



**YEREL YÖNETİMLERDE ALGILANAN HİZMET
KALİTESİ İLE KURUMSAL İTİBAR ALGISI
ARASINDAKİ İLİŞKİDE KURUM-PAYDAŞ İLİŞKİ
ÇIKTILARININ ROLÜ: AĞRI BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

Harun SELÇUK

**Doktora Tezi
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı
Doç. Dr. Eyyup AKBULUT
2023
Her Hakkı Saklıdır.**

**T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANA BİLİM DALI**

Harun SELÇUK

**YEREL YÖNETİMLERDE ALGILANAN HİZMET KALİTESİ İLE
KURUMSAL İTİBAR ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİDE KURUM-
PAYDAŞ İLİŞKİ ÇIKTILARININ ROLÜ: AĞRI BELEDİYESİ
ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Doç. Dr. Eyyup AKBULUT**

ERZURUM – 2023



TEZ BEYAN FORMU

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddelerine göre hazırlamış olduğum " Özelleştirmenin Yazılı Basında Temsili " adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Gereğini bilgilerinize arz ederim *.

☐ Tezin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

☒ Tezin/Raporumun makale için **altı ay**, patent için **iki yıl** süreyle erişiminin ertelenmesini istiyorum.

22.06.2023

Harun SELÇUK

Aslı Islak İmzalıdır

*** LİSANSÜSTÜ TEZLERİN ELEKTRONİK ORTAMDA TOPLANMASI, DÜZENLENMESİ VE ERİŞİME AÇILMASINA İLİŞKİN YÖNERGE**

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

Lisansüstü tezlerin erişime açılmasının ertelenmesi MADDE 6– (1) Lisansüstü teze ilgili **patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda**, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu **iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.**

(2) Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz **makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış** ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile **altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.**

Gizlilik dereceli tezler MADDE 7– (1) Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

(2) Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Graduate School of Social Sciences

TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Doç. Dr. Eyyup AKBULUT danışmanlığında, Harun SELÇUK tarafından hazırlanan bu çalışma 22/06/2023 tarihinde savunulmuş ve Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan	: Prof. Dr. Nazım ANKARALIGİL	İmza: Aslı Islak İmzalıdır
Jüri Üyesi	: Doç. Dr. Eyyup AKBULUT	İmza: Aslı Islak İmzalıdır
Jüri Üyesi	: Doç. Dr. Ayhan DOĞAN	İmza: Aslı Islak İmzalıdır
Jüri Üyesi	: Doç. Dr. Cüneyt KORKUT	İmza: Aslı Islak İmzalıdır
Jüri Üyesi	: Dr. Öğr. Üyesi Serhat BEKAR	İmza: Aslı Islak İmzalıdır

Prof. Dr. Sait UYLAŞ

Enstitü Müdürü

Aslı Islak İmzalıdır

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	V
ABSTRACT	VI
KISALTMALAR DİZİNİ	VII
ŞEKİLLER DİZİNİ	VIII
TABLolar DİZİNİ	X
ÖNSÖZ.....	XII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YEREL YÖNETİM KAVRAMI VE HİZMET KALİTESİ

1.1. YEREL YÖNETİMLER	6
1.1.1. Yerel Yönetim Kavramı	6
1.1.2. Yerel Yönetimlerin Tarihsel Gelişimi	9
1.1.3. Yerel Yönetimlerin Kavramsal Çerçevesi.....	12
1.1.4. Yerel Yönetimlerin Nitelikleri	15
1.1.5. Yerel Yönetimlerin Varlık Nedenleri.....	16
1.1.6. Yerel Yönetimlerin Dayandığı Değerler	17
1.1.7. Yerel Yönetim Birimleri	19
1.1.7.1. İl Özel İdaresi	19
1.1.7.2. Belediyeler.....	26
1.1.7.3. Büyükşehir Belediyeleri	35
1.1.7.4. Köyler	37
1.2. YEREL YÖNETİMLERDE HİZMET KALİTESİ.....	40
1.2.1. Hizmet Kavramı	42
1.2.2. Kalite Kavramı	43
1.2.3. Hizmet Kalitesinin Tanımı ve Önemi	44
1.2.4. Hizmet Kalitesinin Boyutları ve Kullanılan Modeller	46
1.3. KAMU HİZMETLERİNDE KALİTE	54
1.3.1. Kamu Hizmetleri Kavramı	54
1.3.2. Kamu Hizmetlerinin Özellikleri.....	55
1.3.3. Kamu Hizmetlerinde Vatandaş Memnuniyeti.....	57
1.4. YEREL YÖNETİMLERDE KALİTE	58

1.4.1. Belediyelerde Hizmet Kalitesi	59
1.4.2. Belediye Hizmetlerinde Vatandaş Memnuniyeti	61

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL İTİBAR

2.1. İTİBAR KAVRAMI	65
2.1.1. Kurumsal İtibar Kavramı	65
2.1.2. Kurumsal İtibarın Kapsamı	66
2.1.3. Kurumsal İtibarın Sonuçları	69
2.2. KURUMSAL İTİBAR İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	71
2.2.1. Kurumsal Kimlik	74
2.2.2. Kurumsal İmaj	76
2.2.3. Kurumsal İletişim	77
2.2.4. Kurumsal Kültür	78
2.3. KURUMSAL İTİBAR İLE İLGİLİ TEORİLER	79
2.3.1. Sinyal Teorisi	79
2.3.2. Bilişsel Yükleme Teorisi	81
2.3.3. Paydaş Teorisi	82
2.4. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİM SÜRECİ	83
2.4.1. Mevcut Dönemin Değerlendirilmesi	86
2.4.2. Gelecek Dönemin Tasarlanması	89
2.4.3. Geçiş Döneminin Yönetilmesi	90
2.4.4. Kriz Dönemi	92
2.4.5. Kurumsal İtibarın Ölçülmesi	94
2.5. KURUMSAL İTİBAR VE HALKLA İLİŞKİLER	101

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HALKLA İLİŞKİLERDE İLİŞKİ YÖNETİMİ

3.1. HALKLA İLİŞKİLERDE İLİŞKİ YÖNETİMİ KAVRAMI	107
3.1.1. İlişki Kavramı	111
3.1.2. İlişki Yönetimi	114
3.2. KURUM İLE PAYDAŞ ARASINDAKİ İLİŞKİLER	115
3.2.1. Kurum İçi Paydaş	118
3.2.2. Kurum Dışı Paydaş	120

3.2.3. Kurum-Paydaş İlişkisini Etkileyen Faktörler	122
3.3. İLİŞKİ YÖNETİMİNİN KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVESİ ...	123
3.3.1. Sistem Teorisi.....	131
3.3.2. Karşılıklı Bağımlılık Teorisi	132
3.3.3. Sosyal Değişim Teorisi	133
3.4. KURUM-PAYDAŞ İLİŞKİ MODELLERİ VE İLİŞKİ ÇIKTILARI	134
3.4.1. Üç Aşamalı Kurum-Paydaş Modeli	134
3.4.2. SMARTS Modeli	135
3.4.3. İlişkisel Öncüller, İlişkisel Stratejiler ve İlişkisel Sonuçlar Modeli.....	136
3.4.4. İlişki Çıktıları veya Kurum-Paydaş İlişki Kalitesine Dair Göstergeler.....	142

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YEREL YÖNETİMLERDE ALGILANAN HİZMET KALİTESİ İLE KURUMSAL İTİBAR ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİDE KURUM-PAYDAŞ İLİŞKİ ÇIKTILARININ ROLÜNE İLİŞKİN ALAN ARAŞTIRMASI

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	149
4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI.....	150
4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	150
4.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER	151
4.5. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	152
4.6. VERİ TOPLAMA SÜRECİ, ARAÇLARI VE VERİLERİN ANALİZLERİ	152
4.6.1. Hizmet Kalitesi Ölçeği	155
4.6.2. Kurumsal İtibar Ölçeği.....	164
4.6.3. Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları Ölçeği.....	172
4.7. BULGULAR	180
4.7.1. Betimsel İstatistik Bulguları.....	181
4.7.1.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	181
4.7.1.2. Hizmet Kalitesi Ölçeğine İlişkin Bulgular	182
4.7.1.3. Kurumsal İtibar Ölçeğine İlişkin Bulgular	184
4.7.1.4. Kurum-Paydaş İlişki Çıktılarına İlişkin Bulgular.....	185
4.7.2. Bağıntısal İstatistik Bulguları	186
4.7.2.1. Algılanan Hizmet Kalitesinin Kurumsal İtibar Algısı Üzerindeki Etkisi.	188
4.7.2.2. Algılanan Hizmet Kalitesinin Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları Üzerindeki Etkisi.....	190

4.7.2.3. Kurum-Paydaş İlişki Çıktılarının Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkisi	192
4.7.2.4. Algılanan Hizmet Kalitesinin Kurumsal İtibar Algısı Üzerindeki Etkisinde Kurum-Paydaş İlişki Çıktılarının Aracılık Rolü.....	194
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	198
KAYNAKLAR	208
EKLER.....	209
EK 1. Etik Kurul Onay Belgesi	230
EK 2. Anket Formu	231
ÖZGEÇMİŞ.....	236



ÖZET**DOKTORA TEZİ****YEREL YÖNETİMLERDE ALGILANAN HİZMET KALİTESİ İLE
KURUMSAL İTİBAR ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİDE KURUM-PAYDAŞ
İLİŞKİ ÇIKTILARININ ROLÜ: AĞRI BELEDİYESİ ÖRNEĞİ****Harun SELÇUK****Tez Danışmanı: Doç. Dr. Eyyup AKBULUT****2023, 237 sayfa****Jüri: Doç. Dr. Eyyup AKBULUT (Danışman)
Prof. Dr. Nazım ANKARALIGİL
Doç. Dr. Ayhan DOĞAN
Doç. Dr. Cüneyt KORKUT
Dr. Öğr. Üyesi Serhat BEKAR**

Bu çalışmanın amacı, Ağrı Belediyesi örneğinden hareketle yerel yönetimlerde algılanan hizmet kalitesi ile kurumsal itibar algısı arasındaki ilişkide kurum-paydaş ilişkisi çıktılarının rolünü ortaya koymak ve ilgili literatüre katkı sağlamaktır. Çalışma kapsamında yapılan araştırma, Ağrı ili kent merkezinde ikamet eden 18 yaş ve üzeri vatandaşlardan oluşan araştırma evreninden kolayda örneklem yöntemiyle belirlenen 426 katılımcı üzerinden yürütülmüştür. Yüz yüze anket tekniği aracılığıyla toplanan veriler niceliksel yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir.

Çalışma sonucunda algılanan hizmet kalitesinin hem kurumsal itibar algısı hem de kurum-paydaş ilişkisi çıktıları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmış, kurum-paydaş ilişkisi çıktılarının kurumsal itibar algısını pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Yapılan analizler sonucunda algılanan hizmet kalitesi ile kurumsal itibar algısı arasındaki ilişkide kurum-paydaş ilişkisi çıktılarının aracılık rolünün olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yerel Yönetimler, Hizmet Kalitesi, Kurumsal İtibar, Kurum-Paydaş İlişkisi Çıktıları

ABSTRACT**Ph. D. DISSERTATION****THE ROLE OF ORGANIZATION-PUBLIC RELATIONSHIP OUTCOMES IN
THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED SERVICE QUALITY AND
PERCEPTION OF CORPORATE REPUTATION IN LOCAL
GOVERNMENTS: THE CASE OF AĞRI MUNICIPALITY****Harun SELÇUK****Advisor: Assoc. Prof. Dr. Eyyup AKBULUT****2023, 237 pages****Jury: Assoc. Prof. Dr. Eyyup AKBULUT (Advisor)
Prof. Dr. Nazım ANKARALIGİL
Assoc. Prof. Dr. Ayhan DOĞAN
Assoc. Prof. Dr. Cüneyt KORKUT
Assist. Prof. Dr. Serhat BEKAR**

The aim of this study is to reveal the role of organization-public relationship outcomes in the relationship between perceived service quality and perception of corporate reputation in local governments, based on the example of Ağrı Municipality, and to contribute to the relevant literature. The research carried out within the scope of the study was carried out on 426 participants, who were determined by convenience sampling method from the research population consisting of citizens aged 18 and over, residing in the city center of Ağrı. The data collected through the face-to-face survey technique were analyzed using quantitative methods.

As a result of the study, it was determined that the perceived service quality had a significant effect on both the corporate reputation perception and the organization-public relationship outcomes, and it was determined that the organization-public relationship outcomes positively affected the perception of corporate reputation. As a result of the analyzes made, it was found that the organization-public relationship outcomes have a mediating role in the relationship between the perceived service quality and the perception of corporate reputation.

Keywords: Local Governments, Service Quality, Corporate Reputation, Institution-Stakeholder Relationship Outcomes

KISALTMALAR DİZİNİ

AKT	: Aktaran
AMOS	: Analysis Of Moment Structures
BKZ	: Bakınız
CEO	: Chief Executive Officer
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GATS	: The General Agreement On Trade In Services
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
KİT	: Kamu İktisadi Teşebbüsü
LPG	: Liquefied Petroleum Gas
RQ	: Reputation Quotient
SMARTS	: Specific Measurable Accepted Realistic Timely
SPSS	: Statistical Package For Social Sciences
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
TDK	: Türk Dil Kurumu
TRT	: Türkiye Radyo Televizyon Kurumu
VB.	: Ve Benzeri
VD.	: Ve Diğerleri
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. İskandinav Modeli	50
Şekil 1.2. SERVQUAL Modeli	51
Şekil 1.3. Hizmet Kalitesinin Kavramsal Modeli	53
Şekil 1.4. Servperf Modeli	54
Şekil 2.1. Kurumsal İtibar, Kurumsal Kimlik ve Kurumsal İmaj İlişkisi	67
Şekil 2.2. Meta-analiz kavramsal modeli (Vurgulanan Öncüller ve Kurumsal İtibarın Sonuçları)	70
Şekil 2.3. Kurumsal itibar ve İmaj Yönetme Modeli.....	73
Şekil 2.4. Kurum Kimliğinin Unsurları	75
Şekil 2.5. İtibar Oluşum Süreci.....	80
Şekil 2.6. Yükleminin genel modeli.....	82
Şekil 2.7. Kurumsal İtibar Yönetim Süreci.....	86
Şekil 2.8. Kurumsal kimlik, Kurumsal imajlar ve Kurumsal itibar İlişkisi	88
Şekil 2.9. Kurumsal İtibarın Öncülleri ve İlgili Yaklaşımlar.....	103
Şekil 3.1. Kurumların Paydaşları	117
Şekil 3.2. Kurum-Paydaş İlişkilerinin Öncülleri ve Çıktıları.....	135
Şekil 3.3. Kurum-Paydaş İlişkilerine Dair SMARTS Modeli	135
Şekil 3.4. İlişki Aşamaları ve Biçimleri.....	137
Şekil 3.5. İlişki Yönetimi Bileşenleri.....	143
Şekil 3.6. İlişki Yönetimi Karması	145
Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli.....	151
Şekil 4.2. Hizmet Kalitesi Ölçeğine İlişkin Birinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi (1. Aşama)	161
Şekil 4.3. Hizmet Kalitesi Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi (2. Aşama)	163
Şekil 4.4. Kurumsal İtibar Ölçeğine İlişkin Birinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi (1. Aşama)	169
Şekil 4.5. Kurumsal İtibar Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi (2. Aşama)	171
Şekil 4.6. Kurum-paydaş ilişki çıktıları Ölçeğine İlişkin Birinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi (1. Aşama).....	177
Şekil 4.7. Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi (2. Aşama).....	179

Şekil 4.8. Basit ve Aracılık Etki Modeli ve Etkileri	187
Şekil 4.9. Hizmet Kalitesi ve Kurumsal İtibar Ölçeği Basit Etki Modeli sonuçları	188
Şekil 4.10. Algılanan Hizmet Kalitesi (HKA) ve Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları(KP) Ölçeği Basit Etki Modeli.....	190
Şekil 4.11. Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları(KP) ve Kurumsal İtibar (Kİ) Ölçeği Basit Etki Modeli.....	192
Şekil 4.12. Algılanan Hizmet Kalitesinin Kurumsal İtibar Algısı Üzerindeki Etkisinde Kurum-Paydaş İlişki Çıktılarının Aracılık Modeli.....	194



TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Nüfus Sayımına Göre Üye Sayısı	31
Tablo 1.2. Hizmet Kalitesinin Boyutları	47
Tablo 1.3. Hizmet Kalitesinin Boyutları	50
Tablo 2.1. Kurumsal itibar, Kurumsal Kimlik ve Kurumsal İmaj Arasındaki Farklar ..	72
Tablo 2.2. Kurumsal İmaj Tanımları	76
Tablo 2.3. İtibar Ölçümüne Dair Farklı Yaklaşım ve Örnek Araştırmalar	96
Tablo 2.4. İtibar Katsayısı Kriterleri	98
Tablo 2.5. RepTrak Ölçüm Modeli Bileşenleri	100
Tablo 4.1. Uyum İndekslerine Dair Değer Aralıkları.....	154
Tablo 4.2. Hizmet Kalitesi Ölçeği	155
Tablo 4.3. Normallik Dağılım Testi Sonuçları	157
Tablo 4.4. Hizmet Kalitesi Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi.....	159
Tablo 4.5. Hizmet Kalitesine İlişkin KMO ve Barlett Testi	160
Tablo 4.6. Hizmet Kalitesi Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri (1.Aşama)	162
Tablo 4.7. Hizmet Kalitesi Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi (2. Aşama).....	164
Tablo 4.8. İtibar Katsayısı Ölçeği.....	165
Tablo 4.9. Normallik Dağılım Testi Sonuçları	166
Tablo 4.10. Kurumsal İtibar Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi.....	167
Tablo 4.11. Kurumsal İtibara İlişkin KMO ve Barlett Testi	167
Tablo 4.12. Kurumsal İtibar Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri (1.Aşama).....	169
Tablo 4.13. Kurumsal İtibar Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi (2. Aşama).....	172
Tablo 4.14. Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları Ölçeği	173
Tablo 4.15. Normallik Dağılım Testi Sonuçları	174
Tablo 4.16. Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Ve Geçerlilik Analizi.....	175
Tablo 4.17. Kurum-Paydaş İlişki Çıktılarına İlişkin KMO ve Barlett Testi	175
Tablo 4.18. Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri (1.Aşama).....	177
Tablo 4.19. Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi (2. Aşama)	180
Tablo 4.20. Katılımcılara Dair Demografik Bilgiler	181
Tablo 4.21. Katılımcıların Algılanan Hizmet Kalitesi Boyutlarına İlişkin Algıları.....	182
Tablo 4.22. Katılımcıların Beklenen Hizmet Kalitesi Boyutlarına İlişkin Algılar.....	183
Tablo 4.23. Servqual Analizi-Belediye Hizmet Kalitesi Skoru	184

Tablo 4.24. Katılımcıların Kurumsal İtibar Ölçeğine İlişkin Algıları.....	185
Tablo 4.25. Katılımcıların Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları Ölçeğine İlişkin Algıları....	185
Tablo 4.26. Hizmet Kalitesi ve Kurumsal İtibar Ölçeğinin Uyum İyiliği.....	188
Tablo 4.27. Hizmet Kalitesi ve Kurumsal İtibar Ölçeği Yol Analizi Sonuçları.....	189
Tablo 4.28. Algılanan Hizmet Kalitesi (HKA) ve Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları Analizi Uyum İyiliği	190
Tablo 4.29. Algılanan Hizmet Kalitesi (HKA) ve Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları(KP) Ölçeği Basit Etki Modeli Yol Analizi Sonuçları	191
Tablo 4.30. Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları(KP) ve Kurumsal İtibar (Kİ) Analizi Uyum İyiliği.....	192
Tablo 4.31. Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları(KP) ve Kurumsal İtibar Ölçeği Basit Etki Modeli Yol Analizi Sonuçları.....	193
Tablo 4.32. Araştırma Modelinin Uyum İndeksi Sonuçları	195
Tablo 4.33. Araştırma Modelinin Yol Analiz Sonuçları	196

ÖNSÖZ

Bilimsel bilgi birikimi ve akademik ahlakıyla bu çalışmayı ortaya koymamda en büyük destekçim olan ve bu çalışmanın planlanması, araştırılması ve yürütülmesi süreçlerinde ilk günden itibaren ilgi ve desteklerini esirgemeyen kıymetli danışmanım Doç. Dr. Eyyup AKBULUT'a teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışma sürecim boyunca destekleri ve yönlendirmeleriyle katkıda bulunan Doç. Dr. Ayhan DOĞAN ve Doç. Dr. Cüneyt KORKUT'a teşekkür ederim.

Çalışmamın başlangıcından bu yana her türlü yardım ve desteğini esirgemeyen ve araştırmanın her safhasında yakın ilgilerini gördüğüm Fatih Ömür BİNİCİ, İkrâm ALPSOY, Mehmet Mehdi KARAKOÇ ve Halil TANYILDIZI'na teşekkürlerimi sunuyorum.

Her konuda beni destekleyen, daima yanımda olan ve dualarını hiçbir zaman esirgemeyen babam, annem, gerek maddi ve gerek manevi destekleriyle her zaman varlığını hissettiren abim Recep SELÇUK ve kardeşim Abdulkadir SELÇUK'a tüm yardım ve ilgileri için müteşekkirim. Hayatımın her döneminde yanımda olan, bu zorlu yolculukta sabır, özveri ve sevgi ile çalışmamı sorunsuz bir şekilde tamamlamamı kolaylaştıran eşim Halime SELÇUK'a ve her zaman hayatımda oldukları için şükrettiğim sevgili çocuklarıma teşekkür ediyorum.

Erzurum – 2023

Harun SELÇUK

GİRİŞ

Yerel yönetimler, bireylerin yerel ortak ihtiyaçlarının karşılanması için faydalı işlerin yapılması ve gerekli görevlerin yerine getirilmesi, toplumsal, siyasal ve ekonomik örgütlenme gereğince, insanların topluluk şeklinde bir arada yaşamaları sonucunda ortaya çıkmış tarihi geleneklerin sürdürülmesini sağlayan toplumsal kurumlardır. Faydalı ve gerekli işlerin yapılma zorunluluğu ve ortak yerel ihtiyaçların karşılanması yerel yönetimlerin var olma sebebini oluşturmaktadır. Bu perspektiften bakıldığında insanların gereksinimlerinin sağlanması noktasında kamu hizmeti sunan örgütlerin, bilhassa yerel yönetimlerin önemi ve işlevselliğini tartışamayacak bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır.

Kamu yönetiminde halka en yakın birim olan yerel yönetimler, yerel topluluğun ortak ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla kurulan, halk tarafından karar organlarının seçildiği, özerk ve demokratik bir yönetim kademesi olmaktadır. Dolayısıyla yerel yönetimlerin varlığı, bir ülkenin toplumsal gelişimine katkı sağlamaktadır. 1982 Anayasa'mızın 127. maddesince ülkemizde yerel yönetimlerin amacı: "İnsanların temel hak ve özgürlüklerinin kullanılmasına fırsat verilmesi, demokrasi, üretim ve tüketimde etkinliktir." şeklinde tanımlanmaktadır.

Ülkemizde toplumun yönetim sisteminden beklentilerinin artması ile kamu yönetiminde hakim olan "*yöntem ve organizasyon*" anlayışının yerine "*müşteri memnuniyeti*" ve "*toplam kalite*" amaçlarıyla çalışan ve paydaş katılımıyla sürdürülen verimlilik yönetimi anlayışı egemen olmaya başlamıştır. Beklentileri her geçen gün artan ve yönetim üzerinde de daha çok rol alan vatandaşlar, memnuniyeti amaçlanan "*müşteri*", kamu yönetimlerinin faaliyetleri ise daima kalite standartlarının arttırılması gereken "*hizmetler*" şeklinde kabul görmeye başlamıştır.

Küreselleşmeyle birlikte artan rekabet ortamında teknoloji tüketicilerinin bilinçlenmesi, sektörlerin yapısal değişimleri vb. faktörler nedeniyle bütün sektörlerde nitelikli ve kaliteli hizmet veya ürün üretmek gittikçe önem ve değer kazanmaya başlamıştır. Bundan dolayı işletmelerin kaliteli hizmet veya ürün üretimi, son zamanlarda en güncel ve en önemli sorunlar içerisinde yer almaktadır. Bu da hizmet veya ürün kalitesinin bilincine sahip olan yönetici, araştırmacı ve akademisyenlerin kalite kavramına daha fazla ilgi göstermelerine neden olmaktadır.

Hizmet kavramı, tek bir tanıma sahip olmayıp içerisinde pek çok anlam barındırmaktadır. Dolayısıyla farklı ve birçok hizmet tanımının olması da hizmet kavramının özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Birçok araştırmacının tanımına katkıda bulunduğu hizmet kavramı ile alakalı literatürde farklı yorumlar yer almaktadır. Zeithaml, Bitner ve Gremler (2009) hizmeti tanımlarken; “bir kişi veya varlık tarafından, başka bir kişi veya varlık için ortak üretilen ya da sağlanan faaliyetler, performanslar ve süreçler” şeklinde ifade etmektedir. Zeithaml, Parasuraman ve Berry’e (1985) göre hizmet kalitesi, müşteri için, hizmet kalitesinin değerlendirilmesinden önce ürün kalitesinin değerlendirilmesi daha zor olmakta, hizmet kalitesi algıları, müşterilerin beklentilerinin ve hizmet performansının kıyaslanması sonucunda meydana gelmekte, kalitenin değerlendirilmesi yalnızca hizmet sonucuna göre değil, müşteri hizmetin sunum sürecini de değerlendirmeye katmaktadır. Nitekim araştırmacılar hizmet kalitesinin zorluğu karşısında bu konu üzerinde daha fazla durmaya meylenmiş ve hizmet kalitesini daha iyi anlamak ve ölçmek için bazı sınıflandırmalar yapmışlardır.

Hizmet sektörlerinin çoğalması ve büyümesiyle beraber hizmet işletmeleri de artmış ve hizmetler de çeşitlilik kazanmıştır. Hizmet kalitesi müşterilerin beklentilerinin karşılanması ve rekabet ortamlarının oluşmasıyla değer kazanmaktadır. Hizmet sektörü içerisinde birçok alanı bulundurmakla beraber çalışma kapsamında yerel yönetimlerde uygulanan hizmetler değerlendirildiğinde; kamusal hizmetlerin sürdürülmesinde en fazla önem kazanan ilkenin, uygulanan hizmetlerin etkin kaynak kullanımı yönüyle halka en yakın birim olan belediyeler tarafından uygulandığı görülmektedir. Kanunundaki tanıma göre belediyeler; halkın mahalli müşterek gereksinimlerini yerine getirmek amacıyla kurulan birimlerdir. Dolayısıyla ihtiyaçlarının karşılanmasında vatandaşlarının istekleri göz önünde bulundurulmaktadır. Halkın, belediyelerden beklentileri zaman içerisinde ekonomik, sosyal, kültürel, doğal ihtiyaç ve değerlere göre farklılık göstermektedir. Belediyelerin karar organları ve yöneticileri, kaliteli hizmet alma düşüncesiyle halk tarafından seçilmektedir. Hizmet kalitesi, sağlanan hizmetlerin halkın taleplerini ne derecede karşılayabildiğinin bir ölçütü olmaktadır. Kaliteli hizmetin verilmesi, halkın beklentisinin karşılanmasını ifade etmektedir. Bu sebeple belediye yönetimi, sağladığı hizmet kalitesiyle halkın isteklerini yerine getirebilme oranıyla görevde kalabilmekte ve tekrar seçilebilmektedir. Halkın verilen hizmetlerden memnuniyeti yalnızca belediyelerin halka yakınlığıyla sağlanabilmektedir. Belediyelerde, son zamanlarda halkın

memnuniyetini ölçmek amacıyla bazı araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Araştırmalar sonucunda yapılan değerlendirmeler, yönetim ve hizmet anlayışını olumlu yönde etkileyecek, vatandaşın memnuniyetini ve belediye yönetiminin başarı ve gücünü arttırmaya yardımcı olacaktır.

Nüfusun artmasıyla birlikte kamu hizmet talebinde de artış meydana gelmektedir. Yerel yönetim birimleri, kâr amacı gütmeyen sundukları hizmetleri kamunun istek ve ihtiyaçlarına göre belirlemektedir. Kamuya sundukları hizmet ve faaliyetlerin kaliteli ve beğenilir olması yerel yönetimlerin itibarını etkilemektedir. Yerel yönetimler, gerçekleştireceği hizmetlerle hem kamuya hem de çalışanlarına karşı sorumludur (Eryılmaz, 2010). Sorumlulukların yerine getirilmesiyle de itibar kazanımı sağlanmış olmaktadır. Küreselleşme ile kamu hizmetine ilişkin talepler de artmaktadır.

Kurumsal itibar, kurumlar için önem arz eden amaçlar arasında yer almaktadır. İyi bir kurumsal itibarın sağlanması durumunda; kurum müşteriye/vatandaş daha kolay biçimde etkileyebilmektedir. Kurumsal itibarın belediyelere yararları arasında; dış paydaşlar ile iyi ilişkilerin kurulması, kurumdaki iyi çalışanların yine kurumda tutulması, kurum saygınlığı, iç ve dış paydaşların bağlılık ve mutluluğunun artırılması, daha fazla başarı ve gelir elde edilmesi, paydaşlar tarafından kurumun daha çok tolere edilmesi vb. birçok unsur bulunmaktadır.

Bir kurumu etkileyen ve kurumun performansının nasıl olduğu hakkında fikir yürüten veya kurumun amaçlarının başarı oranından etkilenen kişi ya da gruplara paydaş denilmektedir. Başarılı bir itibar yönetimi için öncelikle kurumun paydaşlarına dair bir analiz gerekmektedir. Zira her paydaş grubu yaptıkları ya da söyledikleriyle kurum itibarını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Olumlu bir itibar, paydaşların algıları ve beklentileri arasındaki farklılıkların ortaya çıkarılması ve bununla birlikte farklı stratejiler geliştirerek elde edilebilir. Çünkü itibar bir kurumun geçmiş veya şimdiki eylemlerinin sonucu olmaktadır ve kamuların kurumla kurdukları etkileşim aracılığıyla şekillenmektedir. Hâlbuki bütün paydaş gruplarının etkileşim oranı aynı olmamakta ve kurumun faaliyetleri ve yürüttüğü politikalar da her paydaş grubunu aynı biçimde etkilememektedir. Paydaşların kimlerden meydana geldiği, ilgi ve ihtiyaçlarının neler olduğu ve onlarla ilgili iletişimin en iyi şekilde nasıl kurulacağını belirlemek kurumsal itibar için oldukça önemlidir. İletişim, itibarın oluşmasında ve sürdürülmesinde merkezi

bir noktada bulunsa da paydaşların kuruma dair değerlendirmeleri yalnızca kurum tarafından gerçekleştirilen iletişim faaliyetleriyle gerçekleşmez. Yani, paydaşların kurumun itibarına yönelik değerlendirmeleri kurumsal iletişim kaynaklarından farklı aktörler tarafından da etkilenmektedir.

Fombrun (1996) kurum itibarının, çok yönlü bir bileşen olarak paydaşların kurumla gerçekleştirdiği iletişim etkinliğine, hizmet içeriğine, kurum beğenisine, kalite anlayışına ve geniş çaplı etkilere bağlı olarak oluştuğunu ifade etmektedir. Müşteri, çalışan, tedarikçi, hükümet üyeleri, yatırımcı, çevre örgütleri, medya vb. kurum paydaşları olarak, kurum bilgileri ışığında; müşteriler ürün kalitesine, çalışanlar iş güvenliği, yönetim, aidiyet, etik, kurum içi iletişim gibi bilgi arayışına, yatırımcılar, kar ve para gibi finansal konular hakkında bilgiye gereksinim duymaktadırlar (Şatır ve Erendag, 2009). Buradan anlaşılacağı üzere, kurum ile paydaşlar arasındaki ilişki ve hizmet kalitesi, kurumun başarısını arttırarak kuruma karşı güven ve memnuniyet algısını oluşturmaktadır.

Yukarıda verilen bilgiler ışığında yerel yönetim birimlerinin en yaygın dalları arasında yer alan belediyeler özelinde vatandaşların hizmet kalitesi algılarının kurumsal itibar algıları üzerindeki etkisinde kurum-paydaş ilişki çıktılarının rolünün saptanmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Alan yazında hizmet kalitesi ve kurumsal itibar kavramlarıyla ilgili çeşitli çalışmaların olduğu tespit edilmekle birlikte çalışmanın ilerlemesine yön veren kurum-paydaş ilişki çıktılarının her iki kavram ile ele alındığı herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Yerel yönetimlerde algılanan hizmet kalitesi ile kurumsal itibar algısı arasındaki ilişkide kurum-paydaş ilişki çıktılarının rolünü belirlemek üzere hazırlanan tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde, yerel yönetim kavramı, yerel yönetimlerin tarihsel gelişimi ve tarihsel çerçevesi, yerel yönetimlerin nitelikleri ve varlık nedenleri, dayandıkları değerler, yerel yönetim birimleri olan il özel idaresi, belediyeler, büyükşehir belediyeleri ve köyler tek tek irdelenerek açıklanmaktadır. Ayrıca yerel yönetimler için son derece önemli bir kavram olan hizmet kalitesi kavramı ayrıntılı şekilde ele alınmaktadır. Ardından hizmet kalitesinin boyutları ve ölçüm modelleri incelenmektedir. Yerel yönetimlerde hizmet kalitesinin irdelenmesi amacıyla konu bütünlüğünün sağlanması bakımından da kamu hizmetlerinde ve yerel yönetimlerde kalite konusu

kavram, özellik ve vatandaş memnuniyeti başlıkları adı altında ele alınarak kapsamlı bir değerlendirmeye tabi tutulmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde kurumsal itibar konusu ele alınmaktadır. Kurumsal itibar kavramına ilişkin tanımlar sunulduktan sonra kurumsal itibarın kapsamı ve olumlu bir kurumsal itibarın sonuçları irdelenmektedir. Kurumsal kimlik, kurumsal imaj, kurumsal iletişim ve kurumsal kültür gibi kurumsal itibar kavramıyla yakından ilişkili kavramlar açıklandıktan sonra kurumsal itibar ile ilgili teorilere yer verilmektedir. Kurumsal itibar yönetim sürecinin irdelenmesinin ardından kurumsal itibar ile halkla ilişkiler arasındaki ilişki ele alınmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümü halkla ilişkilerde ilişki yönetimi konusuna odaklanmaktadır. Bu bağlamda öncelikle ilişki ve ilişki yönetimi kavramları irdelenmekte ardından kurum ile paydaşlar arasındaki ilişkiler ele alınmaktadır. İlişki yönetimine temel teşkil eden teorilerin sunulmasının ardından kurum-paydaş ilişki modelleri ve ilişki çıktıları açıklanmaktadır.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde tezin genel amacını ifade eden, yerel yönetimlerde algılanan hizmet kalitesi ile kurumsal itibar algısı arasındaki ilişkide kurum-paydaş ilişki çıktılarının rolünün belirlenmesine yönelik yapılan alan araştırması ve elde edilen bulgular irdelenmektedir. Bu bölümde ilk olarak araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, sınırlılıkları ve yöntemi ele alınmakta akabinde araştırmaya rehberlik eden model sunularak çalışma kapsamında oluşturulan hipotezler sunulmaktadır. Araştırmada veri toplama amacıyla kullanılan ölçme araçları ve veri analiz sürecinin detaylı açıklamasının ardından model kapsamında yer alan değişkenlere ilişkin betimsel ve bağıntısal istatistik bulguları ortaya konularak yorumlanmaktadır. Çalışmanın sonuç ve değerlendirme bölümünde ise araştırma sonucunda elde edilen bulgular özetlenerek, konuya dair değerlendirme ve önerilerde bulunulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YEREL YÖNETİM KAVRAMI VE HİZMET KALİTESİ

1.1. YEREL YÖNETİMLER

Yerel yönetimler, bir bölge içerisinde yaşayan toplulukların ortak ve yerel ihtiyaçlarının karşılanması için kurulan örgütlerdir. Birey ve devlet arasında bir konumda bulunan yerel yönetimler, vatandaşların kendi yönetimlerinin bir biçimi şeklinde ifade edilebilmektedir. Kamu yönetimini etkileyen ekonomik, sosyal ve siyasi yapıdaki değişimler, yerel yönetim kurumlarını da etkilemektedir. Halkın ihtiyaçlarının karşılanması noktasında merkezi konumda bulunan yerel yönetimlerin günümüzde kazandığı anlam ve yapısının irdelendiği bu bölümde yerel yönetim kavramının tarihsel gelişim süreci ele alınarak, yapısı ve nitelikleri incelenmekte bunun yanı sıra Türkiye’de yerel yönetimlerin yapısı irdelenerek kuruluşların yapısal özellikleri açıklanmaktadır.

1.1.1. Yerel Yönetim Kavramı

Yönetim, bilimsel alan ile güncel hayatta bambaşka anlam ve alanlarda kullanılan, içeriği olabildiğince geniş bir kavramdır. Sözcük anlamıyla yönetim kavramı, bir iş ya da bir hizmeti yürütmek ve düzenlemek, bir görevi idare etmek, belli bir topluluk ya da grubun başında var olmak ya da bir kuruluşu sevk ve idare etmek anlamına gelmektedir (Ulusoy ve Akdemir, 2006: 20). İlçe, kent ve köy düzeyindeki ortak ve yerel nitelikli kamu hizmetlerini yönetmek hedefiyle oluşturulmuş yönetim birimlerine ise “yerel yönetimler” adı verilmektedir (Dönmez, 1999: 123).

Keleş’e (1994: 19) göre yerel yönetim, bir yerel topluluğun kendi eliyle seçtiği, organlar tarafından yönetilmesini işleyen bir dizge yani yönetim şekli olup yerel yönetim birimi de merkezi yönetimlerin belirgin sınırlılıklar çizgisinde kural koyma ve hükümlülük getirme yetkisine sahip olan yerel meclis denetimi altında yer alan yönetim birimine verilen isimdir. Yerel yönetim birimleri, belli sınırlar dâhilinde olan bir yerel bölgenin yönetimini ve bölgede yaşayan insanları temsil edebilecek nitelikteki siyasal yapılar olarak tanımlanmaktadır (Selçuk, 2014: 1).

Yönetim biçimi, devletlerin uyguladığı siyasi rejimlere göre merkezden ya da yerinden yönetim şeklinde oluşturulmaktadır. Ülkelerin toplumsal, siyasi, ekonomik ve yönetsel yapısını direkt olarak etkileyen bu tercihin, coğrafi ve tarihi etkenlerden, eski devlet geleneklerinden, demokratik, siyasal ve kültürel bilinç düzeyi vb. faktörlerden etkilendiği görülmektedir.

Yerel yönetimler, belli bir bölge içinde yaşamını sürdüren halkın/kamunun ortak gereksinimlerinin karşılanması amacıyla kurulan, organları halk tarafından oluşturulan özerk ve demokratik birimlerdir. Belirli bir bölgede yaşayan yerel halka hizmet üretmek amacıyla kurulan yerel yönetimler, merkez yönetimle olan ilişkilerde idari özerklikten faydalanan kamu tüzel kişiler olarak bilinmektedir. Yerel yönetimlerin karar organı yine yerel halk tarafından seçilerek göreve getirilmekte, yetki ve görevleri yasalarla düzenlenerek bütçeye, personele ve özel gelirlere sahip olan, kendi kurum yapısını hizmetleri gerçekleştirmek amacıyla yapılan örgütler şeklinde oluşmaktadır.

Yerel yönetim birimleri aracılığıyla şeffaflık, demokrasi, açıklık ve insan hakları vb. ilkelerle özerk ve demokratik bir yönetim anlayışı çerçevesinde halka en yakın olan yönetim şekli uygulanmaktadır. Türkiye’de yerel yönetim birimleri belediye, il özel idaresi ve köy biçiminde sınıflandırılmaktadır. Bu birimler, anayasal dayanaklarla hukuk düzeni çerçevesinde kurulmuşlardır. Yerel yönetimler, tüzel kişiliğe sahip merkezi yönetimden bağımsız, bütçesi ve yönetim yapısı özerk olan kuruluşlardır.

Devletin sunmuş olduğu hizmetlerin etkinliğini arttırmak için kurulan yerel yönetimler aynı zamanda devletin büyürken yavaşlama olasılığını da ortadan kaldırmak için kurulan örgütlerdir. Yerel yönetimleri açıklamak üzere çok sayıda tanımdan söz edilebilir. Bu tanımlardan bazılarına göre yerel yönetimler;

- Belli bir hukuk düzeni içerisinde kurulan ve yasalar çerçevesinde hizmetler sunan, insan haklarını ve demokrasiyi esas alan, toplumların ortak ihtiyaçlarını karşılayan, ekonomik, kültürel ve yerel hizmetleri sağlayan, çoğulcu ve katılımcı demokrasi ilkelerini onaylayarak işlevlerinde ilkeleri yürüten, karar organı halk tarafından seçilen kamu tüzel kişiliğine sahip kuruluşlardır (Köse, 2004: 5).
- Yürütme yetkisinin merkezi yönetime bağlı olmayan, karar organı halkın seçimiyle belirlenen belediye, il, bölge, köy gibi yerleşim yerlerinde etkinlikleri sınırlı olan yönetim biçimidir (Eryılmaz, 2007: 122).

- Belirli gereksinimlere karşılık vermek için toplulukların tarih boyu süregelen gelişimlerine paralel şekilde oluşan ünitelerdir (Keleş, 1994: 19).
- Yerel kamu hizmetlerinin sürdürülmesinde ve halkın yönetime katılmasında rol alan, tüzel kişiliğe sahip ve genel yönetimin dışında yer alan örgütlerdir (Yılmaz, 2013: 27).
- Yetkileri yasalarla belirlenen personele, yönetsel bağımsızlığa, toplum tarafından belirlenen yürütme ve karar organlarına sahip kamu tüzel kişilikli örgütlerdir (Öztürk, 1996: 72).
- Devlet sınırları içine yerleşmiş olan insanların kent, köy, kasaba gibi yerel ve ortak nitelikteki gereksinimlerinin karşılanması için hukuk düzeniyle oluşan anayasal kurumlardır (Nadaroğlu, 2001: 3).
- Ülke sınırları içerisinde kentsel veya kırsal alanlarda faaliyet sürdüren, bulunduğu bölge içinde yaşayan halkın gereksinimlerini karşılayan, karar organı seçimle göreve getirilen, bulunduğu bölgede yaşayan halkı temsil eden kişilerce yönetilen siyasal oluşumlardır (Dryanova, 2013: 1).

Yerel yönetim organları, devletin hiyerarşisinden tam olarak ayrı olmasa da nispi özerkliğe sahip birimlerdir. Yetki devrine sahip yerel yönetimler, merkezi yönetimin yükünü hafifletmektedir. Bu şekilde yerelde hem daha gerekli hem de daha isabetli hizmetler sağlanmaktadır. Yerel yönetim birimleri, merkezi yönetimin dışında kendi başına tüzel bir kişiliğe, bütçeye ve karar organına sahip olmakta, yerel ihtiyaçları belirleyen hizmetleri oluşturma, karar alma ve bütçe oluşturma gibi çeşitli görevleri yerine getirmektedir (Ergin, 2008: 4).

Yerel yönetimlerin genel özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Selçuk, 2014: 15):

- Yerel yönetim kuruluşları tüzel kişiliğe sahiptirler.
- Yerel yönetim kurumları, yerinden yönetim ilkesine dayalı kuruluşlardır.
- Yerel yönetim kurumlarının karar organları seçimle iş başına gelmektedir.
- Merkezi yönetim, yerel yönetimler üzerinde vesayet yetkisine sahiptir.
- Yerel yönetimlerin hizmet sunabilmesi için gelir kaynağı sağlanmaktadır.

1.1.2. Yerel Yönetimlerin Tarihsel Gelişimi

Yerel yönetimler, toplumların tarihsel gelişimine paralel biçimde belli amaçlara ulaşmak ve belli gereksinimleri karşılamak için ortaya çıkmış bir olgudur. Başlangıçta küçük toplulukların yönetiminde meydana gelen yerel yönetimler, Orta Çağ döneminde Avrupa’da merkezi devlet sistemlerinin güç kaybetmesiyle beraber öncelikle piskoposların yönetiminde, ardından da halktan almış oldukları beratla kendi kendilerini yöneten birim haline gelmiştir (Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer, 2006: 17).

Yerel yönetimler, Orta Çağ’da belli bir coğrafyada yaşayan ve belli gereksinimleri bulunan ve bu gereksinimleri karşılayan komün isimli örgütler birliği ile “siyasal-hukuksal” ve “sosyal-yönetimsel” kurum biçiminde varlıklarını sürdürmüşlerdir. Belli bir alan üzerinde hayatını devam ettiren bir topluluğun, yaşamını beraber sürdürmesinden dolayı kaynaklanan problemleri çözmek ve toplu ihtiyaçlarını karşılamak hedefiyle oluşturulmuş birliklere “komün” denilmektedir (Ertan, 2002: 22). Burjuvaların desteğiyle merkezi devlet algısını benimseyen “modern devlet” olgusunun beraberinde komünlerin yerel ve siyasal özgürlükleri merkezi devlet ve belediye örgütlerine geçmiştir (Erkul, 2010: 21). Avrupa’da yerel yönetim kurumlarının gelişmesi kapitalizm, burjuva sınıfı ve merkezi yönetimin etkisini azaltmıştır. Yerel özgürlüğü isteyen işçi ve girişimci sınıflar feodal yapıları zorunlu kılarak yerel halkın kendi kendini yönetmesi ilkesinin gelişimini sağlamıştır. Böylelikle kapitalist ve komün sınıflarının gelişmesiyle Avrupa’da yerel yönetim geleneği oluşturulmuştur. Orta Çağ döneminde kentlerin kurulması için halkın kendi kendini yönetme hakkı veya özerklik beratı almaları gerekmiştir. Bu beratlarla birlikte yasama, yürütme ve yargı gücü sağlanmıştır. Feodal beylerin kontrolünden kurtulan komünler, kendi yerel yönetim sistemlerini kurarak kendilerine bir başkan ve meclis oluşturmuşlardır. Bu süreçle ticaret ve kapitalizm gelişmiş, güçlü bir yerel yönetim birimi ortaya çıkmıştır (Gül, 2008: 185).

Avrupa’da çağdaş yerel yönetimler, yalnızca yerel ve ortak hizmetleri gerçekleştiren bir kurum değil aynı zamanda demokrasi bilincinin sağlanmasına katkıda bulunan bir eğitim birimi özelliği de taşımaktadırlar. Avrupa’nın yönetim sistemi içinde bulunan yerel yönetimler, kent topluluklarının ekonomik ve sosyal gelişimlerinin iktidar gücü haline gelmiştir. Tarih boyunca süre gelen süreç içinde şekillenen yerel yönetimler, modern devletin yapılanmasında özerk bir konuma sahip olmuştur (Erdem, 2016: 311).

İlk çağ döneminde, belli bir toprak parçası üstünde kendi kararları ile kendi kendini yöneten “antik kentler” en küçük idari birimlerdir. Kentler devlet anlamını taşıyarak, bu dönemde antik kent veya kent devletleri, demokrasiyi hayata geçiren kurumlar unvanı ile bugünkü demokrasi ilkesinin de ilham kaynağı olmuştur (Uyar, 2004: 31).

Yerel yönetimlerin Avrupa’daki doğuşu ülkelere ve zamana göre değişiklik göstermiştir. Yerel yönetim yapılarının tarihsel plana bakıldığında korunma ve savunma gibi devlete ait olan görevleri gerçekleştirdiği görülmektedir (Keleş, 2014: 12). Zamanla ortak savunma için bir araya gelen birey ve toplulukların kentleri oluşturması ve nüfusun artmasıyla kentsel ihtiyaçların karşılanması zaruri bir hale gelmiştir. Bunun üzerine yerel yönetim sistemleri oluşturulmaya başlanmıştır.

Türkiye’nin yerel yönetim geçmişi Avrupa gibi eskiye dayanmamaktadır. Osmanlı Devleti, toprak yapısı ve rejim itibarıyla, dönemin tüm imparatorluklarında olduğu gibi merkeziyetçi yönetim biçimine sahip olmuştur. Bu yönetim biçimi Selçuklu Devleti’nden süregelen bir mirastır. Avrupa’da uzun bir zamandan sonra belirginleşen bir birikim ile oluşan yerel yönetim, Osmanlı’da ıslahat çalışmaları ile oluşturulmuştur. Yerel yönetimlerin başlangıç noktası 3 Kasım 1839’da okunan Hatt-ı Hümayun ile kabul edilmiştir (Erten, 1999: 92).

Tanzimat döneminde kentte yaşayanların ortak problemlerinin çözülmesi için vakıf ve kadı müesseselerinin varlıkları görülmektedir. Tanzimat’a kadar ki süreçte en yüksek yetkili kişi kadıdır. İmar görevleri, belediye hizmetleri ve diğer bütün problemlerle kadı ilgilenmiştir (Bilgiç, 1998: 25). Tanzimat’a kadar olan kent yönetiminde etkin bir diğer kurum ise vakıflardır. Vakıflar, hastane, yurt gibi yürütme hizmetlerini yerine getirmiştir (Eryılmaz, 1994). Buradan anlaşılabileceği gibi Tanzimat’a kadar Osmanlı İmparatorluğu günümüz yerel yönetim düşüncesine sahip olamamıştır. Osmanlı’daki bu anlayışın sebeplerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Ortaylı, 1985: 7):

- Genellikle hiyerarşik, tarıma dayalı, girişimciliğin olmadığı, kapalı, fikirlerini serbestçe dile getirmek ve eleştirilmekten kaçınan toplumsal bir yapının olması
- En basit ve küçük hizmetleri dahi devletten bekleyen bir zihniyetin varlığı
- Bütün mahalli hizmeti tekelere, zaviye ve vakıflara ihale eden toplum anlayışı

İlk modern belediye 13 Haziran 1855 yılında İstanbul’da kurulmuştur. Adı “Şehremaneti” olan bu belediyenin kurulması esnasında devlet, çoğunlukla yabancıların

ikamet ettiği liman bölgeleri içinde yer alan Beyoğlu ve Galata’da “Altıncı Daire-i Belediye” mecmuasını kurmuştur. Altıncı Daire aracılığıyla bu bölgelerde belediye hizmetlerinin yürütölmesi hedeflenmiştir. Türk belediyeçilik tarihinde Altıncı Daire-i Belediye elzem bir konuma sahip olmuştur. Paris belediyesinin emsal alınmasıyla oluşturulan bu belediye, faaliyetlerin yürütölmesi ve hizmetlerin gerçekleştirilmesi için gereken giderlerin karşılanması adına gelir tahsil eden ilk Türk yerel yönetim örgütü olmuş ve uzun bir zaman tekliğini muhafaza etmiştir (Keleş, 1994: 14).

Modern yerel yönetimlerin kuruluşu için 1860 yılından itibaren faaliyetler başlatılmıştır. Fakat yapılan çalışmalar esnasında yerel yönetimlerin demokrasiye olan katkıları görmezlikten gelinmiştir (Tortop vd., 2006: 125). Amacı aynı yerde yaşayan insanların ortak ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamak olan yerel yönetim birimleri, bu dönemde serbest karar alma yetkisine sahip olmadığı için özerk kabul edilememektedir.

1864’te il özel idarelerine dair ilk uygulama “Tuna Vilayet Nizamnamesi” ile yapılmıştır. Söz konusu nizamnameyle il genel yönetiminin haricinde, valinin başkanlığında, her livadan belirlenen ve dört üyeden meydana gelen il genel meclisinin olduğu bir il özel idare yönetimi kurulmuştur (Tortop vd., 2006: 126).

Bir diğer yerel yönetim birimi olan köylere dair ilk düzenleme ise 1913 yılında yapılmış fakat 1924 yılında, yapılan tüm düzenlemeler kaldırılmıştır. Köyler ile alakalı yapılan düzenlemeler beklenmedik şekilde olduğundan dolayı hedeflenen verime ulaşamamıştır (Erten, 1999: 100).

Türkiye Cumhuriyeti’nin kuruluşu ile her alanda yenilik yapıldığı gibi yerel yönetimler alanında da yeniliklere gidilmiştir. Osmanlı’da yıkılışın önlenmesi adına gerçekleştirilen reformlar Cumhuriyet döneminde yeni bir devletin güçlenmesi amacıyla yapılmıştır. Cumhuriyet döneminde yerel yönetimler için gerçekleştirilen değişimlerin temel hedefi öncelikle bir yerel yönetim kültürü meydana getirmek ardından da yerel yönetimleri muasır hükümetlere örnek düzeye ulaştırmak olmuştur.

1924 Anayasasının madde 93 uyarınca il, kent, köy ve kasabalara tüzel kişilik verilmiştir. Aynı zamanda 1924 yılında 442 sayılı Köy Kanunu da yürürlüğe girmiştir (Hamamcı, 1981: 17). Köy Kanunu ile birlikte artık köylerin ihtiyacı için gerekli her şey düşünölerek, köy muhtarının en etkin biçimde çalışması için tüm düzenlemeler sağlanmıştır. 1961 Anayasası ile demokratik özgürlükler genişletilmiş, belediye başkanı

seçimleri tek kademeli çoğunluk sistemiyle gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Belediye meclislerinin yetkileri başkan karşısında artırılmış ve yasayla beraber belediye başkanlarının İçişleri Bakanlığının onayıyla göreve gelme yöntemi kaldırılmıştır (Selçuk, 2014: 19). 2004 ve 2005 yıllarında belediye, il özel idaresi ve büyükşehir belediyesi kanunları değiştirilmiş, özel idareler ve belediyelerle alakalı köklü değişiklikler yapılmıştır.

Türkiye’de yerel yönetimlerle ilgili seçimler 2972 sayılı kanundan sonra, ilk kez büyükşehir belediyeleri adına 1984 tarihinde çıkarılan 195 sayılı kanun hükmünde kararnameyle düzenlenmiştir. Anayasa’nın madde 127’de yer alan hükme bağlı olarak büyükşehir belediyeleri, 1984’te çıkarılan 3030 sayılı Büyükşehir Belediye Yönetimi Hakkında Kanun ile düzenlenmiştir. 3030 sayılı kanunun madde 1 uyarınca büyükşehir belediyeleri, hizmetlerin etkin, planlı ve eřėdm içinde, yönetimin hukuksal statüsünü düzenlemek üzere yürütülmesini sağlamayı amaçlamıştır (Tortop vd., 2006: 215).

1984 tarihinde çıkarılan 3030 sayılı Büyükşehir Belediyelerinin Yönetimi Hakkında Kanun, 2004 tarihinde 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ile yeniden düzenlenmiştir. Son olarak 14.03.2013 tarihinde 6447 sayılı On Dört İlde Büyükşehir Belediyesi Kurulması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik yapılmasına dair olan kanun ile 14 il büyükşehir belediyesine dönüştürülmüş ve 27 ilçe kurulmuştur. 6360 sayılı kanun ile de birçok il özel idaresinin tüzel kişiliği kaldırılmıştır (Selçuk, 2014: 19).

1.1.3. Yerel Yönetimlerin Kavramsal erevesi

Genel olarak kamu hizmetlerinin bütün ülkelerde yerine getirilmesi amacıyla görevler, yerel yönetimler ve merkezi otorite arasında paylaşılmaktadır. Bu paylaşım ülkenin tarihsel, sosyal, siyasal ve ekonomik özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Merkezden yönetim kavramı kamu hizmetlerinin tek elden ve merkezden yrtlmesi anlamını taşımayken, yerel yönetim kavramı ise yerel topluluğun ortak ihtiyaçlarını karşılayan, kendine özgü özel bütçesi ve personeli olan örgüt anlamına gelmektedir (Dryanova, 2013: 10-11). Merkezden yönetimde kamu hizmetlerine dair kararlar ve uygulamalar tek merkezden yapılmaktadır. Merkezden yönetim ilkesiyle, hizmetlerin

sunulması ve kanunların uygulanmasında teklik temel alınmakta ve kamu kurumlarının işleyişi, örgütlenmesi ve hizmet sunumu homojenliği benimsenmektedir.

Türkiye’de hem siyasi hem de idari merkeziyet uygulaması söz konusudur. Siyasi yönden merkezden yönetim, bir ülkede iktidarın ve yasama organının tek olmasını, siyasi otoritenin tamamen merkezdeki hükümette toplanmasını ve hukuki birliğin sağlanmasını ifade etmektedir. İdari yönden merkezden yönetim ise kamu otoritesinin merkezîleştirilmesi anlamına gelmektedir.

Yönetim bilimi literatüründe yerel yönetim kavramı genellikle “âdem-i merkeziyet” şeklinde ifade edilmektedir. Âdem-i merkeziyetçilik, yetki genişliği ve yerinden yönetim olmak üzere iki türe ayrılmaktadır.

Âdem-i merkeziyetin birinci türü olan yetki genişliği, merkezden yönetimin tüm kamu hizmetlerinin devletin tüzel kişiliğinde toplanması ilkesinin yumuşatılmış biçimidir. Anayasa uyarınca vilayetlerin idaresi “yetki genişliği” hususuna dayanmaktadır. Bu ilke dâhilinde valiler merkezden, büyükşehir belediyeleri talimat ve emir almadan, merkez adına, merkeze danışmadan karar alabilmektedirler (Günday, 2002: 59). Yetki genişliğiyle, merkezde bulunan örgütler merkezden uzakta olan bir kuruluşa, belli görevleri gerçekleştirmeleri için birkaç yetkiyi, kendi adlarına devredebilmektedir (Keleş, 1994: 17). Merkezi otorite, hiyerarşik düzenin sonucunda, artık devrettiği konularda doğrudan karar alma yetkisini devretmemekte ve alt kademelerin alacağı kararları etkileyen yetki ve yönerge verme, alınan kararları gözlemlene yetkilerini kendinde tutmaktadır (Bozkurt ve Ergün, 2008: 258).

Yetki genişliğiyle merkezi kuruluşların iş yükünün birazı başkent dışındaki örgütlere ve alt birimlere aktararak azaltılabilmektedir. Böylelikle yetki genişliğiyle merkezi yönetimin üstlendiği fonksiyonların -daha verimli ve etkili biçimde yürütülmesi için- yerel yönetimlere devredildiği görülmektedir. Üst kademedeki yetkililerin gereken kararların alınması ve yetkileri altında bulunan çalışmaların devam etmesi hiyerarşik asllara devredilerek uygulanmaktadır (Şengül, 2011: 3). Yetki genişliği ilkesinin en büyük ayrıcalığı, işlerin halka en yakın yerde çözümlenmesini sağlamaktır. Böylelikle birçok sorun, merkezi yönetime gitmeden yerinde çözüme kavuşturularak merkezi yönetimin bazı acele ve önemli işleri geciktirmemesine karşı düşünülen bir tedbir olmaktadır. Merkezi yönetim, yetki genişliği aracılığıyla halka yaklaşmaktadır. Taşra

örgütleri sayesinde görünür olan merkezi yönetim, vatandaşlar için somut hale gelmektedir (Selçuk, 2014: 10).

Âdem-i merkeziyetin ikinci türü olan yerinden yönetimde yerel yönetimler, yasalarla oluşturulan yönetim organlarının yine yasalar sayesinde belirlenen siyasal, tüzel ve mali bazı yetkilerle donatılmalarıdır. İdari âdem-i merkeziyet olarak da bilinen yerinden yönetim sistemi, siyasal âdem-i merkeziyetten farklı olmaktadır. Siyasal âdem-i merkeziyet federalizm demektir. Her bir federe devletin bir araya gelerek oluşturduğu federal devletin idari niteliklerinin yanı sıra, yargı ve yasama niteliklerine sahip olmasıdır. Buna karşın, yerinden yönetimde, merkezi idarenin hiyerarşisinde yer almayan, merkezi idare teşkilatında bulunmayan kamu tüzel kişilerinin idare yetkileri haricinde yargı ve yasama yetkileri bulunmamaktadır (Günday, 2005: 25).

İdari âdem-i merkeziyet ise mahalli yerinden yönetim ve hizmet yönünden yönetim biçiminde iki alana ayrılmaktadır. Mahalli yerinden yönetim; hizmet alanının/yerinin önemine vurgu yapmaktadır. Bu yönetim biçiminde bir yörede yaşayan halkın yerel ve ortak nitelikteki gereksinimlerini gereğince karşılayabilmek için kendi bölgelerinde özerklik söz konusu olmaktadır. Başka bir adıyla coğrafi yerinden yönetim, idari görev yetkisini ve karar organlarını seçmenlerin belirlediği, merkezi idareye bağlı olmayan bölge, belediye, il ve köy gibi faaliyetleri belli bir coğrafi alanda sınırlı olan yönetim demektir (Gözler, 2018: 48). Bölge, il, belediye ve köy halkının ortak gereksinimlerini karşılamayı amaçlayan bu mahalli yerinden yönetim ilkesiyle yerel yönetimler ortaya çıkmıştır. Coğrafi yerinden yönetim sistemi halkın yine halk tarafından seçilmesine fırsat tanıyan yönetim biçimi olmaktadır. Hizmet yerinden yönetim ise kalitesi gereği merkezi yönetimin çalışma alanının haricinde tutulan çeşitli faaliyetlerin, yine teşkilatın haricinde örgütlenen uzman ve teknik kamu kuruluşlarınca sürdürülmesini ifade etmektedir. Kuruluşların varlıkları ile alakalı etkin sunum, hizmet yerinden yönetim sistemiyle etkileşim içindedir. Bu yönetimin esası, belli kamu hizmetlerinin merkez haricindeki bağımsız bir kuruluşa devredilmesidir. Bu örgütler üniversiteler, yükseköğrenim hizmetleri, radyo-televizyon yayıncılığı, ekonomik hizmetler, ticaret odaları gibi bölümlerde örgütlenmiştir. TRT, KİT gibi kurumlar da hizmet yerinden yönetime emsal teşkil etmektedir. Kendisine verilmiş olan hizmetlerle alakalı konularda karar alma zorunluluğu bulunan bu örgütler merkezi hiyerarşiye tabi olmamaktadır (Selçuk, 2014: 11-12).

1.1.4. Yerel Yönetimlerin Nitelikleri

Yerel yönetimler, yerel hizmetleri ve belirli birtakım ihtiyaçları karşılamak üzere ortaya çıkmıştır. Bu yönetimler devletin bir parçası halinde bazı hizmetleri yürütmektedir. Tarihi gelişim süresince bazen merkezden yönetim bazen de yerinden yönetim biçiminde ağırlık kazanmıştır. Neredeyse bütün ülkelerde anayasayla düzenlenen yerel yönetimler, günümüzde özerk ve demokratik kuruluşlar olma özelliğiyle her geçen gün etkinliklerini ve konumlarını güçlendirmekte ve ülkelerin yönetim yapıları içinde önemli bir yer almaktadırlar.

Yerel yönetim birimlerinin en önemli özelliği özerk kuruluşlar olmasıdır. Özerklik, tüzel kişiliklerin veya sosyal bir topluluğun kendisini yönetmekte olan kuralların bütününe veya bir kısmını anayasaların belirlediği sınırlar içerisinde davranabilme yetki ve özgürlüğüne sahip olmasıdır(Tortop vd. 2006: 18). Yerel yönetimler, özellikle üniter devletlerde yasalarla belirlenen hizmetlerin sağlayıcısı olmaktadır. Böylelikle bürokratik hale getirilen yerel yönetim hizmetlerinin verimli biçimde sunulması, yerel halkın isteklerine karşı olan hassasiyetten daha da önem arz etmektedir. Bu perspektiften bakıldığında, kamu hizmetlerinin etkinliği yerel yönetimler tarafından sağlanmalıdır. Yine yerel yönetimlerin varlık sebepleri arasına giren, yerel demokrasi ve yerel etkinlik, merkezi yönetimin özerk yapılanmasını gerektirmektedir. Yerel yönetimlerin maruz kaldığı bu ikilem, birincil problemlerin de kaynağını oluşturmaktadır. Yerel yönetimlerden mahalli ihtiyaçlara uygun hizmetleri gerçekleştirmek için yerel demokrasinin bir parçası, bir taraftan da devlet politikalarını uygulayan ve yürüten bir kamu yönetimi aracı olarak davranmaları beklenmektedir. Yerel yönetim faaliyetlerinde devletin bir alt örgütü sıfatıyla bürokratik etkinlik, temel amaç konumundadır. Fakat yerel yönetimlerde bürokratik etkinlik çoğu zaman demokratik zedelenmelere sebep olabilmektedir (Köse, 2004: 10).

Yerel yönetimlerin tüzükleri kanunlar ve anayasa şeklinde hukuki mevzuatlarla belirlenmektedir. Yerel yönetimlerin bazı ortak nitelikleri bulunmaktadır (Selçuk, 2014: 15-16):

- **Coğrafi alan:** Yerel yönetim kurumları belirli bir alanda faaliyet göstermektedir. Yerel yönetimler, sınırları hukuki metinlerle çizilmiş alanlarda,

müşterek ve mahalli ihtiyaçların karşılanmasıyla yetkili olup hak ve imtiyazlara sahip olmaktadır.

- **Yerel personel:** Yerel yönetimlerin gözetim ve denetimi için yerel yönetimler tarafından yerleştirilen kişiler bulunmaktadır.
- **Mal varlığı:** Yerel yönetimlerin taşınabilir ve taşınamaz mal varlığı bulunmaktadır. Hukuki kişiliği olan yerel yönetimler kendi mal varlıklarını elde tutmak durumundadır. Yerel yönetimlerin niteliklerine bağlı olmaksızın mal varlığı ayırt edicidir.
- **Yerel hizmetler:** Yerel yönetimler ile merkezi yönetim arasında dikey paylaşımda görev paylaşımı yapılmaktadır. Yatay paylaşım ile de yerel yönetim birimleri olan il, bölge, belediye arasında görev paylaşımı yapılmaktadır.
- **Yerel seçilmiş organlar:** Yerel organlar seçimle göreve gelmektedir. Seçim, yerel yönetim için anahtar kavram konumundadır. Yerel yönetim birimleri seçilmiş organlarla yönetilmektedir. Kamu görevlilerini görevden alma ve atama merkezi yönetimin tasarrufları arasında yer almaktadır.

1.1.5. Yerel Yönetimlerin Varlık Nedenleri

Yerel yönetimlerin varlık nedenleri kesin olarak şunlardır demek doğru olmaz fakat bazı nedenler, toplumun ihtiyaçları ve merkezi yönetimin bazı yetkilerini yerinden yönetime devretmesi sonucu ortaya çıktığını söylemek mümkün olabilir. Bu nedenler de yerel yönetimlerin varlık sebeplerini açıklamaktadır. Yerel yönetimlerin varlık nedenleri şu şekildedir:

Yönetimsel nedenler: Kamu hizmetlerinin merkezi yönetim tarafından verimli ve etkin biçimde sunulamaması yerel yönetimlerin kuruluş sebebini oluşturmaktadır. Merkezde bulunan teşkilatlar dolayısıyla sorumluluklarının ve yetkilerinin bir kısmını taşra teşkilatına veya kendilerine hiyerarşik biçimde bağlı olan kurum ve kuruluşlara devretmektedir. Merkezi yönetim, yerel yönetim birimlerini oluşturarak belli bir bölgede oturanlarla alakalı hizmetleri bu birimler aracılığıyla sunmaya çalışmıştır. Yerel yönetim ile merkezi yönetim arasında dengenin kurulmasıyla yönetimde de etkinlik sağlanmaktadır. Bu dengenin sağlanmasında, yerel yönetimlerin sınırları ve hizmet alanları iyice belirlenmelidir. Yerel birimlerin sayılarının arttırılması sırasında kaynak

savurganlığı önlenerek yerel yönetimlere yapabilecekleri en iyi görevler verilmelidir (Ergin, 2008: 6).

Siyasal nedenler: Siyasal varlık nedeninin başında demokrasi inancı bulunmaktadır. Bundan ötürü demokrasi, yerel yönetimlerin temel noktası olmaktadır. Bununla birlikte, tarihsel ve geleneksel faktörlerin de yerel yönetimlerin oluşmasında büyük etkisi bulunmaktadır. Yerel yönetim birimlerinin var olması ulusal bağlılıkla ilgilidir. Bu bağlılığın kuvvetli olduğu yerlerde yerel yönetimler güçlenmiştir buna karşın birlikteliğin sağlam ve güçlü olmadığı yerlerde yerel yönetimlerin gücü kısıtlanmıştır. Gelişmiş ülkelerin tarihsel sürecine bakıldığında yerel yönetimlerin yapısı sağlamken az gelişmiş ülkelerde demokratik yerel yönetim yapısının olduğunu söylemek güçtür (Erkul, 2013: 20).

Ekonomik nedenler: Yerel yönetimlerde ekonomik faktörler, kamusal hizmet ve mal arzı halkın isteklerine göre sağlanmakta ve bazı hizmet ve malların faydası belli bir bölgeye yönelmektedir. Yerel yönetimler tarafından kamusal hizmetlerin sunulmasının sebebi, kaynakların en uygun şekilde kullanılmasını sağlamaktır (Tortop vd., 2006: 20). Yerel yönetimler, coğrafi konumun etkisi ve yerel yöneticilerin etkisiyle bölgeye dair hizmetlerin önceliklerinin miktarını ve türünü belirlemede daha etkindir.

Toplumsal nedenler: Yerel yönetimler, toplumda yaşanan değişimlerin sonucunda ortaya çıkmıştır. Yerel yönetimin gelişimi bir ülkenin, bölgenin ya da kentin gelişme düzeyinden etkilenmektedir. Yine ülkenin kültür, eğitim, devlet otoritesine bakış açısı gibi etmenler de yerel yönetimlerin gelişimi için oldukça etkili olmaktadır. İnsanlar gereksinimlerini karşılamak adına bir araya gelerek ticareti geliştirmiş, ticaretin gelişimiyle de kentler oluşturulmuştur. Kentlerin oluşturulmasıyla kent yaşamı daha cazip hale gelerek kentlere göç başlamış ve ilk adım olarak belediye teşkilatı kurulmuştur (Erkul, 2013: 21).

1.1.6. Yerel Yönetimlerin Dayandığı Değerler

Tarihsel gelişime bakıldığında, yerel yönetimler bütün ülkelerde devlet ile ortaya çıkmıştır. Yerel yönetimler, kamu yönetiminin vazgeçilmez bir unsuru ve yerel hizmetlerin aktif biçimde yürütüldüğü, devletin bir parçası olmaktadır. Günümüzde yerel yönetimler gün geçtikçe daha da gelişmekte ve değer kazanmaktadır. Yerel topluluğun

hizmetlerini ve kamusal mal ihtiyacını karşılayan yerel yönetimler ve demokrasi kavramı en çok bir arada kullanılan kavramlar olmaktadır. Bazı düşünürlere göre yerel yönetim birimleri yalnızca kamu hizmeti sunan birimler şeklinde algılanmamakta, “demokrasinin ilkokulu” biçiminde de algılanmaktadır (Keleş, 2000: 45). Demokrasi, demokratik sistemde, halkın yönetime katılması ve oluşturulan organlarda yer alarak yöneticileri etkilemesi ve denetlemesi anlamını taşımaktadır. Demokrasi yalnızca “ülkeyi kim yönetmeli” sorusuna cevap aramamakta ve halkın sandık başında oy kullandığı sistem olmamaktadır. Demokraside, özgürlük, eşitlik, halk egemenliği gibi evrensel olan pek çok kurallar bulunmaktadır. Coğrafi konum, demokrasi ilkelerinin kurallarını veya uygulanışını etkilememektedir (Eryılmaz, 2011: 80-81). Bu nedenle yerel yönetim birimleri demokratikleştirilmelidir. Yerel muhalefet, demokrasilerde yerel yönetimlerle ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda halk katılımının, yerelleşmenin ve demokratik gelişimin ilk basamağı yerel yönetimler olmaktadır. Demokrasi ile belli dönemlerde yeni yöneticiler seçebilme hakkı bulunmaktadır. Halkın yöneticisini kendi seçmesi ve kendisiyle alakalı konularda alınacak kararlara dâhil olması özerklik yetkisini getirmektedir. Özerklik kamu yönetimi sözlüğünde, devletlerin, bölgelerin, kurumların, örgütlerin, bireylerin ve grupların tüzel ve gerçek kişilerin haklarını ihlal etmeden, ulusal ve uluslararası hukuk çerçevesi içerisinde, kendi ile alakalı alanlarda amaç tayin ederek, karar oluşturma yetkisi demektir (Bozkurt, Ergün ve Sezen, 2008: 196). Özerklik ilkesi ile kurumlara öz sorumluluk ve kendi hizmetlerini düzenleme hakkı tanınmaktadır. Özerk kurumlar, üretecekleri hizmetlere dair kendi kararlarını alabilme ve uygulayabilme hakkına sahip olmaktadır (Tortop vd. 2006: 218).

Yerel topluluğa en yakın birimler yerel yönetimlerdir. Yerel topluluğu ilgilendiren kararlar yerel yönetim birimleri tarafından alınmaktadır. Belli bir coğrafi alanda yaşayan bireylerin yerel yönetimlere katılımı, ilgileri, yardım ve katkıları güçlenmeyi sağlamaktadır. Katılım, kamu politikalarının belirlenmesi, uygulanması ve denetlenmesi süreci içinde bireylerin yer almasının sağlanmasıdır. Katılım, yerel yönetimlerde eşitliği sağlamaktadır. Katılım ile yerel yönetimler, halka en uygun hizmeti sunarak, halkın kendi yaşamına yön vermesi ve siyasal katılım ile eşitliğin sağlanmasına katkıda bulunmaktadır. Etkenlik ve etkinlik, kaynakların azalmasıyla beraber daha önemli bir hale gelmiştir. Kullanılan kaynak ve ulaşılan sonuçlar arasında etkinlik orantılı olmaktadır. Kamu yönetiminde hizmetlerin vaktinde gerçekleştirilmesi, belirlenen

ihtiyaçların yerinde uygun olması ve kaynakları belirlenen hizmet hedeflerine verimli biçimde ulaşmasını sağlamaktadır. Etkenlik, hükümetin belirlediği hedeflere ulaşmak için uygulanan politikaların performans sürekliliğini içermektedir. Yerel yönetimler bu ilke doğrultusunda, yerel kamu hizmetlerini etkili ve verimli yürütmektedir. Çünkü seçimle görev başına gelen, coğrafi bölgenin ihtiyaç ve sorunlarını bilen ve en iyi hizmeti belirleyen bir yerel yönetim birimi çözüm üretme gücüne sahip olmaktadır (Yılmaz ve Telsaç, 2021: 239). Yerel yönetimler, yerel ve toplumsal refahın sağlanması, toplumun ihtiyaçlarının belirlenmesi için yerel, etkin ve verimli şartların gerekliliğine uygun idari kararların alınması ve faaliyetlerin de bu çerçevede gerçekleştirilmesini sağlamaktadır.

Halka en yakın yönetim birimi olan yerel yönetimler, yerel ihtiyaçlara uygun, halka dönük ve esnek bir hizmet üretmek durumundadır. Bu hizmetleri yerine getirirken etkenlik, şeffaflık, açıklık ve hesap verebilirlik ilkeleri demokrasinin gelişimi ve yerleşiminde önemlidir.

1.1.7. Yerel Yönetim Birimleri

Kamu yönetimi, toplum ve devlet düzeninin kesintisiz işlemesi için, kamunun ortak ihtiyaçlarının etkin, verimli ve daha hızlı karşılanması hedefine dair merkezi yönetim ve yerel yönetim olmak üzere iki alanda hizmet vermektedir. Merkezi yönetim, bakanlık ve bağlı kuruluşlardan meydana gelirken; yerel yönetimler, il özel idaresi, belediyeler ve köylerden oluşmaktadır.

1.1.7.1. İl Özel İdaresi

İl özel idareleri, başlangıçta Osmanlı Devleti'nde 1864 Tuna Vilayeti Nizamnamesi ile eyalet sisteminden vilayet sistemine geçmekle benimsenmiştir. Bundan dolayı, vilayet yönetimi adına biri özel biri genel olmak üzere iki türlü yönetim biçimi kabul edilmiştir. Vilayet yönetimleri adına Vilayet İdare Meclisleri oluşturulmuş ve bu meclisler içerisinde halkın ihtiyaç ve gereksinimlerini, istek ve sorunlarını vilayet yöneticilerine bildiren bir 'danışma' organı seçilmiştir. Bu organ, il özel idarelerinin günümüzde asıl çekirdeğini meydana getiren Meclis-i Umumi-yi Vilayet olmaktadır. Bu organın karar alma ve tüzel kişiliğe sahip olma yetkisi bulunmamaktadır (Selçuk, 2014: 24). Meclis toplantıları halka kapalıdır. Türkiye'de ilk Meclis-i Mebusan oturumuyla meclis toplantıları başlamıştır. İl

genel ve il özel yönetimi, 1913 İdare-i Umumiye-i Vilayet Geçici Kanunu ile düzenlenerek bu meclislere il özel idaresi statüsü verilmiştir. 1929'da çıkarılan kanun ile de il genel yönetimi kaldırılmıştır (Ortaylı, 1985: 15).

1876 Kanun-i Esasi ile hükmi tüzel kişilik kazanan il özel idareleri, 1913 tarihinde geçici yasayla organik kanuna kavuşmuş, ilk olarak 1913 İdare-i Umumiye-i Vilayet Kanun-u Muvakkat, ardından 1987'de 3360 sayılı kanun ile İl Özel İdaresi Kanunu şeklinde değiştirilmiştir. 1913 tarihli geçici kanunun bazı maddeleri 3360 sayılı kanunda korunurken bazı maddeleri ise yürürlükten kaldırılmıştır. Türkiye'de Cumhuriyet dönemi öncesi tüzel kişiliğe sahip olan tek birim il özel idaresidir. İl özel idaresine dair yapılan son düzenleme 2005 yılında 25745 sayılı Resmî Gazetede yayınlanan 5302 sayılı "İl Özel İdaresi Kanunu"dur (Dryanova, 2013: 49). Merkezi idarenin taşra birimi ve il yerel idaresi tarafından il halkının hizmetleri sağlanmaktadır. İl yerel idaresini merkezden taşraya uzanan kuruluş içinde olan il genel idaresi kavramından ayırmak için "özel" adı ilave edilmiştir. İl özel yönetimi il genel meclisi, il encümeni ve vali olmak üzere üç organa ayrılmaktadır (Erkul, 2013: 39).

İl özel idaresinin bir yerde kurulabilmesi için öncelikle kurulacak yerin il statüsü kazanması gerekmektedir. Fakat bu konuda serbestlik tam anlamıyla sağlanamamaktadır. Anayasamızın 126. maddesinin 1. fıkrası gereğince; ekonomik şartlar, coğrafi durum ve kamu hizmetlerinin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak ilin kurulacağı ya da var olan bir ilin kaldırılacağı hükmü söz konusu olmaktadır. Bu ölçütlerin hâlihazırda bulundurulmasının zorunluluğuyla birlikte, günümüzde bazı illerin verilen bu ölçütler haricinde siyasal düşüncelerle kurulduğu görülmektedir (Ulusoy ve Akdemir, 2006: 184).

