurumsal itibarın çalışanlarca benimsenmesi için kurum içi çalışmalarınız nelerdir?

e) Çalışanlarınız alanlarında profesyonel mi yoksa gönüllü mü? Çalışanlarınıza verdiğiniz eğitimlerden kısaca bahseder misiniz ?

3-) Kurumsal itibarınızı nasıl yönetiyorsunuz?

a) Kurumsal itibar sizce bir felsefe mi yoksa bir projemi olmalıdır? Neden?

b) 'İtibar yönetiminin kurum lideri sorumluluğu altında olması gerekli' fikri hakkında ne düşünüyorsunuz?

c) Kurum itibarınızın yönetimi, üst düzey yönetim tarafından mı yoksa sorumlu bir departman tarafından mı gerçekleştirilmektedir?

d) Kurumunuzun geleceğe yönelik planları, hedefleri, projeleri ile ilgili bütün çalışanların aktif katılımı olması gerekmekte midir? Bu konu hakkında ne düşünüyorsunuz?

e) STK'ların daha açık iletişime sahip olmaları ve şeffaf konuma gelmeleri hakkında ne düşünüyorsunuz?

4-) Kurum paydaşlarınızla güçlü bir iletişim oluşturmak için gerçekleştirdiğiniz çalışmalardan bahseder misiniz?

a) Paydaşlarınızın ya da hedef kitlelerinizin özelliklerine göre her biri için farklı iletişim çalışmalarınız var mıdır? Kısaca çalışmalarınızdan bahseder misiniz?

b) Kurumunuzun bütün faaliyetlerinin kamuoyu ile paylaşılması hakkında ne düşünüyorsunuz? Faaliyet raporları, bütçeleme ve kurumsal yönetim vb. alanlar ile ilgili çalışmalarınızı kamuoyu ile paylaşıyor musunuz?

c) Kurumsal İtibarınız için sosyal medyanın önemini nedir?

d) Kurumunuzun adına açılmış olan sosyal medya ağlarının kurumunuza ne tür katkılar sunduğunu düşünüyorsunuz?

e) Kurumsal yapınızda sosyal medya hesaplarınızı yönetecek bir departman ya da kişi bulunması fikrine nasıl bakıyorsunuz?

5-) Kurum itibarınız bulunduğunuz alan itibarı genelinde düşünüldüğünde diğer kurumlara göre size nasıl bir farklılık katıyor?

a) Kurumsal itibar ile ilgili çalışmalarınızdan kısaca bahseder misiniz?

b) Bulunduğunuz alandaki diğer kurumlara göre sizi farklı kılacak ne gibi çalışmalarınız bulunmaktadır?

c) Diğer STK'ların itibar yönetimi ile ilgili çalışmalarını takip ediyor musunuz?

d) Diğer STK'lar güçlü işbirliği oluşturulması gerekliliği hakkında ne düşünüyorsunuz?

6-) STK'larda olası gerçekleşecek kriz durumları hakkında bilgi verir misiniz?

a) Belirtilen bu kriz durumları STK'ların itibarı nasıl etkilemektedir?

b) Kurumunuz olası itibar krizlerine karşı planları ve stratejileri var mıdır?

Kısaca açıklayabilir misiniz?

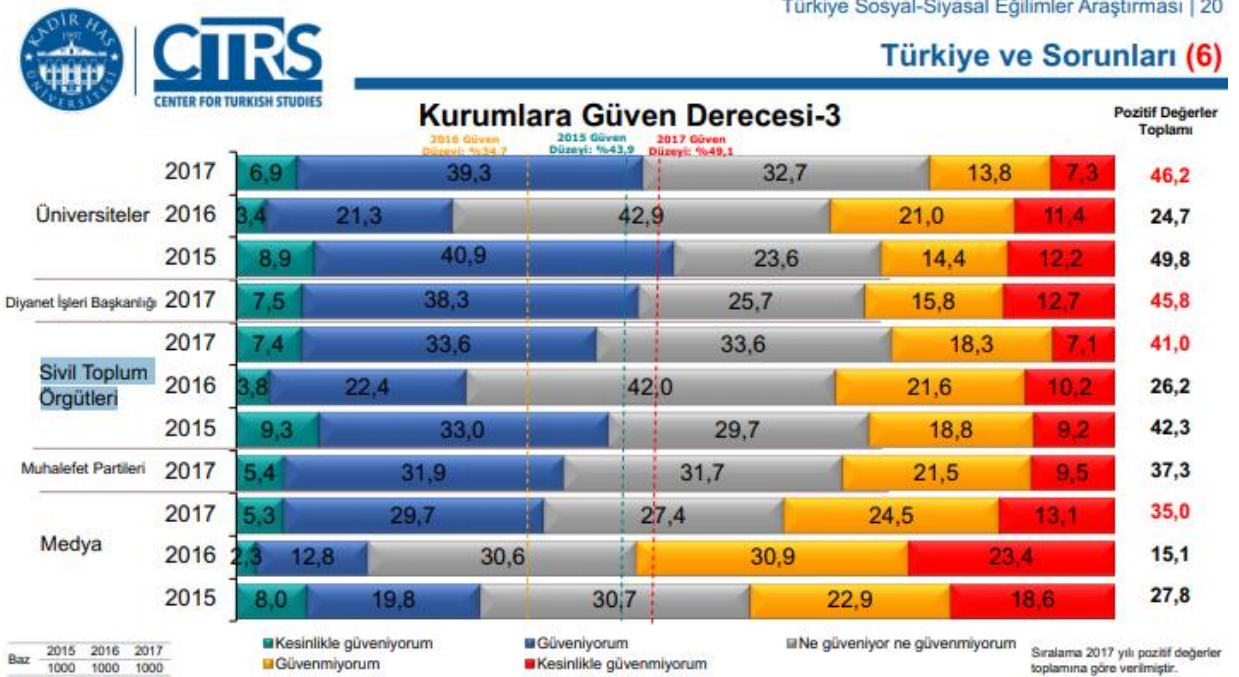
EK-B: EN GÜVENİLEN SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI

En Güvenilen Sivil Toplum Kuruluşları (STK Benchmark)

➤ Her 10 kişiden 6'sı en güvendiği sivil toplum kuruluşu olmadığını belirtiyor!

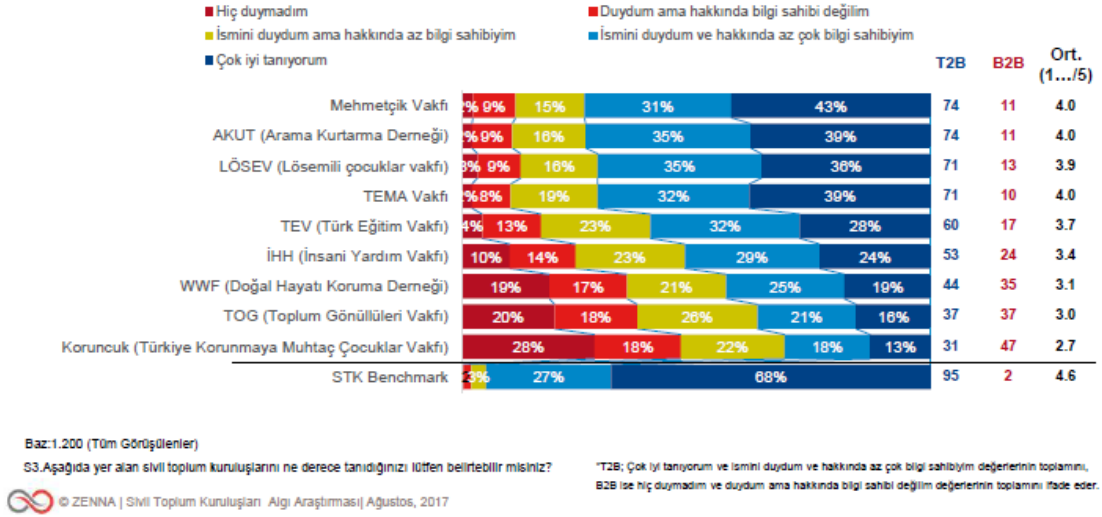


EK-C: KURUMLARA GÜVEN DERECESİ



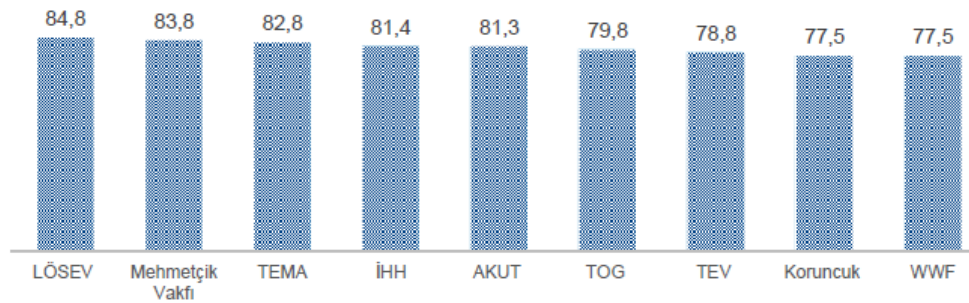
EK-D: SİVİL TOPLUMLARI NE DERECE TANIYORUZ?