İl özel idaresi 5302 sayılı kanuna göre, karar organı seçmenler tarafından seçilen, halkın mahalli müşterek gereksinimlerini karşılayan mali ve idari özerkliğe sahip kamu tüzel kuruluşudur. İl, merkezi idarenin taşra teşkilatı olmakla beraber aynı zamanda mahalli idare olmaktadır. Mahalli idare olan il, devlet tüzel kişiliğine bağlı olmayan tek başına bir tüzel kişiliğe sahip, merkezi idareden tamamen ayrı olmaktadır. İl özel idareleri, gerçekte merkezi idarenin yapması gereken hizmetlerin bir kısmını ve bulunduğu il sınırları içinde ikamet eden halkın müşterek ihtiyaçlarını karşılamakla görevlendirilmekte ve bulunduğu il sınırları içerisinde yürütülmektedir. Bu görevlere ek olarak sosyal yardım ve sağlık tesislerinin kurulumunda ve işletilmesinde de görev

almaktadır. Belediye ile köy yönetimlerinin yetki alanının haricinde kalan ortak nitelikteki yerel hizmetler, il özel idarelerinin görevleridir. Merkezi yönetimle köy ve belediyeler arasında kalan il özel idareleri nitelik itibarıyla ara düzey niteliğine sahip yerel yönetim birimleri olmaktadır. Köy ve belediye yönetimleri belli bir yerleşkeye faaliyet sağlarken, il özel idareleri il sınırları bünyesinde ve belirli yerleşim yerlerinde hizmet sunmaktadır. İl özel idaresinin görevleri 5302 sayılı kanunun 6. maddesi gereğince il ve belediye sınırları dâhilinde belirlenmiştir. İl özel idarelerinin il sınırları içindeki başlıca görevleri şunlardır:

- İmar, kanalizasyon, çevre, acil yardım ve kurtarma, katı atık, yol, ağaçlandırma, park ve bahçe tesisine dair hizmetler, orman köylerinin desteklenmesi belediye haricinde yetki ve görevleridir (Özmen, 2013: 119).
- Tarım, sanayi, sağlık, gençlik ve spor, ticaret, büyükşehir belediyeleri hariç, ilin çevre düzen planı, toprak korunması, iskân ve bayındırlık, turizm, sanat, kültür, erozyonun önlenmesi, yardımlar ve sosyal hizmetler, yoksullara mikro kredi verilmesi, yetiştirme yurtları ve çocuk yuvaları; ilk ve ortaöğretim birimlerinin bakım, yapım, onarım ve arsa temini gibi ihtiyaçların sağlanması il özel idarelerinin görevleridir (Toprak, 2006: 34).
- Bakanlıklar ve diğer merkezi idare kuruluşları bakım, yapım ve onarım işleri, il ve devlet yolları, kanalizasyon, içme suyu, sağlık, eğitim, sulama suyu, enerji nakil hattı, çevre, imar, turizm, iskân, bayındırlık, gençlik ve spor gibi hizmetlere dair yatırımlarla bakanlıklar ile diğer merkezi idare kuruluşlarının görev alanındaki diğer yatırımlar, bu hizmetler için kendi bütçelerinde ayrılan ödenekleri il özel idarelerine aktarmak şartıyla gerçekleştirebilir (Selçuk, 2014: 22).

İl özel idaresine ödenek işlemi, ilgili bakanın onayı ile yapılmakta ve yapılan bu ödenekler tahsis amacı haricinde kullanılamamaktadır. Görev, il özel idaresinin tabi olduğu esas ve usullere göre sonuçlandırılmaktadır. İl özel idaresi bütçe imkânları dâhilinde bu yatırımlara kendi bütçesinden ödenek aktarabilme imkânına sahiptir (Özmen, 2013: 119).

İl özel idarelerinin belediye sınırları dışında üstlendiği faaliyetler ile hizmetlerin aksamaması ve il özel idarelerinin tam yetkili birim olarak kabul edilmesi amaçlanmıştır.

Hizmetin gerçekleştirilmesinde öncelik, il özel idarelerinin mali durumu, hizmet verilen yerin gelişmişlik düzeyi ve hizmet ivediliği göz önüne alınarak belirlenmektedir (Toprak, 2006: 34). İl özel idaresinin hizmetleri, halka en yakın yerde ve en uygun yöntemlerle sunulmaktadır. Hizmet sunumu yaşlı, engelli, düşkün ve dar gelirlilerin durumuna uygun yöntemlerle uygulanmaktadır. İl özel idaresi, belediye ve köy görevleri arasında koordinasyon sağlama görevi il valisindedir. İl çevre düzeninin planlanması ve uygulanması valinin koordinasyonunda büyükşehirlerde büyükşehir belediyesi, diğer illerde il belediyesi ile il özel idareleri beraber çalışmaktadır. Her halükârda eşgüdüm vali ile sağlanmaktadır. Çevre düzeni planı il genel meclis ve belediye meclisi tarafından onaylanmaktadır. İl özel idarelerinin hizmetlerini gerçekleştirebilmesi için sahip olduğu yetki ve imtiyazlar 5302 sayılı kanunun 7. maddesine göre şu şekildedir (mevzuat.gov.tr, 2021):

- Kanunlarla verilen görev ve hizmetleri yerine getirebilmek için her türlü faaliyette bulunmak, gerçek ve tüzel kişilerin faaliyetleri için kanunlarda belirtilen izin ve ruhsatları vermek ve denetlemek
- Kanunların il özel idaresine verdiği yetki çerçevesinde yönetmelik çıkarmak, emir vermek, yasak koymak ve uygulamak, kanunlarda belirtilen cezaları vermek
- Hizmetlerin yürütülmesi amacıyla, taşınır ve taşınmaz malları almak, satmak, kiralamak ya da kiraya vermek, takas etmek, bunlar üzerinde sınırlı ayni hak tesis etmek
- Borç almak ve bağış kabul etmek, vergi, resim ve harçlar dışında kalan ve miktarı yirmi beş bin Türk lirasına kadar olan dava konusu uyuşmazlıkların anlaşmayla tasfiyesine karar vermek
- Özel kanunları gereğince il özel idaresine ait vergi, resim ve harçların tarh, tahakkuk ve tahsilini yapmak
- Belediye sınırları dışındaki gayri sıhhi müesseseler ile umuma açık istirahat ve eğlence yerlerine ruhsat vermek ve denetlemek.

İl özel idareleri, il genel meclisi, il encümeni ve il valisi olmak üzere üç organdan oluşmaktadır. İl genel meclisi karar organı, il encümeni ve vali ise yürütme organıdır. İl özel idaresi, genel sekreterlik, mali işler, insan kaynakları, imar, sağlık, tarım ve hukuk

işleri birimleri ile teşkilatlanmaktadır. Büyükşehir belediyesi olan illerde bu birimler müdürlük ve daire başkanlığı, diğer illerde ise müdürlük şeklinde kurulmaktadır. İl özel idaresinin hizmetlerini vali adına ve valinin emirleri doğrultusunda, il genel meclisi ve il encümeni kararlarına, yasalarına, yıllık çalışma programı ve stratejik plana ve il özel idaresi politikalarına dair valiye karşı sorumlu olan genel sekreter yerine getirmektedir. İl özel idaresi personelleri vali tarafından atanmakta ve ilk toplantı ile il genel meclisine bilgi sunulmaktadır. İl genel meclisi, 1913 İdare-i Umumiye-i Vilayet Geçici Kanunu'nda gösterilen usul ve esaslara göre ildeki seçmenler tarafından ilçeler adına 5 yıllığına seçilen üyelere oluşmaktadır. 1984 tarih ve 2972 sayılı Mahalli İdareler ile Mahalli Muhtarlıkları ve İhtiyar Heyetleri Seçimi Hakkında Hükümlerine göre meclis üyeleri seçilmektedir. Görev süresi 5 yıl olan il genel meclisi üye sayısı, o ilin içinde bulunan ilçe sayısı ve ilçe nüfusuna göre değişiklik göstermektedir. Meclis başkanı il genel meclisine başkanlık etmektedir. 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu ile merkezi idarenin temsilcisi olan valinin il genel başkanı olması uygulamasına son verilmiştir. İl genel meclisinin yetki ve görevleri 5302 sayılı kanunun 10. maddesinde şu şekildedir (TBMM, Kanunlar, 2005):

- Stratejik plan ile yatırım ve çalışma programlarını, il özel idaresi faaliyetlerini ve personelinin performans ölçütlerini görüşmek ve karara bağlamak
- Bütçe ve kesin hesabı kabul etmek, bütçede kurumsal kodlama yapılan birimler ile fonksiyonel sınıflandırmanın birinci düzenleri arasında aktarma yapmak
- Belediye sınırları il sınırı olan büyükşehir belediyeleri hariç il çevre düzeni planı ile belediye sınırları dışındaki alanların imar planlarını görüşmek ve karara bağlamak
- Borçlanmaya karar vermek, bütçe içi işletmeler ile Türk Ticaret Kanunu'na tabi ortaklıklar kurulmasına veya bu ortaklıktan ayrılmaya, sermaye artışına ve gayrimenkul yatırım ortaklığı kurulmasına karar vermek
- Taşınmaz mal alımına, satımına, trampa edilmesine, tahsisine, tahsis şeklinin değiştirilmesine veya tahsisli bir taşınmazın akar haline getirilmesine izin; üç yıldan fazla kiralanmasına ve süresi yirmi beş yılı geçmemek kaydıyla bunlar üzerinde sınırlı ayni hak tesisine karar vermek
- Şartlı bağışları kabul etmek

- İl özel idaresi adına imtiyaz verilmesine ve il özel idaresi yatırımlarının yap- işlet veya yap-işlet devret modeli ile yapılmasına, il özel idaresine ait şirket, işletme ve iştiraklerin özelleştirilmesine karar vermek
- Encümen üyeleri ile ihtisas komisyonları üyelerini seçmek
- İl özel idaresi tarafından çıkarılacak yönetmelikleri kabul etmek
- Norm kadro çerçevesinde il özel idaresinin ve bağlı kuruluşların kadrolarının ihdas, iptal ve değiştirilmesine karar vermek
- Yurt içindeki ve yurt dışındaki mahalli idareler ve mahalli idare birlikleriyle karşılıklı iş birliği yapılmasına karar vermek
- Diğer mahalli idarelerle birlik kurulmasına, kurulmuş birliklere katılmaya veya ayrılmaya karar vermek
- İl özel idaresine kanunlarla verilen görev ve hizmetler dışında kalan ve ilgililerin isteğine bağlı hizmetler için uygulanacak ücret tarifesini belirlemek.

İl özel idaresinin yürütme organlarından biri olan il encümeni, 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu ve eski kanunda “İl Daimî Encümeni” şeklinde olan kurulun ismi “İl Encümeni” biçiminde değiştirilmiştir. İl encümeni valinin başkanlığında çalışmaktadır. Vali, her yıl il genel meclisine bir yıl için kendi üyeleri arasından kendi oyuyla seçeceği biri mali hizmet amiri olmak üzere beş üye arasından seçim yapmaktadır. Encümen toplantısına, vali katılamadığı zaman genel sekreter başkanlık yapmaktadır. Gündemde yer alan konularla ilgili, birim amirleri vali tarafından çağrılabilmekte fakat birim amirleri oy verme hakkına sahip olmamaktadır. Encümen gündemi vali tarafından belirlenmektedir. Yeni düzenlemeyle beraber, encümen üyeleri gündem maddesi önerebilmektedir (Nohutçu, 2012: 153).

5302 sayılı Kanunun 26. maddesine göre çeşitli kararlar alan, ceza veren ve görüş bildiren bir organ durumunda olan il encümeninin yetki ve görevleri şunlardır (TBMM, Kanunlar, 2005):

- Stratejik plan ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip il genel meclisine görüş bildirmek
- Yıllık çalışma programına alınan işlerle ilgili kamulaştırma kararlarını almak ve uygulamak
- Öngörülme-yen giderler ödeneğinin harcama yerlerini belirlemek

- Bütçede fonksiyonel sınıflandırmanın ikinci düzeyleri arasında aktarma yapmak
- Kanunlarda öngörülen cezayı vermek
- Vergi, resim ve harçlar dışında kalan ve miktarı beş milyar Türk lirasına kadar olan uyuşmazlıkların sulhen çözümlenmesine karar vermek
- Taşınmaz mal satımına, trampa edilmesine ve tahsisine ilişkin kararları uygulamak, süresi üç yılı geçmemek üzere kiralanmasına karar vermek
- Belediye sınırları dışındaki umuma açık yerlerin açılış ve kapanış saatlerini belirlemek
- Vali tarafından havale edilen konularda görüş bildirmek
- Kanunlarla verilen diğer görevleri yapmak.

Vali, il özel idaresinin başı ve tüzel kişilik temsilcisi olmaktadır. Merkezi idarenin temsilcisi olan vali, merkezi idare tarafından atanmaktadır. 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu'nun 30. maddesinde valinin görev ve yetkileri şu şekilde düzenlenmiştir (TBMM, Kanunlar, 2005):

- İl özel idaresinin en üst amiri olarak il özel idaresi teşkilatını sevk ve idare etmek, il özel idaresinin hak ve menfaatlerini korumak
- İl özel idaresini stratejik plana uygun olarak yönetmek, il özel idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, il özel idaresi faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak
- İl özel idaresini devlet dairelerinde ve törenlerde, davacı veya davalı olarak da yargı yerlerinde temsil etmek veya vekil tayin etmek
- İl encümenine başkanlık etmek
- Taşınır ve taşınmaz mallarını idare etmek, il özel idaresinin gelir ve alacaklarını takip ve tahsil etmek
- Yetkili organların kararını almak şartıyla sözleşme yapmak
- İl genel meclisi ve encümen kararlarını uygulamak
- Bütçeyi uygulamak, bütçede meclis ve encümenin yetkisi dışında kalan aktarmaları yapmak
- İl özel idaresi personelini atamak
- İl özel idaresi, bağlı kuruluşlarını ve işletmelerini denetlemek

- Şartsız bağışları kabul etmek
- İl halkının huzur, esenlik, sağlık ve mutluluğu için gereken önlemleri almak
- Bütçede yoksul ve muhtaçlar için ayrılan ödeneği kullanmak
- Kanunlarla il özel idaresine verilen ve il genel meclisi veya il encümeni kararını gerektirmeyen görevleri yapmak ve yetkileri kullanmak.

Valiye verilen en önemli görevler arasında stratejik planlama yer almaktadır. Valinin performans ve stratejik planı, ili geleceğe taşıyarak sürdürülebilir il düzeyi için danışarak geliştirmiş olduğu bir program olmaktadır (Toprak, 2006). Vali, uygun gördüğü vakit yetki ve görevlerinden bazılarını yönetici sıfatına sahip olan il özel idaresi görevlilerine ve ilçe makamlarına devredebilmektedir. İlçelerde hükümetin temsilcisi kaymakamdır. Kaymakam, ilçenin genel idaresinden sorumlu olmaktadır. Kaymakam, Cumhurbaşkanı'nın onayı ve İçişleri Bakanlığının müdürler kurulunun önerisiyle atanmaktadır. Kaymakam, valinin vermiş olduğu il özel idare hizmetlerini yürütebilmektedir (Selçuk, 2014: 31).

1.1.7.2. Belediyeler

Yerel yönetimin en yaygın ve en gelişmiş birimi olan belediyeler, bir belde ve belde halkının yerel nitelikte olan ortak ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulan, mali ve idari özerkliğe sahip, karar organı seçmenler tarafından seçilen kamu tüzel kişileridir. Türkiye'de ilk olarak, 1855 yılında İstanbul'da öncelikle "Şehremaneti" ardından 1857 yılında Beyoğlu Galata semtinde "6. Belediye Dairesi" adı ile kurulan belediye teşkilatı, 1930 yılında 1580 sayılı, son olarak da 2005 yılında 5393 sayılı Belediye Kanunu ile düzenlenmiştir. İstanbul dışında belediye teşkilatı kurma girişimine 1868 yılından itibaren başlanmıştır. İstanbul, nizamname gereğince 14 belediye dairesine bölünmüş ancak bir tek 6. Daire-i Belediye ile alakalı nizamnamede diğer dairelerin azar azar teşkil edileceği hükmü yer bulmuştur. 1868'de Dersaadet İdar-i Belediye Nizamnamesi ile birçok dairede faaliyetler başlatılmıştır. 1864 Vilayet Nizamnamesinde taşra belediye teşkilatında ilk hükümler bulundurulmuştur (Ulusoy ve Akdemir, 2006: 233). Belediye teşkilatının gelişmesinde bu hükümlerin önemi büyüktür. 1876 Vilayet Belediye Yasası ile her kasaba ve kentte birer tane belediye teşkilatı kurulmaya başlanmıştır. Bu düzenlemeyle birlikte belediye başkanı hükümet tarafından atanmakta, belediye meclis

üyeleri ise halk tarafından seçilmektedir. Daha sonra 1912 yılında İstanbul’da Dersaadet Belediye Hakkındaki Geçici Yasa ile belediye daireleri kaldırılmış, belediye şubeleri açılmıştır (Koç, 2015: 38).

Yerel yönetimler alanında 2000’li yıllardan sonra önemli reformlar yapılmıştır. Bu reformlar ile 2004 yılında 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu, 2005 yılında ise 5393 sayılı Belediye Kanunu yürürlüğe girmiştir. 5393 sayılı Belediye Kanunu’na göre belediye, “*belde sakinlerinin mahalli müşterek nitelikte olan ihtiyaçların karşılanması için kurulan ve karar organı seçmenler tarafından oluşturulan mali ve idari özerkliğe sahip olan kamu tüzel kişisi*” şeklinde tanımlanmaktadır (Mevzuat.gov.tr, 2021). Belediyeler, yerel yönetim deyince akla ilk gelen birimler olmaktadır.

Türkiye’de halka en yakın olan kuruluşlar belediyelerdir. Ülkemizde belediyeler iki gruba ayrılmaktadır. İlki tamamen Belediye Kanunu’na göre kurulmuş olan ve çalışan belediyeler iken, ikincisi de bir tek büyük kentlerde faaliyet sürdüren ve statüsü farklı olan büyükşehir belediyeleridir. 5393 sayılı Belediye Kanunu’na göre, bir yerleşim yerinin belediye statüsü kazanması için nüfusu 5000 ve üzeri olması yeterli olmaktadır. Buna karşın il ve ilçe merkezlerinde nüfusun 5000 olmasına bakılmaksızın belediye kurulması zorunludur. Belediye Kanunu’na göre, içme kullanma suyu havzaları ile sit ve diğer koruma alanlarında ve meskûn sahası kurulu bir belediyenin sınırlarına 5000 metreden daha yakın olan yerleşim yerlerinde belediye kurulamamaktadır. Diğer yandan, köylerin veya muhtelif köy kısımlarının birleşerek belediye kurabilmeleri için meskûn sahaslarının, merkez kabul edilecek yerleşim alanlarının meskûn sahasına azami 5000 metre mesafede bulunması ve nüfusları toplamının 5000 ve üzerinde olması gerekir. Bir veya birden fazla köyün köy ihtiyar meclisinin kararı veya seçmenleri olması gerekmektedir. Bir veya birden fazla köyün köy ihtiyar meclisinin kararı veya seçmenlerinin en az yarısından bir fazlasının mahallin en büyük mülki idare amirine yazılı başvurusu ya da valinin kendiliğinden buna gerek görmesi durumunda, valinin bildirimi üzerine yetkili il veya ilçe seçim kurulu 15 gün içinde belediye olmak isteyen köy veya köy bölümlerinde halk oylaması yapılmaktadır. Oylama sonucunda valinin görüşü alınarak müşterek kararname ile o yerde belediye kurulmaktadır. Yeni iskân nedeniyle oluşturulan ve nüfusu 5000 ve üzerinde olan herhangi bir yerleşim yerinde, İçişleri Bakanlığının önerisi üzerine müşterek kararnameyle belediye kurulabilmektedir (Mevzuat.gov.tr, 2021).

Belediyelerin varlık nedeni, beldede yaşayan insanların mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. 1982 Anayasa'sının 127. maddesinde mahalli müşterek ölçütü, yerel yönetimlerin görev ve yetki alanlarının belirlenmesi sırasında kullanılan bir ölçüt olmaktadır. Mahalli müşterek ihtiyaç, Anayasa Mahkemesi'ne göre; *“Herhangi bir yerel yönetim biriminin sınırları içinde yaşayan kişi, aile, zümre ya da sınıfın özel çıkarlarını değil, aynı yörede birlikte yaşamaktan doğan eylemli durumların yarattığı, yoğunlaştırdığı ve sürekli güncelleştirdiği, özünde etkinlik, ölçek ve sağladığı yarar bakımından yerel sınırları aşmayan, bölünebilir ve rekabet konusu olabilen yerel ve kamusal hizmet karakterinin ağır bastığı ortak beklentileri ifade etmektedir”*. 5393 sayılı Belediye Kanunlarına göre belediyenin yerel ve ortak nitelikteki görevleri şunlardır (TBMM, Kanunlar, 2005):

- İmar, su ve kanalizasyon, ulaşım gibi kentsel alt yapı; coğrafi ve kent bilgi sistemleri, çevre ve çevre sağlığı, temizlik ve katı atık, zabıta, itfaiye, acil yardım, kurtarma ve ambulans; şehir içi trafik, defin ve mezarlıklar; ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar; konut, kültür ve sanat, turizm ve tanıtım, gençlik ve spor; sosyal hizmet ve yardım, evlendirme, meslek ve beceri kazandırma; ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi hizmetlerini yapar veya yaptırır. Büyükşehir belediyeleri ile nüfusu 50.000'i geçen belediyeler, kadınlar ve çocuklar için koruma evleri açar.
- Devlete ait her derecedeki okul binalarının inşaatı ile bakım ve onarımını yapabilir veya yaptırabilir; her türlü araç, gereç ve malzeme ihtiyaçlarını karşılayabilir; sağlıkla ilgili her türlü tesisi açabilir ve işletebilir; kültür ve tabiat varlıkları ile tarihi dokunun ve kent tarihi bakımından önem taşıyan mekânların ve işlevlerinin korunmasını sağlayabilir; bu amaçla bakım ve onarımını yapabilir, korunması mümkün olmayanları aslına uygun olarak yeniden inşa edebilir. Gerektiğinde, öğrencilere, amatör spor karşılaşmaları düzenler, yurt içi ve yurt dışı müsabakalarda üstün başarı gösteren veya derece alan sporculara belediye meclisi kararıyla ödül verebilir. Gıda bankacılığı yapabilir.

İlk önce kanunda okul öncesi eğitim kurumlarının açılması belediyenin görevleri arasında sayılmıştır. Anayasa Mahkemesi, milli eğitim hizmetlerini, ulusal nitelikte kabul edip okul öncesi eğitim kurumlarının açılmasını mahalli müşterek nitelikte bir ihtiyaç

olarak görmediğinden 14. maddenin 1. fıkrasını Anayasanın 127. maddesine aykırı bularak iptal etmiştir.

Belediye hizmetlerinin yerine getirilmesinde, hizmet ivediliği ve belediyenin mali durumu dikkate alınarak belirlenmektedir. Belediye hizmetleri halka en uygun yöntemlerle ve en yakın yerlerde sunulmaktadır. Hizmet sunumu gerçekleştirilirken yaşlı, düşkün, özürlü ve dar gelirlilerin durumuna göre yöntemler uygulanmaktadır.

5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 15. maddesine göre belediyelerin yetki ve imtiyazları şu şekildedir (TBMM, Kanunlar, 2005):

- Belde sakinlerinin yerel ve ortak nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla her türlü faaliyet ve girişimde bulunmak
- Yönetmelik çıkarmak, belediye yasakları koymak ve uygulamak, kanunlarda belirtilen cezaları vermek; gerçek ve tüzel kişilerin faaliyetleri ile ilgili olarak kanunlarda belirtilen izin veya ruhsatı vermek
- Özel kanunları gereğince belediyeye ait vergi, resim, harç, katkı ve katılma paylarının tarh, tahakkuk ve tahsilini yapmak; doğal gaz, atık su, su ve hizmet karşılığı alacakların tahsilini yapmak veya yaptırmak
- İçme, kullanma ve endüstri suyu sağlamak; atık su ve yağmur suyunun uzaklaştırılmasını sağlamak; bunlar için gerekli tesisleri kurmak, kurdurmak, işletmek ve işlettirmek; kaynak sularını işletmek veya işlettirmek
- Toplu taşıma yapmak; bu amaçla otobüs, deniz ve ulaşım araçları, tünel, raylı sistem dahil her türlü toplu taşıma sistemlerini kurmak, kurdurmak, işletmek ya da işlettirmek
- Katı atıkların toplanması, taşınması, ayrıştırılması, geri kazanımı, ortadan kaldırılması ve depolanması ile ilgili bütün hizmetleri yapmak ve yaptırmak
- Yerel ve ortak nitelikteki hizmetlerin yerine getirilmesi amacıyla, belediye ve mücavir alan sınırları içerisinde taşınmaz almak, kamulaştırmak, satmak, kiralamak veya kiraya vermek, trampa etmek, tahsis etmek, bunlar üzerinde sınırlı aynı hak tesis etmek
- Borç almak, bağış kabul etmek

- Toptancı ve perakendeci halleri, otobüs terminali, fuar alanı, mezbaha, ilgili mevzuata göre yat limanı ve iskele kurmak, kurdurmak, işletmek, işlettmek veya bu yerlerin gerçek ve tüzel kişilerce açılmasına izin vermek
- Vergi, resim ve harçlar dışında kalan dava konusu uyuşmazlıkların anlaşmayla tasfiyesine karar vermek
- Gayrisihhi müesseseler ile umuma açık istirahat ve eğlence yerlerini ruhsatlandırmak ve denetlemek
- Beldede izinsiz satış yapan seyyar satıcıları faaliyetten menetmek, izinsiz satış yapan seyyar satıcıların faaliyetten men edilmesi sonucu, cezası ödenmeyerek iki gün içinde geri alınmayan gıda maddelerini gıda bankalarına, cezası ödenmeyerek otuz gün içinde geri alınmayan gıda dışı malları yoksullara vermek
- Reklam panoları ve tanıtıcı tabelalar konusunda standart getirmek
- Gayrisihhi işyerlerini, eğlence yerlerini, halk sağlığına ve çevreye etkisi olan diğer işyerlerini kentin belirli yerlerinde toplamak; hafriyat toprağı ve moloz döküm alanlarını, sıvılaştırılmış petrol gazı (LPG) depolama sahalarını; inşaat malzemeleri, odun, kömür ve hurda depolama alanları ve satış yerlerini belirlemek; bu alan ve yerler ile taşımalarda çevre kirliliğı oluşmaması için gereken tedbirleri almak
- Kara, deniz, su ve demir yolu üzerinde işletilen her türlü servis ve toplu taşıma araçları ile taksi sayılarını, bilet ücret ve tarifelerini, zaman ve güzergâhlarını belirlemek; durak yerleri ile kara yolu, yol, cadde, sokak, meydan ve benzeri yerler üzerinde araç park yerlerini tespit etmek ve işletmek, işlettmek veya kiraya vermek; kanunların belediyelere verdiği trafik düzenlemesinin gerektirdiğı bütün işleri yürütmek
- Belediye mücavir alan sınırları içerisinde elektronik haberleşme istasyonlarına kent ve yapı estetiğı ile elektronik haberleşme hizmetinin gerekleri dikkate alınarak ücret karşılığında yer seçim belgesi vermek
- Belediye sınırları içerisinde hizmete sunulacak olan asansörlerin tescilini yapmak, ilgili teknik mevzuat çerçevesinde yıllık periyodik kontrollerini yapmak ya da yetkilendirilmiş muayene kuruluşları aracılığıyla yaptırmak, gerekli hâllerde asansörleri hizmet dışı bırakmak

Belediyeler, yerel kalkınma noktasının en temel icracıları ve yerel ihtiyaçların karşılanması ya da tespit edilmesinde en yetkili kurum olmaktadır. Bu süreç içerisinde yerel kamu otoriteleri, yerel stratejik plan hazırlamakta, kamu yararı için zorunlu altyapı çalışmaları hazırlamakta ve bölge hizmetlerinin planlanması ile liderlik görevlerini üstlenmektedir (Gül, 2004: 3).

Belediyelerin meclis, başkan ve encümen olmak üzere üç organı bulunmaktadır. Yerel halkın ihtiyaçlarını kendilerine verilen kaynaklar dâhilinde sağlık, eğitim altyapı ve pek çok ihtiyacı karşılayan yerel yönetimlerin en etkin birimi olan belediyelerin meclis organı, belediye yönetiminin karar organıdır ve seçimden en az 6 ay önce o belde oturan 18 yaşını dolduran kişilerin arasından belde sakinleri tarafından, nisbi temsil sistemine göre 5 yıl süre için seçilir (mevzuat.gov.tr, 2021). Belediye meclislerinin üyelerinin seçilmesi için her belde bir çevre olarak kabul edilmekte ve son nüfus sayımı sonuçlarına göre mecliste toplanan üye sayısı doğrultusunda belirlenmektedir. Tablo 1.1'de nüfus sayımı verilerine göre üye sayıları verilmektedir.

Tablo 1.1. Nüfus Sayımına Göre Üye Sayısı

Nüfus Sayısı	Üye Sayısı
10.000	9
10.001-20.000	11
20.001-50.000	15
50.001-100.000	25
100.001-250.000	31
250.001-500.000	37
500.001-100.000	45
1.000.000	55

Kaynak: (Keleş, 1998: 222)

Belediye meclisi, belediye başkanının başkanlığında seçim sonuçlarının yayınlanmasından 5 gün sonra bir araya gelir. Toplanan meclis, ilk iki yıl çalışmak üzere kapalı oy sistemi ile meclis üyeleri içinden birinci ve ikinci başkan vekili ile en az iki kâtip üye seçer. Başkanlık divanı seçimi üç gün içerisinde son bulur. Sonraki dönem seçilecek başkanlık divanı, yerel idareler genel seçimlerine kadar çalışacaktır. İçişleri Bakanlığınca çıkarılacak yönetmeliğe göre meclisin çalışması ve katılıma ilişkin temeller ve usuller düzenlenir. Belediye meclisi, her ayın ilk haftası önceden belirlenen bir tarihte

toplanmaktadır. Bütçe görüşmesi toplantıları en fazla 20 gün diğer toplantılar ise en fazla 5 gündür. Meclis toplantıları herkese açık olmakta ve meclis başkanının ya da üyelerden birinin bir esasa dayalı önerisine göre katılımcıların oylamasıyla kapalı oturum gerçekleştirebilir. Her ayın ilk toplantısında belediyeye ait işlerle alakalı konuların gündeme getirilmesini meclis üyeleri ve belediye başkanı isteyebilir. Bu istek, toplantı katılımcılarının salt çoğunluğu sağlanması durumunda gündeme alınabilmektedir. Yıllık bütçe ve imar konuları dışında gündemdeki diğer konular komisyonlara verilmemekte ve belediye meclisinde gündeme getirilerek karar verilebilmektedir (Erkul, 2013: 57).

Belediye meclisi, belediyenin hem temel yapı taşı hem de en yüksek düzeyde karar alma meclisi olmaktadır. Aldığı kararlar ile belediye meclisine yön verme, belediyenin çalışma planını hazırlama, idarenin gerekleri doğrultusunda hizmetlerin yürütülmesini, belediye başkanı ve diğer tüm belediye çalışanlarını denetlemekle görevlidir. Belediye meclisinin; belediye etkinlikleri, stratejik çalışma planları, imar programları, ücretlerle alakalı tarifeler, takaslar, taşınmaz alımlarını belediye tarafından yönetmeliklerin onanması, sokak, park, cadde, alan gibi alanların isimlerinin verilmesi gibi temel görevleri bulunmaktadır (Türkoğlu, 2007: 86).

Belediye encümeni, yürütme kurulu ve danışma organı niteliğinde olup, seçilmiş ve atanmış olarak 5 ya da 7 üyeden oluşmaktadır. İl belediyelerinde, belediye encümeni, belediye başkanının başkanlığında nüfusu 100.000'in üzerinde olan belediyelerde, belediye meclisinin kendi arasında her yıl gizli oy ile bir yıl için seçeceği üç üye, belediye başkanının ve mali hizmetler birim amirinin arasından bir yıl için seçeceği iki üye olmak üzere yedi kişiden meydana gelmektedir. Diğer belediyelerde, belediye meclisinin bir yıl için kendi üyeleri arasından her yıl gizli oyla seçeceği iki üye, belediye başkanının birim amirleri ve mali hizmetler birim amirleri arasından bir yıl için seçeceği bir üye olmak üzere beş kişiden oluşmaktadır (Çağlancı, 2023: 150). Anlaşılacağı üzere, belediye encümeni, belediyenin yürütme ve karar organlarından olup, belediye daire müdürlerinden, belediye başkanından ve halk tarafından getirilen üyelerden oluşmaktadır.

Belediye encümenlerinin görev ve yetkileri şu şekildedir (Erkul, 2013: 55-56):

- Yıllık çalışma programları ve stratejik planların bütçe ve kesin hesaplar hakkındaki fikirleri iletmek

- Yıllık çalışma programına dâhil edilen işlerle ilgili kamulaştırma kararlarını vermek ve uygulamak
- Öngörülmeven giderler ödeneğinin harcama yerlerini belirlemek
- Kanunlar ile öngörülen cezaları vermek
- Bütçede fonksiyonel sınıflandırmanın ikinci düzeyleri arasında aktarma yapmak
- Resim, vergi ve harçlar dışında kalan dava konusu olan belediye uyumsuzluklarının anlaşma ile tasfiyesine karar vermek
- Umuma açık yerlerin açılış ve kapanış saatlerini belirlemek
- Taşınmaz mal tahsisine, satımına ve trampasına ilişkin meclis kararlarını uygulamak; süresi üç yılı geçmemek üzere kiralanmasına karar vermek
- Umuma açık yerlerin açılış ve kapanış saatlerini belirlemek

Belediye başkanı, belediye idaresinin başkanı olan ve belediye faaliyetlerinden birinci derecede sorumlu kişidir. Belediye teşkilatının en üst amiri olan belediye başkanı, teşkilatı idare ve sevk etmek, belediyenin hak ve menfaatlerini koruma görevine sahiptir. 5272 sayılı Belediye Kanunu'nun 37. maddesine göre belediye başkanı "belediye idaresinin başı ve tüzel kişiliğinin temsilcisi" şeklinde tanımlanmaktadır. 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu'na göre ise "büyükşehir belediye başkanı, büyükşehir belediye idaresinin başı ve tüzel kişilik temsilcisi" olmaktadır (Selçuk, 2014: 53).

Belediye başkanlığı, belediyenin yürütme organıdır. Belediye başkanı, belediye encümenine ve belediye meclisine başkanlık etmektedir. Belediye başkanı, hastalık, izin ya da başka bir sebepten dolayı görev başında bulunmadığı durumlarda, bu süre içinde kendisine vekalet etmesi için belediye meclis üyelerinden birini başkan vekili olarak görevlendirebilmektedir. Başkan vekili başkanın tüm yetkilerine sahip olabilmektedir. Belediye başkanının görev ve yetkileri şu şekildedir (TBMM, Kanunlar, 2005);

- Belediyelerin en üst amiri olarak belediye teşkilatını sevk ve idare etmek, belediyenin menfaat ve haklarını korumak
- Stratejik plana uygun olarak belediyeyi yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere göre bütçeyi, belediye personelinin ve faaliyetlerinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, değerlendirmek ve izlemek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak

- Belediyeyi törenlerde ve devlet dairelerinde, davalı ya da davacı olarak da yargı yerlerinde temsil etmek ya da vekil tayin etmek
- Encümene ve meclise başkanlık etmek
- Belediyenin taşınır ve taşınmaz mallarını idare etmek
- Belediyenin alacak ve gelirlerini takip ve tahsil etmek
- Encümen ve meclis kararlarını uygulamak
- Yetkili organların kararını almak koşuluyla sözleşme yapmak
- Encümen ve meclis kararlarını uygulamak
- Bütçeyi uygulamak, bütçede encümenin ve meclisin yetkisi dışındaki aktarmalara onay vermek
- Belediye personelinin atamak
- Şartsız bağışları kabul etmek
- Belediye ve belediyeye bağlı kuruluşları ile işletmelerini denetlemek
- Belde halkının esenlik, sağlık, huzur ve mutluluğu için gerekli tedbirleri almak
- Bütçede yoksul ve muhtaçlar için ayrılan ödeneği kullanmak, engellilere yönelik hizmetleri yürütmek ve engelliler merkezini oluşturmak
- Temsil ve ağırlama giderleri için ayrılan ödeneği kullanmak
- Kanunlarla belediyeye verilen ve belediye encümeni veya belediye meclisi kararını gerektirmeyen görevleri yapmak ve yetkileri kullanmak

5393 sayılı Belediye Kanunu'na göre, mevcut olan yasal düzenlemeler kapsamında belediye kanununa tabi olan yerler; il, ilçe ve belde belediyeleri (büyükşehir olmayan illerde) olmaktadır. Başka bir ifadeyle, 5393 sayılı Belediye Kanunu'na büyükşehir belediyesi dışında kalan tüm belediyeler tabi olmaktadır. 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu'nun kapsamında büyükşehir belediyeleri ve büyükşehir sınırları içerisinde yer alan belediyeler bulunmaktadır. Bu doğrultuda Türkiye'de büyükşehir belediyeleri, büyükşehir bünyesinde bulunan ilçe belediyeleri, il belediyeleri, ilçe belediyeleri ve belde belediyeleri olmak üzere beş çeşit belediye mevcuttur. Türkiye'de bir yerel yönetim birimi olan belediyeler, 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ile düzenlenmiştir (TBMM, Kanunlar, 2005).

1.1.7.3. Büyükşehir Belediyeleri

Ülkemizde, diğer ülkelerde de olduğu gibi, nüfusu milyonu hatta on milyonu aşan şehirler bulunmaktadır. Bu şehirlere büyükşehir (anakent) ya da metropol (metropolis) denilmektedir (Gözler, 2018: 275). Büyükşehir belediyelerinin 1984 tarihli 3030 sayılı Büyükşehir Belediyelerinin Yönetimi Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanun, büyükşehir belediyelerine ve büyükşehir belediye başkanlarına sınırlı görevler sunmaktaydı. Büyükşehir belediyelerinin reform niteliği taşıyan 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu ile bu yönetim birimine coğrafi ve şehir bilgi sistemlerini kurmak, defin hizmetlerini gerçekleştirmek gibi birçok sayıda görev verilmiştir. Böylece yerinden yönetim ilkesi dâhilinde, büyükşehir belediye ve ilçe belediyeleri arasında sağlam bir köprü kurulmuştur. Büyükşehir belediyelerinin yetkilerinin arttırılması ile ilçe belediyelerinde sağlanan kamu hizmetlerine de tekabül etmekte ve kamu hizmeti sağlama konusunda yerel yönetimlerin desteklenmesinin önünü açmaktadır.

Büyükşehir belediyeleri, 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu ile büyükşehir sınırları içinde yer alan belediyelerle alakalı düzenlemeleri kapsamaktadır. Büyükşehir Belediyesi Kanunu'na göre büyükşehir belediyesi, *“sınırları il mülki sınırı olan ve sınırları içerisindeki ilçe belediyeleri arasında koordinasyonu sağlayan, idari ve mali özerkliğe sahip olarak kanunlarla verilen görev ve sorumlulukları yerine getiren, yetkileri kullanan, karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişileri”* şeklinde tanımlanmaktadır. En az üç ilçe belediyesini kapsayan Büyükşehir Belediyesi Kanunu'na göre, son yapılan nüfus sayımında yerleşim birimlerinin nüfusu 750.000'den fazla olan il belediyeleri, fiziki yerleşim durumları ve ekonomik gelişim düzeyleri dikkate alınarak bu belediyeler kanun ile büyükşehir belediyelerine dönüştürülmektedir. Büyükşehir belediyeleri, belediye idaresinin bir alt türü olmaktadır. Belediyelerden farklı ve ayrı bir yerel yönetim birimi olmamaktadır. Belediye idarelerinin özel bir uygulama biçimi denilebilmektedir (Çağlancı, 2023: 145).

Büyükşehir belediyesi yönetim biçimi ülkemizde 08 Mart 1984 tarih ve 195 sayılı Büyükşehir Belediyelerinin Yönetimi Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile başlamıştır. Bu KHK ile Ankara, İstanbul, İzmir, Adana, Bursa, Kocaeli, Konya, Gaziantep, Mersin, Diyarbakır, Antalya, Eskişehir, Kayseri, Samsun, Erzurum ve

Sakarya Belediyeleri büyükşehir statüsüne çevrilmiştir. Akabinde 2004 yılında 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu yürürlüğe girmiştir. 2012 yılında 6360 sayılı On Üç İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Altı İlçe Kurulması ile Bazı Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile Balıkesir, Aydın, Hatay, Denizli, Manisa, Malatya, Mardin, Kahramanmaraş, Tekirdağ, Muğla, Şanlıurfa, Trabzon ve Van illerinde, il mülki sınırları çerçevesinde olmak üzere büyükşehir belediye sayısı 29'a çıkmıştır. 14.03.2013 yılında kabul edilen 6447 sayılı Kanun ile de "Ordu" ili büyükşehir statüsü kazanarak Türkiye'deki büyükşehir belediye sayısı 30'a çıkmıştır. Büyükşehir belediyesi şeklinde düzenlenen illerde il özel idarelerinin tüzel kişiliği kaldırılmıştır (Erkul, 2013: 75). 6360 sayılı Kanun ile büyükşehir belediye yönetimleri daha etkin bir görünüme sahip bir uygulama modeli haline getirilmiştir. Özellikle yönetsel ve siyasal anlamda önemli değişiklikler gerçekleştirilmiştir (Babaoğlu, 2021). Büyükşehir belediye sınırı kanun ile il mülki sınırı olacak biçimde yeniden düzenlenmiştir. 6360 sayılı Kanun ile gerçekleştirilen değişikliklerle ilgili öğretilerde bazı eleştiriler ortaya çıkmıştır. Bu eleştiriler 'yerindelik' ve 'hukukilik' perspektifinde değerlendirilmiştir. Fakat kanunun yerindelik bağlamında uygun olması, çalışmanın kapsama alanı dışında yer aldığı için yalnız hukuka uygunluk yönünden değerlendirmeye alınacaktır. Genel anlamda kanunda bulunan yerindelik, optimal bir belediye büyüklüğüyle uyuşmadığı takdirde, hizmette 'yerellik ilkesi' uygulaması göz ardı edilerek değerlendirilmiştir (Mecek ve Atmaca, 2020: 2072).

5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu'na göre, belediye sınırları içinde, bu sınırlara en fazla 10.000 m uzaklıkta yerleşim birimlerinin son nüfus sayımına göre toplam nüfus sayısı 750.000'den fazla olan il belediyeleri, ekonomik gelişmişlik düzeyi ve fiziksel yerleşim durumları dikkate alınarak kanun ile büyükşehir belediyesine çevrilebilmektedir. 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'na göre büyükşehir belediye başkanının görev ve yetkileri şu şekildedir (TBMM, Kanunlar, 2005):

- Büyükşehir belediye teşkilatının en üst amiri olarak belediye teşkilatını sevk ve idare etmek, belediyenin ve beldenin hak ve menfaatlerini korumak
- Büyükşehir belediyesini stratejik plana uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçe hazırlamak ve uygulamak, belediye personelinin ve faaliyetlerinin ölçütlerini

Nizamnamesi köy idaresinin teşkilatını köydeki millet sınıflarına göre ayrı ayrı düzenlemiştir (Gözler, 2018: 292).

Köylerin yapısı, Cumhuriyet döneminde 18 Mart 1924 ve 442 sayılı Köy Kanunu ile düzenlenmiş ve bu yapı halen yürürlüktedir. 2009 yılında İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü tarafından yeni bir Köy Kanunu Tasarısı düzenlenmiştir fakat kanunlaştırılamamıştır (Gözler, 2018: 293). 442 sayılı Köy Kanunu'na göre düzenlenen, nüfusu 2.000 ile 20.000 arasında olan yerleşim yerlerine köy denilmektedir. Kanunun 7. maddesine göre, *“köy bir yerden bir yere götürülebilen veya götürülemeyen mallara sahip olan ve iş bu kanun ile kendisine verilen işleri yapan başlı başına bir varlıktır. Buna tüzel kişilik (şahsı manevi) denir”* şeklinde köy tanımı yapılmıştır. Köyün kuruluşu, Köy Kanunu'na göre, 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu hükümlerine göre gerçekleştirilmektedir. Türkiye'de 18.291 köy bulunmaktadır (Babaoğlu, 2021).

1982 Anayasasının 127. maddesinde köy, *“halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş esasları kanunla belirlenen ve karar organları, gene kanunda gösterilen, seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişi”* şeklinde yer almaktadır. Ancak 2012 tarih ve 6360 sayılı Kanunun 1. maddesinin 3. fıkrasında 30 ilde bulunan tüm köylerin tüzel kişiliği kaldırılarak, mahalle şeklinde, bağlı bulundukları ilçe belediyesine dahil edilmişlerdir (Gözler, 2018: 271).

Türk tarihinin en eski ve en geleneksel yönetim birimi olan köyler, kendiliğinden ortaya çıkan topluluklardır. Bu sebeple 442 sayılı Köy Kanunu'nun yürürlüğe girmesinden itibaren nüfusu 150'den çok ve 2.000'den az olan il veya ilçe olarak teşekkül ettirilmeyen bütün yerleşim yerleri kendiliğinden yani herhangi bir idari işleme başvurulmadan köy statüsünü almış ve tüzel kişiliğe sahip olmuşlardır (Günday, 2013: 521). Köylerin 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu'na göre, köylerin kurulması, birleştirilmesi, isim ve bağlılıklarının değiştirilmesi, kaldırılması ve ilgili Kanun ile yürürlüğe giren *“Sınır Anlaşmazlığı, Mülki Ayrılma ve Birleşme ile Köy Kurulması ve Kaldırılması Hakkında Yönetmelik”* hükümleriyle gerçekleştirilmektedir (Mecek ve Atmaca, 2020: 2081).

Köyler, geçim kaynaklarının genel olarak hayvancılık ve tarım olduğu, sosyolojik bağlara sahip, bölgenin ortak gereksinimlerini yerel yönetimlerle karşılamak için meydana getirilen tüzel kişiliklerdir. Köy idaresi, hizmet içinde yer alma ve ilkel bir

toplumsal yardımlaşmayla beraber çalışma ve dayanışma temeline sahip imece usulüyle hizmete dâhil olmak yönünden en fazla olanak tanıyan ve bu yöntemin yasal yükümlülüklerle düzenlendiği yönetim birimidir. Köy Kanunu'na göre köyün organları, ihtiyar meclisi, köy derneği ve muhtardan meydana gelmektedir. Yürütme biriminde muhtar, karar almada köy derneği, danışmada ise ihtiyar heyeti görev ve yetki sahibi olmaktadır (Babaoğlu, 2021). İhtiyar meclisini ve köy muhtarını seçmeye hakkı olan bütün seçmenler köy derneğini oluşturmaktadır. Köy meclisi de köy muhtarı başkanlığında, köy halkı tarafından seçilen kişi ve doğal üyelerden meydana gelmektedir. Köy Kanununa göre köye ait görevler isteğe bağlı işler ve mecburi işler olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Eğitim, güvenlik ve sağlıkla ilgili faaliyetler zorunlu, köyün güzelleştirilmesi ve kalkınmasıyla ilgili faaliyetler ise isteğe bağlı görevler arasında yer almaktadır. Ayrıca köylerin; kamulaştırma yapma, isteğe bağlı görevleri zorunlu yapma ve bunları yapmayanları cezalandırma, kolluk ve zabıta faaliyetlerinde bulunma, vergi alma ve gerekirse alacaklarını icra yoluyla tahsil etme gibi yetkileri bulunmaktadır (Günday,2013: 522).

Köy derneği, köyün organlarından. Demokrasinin doğrudan uygulanabileceği tek yerinden yönetim birimidir ve köyde ikamet eden erkek kadın tüm seçmenlerden oluşmaktadır. Köy derneği, muhtarı ve ihtiyar meclisini 5 yılda bir seçmekte, köyün isteğe bağlı olan işlerini zorunlu hale getirmekte, köye karşı muhtarın ya da ihtiyar meclisinin dava açması durumunda, köy tüzel kişiliğini temsil etmekte ve köy imamı atanmamış ise köy imamını seçmek ve ödeneğini belirlemektedir. Köy ihtiyar meclisi, köy derneği tarafından seçilmiş doğal üyelerden oluşmaktadır. Doğal üyeler imam ve öğretmendir. İhtiyar meclisi üyelerinin görev süresi 5 yıldır. İhtiyar meclis üyesi ve muhtar seçilebilmek için 18 yaşını doldurmuş olma ve en az altı aydan itibaren köyde ikamet etme şartı bulunmaktadır (Eldem, 2015: 50-51).

Muhtar, köy yönetiminin yürütme organı ve başı olmaktadır. Devletin köydeki yetkilisi ve köy tüzel kişiliğinin de temsilcisi olmaktadır. Köy Kanunu'na göre muhtar, bir devlet memuru olarak görülmekte ve aylık ücret almaktadır. Muhtarın görevleri arasında, kanunları ilan etmek, köyün sağlık ve güvenliğini korumak, hükümet emirlerini duyurmak, düzeni ve dirliği sağlamak, asker ve vergi toplamada merkeze yardımcı olmak, köy işlerine harcanan paraları toplamak, harcanan paralar hakkında ihtiyar meclisine hesap vermek vardır (Erkul, 2013: 92).

1.2. YEREL YÖNETİMLERDE HİZMET KALİTESİ

Yerel yönetimler, kent, il, köy gibi belirlenen coğrafik alanlarda yerelleşmiş toplulukta kişilere, beraber yaşayabilmeleri için belli başlı hususlarda hizmet üretmek amacıyla kurulmuş, karar organları yerelleşen toplum tarafından seçilerek göreve getirilen, yetkileri yasalar tarafından belirlenen, bütçelere, özel gelirlere, görevlere, personellere, merkezi yönetimlerle yapılan bağlantılarda yönetsellik özelliğinden faydalanan kamu tüzel kişilerdir (Bozkurt ve Ergün, 2008: 258).

Yerel yönetimler, belli gereksinimlere yanıt vermek ve belli amaçlara ulaşmak için, toplumların tarihsel gelişimine paralel olarak gelişen birimlerdir. Yerel yönetim organlarının seçim ile görev başına gelmesi, görevlerin kendi organları tarafından sürdürülmesi, tüzel kişilik olmaları, dışarıdan herhangi bir müdahalenin olmaması bu birimlere özerk ve demokratik kuruluş niteliklerini kazandırmaktadır (Keleş, 1998). Yerel yönetimler, yerel nitelikteki ihtiyaçları karşılamaktadır. Aynı coğrafi sınırlar içinde yaşamlarını sürdüren vatandaşların ortak ihtiyaçları niteliğinde olan hizmetler yerel ihtiyaçlardır. Belde halkının ihtiyaç ve isteklerini yerine getirme amacıyla oluşturulan yerel yönetimler, bu hizmetleri sunarken, halkın memnuniyetini ne derecede sağlayabildiğini ölçebileceği, önleyici-düzeltici faaliyetler geliştirerek vatandaş odaklı hizmet takdimi gerçekleştirmelidir. Hizmet yönünden yerel yönetim kuruluşları, belirli bölgeye bağımlı olmadan bazı kamu hizmetlerinin özerklik tanınması ile teknik ihtiyaçların yerine getirilmesi noktasında yetkili olmaktadır.

Yerinden yönetimi sağlayan yerel yönetimler, kamu yönetimi için dünyanın her yerinde vazgeçilmez olmaktadır. Yerel yönetim hizmetlerinde yüksek performans sergilemek için müşteri tatmini, sürekli değişim ve kalite üzerine yoğunlaşan bir yönetim felsefesinin uygulanması ve benimsenmesi gerekmektedir. Bu yeni yönetim felsefesine toplam kalite yönetimi denilmektedir. Toplam kalite yönetimi, bir teşkilatta hiyerarşik kademelerin mümkün olduğu kadar azaltılması, görevlerin kısa yoldan, en verimli ve en etkin biçimde yerine getirilmesini sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır (Kabasakaloğlu, 2016: 95).

Yerel yönetim yapılarında zamanla farklılık gösteren bazı değişim ve gelişmeler oluşmuştur. Bu farklılıkları halka sunmak için zaman içerisinde bazı uygulama araçlarına yer verilmiştir. Toplam kalite yönetimi de bu araçlardan biri olmaktadır. Bunun yanında

“E-Belediyecilik” ve “Yerel Gündem 21” gibi uygulamalar yerel yönetimlerde hizmet kalitesinin artırılması için yapılan yeniliklerdir (Söylemez, 2017: 37). Yerel yönetimlerin çok taraflı hizmet sunma ihtiyaçları yönünde sürekli gelişim gösteren bilişim teknolojileri problemlere çözüm sunmakta ve yeni ufuklar açmaktadır. Öncelikle belediye tanıtım, ilke ve hizmetlerin elektronik ortama taşındığı “E-Belediye” kavramı bu çalışmaların başında bulunmaktadır. E-belediye, kente dayalı verilerin güncel teknolojiye dayanan çalışmaların bilişim teknolojileri desteği eşliğindeki çalışmalarla sürdürülerek bu verilerden toplum ve kent faydasına pek çok bilgiler üretme ve vatandaş hizmetine etkili şekilde sunulma yöntemidir. E-belediyecilik kavramı ise küreselleşmeyi, kültürleri, kurumsal yapıları ve hükümetleri farklı şekillerde birbirine bağlayan, enstrümantal bir enformasyon ağı ile harekete geçirilmesi anlayışıyla yönetim ve siyasetin de enformasyonel duruma gelmesiyle ortaya çıkmaktadır. E-belediyecilik ortamında, *belediye-vatandaş, vatandaş-vatandaş, belediye-diğer kamu kurumları* arasındaki bilgi akışının arttığı gözlemlenmektedir (Henden ve Henden, 2005). Yerel Gündem 21 ise çevre ve kalkınma arasında denge sağlanmasını amaçlayan *sürdürülebilir gelişme* kavramının hayata geçirilmesine dair, politik taahhütlerin ve küresel uzlaşmanın en üst seviyedeki eylem planı olarak tanımlanmaktadır. Bu eylemin temel yaklaşımı, bütün program sahalarına dair finansman poliçelerinin hazırlanması, yerel yönetim-merkezi yönetim ilişkilerinin *yerinden yönetim* anlayışı açısından güçlendirmesi, halkın etkin katılımının sağlanması ve hükümet ve hükümet-dışı kuruluşları arasında iş birliğinin sağlanması gibi öncelikler üzerine inşa edilmiştir (Ökmen ve Görmez, 2009: 111).

Yerel yönetimlerde hizmet kalitesini artırmanın bir başka yöntemi de hizmetlerden faydalanan yerel halkın şikâyetlerine önem vererek ölçümlemektir. Zira hizmetlerde oluşan yanlışlık ve hatalar onları tatmin etmemekle birlikte bu durumda da müşteri\vatandaş memnuniyeti gerçekleşmiş olmamaktadır. Bu sebeple yerel yönetim birimleri daha önce yapmış oldukları hataları gözden geçirip gelecekte gerçekleştirmek istedikleri faaliyetlere yön vererek, yerel halkın memnuniyet düzeyini yükseltmiş olacaktır. Bu nedenle iyi bir şikâyet yönetimi uygulanmalı, yakınmalar yerel yönetim ünitelerine ulaştırılmalı, hoşnutsuzluk formları hızlı sonuçlandırılabilen, kolay kullanımlı, açık ve anlaşılır biçimde hazırlanmalıdır. Soruşturma güvenilir ve adil olmalı, ayrıca yönetimde kalite konusunda gereken bilgiler sunulmalıdır.

1.2.1. Hizmet Kavramı

Günümüzde uluslararası ticaretin önemli bir bölümünü hizmet endüstrisi oluşturmaktadır. Hizmet sektörünün gelişmişlik oranı, ülkelerin kalkınma ölçütü haline gelmiştir. Yaşam standartlarının artmasıyla beraber hizmet sektöründe kalite ve verimlilik de artmaya başlamıştır. Hizmet sektörünün yaşam standartları ve ülke ekonomileri bakımından önem kazanması, kalite ilkelerinin uygulanmasını sağlamıştır. Deming (1999: 45) kalite ilkelerini ve yöntemleri, hizmetten hizmete, üründen ürüne farklılık göstermesine karşın hizmet sektörü ve imalat için ikisinin de aynı olduğunu savunmaktadır.

Hizmet kavramıyla hayatın her alanında farklı biçimlerde karşılaşılmaktadır. Bireylerin toplu şekilde hayat sürmelerinin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan hizmet kavramı, 1700’lü yıllarda teknik bir biçimde sistemli olarak uygulanmaya başlanmıştır. Hizmet, sosyolojik ve ekonomik değişimlere göre farklı biçimlerde kullanılmış ve tanımlarda da değişiklik göstermiştir. Hizmet kavramı, TDK sözlüğünde “birinin işini görme, yapma, birine yararlı çalışmalar yapma” şeklinde tanımlanmaktadır (sozluk.gov.tr, 2022). GATS Dünya Ticaret Örgütü Hizmet Ticareti Genel Anlaşması’nda (GATS), kamu yönetiminin ticari hedeflerin dışında farklı hizmetlerin sunucu ile tartışmaya girmeden sundukları hizmetlerin dışında bulunan bütün sektördeki hizmetler olarak adlandırılmaktadır (Kabasakaloğlu, 2016: 34). Parasuraman’a (1990: 23) göre ise hizmet tedarikçilerin müşterileri için pazarladığı soyut ürünlerdir. Yine hizmetin bir başka tanımına bakıldığında, hizmetin performans, eylem ve süreçleri içerdiği belirtilmektedir. Mucuk (1998: 74) tüketicinin mülkiyet ile ilişkisi olmadan satın aldığı faydaları hizmet olarak betimlemektedir.

Hizmet kavramı soyut bir kavramdır. Soyut olduğu için de tüketici tarafından tatmin veya yarar biçiminde algılanan hizmet, herhangi bir şeyin bir gruptan bir diğerine sunulan faaliyet ya da yarar şeklinde nitelendirilmektedir. Hizmet kavramı üç farklı boyutta incelenmektedir (Söylemez, 2017: 35):

- Ürün kullanımını zorunlu kılan eylemler (taşıma, eğlence, lokanta, otel... vb.)
- Ürünlerden ve diğer hizmetlerden bağımsız biçimde satışa sunulan, kurumların temel faaliyet alanlarında ürettikleri çekirdek ürün olan faydalar (avukatlık, bankacılık, sigortacılık... vb.)

- Tüketicie sunulan ürönlere dair destek olan, ürün veya başka eylemlerle beraber satın alınan eylemler (kredi ile satış...)

Sonuç itibariyle insanların gereksinimlerini karşılamak amacı ile belirli fiyat ile satışa sunulan, elle tutulamayan, koklanamayan, standardizasyon yokluğu, doyum ve fayda sağlayan soyut etkinlikler bütününe hizmet denilmektedir. Günümüzde yaklaşık bütün kurumlar var olma amaçlarını “müşterilere/halka hizmet etmek” şeklinde tanımlamaktadır. Hizmet işletmesi başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla hizmet üretimi ve satımı sağlayan iktisadi kuruluşlar olmaktadır. Günümüzde hizmet sektörünün kazanmış olduğu istihdam hacminin ve öneminin giderek artması, hizmetlerin farklı özelliklerine göre ürünlerden ayrılarak başka bir inceleme konusu haline dönmesine sebep olmaktadır (Harput, 2014: 7-8).

1.2.2. Kalite Kavramı

Kalite, geçmişe çok eskiye dayanan ve ilk yazılı kaynak olan Hammurabi kanunlarında bulunan hükümlerde *“bir inşaat ustasının inşa ettiği ev, ustanın yetersizliği ve işini gerektiği gibi yapmaması nedeniyle yıkılarak, ev sahibinin ölümüne yol açarsa, o usta öldürölür”* biçiminde ifade edilmektedir. İlkel olan ceza yönteminin yer aldığı bu madde ile kalite olgusu net bir biçimde anlatılmaktadır. Hammurabi kanunlarında alenen ifade edildiği gibi, kalitesiz iş çıkaran inşaat ustasının ölüm cezasına çarptırılması kalitenin ne kadar önemli bir etmen olduğunu açıkça ifade etmektedir (Gazan, 2010: 42).

Soyut ve göreceli olan kalite kavramı, kurumların hizmet verdiği ürönlere, alanlara, hizmet ya da ürünlerin hitap ettiği kullanıcı-müşteri kitlesinin beklenti, ihtiyaç ve özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Günümüzde eğitim, sağlık, iletişim, yönetim, politika vb. alanlarda mal ve hizmet kalitesi sorgulanmakta ve her geçen gün alınan hizmet ve mal alımının kalitesinin yükseltilmesi istenmektedir. Kalite her alanda çok önem taşımaktadır. Bu kavram ile hizmet ve malların sorgulandığı gibi, insan ilişkilerinde de dürüst, karakterli ve bilgili gibi vasıfları taşıyan kaliteli insan aranmaktadır (Dalgıç, 2013: 16).

Kalite, esnek ve çok boyutlu bir kavram olmakta ve bu sebeple birden çok tanımı bulunmaktadır. Kalite ile ilgili bazı tanımlar şu şekildedir (Dalgıç, 2013: 17):

- Kalite, müşteri isteğini temsil eder.
- Kusursuz ürünlerin var olmasını sağlar.
- Bütün hata ve kusurların ortadan kaldırılması anlamını taşır.
- Müşterinin hizmet veya mal ile ilgili duyduğu hoşnutluğu ve doyumunu sağlar.
- Müşterinin parasının değer almasını destekler.
- Kalite, uygun zamanı simgeler.
- Müşterilerin şimdi ve gelecekte olan isteklerinin karşılanmasını ifade etmektedir.

1.2.3. Hizmet Kalitesinin Tanımı ve Önemi

Hizmet kalitesi, müşteri beklentisini karşılamak için mükemmel veya üstün hizmetin sağlanması anlamına gelmektedir. Hizmet kalitesinin yükseltilmesi ve en iyi hizmetin sunulması için işletmelerde çok farklı stratejiler izlenmekte ve büyük çabalar sergilenmektedir. İşletmelerde üstünlük artık yalnızca ürünlerin üretimiyle ve satılmasıyla değil de verdikleri hizmetin kalite ve üstünlüğüyle sağlanmakta ve pazar payları da böylelikle artırılmaktadır. Hizmetlerin heterojen, soyutluk, değişkenlik, dayanıksızlık gibi özellikleri, hizmet üretimi ve tüketimi, satın alınan ve kullanılan ürünlerin müşterilere etkileşimi gibi faktörler hizmet kalitesine dair yapılan çalışmaları zorlaştırmaktadır. Yapılan araştırmalara göre hizmet kalitesi, satın alma isteği ve müşteri memnuniyeti ile ilgili olmaktadır. Bu yönden hizmet kalitesini geliştirmek ve ölçmek değer kazanmıştır (Gazan, 2010: 44).

Hizmet kalitesi, Grönross (1990) tarafından “müşteri algısını ve beklentisini karşılaştıran süreci ölçümleyen sonuç” biçiminde tanımlanmış ve hizmet kalitesinin ölçülmesi için hizmet işletmelerinin sunduğu ilk çalışma olmuştur. Russel, Murdick ve Render’e (2007) göre; “ürün veya hizmet kalitesi, kullanıcının algısı tarafından belirlenir.” Zeithaml’a (1985) göre ise hizmet kalitesi, “müşterinin bir hizmetin veya ürünün mükemmelliği ya da üstünlüğü ile ilgili olan genel yargısıdır.” biçiminde tanımlamıştır.

Hizmet kalitesinin birden çok tanımı bulunmaktadır. Bunlar (Rosander, 1989: 73):

- Hizmet kalitesi, kusursuz ürünün alınması

- Doğru tanı
- Doğru önlemin alınması
- Güvenilir olması
- Nazik davranışlarda bulunulması
- Etkin performans verimi
- Zamana uygun olması
- Hızlı önlem alma
- Müşterinin parasının değer kazanması
- Hataların ortadan kaldırılması
- Güvensiz koşullara karşı korunma

Hizmet de tıpkı kalite gibi soyut bir kavramdır ve bu sebeple hizmet kalitesi soyut bir konstrüksiyona sahip olmaktadır. Dolayısıyla, hizmet kalitesinin yerine “*algılanan hizmet kalitesi*” kavramı kullanılabilir. Algılanan hizmet kalitesi, müşterilerin hizmet almadan önce beklentiyle fayda sağladığı gerçek hizmet performansını karşılaştırmanın sonucu olmakta, algılanan performans ile müşterilerin beklentileri arasındaki farkın derece ve yönü şeklinde kabul edilmektedir (Orhan, 2016: 32).

Parasuraman, Zeithaml ve Berry’e (1988: 47) göre hizmet kalitesi tanımı şu üç cümle ile özetlenebilmektedir:

- Hizmet kalitesini ölçümlemek, müşteri için ürün kalitesini ölçümlemekten daha zor olmaktadır.
- Müşteri beklentisi ve gerçek hizmet performansının beklentileri sonucu, hizmet kalitesi algısı oluşmaktadır.
- Kalitenin değerlendirilmesi yalnızca hizmet sonucuna göre yapılmamakta, hizmet sunum süreci de müşteriler tarafından değerlendirilmektedir.

Kalite modelini sergileyen ve hizmet kalitesini tanımlayan ortak çalışmaların özelliği bir disiplinler arası nitelik taşımalarıdır. Dolayısıyla, hizmet kalitesinin tanımlanması esnasında ekonomi, pazarlama, işletme stratejisi, üretim ve personel yönetimi, psikoloji gibi disiplinlere ait bilgilerin kavranması gerekmektedir (Uyguç, 1998: 26).

Kalite kavramı artık hayatımızın her alanına nüfuz etmekte ve hizmetin ön plana çıkmasında da yine kalitenin olduğu görülmektedir. Bu sebeple işletmelerde hizmet kalitesinin artırılması için büyük çaba harcanmaktadır. İşletmeler, sundukları kaliteli hizmet ile ayakta kalabilmektedirler. Müşterilere kalitenin sunulması için işletmelerin yeniliklere açık, girişimci, farklılığa önem veren, aktif, yenilikçi, müşteri görüşlerini göz ardı etmeyen, müşterinin istek, arzu, ihtiyaç ve bütçelerine yönelik, toplumsal kurallar ve kültürel özellikler çerçevesinde faaliyetler sergileyen sistematik ve kontrollü çalışması gerekmektedir. İşletmelerde maliyetin düşürülüp, hizmet kalitesinin artırılması ile müşterilere beklenen hizmet sağlanabilecektir.

1.2.4. Hizmet Kalitesinin Boyutları ve Kullanılan Modeller

Hizmet kalitesi, hizmetin istenilen hedefe ulaşılmasının derecesi demektir. Hizmet kalitesi, objektif ve sübjektif kriterler olmak üzere iki yöntemle ölçülebilmektedir. Somut ölçüm olan objektif hizmet kalitesi, yapılan çalışma sonucuyla daha önce tanımlanan yarardır ve ölçülebilir amaç şartlarının tanımının gerçekliğine bağlı olmaktadır. Bundan dolayı değerlendirilebilir kalite ölçütü kolay bir şekilde öznel olabilmektedir. Müşteri tarafından beklenen faydaların çalışma sonucunda değerlendirilmesiyle uygunluğun algılanması ise sübjektif hizmet kalitesidir. Yine çalışanın hizmet sunma yeteneği ve müşterinin ilk fikri öznel hizmet kalitesini ifade etmektedir (Söylemez, 2017: 38).

Hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde hizmetten faydalanan bireylerin kullandığı bazı kriterler bulunmaktadır. Bu kriterler; güvenilirlik, heveslilik, yeterlilik, ulaşılabilirlik, nezaket, iletişim, inanılrlık, güvenlik, anlayış ve fiziksel varlıklar olmak üzere on boyut biçiminde açıklanmaktadır. Garvin (1984) tarafından ürün kalitesi için tanımlanmış olan kalite boyutları daha sonrasında hizmet için de kullanılmıştır. Bu boyutlar vatandaşların/müşterilerin hizmetin hangi ögesinden tatmin olup olmadığını ve hizmet kalitesinin daha belirgin anlaşılmasını sağlamaktadır.

Hizmet kalitesinin boyutları, müşteri memnuniyetinin sağlandığı hizmetin fiziksel ve fiziksel olmayan bütün öğelerini içermektedir. Anlaşılacağı üzere, hizmet kalitesi hizmetin değerlendirilmesi sonucu meydana gelen bir kavram olmakta ve değerlendirmeyi etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Tablo 1.2’de görüldüğü üzere söz konusu faktörler farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır.

Tablo 1.2. Hizmet Kalitesinin Boyutları

Yazar/ Yazarlar	Hizmet Kalitesinin Boyutları				
SASER	• Üretim materyallerinin nitelikleri				
OLSEN	• Hizmette kullanılan araç gereç ve teknik imkânlar				
WYCKOF	• Hizmet sunan personelin davranış ve tutumu				
LEHTINEN	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Üç Boyutlu Yaklaşım</th><th>İki Boyutlu Yaklaşım</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td> • <u>Fiziksel Kalite</u> • <u>Etkileşim Kalitesi</u> • <u>Şirket Kalitesi</u> </td><td> • <u>Süreç Kalitesi</u> • <u>Çıktı Kalitesi</u> </td></tr> </tbody> </table>	Üç Boyutlu Yaklaşım	İki Boyutlu Yaklaşım	• <u>Fiziksel Kalite</u> • <u>Etkileşim Kalitesi</u> • <u>Şirket Kalitesi</u>	• <u>Süreç Kalitesi</u> • <u>Çıktı Kalitesi</u>
Üç Boyutlu Yaklaşım	İki Boyutlu Yaklaşım				
• <u>Fiziksel Kalite</u> • <u>Etkileşim Kalitesi</u> • <u>Şirket Kalitesi</u>	• <u>Süreç Kalitesi</u> • <u>Çıktı Kalitesi</u>				
GRONROOS	• Teknik Kalite • Fonksiyonel Kalite • Kurum İmajı				
PARASURAMAN BERRY ZEITHALM	• Güvenilirlik • heveslilik • Yeterlilik • Ulaşılabilirlik • Nezaket • İletişim • İnanılrlık • Güvenlik • Anlayış • Fiziksel Varlıklar				
NORMANN	Hizmet Paketi Özellikleri • Değişir • Değişmez				

Kaynak: (Kabasakaloğlu, 2016: 52).

Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1985) hizmet kalitesine daha geniş bir anlam katabilmek ve hizmet kalitesi modelini genişletmek için birtakım çalışmalar yapmışlardır Parasuraman vd. (1985) tarafından yapılan çalışmalar sonucunda hizmet kalitesi, hizmet türüne bakılmaksızın on temel boyut bağlamında sınıflandırılmaktadır. Hizmet kalitesinin ölçümünde kullanılan boyutlar şu şekildedir (Parasuraman vd., 1985):

Güvenilirlik: Performans tutarlılığını içererek, kurumun ilk seferde hizmeti doğru yapması ve vermiş olduğu sözü yerine getirmesi demektir. Hizmetlerin hatasız ve vaat edilen zaman içerisinde gerçekleştirilmesini ifade etmektedir. Hizmetlerde doğru

faturalama ve kayıtların doğru bir biçimde muhafaza edilmesini kapsamaktadır. Hizmet zenginliği, fiyat uygunluğu, teslimat kolaylığı, sorun giderme vb. durumlarda taahhüt edilen hizmetlerin kusursuzluğu müşteri memnuniyetini arttırarak firmaya güven duyulmasını sağlamaktadır.

Heveslilik: Hizmet sağlayan çalışanların istekli ve hazır olmalarını ifade etmektedir. Hizmetin başlangıç aşamasından itibaren çalışanların müşterilerle ilgilenmesi, hızlı hizmet sunmaları, müşterilerin karşılaştıkları sorunların çözümü için aktif ve yardımsever olmak, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılarken esnek ve yetenekli olmak bu boyutun içinde yer alan özellikler arasında yer almaktadır.

Yeterlilik (yetenek): Hizmetin gerçekleştirilmesi için yeteri kadar bilgiye sahip olma ve yeterli kabiliyete sahip olma anlamına gelmektedir. Kurumun hizmet sunumunda müşteriyle temas halinde olan personelin beceri ve bilgisi, firmanın araştırma kapasitesi, faaliyetlerde aktif olan personelin beceri ve bilgisi işletme elemanında olması gereken maddeler olmaktadır.

Ulaşılabilirlik: Müşterilerin ulaşabilecekleri düzeyde, uygun saat ve bekleme zamanının kısalığı gibi durumları içermektedir. Kısacası hizmete kolay ulaşmayı ele alan boyut olmaktadır. Hizmet için yerelin ve uygun saatlerin seçimi, fiziki koşulların sağlanması, sunumuna kadar geçen bekleme süresince hizmetin iletişim araçlarıyla kolay ulaşılabilir olmasını kapsamaktadır.

Nezaket: Müşteriyle iletişim sağlayan personelin kibar, saygılı, nazik, hürmetli ve dostluk çerçevesi içinde hareket etmesidir. Çalışanların müşterilere karşı tavrı hizmetin kaliteli bir şekilde ilerlemesini sağlamaktadır. Gerek yüz yüze gerekse de iletişim araçlarıyla gerçekleştirilen görüşmelerde saygılı ve kibar açıklamalar, sorulan soruların kibarca cevaplandırılması müşterilerin değer verdiği hususlara saygısını gerektirmektedir.

İletişim: Çalışan personellerin müşteriye anlayabileceği dilde, kültür ve eğitim farklılıklarına dikkat ederek dinleme, bilgilendirme, sorunların çözümünü sağlama anlamına gelmektedir. Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının, şikâyetlerinin özenle dinlenerek çözüme ulaştırılması, müşteriye yardımcı olmayı hedeflemektedir.

İnanılrlık: İtibar boyutu da diyebileceğimiz bu alan tamamıyla personelin dürüst ve güvenilir olmasını, müşteriye haklarının korunduğunu, güvenli alışveriş yaptıklarının teminatının verilmesini konu almaktadır. Dürüstlük ile kazanılan itibar, şöhet, imaj, işletmenin kalitesini arttırarak inanılrlık boyutunu oluşturmaktadır.

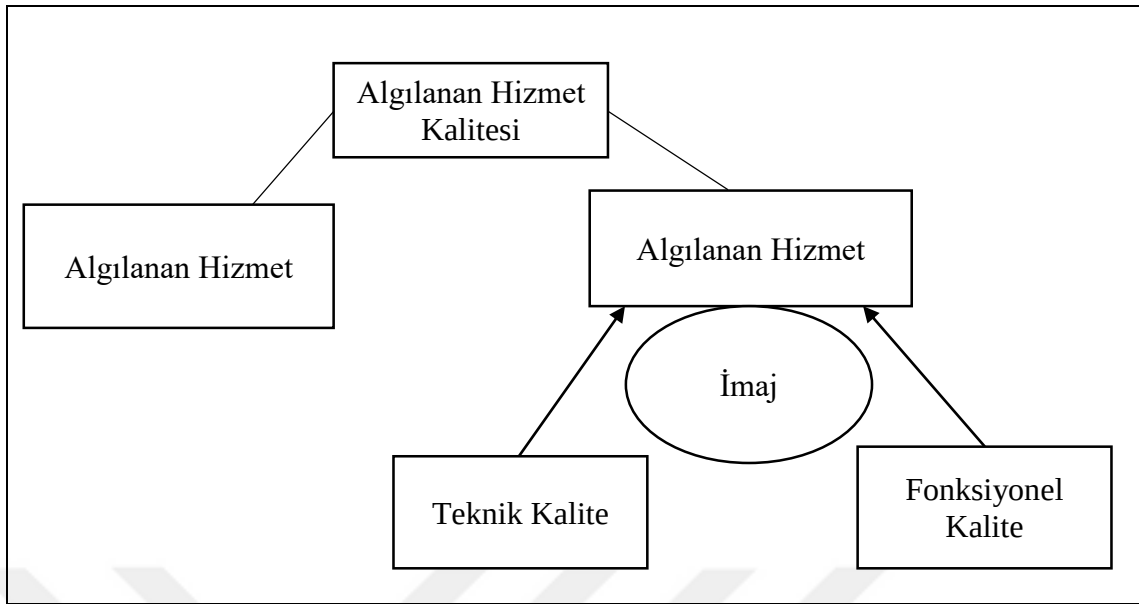
Güvenlik: Verilen hizmetlerde müşterileri şüphe, risk, endişe ve tehlikelerden uzak tutarak kuşkuların ortadan kaldırılmasını ifade etmektedir. Güvenlik boyutu; gizliliği, finansal ve fiziksel güvenliği sağlayarak mahremiyetin korunmasını kapsamaktadır.

Anlayış: Müşterilerin arzu, istek ve ihtiyaçlarına karşılık vermek, onları anlama çabası sarf etmek, müşterilerin özel taleplerini yerine getirmek, daimî hizmet alan müşterilerin tanınmasını konu alan bir boyut şeklinde nitelendirilmektedir.

Fiziksel varlıklar: Hizmetin sunulmasında kullanılan teçhizat, bina, araç, gereç ve personellerin fiziksel görünümü, hizmet bekleyen veya alan müşteriler bu boyutta yer almaktadır.

Hizmet kalitesinin ölçümü noktasında kullanılan başlıca modeller ise İskandinav modeli, Amerikan (SERVQUAL) modeli, SERVPERF modeli, üç bileşenli model, çok düzeyli model ve Brady ve Cronin modeli olarak sıralanmaktadır. Hizmet kalitesini ölçmek için en fazla kullanılan modeller İskandinav, Servqual ve Serfperf modelleri olduğu için aşağıda bu modeller açıklanmıştır.

İskandinav modeli: 1980 yıllarında ilk hizmet kalitesi modeli İskandinav ve Amerikan okulları eşliğinde çıkarılmıştır. Şekil 1.1’de görüldüğü üzere İskandinav modelinin teknik ve işlevsel kalite olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır (Gronroos, 1990). Teknik kalite tüketicinin hizmet firmasından ‘ne aldığı’ sorusuna cevap ararken, işlevsel kalite ise teknik kaliteyi ‘nasıl aldığı’ sorusuna yanıt arar. Bir başka ifade ile işlevsel kalite tüketicinin teknik kaliteyi nasıl elde ettiğinin cevabıdır (Aydoğdu ve Diker, 2020: 548).



Şekil 1.1. İskandinav Modeli

Kaynak: (Gürbüz, 2019: 31).

Hizmet kalitesinin altı alt boyutu bulunmaktadır:

- Tutum ve Davranış
- Profesyonellik ve Beceri
- Güven ve Güvenilirlik
- Erişilebilirlik ve Esneklik
- İtibar ve Güvenilirlik
- İyileşme

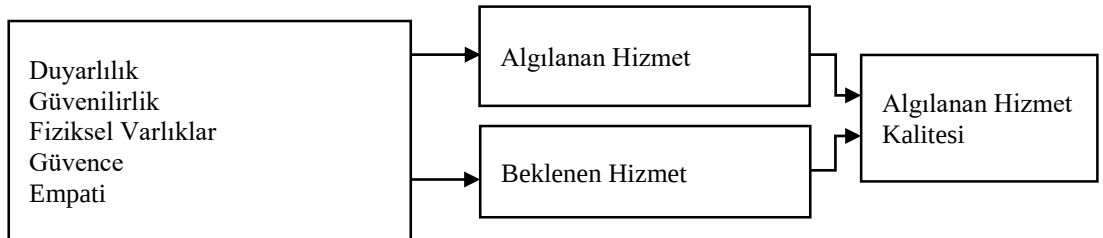
Tablo 1.3. Hizmet Kalitesinin Boyutları

<u>Teknik Kalite</u>	<u>Kurumsal İmaj</u>
*Profesyonellik ve beceri	*İtibar ve güvenilirlik
* <u>Fonksiyonel Kalite</u>	
-Tutum ve davranış	
- Güven ve güvenilirlik	
-Erişilebilirlik ve esneklik	
- İyileşme	

Tablo 1.3'te görüldüğü üzere bu perspektife göre hizmet kalitesi iki ya da üç boyutlu olarak tanımlanmakta, “*Uyumsuzluk Teorisine*” dayalı olan gerçek hizmet kalitesinin beklenti düzeyi ile karşılaştırılmasında kavramsal biçimde ortaya koyulan

“beklentilerden daha iyi”, “beklentilere eşit, ya da “beklentilerden daha kötü” şeklinde üç gruba ayrılmaktadır. Gronroos (1990) tarafından geliştirilen uyumsuzluk teorisinde yer alan işlevsel ve teknik kalite modeli, şirketin imajı ile bağdaştırılarak şirketlerin büyüme ve rekabetçi kalma amacıyla hizmet kalitesine dair algılar, müşterinin anlaması için temel ilke olarak geliştirilmiştir. İskandinav hizmet kalitesi modellerine göre müşteri memnuniyeti, var olan müşteri bilgisinin beklentisinden çıkarılmasına eşit olmasını belirtmektedir. Gronroos(1990), İskandinav teorisinde hizmetlerin, hizmet sağlayıcısını seçerken var olan müşteri talebinden olabildiği kadarıyla fazla risk almamak için somut olması gerektiğini belirtmektedir. Bu sebeple toplam hizmet kalitesi, teknik kalite, işlevsel kalite ve kurumsal imaj olmak üzere üç bileşenden meydana gelmektedir (Gronroos, 1990: 151-152).

Amerikan (SERVQUAL) modeli: Hizmet kalitesi ölçüm modellerinin içerisinde en çok kullanılan ölçüm modeli olan Amerikan ya da SERVQUAL modeline göre hizmet kalitesi, algılanan hizmet ile beklenen hizmet arasındaki farkı göstermektedir. SERVQUAL modeli iki ayrı bölümden oluşmaktadır. 1985 yılında Parasuraman vd. (1985) tarafından geliştirilen SERVQUAL ölçeği; güvenilirlik, duyarlılık, yeterlilik, nezaket, ulaşılabilirlik, heveslilik, iletişim, inanılabilirlik, emniyet, anlayış ve fiziksel varlıklar olmak üzere on boyutta oluşmaktadır (Bkz. Şekil 1.2). Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1988) sürdürdükleri çalışmalar neticesinde on faktörden yalnızca beş faktörün yüksek düzeyde ilişkili olduğu ve bu faktörlerin diğer faktörleri de kapsadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu faktörler Şekil 1.2’de verilmiştir. Orijinal adı ‘Gaps Model’ olan bu ölçeğin adı Türkçe ’ye çevrildiğinde ‘Boşluk Modeli’ adını almaktadır. Boşluk modeli, işletmelerin, insanların algıları ve beklentileri arasındaki farkı kapatabilmesine odaklanması gerektiğini belirtmektedir.

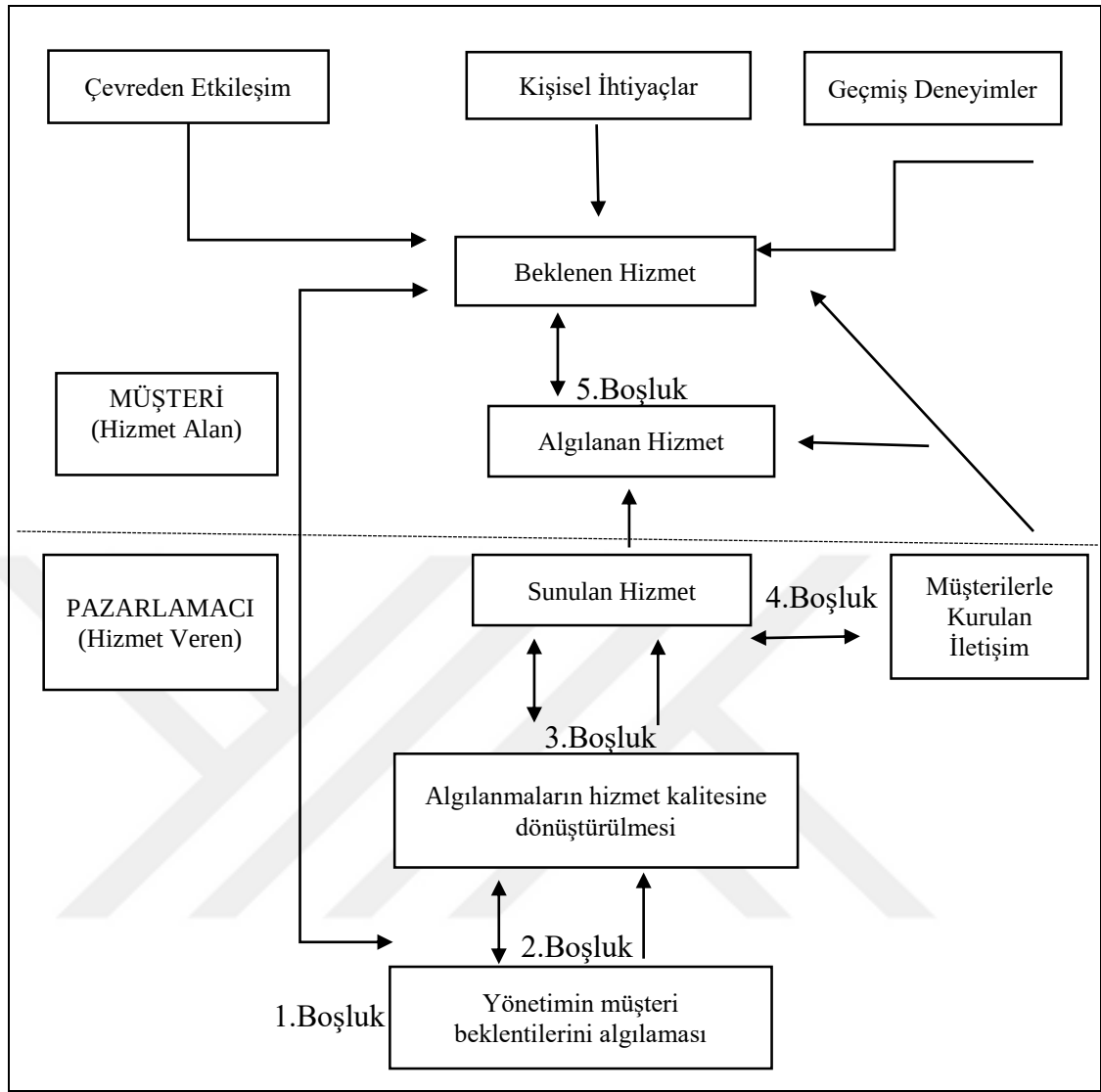


Şekil 1.2. SERVQUAL Modeli

Kaynak: (Brady ve Cronin, 2001: 34).

Boşluk Analizi Modeli, yöneticilerin hizmet kalitesini nasıl arttırabileceğine ve kalite sorunlarının kaynağının analiz edilmesinin anlaşılmasını sağlamak amacıyla müşteri algısı boşluğuna odaklanmayı ifade etmektedir. Bu model ile algılanan hizmet kalitesi (Q), müşteri beklentileri (E) ile hizmet sağlayanların performans (P) algısı arasında boşluk şeklinde ortaya çıkmaktadır. Parasuraman vd. (1985) göre hizmet kalitesi, müşterilerin beklenti puanlarından algı puanlarının çıkarılmasıyla ölçülmektedir ($Q = P - E$). Olumlu puanların yüksek oluşu hizmet kalitesinin büyüklüğünü, olumsuz puanların yüksekliği de kalitenin düşüklüğünü ifade etmektedir (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985: 41-45). SERVQUAL modeli bu sebeple fark analizi anlamını taşımaktadır. Bu farklar algılanan kaliteyi ve hizmetten sağlanan memnuniyeti azaltmaktadır. Farkların dördü hizmet sağlayıcılarından ve beklenen hizmet ile algılanan hizmet arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Şekil 1.3’de görüleceği üzere ilgili boşluklar ve bu boşluklara sebep olan faktörler şunlardır (Parasuraman vd., 1988: 14-15):

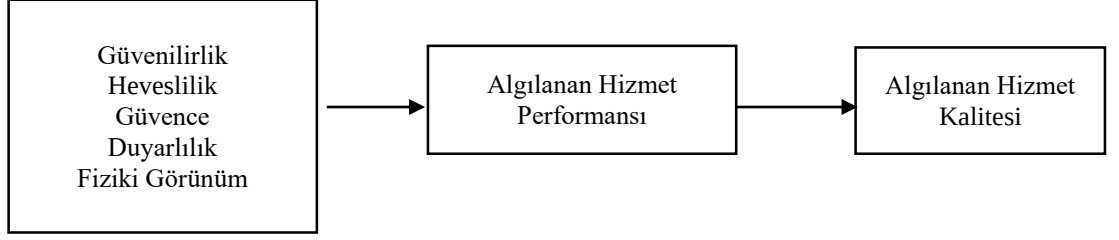
- Birinci Boşluk: Yönetimin müşteri beklentilerini algılaması ve müşteri beklentileri arasındaki farktır.
- İkinci Boşluk: Yönetimin müşteri beklentilerini algılaması ve algılanmaların hizmet kalitesine dönüştürülmesi farkıdır.
- Üçüncü Boşluk: Hizmet kalitesi özelliklerine dönüştürülen algılamalar ile sunulan hizmet arasındaki farktır.
- Dördüncü Boşluk: Müşterilerle kurulan iletişim ve sunulan hizmet arasındaki farktır.
- Beşinci Boşluk: Algılanan hizmet ile beklenen hizmet arasındaki farktır.



Şekil 1.3. Hizmet Kalitesinin Kavramsal Modeli

Kaynak: (Parasuraman vd., 1988).

SERVPERF modeli: Cronin ve Taylor tarafından geliştirilen SERVPERF modeli, SERVQUAL modelinin tersine performansa dayalı ve tek yönlü ölçek biçiminde kullanılmaktadır. Söz konusu model ile SERVQUAL modelindeki müşterilerin beklentilerinin ölçümü dikkate alınmaktadır. SERVPERF ölçüm modeli ile hizmet kalitesine göre tüketici memnuniyeti, müşterilerin satın alma niyeti üzerindeki etkisini test etmişlerdir. Şekil 1.4’de görüldüğü üzere SERVPERF modeline göre hizmet performansı beş boyut ile algılanan hizmet kalitesini meydana getirmektedir (Gülbüz, 2019: 42).



Şekil 1.4. Servperf Modeli

Kaynak: (Gürbüz, 2019: 43)

1.3. KAMU HİZMETLERİNDE KALİTE

Hizmet kalitesi, vatandaşlara sağlanan hizmetin ardından vatandaş üzerinde sağladığı tatmin duygusunun olumlu mu olumsuz mu olduğunu ifade etmektedir. Küreselleşmeyle beraber kamu sektöründeki küçülme (teknolojik gelişmeler, yönetsel zayıflıklar, bilgi çağı işçilerine ihtiyaç, maliyetleri kısma, modernleşme süreci vb.); vatandaşların yönetimde yeni arayışlar içinde olmasına ve kamudan beklentilerin artmasına sebep olmaktadır. Kamudan beklenen hizmetin daima kaliteli olması beklenmektedir. Kamu kesiminde yerel mahalli idarelere verilen yetki devri ile halkın kaliteli hizmet talebi de artmıştır. Kalite müşteri veya vatandaşlar için, lüks, standart, pahalı gibi düşünce ve yaşama şekline çıkmış, halk, çalışanlar ya da seçmenlerin tatminine evrilmiştir.

1.3.1. Kamu Hizmetleri Kavramı

Kamunun hizmet içerikleri yer, zaman, mekân gibi etmenlere göre farklılık gösterebilmektedir. Kamuda hizmet, devletin veya başka bir kamunun tüzel kişi tarafından gözetim, denetim içinde genellik, kolektiflerin gereksinimlerini karşılamak, kamuların faydası için onlara sağlanan muntazam faaliyetler şeklinde tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle kamu hizmetler, insanların aynı ortamda bir arada yaşamalarından dolayı oluşan içsel ve dışsal güvenlik, adalet, eğitim, sağlık, çevrenin korunması, kısacası toplumsal ihtiyaçların karşılanmasında etkili olan ve devletin hizmet tekeli olarak ulaşım, haberleşme, KİT ve posta tarafından üretilen hizmetlerdir. Kamu hizmetleri devlet görevi

olduğundan kolektif ihtiyaçları karşılayan bu hizmet, kamu kuruluşları tarafından karşılanması gereken hizmetler olmaktadır (Kabasakaloğlu, 2016: 63).

Kamu hizmeti anlayışı, maddi, organik ve biçimsel yollardan da ifade edilebilmektedir. Organik kamu hizmeti, bir görevi ve bir hizmeti yürütmek için kamu tüzel kişileri tarafından tahsis edilen mali araç ve ajanların tümü demektir. Maddi kamu hizmeti, faaliyetlerin içeriklerine göre, karşılanmasında kamu yararı olan toplumsal ihtiyaçları yerine getiren etkinlik, faaliyet iken biçimsel kamu hizmet ise kamu yararı bulunan toplumsal ihtiyaçların giderilmesini sağlayan faaliyetlerin hukuksal düzeni desteklemesi anlamına gelmektedir (Gazan, 2010: 63). Kamu hizmeti kavramları iki sığata ayrılarak bazen ‘kamu kuruluşları’ bazen de ‘kamuya sağlanan hizmetler’ şeklinde ifade edilebilmektedir.

Kamu hizmetlerinin etkin, katılımcı ve verimli şekilde arz edilmesi için, hizmetleri organize edebilen ve hem yerel hem de merkezi düzeyde organize olan siyasi bir sistem gerekmektedir. Hizmetlerin sunulmasında devlet yetisine olan ihtiyaç, yerel ve merkezi yönetimler arasındaki sorumluluk paylaşımı, aktif katılımcı vb. gibi konular değeri kazanmaktadır (Söylemez, 2017: 62). Kamu hizmetlerinde değışkenlik, tarafsızlık, uyum, süreklilik ve eşitlik gibi temel nitelikler bulunmaktadır.

1.3.2. Kamu Hizmetlerinin Özellikleri

Kamu hizmetleri belli unsurlar içerisinde sunulma biçimine bakılmadan gerçekleştirilmektedir. Kamu hizmeti bakımından önemli olan ilkeler, ilk kez Louis Rolland’ın kimliği ile gündeme gelerek ‘Rolland’ın Kanunları’ şeklinde belirtilmektedir (Karahanoğulları, 2002: 188). Kamu hizmetleri, bu ilkelere uymadıkları takdirde var olduğu düşünülen niteliklerini (itibar, saygınlık, rasyonellik vb.) yitirmektedir. Kamu tarafından toplumsal faydanın ön plana çıkmasında kamu hizmetlerinin aynı veya ortak olan, eşitlik ve nesnellik ilkesi, süreklilik ve düzenlilik, değışkenlik, bedelsizlik gibi özellikleri bulunmaktadır.

Eşitlik ve nesnellik: İdare, hukuk devletin zorunlu bir sonucu olmakta ve “Kanun Önünde Eşitlik İlkesi” ne göre kamu hizmetini sunmaktadır. Yani kamu hizmetinin herkese idare tarafından eşit sunulması gerektiğini ifade etmektedir. Herkes kamu hizmetlerine katılmada da hizmetlerden yararlanmada da eşit olmaktadır. Eşitlik ilkesi

genel anlamıyla kamu hizmetlerinin aynı biçim ve durumda olanlara eşit davranılmasını ve herkesin kamu hizmetlerinden faydalanabilmesini içermektedir (Erol, 1999: 14)

Nesnellik ilkesinde ise idareye görev yüklenmekte, kişilere hak verilmemektedir. Kamu hizmetinin yürütülmesinde, idare belli kişi ya da gruplar arasında, etnik köken, siyasal düşünce, dini inanış açısından ayırım yapma hakkına sahip değildir. Hizmeti yürüten personel daima tarafsız olmalıdır (Gözler, 2003: 436).

Süreklilik ve Düzenlilik: Kamu hizmetlerinin genel ve ortak niteliği, hizmetleri düzenli ve sürekli bir biçimde gerçekleştirmektir. Çünkü içerisinde kamu yararı bulunan kamu hizmetleri kamunun ihtiyaçlarını karşılayan faaliyetler olarak görüldüğü için düzenli ve sürekli şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Aksi halde, kamunun yararı ve ihtiyaçların karşılanması sekteye uğrayacaktır. Düzensiz ve kesintili şekilde yürütülen hizmetler toplumsal yaşamı olumsuz etkileyebilmektedir (Göküş, 2010: 28).

Değişkenlik: Kamu hizmetleri gelişen teknoloji ve değişen kamusal ihtiyaçlarla paralel olarak değişmektedir ve günümüz şartlarına uyum sağlamak zorundadır. Kamu hizmetleri değişkendir. Bu değişime koşut olarak, hizmetlerin işleyiş ve örgütlenmesinde yeni araç, gereç ve yöntemlere, farklı düzenlemelere gereksinim duyulmaktadır. Kamu hizmetleri siyasi, ekonomik ve teknik nedenlerle değişime uğramaktadır (Bağrıaçık, 2018: 157).

Bedelsizlik: Kamu hizmetleri toplumsal yararı sağlayan ve kâr amacı güdülmeyen hizmetlerdir. İdarenin bizzat kendisinin yerine getirdiği kamu hizmetlerinde, hizmet sağlanan toplumdan hizmet karşılığı beklenilmemektedir. Fakat kamu hizmetleri giderek artmakta, teknolojinin gelişmesiyle beraber şekil değiştirerek daha fazla mali kaynak ihtiyacı duyulmakta ve kamu hizmetinden yararlanan kişilerden belli bazı ücretlerin alınmaya başlandığı görülmektedir. Bu kişilerden alınan ücret, fiyat değildir, hizmete katılma bedelidir (Şahin, 2011: 42).

1.3.3. Kamu Hizmetlerinde Vatandaş Memnuniyeti

Kamu hizmetleri, halktan toplanan vergiler ile halk için üretilmiş olan hizmetlerdir. Yani halkın parası yine halkın kendisi için harcanmaktadır. Halktan toplanan vergilerle kamu hizmetlerinin yürütülmesi, halkın hizmet kalitesinin değerini yükseltmektedir. Hizmet kalitesi, kişisel beklentiler doğrultusunda farklılık gösterebilmektedir. Gelir durumu, eğitim seviyesi, sosyal düzey gibi pek çok değişken vatandaş beklentisini etkileyebilmektedir.

Vatandaşların, verilen kamu hizmetlerinden memnuniyet duyma düzeylerini etki eden faktörler şunlardır (Kabasakaloğlu, 2016: 71):

- Kişisel özellikler: Vatandaşın/müşterinin fiziksel, sosyal, demografik, uzmanlık, eğitim seviyesi vb. gibi özellikler memnuniyet algısını etkilemektedir.
- Deneyimler: Memnun kalma amacıyla gerçekleştirilen tecrübedir. Müşterilerin/vatandaşların hizmet alma kararı aşamasında öncelik olarak geçmiş deneyimlerden faydalanması ile geleceği kıyaslamasını içermektedir.
- Sözlü iletişim: Sunulacak hizmetle alakalı bilgilerin müşterilerin ilgili çevreden edineceği bilgileri içermektedir.
- Durumsal etki faktörleri: Hizmet kategorisinde yer alan halkla ilişkiler faaliyetlerini ve teknolojik gelişmeleri içermektedir.

Hizmet kalitesi, kurum ile vatandaş arasındaki temsil ve güven bağından da etkilenmektedir. Halkın kamu kurumlarına beslediği güven düzeyi ile kamu kurumlarının halkın menfaatlerine verdiği yanıt, halkın duygu ve düşüncelerini etkileyerek hizmet memnuniyetini göstermektedir. Halk nezdinde kamu kurumlarından sağlanan tatminlerin yanı sıra olumsuz etki bırakan unsurların da kamu hizmetlerinde yer bulduğu gözlemlenmektedir. Bunlar (Ardıç, 2004: 65);

- Kamu politikalarına halkın tercihlerinin yansıtılamaması
- Kamu hizmetlerinde verim kaybı
- Kamu yöneticilerinin üçüncü şahıslar ile menfaat ilişkisi kurması en dikkat çeken unsurdur

Belirtilmiş olan bu unsurlar ışığında kamu hizmetlerinin kalitesinin artırılmasıyla vatandaş memnuniyetinin gerçekleştirilmesi için şu tedbirler alınmaktadır (Coşkun, 2003: 59):

- Hizmetlerde adalet ve eşitliğin sağlanması
- Halkın hizmet sunumuna katılımının sağlanması
- Vatandaş tercihlerinin sorularak öğrenilmesi
- Kalite oranının çoğaltılarak maliyetin aza indirilmesi
- Hizmet standartlarının oluşturulması
- Vatandaş talep ve şikâyetlerinin kurulacak olan birimler tarafından incelenerek değerlendirilmesi
- Vatandaş ile doğrudan iletişim kurabilen personellerle çalışılması
- Bilginin sağlanmasında açıklık ilkesinin kamu hizmetinin sunumunda yetkin olması

1.4. YEREL YÖNETİMLERDE KALİTE

Yerel yönetimler, kent, ilçe ve köy düzeyindeki yerel ve ortak nitelikteki kamu hizmetlerinin yürütülmesi için oluşturulan yönetim kuruluşlarıdır. Başka bir deyişle yerel toplulukların ortak ihtiyaçlarının karşılanması amacı ile meydana getirilen, karar örgütlerini halkın kendisinin seçmiş olduğu özerk yönetim birimleridir. Yerel yönetimler, halka en yakın birimlerdir ve hizmetlerin en etkin kaynağı olmaktadır.

Yerel yönetimlerde etkinliğin artırılmasında etkili olan üç yöntem bulunmaktadır. Bunlardan birincisi en uygun olan hizmet alanının sınırlarının belirlenmesi iken ikincisi, yerel yönetim birimlerinin sayısının azaltılarak kaynak ve para savurganlığının önüne geçilmesidir. Üçüncüsü yöntem ise yerel yönetimlere en iyi yapabilecekleri görevlerin bırakılmasıdır (Keleş ve Yavuz, 1983: 52).

Yerel yönetimler, yerinden yönetimi sağlayarak dünyanın her tarafında kamu yönetimi için çok değerli ve vazgeçilmez bir konumdadır. Bütün ülkelerde hâkim olan, devletin ekonomideki payının, yetki ve etkenlerinin azaltılmasını hedefleyen özelleştirme eğilimi, yerel yönetimlerin önemini arttırmaktadır. Bütün kamusal mal ve hizmetlerin özelleştirilmesi mümkün olmadığına göre merkezi yönetimin sorumlu olduğu bazı görev

ve amilleri yerel yönetimlere devretmesi en etkili çözüm olarak belirtilmektedir. Lakin devretme reformu yalnız başına hizmetlerin etkili, verimli ve kaliteli sunulduğunu ifade etmemektedir. Yerel yönetim hizmetlerinde performansın yüksek olabilmesi için, sürekli gelişim, müşteri tatmini ve kalite üzerinde odaklanan bir yönetim felsefesinin benimsenmesi gerekmektedir. Bu yönetim felsefesine ‘Toplam Kalite Yönetimi’ denilmektedir. Toplam Kalite Yönetimi, sade yönetimi ve etkin organizasyonu ele alan bir yaklaşım olmakta, görevlerin en verimli ve en etkin biçimde, kısa yoldan gerçekleştirilmesini içermektedir. Bu da yerel yönetimlerin gereksinim duyduğu ve uygulaması gereken bir yaklaşım olmaktadır. Gelişen tüm ülkelerde olduğu gibi, ülkemizde kamu yönetimi reformlarına büyük ihtiyaç duyduğu ve sınırlı kaynaklara sahip olduğu için toplam kalite yaklaşımının daha önemli bir işlev görerek problemlerin çözümü için kolaylaştırıcı bir yöntem olacağı düşünülmektedir (Ökmen, Baştan ve Yılmaz, 2004: 71). Toplam kalite yöntemi ile vatandaşların arzu ve ümitleri yönünde, üretilen mal ve hizmetlerin verimliliğinin artırılması ve kalitenin yükseltilmesi amaçlanmaktadır. Etkinliğin ve kalitenin yükseltilmesi için çalışanların memnuniyeti, motivasyonu, ödüllendirilmesi, başarı gücünün değerlendirilmesi, kurumdaki yanlışların ve hataların ortadan kaldırılması, sorunların çözülmesi, tecrübeli örgütlerden yararlanılması, ekip çalışması vb. amaçlar üzerinde durulmaktadır.

Yerel yönetimlerde hizmet kalitesinin yükseltilmesi için uygulanması gereken bir başka yöntem de yerel halkın şikâyetlerinin incelenmesi ve dikkatlice değerlendirilmesidir. Müşteri memnuniyetinin gerçekleşmediği bir kurumda kalite söz konusu olamaz. Yerel yönetimler, geçmişte yaşanan eksikleri ve hataları tespit ederek gelecekteki faaliyetleri daha temkinli ve verimli şekilde gerçekleştirmeli, güvenilir ve adil olmalıdır.

1.4.1. Belediyelerde Hizmet Kalitesi

Toplumsal bir varlık olan bireylerin bir arada yaşamasından kaynaklanan birtakım kamusal hizmetlere ihtiyacı vardır. Yerel yönetimler, hizmetlerin yerinden karşılanması ilkesini oluşturarak, bir kent veya beldede yaşayan halka en yakın olan yönetim birimi olmakta, ortak ve yerel ihtiyaçları tespit ederek optimum hizmet üretimini sağlamaktadır (Bekir, 2010: 52).

Günümüzde insan ihtiyaçlarının artması ve çeşitlenmesiyle asıl görevleri hizmet sunmak olan yönetimlerin, faaliyetlerinin sürdürülmesinde en çok başvurdukları birimler yerel yönetimler olmaktadır. Yerel yönetimlerin de en fonksiyonlu ve en geniş olanağa sahip olan birimi de belediyelerdir.

Hizmet sektörünün gün geçtikçe artması ile hizmet kalitesi de işletmelerin başarısıyla beraber yükselerek önem kazanmaktadır. Rekabetin arttığı ve rekabet şartlarının zorlaştığı, ürün üreten işletmelerin yanında hizmet veren işletmeler de etkilenmektedir. Bir bakıma kurumlarda stratejik rekabetin üstünlüğünün sağlanmasında hizmet kalitesinin artırılmasının büyük etkisi bulunmaktadır (Usta ve Memiş, 2010: 335).

Belediyelerde sunulan hizmetlerin çeşidi ne olursa olsun hizmet kalitesinde en önemli şey, kalitenin hizmetten faydalanan kişiler veya kişi tarafından algılanış şeklidir. Bundan dolayı hizmetten faydalanan kişilerin hizmet algılaması ve hizmet konusuna olan yargısı, hizmet sunan belediyelerin başarısını etkilemektedir. Belediyeler halkın ihtiyaçlarının yerine getirilmesinde büyük rol üstlenmektedir. Belediyelerde kalite, belediyelerin faaliyetlerini etkileyen bir işlev, vatandaşlara, hizmetlerin taleplerini karşılama başarısı olarak tanımlanabilmektedir. Vatandaşların perspektifinden belediye, hizmet aldıkları çalışanlar olarak tabir edilmektedir (Orhan, 2016: 65). Belediyelerde vatandaşın talep ettiği hizmet kalitesinin sağlanması için vatandaşların belediyenin karar mekanizmasına katılması gerekmektedir. Vatandaşların katılımıyla beraber istekler tespit edilerek istenilen kalite düzeyinde hizmet sunumu gerçekleştirilebilmektedir.

Belediye hizmetlerini, yalnızca belde halkına sunulan faaliyet olarak algılamamalı, belediyenin sağladığı verimliliği kalite kavramının içerisinde değerlendirmek gerekmektedir. Böylece belediyelerce sağlanan hizmetlerin iç ve dış hizmetler olmak üzere ayrılma ihtimali bulunmaktadır. Belediye çalışanlarının gülümseme, tavır, ses tonu, ilgisi gibi etmenler de hizmet kalitesinin içinde yer almaktadır. Brereton ve Temple'a (2002: 460) göre yerel yöneticilerin dürüstlük, sorumluluk, özverili motivasyon, topluluğa hizmet, sadakat, yansızlık, yerel topluluğa organizasyon ve iş gibi değerlere sahip olması ve bu değerlerle yerel düzeyde kalite kültürünün oluşumuna katkıda bulunması gerekmektedir.

Belediyelerden, vatandaşların beklenti ve talepleri ekonomik, sosyal, kültürel ve doğal ihtiyaç ve değerlere bağlı şekilde değişmektedir. Beklenti ve ihtiyaçların çeşitliliği,

yalnızca kaynakların sınırlılığı, belediye hizmetlerinde etkinlik, kalite, verimlilik ve gereksinime bağlı hizmet üretimi gibi terimleri mecburi hale getirmektedir. Belediyeler, çağdaş kent standartlarını ve kentsel yaşam kalitesini sağlamakla görevli olan en yetkili birim olarak kabul edilmektedir (Orhan, 2016: 66).

Yerel yönetim birimleri, günümüzde hizmet talebi ve kamusal malların talebinin standart ve miktar halinde eşit olmayan coğrafi dağılışı sebebiyle kamusal hizmetin sunumunda büyük önem kazanmıştır. Belediyeler bu kazanımla birlikte mahalli tercih ve ihtiyaçlardaki coğrafi farklılıklara, gerçek talep ve ihtiyaçlara karşı kararlar alması, merkezi idareye daha kolay uyum sağlaması bakımından uygulamada daha başarılı olabilmektedir. Vatandaşa yakın olmalarıyla sıkılaştıran kamuoyu denetiminin hiyerarşik ve kırtasiyecilik denetiminin yol açacağı zaman ve kaynak israfına engel olunacağı savunulmaktadır (Gazan, 2010: 67).

Belediye yapacağı hizmetlerde, halkın menfaatinin düşünülmesi, bölgeler arasında eşit dağılımın sağlanması ile memnuniyet düzeyi artacaktır. Belediye hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde dikkate alınacak olan sual, hizmet alanların beklenti ve isteklerinin çeşitliliği ve aldığı hizmeti nasıl değerlendirdiğidir. Hizmet alan bireylerin değerlendirmeleri, şikayetlerin, gözlemlerin, istek ve geri bildirimlerin hizmet sunan kişiler için dikkate alınması ile kalitenin artırılması, var olan eksiklerin tamamlanması bakımından oldukça önemlidir. Beklenti ve algıları etkileyen öğelerin başında kişilerin eğitim seviyesi, sosyal düzeyi, gelir durumları vb. gibi etkenler bulunmaktadır.

1.4.2. Belediye Hizmetlerinde Vatandaş Memnuniyeti

Belediye yönetimleri, göreve geldikleri dönemden itibaren görev aldıkları ili/ilçeyi en güzel biçimde yönetmekle ve halkın ortak ihtiyaçlarını en uygun seviyede karşılamakla yükümlü olmaktadır. Bu yükümlülükleri en iyi biçimde yerine getirmek için etkin davranmalı, kalite ve verimlilik ilkelerinden ödün vermeden hizmet sunmalıdır. Belediyeler, halkın ortak gereksinimlerini karşıladıkları için halkın yaşam kalitesini artıran ve vatandaş memnuniyetini sağlayan en yetkili kurumlardır. Bu kurumlar için vatandaş memnuniyeti oldukça önemlidir.

Kentlerde yaşayan yerel halkın ortak ihtiyaçlarını karşılayan belediyelerin, son yıllarda yapılan çalışmalara göre stratejik öneme sahip etkin kurumlar olduğu

gözlemlenmektedir. Belediyelerin asıl görevi, hizmet ve yatırımlar ile halkın yaşam kalitesini yükseltmek ve müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Vatandaş memnuniyetini sağlamanın en temel yolu, gereksinimlere dayalı hizmet sağlamak olduğu için yerel yönetim birimlerinin sahip olduğu vatandaşların talep, ihtiyaç ve beklentilerine nasıl bir ölçüde yanıt verebildiklerinin değerlendirilmesi, belediyelerin stratejik planlamalarını ileriye dönük geliştirmelerine katkı sağlamaktadır (Şahin, 2011: 57).

Vatandaş memnuniyeti, ekonomik ve sosyal sorunların tespit edilmesi ve sunulan hizmetin değerlendirilmesi belediyeler bakımından önemlidir. Vatandaş memnuniyetinin sağlanması sunulan hizmetlerin kalitesiyle alakalıdır. Belediyeler modern hizmet anlayışıyla, vatandaşların talep ve isteklerini karşılayabildikleri oranda başarılı olarak kabul edilebilmektedir. Vatandaşların belediyelerden beklenti ve istekleri sosyal ve ekonomik sebeplerle zamanla değişime uğrayabilmektedir. Beklenti ve ihtiyaçların çok olmasının yanında kaynakların da sınırlı olması belediyeleri verimli ve etkin olmaya itmektedir. Vatandaşların memnuniyetini etkileyen hizmetlerle alakalı eğitim seviyeleri, halkla ilişkiler faaliyetleri, deneyimler, kişisel özellikler, çevreyle sağlanan iletişim ve elde edilen bilgiler ile hizmet kullanıcılarının memnuniyet seviyesi tespit edilebilmektedir (Henden ve Henden, 2005: 49).

Kamu hizmetleri, halktan toplanan vergiler ile halka hizmet sunmakta ve üretilen hizmetler yine halkın parasıyla gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla halkın hizmetlerden tatmin düzeyi böylelikle önem kazanmaktadır. Memnuniyetin yanı sıra kamu hizmetlerinden memnun kalmayan kesimler de mevcut olmaktadır. Kamu hizmetlerinin tatminini olumsuz etkileyen faktörler şunlardır (Bozlağan, 2004: 123):

- Kamu politikalarına halkın tercihlerinin yansıtılamaması
- Hizmet sunumunda verim kayıpları
- Yöneticilerin üçüncü şahıslarla menfaat ilişkisi kurması

Yeniden yapılanmayla kamu hizmetlerinin gerekleri göz önüne alındığında, hizmet kalitesinin arttırılmasını zorunlu hale getiren sebepler şunlardır (Kabasakaloğlu, 2016: 73):

- Kamu hizmetlerine verilen kaynakların sınırlılığı
- Kamuoyunun kamu hizmetleri hakkındaki genel hoşnutsuzluk

- Kamu sektörüne özel sektörde yaşanan yönetimsel değişimlerin yansıtılması
- Hizmet kalitesinin artırılmasında yeni teknolojilerin ortaya çıkması
- İletişim teknolojilerinin gelişmesi, eğitim seviyesinin yükselmesi vb. gibi sebeplerle vatandaşların talep ve beklentilerinin artması

Bu olgular doğrultusunda hizmet kalitesinin artırılması için gerçekleştirilmesi gereken hususlar ise şu şekilde sıralanabilir (Peker, 1996: 43):

- Vatandaşların tercih ve ihtiyaçlarına uygun hizmet sunumu
- Hizmet standartlarının belirlenmesi
- Kalitenin maliyet azaltılarak yükseltilmesi
- Hizmeti kullananlara, hedefler ve verilen hizmetler hakkında doğru ve sürekli bilgi verilmesi
- İş tanımlamalarının yapılması
- Hizmet sunumunda herkese adaletli ve eşit davranılması
- Halkla temas halinde olan personellerin deneyimlerinden kalitenin artırılması
- Vatandaşların talep ve şikâyetlerinin kurulan birimler tarafından incelenip değerlendirilmesi

Vatandaş memnuniyeti, beklenen kalite ile algılanan kalite arasındaki farkı ifade etmektedir. Kalite eğer beklentilerden düşükse vatandaş memnuniyetsizliği oluşmakta, eğer kalite beklentilerin üstüne çıkarsa, vatandaş yüksek bir memnuniyete sahip olmaktadır. Vatandaş memnuniyeti, görülen ile umulan hizmet kalitesi hakkında müşteri yargısı şeklinde tanımlanmaktadır (Çatı ve Uslu, 2008: 55).

Halk tarafından seçilen belediye, yöneticileri ve karar organları, kaliteli hizmet alımı için halk tarafından seçilmektedirler. Bu sebeple belediye yetkilileri, sağladıkları hizmet kalitesinin halkın ihtiyaç ve isteklerine yanıt verdiği sürece görevde kalmakta ve memnuniyetin sağlanması halinde tekrar seçilebilmektedir. Sunulan hizmetlerden halkın memnun olup olmadığı yalnızca halka yakınlık ile anlaşılabilir. Bu yüzden kaliteli hizmet sunmak isteyen belediyeler, halkın memnuniyetini arttırmak için (Peker, 1996: 16);

- Halkı yanına alarak halkın katılımına fırsat vermeli
- Siyasi istikrarın oluşmasını sağlamalı

- Planlayıcı ve iş birlikçi olarak çözüm odaklı olmalı
- Yeni ortamlar hazırlayarak girişimci ve yenilikçi olmalı
- Etik değerlere ve ahlaki ilkelere sahip olmalı
- Çalışanlarına saygılı ve yetkin davranmalı
- Görev ve hedeflerini vatandaşların ihtiyaç, talep ve kaynaklara göre belirlemelidir.



İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL İTİBAR

Küreselleşme, iletişim ve teknolojiadaki gelişimlerin getirdiği çeşitlilik ve rekabetin artmasıyla paydaşların beklentilerinde de değişim yaşanmıştır. Günümüzde üretilen ürünlerin veya sunulan hizmetlerin kaliteli olması rekabet avantajı açısından, tek başına yeterli olmamaktadır. Bu bağlamda kurumsal itibar, kuruluşların rekabet avantajı elde etmek için yatırım yapmaları gereken alanlardan biri olarak öne çıkmaktadır.

Günümüzde hemen her kuruluş benzer kalite ve nitelikte ürün/hizmet üretmektedir. Dolayısıyla ürün/hizmet üzerinden farklılaşma kuruluşlar için gittikçe daha zor hale gelmektedir. Bu noktada paydaşlar nezdinde, itibar gibi daha soyut kavramlar özelinde ayırt edici bir konuma sahip olmak önem kazanmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın bu bölümünde kurumsal itibar kavramı etraflıca irdelenerek kurumsal itibar yönetimi açıklanmaktadır.

2.1. İTİBAR KAVRAMI

İtibar kavramı, kelime anlamıyla, güvenilir olma, saygı görme anlamlarına gelmektedir. Halkın ve çevrenin gözünde bir birey hakkındaki çıkarım, duygu ve düşünceleri içeren itibar, kurumlar için de aynı özellikli tanımı içermektedir.

Arapça kökenli olan ‘itibar’ kavramı, saygın olma, güvenilir olma, saygı görme anlamlarında kullanılmaktadır (Argüden, 2003: 10). Bir marka veya kurum için itibar; çalışanların, müşterilerin, tedarikçilerin, yatırımcıların ve toplumun ortak duygusal tepkileri şeklinde tanımlanmaktadır.

2.1.1. Kurumsal İtibar Kavramı

Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren kullanım yaygınlığı artmaya başlayan kurumsal itibar kavramı ile paydaşlara sunulan hizmetin içeriğine ve kalitesine, vatandaşların kurumla kurduğu iletişime ve buna bağlı olarak duyulan memnuniyete dikkat çekilmektedir. Ekonomi, psikoloji, sosyoloji, pazarlama, yönetim vb. birçok bilim dalında yapılan araştırmalara konu olan kurumsal itibar kavramı, bireylerin, toplulukların,

yatırımcıların vb. duygusal tepkileri sonucu oluşan, tüm paydaşlarca ortaya konan genel önseziler biçimidir. Fombrun ve Shanley'e (1990: 234) göre kurumsal itibar; rekabetçi ortam içerisinde şirketlerin mevcut konumdaki saygınlığını ve vizyonunu en üst seviyeye çıkarmak için gerekli olan kalite, sadakat, hizmetin sürdürülebilirliği vb. özelliklerin birleşimi sonucu oluşmaktadır. Fombrun (1996), kurumsal itibarı, işletmelerdeki geçmiş eylem ve gelecek vizyonunun kazanımları sonucu ortaya çıkan kolektif algılar şeklinde tanımlamakta, bundan dolayı pazar ortamında şirketlerin yerini belirleyen somut bir unsur olarak ele almaktadır. Bu bağlamda itibarın sağlam bir şekilde sağlanması ile prestij elde edilebilir ve pazar ortamında yükselen fiyatlara karşı müşterilerin, yatırımcıların ve çalışanların şirkete dair olumsuz düşünceleri engellenerek ortaya çıkacak krizler önlenabilmektedir. Weigelt ve Camerer (1988) kurumsal itibarı, bir kurumun geçmişinden hareketle bu kuruma atfedilen özelliklerin tümü şeklinde tanımlamaktadır.

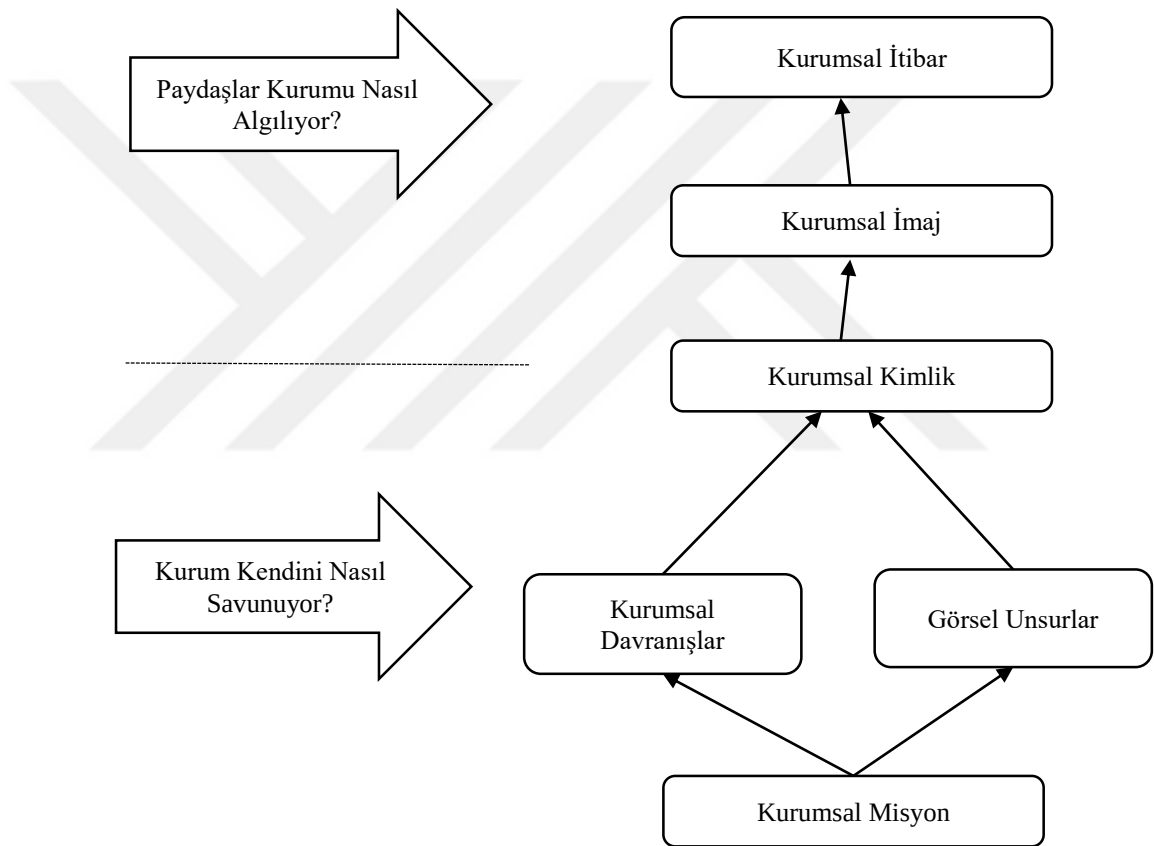
Kurumsal itibarın içerisinde deneyimler, kamu ile alakalı yorumlar, bilgiler, gözlemlenen deliller ve bakış açıları tüm paydaş gruplarıyla birlikte ele alınmaktadır. Kurumsal itibar, şirketlerin geçmiş faaliyetleri ve gelecekteki beklenti ve hedefleriyle beraber paydaşları kapsayarak işletmenin tamamını temsil etmektedir. Kaplan'a (2018) göre kurumsal itibar, toplumsal ve kurumsal değerlerin sonucu olarak ortaya çıkan; yatırımcıların, müşterilerin, çalışanların ve kamuoyunun kurum ile ilgili güçlü ya da zayıf, iyi veya kötü vb. tepkilerini ifade eden bir olgudur. Özetlemek gerekirse kurumsal itibar, *"Belli bir zaman içerisinde oluşan, kurumun geçmişteki davranışlarına ve yetkinliklerine ilişkin geleceği de öngörecektir şekilde paydaşların sahip oldukları bilişsel temsillerin ve inançların toplamı"* şeklinde tanımlanmaktadır (Akbulut, 2011: 96).

2.1.2. Kurumsal İtibarın Kapsamı

Kurumsal itibarı, gerçek etmenlerden ziyade algılamalar belirlemektedir. Paydaşların beğenme düzeylerinin farklı olabilmesinden dolayı kurumsal itibar, iç ve dış paydaşlar açısından çeşitli biçimlerde algılanabilmektedir. Algılama işlevi, zihinsel bir süreç olarak gerçekleşen izlenimlerin anlam kazanmasını içermektedir. Bundan dolayı kurumsal itibarla alakalı algıların başarılı bir şekilde yönetilmesi ile iç ve dış paydaşların kurum hakkındaki görüşlerinin olumlu yönde pekişmesi işletmeler için önemlidir. İç ve dış paydaşların kurum hakkındaki görüşleri itibar açısından oldukça önemlidir (Brown,

Dacin, ve Whetten, 2006: 101). Bu bilgiler ışığında kimlik ve imaj kavramları, itibarı oluşturan iki ana unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

Alessandri'ye (2001: 175) göre, kurumsal itibar ile kurumsal imaj ve kurumsal kimlik arasındaki ilişki bir neden-sonuç mantığıyla gerçekleşmekte, paydaşlar tarafından hoş karşılanan tutarlı bir kurumsal kimlik olumlu bir kurumsal imaj oluşturmakta, bu kurumsal imaj da pozitif kurumsal itibarın oluşmasında belirleyici olabilmektedir (Bkz. Şekil 2.1.)



Şekil 2.1. Kurumsal İtibar, Kurumsal Kimlik ve Kurumsal İmaj İlişkisi

Kaynak: (Alessandri, 2001: 178).

Kurumların başarılı olmasını sağlayan faktörler arasında yer alan kurumsal itibar, paydaşların katkısı ve müşteri sadakati sonucu finansal performansın pozitif şekilde etkilenmesini, böylelikle işlem maliyetlerinin azaltılmasını kolaylaştırabilmektedir. Bu da rekabet avantajına sahip kurumların daha fazla müşteri kazanmasını sağlayabilmektedir (Shamma, 2012: 156).

Tanınan, bilinen, gözlemlenebilen, kendini kabul ettiren her kurumun faaliyetleri müşteriler, tedarikçiler ve toplumdaki diğer bireyler açısından olumlu ve olumsuz biçimde yorumlanabilmektedir. Kurumların geçmişte yaptığı faaliyetlere bağlı olarak oluşan itibarın pozitif veya negatif yönde algılanış biçimi, herhangi bir hareketle ters yüz olabilmektedir. Buffet'in (2013) *"İtibar oluşturmak 20 yıl sürer, yıkmak ise 5 dakika"* ifadesi kurumsal itibarın değerini göstermesi bakımından önemlidir.

Bir kurumun sahip olduğu pek çok paydaş grup bulunmaktadır. Bunlar arasında; çalışanlar, yönetim kurulu, tedarikçiler, hissedarlar, müşteriler, araçlar vb. sayılabilir. Paydaşların kurumla ilgili çıkarım ve algılamaları ile kurum ve paydaş grupları arasındaki etkileşim olabilmektedir. Bunda itibarın, tüm paydaşların görüş ve beklentilerine göre değişkenlik göstermesi rol oynamaktadır. Paydaş gruplar içerisinde yer alan tedarikçi ve yatırımcılar, kurum itibarını müşterilere göre farklı algılayabilmektedir. Buna göre müşterilerin odak noktası kalite ve fiyat, yatırımcı ve tedarikçilerin odak noktası ise finansal performans olabilmektedir.

Kurumsal itibarda şu hususlar dikkat çekmektedir (Yurtsever, 2013: 4):

- Kurumun kültürünün ve değerinin tanımı, kurum vizyonunun içselleştirilmesi
- Etik ve ahlak değerlerle beraber hesap verilebilirlik uygulamalarının varlığı
- Açıklık (şeffaflık) yönetiminin uygulanması, uluslararası muhasebe standartlarının fark edilmesi
- Müşteri odaklı politikaların hazırlığı, müşteri memnuniyeti
- Sosyal, ekolojik çevre ve finansal uygulamaların kurulması ve uygulanması

Piyasada devamlı bir şekilde var olmayı hedefleyen itibarı yüksek olan işletmeler, güvenilir ve tutarlı olma değerlerinden ödün vermemektedir. İtibarının sürdürülebilirliğini sağlamak isteyen bir işletme, geleceği görme ve algılama vizyonunu, gelecekte düşlediği hedeflerine ulaşma yolunu benimseten misyonu ile uyumlu hale getirerek aktif ve tutarlı olmalıdır. Bundan dolayı vaatlerini ve sloganlarını gerçekçi bir şekilde işlevselleştirmelidir. Her alanda olduğu gibi iş dünyasında da söylenilen söz ve düşüncelerden ziyade gerçekleştirilen eylemler elzemdir. İşletmeler söz ve eylemler arasındaki tutarlılığın vizyon çerçevesinde ilerlemesi sonucu kazandıkları güvenle kurumlarına itibar kazandırabilmektedir. Kurumsal itibarın kendiliğinden süregelen bir

şey olmadığı, uzun çabalar neticesinde gelişen bir değer olduğu unutulmamalıdır (Atabay, 2021:8).

2.1.3. Kurumsal İtibarın Sonuçları

Kurumsal itibarı yönetim seviyesinde ele alan, gözeten, uzun süreli stratejik plan, vizyon ve misyonlarında buna yön veren kurumlar, birtakım sonuçlar elde etmiştir. İşletme itibarı, paydaşların kuruma bağlılığıyla güçlü bir ilişki içerisindedir. Olası bir kriz sonrasında işletmeye karşı algılar değişebilmekte ve kurumun itibarı zarar görebilmektedir. Bunun sonucunda kuruma karşı duyulan bağlılık da aynı orantıda azalabilmektedir. Kurumsal itibar oluşumunun zor olduğu ve zaman aldığı, buna karşın zarar görmesinin çok daha kısa sürede gerçekleştiği ve daha kolay olduğu değerlendirilmektedir.

Tüketicilerin sadakati üzerinde kurumsal itibarın olumlu etkisi bulunmaktadır. Yerel ve uluslararası paydaşların gözünde güçlü bir itibar, kurumlar için önemli bir referanstır. Güçlü bir kurumsal itibara sahip işletmelerin yaptığı üretim ve hizmetler, müşteriler ile çalışanlar tarafından da tercih edilmekte, bu da pazardaki değeri yükselen kurumun kazancın daha da artmasına neden olmaktadır (Karaköse, 2006: 4). İşletmelerin stratejilerini gerçekleştirme ve amaçlarına ulaşma sürecinde, sağladığı yararlar ile kurumlara ayrıcalık ve fırsatlar sunan kurumsal itibarın etkisi büyük önem arz etmektedir.

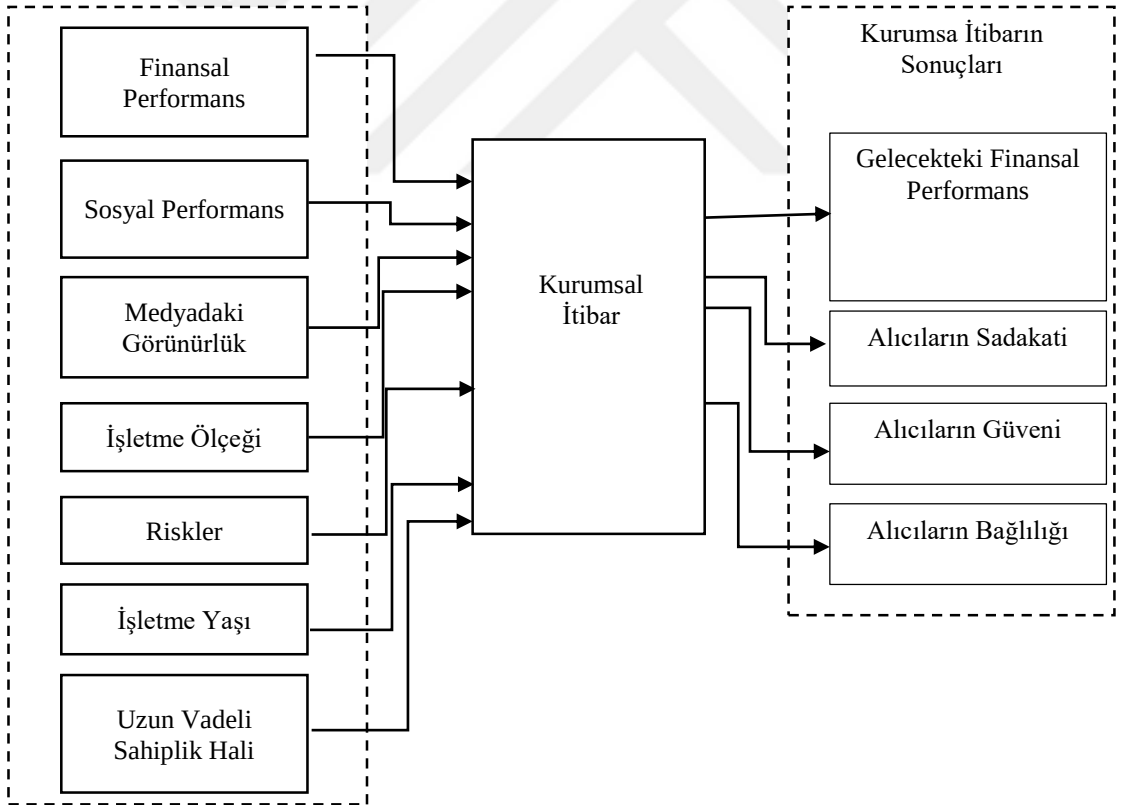
Farklı paydaşların, kurum ile alakalı değerlendirmelerinin genel bir bütünü olan itibar, her bir paydaş nezdinde farklı sonuçlar sunabilmektedir. Bu sonuçlar, '*finansal kazançlar*' ve '*ilişkisel kazançlar*' olmak üzere iki grupta toplanmaktadır. Finansal kazanç; kurumsal itibarı pozitif biçimde etkileyerek kurumlar için fiyat avantajı, kaynak oluşturma, karlılık, maliyette azalma, pazar payı, nakit akışında hızlanma vb. kazanımlar sağlamaktadır. Kurumsal itibarı yüksek olan şirketlerin finansal performansı da düşük olmamakta, bu durum da yatırım kararlarını olumlu yönde etkileyebilmektedir (Alnıaçık, 2011: 79).

İlişkisel kazançlar, paydaşların kuruma duyduğu saygı ve güven bağlarını içermektedir. Çalışanların kuruma bağlı olması, müşterilerin sadakati ve tedarikçilerle yatırımcıların iş birliği yapma niyeti, kurumsal itibarın en mühim ilişkisel sonuçları arasında bulunmaktadır. Kurumsal paydaşlar, yatırım sürecinde, satın alma ve kariyer

planlamalarında genellikle kurumların sahip olduğu itibarı temel alarak karar vermektedir (Fombrun ve Shanley, 1990).

Kurumsal sosyal sorumluluk, finansal performans, medya görünürlüğü, risk, işletme ölçeği, yaşı ve uzun vadeli sahiplik gibi öncülleri bulunan kurumsal itibarın sonuçları arasında geleceğe dönük finansal performans, alıcının sadakati, güveni ve bağlılığı ön plana çıkmaktadır.

Kurumsal itibarını arttırmaya dair stratejik çalışmalar yürüten kurumlar yaptıkları olumlu çalışmaların çıktılarını, hisse senedi değerlerinde yükselme, çalışanların işten ayrılma niyetinde düşme ve iş görenlerin sayısında meydana gelen yükseliş performansları şeklinde alabilmektedir. Kurumlar için güçlü kurumsal itibar; işlem maliyetlerini düşürmekte, işten duyulan memnuniyeti arttırmakta, kurumun daha kaliteli ve üretken bir iş gücünü elde etmesine imkan sağlamaktadır (Esmer, 2019: 38). (Bkz. Şekil 2.2).



Şekil 2.2. Meta-analiz kavramsal modeli (Vurgulanan Öncüller ve Kurumsal İtibarın Sonuçları)

Kaynak: (Raza ve Melewar, 2015: 1111).

Güçlü bir kurumsal itibarın işlevsel değeri bulunmaktadır. Kurumsal itibar, kurumun elzem paydaşlarıyla olan ilişkilerinin sağlamlaşmasına ve gelişmesine imkân sağlamaktadır. Aksi durumda, zayıf bir kurumsal itibarın oluşumunda, paydaşlarla olan ilişkilerde aşınma ve ağırlaşma meydana gelmektedir. Bir paydaşa ait olan algıların toplamı, itibarın toplamı olmalıdır ancak yalnızca tek bir itibardan söz edilemez. Bir kurumun farklı paydaşlardan meydana gelen birden çok itibarı bulunmaktadır. Bu nedenle kurumsal itibara vurgu yaparken paydaş grupları arasındaki farklılık ele alınmaktayken, kurumsal imaj ve kurumsal kimlik de ele alınırken örgütler arasındaki farklılığa değinilmelidir.

2.2. KURUMSAL İTİBAR İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Kurumsal itibar, bireysel veya kolektif yargılardan oluşmakta ve bu yargılar gerçek bilgilerin algılarıyla oluşmaktadır. Kurumsal itibar; kurum kimliği, kurumsal imaj, tanınmışlık, marka gibi türlü kavramlar ile yakın ilişki içinde bulunarak bütün paydaşların kurum faaliyetlerine dair algılarının tümünü yansıtmaktadır. Her kurumun hitap ettiği müşterileri ve bulunduğu sektördeki itibarının yanı sıra müşterisi olmayan kişiler ya da farklı sektörlerde de itibarı söz konusu olabilmektedir (Gray ve Balmer, 1998: 697). Bu itibar büyük çabalar harcanarak elde edilmekte veya kendiliğinden süregelmiş bir saygınlık olabilmektedir. Şirketlerin/kurumların faaliyetleri sonucunda paydaşların algılarıyla oluşan kurumsal itibar, kurumun ürün ve hizmetlerine paydaşların verdiği tepkiler olarak da değerlendirilmektedir.

Kimlik, imaj, kültür ve marka bir kurumun tanıtılması sırasında paydaşlara aktarılan anlamların ve yorumların sistematik bileşenleridir. Kurum kimliği ve kültürü yine kurum tarafından oluşturulmaktadır. Ancak bu unsurların çalışanlar tarafından benimsenmesi ile kurum markaları tüketiciye aktarılabilir. Aktarılan unsurlar ile tüketicilerin deneyimleri örtüştüğü zaman imaj oluşumu sağlanmış olmaktadır. Bu sebeple çalışanlara kurum kültürünün aktarılması büyük önem taşımaktadır (Purtaş, 2018: 34). İç paydaşlar tarafından benimsenen ve oluşturulan kurumsal kültür ve kimlik, kurumun imajını oluşturmaktadır (Bozkurt, 2011: 15).

Kurumsal itibar ile benzer olan ve literatürde yer alan kurumsal imaj, kurumsal kimlik ve marka gibi kavramlar, farklılıklarına karşın benzer yönleriyle de dikkat

çekmektedir. Bu bağlamda, iki tür yaklaşımın ortaya çıktığı görülmektedir (Pruzan, 2001: 50).

Birinci Yaklaşım: Kurumsal itibar, kurumsal kimlik ve kurumsal imaj arasındaki farklılığa bakıldığında bu kavramlar arasında önemli bir ayrımın olmadığı görülmektedir. Grunig'e (2003: 219) göre, birinci yaklaşımda yer alan kurumsal itibar, kurumsal imaj, marka, kurumsal kimlik ve izlenim gibi kavramlar arasında küçük farklılıklar olsa da aslında hepsi paydaşların kurumla alakalı düşüncelerini ifade eden aynı olgulardır. Kurumsal kimlik ile kurumsal itibar arasındaki en önemli fark; kurumsal itibar paydaşların kurum hakkındaki düşüncelerini, kurum kimliği de kurumun kendi hakkındaki düşüncelerini içermektedir.

İkinci Yaklaşım: Bu yaklaşım yöntemine göre, kurumsal itibar, kurumsal kimlik, kurumsal imaj, marka gibi kavramlar birinci yaklaşımın aksine her bir kavramı ayrı ayrı anlamlandırmaktadır. Mevcut kavramların arasındaki farklılık şu kriterlerle ifade edilmektedir:

- Hedef paydaş grubu,
- Hedef paydaşların algı niteliği,
- Olumlu ya da olumsuz niteliklerin yer alması,
- Kurum içi veya dışından doğma,
- Kurum hakkındaki sorulara verilen cevaplar.

Tablo 2.1. Kurumsal itibar, Kurumsal Kimlik ve Kurumsal İmaj Arasındaki Farklar

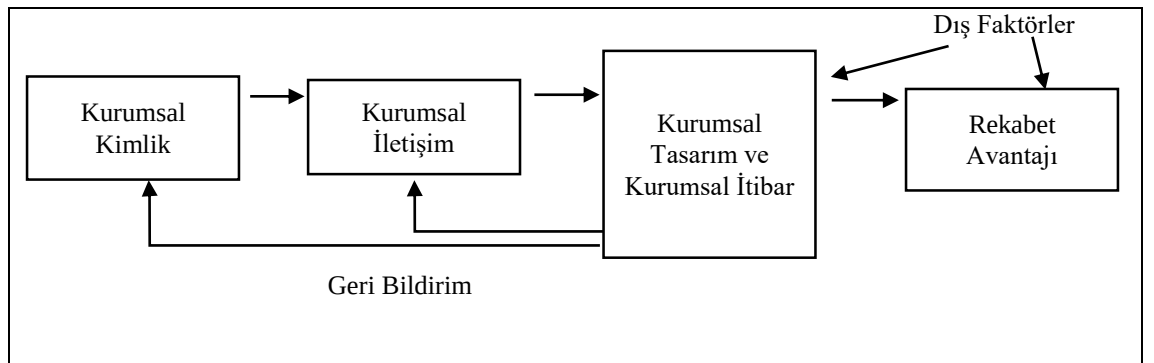
Kriter	Kurumsal Kimlik	Kurumsal İmaj	Kurumsal İtibar
Hedef paydaşlar iç ya da dış paydaşlar	İç paydaşlar	Dış paydaşlar	İç ve dış paydaşlar
Algılar: Gerçek ya da arzulan	Gerçek	Arzulan	Gerçek
İşletme içinden ya da dışından doğma	İç	İç	Hem iç hem dış
İşletme hakkında olumlu ya da olumsuz algılama	Olumlu ya da olumsuz	Olumlu	Olumlu ya da olumsuz
İlgili soru	Kim/ne olduğumuza inanıyoruz?	Paydaşlar hakkımızda ne düşünmesini istiyoruz?	Gerçekte nasıl görünüyoruz?
Oluşum ve değişim süreci	Uzun sürede oluşur ve değişir	Kısa sürede oluşur ve değişir	Uzun sürede oluşur ve değişir

Kaynak: Walker (akt. Akbulut, 2011: 99).

Tablo 2.1’de görüldüğü üzere kurumlar pek çok paydaş tarafından farklı şekilde değerlendirilmektedir. Yapılan bu değerlendirme ve algılamaları olumlu biçimde sunmak, istikrarı sürdürmek için kurumlar birçok faaliyette bulunmaktadır. Kurum çalışanları tarafından kurum imajının doğru şekilde algılanması ve kurum beklentilerinin karşılık bulması sonucu çalışanların kurumla bütünleşmesi ve performanslarının artırılması sağlanmaktadır (Akbulut, 2011: 99).

Sonuç olarak kurumsal itibar, kurumsal kimlik ve imaj arasındaki farklılıklara dair üçüncü yaklaşıma göre, kavramlar birbirleriyle yakın ilişki içinde fakat farklı olmaktadır. Kurumsal başarı da mevcut kavramlar arasında güçlü bir etkileşimle sağlanabilmektedir. Dolayısıyla söz konusu kavramlar arasında bir neden-sonuç ilişkisi değerlendirmesi yapılabilmektedir. İlişkinin merkezinde ise iletişim bulunmaktadır

Gray ve Balmer (1998) kurumsal itibarı yöneticiler tarafından yönetilmesi gereken bir süreç şeklinde ifade ederek kurumsal itibarın temel bileşenlerini de kurumsal kimlik, kurumsal imaj, kurumsal iletişim ve kültür biçiminde ele almaktadır. Kurumsal itibar bileşenleri arasındaki ilişkiyi anlatmak için geliştirdikleri ve Şekil 2.3. de ortaya konan modelde, doğrulamaların ve geri bildirimlerin etkinliğinin önemini ve süreç çıktılarının rekabet avantajı oluşturabileceği ifade edilmektedir. Kurumun gerçekliği olan kurumsal kimlik yönetimi; üst düzey yönetici felsefesi, şirketlerin iş stratejisi, kurumsal tasarım ve kurumsal kültür arasındaki dinamik etkileşimi ele almaktadır. Bu etkileşim ile kurumlar birbirinden ayrılarak kurumsal itibar oluşturmaktadır (Gray ve Balmer, 1998: 695).



Şekil 2.3. Kurumsal itibar ve İmaj Yönetme Modeli

Kaynak: (Gray ve Balmer, 1998: 696).

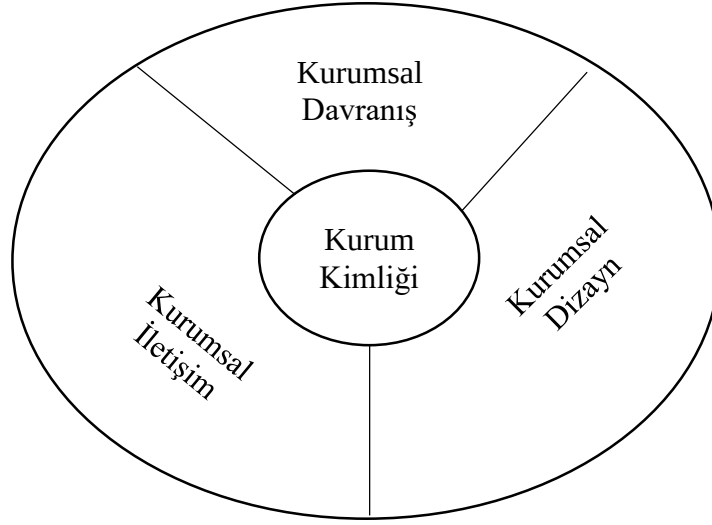
2.2.1. Kurumsal Kimlik

Kurumsal kimlik kavramı ile akla ilk gelen kurumun amblemi, logosu ve kullandığı renklerdir. Fakat bu unsurlar tek başına kurum kimliğini yansıtmamakta, kurumun tasarımının yanında kurumsal davranış ve kurum iletişimi, kurum felsefesi gibi unsurlar da kurumun kimliğini betimlemektedir. Kurumsal kimlik, bir kuruma ait markanın adı, ürünü, hizmeti, logosu, antetli kâğıdı, binanın görüntüsü, iç-dış tasarım ve dekorasyonu, çalışanların kıyafet ve davranışları, servis ve hizmet anlayışı, halkla ilişkiler ve reklam çalışmalarında kullandıkları bütün mesaj, stil ve görüntüyü içeren geniş çaplı bir alanı içermektedir. Bu geniş yelpazeyi içerisine alan kurumsal kimlik, bir kuruluşun diğerlerinden ayırt edilmesini sağlamaktadır (Okay, 2000: 38).

Kurumsal kimlik, devlete ait veya özel, kâr amacı gütmeyen veya güden, holding veya işletme gibi herhangi bir kurumun görsel ve görsel olmayan sunumlar ile hedef gruplara somut biçimde kendini anlatan bir olgudur (Yirmibeş, 2010: 7). Buna göre, her kurum kendine ait görsel ve kurumsal kimliği ile diğer kurumlardan ayrılmaktadır.

Kurum kimliği, kurum çalışanlarının iletişimi, davranışları ve sembolleri sonucunda oluşmaktadır. Kurum paydaşlarına dair davranış ve iletişimi, kurum çalışanları sağlamaktadır. Böylece kurum itibarının en büyük temsilcileri, yine paydaşların direkt iletişim kurduğu kurum çalışanlarıdır. Bu sebeple kurumlar öncelikle kurum çalışanlarının (iç paydaş) talep ve beklentilerini karşılamalıdır. Böylece tatmin olan bir kurum çalışanı kurum ile güçlü bir bağ kurarak iş verimliliğini arttıracak ve kurum kalitesine katkı sağlamak için daha çok çaba gösterecektir (Akmehmet, 2006: 19).

Kurumsal kimliğin tanımlarına bakıldığında kurumsal kimliğin bazı unsurlarının olduğu görülmektedir. Bu unsurlar kurumsal davranış, kurumsal iletişim ve kurumsal dizayn olmak üzere üç bileşimden meydana gelmektedir (Bkz. Şekil 2.4).



Şekil 2.4. Kurum Kimliğinin Unsurları

Kaynak: (Okay, 2000: 218).

Kurumsal dizayn, kurumun simgesel yüzünü meydana getirmektedir. Kurumun adı için tasarlanan logo, bina tasarımı, kullanılan renkler kurumsal dizaynın parçalarıdır. Kurumun iletişim unsurunda kullanılan kanal ve araçlar ile kurum kimliğinin şekillenmesi sağlanmaktadır.

Kurumsal kimlik yalnızca sembol, logo ve tasarımlarla sınırlı olmamakta, kurumun geliştirmiş olduğu misyon ve vizyonu da kurumsal kimliğin şekillenmesine etki etmektedir. Kurumsal kimlik kurumun gözle görünen yüzü olmaktadır. Kurumsal kimliği hedef kitlelere doğru ve etkili bir biçimde aktarmak ve kurumun itibarının artırılmasına katkı sağlamak güçlü bir kimlik oluşumunu sağlayacaktır.

Kurumsal kimlik ve kurumsal imaj kavramları kurumsal itibar kavramı içerisinde değerlendirildiğinde genel olarak her iki kavramın birbirine olan benzerliği ve birbirlerinin yerlerine kullanıldığı görülmekte, buna karşın bu benzerlikler aralarında var olan ayrımı tam anlamıyla ortadan kaldırmamaktadır. 1950’li yıllarda ortaya çıkan kurumsal itibar bu tarihten önce çoğunlukla kurumsal imaja odaklıydı. Fakat bu odak 1970’li yıllardan sonra kurumsal imajın yanı sıra kurumsal kimlik kavramına doğru evrilmiştir. 1990’lı yıllarda kurumsal itibar kavramı artık kurumlar tarafından benimsenerek tüketicileri ürün/hizmet almaya sevk eden, yatırımcıyı etkileyen, finansal değer oluşturan ve çalışanların kuruma bağlanmasını sağlayan bir kavrama dönüşmüştür (Yaşlıoğlu, 2012: 32).

2.2.2. Kurumsal İmaj

İmaj, kurumların ya da bireylerin birbirleri üzerinde bilerek veya bilmeyerek bıraktığı izlenimlerin tümünü kapsamaktadır. Esnek olma, kendine güvenme, kendini dünyaya işbilen gösterebilme, bireyin/kurumun kendi hakkındaki algıları ile başkaları hakkındaki algılarını bir araya getirebilme gibi yeteneklere sahip olma anlamına gelen imaj bir kurum, kişi veya obje hakkında edildiği fikirdir (Yirmibeş, 2010: 16).

Kurumsal imaj, kurumun davranışsal ve bütünsel tutumlarının, bütünün sonucunda ortaya çıkmaktadır. Kurum kültürünü ve kurum kimliğini içererek kurum ile alakalı tüm deneyim ve algıların paydaşların zihninde oluşturduğu imgedir. Kurumsal imaj, duygusal olmak ve işlevsel olmak üzere iki unsura sahiptir. Bu unsurların beraberinde kurumsal imajın bir de rekabet avantajı özelliği bulunmaktadır. Avantajın elde edilmesi kurumsal itibarın en iyi şekilde yönetilmesini içermektedir. Şirket ya da şirketlerin ürünleri ile alakalı olarak paydaşların negatif düşünceye sahip olmasının firmaları karlılık ve hacim bakımından etkilemesinden dolayı şirketler paydaşlara doğru ve olumlu bir imaj sergilemeye çalışmaktadır (Gray ve Balmer, 1998: 698). Şirketlerle alakalı düşüncelerin değerlendirilmesinde imaj ve itibar olguları paydaşlar nezdinde oldukça önemlidir (Bkz. Tablo 2.2.).

Tablo 2.2. Kurumsal İmaj Tanımları

Yazarlar	Kurumsal İmaj
Dichter	İşletmelerin toplam etkisi
Dutton ve Dukerich	İçsel ve dışsal paydaşların kurum ile ilgili düşüncelerinin değerlendirilmesi
Van Rekom	Bireylerin kurum hakkındaki düşüncelerinde yer alan düşünce, duygu, izlenim ve inançların tümü
Gray ve Balmer	Kurumun adının veya logosunun duyulduğunda ya da görüldüğünde zihninde oluşan kurum resmi
Howard	Kurumun görünen veya görünmeyen algıları ile hedef kitlenin kurum ile ilgili algılarının tümü

Kaynak: Kurumsal imaj ile ilgili literatürde yapılan tanımların derlemesi (Biçer, 2019: 8-9).

Kurumsal imajın yerinde ve doğru şekilde sağlanması kurumlara pek çok olumlu katkı sağlamaktadır. Elde edilen olumlu imaj ile şirketlerin dış paydaş/müşterilere sunmuş olduğu kalite düzeyiyle alakalı bilginin elde edilmesi durumunda satın alma aşamasında tereddüt riski en aza indirgenmiş olmaktadır. Paydaşlarda olumlu bir algı oluşturan kurumsal imaj, rekabet, güven ve inanılabilirlik konularında üstünlük sağlamış olacaktır (Akmehmet, 2006: 20). Günümüzde birçok müşteri (tüketici), satın almış

olduğu ürünün markasına ve marka sahibi kuruma istekli ya da isteksizce bakabilmektedir. Zihinde oluşturulan algı ile marka ya da kurum üzerinde çizilen imaja dönük bir hareketlilik söz konusu olmaktadır. Kurumların imajı, paydaşlar üzerinde etki oluşturarak sosyal yaşantıları üzerinde geniş bir alan oluşturmaktadır (Güzeltik, 1999: 150).

Çağdaş yönetim anlayışına göre iş dünyasında kurumların hedef kitlelerin nezdinde farklılık oluşturmak ve başarı yakalayabilmek adına, çalışanların, üretmiş oldukları ürünlerin ve kuruluşun birliği ile bir bütün şeklinde etkili bir imaj oluşturmaları en büyük şarttır (Kadıbeşgil, 2006). Bir diğer önemli şart da organizasyondur. Paydaşlar üzerinde olumlu bir imaj oluşturan organizasyon, gerçekleştirilecek ticari ilişkilerde önemli bir role sahip olmaktadır. Organizasyon, paydaşlar için sunulan ürün veya hizmetin iyi ya da kötü, kullanılır veya kullanılamaz oluşu hakkında özet bilginin verilmesidir. Paydaşların kurumun imajına olan güvenleri arttığı sürece organizasyonların da imaja katkısı artmaktadır (Eğilmez, 2017: 45).

2.2.3. Kurumsal İletişim

İletişim, duygu ve düşüncelerin iki birey arasında işaret ve semboller yardımıyla aktarılmasıdır. İletişim, bilgi paylaşımının farklı şekillerde gerçekleştirilmesini ifade etmektedir. İletişimi tanımlarken duyguların ve bilginin aktarımının haricinde iletişimin etkileme, anlam oluşturma, yönlendirme ve değiştirme gibi birçok işlevi de dikkat çekmektedir (Geçikli, 2008: 253). Kurumsal iletişim ise olumlu ilişkilerin kurulması için şirketlerin farklı paydaşlar ile planlı biçimde gerçekleştirdikleri çabaların tümüne denilmektedir.

Kurum yapısında yer alan bölümlerin ve kurum dışında kurum ve çevresiyle devamlı düşünce ve bilgi alışverişine fırsat veren bir süreç olan kurumsal iletişim, kurumların saygınlık kazanması, sahip olmak istediği imaja kavuşması ve paydaşlara ulaşmayı sağlayan en etkin iletişim faaliyetlerini ele almaktadır.

Paydaşların kurum ile alakalı izlenimlerini kapsayan kurumsal iletişim, kurumsal hedefe ulaşma yolunda olumlu algılamaların tüm paydaşlar üzerinde etkinliğinin sağlanmasını içermektedir. Kurumsal iletişimin etkin ve tutarlı olması kurumun itibarını da orantılı biçimde arttırmaktadır. Kurumsal itibar, kurumun davranışlarındaki tutarlılığa

göre şekillenmekte ve paydaşların kurum ile sağlanan iletişim dahilinde aldığı mesajları yorumlaması ile sağlanmaktadır. Bu nedenle kurumsal itibarın oluşmasında kurumsal iletişim oldukça önemli bir araçtır (Croft ve Dalton , 2003: 59).

Kurumsal iletişim aracılığı ile yönetimin karar alması için ihtiyaç duyulan bilginin elde edilmesi, yöneticiler tarafından alınan kararların çalışanlar tarafından algılanıp uygulanması önemlidir. Sağlıklı bir şekilde oluşturulan kurumsal iletişim sonucunda çalışanların kurumla kurdukları aidiyet bağının düzeyi müşterilerin hizmetlerden duyduğu memnuniyete yansımaktadır. Kurumsal bağlılık ve iş tatmini gibi etkenler çalışanlar üzerinde olumlu etki bırakarak paylaşım duygusu, performans, etkinlik ve karlılığın artırılmasını sağlayabilmekte, böylelikle örgütsel değişime karşı güven oluşmasına ve stratejik planların uygulanmasına imkan sağlamaktadır (Atabay, 2021: 14).