Sivil Toplum Kuruluşlarını Ne Derece Tanıyoruz?



EK-E: SİVİL TOPLUM KURULUŞLARIN İTİBAR YÖNETİMİ PERFORMANS SKORU

Sivil Toplum Kuruluşları RepMan (RMS) Skoru



STK'ların itibar yönetimi performans skoru (RMS) ilgili STK'ların bilinenler üzerinden hesaplanmaktadır. STK bilinirlik ve tanınma oranları sayfa 13'de yer almaktadır.

Baz:1.200 (Tüm Görüşülenler)

S7. Ekranda yer alan ifadelere ilgili STK'lar için ne derece katıldığınızı belirtir misiniz?

© ZENNA | Sivil Toplum Kuruluşları Algı Araştırması| Ağustos, 2017

EK-F: İNTERNETTE NASIL VAKİT GEÇİRİYORUZ?



İnternette, **eğlence ve sosyalleşme** amaçlı her gün ortalama geçirdiğimiz vakit!

Sahip Olunan Sosyal Medya Hesapları

Sahip Olunan Sosyal Medya Hesapları	Ortalama Takipçi Sayısı
Facebook	426 kişi
Instagram	354 kişi
Youtube	99 kişi
Twitter	319 kişi
Linkedin	189 kişi
Pinterest	76 kişi
Bloglar	182 kişi
Diğer	

Kadınların daha çok **Instagram** ve **Pinterest**, Erkeklerin ise daha çok **YouTube** ve **Twitter**'da hesabı var!

Baz: 1.200 (Tüm görüşülenler)

© ZENNA | Sivil Toplum Kuruluşları Algı Araştırması | Ağustos, 2017

ÖZGEÇMİŞ

Fatih Aksoy, 20 Ağustos 1987 tarihinde Gümüşhane’de doğmuş, ilk ve orta öğrenimini Bursa’da tamamlamıştır. İş hayatına 15 yaşında ailesinin inşaat ve hizmet sektörlerindeki işletmelerinde başlayan Aksoy, 2006-2008 yıllarında İzo-Soy Ticaret’te satış danışmanı olarak çalışmıştır. 2006 yılında Anadolu Üniversitesi-İşletme Bölümüne (AÖF) başlamış ve 2010 yılında onur öğrencisi olarak bitirmiştir. 2008 yılında ADÜ-Bozdoğan MYO-Halkla İlişkiler Bölümü’ne başlamış, 2010 yılında okul birincisi olarak eğitimini tamamlamıştır. 2009 Yılında Nilüfer Belediyesi’nde 3 ay stajyerlik yapmıştır. 2010 yılında Eylül-Aralık aylarında Altuntaş Yapı Teknik’te işçi olarak çalışmıştır. Dikey Geçiş Sıvanı (DGS) ile 2011 yılında Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler Bölümü’nü kazanmıştır. 2011-2014 yıllarının yaz aylarında Altuntaş Yapı Teknik’te çalışmaya devam etmiştir. Ocak-Mayıs 2012 tarihinde TEGV’de 6 ay gönüllü eğitmenlik yapmıştır.

2013 yılında 10 arkadaşı ile birlikte ‘Mavi Kapak’ projesine destek amacıyla 48.000 adet kapak toplayarak, projeye destek vermiştir. 2013 yılında TEV ‘Üstün Başarı’ ödülünü almıştır. 2013 yılında Aydın Doğan Vakfı Genç İletişimciler Yarışması’nda sosyal sorumluluk proje alanında takım arkadaşlarıyla birincilik ödülünü kazanmışlardır. Aynı yıl TÜHİD Altın Pusula Genç İletişimciler Yarışması’nda kurumsal iletişim proje alanında ödül almıştır. 2014 yılında Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi’ni fakülte birincisi olarak bitirmiştir. Aynı yıl TEV ‘Üstün Başarı’ ödülünü almıştır. Aydın Doğan Vakfı 2014 yılı Genç İletişimciler Yarışması’nda sosyal sorumluluk proje alanında arkadaşlarıyla birincilik ödülü almışlardır.

2014-2015 yıllarında Hepsiburada.com’da, pazar araştırma departmanında çalışmıştır. Bu süreçte ‘Hepsiburada.com İyilik Butonu’ sosyal sorumluluk projesini hazırlamıştır. Eylül 2015 tarihinde Altuntaş Yapı Teknik’te koordinatör olarak çalışmaya başlamıştır. Eylül 2016 tarihinde ise Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Anabilim Dalı Kurumsal İletişim Dalı’nda yüksek lisansa başlamıştır. Eylül 2018 tarihinde Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi’ne Araştırma Görevlisi olarak atanmıştır.