Kurumsal iletişim, kurumun içinde ve dışında olan bütün iletişim imkân ve türlerini içermektedir. İletişim uygulaması şeklinde kullanılan kurumsal iletişim, kurum kimliği anlamını da taşıyabilmektedir. Kurumsal iletişim; halkla ilişkiler, reklam, kamu araştırması ve pazar, satış geliştirme vb. araçlardan faydalanarak kurumsal davranışın etkinliklerini iletirmektedir. Kurumsal iletişimin amacına bakıldığında, tüm iç ve dış paydaşların kurum içinde tanındıklarının tutumunu değiştirmek ve etkilemek olduğu görülmektedir (Yavuz, 2017: 36). Doğru, hızlı ve güvenilir bir şekilde sağlanan iletişim ile kurumların itibar ve başarı kazanma oranı daha da yükselebilmektedir. Hedef kitlelerin ve çalışanların kuruma karşı bağlılığı kurumsal iletişim ile daha da etkili olmakta ve paydaş ile çalışanların motivasyonu kurumsal iletişim ile sağlanmaktadır.

2.2.4. Kurumsal Kültür

Kültür, toplumların örf, adet, sanat, spor, ahlak, gelenek ve görenek, bilgi, teknik, araç ve gereç gibi yaşam tarzını belirleyen unsurları içermektedir (Öksüz ve Gümüş, 2009). Kurumsal kültür; kurum içerisinde kabul gören değer, vizyon, norm, tutum ve güçlü inançların bütününe denilmektedir (Kaplan, 2018: 6).

Kurum içinde oluşturulan kültür; iç ve dış paydaşlara, rakip kurumlara ve toplumun bütününe etki edebilmektedir. Başarılı bir biçimde sağlanan kurumsal kültür ile üyeler kurum bağlılığı ve ortak değerleri pekiştirerek kuruma belirli bir statü kazandırabilmektedir. Kültür, kurum içindeki değerler birliğini ve düşünce şekillerini

içermektedir. Kültür ile iç ve dış paydaşların davranışsal algısı ve kurum içerisinde nasıl davranılması gerektiği belirlenebilmektedir (Okay, 2005: 212). Bir kurumun sahip olduğu inanç ve değerlerini çalışanlara aktaran unsurların tümü kurum kültürünün oluşturulması, paylaşılması, korunması ve değiştirilmesine katkı sağlamaktadır (Elden, 2004: 12).

Firmaların mevcut ve geçmiş davranışlarını özetleyen kurumsal itibar, olumlu müşteri tutumları, rekabet avantajı, müşteri sadakati, iyi bir itibar algısı ve işlem maliyetleri ile bağlantılı olmaktadır. Bu sebeple güçlü kurumsal kültür, gelişen ve değişen pazar taleplerinde esnek ve yüksek performans ile ilişkili olmaktadır. Kurumsal kültürün başarılı bir biçimde oluşturulduğu bir ortamda kurumsal itibar sağlanmış olmaktadır. Kurum değerlerinin sorgulama olmaksızın aktarılıp kabul edildiği, sağlıklı ve etkileşimli bir iletişimin sağlanması için ortak bir dil oluşumunun sağlanmasını ifade eden kurumsal kültür, farkında olmadan ya da bilerek bireylerin yaşadığı toplum içerisinde öğrendiği ve kuşaktan kuşağa aktarılan bilgi birikimini ve bütünsel davranışları içermektedir (Şimşek ve Fidan, 2005: 24).

Kurum kültürünün oluşmasında motivasyon, bütünleştirme, koordinasyon vb. fonksiyonları bulunmaktadır. Motivasyon fonksiyonu ile çalışanların kurum kültürü ile olumlu bir etkileşim içerisine girerek kuruma dair tatmin ve güven duygusunun sağlanmış olacağı bir çalışma ortamının oluşturulması ifade edilmektedir. Bütünleştirme fonksiyonu, kurum çalışanlarına bir kimlik oluşturulmasıyla çalışanların kuruma sadakat ve aidiyet duygularının geliştirilmesini ve kurumla bütünleşmesini ifade etmektedir. Koordinasyon fonksiyonunda ise kurumun amaç ve hedefleri doğrultusunda beklenen davranışların sergilenmesini, kurum değerlerinin anlaşılmasını ve kurumda meydana gelen belirsiz durumların ortadan kaldırılmasını içermektedir (Taşlı, 2019: 18).

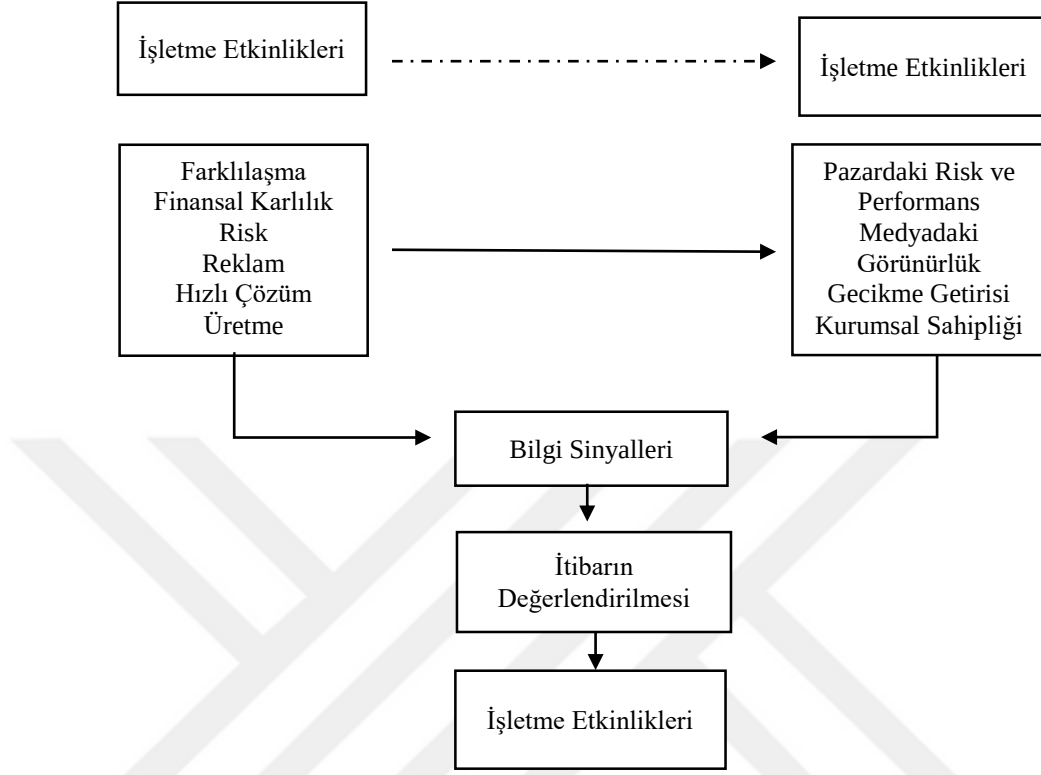
2.3. KURUMSAL İTİBAR İLE İLGİLİ TEORİLER

Kurumsal itibar ile ilişkilendirilen teoriler; sinyal teorisi, bilişsel yükleme teorisi ve paydaşlar teorisidir.

2.3.1. Sinyal Teorisi

Sinyal teorisi, Spence (1974) tarafından; eğitimin sinyal gönderme işleyişini modellemek adına işgücü piyasasından yararlanarak oluşturulmuştur. Pazar ortamında

sinyaller bilgiyi daima dengeli bir biçimde işletmelerden paydaşlara aktarmakta, kısaca bilgiyi çok bilen kişiden az bilen kişiye taşımaktadır (Esmer, 2019: 59).



Şekil 2.5. İtibar Oluşum Süreci

Kaynak: (Fombrun ve Shanley, 1990: 236)

Şekil 2.5’de yetersiz ve ulaşılması kolay bilgilerin ve eşdeğer özelliğe sahip olmayan değerlendiricilerin bulunduğu daha gerçek koşullardaki itibar oluşum süreci ele alınmaktadır. Toplumun işletmeyle alakalı, zaman içinde oluşturduğu itibar yönetim süreci itibarın toplam sonucunu göstermektedir. Söz konusu şekil ile kurumların geçmişten bugüne yaptığı etkinlikleri olan tanıtım, çeşitlendirme, risk alma, karlılık ve sosyal olaylara çabuk tepki verme gibi faaliyetler kurumun şu an gösterdiği performans ve pazardaki karlılık, temettü getirisi ve medya görünürlüğüyle kurumsal aitliği ortaya konulmaktadır. Sözü edilen etkinliklere dair bilgilerin yayınlanmasıyla çeşitli medya aygıtlarıyla aktarılan farklı özellikteki bilgiler, paydaşlara sinyal şeklinde ulaşmaktadır. Paydaşların beklenti ve inançlarına dair özelliklerden elde edilen bilgiyi değerlendirilmesinde yararlanılmaktadır. Böylece oluşturulan toplam itibarın, kurumların yürütmüş olduğu işleri etkilediği gözlemlenmektedir.

Finansal bildirimler, kurum yöneticileri tarafından önceden alınan kararların sonuçları ve şimdiki kaynak ayrımıyla alakalı bilgileri sunmaktadır. Bu sebeple örgütler tarafından gerçekleştirilen açıklamalarda örgütlerin değeriyle alakalı sinyaller yollanmaktadır. Yine örgütün içinde bulunduğu çevreye göndermiş olduğu kurumun sosyal sorumluluk, ortak sayısı, büyüklük, kuruma sahiplik duygusu ve medya görünürlüğü vb. kurumsal yapıyla alakalı sinyaller ve stratejilerle alakalı sinyaller de bu kategoride yer almaktadır. Tüm bunların toplamında sinyal teorisi; eksik bilgi oluşumunda, sosyal seçim problemlerine karşı kullanılabilir, ampirik ve benzersiz şekilde ölçülebilir bakış açısını ortaya koymaktadır. (Laskin, 2013: 384).

Düşük risk ve yüksek performans sağlayan şirketler; içinde bulunduğu pazara ve ilgili olduğu diğer çevrelere şirketin ortaya koymuş olduğu stratejik planları, değeri ve geleceğe dair yönelimleriyle alakalı bilgi aktarmaktadırlar. Bu bilgiler ışığında kurumların içinde bulunduğu durumla alakalı yapılan değerlendirmeler, toplumun o kurumun hisselerine yönelik satın alma davranışlarını etkilemektedir (Eğilmez, 2017: 26). Böylelikle kurumun pazar değeri arttırılarak toplumdaki diğer kişilere de kurumun ekonomik veya sosyal beklentileri karşılama gücünün olduğuna yönelik sinyal gönderilmektedir. Kurumun risk seviyesi ve pazar değeri; farklı danışmanlık kurumlarına ve yatırımcılara özel karşılaştırma yapma imkânı veren gerekli bilgiyi vermektedir.

2.3.2. Bilişsel Yükleme Teorisi

Yükleme teorisi, algılanan neden-sonuç ilişkisi üzerine gerçekleştirilen araştırmalar şeklinde tanımlanmaktadır. Burada işlenen ana fikir, kişilerin davranışlarının, gerçekleştirilen davranışlarının sebeplerine bakılarak yorumlanması anlamındadır. Bu yorumlar, gerçekleştirilen davranışa karşı geliştirilecek tepkinin biçimlendirilmesinde büyük rol almaktadır. Gerçekleştirilen davranışların sebeplerini anlamlandırmak anlamına gelen yükleme süreci, kişilerin gün aşırı pek çok kez yaşadığı bir durum olmaktadır. Bazen bu durum o kadar olağan bir durum gibi gelebilir ki ayırt etmesi güç olabilmektedir. Yapılan araştırmalar ışığında nedensel yüklemenin, daima değişen çevreye uyum sağlama ve karşılaşılan problemleri aşma açısından yaşamsal öneme sahip olduğu görülmektedir. Olumlu sonuçların elde edilmesi halinde yükleme, bu olumlu hallerin sebeplerinin anlaşılmasına ve tekrar yaşanmasına; olumsuz sonuçlarla

sonlanması durumunda da olumsuz hallerin belirlenmesine ve yaşanan bu durumdan kaçınılmasına yarar sağlamaktadır. Bu alan içinde bilişsel süreç ile ilgilenen araştırmacılar, ilk olarak öncüller-atıflar bağlantıları üzerinde durmuşlardır. Davranışların dinamikleriyle yüklemeler ilgilenirken, sonuçlarla bağlantılar ilgilenmektedir. Böylelikle öncüller sistematik biçimde değerlendirilmekte ya da manipülasyon içermektedir. Algılanan nedenlerin değerlendirilmesi ya da manipüle edilmesi, bu davranışları ve duygular üzerindeki etkilerin ölçülmesini gerektirmektedir (Kelley ve Michela, 1980: 458).



Şekil 2.6. Yüklemin genel modeli

Kaynak: (Kelley ve Michela, 1980: 459)

Şekil 2.6’da hem öncüller hem sonuçlar bulunmaktadır. Bir kişinin statüsü düşük ve yüksek olmak üzere iki kişiden yardım istediği bir deney yapılmıştır. Deneyde yardım isteyen kişi, yardım istediği kişilerden yüksek statüye sahip olanın bu isteğe karşılık vermesini içsel sebeplere bağlayarak bu kişiye karşı olumlu duygular beslemiş, yardım isteğine karşılık veren düşük statülü kişinin ise zorlama gibi dışsal sebeplerle davrandığını düşünmüştür. Bu deneyde hem öncüller hem de sonuçlar yer almaktadır. Öncüller içinde, davranışla alakalı kesin bilgi ve davranış gerçekleşirken var olan koşullar, deneyi yapan kişinin davranış sebeplerini anlamak için kullanılmıştır (Thibaut ve Riecken, 1955).

2.3.3. Paydaş Teorisi

Paydaş teorisi; yalnızca kurum ortaklarını değil, bütün paydaş gruplarını gözeten, onların tümünü değer katma süreçlerine dahil eden bir anlayışa sahiptir. Bundan dolayı yasa ve ekonomi temelli bakış açısına göre şirketlerin ortakları haricindeki bütün paydaşları dışlanmakta ve şirketin tek hedefinin ortakların karının yükseltilmesi olduğunu vurgulamaktadır. Paydaşlar teorisi, bütün paydaşları şirkete katkısı olabilecek ortaklar biçiminde tanıtmaktadır. Paydaşlar; toplum, kurumsal paydaşlar, yönetsel kuruluşlar, doğal çevre ve medyadan oluşmaktadır (Balmer, Gray ve Fukukawa, 2007: 10).

Sosyal sorumluluk etkinliklerini gerçekleştiren şirketler, etkinlikler sırasında paydaşlarını önemseyerek insafli ve adaletli davranmaktadır. Bu sebeple sosyal sorumluluk daima gerçekleştirildiğinde, çalışanlar kurumlarının kendilerine karşı adaletli davrandığını değerlendirerek şirkette kalmak istemektedir.

Şirketler tarafından sergilenen adil davranışlar, çalışan ve yönetim arası ilişkilerin kalitesinin yükselmesini ve şirkete karşı ahlaki davranışların sergilenmesini sağlayabilmektedir. Kurumlar, sosyal sorumluluk uygulamalarını genellikle yasal olmamakla beraber, gönüllü sorumluluk biçiminde gerçekleştirmektedir (Balmer, vd. 2007: 11). Yani işletmelere yasa gereği sosyal sorumluluk etkinlikleri dikte edilememektedir. Tüm bunların başında toplum ya da şirket çalışanları için farklı alanlarda gerçekleştirilen etkinlikler yer almaktadır.

Sonuç olarak bunların hepsi kurumsal itibarı olumlu şekilde etkilemektedir. Bilindiği üzere, kurumsal itibar, bir kurumun nasıl görüldüğünün ölçüsü şeklinde anlaşılmaktadır. Kurum ile alakalı herhangi bir kararın alınması sürecinde kurumsal itibar, iç ve dış paydaşlar tarafından başvuru bir bilgi kaynağı olmaktadır. Kurumlarla alakalı oluşan itibar, yalnızca kurum dışındaki diğer bilgi kaynakları ya da kurumun kendisince gönderilmiş olan bilgi mesajlarından ibaret olmadığı görülmektedir. Kurumların gerçekleştirdiği eylem ve etkinliklerin izleyiciler tarafından yorumlanması, itibarı etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Kurumsal itibarın oluşmasında, kurumun çevreye ilettiği bilgi, diğer paydaşların değerlendirmeleri ve her paydaşın kendince edindiği bilgi deneyimlerinin etkisi bulunmaktadır. Bütün bu yorum ve fikirler; kurumların, izleyiciler tarafından nasıl algılandığını açıklamaktadır.

2.4. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİM SÜRECİ

Küreselleşmeyle beraber artan rekabet ortamında başarının elde edilmesi için örgütlerin iyi bir itibar oluşturması gerekmektedir. Bir örgüt için önem arz eden değerler arasında yer alan kurumsal itibar, örgütün bütün sosyal paydaşlarının beklenti ve isteklerini karşılayabileceğinin en belirgin göstergelerinden biridir. Zor elde edilen, yönetilmesi kolay olmayan ve çabuk kaybedilebilen bir değer olan itibarın başarılı bir şekilde sürdürülebilir olması için sosyal paydaşların beklentilerinin iyi analiz edilmesi,

kurumun değer ve kültürlerinin adeta bir yaşam tarzına dönüşmesi önemlidir (Kadıbeşegil, 2006: 55).

Rekabetin artması ve ekonomik koşulların değişmesi sonucu kaliteli hizmet ve mal üretmek ve bunu bütün ilgililere duyurmak kadar, kurum geleceğini güven altına almak için kurumsal itibar gibi baş faktörlerin de doğru bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Artantaş ve Gürsoy, 2020: 353). Kurum paydaşlarının seçilmesi, öncelikli sıraya alınması ve bahsi olan sıraya göre paydaş ilişkilerinin stratejilerinin belirlenmesi güçlenmeyi ve itibar oluşumunu önemli derecede etkilemektedir (Gümüş ve Öksüz, 2009: 43).

Kurumlar sahip olduğu her türlü varlığı yönetmek durumundadır. Bu yönetime kurum itibarı dahil olmaktadır. Güçlü bir kurumsal itibara sahip olmak iyi bir kurumsal yönetime sahip olmayı gerektirmektedir (Yalçın ve Bayram, 2014: 111). İtibar yönetimi içinde birçok faktör yer almaktadır. İtibar yönetimiyle alakalı tanımlara literatürde bakıldığında farklı tanımlar olduğu görülmektedir (Karaköse, 2006: 11). İtibar yönetimi, analitik yetenek, teşhis yeteneği ve danışmanların işini kolaylaştırma yeteneğini gerektiren birçok faaliyeti içermekte olup işletmelerin stratejileri, yapısı ve değerlerinin analizinin yanı sıra para kazanmaktan daha önemli prensiplerin varlığına da işaret etmektedir (Yirmibeş, 2010: 67). Başka bir deyişle itibar yönetiminin odak noktası para kazanmaktan ziyade kurumun itibarının devamlılığını sağlayabilmektir.

Schultz ve Werner itibar yönetiminin amaçlarını şöyle ifade etmektedir (Karaköse, 2006: 34):

- Kurum itibarını ve markasını inşa etme ve geliştirme
- Kurum itibarına zarar veren tehlikeleri savurmak amacı ile politikalar, güvenilir ve etkili faaliyetler, sistemler, standartlar ve yöntemler oluşturma
- Piyasada ve iş yerinde iyi bir itibarın devamlılığını sürdürme
- Kurum itibarını zedeleyecek tehlikelerle alakalı tespitlerde bulunma
- Kurumsal itibar yönetimi için yönetim grubu oluşturup grubu sorumluluk ile donatma
- Risk analizi yapma

Kurumlarda artık ‘büyük’ olmanın yerini ‘beğenilen’ olma almıştır. Geçmişte büyük kurumlar rağbet görmekte iken günümüzde artık beğenilen, itibar kazanan, nam salmış kurumlara daha fazla ilgi gösterilmektedir. Beğenilir olan kurumlar geleceğe dair güven aşılamaktadır. Kurumlar için itibar; insan kaynakları, finans ve pazar açısından oldukça faydalıdır. Güvenilir olma, kriz dönemlerinin kolay atlatılması, hisse senetlerinin değer kazanması vb. birçok konuda kuruma katkı sağlamaktadır. İtibar yönetimi (Yurtsever, 2013: 38):

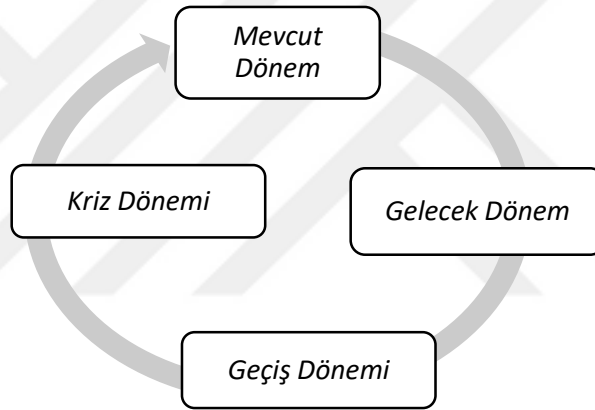
- Kurum kimliğini ve gerçek değerleri ifade etmektedir. İtibar, bir kurumun ulaşmak istediği hedefleri garanti ederek, söylemler ile eylemleri birleştirmektedir.
- İtibar, çalışanların katılımına, paydaşların yatırım yapmasına, müşterilerin satın alma arzusuna etki ederek kurumsal faaliyetler için dayanak noktaları inşa etmektedir.
- Ortak düşüncelerin şekillenmesini ifade etmektedir. Kurum itibarı paydaşlarla beraber inşa edilerek güçlendirilir. İtibarın oluşumuna çalışanların ve müşterilerin haricinde, yönetim ile herhangi bir bağlantısı bulunmayan diğer kurumlar ve dış paydaşlar da katkı sağlamaktadır.

Akbulut’a (2011:108) göre kurumsal itibar yönetimi; *“iç ve dış paydaşların kuruma yönelik algılarının olumlu yönde değişimini sağlayacak ve onlardan alınan geribildirimleri iş süreçlerine dahil edecek çabaların stratejik anlamda yönetilmesi”* dir.

İtibar yönetim sürecinde yapılması gerekenler şunlardır (Anahtar, 2018: 18-19):

- Öncelikle itibarın anlaşılması gerekir.
- Örgüt açısından önemli olan paydaşların belirlenmesi ve kurum üzerinde bu paydaşların algılamalarının araştırılması ardından da kurum beklentilerini ve duyarlılıklarını açıkça belirtmelidir.
- Kurum davranışlarına ilişkin kararların vizyonu ve marka değerleri dikkate alınmalı ve bilgiler çarpıtılmamalıdır.
- Kararlar uygulanırken titiz davranılmalıdır.
- Yeni konu, iddia ve eğilimlere karşı temkinli olunmalıdır.
- Medya sorularına ya da saldırgan iddialara ivedilikle ve doğru yanıt verme becerisine sahip olunmalıdır.

Kurumsal itibar planlı ve stratejik bir biçimde yönetildiği zaman olumlu bir nitelik kazanabilmektedir. Kurumsal itibar yönetimi ve süreçlerine bakıldığında; şeffaflık, etik değerler, paydaş ilişkileri ve sosyal sorumluluk ilkeleriyle donanmış yönetim anlayışı, örgüt itibarının korunması önemlidir. Bu anlayış biçimine sahip olan şirketler beklenmedik bir anda oluşabilecek bir kriz ile karşılaşabilmektedir. İtibarın yönetilmesi için çaba sarf ederken bir yandan da var olan itibarın korunması hayati önemdedir. İtibar yönetiminin analizinin yapılabilmesi için izlenen yolun belirlenmesi ve hangi aşamaların kullanılacağı oldukça önemlidir (Akbulut, 2011: 112). Kurumsal itibar yönetim sürecine dair bulgulara bakıldığında aşağıda mevcut olan model ile bir kurumsal itibar yönetim modeli oluşturulabilmektedir. Bu itibar yönetim süreci mevcut durum, gelecek dönem, geçiş dönemi ve kriz dönemi olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır.



Şekil 2.7. Kurumsal İtibar Yönetim Süreci

2.4.1. Mevcut Dönemin Değerlendirilmesi

Bu aşamada mevcut durumun değerlendirilmesi ile paydaş analizi, kimlik analizi, imaj ve tutarlılık analizleri yapılmaktadır. Paydaş kavramı, “Kurumların faaliyetlerinden etkilenen ve faaliyetleri etkileyen kişi ya da şirketlerin politika, karar ve uygulamalarını etkileyen veya bunlardan etkilenen gruplar” şeklinde tanımlanabilmektedir (Gültekin ve Küçük, 2004: 338). Akbulut’a (2011: 114) göre ise paydaş, “Bir kurumu etkileyen ve kurumun performansının nasıl olduğu konusunda fikir yürüten ya da kurumun amaçları/hedeflerinin başarı düzeyinden etkilenen herhangi bir kişi ya da gruptur” Günümüzde kurumların iş yaptığı yapıların sayısının çoğalmasıyla paydaşlar ile şirket arasındaki bağın güçlenmesi bütün paydaşların örgütler tarafından dikkate alınmasını ve önemsenmesini gerektirmiştir. Böylelikle paydaşların kurumlara daha çok odaklanması,

kurumlarda da paydaş odaklı bakış açısının oluşmasını sağlamıştır. Bu sebeple etkin ve başarılı bir itibar yönetimi, öncelikle örgütün paydaşlarına yönelik bir analizin yapılmasıyla başlamaktadır. Bu yaklaşımda, her paydaş grubunun yaptığı ya da söyledikleri ile kurumun itibarını olumlu/olumsuz yönde etkilemesinin rolü bulunmaktadır.

İşbirliği süreci içerisindeki unsurlar arasında yer alan paydaşlar ile örgütler arasındaki ilişkiler daima stratejik ve tutarlı bir şekilde yönetilmelidir. Örgütlerin iş birliği sağlaması için paydaşların yardımına ihtiyacı olmaktadır. Örgütler, paydaşları ile stratejik ve tutarlı ilişkilerde bulunduğu takdirde bu etkileşim itibara olumlu yönde etki sağlamaktadır. Kurumların yetenekleri ve sektör içindeki faaliyetleri, ilgili kurumun itibarını biçimlendirir. İtibarın zamanla oluşmasında, kurumun paydaşlarla olan etkileşiminin etkileri bulunmaktadır. Kurumun gerçekleştirdiği faaliyetler, paydaşların kurum itibarı hakkındaki algılarını meydana getirmektedir (Sakman, 2003). Paydaş analizi ile kurumun hizmet ve ürünleriyle alakalı olan kuruluştaki dolaylı veya doğrudan, olumlu ya da olumsuz şekilde etkilenen “Paydaşları Kimlerdir?” sorusuna cevap aranmaktadır. Paydaşların kurum itibarı ile alakalı düşüncelerinin teşhis edilmesi, hedef kitlenin işletmeyle alakalı beklenti ve düşüncelerinin alınması, hedef kitlenin birbiriyle olan iletişimde yaşanacak çatışmaların tespiti, kurumun güçlü güçsüz yanlarıyla alakalı bilgi edinilmesi, engellerin aşılması ve işletme faaliyetlerinin etkin bir biçimde icra edilmesine engel olabilecek faktörlerin tespit edilmesi paydaş analizi ile gerçekleştirilmektedir. Paydaş analizi dört aşamadan oluşmaktadır (Gezmen, 2014: 42):

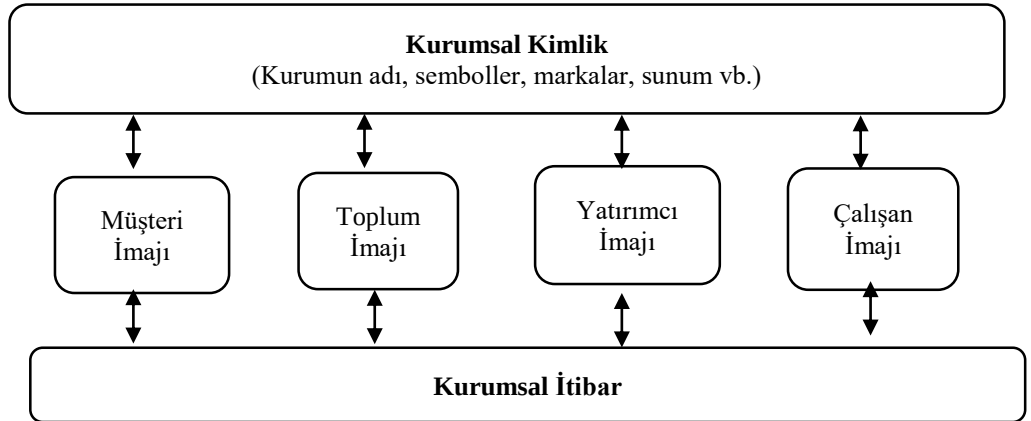
- Paydaş Tespiti: Kurum hizmetleri/faaliyetleri ile alakalı olanlar ve bu hizmetleri kullanan kişilerin kimler olduğu sorusunun yanıtı, paydaşların sınıflandırılarak belirlenmesi ve kurumun çevresinin tanımlanmasının sağlanmasıdır.

- Paydaş Önceliği: Paydaşların belirlenmesinin akabinde paydaş sayısının iletişim kurulumu için yetersiz miktarda olması halinde, belirlenen paydaşların işletme faaliyetlerinden etkilenme ve işletme faaliyetlerini etkileme derecelerine göre öncelik kazanmalarını ifade etmektedir.

- Paydaş Değerlendirilmesi: İşletmenin sunmuş olduğu hizmet ve ürünlerle, bu hizmet ve ürünlerden yarar sağlayan paydaşların ilişkilendirilmesi ve paydaşların hangi hizmet ve ürünlerden yararlandığının belirlenmesi olarak ifade edilmektedir.

•Paydaş Fikirlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi: Paydaşların işletme hakkında öneri ve görüşlerinin alınması ve alınan bu görüşlerin değerlendirilerek çıkarılan sonuçların stratejik plana aktarılmasıdır.

Kurum stratejilerinin oluşturulmasında kimliğin geliştirilerek ihtiyaç duyulan stratejinin hazırlanması için kimlik (karakter) analizinden yardım alınmaktadır. Bu da işletmenin ürün ve hizmetleri, rekabet durumu, vizyonu, pazarlama/satış şartları, görsel sunumu, hangi yöntemle tanıtılması, gerekli konuların açık ve anlaşılır biçimde anlatılması ve anlaşılması ile mümkün olabilmektedir. Paydaş gruplarının kurumlardan farklı beklenti ve algıları bulunmaktadır. Bu algı ve beklentilerin ne kadarının gerçekleştirildiği ve gerçekleştirilmediği imaj analizi ile belirlenmektedir. İmaj analizi, içerisinde kurum imajını oluşturan unsurları yani, isim, fiyat, marka, sembol, kurumsal davranış, iş stratejileri, görsel sunum, servis, ürün değeri ve kurum kültürü gibi verileri barındırmaktadır. Gerçekleştirilen bu analiz sonucunda elde edilen verilere göre şirketler kurum imajını hangi paydaşlara karşı iyileştirmek veya değiştirmek istiyor ise o duruma göre özelliklerini ve davranışlarını iyileştirmektedir (Okay, 2005: 260). Her paydaş grubunun etkileşim oranı aynı olmamaktadır. Etkileşim oranının aynı olmamasının yanı sıra kurum politikaları ve faaliyetleri de her paydaş grubunu aynı oranda etkilememektedir. Örneğin yatırımcı için finansal kuvvet önemli olmakta iken, tüketiciler için fiyat ve ürün kalitesi daha önemli bir unsur olmaktadır (Akbulut, 2011: 114). Şekil 2.8’de her bir paydaş grubunun kuruma dair deneyimleri ve deneyimler sonucu edinmiş oldukları kurum imajının farklılığı görülmektedir.



Şekil 2.8. Kurumsal kimlik, Kurumsal imajlar ve Kurumsal itibar ilişkisi

Kaynak: (Forman ve Argenti, 2005: 249).

Kurumsal reklam, özel veya genel kitlelere zaman ve yer satın alarak ulaşan, kullanışlı ve ayrıca maliyetli bir halkla ilişkiler aracı olma, örgütlerin mali veya mesleki konulardaki çıkarlarını özel reklamlar ile anlatma eylemidir. Kurumsal reklamın amacı, içtenlik ve güven duygularını içeren bir kurumsal imaj oluşturmak, ürün reklamının amacı ise hizmet ve ürünlerin kullanımını kolaylaştırmak, ekonomik ve fiziksel fayda sağlamaktır (Karpat, 1999).

Paydaşlar nezdinde işletmenin negatif algılanmaması ve kurumsal itibarın olumsuz yönden etkilenmemesi için, vizyon, misyon ve değerlerin firmanın etkinlikleri ile ilişkisinin nasıl oluşturulduğunun belirlenmesi, bulguların analiz edilerek tutarlılığın temin edilmesi için tutarlılık analizi yapılmaktadır. Olumsuz durumlarda itibarın yönetilmesinin en doğru yöntemi, tutarlı bir durum sergilemektir. Bunda kurum kimliğinin tanıtım faaliyetlerinde ne oranda yansıtıldığı, imajların kurumun kimliğine dair algıları hangi ölçüde temsil ettiği vb. sorulara yanıt aranmasının etkisi büyüktür.

Fombrun'a (1996) göre, kurum içi ve kurum dışındaki insanların zihninde yer alan algılar mevcut itibarı ifade etmektedir. Olumlu, dirençli ve sürekli bir itibarın elde edilmesi, örgütlerin birincil paydaşlarla iyi ilişkiler kurma ve sürdürebilme üzerine yatırım yapmasını gerektirmektedir. Bir kurum için itibardan daha önemli bir şey olmadığını savunan Schultz ve Werner (2005: 6), itibarın paydaş algısının bir işlevi olduğunu ifade etmektedir.

2.4.2. Gelecek Dönemin Tasarlanması

Gelecek durum süreci, kurumların rakip firmalardan farklı kılan yönlerinin tespit edilmesi, ilgili olduğu alanda hangi yer ve pozisyonda olduğunun belirlenmesi ve önceliklerinin saptanması, rakiplerine karşı güvenilir, anlamlı ve benzersiz avantajlar elde ederek itibarını pekiştirmesi sürecidir. Kurumların mevcut itibarlarının durumlarına dair yürütmüş oldukları analiz sonuçlarına göre itibar değeri ortaya koymaları gerekmektedir. Üst yönetim önderliğinde sürdürülen bu değer ölçümleri, kurumların ilerleyen süreçte hedeflerine ulaşabilmek için yapmaları gereken çalışmaları tasarlamaktadır (Kuyucu, 2003: 15).

Örgütler, kullandıkları teknoloji, ürün yelpazesi, kurumun büyüklüğü vb. kendisini ayırtıran özelliklerini ortaya çıkararak, farklılığı hedefledikleri noktalara odaklanıp, bu

alandaki sürdürülebilir değerler silsilesi oluşturarak uzmanlaşacakları stratejiler oluşturmalarıdır. Her paydaş grubu aynı olmamakla beraber, geçmiş, şimdi ve gelecekte olacaklarla alakalı farklı bilgilere gereksinim duyabilmektedir. Yine aynı bilgiler de bütün paydaşlar için aynı önemi taşımayabilmektedir. Paydaşların, kurum faaliyetlerine gösterdikleri ilgi, beklenti ve bilgi yetenekleri de birbirinden farklı olabilmektedir (Yirmibeş, 2010: 57).

Kurumların sahip olduğu itibar, rakip kurumların eylem ve davranışlarını etkileyebileceği için, güçlü bir itibara sahip olan örgütler rakiplerinin vereceği tepkilere karşı hazırlıklı olmalıdır. Her daim kaybetme ihtimali olduğundan, kurumların mevcut kararlarının gelecekte itibarlarını etkileyebileceği unutulmamalıdır.

2.4.3. Geçiş Döneminin Yönetilmesi

Mevcut durumun tespitinin ardından kurumların, rakipleri karşısında farklılaşmış bir konuma varıp varmadığı ya da istenen ve mevcut durumlar arasındaki dönem içinde itibarı ifade edebilecek projeler öne çıkmaktadır. Bu projelerde yalnızca kurum ürünleri yer almamakta, bunun yanı sıra ayrıca kimlik ve faaliyetlerle alakalı süreçler hakkında paydaşları bilgilendirme, tanıtım ve reklam çalışmaları, işten çıkarılanlara uygun pozisyon belirleme, işe alma süreçlerini belirleme gibi etik davranışlar yer almaktadır.

Farklı iletişim yolları ile farklı paydaş gruplarına karşı itibar oluşturmak isteyen için yol alan kurumlar, bu süreç içerisinde temkinli ve hassas davranmalıdır. Paydaşlar ile ilişki içerisinde olan ve değişimlere açık olan süreç, başarılı bir itibar yönetimini içermektedir. Üst yöneticilerin kurumsal itibarın yükseltilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler (Argüden, 2003: 13):

- Hizmet ve ürün kalitesinin geliştirilmesi adına devamlı çaba göstermelidir.
- Sektör içinde danışma ve bilgi kaynağı olarak algılanmalıdır.
- Verdiği sözlerden dönmemelidir.
- Toplum güvenini sağlamalı, yapılan hataları kabul ederek çözüm üretici bir yaklaşım içerisinde olmalıdır.
- Paydaş ve çalışanlara misyon açısından heyecan kazandırabilmelidir.
- İç ve dış çevre ile birebir etkileşim içinde olmalıdır.

- Kullandığı mesajlar ile güven duygusunu oluşturmalıdır.

Mevcut ve istenen durum arasındaki boşluk, geçiş dönemiyle alakalı önemli bazı soruları ortaya çıkarmaktadır. Çalışanların kurumsal bağlılığı, değişim sürecinin başarısı için gerekli ve önemli bir faktördür. Tüm yönetim süreçlerinde yaşandığı gibi değişimle alakalı bilgi eksikliği, süreci sabote edebilecek söylenti ve dedikodulara sebep olabilmektedir. Gizlilik faktörü diğer kurumsal stratejilerden farklı olarak gerekli olmamaktadır. Buna karşın kurumun itibarını ve kimliğini paydaşlarına taşımak için çalışması gerekmektedir. Sürecin yönetilmesi sırasında farklı departman ve seviyelere göre takım oluşturma, kurum içi ile dışına bilgi aktarma ve fikir uygunluğunu test etme konusunda önemli bir faktördür. Kurumsal itibar yönetiminde şu 10 adım izlenmektedir (Dölek, 2011: 59-60);

- Başlangıçta kurumsal itibarın yönetimiyle alakalı tanımlanmış olan bazı temel süreç ve politikaların şirket içinde ne durumda olduğuna bakılması gereklidir. Mevcut durumun analiz edilmesi bir “sıfır” noktası belirlemek için önemlidir.

- İtibarı oluşturan kriterlerin belirlenmesi gerekir. Kurumsal itibar, farklı metotlar kapsamında birçok kriterden meydana gelir. Rekabette kuruma güç kazandıracak, kurum değerleri ve kurum kültürüyle ilişkilendirilebilen kriterlerin belirlenmesine ve geliştirilmesine odaklanılmalıdır.

- Kurum değerleri ve kültürü yazılı biçime dönüştürülerek, itibarı oluşturan kriterler beraber değerlendirilmeli, kamuoyuna etkili biçimde yansıtılmalıdır.

- Kurumun toplum tarafından nasıl algılandığı tespit edilmelidir. Müşteriler, çalışanlar, medya, yerel yönetimler, yatırımcılar, akademisyenler, yerel toplum, kamu bürokrasisi ve benzeri sosyal paydaşlar nezdinde nasıl bir algıya sahip olduklarıyla alakalı araştırmaların yapılmalıdır. Firmaya göre oluşan algı ile gerçek algı arasındaki farklar tespit edilmelidir.

- İtibar yönetimi modeli oluşturulmalıdır. Oluşturulan bu model üzerinde, kurumsal itibarın hangi esas ve ilkelerle yönetileceği belirlenmelidir. Gelişmelerin raporlanması, süreçlerin işleyişleri, iletişim sağlanacak toplum kesimlerinin belirlenmesi, sorumlu yöneticiler ve üretilecek mesajlar vb. konular açığa vurulmalıdır.

- Kurumsal itibarın yönetimi öncelikle CEO olmak üzere bütün yönetim takımının “asli” görevi olmalıdır.

- İletişim planının oluşturulması itibar yönetimi için önemli bir faktördür. Yerel toplum stratejileri, medya ilişki yönetimi, kurum içine dair iletişim markalarının oluşturulması gibi çalışmaların ne zaman ve nasıl yapılacağı bu planın içinde yer almalıdır.

- Kurum içi iletişime ve kriz iletişimine önem verilmelidir. Sürdürülebilir bir kurumsal itibarın varlığı için itibar yönetimi modeli ilkeleriyle çalışanların aidiyet duygularının ilişkilendirilmeli ve yakından takip edilmelidir.

- Kurumsal performans düzenli bir şekilde ölçümlenmelidir. Kurumsal itibara dair konular, üç dört ayda bir yönetim kademesinin gündemine getirilerek çalışmalarla ilgili alakalı yöneticilere bilgi aktarımı sağlanmalıdır. Bununla birlikte yılda bir kez sosyal paydaşlar nezdinde algı araştırmaları yapılmalı ve uygulanan çalışmaların hangi aşamada olduğu ölçümlenmelidir.

- Dünyada yaşanan gelişmeler yakından takip edilmelidir. Kurumsal itibar konusunda raporlamalar, ölçümler, denetimler için yeni alanlar geliştirilmelidir. Bu gelişmelerden haberdar olmayan şirketlerin yatırımcı desteği alması ve global pazarlarda iş görmesi zordur. Bu sebeple, konu ile alakalı geniş çaplı çalışmalar yapılmalı, kurumlara ve kuruluşlara üye olarak gelişmeler yakın takibe alınmalı ve uygulamalar kuruluşa dahil edilmelidir.

2.4.4. Kriz Dönemi

Kurum varlığını tehlikeye sokan, kurumun temel amaçlarını tehdit eden, kısıtlı karar süresi ve kaynak belirsizliği gibi sebeplerle kurum üyeleri arasında şaşkınlık, gerilim oluşturan duruma “kriz” denilmektedir. Bir kurumda kriz durumunun yaşanması, kurum varlığını tehlikeye sokmaya ve kurum hedeflerinden uzaklaşmaya sebep olmaktadır. Kriz dönemi, kurumların beklemediği ve asla yaşamak istemediği belirsiz bir durumdur (Tengimiloğlu ve Öztürk, 2004: 172). Kriz kavramının ne anlama geldiğinin bilinmesi ve özelliklerinin tanınması; krizin olumsuz etkilerinin atlatılabilmesi için önemlidir.

Planlanmayan bir durum olarak meydana gelen kriz, kendi kendine kontrol edilemez ve yönetilemez. Burada karar alma hayati önem taşımaktadır. Krizler gerçekleştiğinde önemli olan itibarın mevcut kurum kültürüyle nasıl yönetileceğinin bilinmesidir (Yirmibeş, 2010: 96). İtibar, kurumların kriz yönetim planının diğer bir parçası olmalıdır. Krizin fırsata dönüşmesi, işletmenin kamu kurumlarının nezdinde itibarının güçlenmesini, tüketici güveninin yeniden sağlanmasını, çalışanların iş gördüğü kurumdan gurur duymasını, rekabet avantajının sağlanmasını ve işletmeye tanıtım imkânı vb. fırsatları beraberinde getirmektedir (Gezmen, 2014: 46). İşletmeler kriz döneminde, şeffaf olmalı, işleri baştan sıkı tutmalı, panik havası oluşturulmamalı, zamanlama doğru şekilde ayarlanmalı, internetten faydalanılmalı, itibar ölçülmeli, isim değişikliği konusunda hassas davranılmalı, kriz sonrasında iletişim ihmal edilmemeli, özür dileme alışkanlığı edinilmeli ve ortalama kriz atlatma süresi belirlenmelidir.

Kurumun itibarını ve güvenilirliğini arttırmaya dair faaliyetler gerçekleştirilerek kriz sonrası oluşan olumsuz algılamaları yok etmek için kurumsal iletişime büyük önem verilmelidir. Şirketlerin, kurumsal itibarına yatırım yapması, kriz dönemi ile başa çıkması açısından çok önemlidir (Kadıbeşgil, 2006: 265). Kriz planı, işletmelerin acil durum prosedüründe bir tamamlayıcı olmakta, öngörülemeyen dışsal olaylar meydana geldiğinde veya iletişim denetimi sırasında potansiyel bir krizin tanımlanmasında devreye girmekte ve detaylı iletişim adımlarından meydana gelmektedir. Önceden hazırlanan ve kriz anında elde edilen bilgiler ile hazırlanan iletişim stratejileri, doğru bilgiyi en hızlı şekilde hedef kurumlara ulaştırmalıdır. İyi bir kriz iletişim planının oluşumu şu bileşenlerden faydalanarak hazırlanmalıdır (Okay ve Okay, 2005: 335):

- Krizi yönetenlerin (sözcülerin) isim ve bağlantı bilgileri olmalı, çünkü insanlar kriz süresi boyunca kurumun sorumluluğunu kimin üstlendiğini bilme gereksinimi duyar.
- Kriz acil ve önemli/önemsiz gibi özelliklere ayrılmalıdır. Öncelikle krizin ne derecede olduğu kavranmalı, önemsiz bir durumun ulusal kriz haline dönüşme ihtimaline karşı önlem alınmalıdır.
- Kriz anında ilk tepkinin nasıl olması gerektiği, medyaya karşı nasıl bir tavrın sergileneceği, hangi bilginin öncelikli olacağı belirlenmelidir.

- Bildiri prosedürleri belirlenerek öncelikle kimlerin bilgilendirilmesine ve ne şekilde bilgilendirileceğine karar verilmelidir.
- Gerekli personel, donanım ve yazılım vb. ihtiyaçlara göre düzenlenerek kriz yönetiminin merkezi konumunda olan bir durum odası hazırlanmalıdır.
- Paydaş, müşteri, çalışan, hükümet ve medyayla kurulacak iletişimi içeren bir paydaş iletişim planı oluşturulmalıdır.
- İnternet mesaj kanalları ve medya planları denetlenerek düşünce liderleri korunmalı, gazeteciler ile iletişim kurulmalıdır.

2.4.5. Kurumsal İtibarın Ölçülmesi

Kurumlar, kurumsal itibarın değerini çoğu zaman fark edememektedir. Bunun sebeplerinden biri de itibarın değerinin belirlenememesidir. Kurumlar somut varlıklara yani bina, ürün, mal gibi varlıklara değer belirleyebilirken, itibar; insanların düşünce ve zihinlerinde oluştuğu için nicelik anlamda ölçümü daha da zor olmaktadır. Kurumların güvenilirliği, saygınlığı, beğenilirliği, davranışların beğenilmesi kurumsal itibar açısından değerlendirilmektedir. Kurumsal itibarın ölçülmesiyle kurumların kurumsal performansının direkt olarak etkilendiği itibar ile alakalı birçok kriterin ne durumda olduğu hakkında bilgi birikimi sağlanmaktadır. Böylelikle finansal performanstan başlayıp sosyal sorumluluğa kadar, müşteri memnuniyetinden insan kaynakları yönetimine kadar pek çok konuya dair bilgi temin edilebilmektedir. Böylece bu bilgilerin nasıl şekilleneceği ve hangi kesimlerde uygulanacağı açık bir biçimde görülebilmektedir (Kadıbeşegil, 2006: 101).

Ölçülemeyen performans geliştirilemez teorisinden yola çıkarak iyi bir itibar yönetimi için itibarın düzenli olarak ölçülmesi gerekmektedir. İyi bir itibar yönetimi sistemi oluşturmak için ölçülecek olan itibar boyutlarının tespiti, hedef kitlelerin belirlenmesi ve temsilin sağlanması, ölçümlerin yapılması ve belli bir zaman diliminde varılmak istenen hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. Lakin şirketler, ölçüm noktasında kararsız olmaktadır. Yalnızca bazıları itibarlarını ölçme ve izleme noktasında spesifik emsaller sunmaktadır. Bunun yanında firmalar bir veya birden çok alanda medya ölçümlemelerini (iş ile alakalı konularda gündeme ne kadar gelindiği, gazete sütunlarında ayrılan genişlik vb.) kullanmaktadır. Bazıları ise tüketici düşüncelerini ölçmek için (çok

ölçekli skalalar, konumlama analizleri vb.) pazar araştırması araçlarını kullanmaktadır (Argüden, 2003: 12). Kurumsal itibar yönetimi iş sonuçlarına etki ettiğinden ölçümlenebilir bir kavram olmaktadır (Karaköse, 2012: 76).

Kurumsal itibarı ölçemeyen şirket, stratejik karar alma ve sağlıklı bir yönetim davranışı gösterme konusunda yetersiz kalabilmektedir. Kurumsal itibarın stratejik şekilde ölçümü tıpkı kurumsal itibar gibi değerli ve önemlidir. Çünkü tüketici ve paydaş grupların hizmet-ürün tüketiminde hangi kurumun senetlerini değerlendirmeye alacağı, hangi kurumu seçeceği ve nitelikli iş görenler ile çalışmak için hangi kurumu tercih edeceği hakkında hem kurumu hem de kamuyu bilgilendirmektedir. Kurum ile alakalı bütün kararlarda iş paydaşları, kurumsal itibar için çok önemlidir. Kurum paydaşları da kurumun sahip olduğu itibardan payını ölçmekte, bütün sosyal paydaşlar muhatap olduğu, bağlı bulunduğu kurumun itibarına göre değerlendirilmektedir. Dolayısıyla kurumsal itibar açısından öne çıkan firmaların müşteri, hissedar, yatırımcı yönünden tercih edilme oranlarının da büyük ölçüde artacağı kaçınılmaz bir gerçektir. Bu sebeple kurumsal itibarın ölçülmesi paydaşlar nezdinde de önemli olduğu için kurum itibarının ölçülmesi ve sonuçlar hakkında kamuya bilgi verilmesi önemlidir. Kurumsal itibar, işletme performansına etki ettiğinden dolayı kurumsal itibar yönetiminin iyi bir biçimde sağlanması ayrıca doğru tanımlanması ve ölçülmesi gerekmektedir (Alnıaçık, Alnıaçık, ve Genç, 2010).

Kurumsal itibar ölçümü şu içeriklerden meydana gelmektedir (Yavuz, 2017):

- İnsanların kurum ile alakalı sosyal beklentileri,
- Kuruma atfetmiş oldukları farklı kişilik özellikleri,
- Kuruma güven duyma veya güven duymama düzeyleri.

Akbulut (2011: 118), literatürde bulunan bu üç itibar ölçüm yaklaşımının haricinde bir de “*bilişsel temsiller*” olarak adlandırılan bir yaklaşımdan daha söz etmektedir. Sözü edilen yaklaşımlar ve bu yaklaşımların temelinde uygulanan araştırma örnekleri Tablo 2.3’te gösterilmektedir.

Tablo 2.3. İtibar Ölçümüne Dair Farklı Yaklaşım ve Örnek Araştırmalar

<i>Yaklaşım</i>	<i>Örnek Araştırmalar</i>	<i>Uygulayıcılar</i>
Sosyal Beklentiler	Dünyanın En Beğenilen Şirketleri İtibar Katsayısı En Saygı Duyulan Şirketler Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri	Fortune İtibar Enstitüsü Financial Times Capital
Kurumsal Kişilik	Kurumsal Kişilik Ölçeği Rotterdam Kurumsal Özdeşleşme Testi	Davies vd. (2003; 2004) Van Riel ve Balmer (1997)
Güvenilirlik	Kurumsal Güvenilirlik Skalası	Newell ve Goldsmith (2001)
Bilişsel Temsil Dağılımı	Bilişsel Temsiller	Broomley (1993) Grunig ve Hung (2002)

Kaynak: (Akbulut, 2011: 119).

Kurumsal itibarı değerlendirme ve ölçmede birtakım yöntemler kullanılmaktadır. En çok bilinen yöntemler arasında sıralama yöntemi yani lig tabloları itibar endeksi, itibar katsayısı ve reptrak pulse yöntemleri yer almaktadır. Bunların yanında benchmarking, serbest anlatım yöntemi, McMillian Spirit, kurumsal kişilik ve örnek olay gibi kullanımı az olan ölçme yöntemleri de mevcuttur.

Lig Tabloları İtibar Endeksi (Sıralama Yöntemi): Bir firmanın belirli bir konuda rakipleri ile arasında gerçekleşen kıyaslamadaki yerini belirleyen raporlar lig tabloları şeklinde anılmaktadır. Çoğunlukla müdürler, üst düzey yöneticiler ve finansal analizciler gibi yönetici sınıfları, lig tablolarını daha önce belirlenmiş olan bir grup firmanın kurumsal başarılarını çeşitli kıstaslar üzerinden değerlendirmek için rapor oluşturmuşlardır (Bromley, 2002: 35). Fortune Dergisi 1982 yılında “Amerika’nın En Beğenilen Şirketleri” adı altında bir araştırma başlatarak lig tablolarının da miladını başlatmıştır. Bu yöntem dünyanın birçok ülkesinde uzun bir süre boyunca itibar konusunda kullanılan en önemli ölçek olmuş ve pek çok akademik çalışmada da “*Fortune İtibar Endeksi*” adı ile kullanılmıştır (Yirmibeş, 2010: 65). Fortune Dergisi şirket sıralamasını her yıl geniş örneklem ölçüleri kullandığı kesin verilerden meydana gelen araştırmalar sayesinde 10000 civarında sektörün içinden gelen ekonomist, üst düzey yönetici ve finansal analizcilerin bulunduğu şirketler arasından ilk on şirketi belirlemek adına davet edilen ve belirlenen şirketler arasından 0’dan 10’a kadar süregelen ölçekle zayıftan mükemmele doğru değerlendirilmektedir. Anket sonuçlarına göre Fortune Dergisi, şirketlerin bireysel sıralamalarını yayımlamaktadır. Şirket itibarının değerlendirilmesinde kullanılan endeksin boyutları şöyledir (Özbay ve Selvi, 2014: 142):

- Yönetim kalitesi
- Kurumsal sosyal sorumluluk
- Finansal zorluk (sağlık çalışanlarının yeteneği)
- Yaratıcılık- yenilikçilik
- Elde tutma ve geliştirme yeteneği
- Hizmet ve ürün kalitesi
- Nitelikli çalışan barındırma
- Uzun vadeli yatırım değeri
- Kurum kaynaklarının etkin kullanılması

Bu kriterlerden anlaşıldığı üzere ticari performansın ön planda tutulduğu, araştırma kapsamının kısıtlı ve yalnızca ticari kurumlara dair olduğu görülmektedir.

İtibar Katsayısı İtibar Enstitüsü: Kurumlar için itibarın ne kadar önemli bir mesele olduğunun anlaşılmasıyla yöneticiler, kurumların paydaşlar nezdinde hangi konumda bulunduklarını ve ne kadar itibarlı olduklarını değerlendirmek ve ölçmek için çalışmalarını arttırmıştır. İtibarın ölçümüne dair çalışmalar gün geçtikçe artmakla birlikte literatürde kavrama yönelik geniş bir araştırmanın mevcut olmasına rağmen itibar ölçümü kararlı ve belirgin bir teorik temelden yoksun olduğu için, pratik uygulamaları da sınırlı olmaktadır (Bromley, 2002). Kurumların itibar ölçümünü gerçekleştirmeleri için iki ana noktaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlar kurumların itibarlarını oluşturan kriterlerin belirlenmesi, sonrasında da itibarın hangi paydaşlar (müşteriler, yatırımcılar, medya, çalışanlar, yerel toplum vb.) nezdinde ölçümleneceği şeklinde ayrılmaktadır (Kadıbeşegil, 2006: 100).

Kurumsal itibarı, bir firmanın değerini ve geçmiş davranışlarını birden çok paydaşa iletme becerisini tanımlayan ve kurumsal itibarı bütüncül bir değerlendirme olarak ifade eden Fombrun ve Gardberg (2002) “bir şirketin performansı hakkındaki algıların birden çok paydaş tarafından toplu bir biçimde tanımlanan yapı” şeklinde kavramsallaştırmıştır. Böylelikle kurumsal itibar, bir firmanın rekabet ortamındaki çalışanları dahil olmak üzere bütün hedef grup ve paydaş gruplar nezdindeki göreceli duruşunu yansıtmaktadır (Fombrun ve Gardberg, 2002: 36).

Fombrun (1996) tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda kurumsal itibarın değerlendirilmesinde itibarın farklı ve birçok boyuta bağlı bileşenlerden meydana geldiği

görülmektedir. Bunun en büyük kanıtı itibarın farklı paydaşların algıları ve kolektif yargılarıyla bütünleşik bir biçimde oluştuğu şeklinde yapılan analiz ve tanımlamaların olmasıdır. Kurumsal itibarın ölçümü, çeşitli sebeplerden ötürü kamuoyunun zihninde oluşan algıların, belli boyutlar göz önüne alınarak incelenmesiyle yapılmaktadır. Charles Fombrun ve Harris Intreractive beraber bir çalışma yürüterek “The Reputation Quotient” yani “İtibar Katsayısı” adında kurumsal itibarı ölçümleyen bir araç geliştirmişlerdir. Fombrun ile pazar araştırması şirketinin beraber geliştirdiği bu araç, iki aşamalıdır. İlk aşama, aday firmaların belirlenmesi ile başlamaktadır. Ayrıca bu aşama, telefon ve çevrim içi görüşmelerle nüfus genelinde genel bir yargı oluşturmak amacıyla gerçekleştirilmektedir. İkinci aşama, iç ve dış paydaş gruplarını oluşturan bütün paydaşlara çevrim içi ortamda yöneltilen sorular sonucunda ortaya çıkan ve araştırmanın temelini meydana getiren 6 boyut ve 20 bileşenin incelenmesiyle sürdürülmektedir. İtibarın temelde iki faktöre dayandığını ileri süren Fombrun, itibarı “Rasyonel” ve “Duygusal” olarak iki faktörü birleştiren yapı biçiminde sunmaktadır. Bunun yanında rasyonel cazibe beş alt boyuttan, duygusal cazibe ise tek alt boyuttan meydana gelmektedir. Kurumsal itibar, İtibar Katsayısı ölçeğine göre ürün ve hizmetler, duygusal çekicilik, çalışma ortamı, vizyon ve liderlik, çevresel ve sosyal sorumluluk, finansal performans bileşenlerine bağlı yirmi yargıyı içermektedir (Alınışık vd. 2010: 69-70) (Bkz. Tablo 2.4).

Tablo 2.4. İtibar Katsayısı Kriterleri

✓	Ürün ve Hizmetler	Yüksek kalite ürün ve hizmet sunar Yenilikçi servis ve ürünler geliştirir Şirketin hizmet ve ürünlerinin arkasında durur Değerli hizmet ve ürünler sunar
✓	Duygusal Çekicilik	Kuruma karşı olumlu duygulara sahip olmak Kuruma dair güven duygusu beslemek Kuruma saygı duymak ve takdir etmek
✓	Çalışma Ortamı	Bu kurum iyi yönetilmektedir Bu kurumun çalışanı olmak güzel bir imkandır Nitelikli çalışanları olan bir kurum izlenimi vermektedir
✓	Vizyon ve Liderlik	Güçlü bir liderlik vardır Geleceğe yönelik açık ve net bir vizyona sahiptir Pazar imkanlarını görerek bunlardan avantaj sağlar
✓	Sosyal Sorumluluk	İyi çalışma ve amaçları desteklemektedir Çevreye karşı duyarlı ve sorumlu bir kurumdur İnsanlar ile ilişkilerinde yüksek standart yakalar ve sürdürür
✓	Finansal Performans	Kurum yüksek karlılık göstermektedir Risk oranı yatırım için düşüktür Gelecek için büyüme oranı yüksek bir kurumdur Rakiplerinden daha yüksek performans eğilimi sağlamaktadır

Kaynak: (Fombrun, Gardberg ve Sever, 2000).

RQ araştırmalarını önemli kılan bazı hususlar bulunmaktadır. İtibar yalnız bir olgu veya bileşene dayandırılmamakta, birçok bileşenin detaylı analiziyle diğerk yöntemlere kıyasla daha geniş kriter dizisiyle değerkendirilmektedir. Araştırmayı diğerk ölçüm yöntemlerinden daha güçlü kılan bir başka yöntem de yalnızca belli paydaş grupları değıl, hemen hemen bütün paydaş grupları içine alacak bir araştırma mantığında olmasıdır. Çalışma dâhilinde, her bir bileşen kapsamında farklı paydaşların ölçümlemeleri sonucu göreceli bir yapıya sahip oldukları gözlemlenmektedir. Bu konuda en kritik nokta; kurumsal itibarı meydana getiren bu unsurların mahiyetleri ve önem dereceleri, ölçümlemeyi yapan paydaş gruplarının öncelikli beklentilerine göre değışebilmektedir (Almaçık, 2011: 71). Buna binaen her paydaş grubuna dair farklı seviyelerde öncelikli unsurlara karşılık gelen bileşenler, kurumsal itibarı meydana getiren hususların neler olduğı, ilgili paydaşlarca ne derece ve nasıl algılandığı itibar ölçümü hedeflerinin yerine getirilmesi hususunda oldukça yarar sağlamaktadır.

RepTrak Pulse Kurumsal İtibar Ölçeğı: 2005 yılına kadar kurumsal itibar analizi için kullanılmış olan itibar katsayısı ölçüm modeli sonrası deneysel ve kavramsal araştırmaları gerçekleştirmek adına daha kapsamlı bir ölçüm modeli olan RepTrak sistemi oluşturulmuştur. Bu sistemin oluşum adımları Fombrun ve Harris'in ortak çalışması olan itibar katsayısı modelinin temel zayıflıkları göz önüne alınarak hazırlanmıştır. Toplamda altı ülke kapsamında yapılan nicel ve nitel araştırmalarla oluşturulan yedi temel boyut çevresinde 23 performans göstergesi açısından ölçümlemeler gerçekleştirilmektedir. Bu boyutlar; yönetim, ürün ve hizmetler, yenilik (inovasyon), performans, etik, sosyal sorumluluk ve çalışma ortamı olmaktadır (Hof, 2013: 34). Söz konusu boyutlar dahilinde gerçekleştirilen araştırma, bir tek kurumda geçerli olan değışkenlerin analizine ve farklı kurumlar arasındaki kurumsal itibar değerklerini karşılaştırmaya imkân sağlamaktadır. RepTrak ölçüm modeli, İtibar Katsayısı'nın bütün sektörlerle uygulanabilecek evrensel bir kurumsal itibar ölçeğıne dönüştürölme gereksiniminden meydana gelmiştir. Bunun haricinde bütün dünyada ülke, paydaş, endüstri ayrımı yapmadan kurumsal itibar ölçümü gerçekleştirilen, kabul gören ve geçerlilik kazanan bir prototip ölçek modeli şeklinde tanımlanmaktadır. Dünya genelinde gerçekleştirilen çalışmaların sonucunda oluşturulan model ile bir kurumun kurumsal itibarının; kurumsal iletişim faaliyetleri, kurum hakkında paydaş gruplarının sahip olduğı deneyimleri, içsel dizayn ve yeni medya olmak üzere dört husustan etkilenererek belirtilen yedi faktör ile alakalı algılamalardan oluştuğı ifade

edilmektedir. RepTrak Pulse ölçüm modeline göre, yedi faktöre bağlı olarak paydaş gruplarında kurumsal itibar bazı açılardan yönlendirici olabilmektedir. Bu hususta kuruma karşı hayranlık, güven, saygı, çalışma, satın alma, iyi duygular, yatırım ve tavsiye etme gibi kararların seyrini değiştirme konusunda etkinliği bulunmaktadır. Her paydaşın farklı olgu ya da bilgilere gösterdiği tepkiler değişik olabilmektedir (Demir, 2018: 71). RepTrak sistemi, yalnızca paydaşların farklı bakış açısını belirlememekte, ayrıca paydaşların algıları üzerinde yoğunlaşarak duygusal bağlılığın kurumsal itibarla alakalı ilişkisini daha kapsamlı bir biçimde anlamayı kolaylaştırmaktadır. Paydaşlar üzerinde yedi temel boyutun bırakmış olduğu duygusal bağlara binaen boyutların alt bileşenleri Tablo 2.5'te ifade edilmektedir (Fombrun ve Van, 2007: 255).

Tablo 2.5. RepTrak Ölçüm Modeli Bileşenleri

Yönetim	Mükemmeliyetçilik, iyi organize olma, çekici ve geleceğe dair net görüşlü olma
Ürün ve Hizmetler	Yüksek kalite, müşteri beklentilerini karşılama, ardında durma, fiyat- yarar oranı
Yenilik	Değişime çabuk uyum sağlama, yenilikçi, pazar ortamında ilk olma
Performans	Güçlü büyüme arzusu, yüksek performans ve karlılık
Etik	Şeffaf ve açık olma, adil görev yapma şekli, etik davranma
Sosyal Sorumluluk	Toplumda olumlu etki bırakma, çevreye karşı duyarlı ve yükümlü, iyi sebeplere destek sağlama
Çalışma Ortamı	Eşit imkanlar sunma, çalışanları eşit biçimde ödüllendirme, çalışan refahı

Kaynak: (Fombrun ve Van, 2007: 255)

Capital Türkiye'nin En Beğenilen Şirket Araştırması: İtibar yönetimi konusu, Türkiye'de 1999 yılında Capital Dergisi tarafınca düzenlenmiş olan “Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri” araştırmasıyla öne çıkmış, bir araştırmayla dünya çapında gerçekleştirilen benzer araştırmaların koşullarına ulaşmıştır (Anahtar, 2018: 46). Kurumların analizi için kar, ciro vb. sayısal göstergelerin yalnız başına yetersiz olduğu; çalışanların nitelikleri, marka gücü, entelektüel birikim gibi değerlerin gün geçtikçe öneminin arttığı görülmüştür. Capital Dergisinin, danışmanlık ve insan kaynakları bölümünde etkinlik gösteren Adecco Türkiye'nin desteği ile yaptığı araştırmada şirketlerin profesyoneller tarafından 18 ölçüt ile algılandığını öne sürmektedir. Bu ölçütler şunlardır (Akmehmet, 2006: 85-86):

- Yönetim kalitesi
- Müşteri memnuniyeti
- Finansal kuvvet

- Satış ve pazarlama stratejileri
- Teknoloji ve bilgi yatırımı
- Ürün ve hizmet kalitesi
- Etik rekabet ortamı
- Toplumsal sosyal sorumluluk
- Nitelikli çalışanlar
- Uluslararası Pazar bütünleşmesi
- Şirket ve yönetim şeffaflığı
- Yenilikçi, yeni ürün geliştirilmesi
- Halkla ilişkiler ve iletişim
- Yatırımcıya değer sağlama
- Ücret seviyesi ve politikası
- Çalışanların sosyal hak ve olanakları
- Çalışan memnuniyeti
- Yatırımlarla ekonomi ve bölgeye iş gücü katkısı

Sunulan bu kriterler ile katılımcılar, bir şirketi beğenilir kılan kriterlerin önem derecelerini 1 ila 10'a kadar uzanan ölçekler ile puanladıktan sonra "Türkiye'de en beğendiğiniz örgüt hangisidir?" sorusunu kendi şirketleri haricinde bütün işletme ve sektörleri göz önüne alarak yanıtlamaktadır.

2.5. KURUMSAL İTİBAR VE HALKLA İLİŞKİLER

Kurumlar önceden yapılandırılmış planlar ile itibarını zedeleyecek risklerini yönetmelidir. Bu riskler etkin ve doğru bir şekilde yönetilmez ise; maliyetlerin yükselmesine, gelirlerin düşmesine, müşterilerin kaybına, verimliliğin azalmasına ve büyük krizlere sebebiyet verecektir. Kriz dönemlerinde kurumsal itibarın onarılamaz biçimde zarar görmesini önlemek için paydaşlarla sürekli, dürüst ve şeffaf bir şekilde iletişim kurulmalıdır (Joosub, 2006: 30-31). Bundan dolayı kurumlar paydaşlarla iletişimi sağlayacak halkla ilişkiler faaliyetleri oluşturmaktadır. Halkla ilişkiler ile kurumsal itibar arasındaki ilişki, iletişim yönlü ve davranış yönlü yaklaşım olmak üzere iki farklı yaklaşımdan meydana gelmektedir. Halkla ilişkilerin temelini oluşturan iletişim yönlü yaklaşım; itibarı iletişim çalışmalarının bir ürünü olarak betimlemektedir.

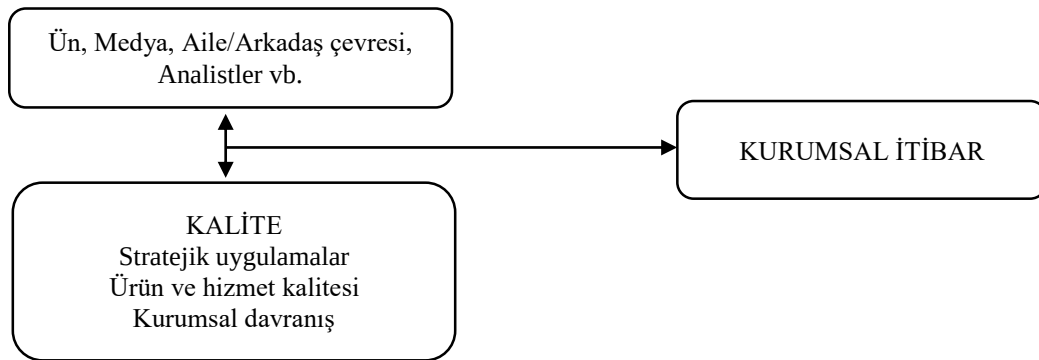
Halkla ilişkilere başarılı ve etkin bir iletişim sağlamada araçsal bir işlev gören iletişim yönlü yaklaşım; kurumsal itibar yönetim sürecinde halkla ilişkileri bir imaj oluşturma unsuru şeklinde görmekte ve bu süreç içinde halkla ilişkilerin yeni hizmet ve ürün hususunda tüketiciyi eğitme, medyada bulunan haberler vasıtasıyla üçüncü tarafların desteğini edinme, tutum ve algıları değiştirme ve pek çok araştırma ışığında olası ya da mevcut problemler hakkında farkındalığı yükseltme gibi roller üstlenmektedir. Bundan dolayı halkla ilişkiler itibarın ayrılmaz bir bütünüdür (Işık, 2017: 158).

Davranış yönlü yaklaşım ise örgüt kaynakları ve paydaşların beklediği ya da istediği kurumsal davranışların gerçekleştirilmesini öngörmektedir. Bu yaklaşıma göre itibar, kurumsal davranış ve faaliyetlerin bir sonucu olmakta ve olumlu itibar paydaşların eylemleri benimsemesiyle oluşmaktadır. Davranış yönlü yaklaşım, kurum ile paydaşlar arasında karşılıklı çıkar ilişkisi güden bir rol almaktadır. Paydaşlar şimdiki, geçmişte ve gelecekte olmasını beklediği davranışlarda farklı bilgilere gereksinim duymaktadır ve edinilen bilgiler tüm paydaş grupları için aynı oranda olmayabilmektedir. Paydaşlar, farklı politikalarla ilgilenebilmektedir. Müşteriler, ürün güvenliği, kalite vb. ürünlere ilişkin bilgilere gereksinim duyarken, çalışanlar ve yatırımcılar iş güvenliği, ücret, yatırımların dönüşü, net kazanç vb. gereksinim duymaktadır. Dolayısıyla kurumların olumlu itibar kazanmaları farklı bileşenlerle değişik oranda etkilenmektedir (Dentchev ve Heene, 2003).

Bu yaklaşımda halkla ilişkilere daha çok stratejik rol yüklenmektedir. Halkla ilişkilerin bu yaklaşım sürecine dair farklılıkları, aslında halkla ilişkilerin temel işlevine yönelik varsayımlardan kaynaklanmaktadır. Bu sebeple halkla ilişkilerin temel işlevinin paydaşların kuruma dair değerlendirmelerini etkileme olduğunu kabul eden iletişim yönlü yaklaşım, çoğunlukla tanıtım faaliyetleri, medya ile ilişkiler ve medyanın paydaşlar üzerindeki etkisine odaklanmaktadır. Bu bağlamda halkla ilişkiler, iletişim yönlü yaklaşım için paydaşların hafızasında kurumun istediği biçimde davranmayla neticelenecek bir görünüm oluşturacak taktiksel bir fonksiyondan ileri gitmeyeceğini savunmaktadır. Davranış yönlü yaklaşım ise paydaşların kurum ile alakalı değerlendirmelerinin kurumsal davranış neticesinde şekillendiğini kabul etmekte ve halkla ilişkilerin bu bağlamda, kurumsal davranışların yönetilmesine yardımcı olmak için kurumun karar alma sürecine katılımını ve bu yönü ile stratejik bir işlev üstlenmesi gerektiğini ifade etmektedir (Akbulut, 2011: 143).

Sözü edilen stratejik rol; paydaşların görüş ve düşüncelerinin karar alma sürecinde temsil edilmesini, bir yandan da paydaşlar ile işletme arasında bir iletişimin geliştirilmesini içermektedir. Paydaşlar ile kurumlar arasında simetrik ve iki yönlü iletişimin önemine dikkat çeken bu yaklaşım, varsayılanın tersine medyayla iyi ilişkilerin kurulmasını ve tanıtım faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini öncelik kabul eden iletişim yönlü yaklaşım ile taban tabana zıt bir görüşü savunmamaktadır. Aksine bu türden iletişim çabalarına simetrik bakış açısıyla yaklaşılması ve böylelikle kurumsal mesajların yalnızca kurumun istedikleri dahilinde değil, ayrıca paydaşların beklentilerini de yansıtması gerektiğini belirtmektedir. Stratejik davranışlar ve onun sonuçları kurumların bütün paydaşları tarafından sürekli olarak ölçümlenmektedir. Bu sürekli devam eden ölçümlemeler de kurumsal itibarı belirlemektedir. Fombrun (1996) olumlu bir itibarın kazanılmasının ve sürdürülmesinin, kurum yöneticilerinin paydaşlarıyla iyi ilişkiler kurması ve sürdürmesine yatırım yapması gerektiğiyle ilişkili olduğunun üzerinde durmaktadır (Gümüş ve Öksüz, 2010: 117).

Halkla ilişkilerin itibar yönetim sürecinde üstlendiği işlev ve oynadığı role yönelik yaklaşımlar aslında kurumsal itibarın öncülleriyle yakından alakalıdır. Halkla ilişkiler ile kurumsal itibar arasındaki ilişki kurumsal itibarın öncülleri bakımından ele alındığında iletişim yönlü yaklaşımın kurumsal itibar öncüllerinden “ün”e denk geldiği ve “ün”ün de kurumsal bilinirlikle alakalı olduğu ve kurumun imajını önemseydiği görülmektedir. Davranış yönlü yaklaşım da algılanan “kalite” boyutunu temsil etmekte ve kurumsal kimlik üzerinde yoğunlaşmaktadır (Akbulut, 2011: 143-144).



Şekil 2.9. Kurumsal İtibarın Öncülleri ve İlgili Yaklaşımlar

Kaynak: (Akbulut, 2011: 144)

Şekil 2.9’de görüldüğü üzere kurumsal itibarın öncüllerinden ün ve bu öncüle denk gelen yaklaşım olan iletişim yönlü yaklaşım (ün-iletişim yönlü yaklaşım), halkla

ilişkilerin farklı yetkiler üstlenmesine vesile olmaktadır. Bu anlamda halkla ilişkiler, doğru paydaşa doğru bilgiyi ileterek kurumun ününü yani bilinirliğini ve stratejik kararların alınması sırasında kurum yönetimine tavsiyede bulunarak kurum stratejisini arttırmaktadır. Yine kalite öncülüne denk gelen yaklaşım olan davranış yönlü yaklaşım (kalite-davranış yönlü yaklaşım) ile kurumun imajını oluşturma ve kurum kimliği üzerinde odaklanma söz konusu olmaktadır.

İletişime ihtiyaç duyan her kurum veya kuruluş için halkla ilişkiler, yükselen değer haline gelmektedir. Halkla ilişkilerin zaman içinde geçirdiği değişim ve disiplin kendisini yenilemesiyle alakalı olduğu kadar iletişimde gerçekleşen değişimle de alakalı olmaktadır. Ayrıca bu değişimde halkla ilişkilerin faaliyet alanlarının dinamik olması da önemli bir etmen olmaktadır. Zaman içinde halkla ilişkilerin tanımına eklenen iki yönlü iletişim, yönetsel işlev, planlılık gibi kavramlar da iletişimin ve toplumun doğasına bağlı kalarak gerçekleşen değişimlerin sonucudur (Peltekoğlu, 2018: 574). Halkla ilişkilerin itibar yönetim sürecinde ‘paydaşlara doğru mesajı iletme’ işlevi, halkla ilişkilerin kurumsal iletişimin diğer unsurlarla arasında ayrıştırıcı bir görev üstlenmesi gerektiğine dayanmaktadır. İtibarın kazanılması, korunması ve devamlılığı sürecinde halkla ilişkilere yüklenen bu işlev, medyada yer alan olumlu mesajların kurum hakkında olumlu, negatif mesajların da olumsuz izlenimlere sebebiyet verdiğini öngören iletişim yönlü yaklaşımın bir biçimidir.

Halkla ilişkilerin itibar yönetim sürecindeki bir görevi de stratejik karar alma sürecinde kurum yönetimine önerilerde bulunmaktır. Bu bakış açısı da davranış yönlü yaklaşıma tekabül etmektedir. Buna göre, bir kurum yalnızca iletişim çabaları sonucunda olumlu itibara sahip olamayacağından halkla ilişkiler, yönetimde ve stratejik planlamada kurum itibarı gözetleyicisi olarak bir denetimci işlevi üstlenmektedir. Kısacası kurumsal iletişim yalnızca kurum ile paydaşları arasındaki problemlerin çözümünü kolaylaştıran bir araç olmaktadır. Fakat bilinmelidir ki olumlu bir itibar yalnızca halkla ilişkiler ile elde edilememekte, kurum tarafından gerçekleştirilen bütün hizmet ve faaliyetlerin de etkin olmasıyla sağlanmaktadır. Günümüzde kurumların kendini şeffaf ve dürüst bir şekilde ifade etmesi, paydaş güveninin kazanılması bakımından önemlidir. Çünkü güven, kurumun ne olduğunu, nasıl davrandığını, ne yaptığını, etik kurallara ve yasalara uyum sağlayıp/sağlamadığını ve vermiş olduğu sözlerini yerine getirmesini gerektirmektedir. Kurumu anlatacak ve haliyle kuruma güvenin duyulmasını sağlayacak olan etmen

kurumsal iletişimdir. Dolayısıyla halkla ilişkiler, kurumun paydaşlar nezdinde güven kazanmasına yardımcı olabilmektedir lakin tamamıyla bir kurumun bütün faaliyetlerinin yerine geçmemektedir. Çünkü itibar, öylesine bir paydaş grubundan herhangi birinin kurumla yaşamış olduğu dolaylı ve doğrudan tecrübeler sonucunda oluşmaktadır (Gümüş ve Öksüz, 2010: 118).

Kurumsal itibar yönetimi sürecinde halkla ilişkilerin işlevlerinin haricinde kurumsal itibar ile halkla ilişkiler arasındaki ilişkinin diğer bir boyutu da halkla ilişkiler uygulamalarının kurumun itibar düzeyine olan katkısı ile alakalıdır. Bu anlamda halkla ilişkiler uygulamalarının kurumsal itibara etkisinin literatürde iki yaklaşım çerçevesinde ele alındığı görülmektedir.

Birincisi, halkla ilişkilerin kurumsal itibar üzerindeki katkısının halkla ilişkiler uygulamaları için yapılan harcamalar konusunda ortaya koymaya dairdir. Bu yaklaşım dahilinde halkla ilişkiler uygulamaları için yapılan harcamalar yükseldikçe kuruluş itibarı da olumlu yönde ve aynı düzeyde etkilenmektedir. Hatta olumlu bir itibarın şirketin finansal getirilerine katkı sağlayacağından hareketle halkla ilişkilerin nihai biçimde itibar yönetimi aracılığıyla kurum için ekonomik değer oluşturacağı, bu yaklaşımın başka bir hipotezi olarak görülmektedir. Giderek artan rekabet ve küreselleşen dünya, şirketlere kendilerini anlatabilmek ve benzer ürünlerin farklılıklarını iletişim yönü ile oluşturmaya teşvik etmektedir. Hizmet veya üründe oluşturulan algısal farklılık ise maddi değere dönüşmekte ve bu süreç içinde *halkla ilişkiler itibarı yönetmektedir* (Peltekoğlu, 2018: 575). Halkla ilişkiler profesyonelleri, halkla ilişkiler uygulamasının şirketler için finansal geçerliliğini ve değerini ekonomik göstergeler ve itibar kavramı aracılığıyla kurum yönetimine kabul ettirmeye çalışmaktadır. Halkla ilişkilerin pek çok unsurunun soyut varlık olmasıyla beraber halkla ilişkiler ekonomik getiri sağlamaktan çok olabilecek maliyetleri en aza indirgeyecek bir fonksiyon biçiminde görülmektedir. Bu sebeple halkla ilişkilerin kuruma sağladığı katkılar ekonomik göstergeler vasıtasıyla ölçülemeyeceği ifade edilmektedir. Böylesine bir ölçümleme yalnızca kısa vadeli iletişim programları açısından olabilir. Halkla ilişkilerin uzun vadede değerinin ortaya çıkarılması için maddi olmayan göstergelere ihtiyacı vardır. Olumlu bir itibar da uzun vadede elde edilebilmektedir. Bu nedenle halkla ilişkilerin itibar üzerindeki rolü ya da etkisi, halkla ilişkiler harcamaları değil, halkla ilişkilerin uzun vadede kuruma sağladığı katkı sebebiyle ilişkiler bağlamında ortaya çıkarılabilmektedir. Bu bakış açısı da literatürde yer alan

halkla ilişkilerin kurumsal itibara olan katkısına ilişkin ikinci yaklaşımı ifade etmektedir. Kurumsal itibar ile halkla ilişkiler arasındaki bağlantı incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmaktadır (Akbulut 2011: 153-154):

- İtibar, kurum ile paydaşlar arasındaki ilişkilerin direkt bir ürünü olmaktadır.
- İtibar, paydaşlara aktarılan mesajlardan daha çok kurumsal davranışlardan etkilenmektedir.
- İtibar doğrudan yönetilememektedir.
- İtibar, paydaşlara dair davranışlar bakımından kurum yönetimini etkileme yoluyla yönetilebilmektedir.
- Kurum ile paydaşlar arasındaki ilişkilerin önemi aynı biçimde itibarın değerini de içermektedir.

Sonuç olarak halkla ilişkiler ve kurumsal itibar kavramları birbirleriyle bir bütün halindedir. Olumlu bir itibar oluşumu, iç ve dış paydaşlarla kurulan ilişkilerle sağlanmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HALKLA İLİŞKİLERDE İLİŞKİ YÖNETİMİ

Çağdaş halkla ilişkiler uygulamaları, hedef kitleler ve örgütler arasındaki ilişkilerin temelini oluşturma, sürdürülmesi, yönetilmesi ve geliştirilmesi stratejisine dayanmaktadır. Globalleşmeyle beraber yeni iletişim teknolojilerindeki gelişmeler taraflar arasındaki iletişim boyutunun değişimini gerektirmiş, bu değişim sonucunda da kurumlar faaliyetlerini ilişki temeline dayandırmak durumunda kalmıştır. Küreselleşmeyle birlikte rekabet ortamı artmış, kurumlar başarılı olabilmek için ürün veya hizmetlerde fark oluşturacak ve kendilerine değer katacak birtakım standartların arayışına girmişlerdir.

Kurumsal itibar kavramının değerinin zaman içerisinde artması, kurumların yürüttükleri faaliyetlere daha fazla önem vermelerini sağlamıştır. Kurum ile paydaşlar arasında var olan etkileşim, kurumsal itibar kavramının gördüğü rağbeti daha da artırmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın üçüncü bölümünü oluşturan ilişki yönetimi, ilişki stratejileri ve unsurları detaylı bir biçimde irdelenerek kurumsal itibara etkisi üzerinde durulacaktır.

3.1. HALKLA İLİŞKİLERDE İLİŞKİ YÖNETİMİ KAVRAMI

İnsan, çok boyutlu bir sosyal hayat içerisinde, farklı ilişkilerle dolu bir ağ yapısının içinde hayatını sürdürmektedir. Gerek ticari hayat gerekse de toplumsal hayatın sürekliliği bu ağ yapısının içinde yer alan ilişkilerin iyi bir biçimde yönetilmesi ile elde edilmektedir. Toplumsal sistem, varlığını bu sistem içerisinde devam ettiren çeşitli alt sistemlerin birbirleriyle olan etkileşimleri yoluyla düzenlenmektedir. Bu toplumsal düzenin içinde hayatlarını sürdüren bireyler ve faaliyetlerde bulunan özel sektör kurumları, kamu kuruluşları ve sivil toplum kuruluşları gibi örgütlü yapılar, karar, uygulama ve eylemlerle etrafında hem olan bitenleri etkilemekte hem de olan bitenden de etkilenmektedir. Kurumların ve bireylerin birbirini karşılıklı biçimde etkileme gücüne sahip olduğu toplumsal düzenin kusursuz şekilde işleyebilmesi için, sistemi bir araya getiren parçaların birbirleriyle ilişki içinde bulunması zorunluluğu bulunmaktadır (Boztepe, 2014: 5). Halkla ilişkiler, bir kuruluş ve onun paydaşları arasında ilişkileri

kuran etkileşimli bir iletişim süreci şeklinde tanımlanmaktadır. Halkla ilişkiler çalışmalarının neticesinde meydana gelen olumlu algılamaların paydaşların bağlılık, güven, memnuniyet ve destekleyici davranışların kazanılması ve sürdürülmesinde etkin olabileceği söylenebilmektedir. Söz konusu davranış ve tutumların kazanılması, sürdürülmesi ve korunması halkla ilişkiler faaliyetlerinin en önemli sorumluluğu ve ölçümleridir. Bu bağlamda ilişki yönetimi araştırmaları stratejik bir unsurdur (Çelebi, 2019: 1). Olumlu bir halkla ilişkiler algısıyla edinilen güven, bağlılık, memnuniyet ve destekleyici davranışlar halkla ilişkiler araştırmacılarının bir konuma getirilmesine ve mevcut konumunun güçlendirilmesine katkıda bulunabilmektedir (Çelebi ve Bilir, 2019: 278). Özetle; halkla ilişkiler kavramı üzerinde halen ortak bir fikir birliğine varılamamıştır; fakat halkla ilişkilerin bir iletişim görevi, kamuoyunu etkileme çabası ve yönetsel bir boyut olduğu ortak varılan bir nokta olmuştur. Dolayısıyla halkla ilişkiler ve iletişim, kamuoyu, yönetim arasında etkileşim bulunmaktadır.

Halkla ilişkilerin uğradığı paradigma değişimi, kurum ile paydaşları arasında güçlü bir etkileşim sağlayarak, kurumu çevresi ile uyumlu kılmakta ve halkla ilişkilerin stratejik halkla ilişkilere evrilmesini sağlamaktadır (David, 1999: 5). Halkla ilişkiler, günümüzde, paydaş ile kurum arasındaki ilişki ve iletişimin stratejik şekilde yönetilmesine odaklanan bir yönetim fonksiyonu olarak büyük bir öneme sahiptir ve halkla ilişkiler, gerçekleştirdiği önemli fonksiyonlar sebebiyle, çağdaş yönetim yaklaşımının vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiştir (Ledingham ve Bruning, 1998: 56). Fakat halkla ilişkilere yönelik faaliyetlerin tarihsel gelişimine bakıldığında dar bir kapsamda basın ile ilişkiler şeklinde ele alındığı görülmektedir. Bu dar kapsamlı bakış açısıyla, halkla ilişkiler uygulamalarının başarısı medyada elde edilen görünürlük miktarıyla ölçülmeye çalışılmıştır. Öyle ki halkla ilişkiler faaliyetlerine dair kitle iletişim araçlarında yer alan haberlerin kapsadığı alan ve yayın süresi gibi ölçüler üzerinden halkla ilişkiler uygulamaları değerlendirmelere tabi tutulmuştur. Bu yöntem ile halkla ilişkilerin günümüzde halen bazı kurumlar tarafından medya ilişkileri şeklinde anlaşıldığı görülebilmektedir (Akar, 2010: 207). Grunig ve Huang (2000: 27) halkla ilişkiler araştırmalarının medya ilişkileri olarak görülmesi noktasında temel sorunun; kuruluş değerlendirmelerinin geliştirilmesi veya bağlılığın oluşturulması, ilişkilerde iyileştirmelerin yapılması gibi sonuç belirtilerinden daha çok somut ve kolay

hesaplanabilen yayın kupürleri, özel vakalara katılım, basın bildirilerinin yayınlanması, medyada bulunma gibi sonuç belirtilerine odaklanma olduğunu ifade etmektedir.

Halkla ilişkilerin araştırma, planlama, uygulama ve değerlendirme işlevlerine tarihsel süreç içerisinde, kitle iletişim teorisi öncülük etmiştir. Halkla ilişkiler, basınla ilişkiler şeklinde algılanıp, görsel-işitsel medyada yer alan bilgilerle değerlendirildiği bir dönem yaşamıştır. Kitle iletişim teorileri; araştırma, planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarından meydana gelen bütün halkla ilişkiler sürecine etki etmektedir. Halkla ilişkilerde kullanılan son zamanlardaki en dikkat çekici yöntem, *birlikte yaratım perspektifi olarak tanımlanan yöntemdir* (Küçüksaraç, 2015: 148).

Grunig ve Ehling (1982) kuruluş ile paydaşları arasındaki ilişki doğasının önemli bir kavram şeklinde kabul edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Sözü edilen ilişki doğası güven, açıklık, güvenilirlik, ortak tatmin, karşılıklılık, karşılıklı yasallık ve ortak anlayış ile hareket etmektedir.

Halkla ilişkiler ve ilişki yönetimi üzerine son zamanlarda yapılan çalışmalara bakıldığında ilişkilere yönelik açıklamaların, teknik konuların önüne geçtiği görülmektedir. Bu bağlamda, yeni bir paradigma olarak ‘ilişki yönetimi’ olgusundan bahsedilebilir. İlişki yönetimi kavramının, halkla ilişkilerin ne olduğunu, doğasını, toplum ile kurumsal yapı arasındaki işlevini ve değerini tanımladığı söylenebilir. Hedef kitleler ile kurumlar arasındaki ilişkiyi odak noktasına alan ilişkiyel yaklaşım, halkla ilişkileri paydaşlara, kuruma ve topluma katkı sağlayan bir yönetim fonksiyonu şeklinde değerlendirmektedir (Çelebi, 2018: 5).

Geleneksel yaklaşım olan iletişim yönetimi; halkla ilişkileri bir yönetim fonksiyonu olarak ele almaktadır. Grunig (1992: 11) yönetim unsuru olarak kabul edilen halkla ilişkilerin, örgüt etkinliğini arttırıcı özelliğe sahip olmasından ötürü yönetim fonksiyonu olarak ele alındığını ifade etmektedir. Geleneksel iletişim modelinde halkla ilişkiler basın-yayıncılığı kullanarak gazeteciliğe dayalı bir uygulama içeriğine sahipken zamanla gerçekleşen dönüşüm ve değişimlerle beraber halkla ilişkiler, tanıtım, lobicilik, sorun yönetimi, reklam, yatırımcı ilişkileri ve kalkınma gibi faaliyetleri kapsayan bir fonksiyona dönüşmüştür (Çetinkaya, 2018: 75). Halkla ilişkilerin rolünü yeniden tanımlayan modern halkla ilişkiler yaklaşımı, geleneksel yaklaşımda iletişim yönetimi olarak ele alınan iletişim merkezli yaklaşımın yerini almıştır.

Modern halkla ilişkilerin gelişim sürecine bakıldığında “ilişki yönetimi” kavramının 1990’lı yıllardan itibaren yeni bir stratejik rol üstlendiği söylenebilir (Hocking, 2005: 445). Halkla ilişkiler; kurum ile paydaşlar arasındaki karşılıklı yarar ilişkilerinin oluşturulmasını, tanımlanmasını ve sürdürülmesini sağlayan bir yönetim fonksiyonudur (Cutlip, Center, ve Broom, 1994: 6). Burnett ve Moriarty (1998: 345), halkla ilişkileri, bir kurumun paydaşlar üzerindeki izlenimini anlayış ve iyi niyet temelinde oluşturmaya yönelik faaliyetler olarak tanımlamaktadır. Grunig (1992: 20) halkla ilişkilerin temel hedefini, “*örgütün misyonuna ulaşmasını kısıtlayan ya da kolaylaştıran paydaşlarla ilişkiler kurarak örgütün kar elde etmesini sağlamak*” şeklinde ifade etmektedir.

İlişki yönetimi kavramına dair bir kuram geliştirmek isteyen Broom, Casey ve Ritchey (1997), halkla ilişkilerin temel fonksiyonunun paydaşlar ile kurum arasındaki ilişkileri inşa etmek ve devam ettirmek olduğunu belirterek ilişkilere odaklanılması gerektiğini vurgulamaktadır. Ayrıca ilişkisel yaklaşım halkla ilişkilerin kurumsal işlevini tanımlamakta ve işlev içerisinde iletişim görevini etkinleştirerek kurumsal hedeflere ulaşmada halkla ilişkilerin katkısını vurgulamaktadır (Ledingham, 2003: 117). Ledingham tarihsel süreç içerisinde halkla ilişkiler yaklaşımlarını şekillendiren farklı bakış açılarını dört bölüme ayırmıştır (Ledingham, 2003: 118):

- İlişkilerin merkezi rolünün fark edilmesi
- Halkla ilişkilerin yönetim fonksiyonu olarak kabul edilmesi
- Kurum-paydaş arasındaki ilişki bileşenleri, çeşitleri, paydaş özellikleriyle olan ilişkilerin ölçülmesine yönelik stratejilerin geliştirilmesi
- İlişki öncülleri ve sonuçlarının anlaşılmasını sağlayan kurum-paydaş ilişki modeli geliştirilmesi

Halkla ilişkiler, ilişkisel yaklaşımla birlikte, iletişim süreçlerinde iletilerin tasarlanarak paydaşlara ulaştırılması esnasında kullanılacak iletişim araçlarının seçilmesi şeklinde iletişim boyutu odaklı perspektiften, paydaşlarla olan ilişki yönetimi şeklinde açıklanabilecek geniş bir perspektife doğru dönüşüm yaşamıştır. İlişkisel perspektifin kabul görmesiyle halkla ilişkilerin iletilerin üretimi ve dağıtımı sırasındaki rolünün tekrardan irdelenmesini gerektirmiştir (Tarhan, 2013: 228). İletişim, geleneksel halkla ilişkilerde merkezi bir işlev iken günümüzde halkla ilişkiler yöneticileri, halkla ilişkilerin

temel işlevini paydaşlarla olan iletişimin yönetimi biçiminde kabul etmektedir. Halkla ilişkileri, yönetim işlevi biçiminde bir bakış açısıyla kavramlaştıran Ledingham (2003), ilişki perspektifinin öğretme, teori oluşturma ve uygulama için bir çerçeve mekanizması biçiminde hareket edebilmesi gerektiğini savunmaktadır.

3.1.1. İlişki Kavramı

İçinde yer aldığımız toplumsal düzenin sürekliliği, toplumda bulunan üyeler arasındaki ilişkilerin sağlıklı şekilde devam ettirilmesiyle doğrudan ilişkilidir. Örgütlerin ve insanların hayatlarını devam ettirebilmeleri için birbirlerine karşı duydukları gereksinim ve bağımlılık ilişki kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan devamlı olarak psikolojik ve fizyolojik bakımdan gelişmektedir (Yozcu, 2010: 7). Bu bakış açısı üzerinden ilerleyecek olunursa akla ilk gelen Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi olmakta ve bu yolla insan başta fizyolojik gereksinimlerini tatmin etmek, ardından da can ve mal varlığını korumak, bir de geleceğini teminat altına almak istemektedir. Fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerin ardından sosyal yönlü gereksinimler gelmektedir. İnsan daima bir grup üyesidir, başkalarınca kabul görmektedir. Özetle başka insanlar ile ilişki içerisinde. İhtiyaçlar hiyerarşisinin dördüncü basamağında saygı görmek, kendisine önem verilmesini istemek yer almaktadır. Bu basamak insan için statü ve prestij kavramlarının önemini ortaya koymaktadır. Bireyin güven duygusu kendi kendini övmesiyle gelişim göstermektedir. Kendine güven duygusu ise yaşanılan çevre için faydalı bir kişi olduğu duygusunu oluşturmaktadır. Son basamakta ise kişiler yeni şeyler keşfetmekte ve yeni şeyler öğrenmektedir (Kula ve Çakar, 2015: 194-196). Anlaşılabileceği üzere ilişki kavramı, kısaca, gereksinim (ihtiyaç) şeklinde tanımlanabileceği söylenebilir.

Türk Dil Kurumu Sözlüğüne (Sözlük.gov.tr, 2022) göre ilişki; *iki şey arasındaki karşılıklı bağ, ilgi, temas, münasebet*, yine başka bir tanımla *temas, bağlantı* anlamlarına gelmektedir. İnsan sosyal bir varlık olarak toplumsal yaşam içerisinde toplumda bulunan diğer öğelerle ilişki kurma gereksinimine sahiptir. İnsanların bağlantı kurma, karşılıklı temas ve ilişki içinde olma ihtiyacı, toplumsal düzenin ana unsurudur. İlişki kavramı, psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, siyasal psikoloji ve iletişim gibi sosyal bilim alanlarında ön plana çıkmaktadır. İlişki kavramı, halkla ilişkiler disiplini için temel bir kavramdır. Bu nedenle, ilişki kavramının taşıdığı özellikler bakımından anlaşılması, hem

halkla ilişkiler uygulamaları hem de akademik çalışmalar açısından önem taşımaktadır (Boztepe, 2014: 56).

İlişki, paydaşların veya örgütlerin karar, uygulama ve davranışlarının karşı taraf üstünde bir etkiye sahip olduğu zaman ortaya çıkmakta ve karşılıklı etkileşim bu şekilde gerçekleşmektedir. Halkla ilişkiler disiplini içinde ilişkilerin önemine dikkat eden ilk araştırmacı Ferguson'dur. Ferguson (1984: 56), ilişkilerin birçok kavram ile aynı anlamda kullanıldığını vurgulamış, ilişkinin kimi zaman karşılıklı bağımlılık kimi zaman da etkileşim ile ifade edilebileceğini açıklamıştır. İlişkide bağılıktan öte bağımlılık noktası önemlidir. Bazı araştırmacılara göre ise ilişki, "bir veya birden fazla kişi arasındaki bağımlılık" anlamını taşımaktadır. Buna göre ilişkilerde, kimliklere, değişkenlik gösteren toplumsal ve bireysel algılara sahip olan tarafların her birisi için farklı seviyelerde bağımlılık ortaya çıkmaktadır. Ledingham ve Bruning (1998: 62), halkla ilişkiler bakımından ilişki kavramını; *"Katılan bütün taraflara sosyal, ekonomik, kültürel ve siyasal faydalar sağlayan bir kurum ile paydaşları arasında mevcut olan durum"* şeklinde tanımlamaktadır. Broom vd. (1997: 96) ise ilişkilerin inşa edilmesi ve sürdürülmesine yönelik şu sonuçlara ulaştığını ifade etmektedir:

- Halkla ilişkiler uygulayıcıları, ilişkileri, ilişkilerin taraflarının algılamış olduğu farklı olgular şeklinde inceleyebilir.
- Tarafların karşılıklı beklenti içine girerek birbirlerini algılaması, taraflardan birinin ya da ikisinin de belli olmayan bir çevreden ikisine de dair algılanan bir tehdit durumunda, ortaklık için gönüllü ya da yasal bir zorunluluk halinde ilişkiler oluşabilmektedir.
- İlişki, ilişkili tarafların kendi bağımsız gereksinimlerini karşılamak adına kurmaya çalıştıkları bağlantıların tekrar ederek ortaya çıkan kalıplardan meydana gelmektedir.
- İlişkiler, karşılıklı değiş-tokuş sonrasında ilişkilerin gelişmesi mümkün olabilmektedir. Davranışların örgüte özgü bir hal alması sonucunda ortaya çıkan rutinleşmeyle birlikte, ilişkiler, özgünlüğün kaybolmasına, bağımlılığın artmasına sebep olabilmektedir.

- İlişki taraflarına, ilişkiye ait ölçülebilen ve benzersiz özellikler paylaşılmamakta ve ilişkiyi oluşturan katılımcılar tarafından ilişki, ayrı bir şeymiş gibi anlaşılmaktadır.
- İlişkilerin inşa edilmesi ve devam ettirilmesi süreci, birbirini destekleyen tepkilerle ve karşılıklı uyum ile kendini gösterebilen bir süreç olmaktadır.
- İlişki öncüllerinin (ön koşulların) ve yol açtığı sonuçların da benzersiz nitelikleri bulunmaktadır. Bu nitelikler ilişkinin kendilerinden ayrı olduğunu ifade etmektedir.
- İlişkiye ait belirgin ve etkili bir tanımın bulunmaması hedef kitle ve kurum ilişkilerinin ölçülmesini engellemekte ve hem uygulayıcıları hem de araştırmacıları, katılımcılardan birini ölçme konusunda zorlayarak ilişkilerle alakalı muhtelif geçersiz sonuçların elde edilmesine sebep olmaktadır.
- Hedef kitle ve kurum ilişkilerini bütün olarak açıklayan kavramsal bir tanımın olmaması, halkla ilişkiler alanında teori oluşturulmasını azaltmaktadır. Süregelen araştırmalar sonucunda çıkan tanımlamalarda öncelikli amacın hem uygulamada hem de teoride kullanılabilen geçerli işlevsel tanımlamaların elde edilmesi olmalıdır.

İlişki kavramı, en az iki taraftan oluşan, geçici veya sürekli yürütülebilen, gerektiği zaman tekrarlanarak pekiştirilen, farklı yoğunlukta inanç, duygu, tutum ve düşünce taşıyan bağları ifade etmektedir. İlişki bir faaliyet içeriği olmaktadır (Erdoğan, 2006: 16). Çağdaş halkla ilişkiler faaliyetlerinin en temel hedefleri; paydaşlar ile kurumlar arasındaki ilişkilerin oluşturulması, sürdürülmesi, yönetilmesi ve geliştirilmesidir. Kurumsal amaçlarına varabilmek için kurumlar, karşılıklı etkileşim içinde bulunma ihtiyacı duyduğu paydaşların onayını ve desteğini almalı, değişen ortam şartlarına ayak uydurmalı ve paydaşların beklentilerini karşılamaya dair faaliyetler gerçekleştirmelidir. Stratejik halkla ilişkiler uygulamaları, karşılıklı diyalog, anlayış, hoşgörü, güveni ve iyi niyeti esas alan olumlu ilişkiler oluşturulmasını sağlayarak kurumsal hedeflere ulaşılması noktasında kritik bir görev üstlenmektedir (Kalender, 2013:4).

İlişki kavramının özelliklerine bakıldığında; öncelikle ilişkinin karşılıklı olması gerektiğinin bilinmesi gerekmektedir. Haliyle bu durumda ilişki, iki yönlü olmaktadır. Tarafların her ikisinin de ilişki süreci dahilinde olması, başka bir ifadeyle sürecin farkında

olmaları gerekmektedir. İlişki kavramının bir diğer özelliği ise ilişkinin etkileşim ile harekete geçen bir yapıya sahip olmasıdır (Ledingham ve Bruning 1998: 62). Başka bir deyişle, iki taraf arasında etkileşim var ise bilgi paylaşımının olduğu anlaşılmaktadır. İlişkilerin sürdürülmesinde bu bilgiler bir lokomotif görevi görmektedir. Bir diğer özellik ise halkla ilişkilerin tekrarlanabilir olmasıdır.

Karşılıklı etkileşimde olan tarafların mevcut etkileşimi bir içerik ve geçmiş oluşturmakta ve içerik de ilişkinin geleceğine fayda sağlamaktadır. İlişkiler daima taraflara sürekliliği olan faydalar sunmaktadır. Son olarak ilişki kavramının bir özelliğinin de; ‘güven’ olduğunu söylemek mümkündür (Peppers ve Rogers, 2004: 36).

3.1.2. İlişki Yönetimi

İlişki yönetimi, kurumu topluma bağlayan gerek kurum içi gerekse kurum dışı olumlu bir ortamın oluşturulmasında etkili olan araçlar arasında yer almaktadır. Kurumların faaliyetlerini devam ettirebilmeleri, kurum içi gruplarla ve kurum çevresiyle ilişki içinde olmayı gerektirmektedir. Dolayısıyla kurum çalışanlarını motive etmek, performanslarını arttırmak, bağlılık oluşturmak, müşterilerle ilişki kurmak, potansiyel müşterileri kuruma kazandırmak için ‘ilişki yönetimi’ planlı bir sistem olarak kullanılmalıdır. Kurumlar, her şeyden önce çalışanları, hizmet sunduğu ve aldığı diğer bütün kurumlarla ilişki kurarak varlığını koruyabilmektedir. Müşterilerin, çalışanların ve diğer paydaşların birbirleriyle bilgi paylaşımında bulunarak etkileşime girmeleri sonucunda ilişki yönetimi sistematik bir yapı olarak ortaya çıkmaktadır (Doğan, 2005: 46).

Halkla ilişkilerin, çeşitli paydaşlar ile kurumlar arasında karşılıklı uyum ve yarar esasına dayanan ilişkilerin stratejik bir şekilde yönetilmesine dair uygulamaların ilişki yönetimi biçiminde ele alındığı görülmektedir. Yeni bir paradigma şeklinde ortaya çıkan ilişki yönetimi, aslında halkla ilişkilerin ne olduğunu ne yapıp ne yapmaması gerektiğini, toplum ve kurumsal yapı içindeki değerini ve işlevini yeniden tanımlamaktadır.

İlişki yönetimi perspektifi; halkla ilişkiler uygulanmasını, iletişim mesajlarını, kamuoyunun yönlendirilmesinden (kurumsal kazanımlar burada en fazla öneme sahip olmaktadır), kurumsal davranışların ve simgesel iletişim mesajlarının karşılıklı fayda esasına dayanan paydaş ile kurum ilişkilerinin başlatılmasına, geliştirilmesine, tesis

edilmesine ve devamlılığı için birleştirilmesine yönelik bir araç olarak görmüştür (Bruning ve Ledingham, 1999: 87). Halkla ilişkilere dair paradigmaları değiştiren tartışmaların geneline bakılınca, son iki yüzyıl içinde örgütlere dair halkla ilişkilerin tanıtımdan paydaşlara bilgi aktarmaya, paydaşları ikna etmeye, paydaşlarla karşılıklı anlayışın geliştirilmesine, paydaşlarla çatışmaları çözmeye, paydaşlarla ilişkilerin kurulmasına, kuruma dair güçlü bir itibarın elde edilmesine, dış etkenin kamunun değerlerini dikkate alarak bu değerlere uyumlu olmaya doğru değişim yaşandığı söylenebilmektedir (Steyn, 2019: 2).

3.2. KURUM İLE PAYDAŞ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Toplumsal yapı içinde faaliyetlerini devam ettiren örgütsel yapılar; özel sektör, kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları olacak şekilde üç sınıfa ayrılmaktadır. Söz konusu örgütlerin her biri ayrı ayrı özelliklere sahip farklı kurumsal amaçlara ulaşmayı hedeflemektedir. Günümüz koşullarında bir kurumun paydaşlarıyla iş birliği yapmadan, görüşlerini önemsemeden yaşaması veya iktidarların kamuoyunu önemsemeden ayakta kalması, demokrasinin olması gerektiği gibi işleyebilmesi ya da seçmen desteğinden noksan yerel yönetimlerin uzun ömürlü olması imkânsızdır (Topsümer, Elden ve Yurdakul, 2009: 80-81). Bu sebeple kurum türlerinde ayırım gözetmeksizin bütün kurumlar, stratejik halkla ilişkiler uygulamaları üzerinden, paydaşları ile karşılıklı yarar, güven, anlayış ve iyi niyet barındıran uzun vadeli ilişkiler geliştirmek için çabalamalıdır.

Kamusal hizmet amacına ve kamu yararına hizmet etme hedefine odaklanan kamu kurumlarının en belirgin özelliği kâr amacı gütmemeleridir. Özel sektör kurumları, girişimciler tarafından ortaya konan sermayenin ekonomik bakımdan geliştirilmesini amaçlamakta ve kar elde etme hedefine yönelmektedir. Sivil toplum faaliyetlerini devam ettiren sivil toplum kuruluşları ise tamamıyla gönüllülük esasına dayanmakta ve sağlık, eğitim, çevre gibi toplumsal alanlarda yaşanan sorunlara dair çözümlerin sağlanması hedefine yönelmekte ve kar amacı gütmeyen bağımsız kuruluşlar olmaktadır. Kâr amacı güden işletmelerin, ortaklar, tüketici ve çalışanlar gibi paydaşları ile iletişim kurması işletme yönetim fonksiyonu için kritik bir öneme sahiptir. Dolayısıyla yönetim kademeleri; “iletişime gerek var mı?” yerine “nasıl iletişim kurmalıyız?” sorusunu sormalıdır (Peltekoğlu, 2018: 178).

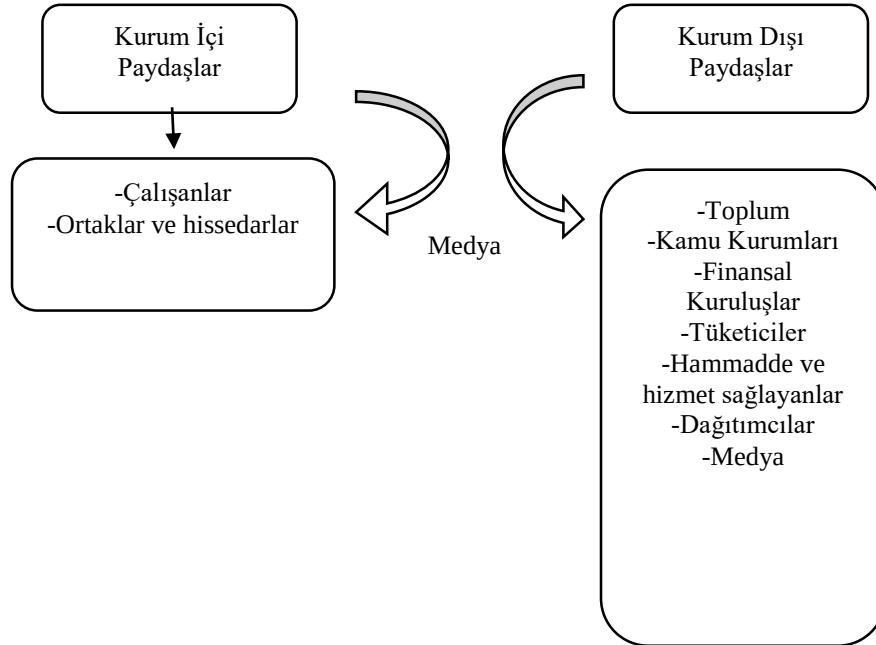
İsmi İngilizce karşılığı “*public relations*” kelimesinden alan halkla ilişkiler kavramındaki ‘halk’ kavramı, günlük yaşamda olması gereken ‘hedef kitle’ kavramını karşılayamamakta ve böylece halkla ilişkiler alanının da yanlış algılanmasına sebep olabilmektedir (Doğan, 2020: 5). Halk kavramı, halkla ilişkiler bakımından çoğunlukla kurumun ilişki ve iletişim kurmaya çalıştığı kurum ya da kişileri ifade etmektedir. Muhatap alınan bu kitleyi tanımlamak için kullanılan “halk” kavramı; kurumun eylem ve politikalarından etkilenen ve aynı zamanda kurumları ya da kişileri etkileyen, birliktelik ve ortak yarar duygusuna sahip kişi ya da gruplar anlamında kullanılmaktadır (Kalender, 2008: 13). Paydaş kavramının geniş kapsamına bakıldığında; paydaşlardan bazılarının doğrudan kurum ile bağlantısının olabildiği gibi, bazılarının ise kurum ile doğrudan bağlantısı olmadığı görülmektedir. Kurum ile bağlantısı doğrudan veya dolaylı olsa bile, kurumlar bir şekilde eylemleriyle bağlantısı bulunan kişi veya grupları göz ardı etmemelidir.

Halkla ilişkiler ve iletişim yönetimi; bir örgütün hedeflerine ulaşma yeteneğini etkileyen hem kurum içi hem de kurum dışı paydaş ve gruplar ile olan iletişim çalışmalarının planlanmasını, değerlendirilmesini ve uygulanmasını tanımlamaktadır (Grunig, 1992: 4). Halkla ilişkilerin, paydaşlar ve kurumlar arasındaki ilişkinin stratejik biçimde yönetilmesini hedefleyen bir disiplin olduğu noktasına vurgu yapılmaktadır. Çalışanlardan meydana gelen paydaşların en etkin ilişki gereksinimlerinden birisi, üyesi olduğu kuruma dair yönetim kademesi tarafından birincil kaynaklar aracılığıyla bilgilendirilmiş olmasıdır. Çalışanların örgüte dair bilgileri medyadan öğrenmesi, yönetime duyulan güven algısını zedeleyebilecektir. Ortaklar ve hissedarlardan meydana gelen paydaşlar ise örgüte sağladıkları maddi katkı sebebiyle ilişki yönetimi devamlılığında finansal halkla ilişkiler çalışmalarına daha çok gereksinim duyabilmektedir. Yatırımcılar ve finansal çevrelerle olan ilişki yönetiminde de finansal halkla ilişkiler faaliyetleri ön plana çıkmaktadır.

Halkla ilişkiler uygulayıcıların ve akademisyenlerin, halkla ilişkiler faaliyetlerini iç ve dış paydaşlarla karşılıklı fayda ilişkilerini başlatma, sürdürme ve tesis etme biçiminde ele aldığı bilgisine dayanarak; halkla ilişkilerde paydaşlar ile kurumlar arasındaki ilişkilerde, paydaşlar genellikle kurum içi paydaş ve kurum dışı paydaş şeklinde ikili bir ayrıma tabi tutulmaktadır (Boztepe, 2014: 23). Halkla ilişkilerde paydaşlar ile iletişim kurulması gerekenler ile gerçekleştirilecek iletişim süreci içinde öncelik sırası

belirlenmediği sürece, etkili mesaj ve doğru araç seçimi olanaksızdır. Çünkü kurumun iletişim hedeflerine göre iletişim sağlanacak kişi ve gruplar farklı özelliklere sahip olabilmektedir. Halkla ilişkiler; “kurum ya da kuruluşların hedeflerini gerçekleştirmesine yardım eden, önem sırası bazen tüketiciler, bazen çalışanlar, dağıtımıcılar veya kamuoyu liderleri gibi kurum ve kuruluşların yapısına ve kampanyaların hedefine göre değişiklik gösteren kişi, kurum ve kuruluşlar ile gerçekleştirilen stratejik iletişim yönetimi” olmaktadır (Geçikli, 2008, s. 82).

Bir kurumun faaliyetleriyle doğrudan ilgisi bulunan gruplar ‘iç paydaş’, doğrudan ilgisi bulunmayan gruplar ise ‘dış paydaş’ olarak tanımlanmaktadır. Ortaklar, sendikalar, personeller kurum içi paydaş kapsamındadır. Kamu kurumları, tüketiciler, tedarikçiler, eğitim kuruluşları, bayiler, finansal kurumlar, meslek örgütleri, medya ve çevre de kurum dışı paydaşlar arasında yer almaktadır (Akmehmet, 2006: 37). Günümüzde pek çok paydaş için sosyal medya ya da online iletişim kanalları en etkili iletişim kanalı özelliğine sahiptir. Böylelikle paydaşların iletişim teknolojileriyle olan ilişkisi, örgütlerin paydaşlarıyla olan iletişim şekilleri üzerinde belirleyici bir rol oynayabilmektedir. Örneğin, Y ve Z kuşakları için mobil iletişim araçlarıyla, online mecra alanları en etkin iletişim mecraları olabilmektedir.



Şekil 3.1. Kurumların Paydaşları

Kaynak: (Boztepe, 2014: 24)

Şekil 3.1 de kurumların iç ve dış paydaşlar olarak ikili bir gruplandırmaya ayrıldığı ve medyanın hem iç paydaşlarla hem de dış paydaşlarla kurulan iletişim sürecinde aracı konumda olduğu görülmektedir.

3.2.1. Kurum İçi Paydaş

Kurum içi paydaşlarda kurumların içerisinde bulunan en temel paydaş, çalışanlardır. Dış unsurlarla ilişkilerde başarı elde edebilmek için kurumların çalışanları ile etkileşim ve ilişki içinde olması zorunludur. Zira çalışanlar, kurumsal hedeflere ulaşabilmek için kuruma destek sağlayan en önemli paydaşlardır. Çalışanlar, farklı birçok kişiden oluşan paydaş grubudur. Çalışanların kuruma dair, kendileriyle alakalı olmasa dahi her türlü karar, davranış ve faaliyetten haberdar olması, kuruma dair bilgileri dışarıdan öğrenmek yerine; birincil kaynak olan kurum içinden öğrenmesi gerekmektedir. (Karakuş, 2010: 20)

Kurum içi halkla ilişkiler uygulamaları, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkileri ve çalışanların birbiriyle karşılıklı olan ilişkilerini düzeltmeye çaba gösterir. Bu faaliyetler ile çalışanların kurumla bütünleşmelerini ve bağlılıklarını sağlamaktadır. Buradaki amaç, karşılıklı güven ortamının oluşmasını gerçekleştirerek hoşnutsuzluk ve huzursuzlukların mümkün olduğunca en düşük seviyeye indirgenmesidir. Yöneticisinden ve kurumundan memnun olan çalışanlar birer halkla ilişkiler sorumlusu şeklinde çalışırlar. Çalışan ile kurum ilişkileri bakımından; çalışanların kurumsal hedeflere ulaşma konusunda sahip olduğu değer farkına varması, farklı şekillerde yönetime katılımı, açık (şeffaf) bir iletişim biçimiyle her konuda şeffaf tarzda bilgilendirilmesi, öneri ve isteklerini yönetime arz edebilmesi önem taşımaktadır (Kılıcı, 2017: 51).

Halkla ilişkiler yönetimi, çalışan motivasyonunun artırılması, çalışanların tam katılım sağlaması ve bu doğrultuda yönlendirilmesi bakımından çalışmalar yapar. Bu anlamda, kurum içinde gerçekleştirilen bazı uygulamalar dahilinde güdüleme üst düzeye çıkarılmaya çalışılır. Özellikle şeffaf/açık bir iletişim sisteminin oluşturulması, geri besleme mekanizmasının örgüt içinde iş birliğinin sağlanması, çalışanların şikâyetlerinin dikkate alınıp değerlendirilmesi, örgüt çalışanlarına dair düzenlenebilecek farklı etkinliklerin organize edilmesi uygulanabilecek çalışmalar içerisinde (Göztaş ve Baytekin, 2009: 154).

Çalışanlar ile kurulacak olan ilişkilerde, çalışanların örgüt ile alakalı her türlü faaliyet ve karara yönelik bilgilendirilmesi yeterli değildir. Örgütler politika oluşturma ve karar alma süreçlerine çalışanlarının katılmasını sağlar ise bu faaliyet ve kararların uygulanmasında çalışanlarının desteğini ve onayını alabilecek, sürecin en başından itibaren iş birliği içinde bulunduğu çalışanları örgütün amaçlarına ulaşmasına en yüksek düzeyde katkı sağlayacaktır. “Örgütteki hiçbir ilişkinin çalışanlar ile kurulan ilişki kadar önemli olmadığını” iddia eden Cutlip vd. (1994) bu durumun kurumsal davranışları şekillendirdiğini, davranışların ise kurum amaçlarını gerçekleştirmede önemli bir faktör olduğunu ifade etmektedirler.

Muası örgütlerin iki hedefi bulunur; birinci amaç, hizmet/ürün üretmek iken, ikinci amaç ise çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaktır. Birinci amaç ekonomiyi ilgilendirmektedir. İkinci amaç ise çoğunlukla birey ilişkileriyle alakadardır. Her iki amacın da dengeli bir biçimde gerçekleştirilmesi kurumsal etkililiğin gerçekleştirilmesiyle mümkün olmaktadır. Birinci amaca gereken önem ve değeri göstermeyen kurum, ikinci amacını gerçekleştirme konusunda istediği verime ulaşamaz (Özcan, 2013: 110).

Kurum içi paydaşları oluşturan bir diğer grup ise ortaklar ve hissedarlardır. Ortaklar ve hissedarlar kuruma sundukları kapital sebebiyle örgütsel faaliyet ve kararlardan direkt olarak etkilenen bir paydaş grubu olmakta ve bu paydaşlarla iyi ilişkiler tahsis edilmesi örgütün varlığını sürdürebilmesi için önem arz etmektedir. Örgütlerin varlığını sürdürmesinde finansal kapital oldukça önem taşımakta; bu sebeple ortaklar ve hissedarlarla kurulacak ilişkilerde hesap verebilirlik ve açıklık ilkelerinin benimsenmesi gerekmektedir. Örgütler; finansal kaynakların ne şekilde kullanıldığına dair ortakları ve hissedarları açık, doğru ve eksiksiz şekilde bilgilendirme yöntemiyle açıklık ilkesini uygulamaya sokmalıdır. Ayrıca, ortaklar ve hissedarlar tarafından örgüte aktarılan finansal kaynakların kullanıldığı faaliyetlere dair sorumlulukların üstlenilmesi ve gerekçelerin aktarılmasıyla örgüt içinde hesap verebilirlik mekanizmasının işletilmesi oldukça önemlidir (Yıldırım ve Karafes, 2020: 444).

Ortaklar ve hissedarlar ile kurulacak olan iyi ilişkiler, örgüt için değer taşıyan finansal kaynakların sürekliliğinin sağlanmasına imkân tanımaktadır. Bu yöntemle yeni yatırımcıların örgüte çekilmesinde etkinlik sağlanabilmektedir. Hissedarlar ve ortaklar ile

olan ilişki yönetimi faaliyetleri bakımından finansal halkla ilişkiler uygulamaları ön plana çıkmaktadır. Finansal halkla ilişkilerde iletişim araçları olarak kullanılan faaliyet raporları, ara raporlar, yıllık raporlar ve toplantılar, hissedarlar ve ortaklar ile olan ilişki yönetimi faaliyetleri bakımından da ön plana çıkmaktadır. Bu araçlar, ortaklar ve hissedarların örgüte arz ettikleri ekonomik kaynakların nasıl değerlendirildiğine dair bilgilendirilmelerini gerçekleştirmekte ve ortaklar ve hissedarların görüş, istek ve önerilerini öğrenebilmek için de kritik bir öneme sahip olmaktadır (Özcan, 2013: 115).

3.2.2. Kurum Dışı Paydaş

Kurum ile doğrudan bağlantısı olmayan, kurumun faaliyet ve kararlarını etkileyen, bu faaliyet ve kararlardan etkilenen kurum dışındaki paydaşlara ‘kurum dışı paydaş’ denilmektedir. Örgütün içinde faaliyet gösterdiği kamu kuruluşları, tüketiciler, toplum, finansal kuruluşlar, dağıtımıcılar, örgüte hizmet ve hammadde sağlayanlar kurum dışı paydaşlar kapsamında bulunmaktadır (Akmehmet, 2006: 38). Kurum dışı paydaşların birincisi, içerisinde faaliyet gösterilen *toplum* olmaktadır. Örgütlerin de aynı bireyler gibi içerisinde faaliyet gösterdikleri toplumun birer üyesi oldukları ve toplumun diğer üyeleriyle olan etkileşimleri aracılığıyla toplumsal düzenin biçimlendirilmesinde etkisi bulunduğunu söylemek mümkündür. Aynı zamanda örgütlerin içinde faaliyet gösterdikleri toplumun sorunlarını dikkate almadan varlıklarını devam ettirmeleri olanaksızdır. Bu sebeple örgütlerin önemli bir hedef kitlesi olarak toplumla ve çevreleriyle iyi ilişkiler kurması gereklidir. Günümüzde globalleşmenin de etkisiyle örgütlerin yalnızca içinde faaliyet gösterdikleri bölgedeki çevreyle sınırlı kalmayıp uluslararası toplumlar ile de olumlu ilişkiler kurmaya çabalamaları gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 1992: 85-91).

Kurum dışı paydaşlardan biri de *tüketiciler*dir. Örgütlerin birbirine benzer hizmet ve ürünleri arasında seçim yapmak zorunda kalan önemli bir kitle olarak tüketiciler önem arz etmektedir. Günümüzde örgütlerin tüketicilerce hizmet ve ürünlerinin daha çok tercih edilmesini sağlamak için örgütlerle tüketiciler arasındaki ilişkilerin büyük bir titizlikle yürütülmesi gerekmektedir. Paydaşlarla olumlu ilişkiler geliştirmek için halkla ilişkiler uygulayıcılarının her iki tarafı da dikkate almaları gerekmektedir. Paydaşlarının beklenti düzeylerinin üstünde kaliteli hizmet ve ürün sunmanın yanında, empati yöntemiyle

ilişkileri daha da geliştirmelidirler. Tüketicilerin beklentilerinin üstünde kaliteli hizmet ve ürün sunan, tüketiciler tarafından gelen geri bildirimleri değerlendirmeye alan örgütler, yoğun rekabet ortamında avantaj elde etmektedir (Çetintaş, 2019: 132).

Toplum içinde faaliyet gösteren kurumlar yasal düzenlemelerin yapılması ve yürütülmesinden sorumlu bütün kamu kurumları ile ilişki içinde bulunmaktadır. Örgütler uygulamalarını gerçekleştirirken, ilk olarak merkezi devlet yönetimi tarafınca oluşturulan, başta yasal düzenlemeler olmak üzere, pek çok düzenlemeye göre hareket etme mecburiyetindedir. Örgütlerin yasal sorumlulukları en temel sorumluluk alanlarıdır. Ayrıca örgütsel faaliyetlerde belediyeler, valilik, kaymakamlıklar ve vergi daireleri gibi başkaca birçok kamu kurumu ile etkileşim kurmak zorunlu olmaktadır. Kamu kurumları ile paydaşlar arasında bilgi ulaştırma, mesaj verme vb. gibi işlevler medya yolu ile sağlanmaktadır. İlişkisel yaklaşımda medyanın yerine bakıldığında, medyanın örgütlerin dış paydaşları içerisinde yer aldığı görülmektedir. Ayrıca hem kurum içi hem kurum dışı diğer paydaşlar ile olan ilişki yönetimi uygulamaları kapsamında gerçekleştirilen iletişim süreçlerinde aracı rolü üstlenmektedir (Boztepe, 2014: 31).

Medya, gerek paydaş gerekse de örgütsel mesajların başka paydaş gruplarına ulaştırılmasının aracı olarak ilişki yönetiminde oldukça önemli bir konuma sahiptir. Medya ile örgüt arasındaki ilişki karşılıklı yarar esasına dayanmaktadır. Halkla ilişkiler kaynaklı bilgilendirmeler medya açısından haber kaynağı niteliği taşıırken, halkla ilişkiler uygulayıcıları da örgütsel mesajların medyada yer almasıyla paydaşlarına ulaşma imkanına kavuşmaktadırlar. Halkla ilişkiler uzmanının vermek istediği mesajlar ve ulaşmak istediği hedef gruplar ile basın-yayın örgütlerinin yapısının, uyuşması durumunda karşılıklı fayda ilişkisine dayanan bir ilişki kurulabilmektedir (Aydede, 2004: 14). Kurum, medyayı kullanarak paydaşlarına istediği mesajı iletirken, medya da kurumu haber kaynağı şeklinde görmektedir.

Medya ile bir ilişki kurabilmek için karşılıklı sevgi, saygı ve güven esasına dayalı, dürüst, doğru ve haber niteliği taşıyan enformasyonların medyaya iletilmesi gerekmektedir. Medya ile oluşturulan güven duygusu kurumlara saygınlık ve itibar kazandırmaktadır. Halkla ilişkiler yetkilisinin medya mensuplarına kendinin ve görev aldığı örgütün saygınlığını ve güvenilirliğini, sergilediği hareketlerle göstermesi gereklidir (Karakuş, 2010: 24). Kısacası, her kurumun birbirinden farklı özelliklere sahip

paydaşları bulunmaktadır. Örgütlerin varlığını devam ettirebilmeleri, örgütsel amaçlarına başarılı bir biçimde varabilmeleri ve faaliyetlerini sürdürebilmeleri gerek kurum içi gerek kurum dışı paydaşlar ile kuracakları olumlu ilişkilerle mümkün olmaktadır. Bu sebeple halkla ilişkilerin, paydaşlarla örgütler arasındaki ilişkilerin stratejik şekilde yönetilmesi hedefine sahip olmaları ve halkla ilişkiler uzmanlarının birbirinden farklı ihtiyaçlara sahip paydaşları için ilişki oluşturma programlarını düzenlemeleri ve ilişkilerini strateji temelinde yönetmeleri gerekmektedir.

3.2.3. Kurum-Paydaş İlişkisini Etkileyen Faktörler

Kurumlar ile paydaşlar arasındaki ilişkiler, ilişki içerisinde bulunan tarafların kendi doğasından kaynaklanan pek çok faktörden etkilendiği gibi, ilişki haricinde de ortaya çıkan bazı hususlardan etkilenebilmektedir. Kurum paydaş ilişkilerini etkileyen faktörlere kurumun benimsediği halkla ilişkiler yaklaşımı, kurum çeşitleri/türleri, kurumun paydaşları algılama şekli, taraflar arasındaki çatışma, krizler veya anlaşmazlık durumları, paydaşlar ile olan irtibatın sıklığı gibi etmenler örnek gösterilebilmektedir (Bulduklu, 2015: 15).

Toplumsal sistem dahilinde varlığını devam ettiren örgüt yapıları; kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları ve özel sektör kuruluşları olmak üzere ayrılmaktadır. Kamu kurumları, kamu hizmeti sunma hedefiyle, kamu sermayesi ile kurulmuş olan devlet yönetim organlarını içermektedir. Kamu kurumları olduğundan fazla paydaşa seslenme zorunluğuna sahiptir ve paydaşlarıyla olan ilişki ve iletişim yönetiminde pek çok yasa ve yasal zorunluluk taşımaktadır. Örneğin 24 Nisan 2004 yılında yürürlüğe giren 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu kamu kurumlarına dair gizlilik kuralı taşımayan her çeşit belge ve bilginin talepte bulunan kişiler ile paylaşılmasını önermektedir (Boztepe, 2014: 134).

Kamu kurumları bütün uygulama ve kararlarını yasalar tarafından belirlenen sınırlar çizgisinde gerçekleştirmek zorundadır. Kamu kurumlarının bu katı prosedürleri kendi yapısından kaynaklanmakta ve kurumların kurumsal hedeflerine varabilmelerinin paydaşlarından alacakları destek ile alakalı olduğu bilinmektedir. Kamu kurumlarının aldığı karar ve oluşturduğu politikaların problemsiz uygulamaya aktarılması da paydaşların onayıyla sağlanabilmektedir. Kamu kurumları sunduğu hizmet bakımından

rakipsiz ve eşsiz görülmektedir. Kurumların sahip olduğu bu prestij, paydaşlarla devamlılık taşıyan olumlu ilişkilerin kurulması hedefini ikinci plana atmamalıdır (Ergün, 2021: 56).

Özel sektör kuruluşları bakımından kurum-paydaş ilişkilerini etkileyen faktörlere bakıldığında, kuruluşların birbirine benzeyen hizmet ve ürün sunan rakipler ile bir maraton içinde oldukları görülmektedir. Özel sektör kuruluşları da kamu kurumları gibi kurumsal amaçlara ulaşabilmek için paydaşların onayına ve desteğine ihtiyaç duymaktadır. Dolayısıyla paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini tespit etmeli ve bu ihtiyaçları karşılamaya odaklanmalıdırlar.

Kâr amacı gütmeyen ve gönüllülük esasına dayanan sivil toplum kuruluşlarının ise en belirgin sorunu, maddi kaynaklara ihtiyaç duymalarıdır. Maddi kaynakların noksanlığı, bu kuruluşların paydaşlarına dair ilişki oluşturma programlarını uygulamalarını ve halkla ilişkilere yönelik bu çabalarını gerçekleştirebilmelerini etkileyebilmektedir. Zira halkla ilişkiler uygulamaları ve ilişki oluşturma programları için maddi kaynaklara yani bütçeye ihtiyaç duyulmaktadır (Özal, 2018: 65). Bu sebeple sivil toplum kuruluşlarının paydaşları ile olan ilişkilerinin spesifik olarak bireysel ve kurumsal bağışçılar ile olan ilişkiler bakımından ele alınması ön görülebilmektedir.

3.3. İLİŞKİ YÖNETİMİNİN KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVESİ

İlişki yönetimi perspektifinden halkla ilişkiler, uygulayıcıların etkililiği, paydaş ve kurum arasındaki karşılıklı ilişkilerin oluşturulması, geliştirilmesi ve sürdürülmesi temeline dayanmaktadır (Akar, 2010: 208). Paydaşlar ve kurum arasındaki ilişki kaçınılmaz bir durumdur. Bu durum, yalnızca ilişki taraflarından birinin eylem ve kararlarının karşı tarafı etkileme gücüne sahip olması anlamına gelmemekte, aynı zamanda paydaşların ve kurumların birbirlerine karşılıklı şekilde bağımlı olması sonucunda ortaya çıkan etkileşim meydana getirmektedir. Kurumlar varlıklarını devam ettirebilmek için paydaşlarının destek ve onayına gereksinim duymakta; paydaşlar da toplumsal sistem dahilinde hayatlarını sürdürebilmek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için örgütlere gereksinim duymaktadır.

Örgütler ve paydaşlar karşılıklı bağımlılığa sahip olduğu zaman, arada var olan bağlantı için ilişki kavramını kullanmak uygun olmaktadır. Paydaşlar ve örgütler

arasındaki bağımlılık hali, ilişkili tarafların bir yönüyle karşılıklı beklentilerine ve toplumsal kurallara dayanmaktadır. Örgütler, paydaşların beklentilerini karşıladığında ve beklentilere ve toplumsal kurallara göre davrandığında ilişkilerin başarılı şekilde yönetilmesi mümkün olmaktadır. Etkileşim üzerine tesis edilen ilişkiler her zaman karşılıklı fayda sağlamaya dayanır. Paydaşlar ve örgütler arasındaki ilişkilerde katılımcıların birbirinin farkında olması; karar, faaliyet ve uygulamalarının birbirlerinin üzerinde etkisi olduğunu bilmesi; ilişkilerdeki davranışların karşılıklı olma esasına dayanmalıdır. Karşılıklı fayda sağlamaya dayanan ilişkilerin, her iki taraf için de kazan-kazan ilişkisi olduğunu ve bir şekilde tarafların ödüllendirildiğini ifade etmek mümkündür. İlişkilerin başarılı ve uzun vadeli olarak sürdürülmesi için karşılıklı yarar ve etkileşim gibi faktörler ön plana çıkmaktadır (Bruning, Castle ve Schrepfer, 2004: 436).

İlişkisel yaklaşım ile beraber, halkla ilişkilerin esas amacının paydaşlar ve örgütler arasında devamlılık taşıyan uzun dönemli ilişkilerin oluşturulması ve geliştirilmesine dair bir fikir birliği oluşturulmuş ve halkla ilişkilerin en temel uygulama ve araştırma alanı ilişki yönetimi olmuştur. Halkla ilişkiler, ilişki yönetimi yaklaşımıyla beraber iletişim faaliyetlerini gerçekleştiren bir uygulama olması haricinde; paydaşlar ile olan stratejik ilişkilerin oluşturulmasını, geliştirilmesini, devam ettirilmesini ve korunmasını gerçekleştiren; paydaşlara, örgütlere ve topluma katkı sağlayan önemli bir yönetim fonksiyonu şeklinde konumlandırılmıştır. İlişki yönetiminde analiz, kontrol, planlama, uygulama, performans ölçme ve geri besleme süreçleri ile ortak uyarılma, değerler, karşılıklı bağlılık, katılma ve güven dahilinde ilişkiler yürütülmektedir. Dolayısıyla halkla ilişkiler örgütün temel halkıyla olan ilişkilere ve boyutlara odaklanmaktadır (Erdoğan, 2005: 367).

Halkla ilişkiler disiplini için, örgütlerin sahip olduğu fiziki değerlerin yanında, olumlu itibar ve imaj gibi maddi olmayan soyut değerler de önem taşımaktadır. Kurumsal itibara dair ABD’de gerçekleştirilen bir araştırmada paydaşların örgütün finansal performansından öte, duygusal çekiciliğe dair algılarının daha önemli olduğunu ifade eden Hon ve Brunner (2001: 430), duygusal çekiciliği; paydaşların örgütle olan ilişkilerine dair algıları ya da güven, saygı ve hayranlık duyma gibi örgüte dair iyi duygular hissetmeleriyle doğrudan alakalı bir durum olarak tanımlamaktadır. Örgütlerle ilişkisi olan çeşitli paydaşların zaman içinde oluşan algılarının sonucu olan kurumsal itibarın ortaya çıkmasında örgütlerin paydaşlarıyla olan olumlu ilişkileri çok etkili

olmaktadır. Paydaşların örgüte dair hoşgörü, anlayış, sevgi, güven ve saygı gibi olumlu duygular beslemesi itibar bileşenlerinin elementi olan ‘duygusal çekicilik’ dahilinde yer almaktadır. Duygusal çekiciliğin oluşması, paydaşlarla uzun süreli ilişkilere sahip olma ve örgütlerin paydaş beklentilerini karşılamasıyla doğrudan ilgilidir.

Paydaş ve kurum ilişkileri açısından, kişilerarası ilişkilere yönelik görüş önem arz etmektedir. DeVito’ya göre (1995: 120); kişilerarası iletişimde sekiz temel önerme bulunmaktadır. Bu önermeler şu şekildedir:

- Kişilerarası iletişim süreklilik arz eder ve hedef ile kaynak birbirine bağımlıdır.
- Bütün ilişkilerde iletişim kaçınılmazdır; davranış biçimi (niyetli, niyetsiz, amaçlı, amaçsız, motive edici/etmeyişi) önemli olmamaktadır.
- Kişilerarası iletişim tekrarlanamaz ve geri alınamaz; söylenen ve yapılanlar değiştirilemez, inkâr edilemez. Çünkü olaylar yaşanmış ve geçmiştir.
- İletişim kültürüne göre farklılık göstermektedir.
- Kişilerarası iletişim bir uyum sürecidir. İşaretlerin anlam ve kullanımı iletişimin parçasıdır.
- Kişilerarası iletişim seri noktalama işareti durumudur. Eylemlerin nereden başlayıp nerede biteceği belli olmamaktadır.
- Kişilerarası iletişim eylemlerinde ilişkiler tamamlayıcı ve simetrik şekilde görülebilmektedir.
- Kişilerarası iletişim hem ilişki boyutuna hem de içerik boyutuna sahip olabilmektedir. İçerik boyutu davranışsal cevapları açıklarken, ilişki boyutu katılımcılar arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir.

Bruning de ilişki yönetiminin temel önermelerini belirlemek için DeVito’nun (1995) kişilerarası iletişim önermelerinden yararlanarak ilişki yönetiminin on temel önermesinin olduğunu ifade etmiştir (Bruning, 2001: 7-15). Bu önermeler:

- *Kurum ile paydaş ilişkileri süreklilik arz eder.* Halkla ilişkiler araştırmacıları ve uygulayıcıları, paydaş ve kurum üyeleri arasında geçmişte yaşanan ilişkilerin şekillenmesine etki eden tecrübelerin ve gelecekte paydaş ve kurum tarafından istenilecek ilişkilerin, içinde bulunduğu duruma etki eden unsurların değerini anlamak durumundadır.

- *Kurum ile paydaşlar birbirine bağımlıdır.* Paydaşlar ve kurum birbirlerine karşı anlayışlı durumdadır. Kuramsal biçimde başarı, bir denklem taşır yani birinin başarısı diğerinin de başarılı olması anlamına gelmektedir. Meydana gelen her türlü değişiklik iki tarafı da etkilemektedir. İlişkilerin sürdürülebilmesi için her iki tarafın da karşılıklı yararı esas alması gerekmektedir.
- *İletişim kaçınılmazdır.* Uygulayıcılar paydaşların bütün kurumsal eylemlere ya da kurumun faaliyet içerisinde olmamasına mutlaka bir anlam yüklediklerinin farkına varmalıdır.
- *Halkla ilişkiler faaliyetleri çerçevesinde iletişim geri alınamaz.* Paydaşlara ulaştırılan mesajın özelliği ne olursa olsun iletişim faaliyeti geri çevrilemez.
- *Halkla ilişkiler uygulamaları kültürel değişkenler tarafından etkilenir.* Halkla ilişkiler uygulayıcıları paydaşların ve kurumun kültürünü anlamının ve araştırmanın yanında paydaşların kültürünü de anlamalıdır. Kültürel farklılıkların sosyo-ekonomik statülerden, coğrafi bölgelerden, farklı din ve etnik kökene sahip farklı milliyetlerden kaynaklandığının bilincine sahip olunmalıdır. Kültürel farklılıklar paydaşların algılamalarını etkilemektedir.
- *Kurum ile paydaş arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi bir uyum sürecidir.* İlişkiyi başlatıp, geliştirip sürdürmek için kurum mutlaka bir uyum programı hazırlamalı ve paydaşların gereksinim duyduğu ilişkileri karşılamak için uygulamaya koymalıdır. Paydaş ve kurum arasındaki ilişkileri olumlu şekilde etkilemek için; kurumlar yalnızca iyi niyetle iletişim kurmamalı, iyi niyetlerini de hareketlerine yansıtmalıdır.
- *Halkla ilişkiler faaliyetleri çerçevesinde gerçekleştirilen iletişimin hem içerik hem de ilişki boyutu bulunmalıdır.* Mesajın ilişkisel faktörü; paydaş ile kurum arasındaki ilişkilerin tanımını kolaylaştırırken, mesajların iletişim boyutu ise kurumun paydaşlarından ve kendisinden beklentilerini göstermekte; ilişki ögesi paydaş ve kurum arasındaki ilişkileri tanımlamalıdır.
- *İlişkiler, karşılıklı fayda düşüncesiyle geliştirilmelidir.* Örneğin bir kurum karşılıklı yarar düşüncesinden yola çıkarak bir sponsorluk uygulamasına girişebilir. Bu uygulama hem kurum imajının hem de ilişkilerin gelişmesini sağlayabilmektedir.

- *Kurum ile paydaşları farklı tip ilişki kurarlar.* Paydaşlar ve kurum simetrik veya tamamlayıcı ilişkiler geliştirebilmektedir. Birbirini tamamlayan paydaş ile kurum ilişkilerinde, ilişki taraflarından biri diğer tarafın amacını ve gereksinimini tatmin edecek bir beceri, yetenek ya da kaynağa sahiptir. Simetrik ilişkilerde ise hem paydaş hem de kurum diğeriyle tanımlanmaktadır.
- *Hem kurumun hem de paydaşların bir etkileşim beklentisi içinde olduklarıdır.* Gelişen iletişim teknolojileri sayesinde artık uygulayıcılar mesaj gönderip küçük bir grubun cevabını günlerce beklememektedir. Artık uygulayıcıların gönderdiği mesajlara ve gönderilen mesajlara hedef kitlelerin cevabı daha kısa zamanda ulaşabilmektedir.

Halkla ilişkiler disiplininin yeni bir perspektif ile tekrar ele alınmasını sağlayan ilişki yönetimine dair bu önermeler, ilişkisel yaklaşımın daha iyi anlaşılmasına fırsat tanınması açısından önem arz etmektedir. Belirtilen bu önermelerin paydaşlar tarafından biliniyor olması paydaşların sadakatının kazanıldığının göstergesi anlamına gelmektedir. Bu sebeple kurumlar paydaşlarıyla olumlu ilişkilere odaklanmalı ve bu ilişkilere dair faaliyetlere paydaşlar da dahil edilmelidir. Böylelikle çalışan grupların ve toplumsal kitlelerin de ilişkilerin geliştirilmesine katkısı söz konusu olabilecektir. Halkla ilişkiler yalnızca imaj oluşturma ya da imaj değişikliği gibi konularda paydaşlara bilgi aktaran birim şeklinde görülmemeli, ayrıca ilişki yönetiminde kuruluşların misyonu şeklinde görülmelidir. Zira ilişki yönetimi, kurum kalitesinin paydaşlarca algılanmasında etkili olmaktadır. Halkla ilişkiler kurum ile paydaşları arasındaki ilişkide; ilişki yönetimi olarak faaliyet geliştirmeyi, strateji kurmayı ve stratejileri değerlendirmeyi zorunlu kılmaktadır (Çelebi, 2016: 39).

Özetle bir kurumun varlığının ve geleceğinin, o kurumun iç ve dış paydaşlarına bağlı olduğu söylemi yerinde bir tabirdir. Bu sebeple halkla ilişkilerde ilişki yönetimi paydaşlarla ilişkilerin kurulması, geliştirilmesi ve korunması için önemli bir kavramdır. Ledingham (2001: 293-294) yaptığı araştırmada ilişki yönetiminin yararlı sonuçlarını şu şekilde ifade etmektedir:

1. İlişkisel perspektif birlik/topluluk kurmak için yararlı bir çerçeve sunmaktadır.
2. İlişkilerin kalitesini belirlemek adına ilişki değerlendirme ölçeği oldukça faydalıdır ve ilişki geliştirme yöntemleri hakkında bir fikir verebilir.

3. Bir kurum ve kamuoyu arasındaki ortak ilginin tanımlanmasında ve birlik oluşturulmasında etkin ilişkiler önemli bir husustur.
4. Etkin yönetilen uzun vadeli ilişkiler hedef kitle üyeleri ve kurum sponsorları için ortak kazanç üretir.

Karşılıklı etkileşim ve ilişkiler yöntemiyle biçimlenen toplumsal düzen içinde farklı ilişki türlerine rastlamak mümkündür. İlişki türlerine bakıldığında iki ayrı grupta pek çok ilişki türünün olduğu görülebilmektedir. İlişki türleri ortaya çıkma düzeyi bakımından kişilerarası ilişkiler, grup ilişkileri ve kurumsal ilişkiler ve sürelerine göre kısa süreli, periyodik ve uzun süreli ilişkiler olmak üzere sınıflandırılmaktadır (Taşkiran, 2015: 101).

Kişilerarası ilişkiler: İnsanların ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri ve yaşamlarını sürdürebilmeleri başka kişilerle kuracakları ilişkilerle mümkün olmaktadır. Kişilerarası ilişkiler, bireyler arasındaki karşılıklı etkileşim durumu şeklinde ifade edilebilen en etkili ilişki türlerindendir. Çevresinden etkilenen ve yine çevresini etkileyen birey, geliştirdiği ilişkilerle temel ihtiyaçlarını karşılama ve varlığını sürdürme imkânı elde etmektedir. Kişilerin gereksinimlerinin karşılanması amacıyla diğer bireylerle etkileşime geçmesini sağlayan kişilerarası ilişki kavramı; iki veya daha fazla kişi arasında gelişen, kaynağını farklı gereksinimlerden alan, tanışmadan samimiyete kadar farklı yoğunluk içinde yaşanan, karşılıklı davranım ve duygusal etkileşim biçiminde tanımlanabilmektedir (İmamoğlu ve Aydın, 2009). Kişilerarası ilişkiler, paydaş ile kurum ilişkilerine farklı perspektifler sağlamaları bakımından önem arz etmektedir.

Halkla ilişkiler literatürüne bakıldığında paydaşlarla kurum ilişkilerinin analiz edilmesinde kişilerarası ilişkilere dair kuram ve bilgilerden yararlanıldığı dikkat çekmektedir. Fakat paydaş ile kurum arasındaki ilişkilerde, ilişki tarafları kişilerarası ilişkilerden daha karmaşıktır (Kim, 2001: 801).

Grup İlişkileri: Toplumsal hayatta karşılaşılan ilişki seviyelerinden bir diğeri de grup ilişkileri şeklinde bilinmektedir. Genellikle grup; birbirleriyle uzun süre yüz yüze ilişki sürdüren, ortak değer yargıları, amaçları ve özellikleri olan insan topluluğu şeklinde tanımlanabilmektedir (Asna, 1998: 71). Bir grubun ortaya çıkabilmesi için grubu oluşturan kişilerin arasında belli bir süreye yayılmış ilişkilerin ve karşılıklı etkileşimlerin olması gerekmektedir. Bu sebeple, grupların belli bir vakitte bir araya gelen ve aralarında herhangi bir etkileşim bulunmayan topluluklardan ayrışması gerekmektedir. Bir

topluluğun grup olarak kabul edilmesi için üç unsura ihtiyacı bulunmaktadır. Bu unsurlar konu, amaç ve ortak sorun olmak üzere ayrışmakta ve bireylerin birbiriyle etkileşim içinde olabilmesi için söz konusu üç hususa sahip olması gerekmektedir. Çoğunlukla ortak bir ilgisi, amacı ve sorunu olan veya ortak bir konu çevresinde birleşen insanlar toplanarak grupları oluşturabilmektedir. Gruplar; birkaç kişide meydana gelen küçük bir topluluk olabileceği gibi, binlerce kişiden meydana gelen büyük bir yapı olarak da ortaya çıkabilmektedir. Küçük grupların iletişimi çoğunlukla yüz yüze, beden dili ve sözlü biçimde gerçekleştirilirken; büyük gruplar bilgi paylaşım forumları, e-posta ile haberleşme ya da kimi zaman özel iletişim kanalları ile iletişim kurmaktadır.

Kurumsal İlişkiler: Halkla ilişkiler uygulamaları bakımından kurumsal ilişkiler ele alındığında, kurumun paydaşları olan çalışanlar, hissedarlar ve ortaklar gibi *kurum içi* ilişkileri ve tüketiciler, finansal kurumlar, hammadde, toplum ve hizmet tedarikçileri, kamu kurumları, medya gibi dış paydaşları ile olan *kurum dışı* ilişkilerinden söz edilmektedir. Kurumun iç ve dış paydaşları ile olan ilişkilerin yönetim süreci kurumsal ilişkileri işaret etmektedir. Kurumsal ilişkilerde önemsenmesi gereken en önemli nokta, örgütün kendi yapısından kaynaklanan özellikleri ve ilişkinin diğer tarafında bulunan paydaşların sahip olduğu niteliklerdir. Halkla ilişkiler faaliyetlerinin ilişki yönetiminde; tanımlamaları, hazırlıklı olmaları ve yanıt oluşturmaları gereken ana sorun, ilişkide bulunan tarafların türüne göre değişkenlik göstermektedir. Örgüt türü sivil toplum kuruluşu, kamu sektörü ve özel sektör kuruluşu olabilmektedir. Müşteriler, çalışanlar, gönüllüler, bağışçılar, yatırımcılar gibi paydaş türleri de söz konusu olmaktadır (Gallicano, 2012: 79). Halkla ilişkiler disiplindeki ilişki türleri çok taraflı veya iki taraflı olabilmekte ve bütün ilişkiler durumsal olabilmektedir. Bu sebeple; ilişkiler başlayabilmekte, bitebilmekte veya durumlarda meydana gelen değişiklikler sebebiyle değişim gösterebilmektedir (Hon ve Grunig, 1999: 13).

Bruning ve Ledingham (1999: 163) ilişki türlerini kişisel, profesyonel ve topluluk ilişkileri şeklinde ifade etmişlerdir. Bu nedenle ilişki çeşitlerini yönetirken birtakım stratejilere ihtiyaç duyulmaktadır. Örneğin; bir örgüt, kişisel ilişkilerini yönetirken temel paydaşlar ile kurum arasındaki ilişkilerde güven oluşturmaya dayalı eylemlerde bulunması gerekmektedir. Paydaşların gereksinimlerine dair vaatlerin ortaya çıkarılması ve kurum temsilcilerinin temel paydaşlarla kişisel şekilde ilgilenmesi önem arz etmektedir. Yine benzer bir şekilde kurum, profesyonel ilişkilerini yönetirken;

hizmetlerin sistemli bir biçimde dağıtılması, verilen bu hizmetlerin müşterilerin gereksinimlerini karşılaması ve paydaş ile kurum ilişkilerine dair finansal yatırım yapma gönüllülüğünün oluşması da önem taşımaktadır. Toplum ilişkilerinin yönetilmesine gelince; kurumun daima topluluk üyeleriyle iletişim durumunda olması, üyelerin ilgisini cezbeden etkinliklere destek olması ve sponsorluk faaliyetleri, yine kurumun ekonomik ve sosyal yönden toplumun gelişmesini sağlayacak etkinliklerle meşgul olması büyük önem taşımaktadır. Paydaş ile kurum stratejilerin hepsi, kurumların belli paydaşlara odaklanmasını sağlayacak ve paydaş ile kurum ilişkilerinin başlaması, geliştirilmesi ve sürdürülmesi ya da onarılmasında daha fazla odaklanılmış bir yaklaşım gerçekleştirecektir.

İlişki türleri sürelerine göre kısa, periyodik ve uzun ilişkiler şeklinde sınıflandırılmaktadır (Boztepe, 2014):

Kısa Süreli İlişkiler: İlişkili tarafların arasında tanışıklık ve samimiyet durumunun ön plana çıkmadığı bu ilişki türü, yoğunlukla çeşitli ihtiyaçların karşılanması halinde ortaya çıkmaktadır. Kısa süreli ilişkilerde, ilişkili tarafların arasında ilgi ve ortak amaçların varlığı şart değildir.

Periyodik İlişkiler: Belli bir zaman aralığı içinde kurulan ilişkileri ifade eden periyodik ilişkiler, ilişkili tarafların arasında belli bir ölçü dahilinde samimiyet ve tanışıklık durumunun olmasını gerektirmektedir. Üyesi olunan gruplar tarafından periyodik biçimde düzenlenen toplantılarda bir araya gelinen kişilerle kurulan ilişkiler periyodik ilişkiler içerisinde yer almaktadır.

Uzun Süreli İlişkiler: İlişkili tarafların uzun bir geçmişinin olması halinde ortaya çıkan uzun süreli ilişkiler, ilişkiyi kuranlar arasında samimiyet ve devamlılık arz etmektedir. Uzun süreli ilişkiler taraflar üzerinde ilişkilerin devamlılığına yönelik beklenti oluşturmaktadır. Devamlılık taşıyan ilişkilerin oluşmasında, ilişki tarafların birbirlerine karşı sevgi, güven, saygı ve hoşgörü gibi olumlu duygular taşıması ilişkilerin uzun süreli olmasına fırsat tanımaktadır. Paydaş ile kurum ilişkileri perspektifinden bakıldığında, paydaşlar ile kurumlar arasındaki ilişkilerin uzun süreli ilişkiler kategorisinde bulunması ve ilişki kurma programlarının uzun süreli halkla ilişkiler planları içerisinde yer alması gerekmektedir. Fakat ilişki yönetimi sürecinde ortaya çıkan

olumsuz durum ve sorunlara karşı halkla ilişkilerin çözüm yollarının oluşturulması için kısa süreli ilişkilere başvurulabilmektedir.

Hung (2005: 245), süreç açısından ilişki türlerini sınıflandırmıştır. Birinci ilişki çeşidi *tek taraflı toplumsal* şeklinde tanımlanmakta ve bir grup bir başkasına varoluşu ile ya da başarılarıyla zarar vermektedir. *Karşılıklı/toplumsal* olarak tanımlanan bir diğer ilişki türünde ise grup, karşılık beklemezsizin diğerinin iyiliği için çalışmaktadır. Başka bir ilişki türü olan *ortak ilişkiler de* etkileşim halinde olan bütün tarafların ortak faydasına dair hedefler oluşturulmaktadır. *Değişim ilişkilerinde* geçmiş değişimlere dayanan taraflar gelecekteki yararları beklemektedir. *Simbiyotik/sözleşmeli ilişkilerde*, tarafların arasında dengelenemeyecek anlaşmaların olması, iki tarafın da karşılığında bir şeyler alması ile yapılmaktadır. *Manipülatif ilişkiler*, asimetrik iletişim amaçlara ulaşmak için kullanılmakta ve *anlaşmalı ilişkilerde* ise bir grup bir diğerinden yararlanmaktadır.

İlişki yönetiminin; psikoloji, biyoloji, sosyoloji, pazarlama ve siyaset bilimi gibi alanlardaki teorik kuramlar üzerinde de etkisinin olduğu görülmektedir. Bunun yanında ilişki yönetimi üzerinde etkisi olan bazı teoriler bulunmaktadır. Bunlar; *sistem teorisi*, *karşılıklı bağımlılık teorisi* ve *sosyal değişim teorisi* şeklinde sayılmaktadır.

3.3.1. Sistem Teorisi

Sistem teorisi, ilişki yönetimi alanının kuramsal çerçevesini meydana getiren teorilerin başında yer almaktadır. Sistem teorisi dış dünya ve çevreleriyle kurdukları ilişki ve etkileşim seviyesine göre açık ve kapalı sistemler biçiminde iki gruba ayrılmaktadır. Açık sistemler, şeffaf bir yapı görünümüne sahipken bulanık sınırlar içeren bir boyutu da olan sistem türüdür. Çevreleri ile etkileşim ve ilişki içerisinde bulunan bu sistemler, çevrede yaşanan her şeyden etkilenebilmektedir. Sistem, birbiriyle etkileşimde bulunan bileşenlerden ve belli amaçlara ulaşmak için bir araya gelen bütünsel yapıdır. Böylelikle sistem teorisi; olguları ya da her olayı belli bir çerçeve dahilinde başka olaylar ile etkileşimli olarak incelemeye imkan sağlamış ve olayları çevresel etkenlerle beraber anlama, kontrol etme ve tatmin etme açılarından etkin bir teori olmuştur (Okumuş, 2018: 114).

İlk kez Biyolog Ludwig Von Bertalanffy tarafından ortaya konulan genel sistem teorisinin en etkili yönü, sistem bileşenlerinin karmaşık davranış ve ilişkilerine açıklık

getirmesidir. Sistemler, çoğunlukla birbirleri ile ilişkili alt parçalar ya da bileşen setlerinin meydana getirdiği sınırlı ve eşsiz varlıklar biçiminde tanımlanmaktadır (Boztepe, 2014: 86). Başka bir ifadeyle, “Sistemler: *genelleştirilmiş sistemlere veya bunların, özel türlerinden bağımsız alt sınıflarına, bileşke elemanlarının doğasına ve bunlar arasındaki ilişkilere veya “kuvvetlere” uygulanan modeller, ilkeler ve yasalar bütünüdür*” (Okumuş, 2018: 114) şeklinde tanımlanmaktadır. Kurumlar arası ilişkilerin benzer bir ilişki biçimini öneren sistem teorisinde ilişkiler, enerji, bilgi ve kaynakların değiş tokuşunu ya da transferini temsil etmektedir. Böylece bu transfer ve değiş tokuşların niteliği ilişkiyi tanımlamakta ve ifade etmektedir. Paydaş ile kurum sistemleri seviyesinde taraflar arasındaki bağlantıların vasıfları sistem yapısı kadar sistem dâhilindeki ilişkileri de ifade etmektedir.

Sistem teorisinde önerilen ilişki kavramına göre; paydaşlar ile kurumlar arasındaki ilişkilerin geçmişinde kültürel ve sosyal normlar, ortak algı ve beklentiler, kaynaklara duyulan ihtiyaç, değişken çevre şartlarına yönelik algılar, yasal ve gönüllülüğe dayanan gereksinimler bulunmaktadır. İlişki yapısında, ilişki tarafları arasındaki değiş tokuş ve işlemlerin niteliği, iletişim niteliği ve birbiriyle bağlı diğer aktivitelerin niteliği etkin olmaktadır. Paydaş ile kurum arasındaki ilişkiler; amaçlara ulaşması, ilişkili tarafların birbirleriyle olan bağımlılığı neticesinde özerkliğin kaldırılması, kurumsallaşmış ve rutin davranışlar biçiminde kendini göstermektedir. Kurumları resmen çevresindeki fırsat ve tehditlere duyarlı bir organizma şeklinde gören sistem yaklaşımı, bu anlamda kurumun devamlılığının sağlamasını çevresindeki değişimleri iyi gözlemlemesine bağlamaktadır (Eğilmez, 2017: 26).

3.3.2. Karşılıklı Bağımlılık Teorisi

Karşılıklı bağımlılık teorisine göre, ilişkili taraflar, ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve varlıklarını devam ettirebilmek için birbirlerine bağımlıdırlar. Yani ilişkili tarafların birbirlerine ihtiyaç ve bağımlılık duyması karşılıklı bağımlılık şeklinde ifade edilmektedir. 1959 yılında Harold Kelley ve John Thibaut tarafından yayınlanan “*Grupların Sosyal Psikolojisi (The Social Psychology of Groups)*” adlı çalışma ile grupları sosyal psikoloji içinde tanımlanmış ve ardından “*Karşılıklı Bağımlılık Kuramı (The Interdependence Theory)*” adıyla daha da genişletmişlerdir. Kurumların bazı ihtiyaçlarını

ve devamlılığını sürdürebilmesi için bağımlı duruma geldikleri görülmektedir. Bu anlamda kurumların devamlılığında, kurumların çevreleriyle olan ilişkilerinde karşılıklı bağımlılık seviyeleri belirleyici etken olabilmektedir. Karşılıklı bağımlılık teorisi, çıkar ilişkilerini temsil etmek için iki biçimsel araç kullanmaktadır. Bağımlılık seviyesi, ilişki içinde olan iki tarafın kişisel anlamda o ilişkiye ne düzeyde ihtiyacı olduğu ve kişinin içinde bulunduğu ilişkideki refahı ve mutluluğu ile değerlendirilmektedir. Karşılıklı bağımlılık teorisine göre, içinde bulunulan ilişki olumlu sonuçlar veriyorsa bu ilişkide bağlanma düzeyi yüksek olmaktadır. Yani tatmin düzeyi ne kadar yüksek ise taraflar açısından ilişkiden elde edilen yarar da artmaktadır. Rusbult, Martz ve Agnew (1998) karşılıklı bağımlılığı etkileyen bir faktörün de ‘yatırım büyüklüğü’ olduğunu göstermişlerdir. Yatırım boyutu, bir ilişkide sunulan kaynakların büyüklüğüne ve önemine atıfta bulunmaktadır. İlişki son bulduğunda bu kaynakların değeri düşebilmekte ya da ortadan kalkabilmektedir (Rusbult vd. 1998).

Karşılıklı bağımlılık kuramı, paydaşları ve kurumları amaçlarına ulaşma ve çeşitli ihtiyaçlarını karşılama bakımından karşılıklı bağımlılığa sahip olmasıdır. Teoride belirtildiği gibi, ilişkinin tatmin seviyesi, yatırım boyutu ve ilişkiye herhangi bir alternatif olmadığına dair algı paydaş ile kurum ilişkilerinin olumlu şekilde uzun süre sürdürülme ihtimalini arttıracak ve ilişki taraflarının ilişkiye bağlılık düzeylerinin artmasını sağlayabilecektir.

3.3.3. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim teorisi, ilişkili tarafların ilişkiye başlama sebeplerine, ilişkiye duyduğu ihtiyaca ve ilişkiyi devam ettirme eğilimlerine dair açıklamalara imkân sağlaması sebebiyle ilişki yönetimi bakımından önemli bir teoridir. Sosyal değişim teorisine göre ilişkili taraflar arasında değiş tokuş sürecini ön plana çıkaran bir durum söz konusudur. Böylece sosyal değişim ilişkisi, temelinde ilişki yönetimini ve karşılıklılık ilkesini bulundurmaktadır. Bir bireyin karşı taraftan olumlu bir davranış görmesi, pozitif bir karşılık alması anlamlarını taşıyan karşılıklılık ilkesi, bireylerin kendisine yardım edenlere yardım etmesi gerektiğini ifade eden bir anlama sahip olmaktadır. Değişim teorisi, kurum ile çalışanlar arasındaki ilişkiyi inceleyen bir yaklaşımdır. Kurum ile çalışanlar arasında değişimin olabileceği varsayımına dayanan sosyal değişim teorisi,

kişisel çıkarlara sahip bireylerin yine bu çıkarlara sahip başka bireyler ile yalnız başına gerçekleştiremeyeceği bireysel hedeflerine ulaşmak için etkileşime geçmesi şeklinde ifade edilmektedir (Lawler ve Thye, 1999: 218).

Sosyal değişim teorisi, ilişkili tarafların karşılıklı yarar sağlamasına dair faaliyetleri içermektedir. Sosyal değişim kuramı, karşılıklılık özelliğine dayanan, iki yönlü ödüllendirme sürecini betimlemektedir. Değişim teorisi, bireylerin ve grupların algılanan maliyete ve algılanan ödüle bağlı şekilde hareketlerini tahmin etmeyi hedeflemektedir. Teorinin bu eğilimi, halkla ilişkiler uygulayıcılarının, maliyet ve ödüller söz konusu olduğunda, paydaşların ne tür davranışlar sergileyeceklerine dair bir anlama yeteneği geliştirmelerini desteklemektedir (Boztepe, 2014: 95).

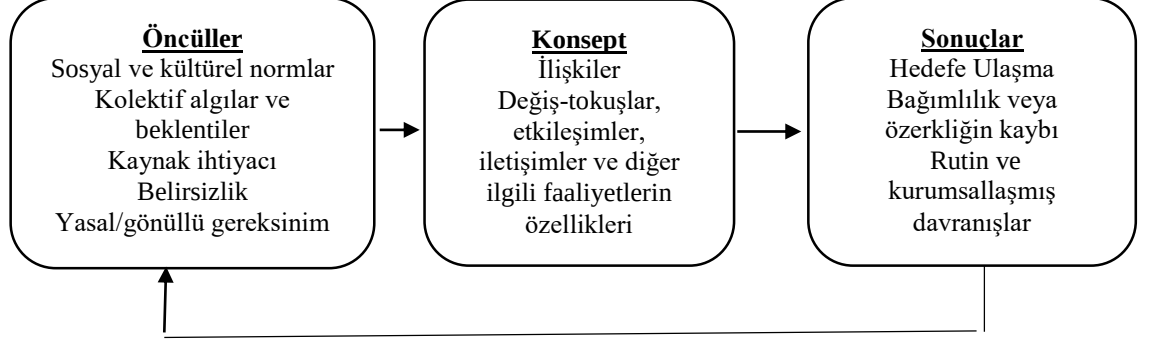
3.4. KURUM-PAYDAŞ İLİŞKİ MODELLERİ VE İLİŞKİ ÇIKTILARI

Akademisyenler ve profesyoneller bazı çalışmalar yürüterek paydaşlar ile kurum arasındaki ilişkilere yönelik çeşitli modeller geliştirmişlerdir. Halkla ilişkiler biriminin bir yönetim fonksiyonu olarak kabul görmesi, karar alma sürecinde, üst düzey yöneticilerden meydana gelen “*baskın koalisyon*” üyeleri arasında olma ya da direkt bu kişilere karşı sorumlu olma hali ile ortaya çıkabilmektedir (Ledingham, 2005: 742). Halkla ilişkiler uygulamacılarının bu konumuyla beraber kurumsal amaçlar ile halkla ilişkiler programları arasındaki ilişkinin kanıtlanmasına ya da baskın koalisyon üyelerine gösterilmesine dair girişimler meydana gelmiştir. Dolayısıyla kurum-paydaş ilişkilerinin nasıl oluştuğuna ve gelişen bu ilişkinin kalitesini belirlemeye dair bir ölçüm yöntemi ve model sunma çabaları giderek artmıştır.

3.4.1. Üç Aşamalı Kurum-Paydaş Modeli

Broom vd. (2000) tarafından geliştirilen model ile kurum-paydaş ilişkilerine dair ilk model çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu modelin içeriğinde ilişkilerin oluşumu ve etkisi hakkında teorik önermeler yer almaktadır. Başka bir deyişle model analizinde ilişkilerin hem bağımlı hem de bağımsız değişkenler olarak hareket ettiği görülmektedir (Broom vd. 2000: 16). Şekil 3.2’de Broom vd. (2000) oluşturdukları kurum-paydaş ilişkilerinin öncülleri ve çıktılarına ilişkin modelde paydaşların kurum ile niçin ilişki

içinde olduklarını (öncüller) ve bu ilişkilerin kurum ve paydaşlar için nasıl sonuçlar (ilişki sonuçları) oluşturduğunu göstermeye çalışmışlardır.



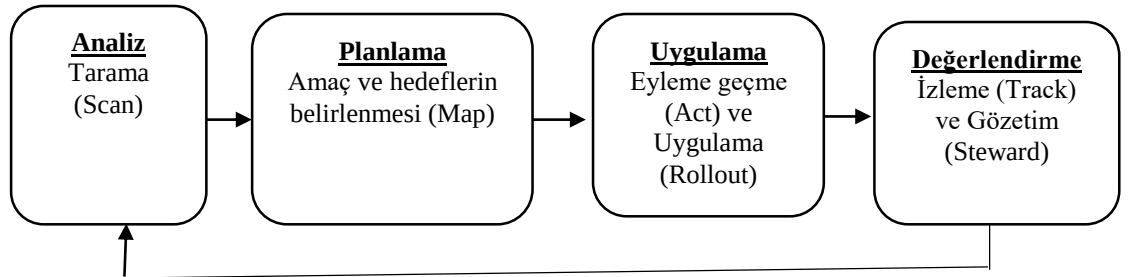
Şekil 3.2. Kurum-Paydaş İlişkilerinin Öncülleri ve Çıktıları

Kaynak: (Broom vd. 2000: 16).

İlişki öncülleri, olasılıklar ya da ilişkilerin oluşumundaki sebepler olarak ortaya konan ihtiyaçları, algıları, güdüler, davranışları vb. içermektedir. Halkla ilişkilerde öncüller, çevreden kaynaklanan sistem üstündeki baskı, gerilim ya da değişim kaynakları şeklinde yer almaktadır. İlişki sonuçları ise çevreyi değiştirme ve kurumun içinde veya dışında kurumsal amaçlara ulaşma ve sürdürme ya da çevreyi değiştirme etkisine sahip çıktılar olmaktadır (Broom vd. 2000: 16). Bu bağlamda, Broom vd.'nin (2000) oluşturduğu model üç aşamadan meydana gelmektedir.

3.4.2. SMARTS Modeli

Kurum-paydaş ilişkilerine yönelik bir diğer model de Ledingham (2003) tarafından gerçekleştirilmiştir. İlişki yönetimi sürecini ele alan bu model dört aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar analiz, planlama, uygulama ve değerlendirme şeklindedir.



Şekil 3.3. Kurum-Paydaş İlişkilerine Dair SMARTS Modeli

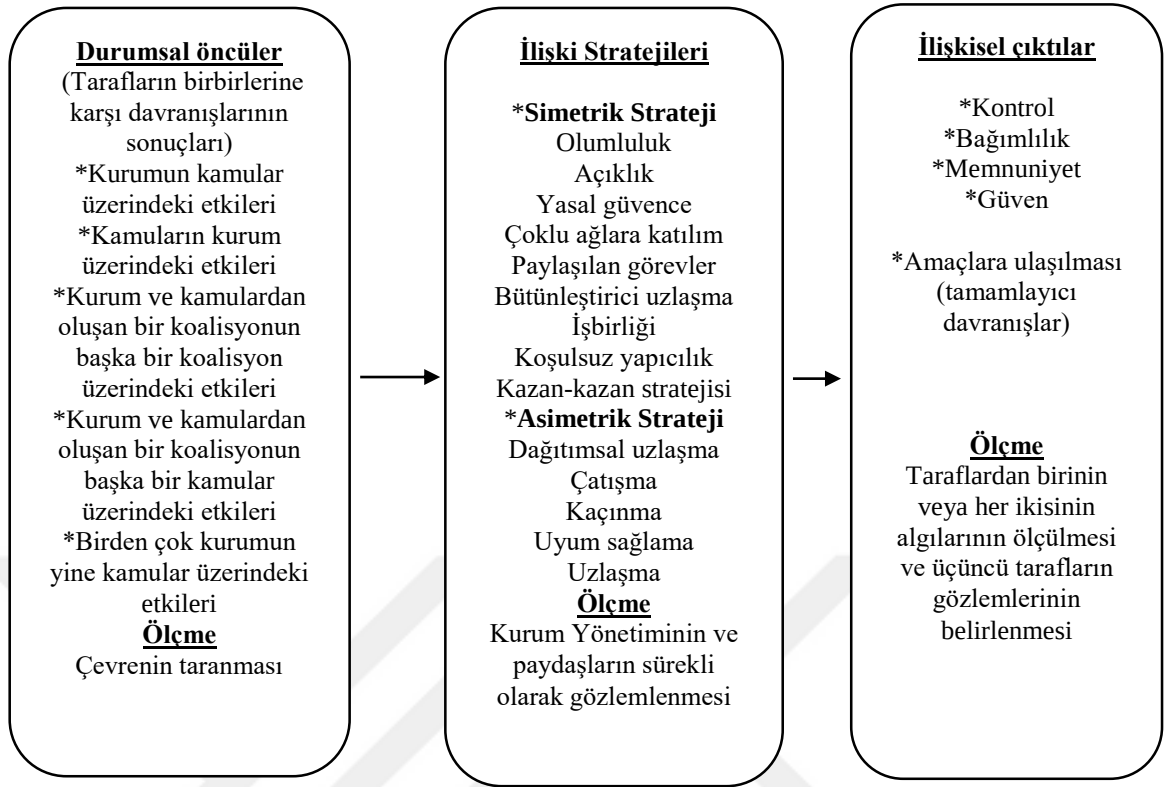
Kaynak: (Akbulut, 2011: 159)

Kısaca SMARTS (Scan, Map, Act, Rollout, Track, Steward) adı verilen bu modelde ilişki yönetimi çevrenin taranması ile gerçekleşmektedir. Bu aşamaların içeriğine bakıldığında (Bruning ve Ledingham, 1999: 92)

1. Scan (Taramak): Kurum ile paydaş ilişkilerinin içinde bulunulan durumu daha güzel anlamak adına çevreyi ve ilişkilerde meydana gelen iletişim şekillerini gözlemlemek, paydaşların görüş, davranış, tutum ve bilgilerini tespit etmek.
2. Map (Harita): İlişki şartlarını ve seviyelerini ortaya koyan, kurumsal misyonları bir arada tutan, davranışsal ve sembolik ilişki stratejilerini, amaç ve yöntemleri içeren bir strateji oluşturmak.
3. Act (Eylem): Stratejik planları yürütmek ve gerekli durumlarda planlarda düzenlemelere gitmek.
4. Rollout (Sunmak): Yeniden gözden geçirilerek düzenlenen stratejik planları paydaşlar ile uygulamak.
5. Track (Takip Etmek): Nicel ve nitel araştırma yöntem bilimlerinin kullanılmasıyla kurumsal aktivite ve desteklerin paydaşların davranış ve algıları üstündeki etkisinin takip edilmesi demektir.

3.4.3. İlişkisel Öncüller, İlişkisel Stratejiler ve İlişkisel Sonuçlar Modeli

Broom vd.'nin ilişki modelinden sonra kurum-paydaş ilişkilerine dair en kapsamlı modeli yine Broom vd.'nin modelinden yararlanan Hon ve Grunig (1999) ve Grunig ve Huang (2000) bir model geliştirerek kurumu paydaşları ile bir ilişki kurma zorunluluğu oluşturan öncülleri, ilişkinin devamlılığını sağlayan stratejileri ve bu stratejiler dahilinde gerçekleştirilen faaliyetlerin sonuçlarını açıklayan bir model oluşturmuşlardır (Akbulut, 2011: 159).



Şekil 3.4. İlişki Aşamaları ve Biçimleri

Kaynak: (Grunig ve Huang, 2000: 34).

Şekil 3.4’te modelin birinci aşamasında ilişki öncülleri açıklanmaktadır. Bu öncüllerin kavramsal çerçevesi James Grunig tarafından geliştirilen ‘Durumsal Kamular Kuramı’na dayanmaktadır. 1980’li yıllardan günümüze kadar, J. Grunig’in çalışmalarını takiben halkla ilişkilerde “*hedefkitle*” tabirinin yerini “*kamu*” veya “*paydaş*” ifadelerine bıraktığı görülmektedir. Bu değişimin sebebi ise halkla ilişkilerde meydana gelen yaklaşımların kavramsal dönüşümüdür. Simetrik iletişimin gerek pratik gerekse de teorik şekilde belirginleşmesiyle beraber paydaş kavramı alanda daha da belirginlik göstermiştir. Zira “*hedef*” söylemi asimetrik çağrışımları sergileyecek bir anlam oluştururken, “*paydaş*” kelimesi iki yönlü yaklaşımların içeriğini ifade etmektedir. İki yönlü simetrik iletişim modeli, diyalogu ve uzlaşmayı hedef alarak asimetrik modelin ikna noktasından kayma göstermesi sonucunda denge kurmayı hedefleyen yaklaşımda “*paydaş*” kelimesi anlam kazanmaktadır. Yeni halkla ilişkiler yaklaşımında, paydaş kavramı yerini almıştır (Tuncer, 2015: 42). Grunig’in geliştirdiği ‘durumsal kamular kuramı’ İngilizce “*public relations*” dilimize çevrildiğinde ise “halkla ilişkiler” kavramında yer alan “*public*” terimini ifade etmek için ortaya konulmuştur. Durumsal kamular kuramında yer alan *kamu* (*public*) terimi halkla ilişkilerde kullanılan anlamından

farklı biçimde kullanılmaktadır. Bu bağlamda “kamu” terimi hem paydaş hem de halk anlamındaki genel kamu kelimelerinden farklı olmaktadır. Durumsal kamular teorisi, bireylerin kurumlar ile ne zaman ve neden iletişim kurma gereksinimlerini ifade etmektedir (Akbulut, 2011: 161). Durumsal kamular kuramı; kişilerin bir durumu ne şekilde algıladığını ve algılarına göre ilgi derecesi, bilgi arama ve bilgi işleme gibi iletişim davranışlarına hangi şekilde katılacaklarını tahmin eden kamu tipolojilerini sunmaktadır. Bu nedenle modern halkla ilişkiler için durumsal kamular kuramı önemli katkılar sağlamaktadır. Grunig (2000), durumsal kamular kuramını oluştururken Hunt, Repper, Dewey gibi bazı bilim adamları tarafından belirlenen “kamu” kavramının bilişsel faktörleri üzerine yoğunlaşmıştır. Repper ve Grunig (2005) kamuların, mevcut sorunlar çerçevesinde meydana geldiğini ve bu bağlamda sorunların kamuları belirlediğini, kamuların sorunları belirlemediğini ifade etmişlerdir (Grunig ve Repper, 2005: 138). Dewey (1927) ise kamuyu, benzer bir sorun ile karşılaşan, sorunun varlığını kabullenen ve sorun ile alakalı yapacak bir şey organize eden bir grup insanı temsil etmesi şeklinde tanımlamaktadır. Dewey, kişilerin benzer bir sorun ile karşılaşmaları durumunda; sorunu tanımları halinde ve sorunu çözmek adına organize olduklarında kamuların ortaya çıktığını belirtmiştir. Bir başka deyimle, sorunlar kamu oluşumuna sebep olmaktadır.

Günümüzde hedef kitleler ve paydaşlar üzerinde etkili olan kurumlar, kurumsal kuramcıların “*unsurlar*”, halkla ilişkiler kuramcılarının da “*kamular*” şeklinde isimlendirdiği gruplar ile ilişkileri geliştirmelerinden dolayı kendilerine göre olan hedefleri seçebilmekte ve bu hedeflere ulaşabilmektedir. Etkin olmayan kurumlar kamuların meşru görmediği ve desteklemediği hedeflerini başarma uğraşlarından dolayı hedeflerine ulaşamamaktadır. Stratejik yönetim sürecinin bir parçası şeklinde stratejik kamuları tanımlayan halkla ilişkiler, bu kamular ile uzun süreli ilişkiler geliştirmek adına iletişim programları yürüttüğü için bir kurumu daha etkin kılabilir. Grunig ve Hunt’a göre (1984: 145) kamu, “bir problemle karşılaşan, çözüme odaklanan ve tartışmak üzere örgütlenen bir grup insan” şeklinde tanımlanmaktadır. “Kamu” ifadesi, bir kurum ile “paydaşlardan” daha aktif bir etkileşimde bulunan kişilere kaynak olmaktadır. Başka bir ifadeyle, aktif iletişim davranışlarıyla sorunların üstesinden gelebilmeyi organize eden bazı ‘aktif’ paydaşlara “kamuoyu” denilmekte ve kamular durumlara göre aktif iletişim kurabilmektedir.

Kamular, örgütlerin karar mekanizmasında bulunmayan kurum içi ve kurum dışındaki kişiler üstünde etkisi olan, bir karar alındığında ya da alınan kararın uygulanması halinde meydana gelen gruplardır. Ayrıca kamular fiyat indirimi, çevre kirliliği vb. gibi kurumların yer almak istemedikleri alanlarda kurumdan bir beklenti halinde bulunan kişilerdir. Şekil 3.4.'te modelin birinci aşaması kapsamında kamuların ve kurumların birbirleri üstündeki etkileri beş farklı şekilde ifade edilmektedir:

- Kurumların kamular üstündeki etkisi
- Kamuların kurum üstündeki etkisi
- Kurum ve kamulardan meydana gelen bir koalisyonun diğer bir kurum üstündeki etkisi
- Kurum ve kamulardan meydana gelen bir koalisyonun diğer kamular üstündeki etkisi
- Birden fazla kurumun yine kamular üstündeki etkisi

Durumsal kamular kuramı, üç bağımsız (kısıt algısı, sorun algısı, ilgi düzeyi), iki bağımlı (bilgi arama ve bilgi işleme veya aktif ya da pasif iletişim davranışı) değişkene sahiptir. Bu kurama göre bağımsız değişkenler bağımlı değişkenleri tahmin edebilmektedir. Bağımsız değişkenlerin bir bileşeni olan *kısıt algısı*, bireylerin davranışlarının özgürlük alanının kısıtlanması halinde karşılaşılan engellerin hangi ölçüde algılandığının farkındalığıdır. *Sorun algısı*, bireylerin var olan bir olayın kendileri için bir sonuç oluşturduğunu fark etmesi, sorun çözmenin yöntemleriyle alakalı düşünmesi ve problemleri algılaması şeklinde ifade edilmektedir. Sorunlar sosyal sistem ve çevre gibi dışarıya bağlı olabileceği gibi bir konunun anlaşılabilmesi ya da merak edilmesi halinde iç sorunlardan da oluşabilmektedir. *İlgi düzeyi*, bir durumun, konunun ya da sorunun bir birey ile kişisel biçimde hangi ölçüde ilişkili olduğunu ifade etmektedir (Grunig ve Hunt, 1984). *Bilgi arama (aktif iletişim davranışı)*, belli bir konuyla alakalı mesajlar için ortamın planlı bir biçimde taranmasıdır. Aktif iletişim gerçekleştiren bireyler, işlenen konu ile alakalı bilgi bulma ve tüketme konusunda çaba sarf ederler. *Bilgi işleme*, bir konu ile alakalı bilgilerin mesajların planlanmamış bir biçimde keşfedilmesi ve işlenmeye devam edilmesidir (Clarke ve Kline, 1974). Durumsal kamular kuramının temel hipotezi yüksek seviyeli sorun algısının ve düşük seviyede yer alan kısıt algısının bilgi arama ve bilgi işleme süreçlerini olumlu biçimde etkileyeceği

olmaktadır. İlgi düzeyi, bağımlı değişkenler üzerinde bilgi işlemedense bilgi arama konusunda daha fazladır (Akbulut, 2011: 160).

Modelin ikinci aşaması, kamular ile kurum arasındaki ilişkilerin geliştirilmesine imkân sağlayan ilişki stratejilerinden oluşmaktadır. İlişki sürdürme stratejileri, kurum ve kamuları sorunlara karşı denetler, ileriye dönük değişimleri takip eder, stratejik bilgileri yorumlayarak elde edilen çıkarımları değerlendirir. İlişki stratejilerinin başında simetrik ilişkiler gelmektedir. Çift yönlü bu model kurum ile kamular arasındaki anlayışı geliştirmektedir. En etkin ya da başarılı kurum-paydaş ilişkilerinin simetrik ve çift yönlü ilişkiler ile sağlanacağını ifade eden Grunig, kişilerarası ilişkiler literatüründe ilişkilerin sürdürülmesine, gelişimine ve bozulmasına etki eden diğer iletişim stratejilerini '*ilişkisel çıktılar etkileyen iletişim stratejileri*' biçiminde yapılandırmış ve ilişki stratejilerini düzenlemiştir. Simetrik ilişki stratejileri olumluluk, açıklık, görev paylaşımı, ağ oluşturma ve yasal güvenceler unsurlarından meydana gelmektedir (Grunig ve Huang, 2000: 36):

1. Olumluluk: İlişkilerin iki taraf için de olumlu şekilde algılanmasını sağlayan girişimlerin ortaya çıkarılmasını, davranışların gösterilmesini içeren bir ilişki stratejisidir. Kurum ile kamu ilişkilerinde ilişkili tarafların ilişki sürecinden memnun kalması, olumluluk stratejisinin temel çıktılarındanıdır.
2. Açıklık: İlişki süresince ilişkili tarafların birbirlerine duygu ve düşüncelerini açıklaması, anlamını ifade etmektedir. Bilgi erişiminin kısıtlanması ve sırlara sahip olma düşüncesi, ilişki içinde baskın iktidar olduğunun göstergesidir. Bu sebeple açıklık, ilişki sürecinde iktidar dağılımının simetrik olmasına imkân sağlar. İlişkilerin sağlıklı ve uzun vadeli olması bakımından açıklık oldukça önemlidir. Kurumlarda açıklık ilkesinin benimsenmesi için öncelikle güven duygusunun sağlanması gelmektedir. Kamulara yapılan bilgilendirmelerin dürüst, eksiksiz ve tam bir biçimde yapılması, açıklık ilkesinin kurumlar tarafından benimsendiğinin göstergesidir.
3. Görev Paylaşımı: Kamuların veya kurumların ortaya çıkacak ya da çıkan sorunların çözümünde ortak çaba gösterilmesi anlamına gelmektedir. Kurumların faaliyet sağladığı kamuların ve toplumun temel sorunları olan çevre kirliliği, eğitim seviyesinin artırılması, kazanç sağlama, istihdam, toplumsal gelişim ve

toplumsal bilinç, görev paylaşımı stratejisinin anlaşıldığının ve uygulandığının temel göstergesidir

4. Ağ Oluşturma: Kurumların yerel topluluk, sendikalar ve çevreciler gibi kamular ile ağ inşa etmeleri, koalisyon kurlmaları anlamına gelmektedir. Guiniven'e (2005) göre ağ oluşturma stratejilerini, kurumların ortamlarında tek ses olmadıklarını ifade etmiştir. Başka bir deyişle, kurumların kamular arasında yer alan yönetim (devlet) kurumlarının, tüketicilerin ve müşterilerin, çalışanların, hizmet ve hammadde sağlayıcılarının, sivil toplum kuruluşlarının ve hissedarlarının bir ağ içinde birbiriyle ilişki kurmasıdır.
5. Yasal Güvenceler: İlişki tarafların karşılıklı olumlu duygular göstermesine dair davranışlar sergilemesi ve tarafların çıkarlarını koruması girişimleridir. Jensen, (1997) kurumların kamular ile olan ilişkilerinde, kamuların pek çok beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanmasına dair olan ilişki yönetimi ve iletişim süreçlerini gerçekleştirmesi, kamulara verdiği değeri göstermektedir. Kurum tarafından kamulara geçmişte vaat edilenlerin gerçekleştirilmesine dair bir değerlendirme içermesi, gelecek zamanda kurumun aynı davranışları sergilemesine dair beklenti içinde bırakacaktır.

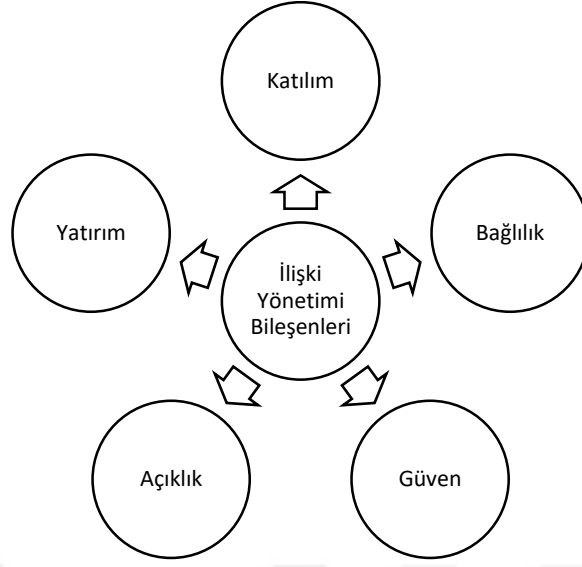
Kurum ile kamular arasındaki ilişkilerin ölçümü halkla ilişkilerin değerlendirmeleriyle ve ilişki çıktılarının ölçülmesiyle gerçekleştirilmektedir. Örneğin; halkla ilişkiler uygulayıcıları "*kurumun kendini kamuya açık hale getirmesini*" kurum üyeleri, hükümet, medya ya da aktivist bir grup liderinin kuruma yönelik şikayetler, öneriler ve soruşturmalar gibi etkileşimlerin sayısından ölçebilmektedirler (Akbulut, 2011: 165). Halkla ilişkiler profesyonellerinden istenilen uzun vadeli etkilere sebep olan kısa dönemli iletişim programlarının delillerini sunan ilişki süreçlerinin ölçümü, Grunig ve Huang'a göre (2000: 41) kurum ile kamular arasındaki ilişkide kullanılan stratejilerin uzun vadeli etkileri, bu stratejilerin yalnız başına basit bir ölçüm yöntemiyle değil, bütün ilişki sürecinin çıktılarının ölçülmesiyle gerçekleşebilmektedir.

Hon ve Grunig (1999: 7-8) halkla ilişkilerde ilişkilerin ölçülmesine dair süreci, etkin olmama veya kurumsal etkinlik durumlarını açıklamaya başlayarak, etkin kurumların gerek kurum tarafından gerekse de paydaşlar tarafından belirlenen hedeflere varan kurumlar şeklinde öngörmektedir. Etkili olamayan kurumlar hedeflerine varamamakta veya varsa bile paydaşları tarafından desteklenen hedefler olmamakta ve

böylece paydaşlar bakımından bu amaçlar meşru görülmemektedir. Bu sebeple kurumların bütün paydaşlarıyla ilişkilerini stratejik yönetim prensipleriyle uzun dönemli şekilde devam ettirebilmesi için bütün paydaşların amaç ve isteklerini doğru şekilde analiz etmesi gerekmektedir. Hon ve Grunig (1999: 2) halkla ilişkilerde ölçüm unsurlarını çıktılar ve sonuçlar şeklinde ele almaktadır. Çıktılar için çoğunlukla belli bir halkla ilişkiler etkinliğinin ya da programının anlık sonuçları olarak ifade eden Hon ve Grunig, sonuçların ise hedef kitle gruplarının gerçekte var olup olmadığını ölçen olgu olduğunu ifade etmektedir. Çıktılar, halkla ilişkilerin kısa vadeli etkileri olmaktadır. Genellikle gözle görülür etkiler olmakla beraber bir kurumun kendisini diğerlerine ne şekilde sunduğunu, kurum paydaşlarının iletilere ne kadar dikkat ettiğini ve ne kadar maruz kaldığını ölçümler. Sonuçlar da halkla ilişkilerin uzun vadeli etkileriyle alakalıdır ve paydaşların kendilerine yönetilen iletileri dikkate alıp almadıkları, anlayıp anlamadıkları, mesajlara dikkat edip etmedikleri, mesajları hafızada tutup tutmadıkları ile alakalıdır. Aynı zamanda sonuçlar, mesajların ve iletişim araçlarının paydaşlar üzerinde herhangi bir davranış, tutum ve düşünce değişikliğine neden olup olmadığını ölçmektedir.

3.4.4. İlişki Çıktıları veya Kurum-Paydaş İlişki Kalitesine Dair Göstergeler

Literatüre bakıldığında kurum-paydaş ilişkilerinin çeşitli boyut ve bileşenlere sahip olduğunu ifade eden birtakım çalışmalar bulunmaktadır. Grunig ve Ehling (1992), güven, karşılıklılık, açıklık, güvenilirlik, karşılıklı anlayış, karşılıklı memnuniyet ve karşılıklı meşruiyet gibi temel unsurları önermişlerdir. Ledingham vd. (1997) güven, yatırım, bağlılık, iş birliği, karşılıklı hedefler, güç dengesizliği, karşılıklı bağımlılık, paylaşılan teknoloji, uyum, geri alınamaz yatırım, performans memnuniyeti alternatiflerin karşılaştırma düzeyi, samimiyet, ortak yapı-yapısal bağlar, tutku ve samimiyet şeklinde boyutlar geliştirmişlerdir. Daha sonra Ledingham ve Brunig 1998 yılında kurum-paydaş ilişkilerini; bağlılık, güven, yatırım, açıklık ve ilgi/katılım şeklinde önermiştir.



Şekil 3.5. İlişki Yönetimi Bileşenleri

Kaynak: (Ledingham ve Bruning, 1998: 63)

Şekil 3.5.'te görüldüğü üzere açıklık; paydaşlar ile kurumun vizyonunun paylaşıldığı, güven; kurumun yapacakları faaliyetleri hususunda söz verdiği vaatlerini gerçekleştirdiğini, katılım; kurumun toplumun refah ve huzuru için çalıştığını, yatırım; toplum huzuru için kurumun yatırım yapmasını, bağlılık: toplum huzuru için kurumun projeler üstlenip çalışmasını ifade etmektedir (Ledingham, 2001: 185). Ferguson (1984), kurumların paydaşlar ile kurduğu ilişki kalitesine dair boyutları şu şekilde sıralamaktadır:

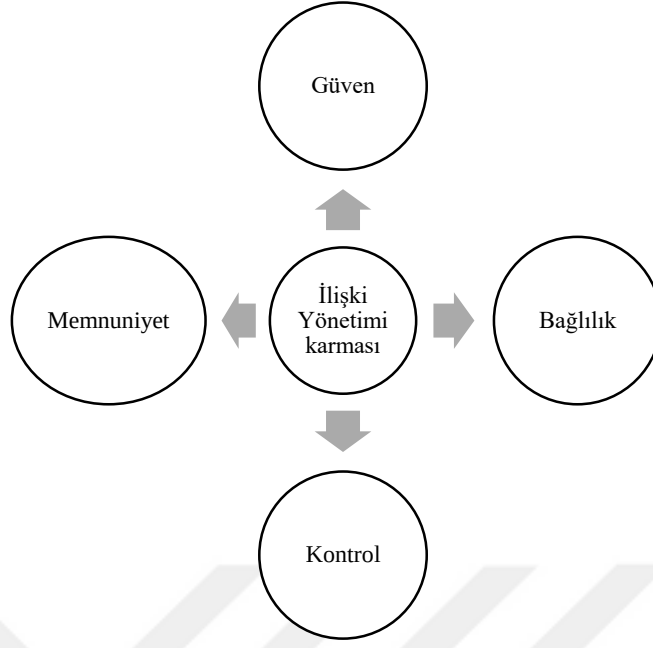
- İlişkinin dinamik veya statik olma seviyesi
- İlişkinin kapalı veya açık olma seviyesi
- Tarafların ilişkiden memnun olma seviyesi
- İlişki kontrolünün taraflar arasında dağılım seviyesi
- Bağlılık, tarafların ilişki sürdürme konusunda istek seviyesi.

Huang (1997) ilişkisel özellikleri literatürde *kontrol, güven, bağlılık, samimiyet, ilgi\sevgi* ve *memnuniyet* kavramlarıyla açıklamış ve akabinde kurum-paydaş ilişkilerinin yedi özelliğe sahip olduğunu ifade etmiştir. Bu özellikler (Huang, 1997: 49):

- Kurum-paydaş ilişkileri bir tüzel veya iki tüzel kişi arasında oluşan bir grup arasındaki ilişkiler şeklinde kabul edilebilmektedir.
- İlişki sürecinde mücadele\çatışma ve ilişki genellikle kişisel olarak algılanabilir veya deneyimlenebilir.

- Kurum-paydaş ilişkilerinde mücadele bütünüyle “ilişkilerin zarar görmesi” veya aksi yönde “ilişkilerin artması” bir veya daha çok temel güdülerce yönlendirilir.
- İletişim temsilcilerinin bileşenleri (paydaşlar/kamular) ile etkileşim yöntemleri kurum-paydaş ilişkilerini etkileyebilir.
- Dış izleyicilerin veya medyanın dahil olup olmama durumu kurum ile paydaşlar arasındaki ilişki gelişimini etkileyebilir.
- Hem kurumlar arası hem de kişilerarası seviyede çeşitli kaynaklar kurum-paydaş ilişkileri bakımından değiş-tokuş yapılabilir.
- Değiş-tokuş edilen kaynaklar kurumlar arası ve kişilerarası seviyede tamamen aynı olmamasına karşın karşılıklı kontrol, güven, taahhüt/bağlılık ve memnuniyet kavramları kurum-paydaş ilişkilerini temsil etmek için ilişkisel özellikler biçiminde kullanılabilir.

Huang ve Grunig (2000) ve Hon ve Grunig (1999), kurum-paydaş arasındaki ilişki çıktılarının kalitesini *kontrol*, *güven*, *bağlılık* ve *memnuniyet* olmak üzere dört boyut bağlamında ifade etmektedirler. Kurum-paydaş ilişki çıktıları kurum ile kamuların karşılıklı bağımlılıklarının sonucu olan ilişkilerin getirilerini göstermektedir. Şekil 3.6. da görüldüğü gibi kontrol, bağlılık, güven ve memnuniyet bileşenleri kurum-paydaş ilişkilerinin anahtar getirileri olmuş ve Grunig ve Hon (1999) bu kavramları ölçmek için bir ölçek geliştirmişlerdir.



Şekil 3.6. İlişki Yönetimi Karması

Kaynak: (Hon ve Grunig, 1999)

Bu çalışma kapsamında kurum ile paydaşları arasındaki ilişki kalitesi Huang 1997, Hon ve Grunig 1999, Grunig ve Hung 2002 gibi birçok araştırmacı tarafından kullanılan *kontrol, güven, bağlılık ve memnuniyet* değişkenleri bağlamında ele alınmıştır.

Kontrol, kurum-paydaş ilişkilerinin en temel boyutu olmakta ve ilişkilerde güç dağılımı olarak ifade edilmektedir. İlişki taraflarının bir ilişki sürecinde kontrol (güç/yetki, iktidar) miktarından memnun kalma derecesini ifade eden ilişki çıktısıdır. Grunig ve Huang (2000, : 43) kontrolü, ilişki taraflarının davranışsal rutinlere ve ilişkisel amaçlara karar vermeleri ile alakalı bir uzlaşmaya varmaları şeklinde ifade etmektedir. Kurum ve paydaş ilişkilerinde bazen güç dengesizliği vardır; fakat kurumlar ve paydaşlar diğeri üzerinde az da olsa bir kontrol sağlaması durumunda olumlu ilişkiler sergileyebilmektedir. İlişki taraflarından biri diğere tarafa güvendiği vakit karşı tarafı daha fazla kontrol etmekten vazgeçmeye başlayabilmektedir.

Kurum ve paydaşlar arasındaki ilişkilerde, ilişki yapısından ve türünden dolayı kontrol gücü bakımından bir taraf daha baskın bir halde olabilmektedir. İlişki taraflarının kontrol gücüne daha fazla sahip olma durumuna duydukları gereksinim, sahip olunan kaynaklar tamamen ilişkiye yaptıkları yatırım boyutu ile doğrudan ilişkilidir. Bu sebeple kurumların paydaşlarla olan ilişkilerinde biraz güç dengesizliğinin bulunması, ilişki

doğası gereğince normal kabul edilmektedir. Fakat ilişki taraflarının arasında büyük bir güç dengesizliğinin olması durumunda ilişkilerin uzun vadeli olması veya ilişkilerin ortaya çıkması sorun teşkil edebilmektedir. Kontrol boyutu, kurum-paydaş ilişkilerinde güç asimetrisinin kaçınılmaz olduğunu göstermektedir (Huang H. , 2001). Güç asimetrisi bazı durumlarda sorun teşkil edebilmektedir. Bu durumlar (Grunig ve Huang, 2000: 43-44):

- İlişki taraflarından biri tamamıyla güçsüzdür. Yani ilişkideki güç dağılımı tamamıyla taraflardan birinin faydasına olacak biçimde yayılmıştır.
- İlişkili taraflar arasındaki güç dağılımı az ise ya da güç dağılımı eşit bir seviyeye yakın ise bu durumda ilişki sürecinde, muhtemelen taraflar arasında hiçbir tarafın faydasına olmayan bir güç savaşı çıkacaktır.
- Kabul edilebilir bir seviyeye ulaşan güç asimetrisini dengelemek için karşılıklı güven duyulan üçüncü bir tarafın katılımı konusunda taraflar uzlaşılabilir.
- Güç asimetrisine sebep olan faktörler enformasyonu, deneyimleri, kanuni yollara başvurmayı ve gecikme maliyetini içerebilir.

Genel anlamda bakıldığında kurumlar ile paydaşlar arasındaki ilişkide ilişki tarafları arasında bir seviyede güç dağılımının bulunması, olumlu ve kalıcı bir ilişki için vazgeçilmezdir.

Güven kavramı, toplumsal sistemin belli bir düzen içinde en sağlıklı şekilde işlemesi bakımından kritik bir rol üstlenmektedir. Güven, ilişki tarafları arasında yararlı etkileşimler için temel bir bileşendir. Bir tarafın diğer tarafa kendini açması ve güven düzeyi şeklinde tanımlanabilmektedir. Güven unsuru kendi içinde üç boyuta ayrılmaktadır. Birincisi *dürüstlük*; kurumun adil ve doğru olduğuna dair inanç anlamını taşımakta, ikincisi *güvenilirlik*; kurumun yaptığı ve söylediği şeylerin aynı olması, üçüncüsü de *yeterlilik ve inanç*; kurumun söylemiş olduğu şeyleri gerçekleştirmesi konusunda yeterli olmasıyla alakalı durumdur (Hon ve Grunig, 1999: 3).

Günümüz rekabet yarışında kurumların güven ve itibar gibi sahip olduğu soyut değerler, fiziksel varoluşlarından daha önemli bir konuma sahip olmuşlardır. Kurumları rakiplerinden farklılaştıran bu soyut değerler, paydaşların zihninde rakiplerinden daha farklı bir konuma yerleşmelerini sağlamaktadır. Güvenilirlik ününe sahip olmak, bir kurumun ortaya çıkardığı hizmetler, konular ya da ürünler etrafında kamuyu etkilemesi

bakımından önem taşımaktadır. Halkla ilişkilerde temel bir prensip olan kamu güveni, her düzeydeki iletişimde mutlaka ön plana çıkarılması gereken bir unsurdur (Okumuş, 2018: 126). İlişki sırasında güvenin oluşabilmesi için ilişki taraflarının iletişim tarzları önemlidir. Kurum ile paydaş ilişkilerinin güven gibi kıymetli bir çıktıya sahip olabilmesi için kurumların paydaşları ile olan iletişim biçimlerini çift yönlü simetrik halkla ilişkiler izanının gerekliliğiyle yönetmeleri gerekmektedir.

Bağlılık, ilişki taraflarının ilişkiyi sürdürme ve ilişkiye devam etme niyetlerini ifade eden bir kavram olmaktadır. Bireylerin, ilişki partnerine ve içinde bulunduğu ilişki durumuna dair memnuniyetlerinin bir ifadesi olan bağlılık, ilişkilerin uzun dönemli olmasının da ön koşullarından olmaktadır. İlişkilerin devam etme olasılığı, ilişkilere olan bağlılık ile doğrudan alakalıdır. Bağlılık, ilişki taraflarının ilişkiyi sürdürme, hissetme, ilişkiye enerji harcama ve ilişkiye inanma boyutu olarak tanımlanmaktadır (Grunig, 2002 : 2). Bu boyut, ilişki taraflarının ilişkiye yapmış olduğu yatırım boyutu üzerinde de etkin olmaktadır. Bağlılığı başka biriyle devam eden bir ilişkinin, sürdürülmesi için en yüksek seviyede çaba gösterecek kadar önemli bir değişken olarak gören Hunt ve Morgan (1994: 23-24) bu boyutun uzun dönemli ve başarılı ilişkiler için önemli olduğunu ifade etmişlerdir.

Yang'a göre (akt. Akbulut, 2011: 172) bağlılık türleri ikiye ayrılmaktadır. Bunlar süreli ve duygusal bağlılık olarak sınıflandırılmıştır. Süreli bağlılık, çalışanların kuruma olan bağlılık seviyesini ifade etmektedir. Duygusal bağlılık ise kurumun değer ve amaçlarının benimsenmesi, kurumun lehine olan önemli konularda gönüllülük ve kurum üyeliğinin sürdürülmesi bakımından güçlü bir istek ve arzu niteliklerine sahip olması anlamına gelmektedir.

Memnuniyet, bir ilişkide tarafların birbirleriyle ilişkileri ve bu ilişkiden ne kadar memnun kaldıklarını ifade etmektedir. Hon ve Grunig (1999: 2) memnuniyeti, ilişkilerin güçlenmesiyle alakalı pozitif beklentilerden ötürü bir tarafın diğer tarafa karşı olumlu bir yaklaşım sergilemesi şeklinde tanımlamışlardır. Huang (1997: 65) ilişki memnuniyetini, ilişki taraflarının mevcut olan ilişkiden eşit düzeyde fayda sağlaması ve ilişkinin her iki tarafa da eşit seviyede mal olması şeklinde tanımlamıştır. Memnuniyet bileşeni hem ilişki güveni üzerinde hem de ilişki kalitesi üzerinde önemli bir öncül konuma sahiptir.

Kurum-paydaş ilişkisine dair ilk ölçek çalışmasını Huang (1997) gerçekleştirmiştir. Ardından Hon ve Grunig (1999) ile Grunig ve Huang (2002) çalışmaları yeniden gözden geçirerek “*kurum-paydaş ilişki çıktılarının ölçümü*” başlıklı ölçek geliştirmiştir. Söz konusu ölçek çalışma kapsamında kullanılmıştır ve detaylı bilgi araştırmanın yöntem kısmında yer almaktadır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YEREL YÖNETİMLERDE ALGILANAN HİZMET KALİTESİ İLE KURUMSAL İTİBAR ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİDE KURUM-PAYDAŞ İLİŞKİ ÇIKTILARININ ROLÜNE İLİŞKİN ALAN ARAŞTIRMASI

Tez çalışmasının bu bölümünde yerel yönetim birimlerinde algılanan hizmet kalitesinin kurumsal itibara etkisi ve bu ilişkide kurum-paydaş ilişki çıktılarının rolünü saptama amacıyla gerçekleştirilen alan araştırmasıyla ilgili temel bilgiler sunulmakta ve araştırma sonucunda elde edilen veriler analiz edilerek bulgular yorumlanmaktadır.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın temel amacı, Ağrı Belediyesi özelinde yerel yönetim birimlerinde algılanan hizmet kalitesiyle kurumsal itibar algısı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve bu ilişkide kurum-paydaş ilişki çıktılarının aracılık rolünü saptamaktır. Bu temel amacın yanı sıra çalışmada ayrıca Ağrı ili kent merkezinde yaşayan vatandaşların, (a) Ağrı Belediyesi tarafından sunulan hizmetlerin kalitesine ilişkin algılarının belirlenmesi, (b) Ağrı Belediyesi'nin kurumsal itibarına ilişkin algılarının saptanması ve (c) Ağrı Belediyesi'nin kendileriyle kurmuş olduğu ilişkilerin niteliğine dair algılarının ortaya çıkarılması da amaçlanmaktadır.

Günümüz rekabet ortamında kurum ve kuruluşlar, rekabet avantajı elde etmek için ürün veya hizmet içeriklerinde yeni özellikler sunmanın yanı sıra kalite unsurunu da dikkate almak durumundadırlar. Zira üretim ve içerik prosedürlerindeki standartlaşma, kurum ve kuruluşları kalite gibi daha çok soyut kavramlar özelinde çalışmalar yapmaya yönlendirmektedir. Bu durum kamu hizmetlerinin vatandaşlara sunulmasında ve erişiminde önemli fonksiyonlar üstlenen yerel yönetimler için de geçerlidir. Yerel yönetimler, sunmuş oldukları hizmetlerin kalitesini artırmak suretiyle bir yandan üstlenmiş oldukları fonksiyonları tam olarak yerine getirmeyi diğer yandan da vatandaş memnuniyetini sağlamayı amaçlamaktadırlar. Hizmet sunumunda kaliteye odaklanarak vatandaş memnuniyetini öncelikli amaç edinen yerel yönetimler böylece kurumsal itibarlarını da artırmış olmaktadır. Tüm örgütlü yapılarda olduğu gibi yerel yönetimler için de en değerli soyut varlıklardan biri olan kurumsal itibar, toplumsal meşruiyetin temelini oluşturmaktadır. Başka bir deyişle kurumsal itibarı yüksek olan yerel yönetimler,

vatandaşlar tarafından daha çok sahiplenilmekte ve fonksiyonların icrasında daha başarılı olmaktadır. Bununla birlikte kurumsal itibarın güçlendirilmesi sadece hizmet kalitesiyle açıklanamayacak denli karmaşık bir sürece işaret etmektedir. Bu bağlamda kurumların paydaşlarıyla kurmuş oldukları ilişkilerin kalitesi de kurumsal itibar için oldukça önemli bir unsurdur. Paydaşlarıyla uzun vadeli ve kalıcı ilişkiler inşa edebilen ve bu ilişkileri stratejik anlamda yönetebilen kurumlar aynı zamanda kurumsal itibarlarına da yatırım yapmış olmaktadır.

Literatür incelendiğinde çalışmanın temel konu başlıklarının (hizmet kalitesi, kurumsal itibar ve kurum-paydaş ilişkileri) çeşitli sektörler özelinde ve ayrı ayrı veya ikili bir şekilde ele alındığı ve analiz edildiği çok sayıda çalışmanın bulunduğu görülmektedir. Ancak söz konusu bu üç konu başlığının birlikte irdelendiği çalışma bulunmamaktadır. Bu bağlamda yerel yönetimler özelinde hizmet kalitesi ile kurumsal itibar arasındaki ilişkide kurum-paydaş ilişkilerinin rolünün saptanması amacını taşıyan çalışmanın literatürdeki bu önemli boşluğun doldurulmasına katkı yapacağı düşünülmektedir. Çalışmanın ayrıca yerel yönetimlerin hizmet sunumlarında uygun stratejiler belirlemeleri için de önemli bulgular içerdiği değerlendirilmektedir.

4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Araştırma, yukarıda belirtilen konu başlıklarının (hizmet kalitesi, kurumsal itibar ve kurum-paydaş ilişkileri) yanı sıra kamu yönetiminin vatandaşa en yakın birimi olan yerel yönetim birimlerinden belediyeleri kapsamaktadır.

Araştırma, (a) yalnızca yerel yönetim birimleri dahilinde faaliyet gösteren belediyeler (Ağrı Belediyesi) özelinde yürütülmüş olması, (b) Ağrı ili kent merkezinde yaşayan 18 yaş ve üzeri vatandaşları içermesi olmak üzere iki temel sınırlılığa sahiptir.

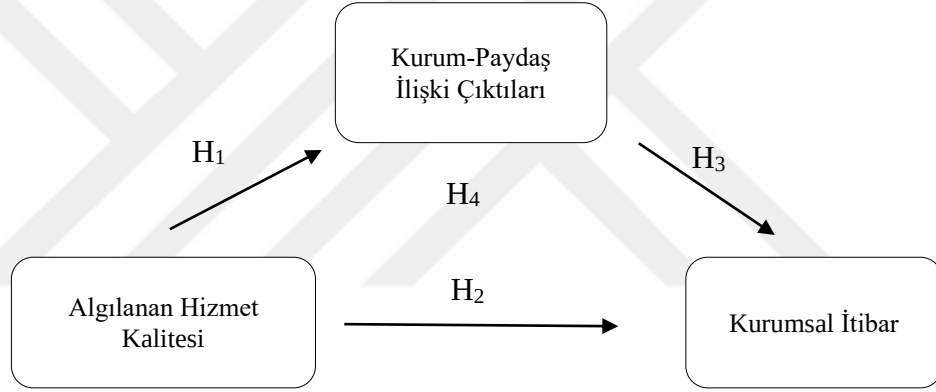
4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Yerel yönetimlerde algılanan hizmet kalitesinin kurumsal itibara etkisi ve bu ilişkide kurum-paydaş ilişki çıktılarının rolünün belirlenmesi amacını taşıyan bu çalışmada kuramsal ve uygulamalı araştırma yaklaşımlarından yararlanılmış, bu kapsamda öncelikle konuyla ilgili literatür incelenmiş ardından literatür ışığında hazırlanan hipotezler uygulamalı araştırma yaklaşımından hareketle test edilmiştir.

Nicel araştırma desenine sahip olan ve neden-sonuç ilişkisini arayan bir yaklaşım içeren bu çalışma, aynı zamanda katılımcıların hizmet kalitesi, kurumsal itibar ve kurum-paydaş ilişkilerine dair algılarını belirleme anlamında betimleyici bir niteliğe de sahiptir. Araştırma kapsamında veriler, literatürde birincil kaynaktan veri toplamada en sık kullanılan teknik olan anket aracılığıyla elde edilmiş ve çeşitli istatistiki yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın yöntemine ilişkin detaylı bilgi aşağıda sunulmaktadır.

4.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER

Araştırmanın amaçları ve ilgili literatür ışığında oluşturulan araştırma modeli Şekil 4.1’de görülmektedir.



Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma kapsamında ilgili literatür dikkate alınarak aşağıda sıralanan hipotezler oluşturulmuştur:

H1. Algılanan hizmet kalitesinin kurumsal itibar algısı üzerinde etkisi vardır.

H2. Algılanan hizmet kalitesinin kurum-paydaş ilişki çıktılarının üzerinde etkisi vardır.

H3. Kurum-paydaş ilişki çıktılarının kurumsal itibar üzerinde etkisi vardır.

H4. Algılanan hizmet kalitesinin kurumsal itibar algısı üzerindeki etkisinde kurum-paydaş ilişki çıktılarının aracılık rolü vardır.

4.5. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Tez kapsamında araştırma evrenini, Ağrı ili kent merkezinde ikamet eden 18 yaş ve üzeri vatandaşlar oluşturmaktadır. Araştırma, ilgili evrenden kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak seçilen bir örneklem üzerinden yürütülmüştür.

Çalışma kapsamında örneklem büyüklüğünün saptanması aşamasında Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004: 50) tarafından hazırlanan örneklem büyüklükleri tablosu kullanılmıştır. Buna göre toplam 522.677 kişiden oluşan çalışma evrenini temsilen $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde ve ± 0.5 'lik örnekleme hatası ile toplam 478 kişiden oluşan bir örneklem üzerinden anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Söz konusu 478 anket formundan 52'si çeşitli nedenlerle değerlendirme dışı bırakılmış, nihai olarak 426 anket formu değerlendirmeye alınmıştır.

4.6. VERİ TOPLAMA SÜRECİ, ARAÇLARI VE VERİLERİN ANALİZLERİ

Araştırma kapsamında hazırlanan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Toplamda 78 sorudan oluşan anket formunun birinci bölümünde yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, aylık gelir düzeyi, medeni durum ve meslek gibi bazı demografik özelliklere yönelik 6 soru, ikinci bölümünde hizmet kalitesine yönelik 31 soru, üçüncü bölümde kurumsal itibara ilişkin 20 soru, dördüncü bölümde ise kurum-paydaş ilişki çıktılarını ölçmeye yönelik 21 soru yer almaktadır.

Anket formunda demografik bilgiler haricindeki diğer bütün sorular 5'li likert tipi ölçek ile (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum) ölçülmüştür.

Çalışma kapsamında yapılan literatür taraması sonucunda hizmet kalitesini ölçmek üzere en sık kullanılan ölçeğin 1985 yılında Parasuraman vd. tarafından geliştirilen SERVQUAL ölçeği olduğu belirlenmiş ve söz konusu ölçeğin çok farklı alanlarda kullanıldığı görülmüştür. Tarama sonucunda ayrıca Gümüşoğlu vd. (2003) tarafından hazırlanan çalışmanın belediyelerde hizmet kalitesini ölçmede kullanılan ilk ampirik çalışma olduğu saptanmış ve çalışmada kullanılan hizmet kalitesi ölçeği bu çalışma dahilinde uyarlanarak kullanıma uygun hale getirilmiştir. Parasuraman, Zeithaml ve Berry'nin hazırlamış oldukları ölçekten uyarlanarak hazırlanan söz konusu ölçek 11 boyut (sorumluluk, temizlik, haberleşme, itimat, eşitlik, denetim, kültür, imar, finans, ulaşım, fiziksel) ve 31 maddeden oluşmaktadır.

Araştırma kapsamında katılımcıların kurumsal itibar algıları, Fombrun, Riel ve Sever (2000) tarafından geliştirilen İtibar Katsayısı Ölçeği aracılığıyla saptanmaya çalışılmıştır. 6 boyut (duygusal çekicilik, sosyal sorumluluk, hizmetler, finansal performans, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı) ve 20 maddeden oluşan söz konusu ölçek Türkçe 'ye çevrilerek kullanıma uygun hale getirilmiş ve çalışmada kurumsal itibarı ölçmek için kullanılmıştır.

Anket formunda kullanılan bir değer ölçek kurum-paydaş ilişki çıktıları ölçeğidir. Kurum ile paydaşları arasındaki ilişki çıktılarının niteliğini ölçmek üzere kullanılan ve Akbulut (2011) tarafından Grunig ve Hung'ın (2002) hazırlamış oldukları ölçekten uyarlanarak hazırlanan söz konusu ölçek 4 boyut güven, kontrol, bağlılık ve memnuniyet) ve 21 maddeden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerle ilgili detaylı bilgiler aşağıda yer almaktadır.

Anket formunun uygulanabilmesi için Atatürk Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurul Başkanlığı'ndan etik kurul onay belgesi alınmıştır (Bkz. Ek 1). Anket çalışması bizzat araştırmacı tarafından 06.08.2022-20.12.2022 tarih aralığında Ağrı ili kent merkezinde gerçekleştirilmiştir.

Çalışma dâhilinde elde edilen verilerin analiz edilmesi için SPSS ve AMOS paket programlarından yararlanılmıştır. İlk olarak kullanılan her ölçek için ihtiyaç duyulan güvenilirlik (*reliability*) ve geçerlilik (*validity*) analizleri yapılarak analizlerin önem seviyesi $p=0,05$ şeklinde kabul edilmiştir. Güvenilirlik analizi, bir değişkenin gerçek değerinin ölçme araçlarıyla tam ve doğru biçimde ölçülebilme derecesidir. Güvenilirlik, gerçek değer ölçme araçları aracılığıyla ne kadar kesin bir şekilde ölçülebildiği, gerçeğe ne kadar yakın olduğu anlamına gelmektedir. Geçerlilik, ölçme aracıyla elde edilen verilerin amacına dair, kullanılabilirlik özelliğinin olmasıdır. Hedefe uygun olan ölçüm özelliğidir (Özdamar, 2017: 68)

Araştırmalarda kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek için pek çok yöntem bulunmaktadır fakat en fazla kullanılmakta olan yöntem içsel tutarlılık (*internal consistency*) yöntemidir. Çalışmalarda kullanılan ölçeklerin güvenilirlik derecesi genellikle bu yöntemle belirlenmektedir. Cronbach alfa güvenilirlik ölçütü ile değer 0 ile 1 arasında olmakta ve 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği artmaktadır (Erkal, 2020:

113). Sosyal bilimler alanında güvenilirlik değerlerinin en az 0.40 ile 0.50 arasında düşük olarak hesaplandığı görülmektedir (Özdamar, 2017: 74).

Faktör analizi sürecinde temelde iki uygulama bulunmaktadır. Bu uygulamalardan ilki, yeni oluşturulan ya da bir dilden başka bir dile çevrilen bir ölçeğin değişkenlerini gösteren ifadelerin içerisinde yer alan faktör yapısını ortaya çıkarmayı ve keşfetmeyi hedefleyen keşfedici faktör analizi veya açımlayıcı faktör analiziyken, diğer yöntem ise önceden kullanılan bir ölçeğin, araştırmacının elindeki verinin orijinal faktör yapısına uygunluğunu denetleyen doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yöntemidir (Kalayci, 2006). Konuyla ilgili daha önceki çalışmalarda ölçeklerin faktör yapıları, açımlayıcı faktör analizi yöntemiyle belirlendiğinden bu çalışma kapsamında ölçeklere ilişkin yalnızca doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizleri ve yapısal modelin uygunluğunun belirlenmesi amacıyla bazı uyum indeksleri mevcuttur. Bu çalışma kapsamında Ki-Kare Uyum Testi (CMIN/DF), Yaklaşık Hatalar Ortalama Karekökü (RMSEA), İyi Uyum İndeksi (GFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), Normalleştirilmiş Uyum İndeksi (NFI), Artan Uyum İndeksi (IFI), Tucker-Lewis Uyum İndeksi (TLI), Standart Artık Temelli Uyum İndeksi (SRMR), Düzeltilmiş Uyum İndeksi (AGFI) dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Söz konusu indekslere dair kabul edilebilir iyi uyum değerleri Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1. Uyum İndekslerine Dair Değer Aralıkları

Uyum İndeksleri	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
χ^2 / df	≤ 3	≤ 5 (Rezaei vd., 2020)
RMSEA	≤ 0.05	≤ 0.08 (Rigdon, 1996)
GFI	≥ 0.9	≥ 0.8 (Lei vd., 2017; Rezaee ve Jafarib, 2016)
CFI	≥ 0.95	≥ 0.90 (Rezaei vd., 2020; Rezaee ve Jafarib, 2016)
NFI	≥ 0.95	≥ 0.9 (Lei vd., 2017)
IFI	≥ 0.95	≥ 0.9 (Rezaei vd., 2020)
TLI	≥ 0.95	≥ 0.9 (Lei vd., 2017)
SRMR	≤ 0.05	≤ 0.08 (Lei vd., 2017)
AGFI	≥ 0.9	≥ 0.8 (Lei vd., 2017; Rezaee ve Jafarib, 2016)

Kaynak: (Karcioğlu ve Binici, 2023: 231)

Çalışmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin test edilmesi için yapısal eşitlik modellemesinden (YEM) yararlanılmıştır. Analiz basamağında YEM’de iki farklı yol izlenerek bütünleşik model uyum ve testleri yapılmaktadır. Tek ve iki aşamalı analiz yaklaşımı şeklinde tanımlanan bu yaklaşımlar, bütünsel biçimde modelin nasıl analiz edileceğini ifade etmektedir.

Çalışma kapsamında kullanılan ölçeklere ilişkin detaylı bilgiler ve analiz sonuçları aşağıda sunulmaktadır.

4.6.1. Hizmet Kalitesi Ölçeği

Araştırma kapsamında katılımcıların yerel yönetimlerde algılanan hizmet kalitesini ölçmek üzere Gümüšoğlu vd. (2003) tarafından uyarlanan Parasuraman, Zeithaml ve Berry'nin hazırlamış oldukları SERVQUAL ölçeği kullanılmıştır. Toplamda 11 boyut ve 31 maddeden oluşan ölçek, boyutlar ve ilgili maddeleri içerecek şekilde Tablo 4.2'de görülmektedir.

Tablo 4.2. Hizmet Kalitesi Ölçeği

Boyut	İfadeler
Fiziksel Özellikler	- Belediye, modern görünümlü bina ve çalışma mekânlarına sahiptir, verilen hizmetlerde kullanılan malzemeler göze hoş görünür. - Belediye çalışanları temiz ve düzgün görünümlü olur.
İtimat	- Belediye, verdiği sözü zamanında yerine getirir. - Belediye, halkın bir sorunu olduğu zaman sorunu çözmek için samimiyet gösterir. - Belediye, ilk seferinde ve doğru hizmet verir. - Belediye, yaptığı çalışma ile ilgili halka yeterince bilgi verir. - Belediye, yapılan işlerin kayıtlarının tutulmasında çok titizdir.
Sorumluluk	- Belediyede çalışanların bilgisi, problemleri çözme becerisi yeterli olup yardım etmeye istekli ve gönüllüdürler. - Belediyede çalışanların tavır ve davranışları halkta güven duygusu uyandırır ve halka karşı saygılıdır.
Eşitlik	- Belediye, herkesle ilgilenir ve adildir. - Belediyenin çalışma saatleri halka uygun olacak şekildedir.
Temizlik	- Belediye, çevre ve temizlik hizmetlerine gereken önemi verir. - Belediyenin temizlik hizmetlerinin verildiği zaman ve koşullar uygundur.
Denetim	- Belediye, halk için gerekli olan denetim hizmetlerine önem verir. - Belediyenin denetim işlerini yerine getirme biçimi uygundur.
Haberleşme	- Belediyeye ilişkin şikâyetleri iletecek kişi ya da birime kolayca ulaşılabilir. - Belediye, şikâyetleri ciddiye alarak dinler. - Belediye, şikâyetlere çözüm getirir ve çözüm süresi uygundur.
İmar	- Belediyenin imar hizmetleri ihtiyaçları karşılar. - Belediye, kentin görünümünü bozacak yapılaşmaya izin vermez. - Belediye, alt yapı çalışmalarında gerekli kurumlarla uyum ve işbirliği içinde çalışır. - Belediyenin imar hizmetleri hukuka uygun ve adil yürütülmektedir.
Ulaşım	- Ulaşım konusunda otobüs güzergâhları, durak ve otobüs sayıları uygundur. - Belediye, otopark sorununa eğilmekte, bu sorunu gidermeye çalışmaktadır.
Kültür	- Belediye, yararlı sosyal ve kültürel etkinlikler yapmaktadır. - Belediye, halka yönelik panel, seminer, tiyatro, konser vb. faaliyetlerde bulunmaktadır. - Belediye, yaşlı ve düşünlerin çeşitli hayati ihtiyaçlarını karşılamaya özen gösterir. - Belediye, yaptığı çalışmalarla ilimizin tanıtımına katkıda bulunur. - Belediye, öğrencinin yaşamını kolaylaştırmaya önem verir.
Finansal Özellikler	- Belediyenin kaynakları yeterlidir. - Belediye, kaynaklarını etkin kullanmaktadır.

Hizmet kalitesini ölçmek üzere kullanılan ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizi normallik testi ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarıyla ölçekteki ifadelere dair tanımlayıcı istatistikler aşağıda sunulmaktadır.

Hipotez testlerinin yapılmasından önce ilk olarak verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine bakılmalıdır, çünkü normal dağılım sağlayan verilere uygulanmış olan analizler ile normal dağılım sağlamayan verilere uygulanılacak olan analizlerde farklılık oluşabilmektedir (Bryman ve Cramer, 2012). Verilerin hata vermemesi ve doğru biçimde değerlendirilmesi için ilk olarak normal dağılım testinin yapılması gerekmekte ve elde edilen sonuçlara göre hipotezlerin test edilmesi noktasında uygun analiz yöntemi kullanılmalıdır. Verilerin normal dağılımının belirlenmesi için SPSS programı üzerinde gerekli olan analizler yapılmıştır.

Araştırma kapsamında değişkenlerin istatistiksel sınırlar dâhilinde olup olmadığını saptamak amacıyla, her bir ölçeğin basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiştir. Basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerlerinin her biri kendi standart hata değerine bölünüp Z değerinin belirlenmesiyle hesaplanmaktadır. Verilen bu değerlerin de -1,96 ile +1,96 arasında mevcut olması, var olan basıklık ve çarpıklığın normal dağılımdan istatistiksel biçimde sapmadığı gösterilmektedir (Büyüköztürk, 2002: 470). Bu bağlamda elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin her biri kendi standart hata değerine bölünerek sonuçları Tablo 4.3’de gösterilmiştir.

Tablo 4.3. Normallik Dağılım Testi Sonuçları

	N	Ortalama	SS	Çarpıklık	Basıklık
HKA_1	426	3,1643	1,09598	-,297	-,706
HKA_2	426	3,3286	1,04486	-,503	-,316
HKA_3	426	3,2488	1,06232	-,202	-,420
HKA_4	426	3,3521	1,07723	-,362	-,557
HKA_5	426	3,2676	1,07320	-,159	-,711
HKA_6	426	3,3732	1,13101	-,428	-,549
HKA_7	426	3,4014	1,08070	-,458	-,379
HKA_8	426	3,3732	1,13930	-,395	-,650
HKA_9	426	3,3732	1,15571	-,442	-,630
HKA_10	426	3,2887	1,13084	-,379	-,663
HKA_11	426	3,5915	1,10924	-,648	-,280
HKA_12	426	3,3005	1,07105	-,425	-,352
HKA_13	426	3,4155	1,06876	-,423	-,390
HKA_14	426	3,4742	,98485	-,292	-,196
HKA_15	426	3,4038	1,05223	-,304	-,548
HKA_16	426	3,1784	1,05879	-,146	-,388
HKA_17	426	3,4577	1,21920	-,383	-,856
HKA_18	426	2,8709	1,06705	,084	-,774
HKA_19	426	3,3451	1,07405	-,378	-,392
HKA_20	426	3,3897	1,18948	-,436	-,628
HKA_21	426	3,3380	1,10115	-,423	-,528
HKA_22	426	3,4155	1,06656	-,386	-,408
HKA_23	426	3,3803	1,16052	-,406	-,689
HKA_24	426	3,1808	1,19910	-,336	-,821
HKA_25	426	3,2981	1,03939	-,229	-,505
HKA_26	426	3,4484	1,04641	-,296	-,534
HKA_27	426	3,4343	1,12371	-,545	-,401
HKA_28	426	3,4859	1,08943	-,496	-,342
HKA_29	426	3,4061	1,06356	-,242	-,403
HKA_30	426	3,5070	1,15247	-,346	-,746
HKA_31	426	3,7981	1,07226	-,787	-,020

Geçerlilik, ölçeğin bir yapıyı ölçme yeteneğidir. Her ölçüm modeli için gereklidir. Bir ölçüm modeli için güvenilirlik değerlendirmesi aşağıdaki kriterler kullanılarak yapılabilir.

- Ölçeğin güvenilirliğini ve iç tutarlılığını ölçmek için kullanılan yaygın bir yöntem olan Cronbach alfa kullanılmaktadır. Cronbach's Alpha katsayısı değerinin 0,70'ten büyük olması beklenmektedir (Hair vd. 2009: 420).

- Birleşik Güvenilirlik: Gizli bir yapı için güvenilirlik ve iç tutarlılık ölçüsü. Bir yapının bileşik güvenilirliğini elde etmek için $CR > 0,60$ değeri gereklidir. (CR, verilen formül kullanılarak hesaplanır.

- Birleşik Güvenilirlik (CR) = (faktör yüklerinin toplamının karesi) / {(faktör yüklerinin toplamının karesi) + (hata değerlerinin toplamının karesi)}.

•Çıkarılan Ortalama Varyans – Bir yapı için ölçüm öğeleri tarafından açıklanan ortalama varyasyon yüzdesi $AVE > 0,50$ gereklidir (AVE, verilen formül kullanılarak hesaplanır). Çıkarılan ortalama varyans (AVE) = (faktör yüklerinin karesi toplamı) / {(faktör yüklerinin karesinin toplamı) + (hata varyanslarının toplamı)}.

Araştırmada kullanılan hizmet kalitesi ölçeğinin güvenilirliğini ve geçerliliğini kanıtlamak amacıyla 31 maddeden oluşan ölçeğin içsel tutarlılığına bakılmıştır. Güvenilirlik analizi, ele alınan ölçeğin kalıcılığını ve tutarlılığını gösteren bir analiz yöntemidir. İçsel tutarlılık bir ölçüm aracının güvenilirliğinin ne kadar olduğunu göstermekte ve her bir maddenin birbiriyle ilişkili olarak aynı yapının ölçme derecesini göstermektedir. Bu araştırma dâhilinde kullanılan ölçeğin iç tutarlılığını gösteren Cronbach Alfa Güvenilirlik Ölçütünden faydalanılmıştır. Çalışmada Cronbach alfa katsayısının 0,70 veya daha yüksek olması dikkate alınmaktadır. Sosyal bilimler uygulamacıları tarafından tercih edilen güvenilirlik değerlerine bakıldığında 0.40'ın altında olan değerlerin güvenilir olmadığı, 0.50'den küçük değerlerin düşük derecede güvenilir olduğu, 0.60'dan küçük değerlerin orta düzey güvenilir olduğu, 0.75'den küçük olan değerlerin genel kabul gören düzeyde güvenilir olduğu, 0.85'den küçük olan değerlerin yüksek derecede güvenilir olduğu ve son olarak 0.85'den küçük olan değerlerin mükemmel derecede güvenilir olduğu değerlendirilmektedir (Özdamar, 2017: 74). Elde edilen bulgular Tablo 4.3'de verilmiştir. Tabloda hizmet kalitesine dair maddeler “HKA” şeklinde kodlanmıştır.

Tablo 4.4. Hizmet Kalitesi Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Faktör	Madde	Faktör Yüğü	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Fiziksel Özellikler	HKA_1	0.82	0.843	0.840	0.737
	HKA_2	0.89			
İtimat	HKA_3	0.72	0.875	0.875	0.585
	HKA_4	0.82			
	HKA_5	0.70			
	HKA_6	0.80			
	HKA_7	0.78			
Sorumluluk	HKA_8	0.84	0.792	0.792	0.657
	HKA_9	0.78			
Eşitlik	HKA_10	0.71	0.746	0.751	0.603
	HKA_11	0.83			
Temizlik	HKA_12	0.79	0.781	0.780	0.640
	HKA_13	0.82			
Denetim	HKA_14	0.68	0.703	0.709	0.552
	HKA_15	0.80			
	HKA_16	0.80			
Haberleşme	HKA_17	0.66	0.756	0.751	0.503
	HKA_18	0.66			
	HKA_19	0.76			
İmar	HKA_20	0.80	0.868	0,871	0,571
	HKA_21	0.81			
	HKA_22	0.79			
Ulaşım	HKA_23	0.79	0.732	0.738	0.586
	HKA_24	0.73			
	HKA_25	0.70			
Kültür	HKA_26	0.67	0.811	0.815	0.506
	HKA_27	0.83			
	HKA_28	0.77			
	HKA_29	0.57			
Finansal Özellikler	HKA_30	0.67	0.724	0.638	0.515
	HKA_31	0.70			

Ölçeğe ait maddelerin faktör yükleri 0.57 ile 0.89 arasında değiştiği Tablo 4.4'te görülmektedir. Ayrıca birleşik ve yakınsak geçerlilik CR ve AVE değerleri de hesaplanmıştır. CR değerinin 0.70'in üzerinde olması ve AVE değerinin ise 0.50'nin üzerinde olması ile CR değerinin AVE değerinden büyüklüğü halinde ölçeklerin birleşik ve yakınsak geçerliliğinin olduğunu ifade etmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Tablo 4.4'deki sonuçlar, kullanılan ölçeğin birleşik ve yakınsak geçerlilik kriterini sağladığını göstermektedir.

Tablo 4.4 incelendiğinde hiçbir maddeye dair toplam puan korelasyonunun 0.50'ten düşük olmadığı görülmüştür. Bu nedenle ölçekten herhangi bir maddenin çıkarılmasına ihtiyaç duyulmamıştır. Böylelikle Tablo 4.5'e bakıldığında ölçeğe ilişkin Cronbach alfa

güvenilirlik katsayısının 0.966 olduğu görülmektedir. Bu değer 0.70'ten büyük olduğundan dolayı ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 4.5. Hizmet Kalitesine İlişkin KMO ve Barlett Testi

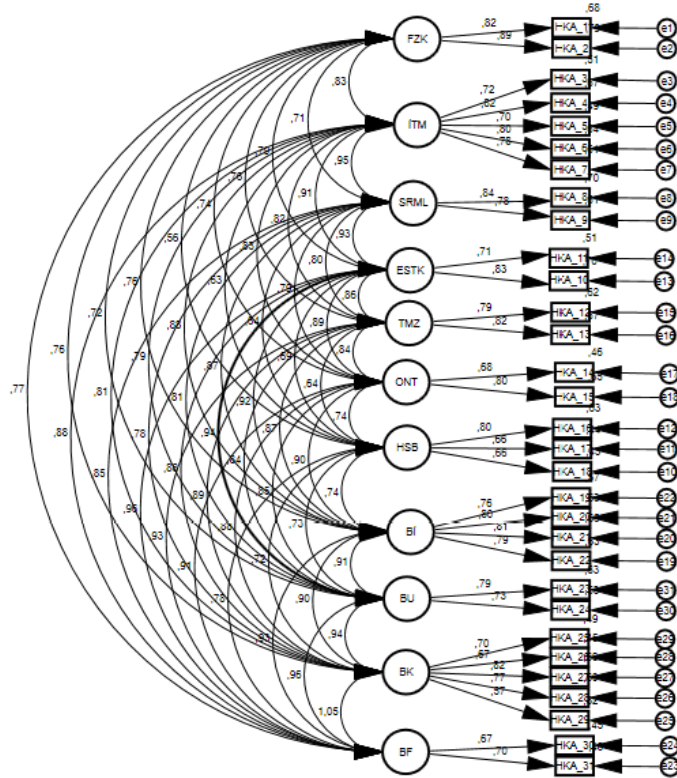
Hizmet Kalitesi Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonucu		
Cronbach's Alpha		0.966
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği		0.969
Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare değeri	8330,858
	Serbestlik derecesi	465
	<i>p</i>	0.000

Kaiser- Mayer- Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Barlett küresellik testi, ölçeğe ilişkin veri setinin faktör analizine olan uygunluğunu tespit etmek için yapılmaktadır. Barlett küresellik testinin (*p*) değerinin 0,05 anlamlılık derecesinden düşük olması ($p=0,000$) değişkenler arasında faktör analizi yapmak için yeterli seviyede bir ilişkinin olduğunu ifade etmektedir. Tablo 4.5'e bakıldığında Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) örnekleme yeterlilik sonucunun 0.969 olduğu tespit edilmiştir. Buradan yola çıkarak değişkenler arasındaki korelasyonun faktör analizine uygun olduğu ispat edilmiştir. KMO değerlerine bakıldığında veri seti için örneklem yeterlilik düzeyinin mükemmel seviyede olduğu görülmüştür.

31 maddeden oluşan hizmet kalitesi ölçeğinin faktör yapısının uyumluluğu doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Öncelikle bu doğrultuda modeldeki regresyon yükleri incelenip, maddelerin standardize edilmiş yüklerinin herhangi birinin 0,50'den düşük olmadığı görülmüştür. Bundan dolayı ölçekten bir soru çıkarılmadan analiz sürdürülmüştür. Hizmet kalitesi ölçeğinin birinci ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ve uyum indeksi sonuçları aşağıda aşamalarıyla beraber gösterilmiştir.

Birden çok boyuttan oluşan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi uygulanırken birinci düzey ve ikinci düzey analizlerin uygulanması gereklidir, zira ölçek faktörlerinin hangi oranda açıklanmış olduğu böylelikle ortaya konulmaktadır. Bazen ölçekte ikinci düzey (Doğrulayıcı Faktör Analizi) birinci düzey DFA'ya göre daha çok genel uyum indeksine yaklaşmaktayken, bazen de daha kötü değerler verebilmektedir. Fakat birden çok boyutlu ölçeklerin modellerinde genel analizinin yapılması hedefiyle mutlak şekilde ikinci düzey DFA yapılması gerekmektedir. Birinci düzey faktör analizi boyutlar arasındaki ilişkiyi açıklamakta, ikinci düzey faktör analizi ise bu ilişkinin beraber diğer bir şeyi açıklamasına dair saptamaları yapabilmek için yapılmaktadır.

Hizmet Kalitesi ölçeğinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analiziyle elde edilen fiziksel özellikler, itimat, sorumluluk, eşitlik, denetim, temizlik, haberleşme, ulaşım, imar, kültür, finansal özellikler boyutları bir araya gelerek bir üst kavram olan hizmet kalitesini temsil etmek amacı ile ikinci düzey faktör analizi yapılmıştır (Büyüköztürk, 2007). Analiz sonuçlarının incelenmesiyle elde edilmiş tüm standardize edilen madde yüklerinin 0.50 ile 90 arasında olduğu görülmektedir. Elde edilen bu değerlerin 1'in altında olması durumunda maddelerin gizil değişkenlerinin birer iyi temsilci olduğu ifade edilmektedir. Yapılan analizler sonucunda hizmet kalitesi modeli için DFA sonuçlarının model uyum değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür. Şekil 4.2 ve Tablo 4.6'da birinci düzey doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen ilk sonuçlar gösterilmiştir.

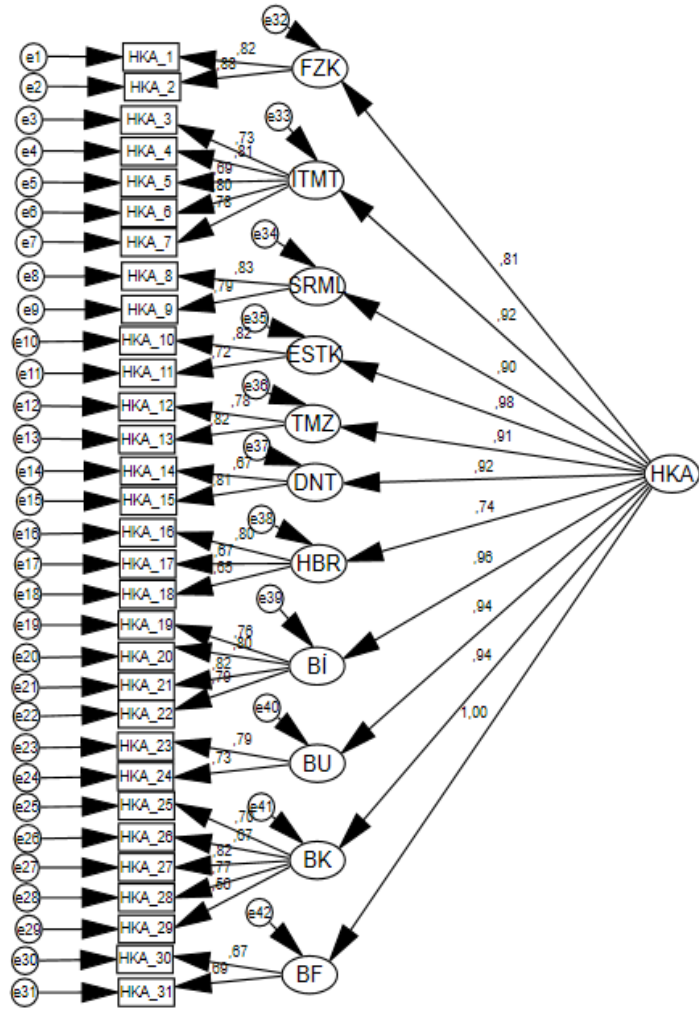


Şekil 4.2. Hizmet Kalitesi Ölçeğine İlişkin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi (1. Aşama)

Tablo 4.6. Hizmet Kalitesi Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri (1.Aşama)

Uyum İndeksleri	HK Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri	Uyum İyiliği
χ^2 / df	2.020	İyi Uyum
RMSEA	0.049	İyi Uyum
GFI	0.915	Kabul Edilebilir
CFI	0.896	Kabul Edilebilir
NFI	0.955	Kabul Edilebilir
IFI	0.955	Kabul Edilebilir
TLI	0.945	Kabul Edilebilir
SRMR	0.0302	İyi Uyum
AGFI	0.865	Kabul Edilebilir

Hizmet kalitesi ölçeği için AMOS programı aracılığıyla yapılan birinci düzey faktör analizi sonuçlarına göre uyum değerleri şöyledir: modelin genel uygunluğunu test etmek için kullanılan Ki-Kare değeri en temel ölçümlerden biri olmakta ve değerin serbestlik derecesi bölünerek χ^2/df hesaplanmaktadır. Genel olarak bu değerin 3'ten küçük olması iyi uyumu temsil etmekte, 5'ten küçük olması da kabul edilebilir uyum olduğunu temsil etmektedir. Tablo 4.6'da görüldüğü gibi model uyumunun ölçüsü olan χ^2/df değeri 2.020 olmakta ve bu değer iyi uyumu ifade etmektedir. Ana kütlenin kovaryans matrisiyle ne kadar uyumlu olup olmadığını bildiren istatistik olan Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü RMSEA değerlerinin %95 güven aralığında olacağı değerlerin 0.03 ile 0.08 aralığında olması istenilmekte, 0.08 üzerinde olan değerlerin kötü uyumu gösterdiği ifade edilmektedir (Rigdon, 1996: 379). Araştırmamızda RMSEA değeri 0.049 şeklinde hesaplanmıştır bu da iyi uyumu ifade etmektedir. Modelin örneklem üzerindeki kovaryans matrisinin hangi oranda ölçüldüğünü gösteren uyum iyiliği GIF değeri 0.915 kabul edilebilir olmakta, değişkenleri arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını varsayarak kurulmuş olan modelin yokluk modelinden farkını karşılaştırmalı şekilde veren uyum indeksi CFI değeri 0.896 kabul edilebilir olmakta, normalleştirilmiş uyum indeksi NFI değeri 0.955, artan uyum indeksi IFI değeri 0.955, artımlı bir uyum indeksi Tucker Lewis Endeksi TLI değeri 0.945, gözlenen ve tahmin edilen korelasyon hatalarının ölçülerinden biri olan Standartlaştırılmış Hata Kareler Ortalamasının Karekökü SRMR değeri 0.0302 iyi uyum olmakta, ve serbestlik derecesini dikkate alan ve GFI indeksine ek olan AGFI değeri ise 0.865 olarak hesaplanmıştır. Tablo 4.6'de elde edilen bulgular doğrultusunda modelin kabul edilebilir ve iyi uyum gösterdiği görülmektedir. Sonuç olarak hizmet kalitesi model yapısı doğrulanmıştır.



Şekil 4.3. Hizmet Kalitesi Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi (2. Aşama)

Şekil 4.3'e bakıldığında hizmet kalitesi ölçeğinin tek boyutlu biçimde söz konusu boyutların hangi oranda açıklandığı görülmektedir. Bu bağlamda hizmet kalitesi ölçeğinde en fazla finansal, en az ise haberleşme boyutu açıklanmaktadır.

Tablo 4.7. Hizmet Kalitesi Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi (2. Aşama)

Uyum İndeksleri	HK Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri	Uyum İyiliği
χ^2 / df	2.293	İyi Uyum
RMSEA	0.055	İyi Uyum
GFI	0.871	Kabul Edilebilir
CFI	0.936	Kabul Edilebilir
NFI	0.892	Kabul Edilebilir
IFI	0.936	Kabul Edilebilir
TLI	0.930	Kabul Edilebilir
SRMR	0.0378	İyi Uyum
AGFI	0.848	Kabul Edilebilir

Tablo 4.7'e bakıldığında bir önceki analizde elde edilen değerlerin iyi uyum ve kabul edilebilir aralıklarda bulunduğu görülmektedir. Fakat daha önce de belirtildiği gibi ikinci düzey DFA'nın amacı boyutların ölçeği açıklama oranını ifade etmekte ve ölçeğin model analizi yapımında hizmet kalitesi ölçeğinin değerlerinin daha düzgün bir biçimde ifade edilmesini sağlamaktır. İkinci düzey faktör analizi sonuçlarına göre Ki-Kare uygunluk testine göre model örneklem kovaryans yapısını açıklama noktasında uygun bir model şeklinde görülmüştür. Buna göre hizmet kalitesi ölçeği doğrulayıcı faktör analizinin ardından ikinci düzey faktör analizi yapılarak $\chi^2/df= 2.293$ ile iyi uyum, RMSEA 0.055 ile iyi uyum, GFI 0.871 ile kabul edilebilir, CFI 0.936 ile kabul edilebilir, NFI 0.892 ile kabul edilebilir, IFI 0.936 ile kabul edilebilir, TLI 0.930 ile kabul edilebilir, SRMR 0.378 ile iyi uyum ve AGFI 0.848 ile kabul edilebilir uyum değerlerini aldıkları saptanmıştır.

4.6.2. Kurumsal İtibar Ölçeği

Katılımcıların kurumsal itibara ilişkin algılarının ölçülmesi için Fombrun, Riel ve Sever (2000) tarafından geliştirilen İtibar Katsayısı Ölçeği kullanılmıştır. Toplamda 6 boyut ve 20 maddeden oluşan ölçek, boyutlar ve ilgili maddeleri içerecek şekilde Tablo 4.8'de görülmektedir.

Tablo 4.8. İtibar Katsayısı Ölçeği

Boyut	İfadeler
Duygusal Çekicilik	- Genel olarak insanlar Belediye'ye güven duyar. - İnsanlar Belediye'ye hayranlık ve saygı duyar. - Toplumun genelinin Belediye ile ilgili olumlu duyguları vardır.
Ürün ve Hizmetler	- Belediye, sunduğu hizmetlerin arkasında sonuna kadar durmaktadır. - Belediye, sunması gereken tüm hizmetleri eksiksiz yerine getirmektedir. - Belediye, yenilikçi hizmetler sunmaktadır. - Belediye, yüksek kalitede hizmet sunmaktadır.
Vizyon ve Liderlik	- Belediye, kendinin ve toplumun yararına olacak fırsatları çabucak fark edip bu fırsatlardan yararlanmaktadır. - Belediye'nin yönetim kademesinin geleceğe dair net bir vizyonu bulunmaktadır. - Belediye'nin yönetim kademesi mükemmel düzeyde liderlik göstermektedir.
Çalışma Ortamı	- Belediye bünyesinde iyi ve yetenekli çalışanlar vardır. - Belediye, çalışanlar için zevkle çalışılabilecek iyi bir yerdir. - Belediye personeli iyi yönetilmektedir.
Sosyal Sorumluluk	- Belediye, çevreye karşı sorumluluk bilincinde olan bir kurumdur. - Belediye, insanlara karşı gerekli özeni göstermektedir ve onlara iyi davranmaktadır. - Belediye, toplum lehine olan konularda oldukça duyarlıdır ve destekleyici bir tavır içindedir.
Finansal Performans	- Belediye, gelecekte finansal açıdan daha güçlü olmasını sağlayacak politikalar yürütmektedir. - Belediye, finansal açıdan güçlü bir kurumdur. - Belediye, kurumsal hizmet veren diğer kurumlardan daha başarılıdır. - Belediye, finansal (bütçe) kaynaklarını etkin kullanmaktadır.

Daha önce de belirtildiği üzere verilerin hata vermemesi ve doğru biçimde değerlendirilmesi için ilk olarak normal dağılım testinin yapılması gerekmekte ve elde edilen sonuçlara göre hipotezlerin test edilmesi noktasında uygun analiz yöntemi kullanılmalıdır. Bu bağlamda verilerin normal dağılımının belirlenmesi için SPSS programı üzerinde gerekli olan analizler yapılmıştır. Araştırma kapsamında değişkenlerin istatistiksel sınırlar dâhilinde olup olmadığını saptamak amacıyla, kurumsal itibar ölçeğinin basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiştir. Elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin her biri kendi standart hata değerine bölünerek sonuçları Tablo 4.9'da gösterilmiştir.

Tablo 4.9. Normallik Dağılım Testi Sonuçları

	N	Ortalama	SS	Çarpıklık	Basıklık
Kİ 1	426	3,5164	,86824	-,300	,265
Kİ 2	426	3,2911	,90216	-,105	-,251
Kİ 3	426	3,4319	1,15659	-,365	-,651
Kİ 4	426	3,5094	,98990	-,428	-,238
Kİ 5	426	3,2535	1,07443	-,347	-,450
Kİ 6	426	3,2840	1,07005	-,365	-,521
Kİ 7	426	3,4366	1,00679	-,361	-,235
Kİ 8	426	3,2793	1,07786	-,381	-,428
Kİ 9	426	3,2371	1,08363	-,215	-,558
Kİ 10	426	3,3685	1,09881	-,245	-,625
Kİ 11	426	3,5070	1,15451	-,441	-,560
Kİ 12	426	3,4014	1,08937	-,267	-,607
Kİ 13	426	3,2770	,93973	-,100	-,061
Kİ 14	426	3,5845	1,10343	-,516	-,532
Kİ 15	426	3,3803	1,07418	-,425	-,375
Kİ 16	426	3,5469	1,06888	-,413	-,516
Kİ 17	426	3,3568	1,02184	-,466	-,350
Kİ 18	426	3,0047	1,04486	,140	-,701
Kİ 19	426	3,2770	1,00740	-,188	-,479
Kİ 20	426	3,4624	,94794	-,191	-,447

Araştırmada kullanılan kurumsal itibar ölçeğinin güvenilirliğini ve geçerliliğini kanıtlamak amacıyla 20 maddeden oluşan ölçeğin içsel tutarlılığına bakılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 4.10’da verilmiştir. Tabloda hizmet kalitesine dair maddeler “Kİ” şeklinde kodlanmıştır.

Tablo 4.10. Kurumsal İtibar Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Faktör	Madde	Faktör Yüğü	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Duygusal Çekicilik	Kİ 1	0.69	0.744	0.757	0.509
	Kİ 2	0.72			
	Kİ 3	0.72			
Ürün ve Hizmetler	Kİ 4	0.73	0.861	0.862	0.610
	Kİ 5	0.80			
	Kİ 6	0.82			
Vizyon ve Liderlik	Kİ 7	0.77	0.811	0.811	0.589
	Kİ 8	0.82			
	Kİ 9	0.76			
Çalışma Ortamı	Kİ 10	0.72	0.751	0.755	0.509
	Kİ 11	0.80			
	Kİ 12	0.63			
Sosyal Sorumluluk	Kİ 13	0.70	0.829	0.830	0.619
	Kİ 14	0.78			
	Kİ 15	0.81			
Finansal Performans	Kİ 16	0.77	0.797	0.798	0.500
	Kİ 17	0.81			
	Kİ 18	0.61			
	Kİ 19	0.75			
	Kİ 20	0.64			

Ölçeğe ait maddelerin faktör yükleri 0.61 ile 0.82 arasında değiştiği Tablo 4.12’de görülmektedir. Ayrıca birleşik ve yakınsak geçerlilik CR ve AVE değerleri de hesaplanmıştır. Tablo 4.10’deki sonuçlar, kullanılan ölçeğin birleşik ve yakınsak geçerlilik kriterini sağladığını göstermektedir.

Tablo 4.11 incelendiğinde hiçbir maddeye dair toplam puan korelasyonunun 0.50’den düşük olmadığı görülmüştür. Bu nedenle ölçekten herhangi bir maddenin çıkarılmasına ihtiyaç duyulmamıştır. Böylelikle Tablo 4.11’e bakıldığında ölçeğe ilişkin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısının 0.949 olduğu görülmektedir. Bu değer 0.85’ten büyük olduğundan dolayı ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilmektedir.

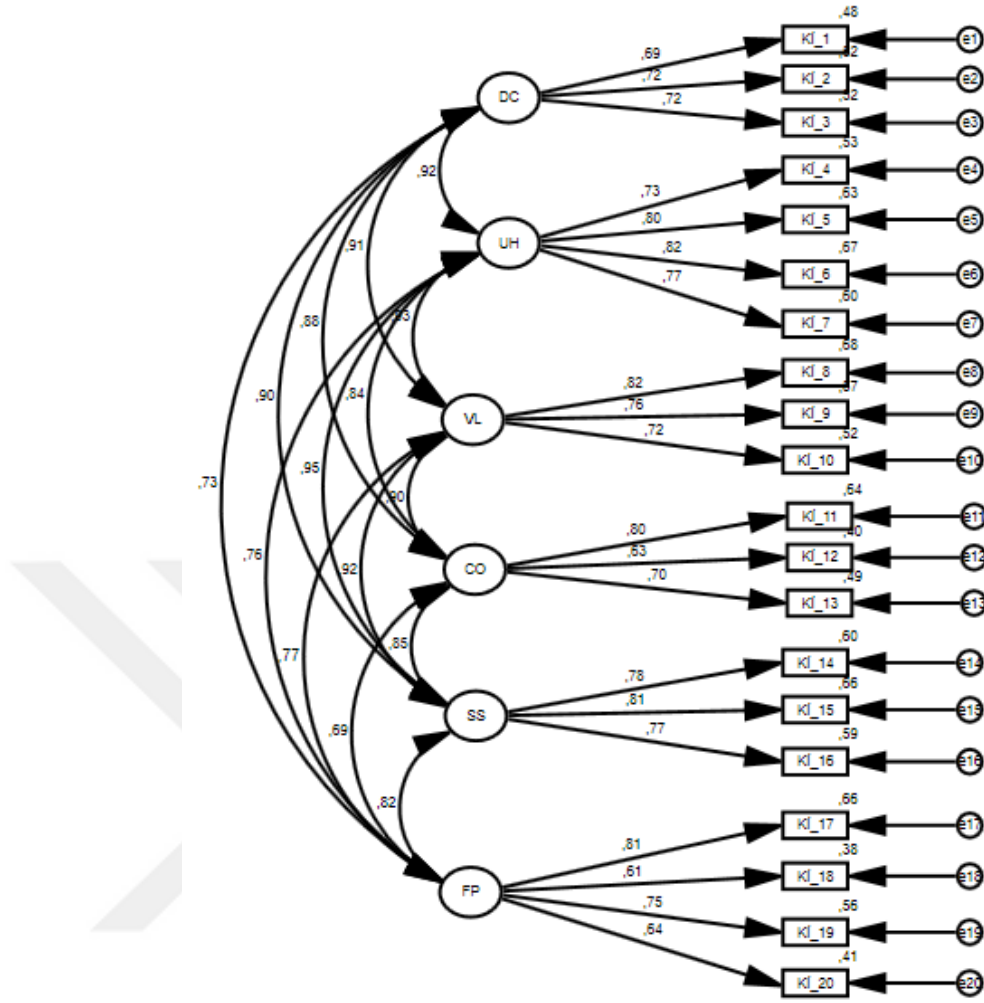
Tablo 4.11. Kurumsal İtibara İlişkin KMO ve Barlett Testi

Kurumsal İtibar Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonucu		
Cronbach's Alpha		0.949
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği		0.971
Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare değeri	4932,900
	Serbestlik derecesi	190
	p	0.000

Bilindiği üzere Kaiser- Mayer- Olkin (KMO) örnekleme yeterliliği testi ve Barlett küresellik testi, ölçeğe ilişkin veri setinin faktör analizine olan uygunluğunu tespit etmek için yapılmaktadır. Tablo 4.11'e bakıldığında Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) örnekleme yeterlilik sonucunun 0.971 olduğu tespit edilmiştir. Buradan yola çıkarak değişkenler arasındaki korelasyonun faktör analizine uygun olduğu ispat edilmiştir. KMO değerlerine bakıldığında veri seti için örneklem yeterlilik düzeyinin mükemmel seviyede olduğu görülmüştür.

20 maddeden oluşan kurumsal itibar ölçeğinin faktör yapısının uyumluluğu doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Öncelikle bu doğrultuda modeldeki regresyon yükleri incelenip, maddelerin standardize edilmiş yüklerinin herhangi birinin 0,50'den düşük olmadığı görülmüştür. Bundan dolayı ölçekten bir soru çıkarılmadan analiz sürdürülmüştür. Kurumsal itibar ölçeğinin birinci ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ve uyum indeksi sonuçları aşağıda aşamalarıyla beraber gösterilmiştir.

Kurumsal itibar ölçeğinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analiziyle elde edilen duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı, sosyal sorumluluk ve finansal performans boyutları bir araya gelerek bir üst kavram olan kurumsal itibarı temsil etmek amacı ile ikinci düzey faktör analizi yapılmıştır (Büyüköztürk, 2007). Analiz sonuçları incelendiğinde elde edilmiş tüm standardize edilen madde yüklerinin 0.50 ile 90 arasında olduğu görülmektedir. Elde edilen bu değerlerin 1'in altında olması durumunda maddelerin gizil değişkenlerinin birer iyi temsilci olduğu ifade edilmektedir. Yapılan analizler sonucunda kurumsal itibar modeli için DFA sonuçlarının model uyum değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür. Şekil 4.4 ve Tablo 4.12'de birinci düzey doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen ilk sonuçlar gösterilmiştir.



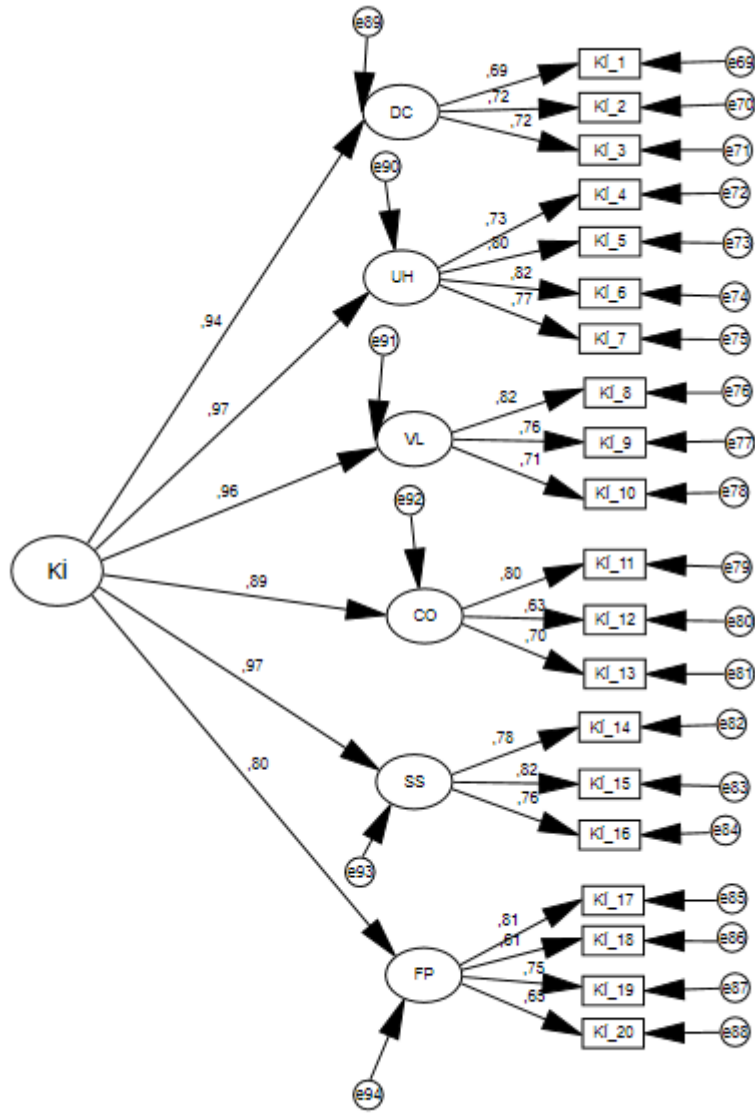
Şekil 4.4. Kurumsal İtibar Ölçeğine İlişkin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi (1. Aşama)

Tablo 4.12. Kurumsal İtibar Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri (1.Aşama)

Uyum İndeksleri	Kİ Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri	Uyum İyiliği
χ^2 / df	1.596	İyi Uyum
RMSEA	0.037	İyi Uyum
GFI	0.948	İyi Uyum
CFI	0.981	İyi Uyum
NFI	0.951	İyi Uyum
IFI	0.981	İyi Uyum
TLI	0.976	İyi Uyum
SRMR	0.0336	İyi Uyum
AGFI	0.930	İyi Uyum

Kurumsal itibar ölçeği için AMOS programı aracılığıyla yapılan birinci düzey faktör analizi sonuçlarının uyum değerleri şöyledir: modelin genel uygunluğunu test

etmek için kullanılan Ki-Kare değeri en temel ölçümlerden biri olmakta ve değerin serbestlik derecesi bölünerek χ^2/df hesaplanmaktadır. Genel olarak bu değerin 3'ten küçük olması iyi uyumu temsil etmekte, 5'ten küçük olması da kabul edilebilir uyum olduğunu temsil etmektedir. Tablo 4.12'te görüldüğü gibi model uyumunun ölçüsü olan χ^2/df değeri 1.596 olmakta ve bu değer iyi uyumu ifade etmektedir. Ana kütlenin kovaryans matrisiyle ne kadar uyumlu olup olmadığını bildiren istatistik olan Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü RMSEA değerlerinin %95 güven aralığında olacağı değerlerin 0.03 ile 0.08 aralığında olması istenilmekte, 0.08 üzerinde olan değerlerin kötü uyumu gösterdiği ifade edilmektedir (Rigdon, 1996: 379). Analiz sonucunda RMSEA değerinin 0.037 şeklinde hesaplanmıştır bu da iyi uyumu ifade etmektedir. Modelin örneklem üzerindeki kovaryans matrisinin hangi oranda ölçüldüğünü gösteren uyum iyiliği GIF değeri 0.948 iyi uyum olmakta, değişkenleri arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını varsayarak kurulmuş olan modelin yokluk modelinden farkını karşılaştırmalı şekilde veren uyum indeksi CFI değeri 0.981 iyi uyum olmakta, normalleştirilmiş uyum indeksi NFI değeri 0.951 iyi uyum olmakta, artan uyum indeksi IFI değeri 0.981 iyi uyum olmakta, artımlı bir uyum indeksi Tucker Lewis Endeksi TLI değeri 0.976 iyi uyum olmakta, gözlenen ve tahmin edilen korelasyon hatalarının ölçülerinden biri olan Standartlaştırılmış Hata Kareler Ortalamasının Karekökü SRMR değeri 0.0336 iyi uyum olmakta, ve serbestlik derecesini dikkate alan ve GFI indeksine ek olan AGFI değeri ise 0.930 olarak hesaplanmıştır. Tablo 4.12'de elde edilen bulgular doğrultusunda modelin iyi uyum gösterdiği görülmektedir. Sonuç olarak kurumsal itibar model yapısı doğrulanmıştır.



Şekil 4.5. Kurumsal İtibar Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi (2. Aşama)

Şekil 4.5'e bakıldığında kurumsal itibar ölçeğinin tek boyutlu biçimde söz konusu boyutların hangi oranda açıklandığı görülmektedir. Bu bağlamda kurumsal itibar ölçeğinde en fazla 'sosyal sorumluluk' ile 'ürün ve hizmetler' boyutları, en az ise 'finansal performans' boyutu açıklanmaktadır.

Tablo 4.13. Kurumsal İtibar Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi (2. Aşama)

Uyum İndeksleri	Kİ Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri	Uyum İyiliği
χ^2 / df	1.659	İyi Uyum
RMSEA	0.039	İyi Uyum
GFI	0.943	Kabul Edilebilir
CFI	0.978	İyi Uyum
NFI	0.946	Kabul Edilebilir
IFI	0.978	İyi Uyum
TLI	0.974	İyi Uyum
SRMR	0.0303	İyi Uyum
AGFI	0.927	İyi Uyum

Tablo 4.13'e bakıldığında bir önceki analizde elde edilen değerlerin iyi uyum ve kabul edilebilir aralıklarda bulunduğu görülmektedir. Fakat daha önce de belirtildiği gibi ikinci düzey DFA'nın amacı boyutların ölçeği açıklama oranını ifade etmekte ve ölçeğin model analizi yapımında kurumsal itibar ölçeğinin değerlerinin daha düzgün bir biçimde ifade edilmesini sağlamaktır. İkinci düzey faktör analizi sonuçlarına göre Ki-Kare uygunluk testine göre model örneklem kovaryans yapısını açıklama noktasında uygun bir model şeklinde görülmüştür. Buna göre kurumsal itibar ölçeği doğrulayıcı faktör analizinin ardından ikinci düzey faktör analizi yapılarak $\chi^2/df= 1.659$ ile iyi uyum, RMSEA 0.039 ile iyi uyum, GFI 0.943 ile kabul edilebilir, CFI 0.978 ile iyi uyum, NFI 0.946 ile kabul edilebilir, IFI 0.978 ile iyi uyum, TLI 0.974 ile iyi uyum, SRMR 0.0303 ile iyi uyum ve AGFI 0.927 ile iyi uyum ve kabul edilebilir değerlerini aldıkları saptanmıştır.

4.6.3. Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları Ölçeği

Katılımcıların kurum-paydaş ilişki çıktılarına dair algıları, Hung ve Grunig (2002) tarafından geliştirilen ve Akbulut (2011) tarafından uyarlanarak hazırlanan Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları Ölçeği ile ölçülmüştür. Toplamda 4 boyut ve 21 maddeden oluşan ve iki adet ters yönde hazırlanan maddeye yer verilen ölçek, boyutlar ve ilgili maddeleri içerecek şekilde Tablo 4.14'de görülmektedir.

Tablo 4.14. Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları Ölçeği

Boyut	İfadeler
Güven	• İnsanlara karşı adil ve dürüst davranacağı konusunda Belediye'ye güveniyorum. • Belediye'nin önemli bir karar alırken bu kararın halk üzerindeki etkisini de göz önünde bulunduracağına inanıyorum. • Belediye'nin kurumsal yeteneklerine olan inancım tamdır. • Belediye'nin yapacağını söylediği şeyi başarma yeteneğine sahip olduğunu düşünüyorum. • Belediye'nin verdiği sözleri yerine getirebileceğine inanıyorum.
Kontrol	• Belediye'nin karar alırken halkın fikirlerini de dikkate alacağına inanıyorum. • Belediye'nin karar alırken halkı samimiyetle dinleyeceğine inanıyorum. • Belediye'nin karar alırken halka yeteri kadar söz hakkı tanıyacağına inanıyorum. • Belediye, tartışmalı konularda kendi fikirlerinin halkın fikirlerinden daha önemli olduğunu düşünmektedir. • Belediye ve halk karşılıklı olarak birbirlerine ne söylediklerine özen gösterirler. • Belediye, halkın belediyeye ilgili olarak söz söyleme/eleştiride bulunma hakkına sahip olduğuna inanır.
Memnuniyet	• Genel olarak Belediye'den memnunum. • Belediye ile halk arasındaki ilişkiden iki taraf da karşılıklı yarar sağlamaktadır. • Genel olarak Belediye'nin halkla kurduğu ilişkiden memnunum. • Halkın çoğu, Belediye'yle olan etkileşimlerinden/ilişkilerinden memnundur. • Belediye, halkın kendisi için çok önemli bir unsur olduğunu kabul eder.
Bağlılık	• İmkânım olsa Belediye'yle herhangi bir ilişki kurmak istemem. • Belediye ile halk arasında güçlü bir bağ olduğunu düşünüyorum. • Başka kurumlarla kıyasladığımda Belediye'yle olan ilişkiye daha fazla değer veriyorum. • Belediye'nin halkla uzun süreli ve kalıcı bir ilişki kurmak için çaba gösterdiğini düşünüyorum. • Belediye'nin halkla olan ilişkilerini sürdürmek istediğini görebiliyorum.

Bilindiği üzere verilerin hata vermemesi ve doğru biçimde değerlendirilmesi için ilk olarak normal dağılım testinin yapılması gerekmekte ve elde edilen sonuçlara göre hipotezlerin test edilmesi noktasında uygun analiz yöntemi kullanılmalıdır. Bu bağlamda verilerin normal dağılımının belirlenmesi için SPSS programı üzerinde gerekli olan analizler yapılmıştır. Araştırma kapsamında değişkenlerin istatistiksel sınırlar dâhilinde olup olmadığını saptamak amacıyla, kurum-paydaş ilişki çıktıları ölçeğine yönelik olarak basıklık ve çarpıklık analizleri yapılmıştır. Elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin her biri kendi standart hata değerine bölünerek sonuçları Tablo 4.15'de gösterilmiştir.

Tablo 4.15. Normallik Dağılım Testi Sonuçları

	N	Ortalama	SS	Çarpıklık	Basıklık
KP_1	426	3,5164	1,02714	-,339	-,288
KP_2	426	3,4624	1,05819	-,302	-,576
KP_3	426	3,4343	1,08969	-,379	-,505
KP_4	426	3,5070	1,04316	-,431	-,485
KP_5	426	3,4836	1,11923	-,459	-,477
KP_6	426	3,4554	1,11635	-,459	-,403
KP_7	426	3,5235	1,18844	-,500	-,642
KP_8	426	3,3427	1,15194	-,363	-,608
KP_9	426	2,6573	1,14785	,276	-,767
KP_10	426	3,6103	1,03505	-,393	-,527
KP_11	426	3,4671	1,09118	-,396	-,539
KP_12	426	3,3991	1,15418	-,361	-,696
KP_13	426	3,3615	1,09150	-,286	-,659
KP_14	426	3,5915	1,13441	-,471	-,682
KP_15	426	3,3498	1,13851	-,265	-,698
KP_16	426	3,4108	1,05953	-,379	-,463
KP_17	426	2,5822	1,23252	,412	-,787
KP_18	426	3,6150	1,18507	-,540	-,725
KP_19	426	3,3756	1,07365	-,311	-,588
KP_20	426	3,4718	1,09347	-,335	-,617
KP_21	426	3,6033	1,08243	-,492	-,453

Araştırmada kullanılan kurum-paydaş ilişki çıktıları ölçeğinin güvenilirliğini ve geçerliliğini kanıtlamak amacıyla 21 maddeden oluşan ölçeğin içsel tutarlılığına bakılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 4.16’de verilmiştir. Tabloda hizmet kalitesine dair maddeler “KP” şeklinde kodlanmıştır.

Tablo 4.16. Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Ve Geçerlilik Analizi

Faktör	Madde	Faktör Yüğü	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Güven	KP_1	0.73	0.861	0.859	0.550
	KP_2	0.75			
	KP_3	0.71			
	KP_4	0.75			
	KP_5	0.77			
Kontrol	KP_6	0.73	0.891	0.902	0.607
	KP_7	0.76			
	KP_8	0.73			
	KP_9	0.85			
	KP_10	0.80			
Memnuniyet	KP_11	0.76	0.884	0.886	0.609
	KP_12	0.78			
	KP_13	0.80			
	KP_14	0.72			
	KP_15	0.80			
Bağlılık	KP_16	0.80	0.875	0.879	0.594
	KP_17	0.77			
	KP_18	0.82			
	KP_19	0.80			
	KP_20	0.73			
	KP_21	0.73			

Ölçeğe ait maddelerin faktör yükleri 0.71 ile 0.85 arasında deęiştđi Tablo 4.16'da görölmektedir. Ayrıca birleşik ve yakınsak geçerlilik CR ve AVE değerleri de hesaplanmıştır. Tablo 4.16'daki sonuçlar, kullanılan ölçeğin birleşik ve yakınsak geçerlilik kriterini sağladığını göstermektedir.

Tablo 4.16 incelendiğinde hiçbir maddeye dair toplam puan korelasyonunun 0.50'den düşük olmadığı görölmüştür. Bu nedenle ölçekten herhangi bir maddenin çıkarılmasına ihtiyaç duyulmamıştır. Böylelikle Tablo 4.17'e bakıldığında ölçeğe ilişkin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısının 0.934 olduğu görölmektedir. Bu değer 0.85'ten büyük olduğundan dolayı ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilmektedir.

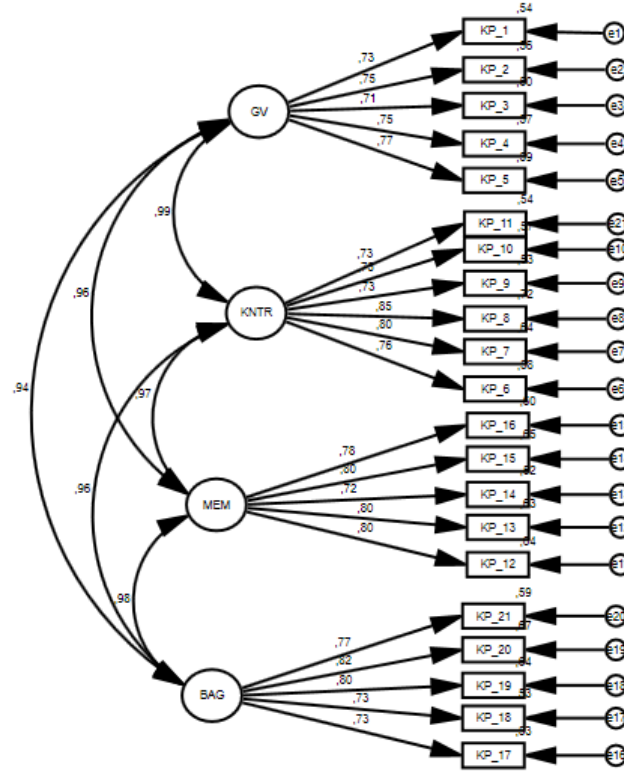
Tablo 4.17. Kurum-Paydaş İlişki Çıktılarına İlişkin KMO ve Barlett Testi

Kurumsal İtibar Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonucu		
Cronbach's Alpha		0.934
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği		0.978
Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare değeri	6873,277
	Serbestlik derecesi	210
	p	0.000

Daha önce de belirtildiği üzere Kaiser- Mayer- Olkin (KMO) örnekleme yeterliliği testi ve Barlett küresellik testi, ölçeğe ilişkin veri setinin faktör analizine olan uygunluğunu tespit etmek için yapılmaktadır. Tablo 4.17’de görüldüğü üzere Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) örnekleme yeterlilik sonucunun 0.978 olduğu tespit edilmiştir. Buradan yola çıkarak değişkenler arasındaki korelasyonun faktör analizine uygun olduğu ispat edilmiştir. KMO değerlerine bakıldığında veri seti için örneklem yeterlilik düzeyinin mükemmel seviyede olduğu görülmüştür.

21 maddeden oluşan kurum-paydaş ilişki çıktıları ölçeğinin faktör yapısının uyumluluğu doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Öncelikle bu doğrultuda modeldeki regresyon yükleri incelenip, maddelerin standardize edilmiş yüklerinin herhangi birinin 0,50’den düşük olmadığı görülmüştür. Bundan dolayı ölçekten bir soru çıkarılmadan analiz sürdürülmüştür. Kurum-paydaş ilişki çıktıları ölçeğinin birinci ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ve uyum indeksi sonuçları aşağıda aşamalarıyla beraber gösterilmiştir.

Kurum-paydaş ilişki çıktıları ölçeğinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analiziyle elde edilen güven, kontrol, memnuniyet ve bağlılık boyutları bir araya gelerek bir üst kavram olan Kurum-paydaş ilişki çıktıları temsil etmek amacı ile ikinci düzey faktör analizi yapılmıştır (Büyüköztürk, 2007). Analiz sonuçları incelendiğinde elde edilmiş tüm standardize edilen madde yüklerinin 0.50 ile 90 arasında olduğu görülmektedir. Elde edilen bu değerlerin 1’in altında olması durumunda maddelerin gizil değişkenlerinin birer iyi temsilci olduğu ifade edilmektedir. Yapılan analizler sonucunda Kurum-paydaş ilişki çıktıları modeli için DFA sonuçlarının model uyum değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür. Şekil 4.6 ve Tablo 4.18’de birinci düzey doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen ilk sonuçlar gösterilmiştir.



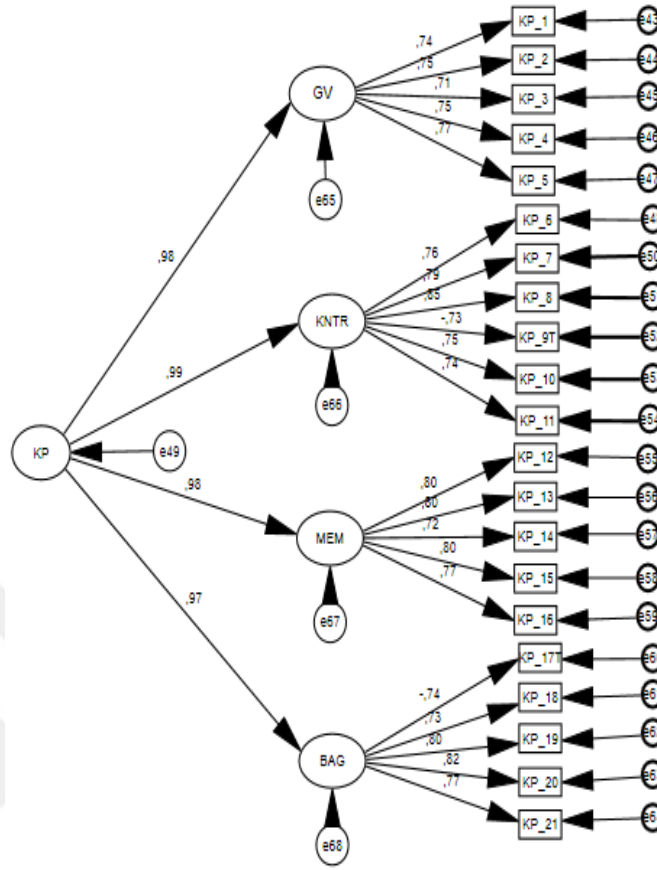
Şekil 4.6. Kurum-paydaş ilişki çıktıları Ölçeğine İlişkin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi (1. Aşama)

Tablo 4.18. Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri (1.Aşama)

Uyum İndeksleri	HK Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri	Uyum İyiliği
χ^2 / df	3.000	Kabul Edilebilir
RMSEA	0.069	Kabul Edilebilir
GFI	0.894	Kabul Edilebilir
CFI	0.944	Kabul Edilebilir
NFI	0.919	Kabul Edilebilir
IFI	0.945	Kabul Edilebilir
TLI	0.936	Kabul Edilebilir
SRMR	0.0331	İyi Uyum
AGFI	0.866	Kabul Edilebilir

Kurum-paydaş ilişki çıktıları ölçeği için AMOS programı aracılığıyla yapılan birinci düzey faktör analizi sonuçlarına uyum değerleri şöyledir: modelin genel uygunluğunu test etmek için kullanılan Ki-Kare değeri en temel ölçümlerden biri olmakta ve değerın serbestlik derecesi bölünerek χ^2/df hesaplanmaktadır. Genel olarak bu değerin 3'ten küçük olması iyi uyumu temsil etmekte, 5'ten küçük olması da kabul edilebilir uyum olduğunu temsil etmektedir. Tablo 4.18'de görüldüğü gibi model uyumunun ölçüsü

olan χ^2/df değeri 3.000 olmakta ve bu değer kabul edilebilir uyumu ifade etmektedir. Ana kütlenin kovaryans matrisiyle ne kadar uyumlu olup olmadığını bildiren istatistik olan Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü RMSEA değerlerinin %95 güven aralığında olacağı değerlerin 0.03 ile 0.08 aralığında olması istenilmekte, 0.08 üzerinde olan değerlerin kötü uyumu gösterdiği ifade edilmektedir (Rigdon, 1996: 379). Analiz sonucunda RMSEA değerinin 0.069 şeklinde hesaplanmıştır bu da kabul edilebilir ifade etmektedir. Modelin örneklem üzerindeki kovaryans matrisinin hangi oranda ölçüldüğünü gösteren uyum iyiliği GIF değeri 0.894 kabul edilebilir olmakta, değişkenleri arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını varsayarak kurulmuş olan modelin yokluk modelinden farkını karşılaştırmalı şekilde veren uyum indeksi CFI değeri 0.944 kabul edilebilir olmakta, normalleştirilmiş uyum indeksi NFI değeri 0.919 kabul edilebilir olmakta, artan uyum indeksi IFI değeri 0.945 kabul edilebilir olmakta, artımlı bir uyum indeksi Tucker Lewis Endeksi TLI değeri 0.936 kabul edilebilir olmakta, gözlenen ve tahmin edilen korelasyon hatalarının ölçülerinden biri olan Standartlaştırılmış Hata Kareler Ortalamasının Karekökü SRMR değeri 0.0331 iyi uyum olmakta, ve serbestlik derecesini dikkate alan ve GFI indeksine ek olan AGFI değeri ise 0.866 olarak hesaplanmıştır. Tablo 4.18’de elde edilen bulgular doğrultusunda modelin iyi uyum gösterdiği görülmektedir. Sonuç olarak kurum-paydaş ilişki çıktıları model yapısı doğrulanmıştır.



Şekil 4.7. Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi (2. Aşama)

Şekil 4.7'e bakıldığında kurum-paydaş ilişki çıktıları ölçeğinin tek boyutlu biçimde söz konusu boyutların hangi oranda açıklandığı görülmektedir. Bu bağlamda kurum-paydaş ilişki çıktıları ölçeğinde en fazla kontrol, en az ise bağlılık boyutu açıklanmaktadır.

Tablo 4.19. Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi (2. Aşama)

Uyum İndeksleri	HK Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri	Uyum İyiliği
χ^2 / df	3.036	Kabul Edilebilir
RMSEA	0.069	Kabul Edilebilir
GFI	0.891	Kabul Edilebilir
CFI	0.943	Kabul Edilebilir
NFI	0.917	Kabul Edilebilir
IFI	0.943	Kabul Edilebilir
TLI	0.935	Kabul Edilebilir
SRMR	0.0336	İyi Uyum
AGFI	0.864	Kabul Edilebilir

Tablo 4.19'a bakıldığında bir önceki analizde elde edilen değerlerin iyi uyum ve kabul edilebilir aralıklarda bulunduğu görülmektedir. Fakat daha önce de belirtildiği gibi ikinci düzey DFA'nın amacı boyutların ölçeği açıklama oranını ifade etmekte ve ölçeğin model analizi yapımında kurumsal itibar ölçeğinin değerlerinin daha düzgün bir biçimde ifade edilmesini sağlamaktır. İkinci düzey faktör analizi sonuçlarına göre Ki-Kare uygunluk testine göre model örneklem kovaryans yapısını açıklama noktasında uygun bir model şeklinde görülmüştür. Buna göre Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları ölçeği doğrulayıcı faktör analizinin ardından ikinci düzey faktör analizi yapılarak $\chi^2/df= 3.036$ ile kabul edilebilir, RMSEA 0.069 ile kabul edilebilir, GFI 0.891 ile kabul edilebilir, CFI 0.943 ile kabul edilebilir, NFI 0.917 ile kabul edilebilir, IFI 0.943 ile kabul edilebilir, TLI 0.935 ile kabul edilebilir SRMR 0.0336 ile iyi uyum ve AGFI 0.864 ile kabul edilebilir değerlerini aldıkları saptanmıştır.

4.7. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde araştırma sonucunda elde edilen verilerden hareketle katılımcılara dair kişisel bilgiler ve anket formunda yer alan değişkenlere dair bulgular sunulmakta ve yorumlanmaktadır. Bu bağlamda öncelikle katılımcılara ve değişkenlere dair betimleyici bilgiler sunulmuş, ardından değişkenler arası ilişkiler analiz edilerek araştırma dahilinde oluşturulan hipotezlerin testi yapılmıştır.

4.7.1. Betimsel İstatistik Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde katılımcılar ve anket formlarında yer alan değişkenlere dair tanımlayıcı bilgiler bulunmaktadır.

4.7.1.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Tablo 4.20’de katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, gelir durumu ve çalışma durumlarına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 4.20. Katılımcılara Dair Demografik Bilgiler

Demografik Değişkenler			
Yaş		n	%
	18-25	81	19,01
	26-35	174	40,85
	36-45	95	22,30
	46-55	48	11,27
	56 ve Üstü	28	6,57
	Toplam	426	100
Cinsiyet		n	%
	Erkek	257	60,33
	Kadın	169	39,67
	Toplam	426	100
Eğitim Durumu		n	%
	İlköğretim	66	15,49
	Lise	156	36,62
	Önlisans	39	9,15
	Lisans	127	29,81
	Yüksek lisans	38	8,92
	Toplam	426	100
Gelir Durumu		n	%
	0-10.000 TL	229	53,76
	10.0001-20.000	154	36,15
	20.001-30.000	30	7,04
	30.001-Üstü	13	3,05
	Toplam	426	100
Çalışma Durumu		n	%
	Kamu	112	26,29
	Özel Sektör	219	51,41
	Serbest Meslek	63	14,79
	Çalışmayan	32	7,51
	Toplam	426	100

Tablo 4.20’de görüldüğü üzere çalışmaya katılan 426 katılımcının %19,01’i (n=81) 18-25, %40,85’i (n=174) 26-35, %22,30’u (n=95) 36-45, % 11,27’si (n=48) 46-55 yaş aralığında ve % 6,57’si (n=28) ise 56 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların %60,33’ü (n=257) erkek %39,67’si (n=169) ise kadındır.

Eğitim durumuna göre dağılıma bakıldığında (Bkz. Tablo 4.20) katılımcıların %15,49’u (n=66) ilköğretim, %36,62’si (n=156) lise, %9,15’i (n=39) ön lisans, % 29,81’i (n=127) lisans ve son olarak % 8,92’si (n=38) yüksek lisans derecesine sahip oldukları görülmektedir.

Katılımcıların %53,76’i (n=229) 0-10.000 TL arasında, %36,15’i (n=154) 10.0001-20.000 TL arasında ve %10,09’u (n=43) ise 20.001 TL ve üzeri aylık gelire sahiptir. Katılımcıların çalışma durumları incelendiğinde ise %26,29’unun (n=112) kamu, %51,41’inin (219) özel sektörde çalıştıkları, %14,79’unun (n=63) serbest meslek sahibi oldukları ve % 7,51’inin (n=32) herhangi bir yerde çalışmadıkları görülmektedir (Bkz. Tablo 4.20).

4.7.1.2. Hizmet Kalitesi Ölçeğine İlişkin Bulgular

Katılımcıların hizmet kalitesine ilişkin algılarına ilişkin frekans analizleri tablo 4.21’ de verildiği gibi kategorik olarak yazılmıştır.

Tablo 4.21. Katılımcıların Algılanan Hizmet Kalitesi Boyutlarına İlişkin Algıları

Boyutlar	n	$\bar{x}$	SS
Fiziksel Özellikler	426	3,24	1,07
İtimat	426	3,32	1,08
Sorumluluk	426	3,37	1,14
Eşitlik	426	3,44	1,12
Temizlik	426	3,35	1,06
Denetim	426	3,43	1,01
Haberleşme	426	3,16	1,11
İmar	426	3,37	1,10
Ulaşım	426	3,28	1,17
Kültür	426	3,49	1,07
Finansal Özellikler	426	3,45	1,10

Tablo 4.21’de görüldüğü üzere katılımcıların hizmet algı düzeylerine bakıldığında boyutlar arasında en yüksek algı düzeyi kültür, en düşük düzey ise “haberleşme” boyutu özelinde ortaya çıkmaktadır.

Tablo 4.22. Katılımcıların Beklenen Hizmet Kalitesi Boyutlarına İlişkin Algılar

Boyutlar	n	$\bar{x}$	SS
Fiziksel Özellikler	426	4,47	0,59
İtimat	426	4,56	0,60
Sorumluluk	426	4,58	0,60
Eşitlik	426	4,54	0,60
Temizlik	426	4,55	0,60
Denetim	426	4,50	0,63
Haberleşme	426	4,55	0,58
İmar	426	4,56	0,58
Ulaşım	426	4,52	0,65
Kültür	426	4,54	0,62
Finansal Özellikler	426	4,55	0,61

Tablo 4.22’ye göre beklenen hizmet kalitesi boyutları içerisinde en fazla önem verilen boyut sorumluluk ($\bar{x}=4,58$) iken en az önem atfedilen boyut ise “fiziksel özellikler” ($\bar{x}=4,47$) olmaktadır.

Katılımcıların Ağrı Belediyesi’nin hizmet kalitesine ilişkin algılarını ölçmek üzere Servqual analizi yapılmıştır. Servqual analizinde hizmet kalitesi değerlendirmeleri vatandaşların *algı-beklenti* ifadelerine vermiş oldukları puanlar arasındaki farkın hesaplanmasıyla belirlenmektedir. Böylelikle elde edilen faktörler üzerinden “Servqual Skoru= Algı skoru -Beklenti skoru” şeklinde hesaplanmaktadır. Vatandaşların hizmeti almalarından önce belirlenen ifadeler ile beklentileri ölçülmekte ve hizmet alındıktan sonra bekledikleri hizmet ile algıladıkları hizmet karşılaştırılmaktadır (Gümüsoğlu vd., 2003, : 5). Vatandaşların algıladığı hizmet beklentilerini karşılırsa algılanan ile beklenen arasında farkın olmaması veya çok az fark olması gerekmektedir. Bu doğrultuda hizmetin kaliteli olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Bkz. Tablo 4.23).

Tablo 4.23. Servqual Analizi-Belediye Hizmet Kalitesi Skoru

Boyutlar	Ağrı Belediyesi'nin Performansı (Algılanan HK)	Konunun önemi (Beklenen HK)	Servqual Skoru
Fiziksel Özellikler	3,24	4,47	-1,23
İtimat	3,32	4,56	-1,24
Sorumluluk	3,37	4,58	-1,21
Eşitlik	3,44	4,54	-1,1
Temizlik	3,35	4,55	-1,2
Denetim	3,43	4,50	-1,07
Haberleşme	3,16	4,55	-1,39
İmar	3,37	4,56	-1,19
Ulaşım	3,28	4,52	-1,24
Kültür	3,49	4,54	-1,05
Finansal Özellikler	3,45	4,55	-1,1

Tablo 4.23'e göre Ağrı Belediyesi'nin en başarılı hizmet boyutu kültür iken en başarısız hizmet boyutu ise haberleşme boyutu özelinde ortaya çıkmaktadır. Bu bulgudan hareketle Ağrı Belediyesi tarafından yapılan kültürel faaliyetlerin katılımcılar tarafından nitelikli/yeterli bulunduğu ifade edilebilir. En düşük boyut olan haberleşmeye göre ise belediyenin şikayetleri dinleme ve şikayetlere çözüm getirme sürelerinin yeterli olmadığı, belediyeye ilişkin şikayetleri iletecek kişi ya da birimlere ulaşmanın kısıtlı olduğu betimlenmektedir.

4.7.1.3. Kurumsal İtibar Ölçeğine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan katılımcıların kurumsal itibar algılarına ilişkin frekans analizleri ilgili ölçeğin boyutları bağlamında Tablo 4.24'de gösterilmektedir.

Tablo 4.24. Katılımcıların Kurumsal İtibar Ölçeğine İlişkin Algıları

Boyutlar	n	$\bar{x}$	SS
Duygusal Çekicilik	426	3,41	0,97
Ürün ve Hizmetler	426	3,37	1,03
Vizyon ve Liderlik	426	3,29	1,08
Çalışma Ortamı	426	3,39	1,06
Sosyal Sorumluluk	426	3,50	1,08
Finansal Performans	426	3,27	1,00

Tablo 4.24'e göre katılımcıların kurumsal itibar algıları sırasıyla sosyal sorumluluk ($\bar{x}=3,50$), duygusal çekicilik ($\bar{x}=3,41$), çalışma ortamı ($\bar{x}=3,39$), ürün ve hizmetler ($\bar{x}=3,37$), vizyon ve liderlik ($\bar{x}=3,29$) ve finansal performans ($\bar{x}=3,27$) şeklinde sıralanmaktadır. Bulgular değerlendirildiğinde katılımcıların Ağrı Belediyesi'ni en çok sosyal sorumluluk boyutu kapsamında takdir ettikleri, buna karşın belediyenin finansal performansını diğer boyutlar kadar yeterli görmedikleri anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle Ağrı Belediyesi'nin katılımcılar tarafından çevreye karşı sorumluluklarını yerine getiren bir kurum olarak algılandığı, vatandaşlara karşı gerekli özeni ve ilgiyi gösterdiği saptanmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda Ağrı Belediyesi'nin vatandaşlar lehine olan konularda duyarlı ve destekleyici olduğu görülmektedir. Buna karşın Ağrı Belediyesi'nin finansal performans anlamında gerekli adımları atması ve vatandaşları konu hakkında daha fazla bilgilendirme yoluna gitmesi gerektiği de ortaya çıkmaktadır. Başka bir deyişle Ağrı Belediyesi, finansal bakımdan daha güçlü olacağı politikalar geliştirmeli ve bütçe kaynaklarını etkin kullanmalıdır.

4.7.1.4. Kurum-Paydaş İlişki Çıktılarına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan katılımcıların kurum-paydaş ilişki çıktıları algıları dair frekans analizleri, ilgili ölçeğin boyutları bağlamında Tablo 4.25'te sunulmaktadır.

Tablo 4.25. Katılımcıların Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları Ölçeğine İlişkin Algıları

Boyutlar	n	$\bar{x}$	SS
Güven	426	3,48	1,06
Kontrol	426	3,34	1,12
Memnuniyet	426	3,42	1,11
Bağlılık	426	3,32	1,13

Tablo 4.25'e göre katılımcılar, Ağrı Belediyesi ile olan ilişkilerinde en çok güven ($\bar{x}=3,48$) boyutu özelinde memnuniyet duyarken bunu sırasıyla memnuniyet ($\bar{x}=3,42$), kontrol ($\bar{x}=3,34$) ve bağlılık ($\bar{x}= 3,32$) izlemektedir. Bulgular araştırmaya katılan katılımcıların belediyeye karşı güven duygusu beslediklerini, belediyenin kurumsal yeteneklerine inançlarının olduğunu ifade etmektedir. Buna karşın Ağrı Belediyesi'nin vatandaşlarla olan bağlılık düzeyini artırmaya yönelik önlemler alması gerektiği de bulgulardan çıkan bir diğer önemli sonuçtur.

4.7.2. Bağıntısal İstatistik Bulguları

Araştırmada hizmet kalitesinin kurumsal itibara etkisinde kurum-paydaş ilişki çıktılarının aracılık rolü teorik olarak yukarıda açıklanmıştır. Bahsedilen modele ilişkin aracılık etkisi aşağıda Şekil 4.8'de gösterilen model aracılığı ile analiz edilmiştir.

Aracılık analizinin yapılması için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen 4 koşulun sağlanması gerekmektedir:

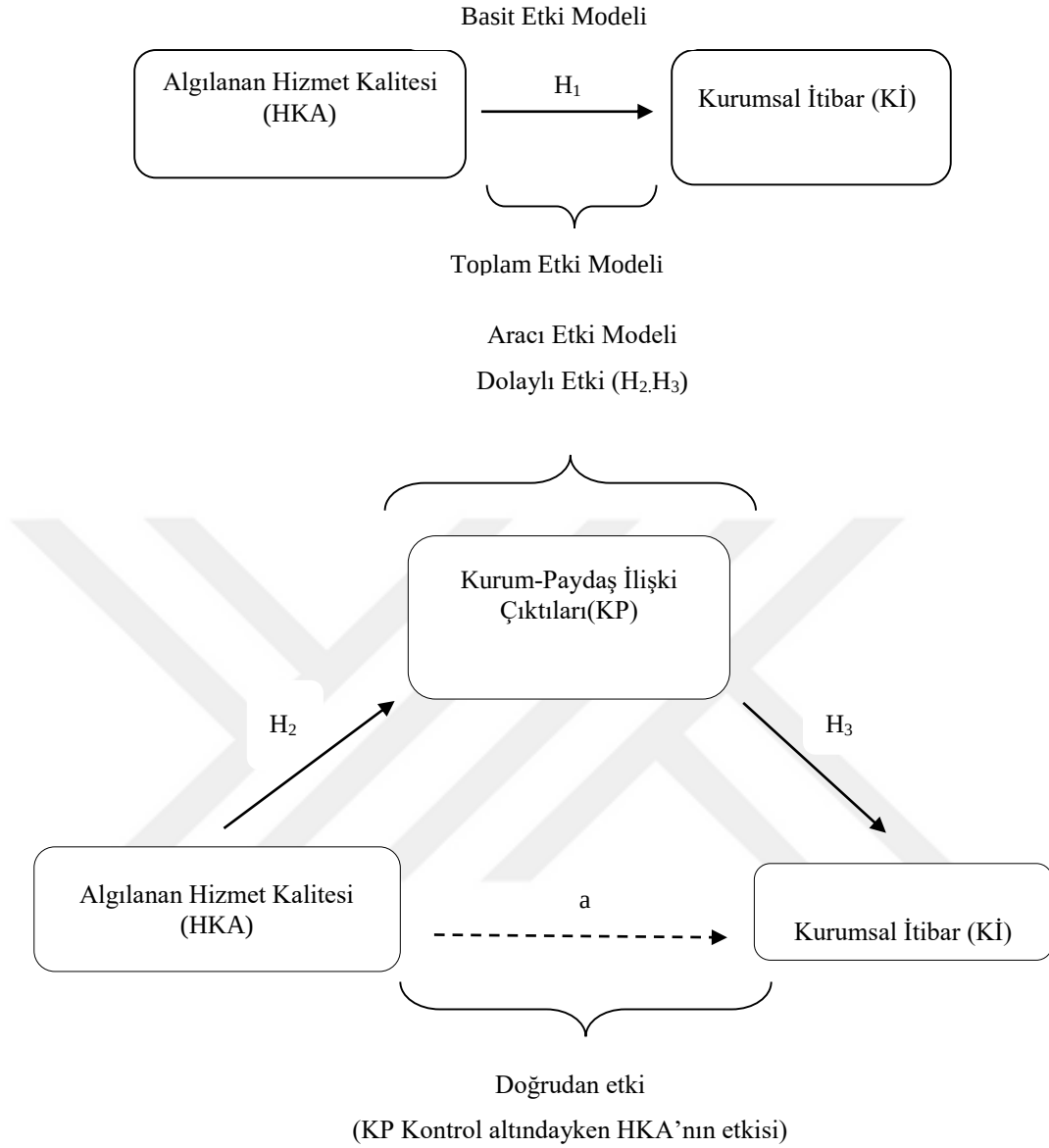
1.Bağımsız değişkenin (hizmet kalitesi) bağımlı değişken (kurumsal itibar) üzerinde etkisi olmalıdır.

2.Bağımsız değişkenin (hizmet kalitesi) aracı değişken (kurum-paydaş ilişki çıktıları) üzerinde etkisi olmalıdır.

3.Aracı değişkenin (kurum-paydaş ilişki çıktıları) bağımlı değişken (kurumsal itibar) üzerinde etkisi olmalıdır.

4. Bağımsız değişken (hizmet kalitesi) ile aracı değişken (kurum-paydaş ilişki çıktıları) birlikte regresyon analizine dahil edildiğinde bağımsız değişkenin (hizmet kalitesi) bağımlı değişken (kurumsal itibar) üzerinde etkisi düşerken, aracı değişkenin (kurum-paydaş ilişki çıktıları) bağımlı değişken (kurumsal itibar) üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır. Burada regresyon analizi yerine yapısal eşitlik modelinin tercih edilmesinin nedeni, yapısal modelin daha güçlü bir alt yapı sunmasıdır (Meydan ve Şeşen, 2015: 130).

Koşulların sağlandığının kontrol edilmesi ve analizin gerçekleştirilmesi için oluşturulan model Şekil 4.8' de sunulmuştur.

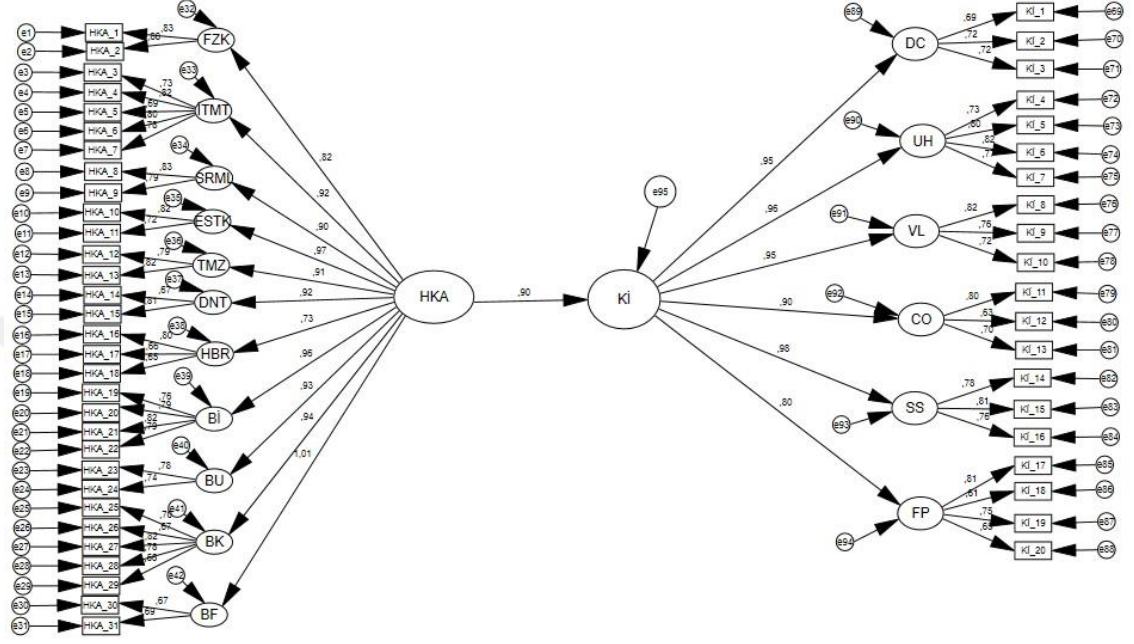


Şekil 4.8. Basit ve Aracılık Etki Modeli ve Etkileri

Şekil 4.8’de yer verilen iki model basit ve aracı etkiyi göstermektedir. Aracılık modelinde Baron ve Kenny’e (1986) göre aracılık modeli olduğu öne sürülen bir model sırasıyla ve birbiri ardına dört adımda yer alan koşulları karşılıyor ise aracı değişken olarak tanımlanmaktadır (Gürbüz ve Bayık, 2021). Basit ve aracılık modellerinin analizinde Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen nedensel adımlar yaklaşımı ile bahse konu veri seti analize tabi tutulmuştur. Şekil 4.8’de gösterilen hipotezler Amos programı yardımıyla test edilmiştir. Analizler, maksimum olabilirlik yaklaşımıyla (maximum likelihood estimation) %95 güven aralığında 5.000 örneklem yeniden

yüklemeye esasına dayanan Bootstrap yöntemiyle yapılmıştır (Naess ve Clausen, 2001) Yapılan analiz sonuçları aşağıda sunulmaktadır.

4.7.2.1. Algılanan Hizmet Kalitesinin Kurumsal İtibar Algısı Üzerindeki Etkisi



Şekil 4.9. Hizmet Kalitesi ve Kurumsal İtibar Ölçeği Basit Etki Modeli sonuçları

Tablo 4.26. Hizmet Kalitesi ve Kurumsal İtibar Ölçeğinin Uyum İyiliği

Uyum İndeksleri	HK Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri	Uyum İyiliği
χ^2 / df	1.841	İyi Uyum
RMSEA	0.044	İyi Uyum
GFI	0.832	Kabul Edilebilir
CFI	0.929	Kabul Edilebilir
NFI	0.857	Kabul Edilebilir
IFI	0.929	Kabul Edilebilir
TLI	0.925	Kabul Edilebilir
SRMR	0.0367	İyi Uyum
AGFI	0.815	Kabul Edilebilir

Tablo 4.26’da görüldüğü gibi model uyumunun ölçüsü olan χ^2/df değeri 1.841 olmakta ve bu değer iyi uyumu ifade etmektedir. Ana kütlenin kovaryans matrisiyle ne kadar uyumlu olup olmadığını bildiren istatistik olan Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü RMSEA değerlerinin %95 güven aralığında olacağı değerlerin 0.03 ile 0.08

aralığında olması istenilmekte, 0.08 üzerinde olan değerlerin kötü uyumu gösterdiği ifade edilmektedir (Rigdon, 1996: 379). Analiz sonucunda RMSEA değeri 0.044 olarak hesaplanmıştır ki bu da iyi uyum ifade etmektedir. Modelin örneklem üzerindeki kovaryans matrisinin hangi oranda ölçüldüğünü gösteren uyum iyiliği GIF değeri 0.832 kabul edilebilir olmakta, değişkenleri arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını varsayarak kurulmuş olan modelin yokluk modelinden farkını karşılaştırmalı şekilde veren uyum indeksi CFI değeri 0.929 kabul edilebilir olmakta, normalleştirilmiş uyum indeksi NFI değeri 0.857 kabul edilebilir olmakta, artan uyum indeksi IFI değeri 0.929 kabul edilebilir olmakta, artımlı bir uyum indeksi Tucker Lewis Endeksi TLI değeri 0.925 kabul edilebilir olmakta, gözlenen ve tahmin edilen korelasyon hatalarının ölçülerinden biri olan Standartlaştırılmış Hata Kareler Ortalamasının Karekökü SRMR değeri 0.0367 iyi uyum olmakta, ve serbestlik derecesini dikkate alan ve GFI indeksine ek olan AGFI değeri ise 0.815 kabul edilebilir olarak hesaplanmıştır. Tablo 4.26’da elde edilen bulgular doğrultusunda modelin uyum iyiliği iyi uyum ve kabul edilebilir uyum değerlerinde olduğu belirlenmiştir.

Modelin geçerliliği test edildikten sonra h1 hipotezine ilişkin test sonuçları ve hizmet kalitesi ile kurumsal itibar değişkenleri arasında kurulan modele ilişkin standardize edilmiş ve edilmemiş β katsayısı, standart hatası ve anlamlılık düzeyi Tablo 4.27’de sunulmuştur.

Tablo 4.27. Hizmet Kalitesi ve Kurumsal İtibar Ölçeği Yol Analizi Sonuçları

Sonuç Değişkenleri				
HKA → Kİ	Kurumsal İtibar			
	B	β	SH	p
Hizmet Kalitesi	0.619	0.897	0.060	***
R ²	0.805			

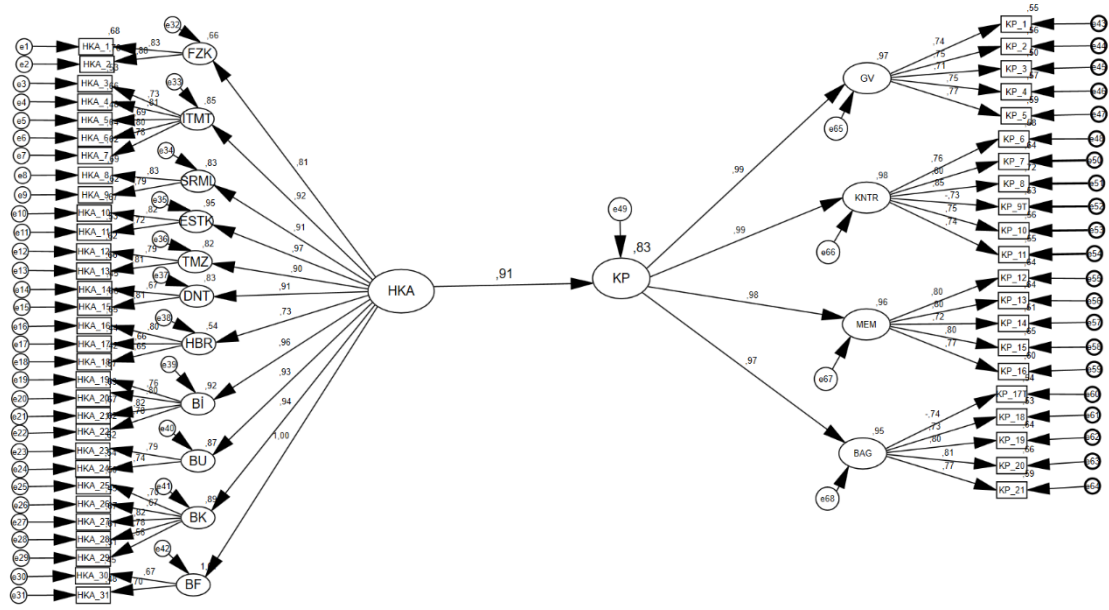
H₁:Desteklendi

*** p<0.001; B:Standartize Edilmemiş Regresyon Ağırlığı

Yol analizine ilişkin sonuçlara göre (Bkz. Tablo 4.27) algılanan hizmet kalitesinin kurumsal itibar üzerine ($\beta = .89$, $p < .001$) etkisi pozitif yönlü ve anlamlıdır ve yaklaşık olarak %80 ($R^2:0,805$) oranında açıklamaktadır. Hesaplanan standardize edilmemiş regresyon ağırlığı sonucuna göre hizmet kalitesi (1) birim arttığında kurumsal itibar (.61) birim artmaktadır. Analizde Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen nedensel adımlar yaklaşımı ile bahse konu olan veri setinin basit aracılık analizine tabi tutulması halinde; birinci adım gereği öncelikle toplam etki değerinin (H_1), yani bağımsız değişkenin

(Hizmet Kalitesi), bağımlı değişken (Kurum itibar) üzerindeki etkisinin hesaplanması sonucunda anlamlı olduğu görülmüş ve birinci şart gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda algılanan hizmet kalitesinin kurumsal itibar algısı üzerinde etkisi vardır.

4.7.2.2. Algılanan Hizmet Kalitesinin Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları Üzerindeki Etkisi



Şekil 4.10. Algılanan Hizmet Kalitesi (HKA) ve Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları(KP) Ölçeği Basit Etki Modeli

Tablo 4.28. Algılanan Hizmet Kalitesi (HKA) ve Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları Analizi Uyum İyiliği

Uyum İndeksleri	HKA- KP analizi uyum iyiliği değerleri	Uyum İyiliği
χ^2 / df	1.991	İyi Uyum
RMSEA	0.048	İyi Uyum
GFI	0.813	Kabul Edilebilir
CFI	0.922	Kabul Edilebilir
NFI	0.856	Kabul Edilebilir
IFI	0.923	Kabul Edilebilir
TLI	0.918	Kabul Edilebilir
SRMR	0.0328	İyi Uyum
AGFI	0.795	Kabul Edilebilir

Tablo 4.28’de görüldüğü üzere model uyumunun ölçüsü olan χ^2/df değeri 1.991 olmakta ve bu değer iyi uyumu ifade etmektedir. Ana kütlenin kovaryans matrisiyle ne

kadar uyumlu olup olmadığını bildiren istatistik olan Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü RMSEA değerlerinin %95 güven aralığında olacağı değerlerin 0.03 ile 0.08 aralığında olması istenilmekte, 0.08 üzerinde olan değerlerin kötü uyumu gösterdiği ifade edilmektedir (Rigdon, 1996, s. 379). Analiz sonucunda RMSEA değeri 0.048 olarak hesaplanmıştır. Bu oran iyi uyum ifade etmektedir. Modelin örneklem üzerindeki kovaryans matrisinin hangi oranda ölçüldüğünü gösteren uyum iyiliği GIF değeri 0.813 kabul edilebilir olmakta, değişkenleri arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını varsayarak kurulmuş olan modelin yokluk modelinden farkını karşılaştırmalı şekilde veren uyum indeksi CFI değeri 0.922 kabul edilebilir olmakta, normalleştirilmiş uyum indeksi NFI değeri 0.856 kabul edilebilir olmakta, artan uyum indeksi IFI değeri 0.923 kabul edilebilir olmakta, artımlı bir uyum indeksi Tucker Lewis Endeksi TLI değeri 0.918 kabul edilebilir olmakta, gözlenen ve tahmin edilen korelasyon hatalarının ölçülerinden biri olan Standartlaştırılmış Hata Kareler Ortalamasının Karekökü SRMR değeri 0.0328 iyi uyum olmakta, ve serbestlik derecesini dikkate alan ve GFI indeksine ek olan AGFI değeri ise 0.795 kabul edilebilir olarak hesaplanmıştır. Tablo 4.28’de elde edilen bulgular doğrultusunda modelin uyum iyiliği iyi uyum ve kabul edilebilir uyum değerlerinde olduğu belirlenmiştir.

Modelin geçerliliği test edildikten sonra h2 hipotezine ilişkin test sonuçları ve hizmet kalitesi ile kurum-paydaş ilişki çıktıları değişkenleri arasında kurulan modele ilişkin standardize edilmiş ve edilmemiş β katsayısı, standart hatası ve anlamlılık düzeyi Tablo 4.29’da sunulmuştur.

Tablo 4.29. Algılanan Hizmet Kalitesi (HKA) ve Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları (KP) Ölçeği Basit Etki Modeli Yol Analizi Sonuçları

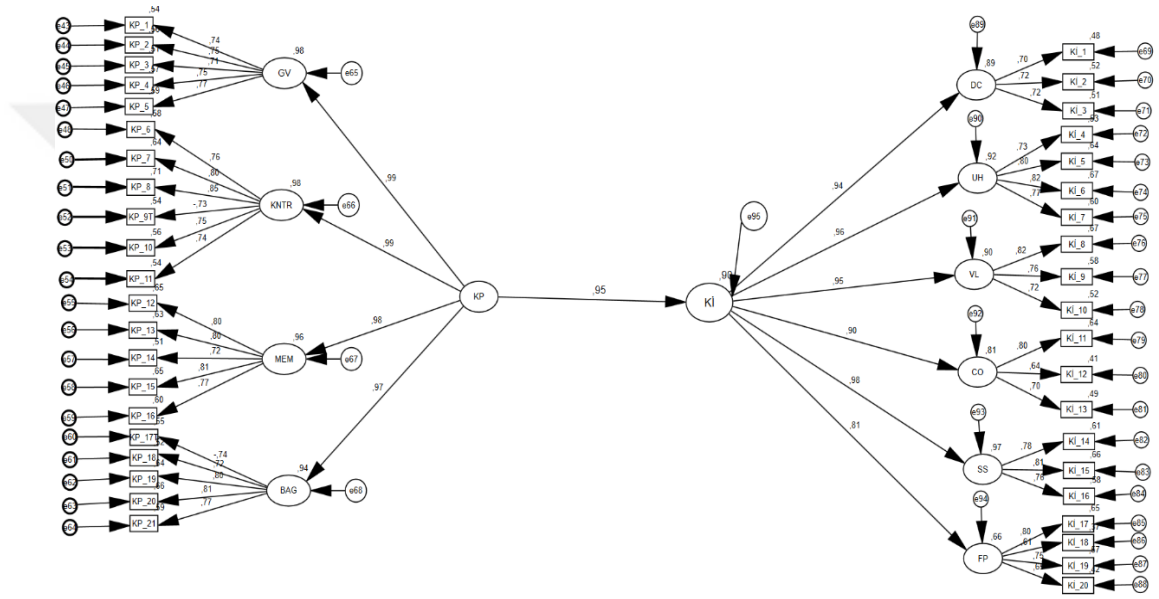
Sonuç Değişkenleri				
HKA → KP	Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları			
	B	β	SH	p
Hizmet Kalitesi	0.985	0.912	0.070	***
R ²	0.831			

H₂:Desteklendi

Yol analizine ilişkin sonuçlar (Bkz. Tablo 4.29), algılanan hizmet kalitesinin kurum-paydaş ilişki çıktıları üzerine ($\beta = .91$, $p < .001$) etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğunu ve yaklaşık olarak %83 ($R^2:0,831$) oranın da açıkladığını ortaya koymaktadır. Hesaplanan standardize edilmemiş regresyon ağırlığı sonucun göre hizmet kalitesi (1) birim arttığında kurumsal itibar (.98) birim artmaktadır. Baron ve Kenny (1986)

tarafından önerilen nedensel adımlar yaklaşımı ile bahse konu veri setinin basit aracılık analizine tabi tutulması halinde; ikinci adım gereği (H_2), bağımsız değişkenin (Hizmet Kalitesi), aracı değişken (Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları) üzerindeki etkisinin hesaplanması sonucunda anlamlı olduğu görülmüş ve ikinci şart gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda algılanan hizmet kalitesinin kurum-paydaş ilişki çıktıları üzerinde etkisi vardır.

4.7.2.3. Kurum-Paydaş İlişki Çıktılarının Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkisi



Şekil 4.11. Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları(KP) ve Kurumsal İtibar (Kİ) Ölçeği Basit Etki Modeli

Tablo 4.30. Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları(KP) ve Kurumsal İtibar (Kİ) Analizi Uyum İyiliği

Uyum İndeksleri	KP- Kİ analizi uyum iyiliği değerleri	Uyum İyiliği
χ^2 / df	1.964	İyi Uyum
RMSEA	0.048	İyi Uyum
GFI	0.853	İyi Uyum
CFI	0.940	İyi Uyum
NFI	0.886	Kabul Edilebilir
IFI	0.940	İyi Uyum
TLI	0.936	İyi Uyum
SRMR	0.0340	İyi Uyum
AGFI	0.836	İyi Uyum

Tablo 4.30’da görüldüğü gibi model uyumunun ölçüsü olan χ^2/df değeri 1.964 olmakta ve bu değer iyi uyumu ifade etmektedir. Ana kütlenin kovaryans matrisiyle ne

kadar uyumlu olup olmadığını bildiren istatistik olan Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü RMSEA değerlerinin %95 güven aralığında olacağı değerlerin 0.03 ile 0.08 aralığında olması istenilmekte, 0.08 üzerinde olan değerlerin kötü uyumu gösterdiği ifade edilmektedir (Rigdon, 1996, s. 379). Analiz sonucunda RMSEA değerinin 0.048 olduğu hesaplanmıştır. Bu sonuç iyi uyum ifade etmektedir. Modelin örneklem üzerindeki kovaryans matrisinin hangi oranda ölçüldüğünü gösteren uyum iyiliği GIF değeri 0.853 iyi uyum olmakta, değişkenleri arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını varsayarak kurulmuş olan modelin yokluk modelinden farkını karşılaştırmalı şekilde veren uyum indeksi CFI değeri 0.940 iyi uyum olmakta, normalleştirilmiş uyum indeksi NFI değeri 0.886 kabul edilebilir olmakta, artan uyum indeksi IFI değeri 0.940 kabul edilebilir olmakta, artımlı bir uyum indeksi Tucker Lewis Endeksi TLI değeri 0.936 iyi uyum olmakta, gözlenen ve tahmin edilen korelasyon hatalarının ölçülerinden biri olan Standartlaştırılmış Hata Kareler Ortalamasının Karekökü SRMR değeri 0.0340 iyi uyum olmakta, ve serbestlik derecesini dikkate alan ve GFI indeksine ek olan AGFI değeri ise 0.836 iyi uyum olarak hesaplanmıştır. Tablo 4.30'da elde edilen bulgular doğrultusunda modelin uyum iyiliği iyi uyum ve kabul edilebilir uyum değerlerinde olduğu belirlenmiştir.

Modelin geçerliliği test edildikten sonra h3 hipotezine ilişkin test sonuçları ve kurum-paydaş ilişki çıktıları ile kurumsal itibar değişkenleri arasında kurulan modele ilişkin standardize edilmiş ve edilmemiş β katsayısı, standart hatası ve anlamlılık düzeyi Tablo 4.31'de sunulmuştur.

Tablo 4.31. Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları(KP) ve Kurumsal İtibar Ölçeği Basit Etki Modeli Yol Analizi Sonuçları

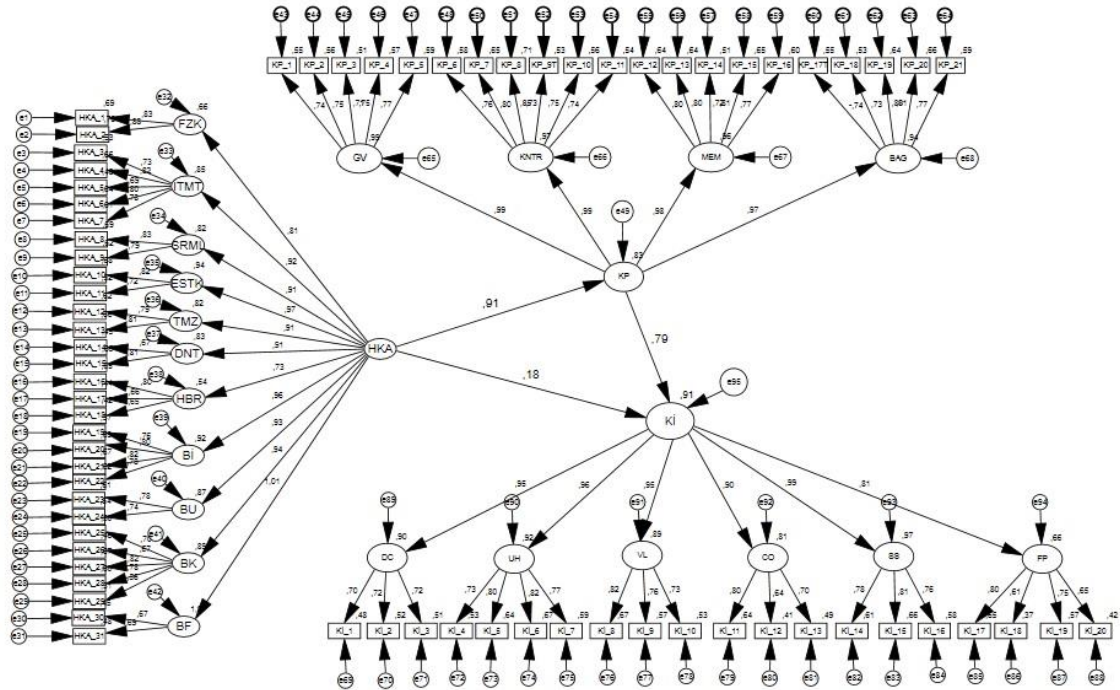
Sonuç Değişkenleri				
KP	—————	✱İ	Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları	
		B	β	SH
Kurumsal İtibar		0.650	0.950	0.055
R ²			0.903	

H₃:Desteklendi

Tablo 4.31'de yol analizine ilişkin sonuçlarda görüldüğü üzere kurum-paydaş ilişki çıktılarının kurumsal itibar üzerine ($\beta = .95$, $p < .001$) etkisi pozitif yönlü ve anlamlı olup yaklaşık olarak %90 ($R^2:0,903$) oranın da açıklamaktadır. Hesaplanan standardize edilmemiş regresyon ağırlığı sonucuna göre kurum-paydaş ilişki çıktıları (1) birim arttığında kurumsal itibar (.65) birim artmaktadır. Analizde Baron ve Kenny (1986)

tarafından önerilen nedensel adımlar yaklaşımı ile bahse konu olan veri setinin basit aracılık analizine tabi tutulması halinde; üçüncü adım gereği öncelikle toplam etki değerinin (H_3), yani aracı değişkenin (kurum-paydaş) bağımlı değişkenin (kurumsal itibar) üzerindeki etkisinin hesaplanması sonucunda anlamlı olduğu görülmüş ve üçüncü şart gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda algılanan kurum-paydaş ilişki çıktılarının kurumsal itibar algısı üzerinde etkisi vardır.

4.7.2.4. Algılanan Hizmet Kalitesinin Kurumsal İtibar Algısı Üzerindeki Etkisinde Kurum-Paydaş İlişki Çıktılarının Aracılık Rolü



Şekil 4.12. Algılanan Hizmet Kalitesinin Kurumsal İtibar Algısı Üzerindeki Etkisinde Kurum-Paydaş İlişki Çıktılarının Aracılık Modeli

Tablo 4.32. Araştırma Modelinin Uyum İndeksi Sonuçları

Uyum İndeksleri	HKA-KP-Kİ analizi uyum iyiliği değerleri	Uyum İyiliği
χ^2 / df	1.804	İyi Uyum
RMSEA	0.044	İyi Uyum
GFI	0.775	Kabul Edilebilir
CFI	0.911	Kabul Edilebilir
NFI	0.821	Kabul Edilebilir
IFI	0.912	Kabul Edilebilir
TLI	0.908	Kabul Edilebilir
SRMR	0.0355	İyi Uyum
AGFI	0.760	Kabul Edilebilir

Tablo 4.32’de görüldüğü üzere model uyumunun ölçüsü olan χ^2/df değeri 1.804 olmakta ve bu değer iyi uyumu ifade etmektedir. Ana kütlenin kovaryans matrisiyle ne kadar uyumlu olup olmadığını bildiren istatistik olan Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü RMSEA değerlerinin %95 güven aralığında olacağı değerlerin 0.03 ile 0.08 aralığında olması istenilmekte, 0.08 üzerinde olan değerlerin kötü uyumu gösterdiği ifade edilmektedir (Rigdon, 1996: 379). Analiz sonucunda RMSEA değeri 0.044 olarak hesaplanmıştır. Bu oran iyi uyum ifade etmektedir. Modelin örneklem üzerindeki kovaryans matrisinin hangi oranda ölçüldüğünü gösteren uyum iyiliği GIF değeri 0.775 kabul edilebilir olmakta, değişkenleri arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını varsayarak kurulmuş olan modelin yokluk modelinden farkını karşılaştırmalı şekilde veren uyum indeksi CFI değeri 0.911 kabul edilebilir olmakta, normalleştirilmiş uyum indeksi NFI değeri 0.821 kabul edilebilir olmakta, artan uyum indeksi IFI değeri 0.912 kabul edilebilir olmakta, artımlı bir uyum indeksi Tucker Lewis Endeksi TLI değeri 0.908 kabul edilebilir olmakta, gözlenen ve tahmin edilen korelasyon hatalarının ölçülerinden biri olan Standartlaştırılmış Hata Kareler Ortalamasının Karekökü SRMR değeri 0.0355 iyi uyum olmakta, ve serbestlik derecesini dikkate alan ve GFI indeksine ek olan AGFI değeri ise 0.760 kabul edilebilir olarak hesaplanmıştır. Tablo 4.32’de elde edilen bulgular doğrultusunda modelin uyum iyiliği iyi uyum ve kabul edilebilir uyum değerlerinde olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlarla modelin geçerliliği sağlanmıştır. Böylelikle algılanan hizmet kalitesinin kurumsal itibar algısı üzerindeki etkisinde kurum-paydaş ilişki çıktılarının aracılık rolünün olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlarla Benny ve Kenny (1986) aracılık analizi için önerdiği koşullar sağlanmış ve modelin aracılık analizi sonuçları Tablo 4.33’de verilmiştir.

Tablo 4.33. Araştırma Modelinin Yol Analiz Sonuçları

Değişkenler	Kurumsal İtibar				Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları				Sonuç
	B	β	SH	p	B	β	SH	p	
Algılanan Hizmet Kalitesi (HKA)	0.619	0.897	0.060	***	0.984	0.912	0.070	***	H ₁ : Desteklendi
R ²		0.805				0.831			H ₂ :Desteklendi
Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları R ²		0.950							H ₃ : Desteklendi
	Dolaylı Etki (β)	Güven Aralığı				P-Değeri		H ₄ : Desteklendi Tam Aracılık	
		Düşük	Yüksek						
HKA→KP→Kİ		0.495	0.387	0.616	0.000*				
	Doğrudan Etki	β		SH					
HKA→ Kİ									

Çalışmaya kapsamında aracılık analizi dört aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda (Bkz. Tablo 4.33) algılanan hizmet kalitesinin kurumsal itibar üzerine ($\beta = .89$, $p < .001$) etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu görülerek, yaklaşık %80 oranında açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre H₁ hipotezi desteklenmiştir. Böylelikle birinci aşama tamamlanmış ve ikinci aşamaya geçilmiştir.

İkinci aşamada H₂ hipotezi test edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre algılanan hizmet kalitesinin kurum-paydaş ilişki çıktıları üzerine ($\beta = .91$, $p < .001$) etkisi pozitif yönlü ve anlamlı olup yaklaşık %83 oranın da açıklamaktadır (Bkz. Tablo 4.33). İkinci aşama, H₂ hipotezinin desteklenmesiyle tamamlanmış ve üçüncü aşamaya geçilmiştir.

Üçüncü aşamada H₃ hipotezi test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda (Bkz. Tablo 4.33) kurum-paydaş ilişki çıktılarının kurumsal itibar üzerine ($\beta = .95$, $p < .001$) etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu ve yaklaşık %90 oranın da açıkladığı bulgusuna ulaşılmıştır. Üçüncü aşama H₃ hipotezinin desteklenmesiyle tamamlanmıştır. Bu aşamadan sonra dördüncü hipotezin test edilmesi için bağımsız değişken ve aracı değişkenin bağımlı değişkenin üzerindeki etkisinin bir arada incelendiği modele geçilmiştir.

Aracılık etkisinden söz edilmesi için H₁, H₂ ve H₃ hipotezlerinin desteklenmesi gerekmektedir. Birinci, ikinci ve üçüncü aşamadan elde edilen sonuçlar bu kuralı

karşılacaktır. Bunun dışında aracılık etkisinden söz edilmesi için ikinci kural ise a yolu ile gösterilen etkinin azalması veya anlamsız çıkması durumudur. Tablo 4.33'te verilen sonuçlar incelendiğinde aracılık modelinde, bağımsız değişkenin (hizmet kalitesi) bağımlı değişken (kurumsal itibar) üzerinde etkisi ($B:0.123$; $\beta:0.178$) düşerken, aynı zamanda olasılık ($p= 0.06$, $p>0.05$) değeri anlamsızlaşmaktadır. Bu sonuçlar tam aracılık etkisinin var olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifade ile algılanan hizmet kalitesinin kurumsal itibara etkisinde meydana gelen anlamlı düşüş ve olasılık değerinin anlamsızlaşması, algılanan hizmet kalitesinin kurumsal itibarın üzerindeki etkisinde kurum paydaş ilişki çıktıların tam aracılık rolü olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre, H_4 hipotezi desteklenmektedir. Aracılığın anlamlılık düzeyinin ölçülmesi amacıyla %95 güven düzeyinde Bootstrap yöntemi kullanılmıştır (Meydan ve Şeşen, 2015: 133).

İncelenen örneklem Bootstrap yönteminde 10 kat artırılarak dolaylı etki hesaplanmış olmaktadır. Bu etkiler %95 güven aralığının (CI) üst ve alt sınırlarını belirtmektedir. Alt (LLCI) ve üst (ULCI) değerler arasında sıfır (0) değeri olmadığı sürece varsayılan ilişkilerin anlamlı olduğu söylenmektedir. Tablo 4.33'e göre kurum paydaş ilişki çıktılarının aynı modelde en düşük %38.7 (LLCI:0.387) en yüksek %61,6 (ULCI:0.616) oranında aracı etki göstereceği belirlenmiştir. Değerlerin her ikisinin de pozitif olması, varsayılan modelin aracılık etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda kurum paydaş ilişki çıktıları aracı etkisine dair %95 güven aralığında Bootstrap tahminleri incelendiğinde, algılanan hizmet kalitesinin kurumsal itibar üzerindeki etkisinde azalma meydana geldiği ve %95 güven aralığında olasılık değeri anlamsızlaşmıştır. Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde kurum-paydaş ilişki sonuçlarının tam aracılık rolü olduğu belirlenmiştir (Merdan, Erdem ve Gümüşsoy, 2022: 186).

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Yerel yönetimler, belli bir bölgede yaşayan halkın ortak ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla çeşitli hizmetler sunan kuruluşlardır. Günümüzün rekabetçi ortamında hizmet sektöründe faaliyet gösteren tüm örgütler için olduğu gibi yerel yönetimler için de sunulan hizmetlerin kalitesini sürekli artırmak rekabet avantajı sağlayan en önemli unsurlardan biridir. Hizmet kalitesini artırmak ise ancak ölçümlemeye mümkün olabilmektedir. Başka bir deyişle hizmet kalitesinin ölçülmesi ve ölçüm sonrası yapılacak değerlendirmeler ışığında kalitenin iyileştirilmesi, rekabet üstünlüğü ve paydaş beklentilerinin karşılanması bakımından önemli katkılar sağlamaktadır. Hizmet kalitesinin paydaşlar tarafından yeterli bulunması birçok unsurun yanı sıra kurumsal itibar üzerinde de önemli düzeyde pozitif etkiye neden olmaktadır.

Kurumsal itibar, bir kurumun sahip olduğu en değerli soyut varlıklardan olup toplumsal meşruiyet için de uygun bir zemin yaratmaktadır. Başka bir deyişle kurumsal itibar düzeyi yüksek olan kurumlar, faaliyette bulunma ve uzun dönemde varlığı devam ettirme konusunda paydaşların güçlü bir onayını almış olmaktadır. Elde edilmesi çok uzun zaman alan ancak kaybedilmesi çok kısa sürebilen kurumsal itibar, kuşkusuz birçok faktörün etkisi altındadır. Bu faktörlerden biri de kurum ile paydaşları arasındaki ilişkilerin düzeyidir.

Kurum ile paydaşları arasındaki ilişkiler, son yıllarda halkla ilişkiler alanındaki egemen paradigma olan ilişkiyel yaklaşımın doğal bir sonucu olarak irdelenmektedir. Halkla ilişkilerin temel amacının esasen kurum ile paydaşları arasında uzun vadeli ve kalıcı ilişkilerin tesis edilmesi ve sürdürülmesi olduğunu ifade eden ilişkiyel yaklaşım bu yönüyle halkla ilişkilerin odak noktasına sadece iletişimi koyan geleneksel yaklaşımdan da önemli oranda farklılık göstermektedir. Kurum ile paydaşlar arasındaki ilişkilerin nitelikli olması kurumsal itibarı da doğrudan etkilemektedir. Paydaşlarıyla uzun vadeli kalıcı ilişkiler inşa edebilen ve bu ilişkilerin sürekliliği ve güçlendirilmesi noktasında çalışmalar yürüten kurumların itibarları da artmaktadır. Bu bağlamda çalışma kapsamında yerel yönetimlerin en etkin birimi olan belediye kurumu temel alınarak hizmet kalitesi ve kurumsal itibar kavramları, kurum-paydaş ilişkileri de merkeze alınarak incelenmiştir.

Yerel topluluğu ilgilendiren kararlar yerel yönetim birimleri tarafından alınmaktadır. Belli bir coğrafi alanda yaşayan bireylerin yerel yönetimlere katılımı,

ilgileri, yardım ve katkıları yönetim sürecinin daha nitelikli olmasını sağlamaktadır. Katılım, kamu politikalarının belirlenmesi, uygulanması ve denetlenmesi süreci içinde bireylerin yer almasının sağlanmasıdır. Katılım, yerel yönetimlerde eşitliği mümkün kılmaktadır. Katılım ile yerel yönetimler, halka en uygun hizmeti sunarak, halkın kendi yaşamına yön vermesi ve siyasal katılım ile eşitliğin sağlanmasına katkıda bulunmaktadır. Kamu yönetiminde hizmetlerin vaktinde gerçekleştirilmesi, ihtiyaçların yerinde ve uygun olması, belirlenen hizmet hedeflerine verimli biçimde ulaşmayı sağlamaktadır. Etkenlik, hükümetin belirlediği hedeflere ulaşmak için uygulanan politikaların performans sürekliliğini içermektedir. Yerel yönetimler bu ilke doğrultusunda, kamu hizmetlerini etkili ve verimli yürütmektedir. Çünkü seçimle görev başına gelen, coğrafi bölgenin ihtiyaç ve sorunlarını bilen ve en iyi hizmeti belirleyen bir yerel yönetim birimi, çözüm üretme gücüne sahip olmaktadır. Yerel yönetimler, yerel ve toplumsal refahın sağlanması, toplumun ihtiyaçlarının belirlenmesi için yerel, etkin ve verimli şartların gerekliliğine uygun idari kararların alınması ve faaliyetlerin de bu çerçevede gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Halka en yakın yönetim birimi olan yerel yönetimler, yerel ihtiyaçlara uygun, halka dönük ve esnek bir hizmet üretmek durumundadır.

Nüfusun artmasıyla birlikte kamu hizmet talebinde de artış meydana gelmektedir. Yönetim birimlerinden biri olan merkezi yönetimin, kamunun hizmet talebini yalnız başına karşılaması güçtür. Kamuya sundukları hizmet ve faaliyetlerin kaliteli ve beğenilir olması yerel yönetimlerin itibarını etkilemektedir. Yerel yönetimler, gerçekleştirecekleri hizmetlerde hem kamuya hem de çalışanlarına karşı sorumludur. Sorumlulukların yerine getirilmesiyle itibar kazanılmış olur. Yerel yönetimler, geçmişten bugüne değin, sınırları içinde yaşayan insanların müşterek ve yerel ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Küreselleşme ile kamu hizmetine ilişkin talepler de artmaktadır. Bu bağlamda yerel hizmet kuruluşlarının en önemli birimi olan belediyeler, yerel ve ortak nitelikteki gereksinimleri karşılayan halka en yakın hizmet birimi ve kamusal yönetim kuruluşu olarak bu süreçte kritik rol üstlenmektedir.

Halkın belediyelerden beklentileri zamanla ekonomik, sosyal, kültürel, doğal ihtiyaç ve değerlere göre farklılık göstermektedir. Belediyelerin karar organları ve yöneticileri, kaliteli hizmet alma düşüncesiyle halk tarafından seçilmektedir. Hizmet kalitesi, sağlanan hizmetlerin halkın taleplerini ne derecede sağlayabildiğinin bir ölçüsü

olmaktadır. Kaliteli hizmetin verilmesi, halkın beklentisinin karşılanmasını ifade etmektedir. Bu sebeple belediye yönetimi, sağladığı hizmet kalitesi ile görevde kalabilmekte ve tekrar seçilebilmektedir. Halkın, verilen hizmetlerden memnuniyeti yalnızca belediyelerin halka yakınlığıyla sağlanabilmektedir. Yerel yönetimlerde hizmet kalitesini arttırmanın yöntemlerinden biri de hizmetlerden faydalanan yerel halkın şikâyetlerine önem vererek ölçümlemektir. Zira hizmetlerde oluşan yanlışlık ve/veya eksiklikler vatandaş memnuniyeti üzerinde olumsuz bir etkiye neden olmaktadır. Bu sebeple yerel yönetim birimleri daha önce yapmış oldukları hatalarını gözden geçirerek gelecekte gerçekleştirmek istediği faaliyetlere yön vermek için kurallara dikkat edecek, yerel halkın tatmin olmasını mümkün kılarak ve müşteri memnuniyetini sağlayarak hizmet kalitesine ulaşmış olacaktır. Bu nedenle iyi bir şikâyet sisteminin kurulumu sağlanmalı, yakınmalar yerel yönetim ünitelerine ulaştırılabilmeli, hoşnutsuzluk formları hızlı sonuçlandırılabilen, kolay kullanımlı, açık ve anlaşılır biçimde hazırlanmalıdır. Soruşturma güvenilir ve adil olmalı, ayrıca yönetimde kalite konusunda gereken bilgiler sunulmalıdır.

Kalite kavramı günümüz dünyasında kurumlar açısından vazgeçilmez bir unsurdur. Nitekim daha önce de belirtildiği üzere günümüzde kurumlar üretmiş/sunmuş oldukları ürün/hizmetlerin kalite düzeyleri itibariyle birbirlerinden farklılaşmaya ve böylece paydaşları nezdinde başarılı bir kurum olmaya çalışmaktadırlar. Bu durum hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurumlar için daha da öncelikli bir hal almaktadır. Bu sebeple esasen bir hizmet kuruluşu özelliği taşıyan yerel yönetimlerde hizmet kalitesinin artırılması için büyük çaba harcanmaktadır. Zira yerel yönetimler, sundukları kaliteli hizmet ile toplumsal bir meşruiyet kazanabilmektedirler. Vatandaşlara kaliteli hizmet sunulması için yerel yönetimlerin; yeniliklere açık, girişimci, farklılığa önem veren, aktif, yenilikçi olmaları ve vatandaşların görüşlerini göz ardı etmeyen, onların istek, arzu, ihtiyaç ve bütçelerine uygun, toplumsal kurallar ve kültürel özellikler çerçevesinde faaliyetler sergileyen sistematik ve kontrollü çalışması gerekmektedir. Belediyelerde sunulan hizmetlerin çeşidi ne olursa olsun hizmet kalitesinde en önemli şey kalitenin hizmetten faydalanan vatandaşlar tarafından algılanış şeklidir. Bundan dolayı hizmetten faydalanan vatandaşların sunulan hizmetlerin kalitesine ilişkin algıları, hizmet sunan belediyelerin başarısını etkilemektedir. Belediyelerde kalite, belediyelerin faaliyetlerini etkileyen bir işlev, vatandaşlar açısından hizmetlerin taleplerini karşılama başarısı olarak

tanımlanabilmektedir. Vatandaş açısından belediye, hizmet aldıkları çalışanlar olarak kabul edilmektedir. Belediyelerde vatandaşın talep ettiği hizmet kalitesinin sağlanması için vatandaşların belediyenin karar mekanizmasına katılması gerekmektedir. Vatandaşların katılımıyla beraber istekler tespit edilerek istenilen kalite düzeyinde hizmet sunumu gerçekleştirilebilir.

Kurumsal itibar, bir kurumun sahip olduğu en değerli soyut varlıklardan biridir. İyi bir kurumsal itibar, kurumlar için rekabet avantajı elde etmede oldukça önemlidir. Bunun yanı sıra yeterli düzeyde bir kurumsal itibarın, kurumsal yapının daha etkin kılınması, nitelikli personelin kurumda tutulması, nitelikli personel bulmada kolaylık sağlanması, kurum ile paydaşları arasındaki ilişkilerin ve iletişimin daha etkin olması, iç ve dış paydaşların kuruma yönelik güven ve bağlılık düzeylerinin artması, finansal istikrarın sağlanması, ücretlendirme/fiyatlandırma konusunda kolaylık sağlanması ve kriz dönemlerinde kurumun paydaşlar tarafından daha fazla tolere edilmesi gibi çok sayıda yararından söz etmek mümkündür.

Kurumsal itibar daha önce de belirtildiği üzere elde edilmesi oldukça zahmetli ve uzun vadeli çalışmalar gerektiren ancak kaybedilmesi çok kısa süre içerisinde mümkün olabilen bir olgudur. Bu nedenle kurumsal itibarın stratejik bir bakış açısıyla yönetilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda öncelikle paydaş analizi yapılması gerekmektedir. Zira bilindiği üzere her bir paydaş grubunun kurumdan beklentileri farklılık göstermektedir. Dolayısıyla kurum için stratejik öneme sahip olan paydaşların belirlenmesi etkili bir kurumsal itibar yönetimi için kritik bir aşamadır. Paydaş analizinden sonra kurumun mevcut itibar düzeyi ölçümlenmelidir. Bu aşamada genel bir kurumsal itibar ölçümünden ziyade her bir paydaş grubu özelinde kurumun itibarının nasıl bir görünüme sahip olduğu belirlenmelidir. Çünkü daha sonra yapılacak çalışmalarda paydaş gruplarına özel uygulamalar gerçekleştirilebilir. Paydaş analizi ve itibarın ölçülmesinin ardından uygulama aşamasına geçilmektedir. Daha önceki aşamalardan elde edilen veriler ışığında kurumlar, uygulama planları yapmak ve bu planları uygulamaya koymak suretiyle yine her bir paydaş grubuna özel çalışmalar yürütmektedirler. İzleme, kurumsal itibar yönetim sürecinin bir sonraki aşamasıdır. Bu aşamada kurumlar, kurumsal itibarı korumak veya artırmak üzere bir önceki aşamada gerçekleştirilen çalışmaların önceden belirlenmiş hedeflere ulaşma anlamında ne düzeyde başarılı olduklarını araştırmakta ve gerekli durumlarda düzeltici eylemler sergilemektedirler. Sürecin son aşaması yapısal

değişikliklerdir. Bu aşamada kurumlar, sürecin başından itibaren elde etmiş oldukları bilgi ve bulgulardan hareketle kurumsal itibarı artırmak üzere kurum bünyesinde yapılması gereken stratejik değişikliklere karar vermektedirler.

Daha önce belirtildiği üzere literatürde olumlu bir kurumsal itibar elde etme ve sürdürme konusunda iletişim yönlü yaklaşım ve davranış yönlü yaklaşım olmak üzere iki temel yaklaşım bulunmaktadır. İletişim yönlü yaklaşım, itibarın elde edilmesi ve sürdürülmesinde önceliği kurum ile paydaşları arasında nitelikli ve etkin bir iletişime imkan tanıyacak çalışmalara verirken, davranış yönlü yaklaşımda ise olumlu bir itibarın büyük oranda kurumsal davranışlar sonucunda şekilleneceği varsayılmaktadır. Halkla ilişkiler alanında günümüzde baskın paradigma olmaya başlayan ilişkisel perspektifin bir yansıması olarak görülebilecek davranış yönlü yaklaşım, kurumsal itibarın kurum ile paydaşları arasındaki etkileşim ve ilişkilerin bir ürünü olduğu varsayımına dayanmaktadır. Başka bir deyişle davranış yönlü yaklaşım, itibarın elde edilmesi ve sürdürülmesinde iletişimin önemini yadsınamakta birlikte en önemli etkinin kurum ile paydaşları arasındaki ilişki süreçlerinden kaynaklandığını ileri sürmektedir. Bu bağlamda davranış yönlü yaklaşıma göre olumlu bir itibar elde etmek ve bu itibarı korumak ve güçlendirmek için kurumların paydaşlar ile nitelikli, uzun vadeli ve kalıcı ilişkiler kurmak ve sürdürmek üzere yatırım yapmaları gerekmektedir. Kurumlar, bir kurum ile onun iç ve dış paydaşları arasındaki ilişkilerin yönetilmesi sürecini ifade eden ilişki yönetimi aracılığıyla bir yandan paydaş beklentilerini tam olarak karşılayabilme fırsatı yakalamış olurlar diğer yandan olumlu bir kurumsal itibar elde etme ve sürdürme noktasında çok önemli bir avantaj elde ederler.

Yukarıda bahsedilen kuramsal tartışmalar ışığında, bu tez çalışmasının amacı, yerel yönetimlerde algılanan hizmet kalitesi ile kurumsal itibar algısı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide kurum-paydaş ilişki çıktılarının rolünü ortaya koymaktır. Çalışma doğrultusunda yerel yönetimler, hizmet kalitesi, kurumsal itibar ve kurum-paydaş ilişkileri kavramları ele alınarak kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Kavramlar arasındaki ilişkiyi araştıran ampirik çalışmalar incelendiğinde hizmet kalitesi ve kurumsal itibar arasındaki ilişkiye odaklanan çeşitli araştırmaların olduğu saptanmakla birlikte bu tez çalışması kapsamında ele alınan üç kavramın birlikte irdelendiği herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Literatüre bakıldığında belediyelerde hizmet kalitesini ve vatandaş memnuniyetini ölçmek üzere çeşitli çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Örneğin Gümüsoğlu vd. (2003) tarafından yapılan çalışmada Muğla ilinde yaşayan vatandaşların belediye hizmetlerine yönelik memnuniyet düzeyleri araştırılmıştır. Çalışma sonucunda vatandaşların belediyenin sunmuş olduğu hizmetlerden en fazla sırasıyla temizlik, eşitlik, kültür, haberleşme ve imar hizmetlerinden memnun oldukları saptanmıştır. Vatandaşların hizmetler içerisinde en önem verdikleri ise temizlik, haberleşme, ulaşım, imar ve sorumluluk olarak belirlenmiştir. Ardıç vd. (2003) tarafından yapılan çalışmada da halkın memnuniyet düzeyine göre en yüksek ve en düşük kaliteli hizmetler değerlendirilmiştir. Filiz vd. (2010) tarafından yürütülen çalışmada ise Eskişehir Büyükşehir Belediyesi ve iki ilçe belediyesi incelemeye alınmış ve Servqual tekniği kullanılarak hizmet kalitesi ölçülmüştür. Araştırma sonucunda belediyelerin sunduğu hizmetlerin çoğunlukla vatandaşların beklentisinin altında olduğu, ele alınan iki ilçe belediyesine kıyasla Eskişehir Büyükşehir Belediyesi'nin beklenen hizmete daha yakın bir hizmet sunduğuna bulgusuna ulaşılmıştır. Yine Usta ve Memiş, (2010), Göküş ve Alptürker, (2011), Yücel vd. (2012) hizmet kalitesini ve vatandaş memnuniyetini belirleyen en önemli hizmet kalitesi boyutlarını araştırmışlardır.

Yapılan çalışmalar karşılaştırıldığında Filiz vd. (2010) tarafından gerçekleştirilen araştırmada ilçe belediyeleri temelinde uyguladıkları ölçekte en düşük algı düzeyinin haberleşme olduğuna, yine aynı çalışma dâhilinde Büyükşehir Belediyeleri üzerinden uyguladıkları ölçekte de en yüksek algı düzeyinin kültür olduğu saptanmıştır. Ağrı Belediyesi özelinde yürütülen “Yerel Yönetimlerde Algılanan Hizmet Kalitesi ile Kurumsal İtibar Algısı Arasındaki İlişkide Kurum-Paydaş İlişki Çıktılarının Rolü: Ağrı Belediyesi Örneği” başlıklı bu tez çalışmasında da benzer bulgulara ulaşılmış, hizmet kalitesi anlamında vatandaşlar tarafından en fazla beğenilen hizmetin “kültür” odaklı hizmetlerin, en az beğenilen hizmet kategorisinin ise “haberleşme” odaklı hizmetler olduğu belirlenmiştir.

Bu bulgu, Ağrı Belediyesi tarafından sunulan seminer, tiyatro, panel, konser vb. sosyal ve kültürel etkinliklerin vatandaşlar tarafından yeterli bulunduğunu göstermektedir. Kültür boyutunun vatandaşlar tarafından en fazla beğenilen hizmet kategorisi olmasının en önemli nedeninin öğrencilere sunulan hizmetlerin standartlarının yüksek olmasıyla yakından ilişkili olduğu söylenebilir. Nitekim belediye hizmetlerinden

en çok faydalanan kesimlerden biri olan öğrencilerin gerek ulaşım ve gerekse de kültürel etkinlikler kapsamında belediye hizmetlerini yeterli düzeyde kaliteli buldukları anlaşılmaktadır.

Yukarıda belirtildiği üzere Ağrı Belediyesi özelinde vatandaşların hizmet kalitesini en düşük buldukları hizmet kategorisi, haberleşmedir. Belediyenin şikâyetleri dinleme ve şikâyetlere çözüm getirme süresinin ve belediyeye bünyesinde şikâyetleri iletecek kişi veya birimlere ulaşma koşullarının vatandaşlar tarafından yeterli bulunmamasının bu sonucun en önemli nedeni olduğu görülmektedir. Bu bağlamda Ağrı Belediyesi'nde etkili bir şikâyet yönetim mekanizmasının teşekkülü veya mevcut sistemin gözden geçirilerek daha etkin bir çalışma sistematiğine kavuşturulması gerekmektedir.

Yerel yönetimlerde algılanan hizmet kalitesinin kurumsal itibar üzerindeki etkisinin ortaya çıkarılması çalışmanın alt amaçlarından biridir. Algılanan hizmet kalitesinin kurumsal itibar üzerindeki etkisini konu edinen çalışma sayısı yok denecek kadar azdır. Tez çalışmasında elde edilen bulgular algılanan hizmet kalitesinin kurumsal itibarı önemli oranda etkilediğini ortaya koymaktadır.

Kurumsal itibar kavramı, literatürde birçok alan araştırmasına konu olmuştur. Örneğin Alnaçık vd. (2010) tarafından hazırlanan “Kurumsal İtibar Bileşenlerinin Algılanan Önemi Demografik Özelliklerden Etkilenmekte midir?” başlıklı çalışmada kurumsal itibar bileşenleri arasında katılımcılar nezdinde ilgili kurumun en fazla ürün ve hizmet kalitesi özelinde itibara sahip olduğu saptanırken, finansal performans katılımcıların en az yeterli buldukları bileşen olarak saptanmıştır. Uçar vd. (2015) tarafından gerçekleştirilen “Kar Amacı Gütmeyen Kurumların Kurumsal İtibarı: Kızılay Örneği” başlıklı çalışmada da Eskişehir özelinde Kızılay'ın kurumsal itibarı ölçülmüştür. Kızılay örneği üzerinden yürütülen bu araştırma kapsamında katılımcılar Kızılay'ın en fazla sosyal sorumluluk boyutu itibarıyla itibara sahip olduğunu ifade etmişler buna karşın çekicilik boyutu itibarıyla beklentiyi karşılamadığını belirtmişlerdir. Bu tez kapsamında yürütülen araştırmada da benzer bulgular elde edilmiştir.

Nitekim araştırma sonucunda elde edilen bulgular, Ağrı ili kent merkezinde yaşayan 18 yaş ve üzeri vatandaşların da Ağrı Belediyesi'ni en fazla sosyal sorumluluk boyutu çerçevesinde takdir ettiklerini, finansal performans boyutu bağlamında yeterince beğenmediklerini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda ilgili araştırmalar ve bu tez çalışması

sonucunda elde edilen bulgular karşılaştırıldığında çalışmaların birbirlerini büyük oranda desteklediği görülmektedir. Sonuç olarak Ağrı Belediyesi'nin çevreye ve topluma karşı sorumluluklarını yerine getiren bir kurum bilincine sahip olduğu, insanlara karşı gerekli özeni ve ilgiyi gösterdiği söylenebilir. Başka bir deyişle elde edilen bulgular doğrultusunda Ağrı Belediyesi'nin toplum lehine olan konularda duyarlı ve destekleyici olduğu görülmektedir. Ağrı Belediyesi ayrıca finansal bakımdan daha güçlü olabileceği politikalar geliştirmeli ve bütçe kaynaklarını etkin kullanmalıdır. Yukarıda değinildiği gibi yatırımların halkın istek ve ihtiyaçları doğrultusunda karşılanması itibarın da artırılmasını sağlayacaktır.

Kurum-paydaş ilişki çıktılarının kurumsal itibar üzerinde etkisinin belirlenmesi, çalışmanın bir diğer alt amacını oluşturmaktadır. Türkiye'de konuyla ilgili çalışmalar yok denecek kadar azdır. Bu çalışmalardan biri olan ve Akbulut (2011) tarafından yapılan çalışmada, kurum ile paydaşları arasındaki ilişkilerin kalitesinin kurumsal itibar üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Benzer bir bulgu bu tez çalışmasında da elde edilmiştir. Yürütülen araştırma ve yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre vatandaşlar Ağrı Belediyesi ile olan ilişkilerinde kurum-paydaş ilişki çıktılarından en fazla güven boyutu temelinde bir memnuniyete sahiptirler. Bu sonuç Ağrı Belediyesi'nin vatandaşlarla olan ilişkilerinde yeterli düzeyde bir güven inşa ettiğini, vatandaşların belediyeye güvendiklerini, belediyenin kurumsal yeteneklerine inançlarının olduğunu göstermektedir. Bağlılık boyutu ise kurum-paydaş ilişki çıktılarından en az skor alan boyuttur. Bilindiği üzere bağlılık, tarafların var olan ilişkiyi sürdürmek için çaba harcayacak kadar o ilişkiyi önemli görmeleriyle ilişkilidir. Bu bağlamda Ağrı Belediyesi'nin vatandaşların belediyeye yönelik bağlılık düzeylerini artırıcı tedbirler alması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

“Yerel Yönetimlerde Algılanan Hizmet Kalitesi ile Kurumsal İtibar Algısı Arasındaki İlişkide Kurum-Paydaş İlişki Çıktılarının Rolü: Ağrı Belediyesi Örneği” başlıklı tez çalışması kapsamında gerçekleştirilen araştırma sonucunda -Ağrı Belediyesi özelinde- algılanan hizmet kalitesinin kurumsal itibar üzerinde önemli düzeyde bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Başka bir deyişle belediye tarafından sunulan hizmetlerin kalitesi arttıkça vatandaşların belediyenin kurumsal itibarına ilişkin algıları da olumlu yönde değişmektedir. Çalışma kapsamında ulaşılan sonuçlar ayrıca hizmet kalitesinin kurumsal itibar üzerinde olduğu gibi vatandaşların belediye ile kendileri arasındaki

ilişkinin kalitesine dair algıları üzerinde de etkili olduğunu göstermektedir. Diğer bir deyişle belediye, sunmuş olduğu hizmetlerde kaliteye odaklanarak aynı zamanda vatandaşlarla olan ilişkilerine de yatırım yapmış olmaktadır. Çalışma sonucunda ulaşılan bir diğer önemli sonuç da kurum-paydaş ilişkilerinin kurumsal itibar üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğunun saptanmış olmasıdır. Bu bağlamda belediyeler, vatandaşlar ile ilişkilerinde sadece tek yönlü iletişimi esas almak yerine karşılıklılık temelinde eşit aktörler olarak uzun vadeli ve kalıcı ilişkiler inşa etmeye odaklanarak kurumsal itibarlarını da güçlendirecekleri ifade edilebilir.

Tez çalışmasının adından da anlaşılacağı üzere esas amacı algılanan hizmet kalitesi ile kurumsal itibar arasındaki ilişkide kurum ile paydaşları arasındaki ilişkilerin kalitesinin bir rolü olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu kapsamda yapılan analizler, kurum ile paydaşları arasındaki ilişkinin kalitesinin algılanan hizmet ile kurumsal itibar arasındaki ilişkide tam aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymaktadır. Buradan hareketle belediyelerin başta vatandaşlar olmak üzere tüm paydaşlarıyla uzun vadeli ve kalıcı ilişkiler inşa etmek ve bu ilişkilerin sürekliliğini sağlamak üzere daha önce literatürde açıklanan ilişki geliştirme ve ilişkileri sürdürme stratejilerini büyük bir titizlikle benimsemeleri ve uygulamaları gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Hazırlanan çalışma kapsamında ulaşılan sonuçlar dikkate alınarak belediyeler özelinde şu önerilerde bulunulabilir:

- Halkın yerel ve ortak ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulan belediyeler, hizmetlerini yerine getirirken halkın memnuniyetini ne derecede sağlayabildiklerini sürekli olarak izlemeli ve önleyici-düzeltilici faaliyetler geliştirerek vatandaş odaklı hizmet sunumuna odaklanmalıdırlar. Hizmet sunumunda ve hizmet kalitesinin arttırılmasında vatandaş memnuniyeti araştırmaları düzenli şekilde yapılarak hizmetlerin vatandaşlar tarafından ne ölçüde takdir gördüğü belirlenmelidir. Zira bu durum vatandaşların belediye hakkındaki genel görüşünü saptamak açısından önemlidir. Düzenli kamuoyu yoklaması ve öneri ya da şikâyet merkezleri gibi çeşitli uygulamalar kullanılarak düzenli, sistemli ve kurumsal olarak halkın beklentilerinden haberdar olunmalıdır. Belediyeler bilinçli ve sistemli bir biçimde tasarlanan hizmet memnuniyeti araştırmaları ile vatandaşların algı ve beklentilerini öğrenme ve

hizmetlerde iyileştirme yoluna gitmeyi hedeflemelidirler. Verilen hizmetlerin vatandaşlar nezdinde nasıl değerlendirildiği, hizmet alanlarının iyileştirilmesi noktasında önem arz etmektedir.

- Küreselleşmeyle beraber bilgi ve iletişim teknolojilerinde birçok gelişme meydana gelmiştir. Toplumun tüm kesimlerine ve sosyal ve ekonomik yaşamın her alanına etki eden bu gelişmeler kamu yönetiminde de etkili olmuştur. Bununla birlikte geleneksel yönetim anlayışında da ciddi bir değişime gidilerek “E-devlet” olgusu ortaya çıkmıştır. Bu uygulama vatandaş ve kurumlar arasında hizmet, bilgi ve ürün alışverişi gibi alanlarda kullanılarak performans ve verimliliğin artırılmasını sağlamıştır. E-devlet uygulamasının getirilerinden biri de E-belediyeciliktir. Bilindiği üzere tez kapsamında ulaşılan sonuçlardan biri de Ağrı Belediyesi’nin haberleşme alanındaki hizmetlerinin vatandaşlar tarafından yeterince kaliteli bulunmamış olmasıdır. Bu doğrultuda halkın istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, şikayet ve dileklerin dinlenilmesiyle daha kolay karşılanabilmektedir. Çok yönlü hizmetin sağlanması ve problemlere hızlı çözümün getirilmesini sağlayan E-belediye uygulaması vatandaşlar tarafından yeterince kullanılamamaktadır. Teknolojik gelişmelerin her geçen gün arttığı, bireylerin hemen hemen tüm ihtiyaçlarını internet üzerinden yürüttüğü günümüzde web sayfalarının aktif ve yeterliliği problemlere daha hızlı çözüm getirebilmektedir. Bu sebeple E-Belediye uygulamasının vatandaşlara yeteri düzeyde tanıtılması ve aktif şekilde işlem görmesi gerekmektedir. Ağrılı vatandaşların belediyeye ulaşamadığı durumlarda e-belediye uygulaması üzerinden ihtiyaçlarını karşılaması gerek kurum gerek vatandaş için çok daha iyi olacaktır. Bunun dışında Ağrı Belediyesi, halkla ilişkiler departmanına da gerekli özeni daha fazla göstermeli ve halkın dilediği zaman şikâyetlerini ilgili birimlere iletmesini sağlamalıdır. Zira iletişim, her zaman kalitenin sağlanması hususunda önemli unsurlardan biri olmuştur.
- Belediyelerin kendilerine ayrılan saha ya da belde sınırları dâhilindeki kamu hizmetlerini verimli ve etkin biçimde sağlamaları, belediyelerin bu hizmetleri karşılayabilmesi için yeterli miktarda donatılmasına bağlıdır. Tez çalışması kapsamında hatırlanacağı üzere vatandaşların Ağrı Belediyesi’nin finansal

kaynaklarını yeterince iyi yönetemediğini ilişkin olumsuz bir algıya sahip oldukları belirlenmiştir. Ancak bilinmektedir ki finansal kaynakların doğru ve etkin bir şekilde kullanılması hem vatandaşlara sunulan hizmetin boyutunu ve kalitesini belirlemektedir hem de kurumun itibarını doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda genelde tüm belediyelerin özelde ise Ağrı Belediyesi'nin doğru ve etkin bir finansal yönetim stratejisi benimseyip uygulaması gerekmektedir.

- Halkın ihtiyaçlarının doğru tespit edilmesiyle, hizmetler daha verimli hale getirilebilir. Bu yüzden vatandaş memnuniyeti ve hizmet kalitesi yüksek belediyeler örnek alınarak yeni bir belediyeçilik anlayışı benimsenmelidir. Bu bakımdan belediye, vatandaş memnuniyeti ve hizmet kalitesiyle alakalı çalışmalar yapmalı, yaptığı çalışmaların sonuçlarını da halkla paylaşmalıdır. Bu durum, kurum ile paydaşlar arasındaki güven ve samimiyet ortamının oluşmasını sağlayacaktır.
- Söz verilen vaatlerin zamanında yerine getirilmesi, istek ve ihtiyaçlar doğrultusunda beklentilerin karşılanması paydaşların kuruma bağlılığını arttıracaktır.

Tez çalışması yerel yönetim birimlerinden biri olan belediyeler özelinde yürütülmüştür. Bu kapsamda gelecek çalışmalarda farklı örgütlenme türleri çerçevesinde konu ele alınıp, analiz edilebilir ve böylece örgütlenme türü bakımından bir farklılık olup olmadığı saptanabilir. Çalışma ayrıca hizmet kalitesi, kurumsal itibar ve kurum-paydaş ilişki çıktıları değişkenler özelinde yürütülmüştür. Modele farklı değişkenleri sahip edilmesi farklı sonuçlar doğurabilir. Bu çerçevede farklı değişkenlerin dâhil edileceği bir model üzerinden yapılacak çalışmalar bu çalışmanın temel bulgularıyla karşılaştırılabilir.

KAYNAKLAR

- Akar, H. (2010). "Halkla İlişkilere Farklı Bir Yaklaşım: İlişki Yönetimi". *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi*, 206-215.
- Akbulut, E. (2011). *Sivil Toplum Kuruluşlarının Kurumsal İtibar Yönetimi Sürecinde Halkla İlişkiler Uygulamalarının Rolü*. (Doktora Tezi). İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akmehmet, D. (2006). *Kurumsal İtibar Yönetimi ve Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akyıldız, F. (2012). "Belediye Hizmetleri ve Vatandaş Memnuniyeti: Uşak Belediyesi Örneği". *Journal of Yaşar University*, 4415-4436.
- Akyılmaz, B., Sezginer, M., & Kaya, C. (2007). *İdari Yargı Mevzuatı*. Konya: Sayram Yayınları.
- Alessandri, S. W. (2001). "Modeling Corporate Identity: A Concept Explication And Theoretical Explanation". *Corporate Communications* 6 (4), 173-182.
- Alınacı, E., Alınacı, Ü., & Genç, N. (2010). "Kurumsal İtibar Bileşenlerinin Algılanan Önemi Demografik Özelliklerden Etkilenmekte midir?", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 93-114.
- Alınacı, Ü. (2011). "Kurumsal İtibarı Oluşturan Farklı Bileşenlerin Müşteri Bağlılığı Üzerindeki Etkileri". *Pazarlama ve Pazarlama Araştırma Dergisi*, 65-96.
- Anahtar, H. N. (2018). *Kurumsal İtibarın Oluşturulmasında Yöneticilerin Rolü: Özel Hastane Grubunda Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Anderson, J., & Gerbing, D. W. (1988). "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-step Approach". *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Ardıç, K. (2004). "Belediyelerde Hizmet Kalitesinin (Vatandaş Tatmininin) Ölçülmesi, (Tokat Belediyesinde Bir Uygulama)". *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 13(3), 63-81.

- Argüden, Y. (2003). *İtibar Yönetimi*. İstanbul: ARGE Danışmanlık.
- Arslan, G. E. (2008). "Türkiye Açısından 'Bölge Kalkınma Ajansları' Uygulamasının Değerlendirilmesi". *Ekonomi Yaklaşım Dergisi Cilt: 19, Özel Sayı*, 165-182.
- Artantaş, E., & Gürsoy, H. (2020). "İşletmelerde Kurumsal İtibar, Kurumsal İtibarın Yönetilmesi ve Ölçülmesi: Bir Araştırma". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 352-367.
- Asna, A. (1998). *Public Relations Temel Bilgiler 2.Baskı*. İstanbul : Der Yayınları.
- Atabay, E. S. (2021). *Kurumsal İtibar ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide İnovasyon Kapasitesinin Aracı ve Uluslararasılaşma Derecesi ile Aile Üyeliğinin Biçimleyici Etkileri*. (Doktora Tezi), Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydede, C. (2004). *Profesyonel Bir İlişki: Medya ve Halkla İlişkiler Basım 1* . İstanbul: Rota Yayınları.
- Aydoğdu, A., & Diker, O. (2020). "Christian Grönroos Hizmet Kalitesi Modeli". E. Sarıkaya içinde, *Sosyal ve Beşeri Bilimlerde Teori ve Araştırmalar* (s. 542-556). Ankara: Gece Kitaplığı.
- Babaoğlu, E. (2021). *Küreselleşen Dünyada Yerel Yönetimler ve Belediye*. (Yüksek Lisans Tezi), Mersin: Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bağrıaçık, A. (2018). "Kamu Hizmetinin Uyarılma İlkesi Üzerine Bir Değerlendirme". *Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 26(3)*, 155-183.
- Balmer, J. M., Gray, E. R., & Fukukawa, K. (2007). "The Nature and Management of Ethical Corporate Identity: A Commentary on Corporate Social Responsibility and Ethics". *Journal of Business Ethics*, 76(1), 1-24.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). "The Moderator–mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations". *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Battal, F. (2019). *Bazı Öncül ve Sonuçları Açısından Kurumsal Sosyal Sorumluluk*. (Doktora Tezi), Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

- Bekir, S. H. (2010). *Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Kırcaali Belediyesi 'nde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Biçer, A. (2019). *Kurumsal İtibarın Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Akşehir Banka Çalışanları Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi), Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bilgiç, V. (1998). *Yerel Yönetimler*. Ankara: 21.Yüzyıl Yayınları.
- Bozkanat, E. (2020). "Kamuların Durumsal Kuramına Genel Bakış: 1992-2019 Arası Araştırma Makaleleri". *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1841-1860.
- Bozkurt, M. (2011). *Kurumsal İtibar Yönetiminin Müşteri Değerlendirme Sürecine Yansımaları ve Etkileri: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama*. (Doktora Tezi), Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bozkurt, Ö., & Ergün, T. (2008). *Kamu Yönetimi Sözlüğü (Fransızca ve İngilizce Karşılıklarıyla)*. Ankara: TODAİE Yayın No; 342, 2. Baskı.
- Bozlağan, R. (2004). "Kentsel Kamu Hizmetlerinden Tatmin Düzeyi: İstinye-İstanbul Örneği". *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 121-145.
- Boztepe, H. (2014). *Halkla İlişkiler ve İlişki Yönetimi*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Brady, M. K., & Cronin, J. J. (2001). "Some New Thought on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach". *Journal of Marketing*, Vol 65, 34-49
- Brereton, M., & Temple, M. (2002). "The New Public Service Ethos: An Ethical Environment For Governance". *Public Administration* 77 (3), 455-474.
- Bromley, D. (2002). "Comparing Corporate Reputations: League Tables, Quotients, Benchmarks or Case Studies?", *Corporate Reputation Review*, 5(1), 35-50.
- Broom, G. M., Casey, S., & Ritchey, J. (1997). "Toward a Concept and Theory of Organization Public Relationships". *Journal of Public Relations Research*, 9(2), 83-98.
- Broom, G. M., Casey, S., & Ritchey, J. (2000). "Concept and Theory of Organization-Public Relationships". J. A. Ledingham, & S. D. Bruning içinde, *Public Relations*

As Relationship Management A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations (s. 3-22). Mahwah: NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Brown, T. J., Dacin, P. A., & Whetten, D. (2006). "Identity, Intended Image, Construed Image and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology". *Academy of Marketing*, 99-106.

Bruning, S. D. (2001). "Axioms of Relationship Management: Applying Interpersonal Communication Principles to the Public Relations Context". *Journal of Promotion Management*, 7 (1/2), 3-15.

Bruning, S. D., & Ledingham, J. A. (1999). "Perceptions of Relationships and Evaluations of Satisfactions", *An Exploration of Interaction Public Relations Review*, 26(1), 85-95.

Bruning, S. D., & Ledingham, J. A. (1999). "Relationships Between Organizations and Publics: Development of A Multi-Dimensional Organization-Public Relationship Scale". *Public Relations Review*, 25(2), 157-170.

Bruning, S. D., Castle, S. D., & Schrepfer, E. (2004). "Building Relationships Between Organizations and Publics: Examining the Linkage Between Organization- Public Relationships", *Evaluations of Satisfaction Evaluations of Satisfaction*. 335-345.

Bryman, A., & Cramer, D. (2012). "Quantitative Data Analysis With IBM SPSS 17", 18 & 19. *A Guide for Social Scientist*, Routledge.

Bulduklu, Y. (2015). "Kurumsal Vatandaşlığın Kurum İmajı Üzerine Etkisi". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi*, 17(1), 1-20.

Burnett, J., & Moriarty, S. (1998). *Introduction to Marketing Communications*. New Jersey: Prentice Hall.

Büyüköztürk, Ş. (2002). "Faktör Analizi: "Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 32 (32), 470-483.

Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı (8. Baskı)* . Ankara: PegemA Yayıncılık.

Clarke, P., & Kline, F. G. (1974). "Media Effects Reconsidered: Some New Strategies for Communication Research". 1 (2), 224-240.

- Coşkun, S. (2003). "Toplam Kalite Yönetimi ve Teorisi". *Amme İdaresi Dergisi*, 55-68.
- Croft, S., & Dalton, J. (2003). *Managing Corporate Reputation: The New Currency*. Thorogood.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, C. M. (1994). *Effective Public Relations (7th. ed.)*. Englewood Cliffs: NJ: Prentice Hall.
- Çağlancı, L. (2023). *Belediyelerin Seçimle İşbaşına Gelmiş Organlarının Organlık Sıfatını Kaybı Ve Bu Kararların Denetimi*. (Doktora Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çakırkaya, M. (2016). *Perakende Sektöründe İtibar Yönetimi*. (Yüksek Lisans Tezi), Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Çatı, K., & Uslu, A. (2008). *Hizmet Pazarlaması ve Hizmet Kalitesi*. Asil Yayın Dağıtım.
- Çelebi, E. (2016). *İtibar Yönetimi ve İlişkisel Memnuniyetin Kriz Müdahale Stratejileri Üzerine Etkisi*. (Doktora Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelebi, E. (2019). *Halkla İlişkiler Uygulamaları Nasıl Olmalı?* Ankara: Nobel Yayınları.
- Çelebi, E., & Bilir, F. P. (2019). "Measuring The Effectiveness Of Organizational Public Relations: An Experimental Research On Crisis Pesponse Strategies". *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 275-290.
- Çetinkaya, E. (2018). *Gelenekselden Dijitale İletişim ve Halkla İlişkiler: Turizm Pazarlamasına Bir Bakış*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetintaş, H. B. (2019). *Her Yönüyle İletişim ve Halkla İlişkiler*. İstanbul: Hiperyayın.
- Dalgıç, A. (2013). *Hizmet Sektöründe Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler: Antalya'da Hizmet Kalitesi Ölçümüne Yönelik Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi), Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- David, F. R. (1999). *Strategic Management*. New Jersey: Prentice Hall.

- Değermen, H. A. (2006). *Hizmet Ürünlerinde Kalite, Müşteri Tatmini ve Sadakati: Hizmet Kalitesi ile Müşteri Sadakatının Sağlanması ve GSM Sektöründe Bir Uygulama*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Deming, W. E. (1994). "Out of The Crisis". *Cambridge Universty Pres USA*. Deming, 185.
- Demir, N. (2018). *Kurumsal İtibar Yönetimi*. İstanbul: Çağlayan Kitabevi.
- Dentchev, N., & Heene, A. (2003). "Reputation Management: Sending The Right Sinyal To The Right Stakeholder". *Published in Journal of Public Affairs 4 (1)*, 56-72.
- Devito, J. A. (1995). *The Interpersonal Communication Book*. New York: Hunter College of the City University
- Dewey, J. (1927). *The Public and its Problems*. Chicago: IL: Swallow.
- Doğan, A. (2020). *Mükemmel Halkla İlişkiler ve Türkiye'deki Davranış Kalıpları*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları.
- Doğan, S. (2005). *Çalışan İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Kare Yayınları.
- Dölek, D. (2011). *Kurumsal İtibara Olası Tehditler ve Bu Tehditlere Karşı Alınabilecek Önlemler: Şişecam Fabrikalarında Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi), Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dönmez, M. (1999). "Belediye Yönetimi". *Belediye Dergisi Yayını*, s.3.
- Dryanova, A. M. (2013). *Yerel Yönetimler Reformu Bağlamında Türkiye ve Bulgaristan Yerel Yönetimlerinin Karşılaştırmalı Analizi*. (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eğilmez, Ö. (2017). *Kurumsal İtibar Yönetimi: Tepe Yöneticisinin Güvenilirliğinin Kurumsal İtibar ve .alışan Olma Niyetine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eldem, H. (2015). "Yerel Yönetimler Reformunun Bir Parçası Olarak Köy Kanunu Tasarı Taslağı". *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi 2(1)*, 39-61.
- Elden, M. (2004). "Modern Yönetim Anlayışı Kapsamında Kurum Kültürünün Yaratıcılığa Etkisi ve İşletmeler Açısından Önemi". *Selçuk İletişim*, 5-15.

- Erdem, N. (2016). *Karşılaştırmalı Yerel Yönetimler Perspektifinden Türkiye ve Almanya*. (Yüksek Lisans Tezi) Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan, İ. (2005). *İletişimi Anlamak Geliştirilmiş 2. Baskı*. Ankara: Erk Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2006). *Teori ve Pratikte Halkla İlişkiler*. Ankara: Erk Yayınları.
- Ergin, B. (2008). *Belediyelerde Yönetime Katılım ve Zeytinburnu Belediyesi Kent Konseyi Uygulaması*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ergün, C. (2021). *Kütüphanelerde İtibar Yönetimi: Paydaş Temelli Bir Model Önerisi*. (Doktora Tezi), İstanbul: Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Erkal, E. A. (2020). *İşte Var Olamama Bağlamında Örgütsel Sinizmin Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Atatürk Üniversitesi Helitam Örneği*. (Doktora Tezi), Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erkul, H. (2010). *Türkiye'de Yerel Yönetimler*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Erkul, H. (2013). *Türkiye'de Yerel Yönetimler*, 2. Baskı. Ankara: Detay Yayınları.
- Erol, G. S. (1999). *Kamu Hizmetlerinin Görülmesinde İmtiyaz Yöntemi ve Türkiye Uygulaması*. (Uzmanlık Tezi). Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı
- Ertan, B. (2002). "Yerel Yönetimler Kavramı". *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 11(1), 22-30.
- Erten, M. (1999). *Nasıl Bir Yerel Yönetim?* İstanbul: Anahtar Yayınları.
- Eryılmaz, B. (1994). *Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılanması*. İstanbul: Birleşik Yayınları.
- Eryılmaz, B. (2007). *Kamu Yönetimi*. İstanbul: Umuttepe Yayınları.
- Eryılmaz, B. (2010). *Kamu Yönetimi*. Ankara: Okutman Yayıncılık.
- Esmer, K. (2019). *Kurumsal İtibarın İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Etik liderliğin Düzenleyici Rolü: Bir Kamu Kurumu Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ferguson, M. A. (1984). *Building theory in public relations: Inter-organizational relationships. Paper presented to the Public Relations Division, at the annual*

conference of the Association in Journalism and Mass Communication, Gainesville, FL, August.

- Filiz, Z., Yılmaz, V., & Yağizer, C. (2010). "Belediyelerde Hizmet Kalitesinin SERVQUAL Analizi ile Ölçümü: Eskişehir Belediyelerinde Bir Uygulama". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), 59-76.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing Value From the Corporate Image*. Boston: MA: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C., & Gardberg, N. (2002). "For Better or Worse: The Most Visible American Corporate Reputations". *Corporate Reputation Review* 4 (4), 385-391.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). "What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy". *Academy of Management Journal* 33, 2, 233.
- Fombrun, C., & Van , R. (2007). *Essentials of Corporate Communications (1 st Edition)*. New York: Routledge.
- Fombrun, C., Gardberg, N., & Sever, J. (2000). "The Reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation". *The Journal of Brand Management* 7 (4), 241-255.
- Forman, J., & Argenti, P. A. (2005). "How Corporate Communication Influences Strategy Implementation, Reputation and the Corporate Brand: An Exploratory Qualitative Study". *Corporate Reputation Review Vol. 8, No 3*, 245-264.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). "Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error". *Journal of Marketing Research* 18 (1), 39-50.
- Gallicano, T. D. (2012). "Relationship Stresses: New Ground For Relationship Management Research". *Journal of Communtion Management Volume 17 Number 1*, 75-91.
- Garvin, D. A. (1984). "What does "Product Quality" Really Mean?", *Sloan Management Review*, 26(1), 25-43.

- Gazan, K. (2010). *Bir Kamu Kuruluşu Olarak Belediyelerde Hizmet Kalitesi, Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi: Kütahya Belediyesi Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi), Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Geçikli, F. (2008). *Halkla İlişkiler ve İletişim*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Gezmen, A. (2014). *Kurumsal İtibar Yönetimi ve Kurumsal İtibar Algısının Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma: Türkiye Büyük Millet Meclisi Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Göküş, M. (2010). "Küreselleşme Sürecinin Kamu Hizmetine Yansıması". *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(20), 193-218.
- Gözler, K. (2003). *İdare Hukuku*. Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
- Gözler, K. (2018). *Mahalli İdareler Hukukuna Giriş*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Göztaş, A., & Baytekin, P. (2009). *Kalite Yolculuğunda Halkla İlişkiler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gray, E. R., & Balmer, J. M. (1998). "Managing Corporate Image and Corporate Reputation". *Long Range Planning*, 31(5), 695-702.
- Gronroos, C. (1990). "Relationship Approach to the Marketing Function in Service contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface". *Journal of Business Research* 20, 3-5.
- Grunig, J. E. (1992). *Communication, Public Relations and Effective Organizations: An Overview of the Book*. Lawrence Erlbaum US.: Excellence in Public Relations and Communication Management.
- Grunig, J. E. (2002). *Qualitative Methods For Assessing Relationships Between Organizations and Publics*. New York: A Research For The Institute For Public Relations .
- Grunig, J. E., & Ehling, W. P. (1992). "What is an Effective Organization". *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Ed. J. E. Grunig New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E., & Huang, Y.-H. (2000). "From Organizational Effectiveness to Relationship Indicators: Antecedents of Relationships, Public Relations

- Strategies, and Relationship Outcomes". J. A. Ledingham, & S. D. Bruning içinde, *Public Relations as Relationship Management: A Renational Approach to the Study and Practice of Public Relations* (s. 23-55). New York and London: Routledge.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Fort Worth : TX: Holt, Rinehart and Wilson.
- Grunig, J. E., & Repper, F. C. (2005). *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik İçinde Stratejik Yönetim, Kamular ve Gündemler*. Çevirmen: Elif Özsayar: Rota Yayınları.
- Guiniven, J. (2005). "Podcast as a PR Tool: What Do You Need To Know?". *Public Relations Tactics* (12), 9, 140-158.
- Gül, H. (2004). "Ekonomik Kalkınmada Yerel Alternatifler". *Kentsel Ekonomik Araştırmalar Sempozyumu*, Cilt:1, DPT Yayını, 201-219.
- Gül, H. (2008). *Yerinden Yönetim Kavramının Gelişimi, Tanımı, Türleri ve Özellikleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gültekin, N., & Küçük, F. (2004). "Kurum İmajı Açısından Paydaş Memnuniyeti". *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 19(1), 335-347.
- Gümüş, M., & Öksüz, B. (2009). "İtibar Sürecinde Kilit Rol: Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi". *Journal of Yaşar University*, 2129-2150.
- Gümüş, M., & Öksüz, B. (2010). "İtibarın Temel Taşı Olarak Kurumsal İletişim: Kurumsal İtibar Sürecinde İletişimin Rolü ve Önemi". *Marmara İletişim Dergisi*, 112-124.
- Gümüsoğlu, Ş., Erdem, S., Kavrukkoca, G., & Aşkın Özdağoğlu. (2003). Belediyelerde Beklenen Algılanan Hizmet Kalitesinin "Servqual" Ölçeği ile Ölçülmesi ve Muğla İlinde Bir Uygulama. 3. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul: Kültür Üniversitesi.
- Günday, M. (2002). *İdare Hukuku*. 6. Basım. Ankara: İmaj Yayınevi.
- Günday, M. (2005). *İdare Hukuku* 3. baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Günday, M. (2013). *İdare Hukuku*. 10. Baskı. Ankara: İmaj Yayınevi

- Gürbüz, M. A. (2019). *Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Algılanan Hizmet Kalitesinin Yatırımcı Memnuniyeti ile Sadakatine Etkisi: Türev Ürün Hizmeti Sağlayan Bir Yatırım Kuruluşu Üzerine Ampirik Çalışma*. (Doktora Tezi), İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürbüz, S. (2021). "Aracılık Modellerinin Analizinde Yeni Yaklaşım: Baron ve Kenny'nin Yöntemi Hala Geçerli mi?", *Türk Psikolojisi Dergisi* 37 (88), 1-14.
- Güzelcik, E. (1999). *Küreselleime ve İşletme'de Değişen Kurum İmajı*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Hair, E. C., Park, M. J., Ling, T. J., & Moore, K. A. (2009). "Risky Behaviors in Late Adolescence: Co-occurrence, Predictors, and Consequences". *Journal of Adolescent Health*, 45(3), 253-261
- Hamamcı, C. (1981). *Merkezi Yönetim- Yerel Yönetim Ekseninde Belediyelerimizin Yapısı ve Demokratikleşme Eğitimi*. (Doktora Tezi), Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi.
- Harput, S. (2014). *Yeditepe Üniversitesi Hastanesinde Yatan Hastalarda Beklenen ve Algılanan Hizmet Kalitesinin Servqual Ölçeği İle Değerlendirilmesi*. (Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Henden, H. B., & Henden, R. (2005). "Yerel Yönetimlerin Hizmet Sunumundaki Değişim ve e-Belediyecilik". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 48-66.
- Hocking, B. (2005). "Rethinking the "New" Public Diplomacy"". *The New Public Diplomacy Soft Power in International Relations*, New York: Palgrave MacMillan.
- Hof, S. D. (2013). "Models in Reputation Measurement". *Conference: International Reputation Management Conference Volume: New Challenges, New Opportunities: Reputation Management*.
- Hon, L. C., & Grunig, J. E. (1999). *Guidelines for Measuring Relationships Public Relations*. Published by the Institute for Public Relations.

- Hon, L., & Brunner, B. (2000). "Measuring Public Relationships in Public Relations. Examining The Influence of Key Public Member Reational Attitudes on Behavioral Intent". *Communication Research Reports*, 17(4), 426-435.
- Huang, H. (2001). "OPRA A Cross-Cultural, Multiple-Item Scale For Measuring Organization - Public Relationships". *Journal of Public Relations Research*, 13(1), 61-90.
- Huang, Y.-H. (1997). *Public Relations Strategies, Relational Outcomes and Conflict Managements Strategies* . Maryland, USA: Universty of Maryland.
- Hung, C. (2005). "The Effect of Brand Image on Public Relations Perceptions and Customer Loyalty". *International Journal of Management* 25, (2), 237-246.
- Hunt, S., & Morgan, R. M. (1994). "The Commitment- Trust Theory of Relationship Marketing". *Journal of Marketing* 58 (3), 20-38.
- İmamoğlu, S. E., & Aydın, B. (2009). "Kişilerarası İlişki Boyutları Ölçeğinin Geliştirilmesi". *İstanbul Üniversitesi Psikoloji Çalışmaları Dergisi*, 29(1), 39-64.
- Işık, M. (2017). *Halkla İlişkilere Giriş*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Jensen, F. (1997). "Conditionings and Concentration of Principal Components". *Australian Journal of Statistics*, 39 (1), 93-104.
- Joosub, S. T. (2006). *Risk Management Strategies to Maintain Corporate Reputation*. Afrika: University Of South Africa.
- Kabasakaloğlu, T. (2016). *Belediyelerde Hizmet Kalitesine Yönelik Vatandaş Mwmnuniyetinin Ölçümü: Bir Yerel Yönetim Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kadıbeşegil, S. (2006). *İtibar Yönetimi*. İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Kalayci, S. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. TR: Asil Yayın.
- Kalender, A. (2008). *Halkla İlişkiler: Kavramlar, Tanımlar ve Uygulama Alanları*. Konya: Tablet Yayınları.

- Kalender, A. (2013). "Kavram Olarak Halkla İlişkiler, Dünyada ve Türkiye'de Halkla İlişkilerin Tarihsel Gelişimi". A. Z. Özgür içinde, *Halkla İlişkiler* (s. 3-30). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Kanunu, B. (2021, 07 04). *Mevzuat.gov.tr*. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin> adresinden alındı
- Kaplan, A. (2018). *Kurumsal Sosyal sorumluluk ve Kurumsal İtibar Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi*. (Doktora Tezi), Konya: Selçuk Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karahanogulları, O. (2002). *Kamu Hizmeti (Kavram ve Hukuksal Rejim)*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Karaköse, T. (2006). *Eğitim Örgütlerindeki İç ve Dış Paydaşların Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları*. (Doktora Tezi), Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaköse, T. (2012). *Kurumların DNA'sı ve İtibar Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karakuş, C. (2010). *Kurumsal İletişim Yönetiminde Halkla İlişkiler Ajanslarının Yeri*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karatepe, S. (2008). "İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 77-97.
- Karcioğlu, R., & Binici, F. Ö. (2023). "Developing A Maturity Model to Identify Digital Skills and Abilities Ofaccounting Professionals: Evidence From Turkey". *Access to science, business, innovation in digital economy ACCESS Press* 4(2), 221-247.
- Karpat, I. (1999). *Bankacılık Sektöründen Örneklerle Kurumsal Reklam*. İstanbul: Yayınevi Yayıncılık.
- Keleş, R. (1994). *Yerinden Yönetim ve Siyaset*. İstanbul: Cem Yayınevi Genişletilmiş 2.basım.
- Keleş, R. (1998). *Yerel Yönetim ve Siyaset*. İstanbul: Cem Yayınevi.
- Keleş, R. (2014). *Yerinden Yönetim ve Siyaset*, 6.Baskı. İstanbul: Cem Yayınevi.

- Keleş, R., & Yavuz, F. (1983). *Yerel Yönetimler*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Kelley, H. H., & Michela, J. L. (1980). "Attribution Theory and Research". *Annual Review Psychology*, 31, 457-501.
- Kılıcı, H. (2017). "Kurumsal Yönetimde Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık İlkesinin Yeri ve Önemi". *JOEEP, Journal Of Emerging Economies And Policy*, 2(1), 48-54.
- Kim, Y. (2001). "Searching For The Organization- Public Relationship: A Valid and Reliable Instrument". *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 78(4) , 799-815.
- Koç, F. (2015). *Türkiye'de Yerel Yönetimlerde Yerel Özerklik ve İdari Vesayet*. (Doktora Tezi), Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Köse, H. (2004). "Yerel Yönetim Olgusu ve Küreselleşme Sürecindeki Yükselişi". *Sayıştay Dergisi Sayı 52*, 1-41.
- Kula, S., & Bekir Çakar. (2015). "Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki". *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(12), 191-210.
- Kuyucu, B. A. (2003). *Kurumlarda Başarılı ve Etkin İtibar Yönetimi*. İstanbul: ArGe Danışmanlık Yayınları.
- Küçüksaraç, B. (2015). *Örgütsel ve Toplumsal Değişim Perspektifinde Stratejik Halkla İlişkiler Yönetiminde Yaratıcılık ve Yenilik Sorunu: Kuramsal ve Pratik Açıdan Bir Analiz*. (Doktora Tezi), Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Laskin, A. V. (2013). "Reputation or Financial Performance: Which Comes First?", Carroll C.E. (Editor). *The Handbook of Communitation and Corporate Reputation*, 376-387.
- Lawler, E. J., & Thye, S. R. (1999). "Bringing Emotions Into Social Exchange Theory". *Annual Review of Sociology*, 25, 217-244.
- Ledingham, J. A. (2001). "Government-community Relationships: Extending the Reational Theory of Public Relations". *Public Relations Review*, Vol. 27 Pergamon, 285-297.

- Ledingham, J. A. (2003). "Explicating Relationship Management as a General Theory of Public Relations". *Journal of Public Relations Research*, 15(2), 181-198.
- Ledingham, J. A. (2005). "Relationship Management Theory". R. L. Heath içinde, *Encyclopedia of Public Relations* (s. 740-745). Usa California: Sage Publications, Inc.
- Ledingham, J. A., & Bruning, S. D. (1998). "Relationship Management in Public Relations: Dimensions of an Organization- Public Relationship". *Public Relations Review* 24 (1), 55-65.
- Lei, H., Nguyen, H. T., & Le, P. B. (2017). "How Collaborative Culture Supports For Competitive Advantage: The Mediating Role Of Organizational Learning". *International Journal of Business Administration*, 8(2), 73.
- Mecek, M., & Atmaca, Y. (2020). "Yerel Yönetimlerin İdari Yapısına İlişkin Mevzuat Analizi". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(76), 2068-2087.
- Merdan, E., Erdem, A. T., & Gümüüşsoy, Y. (2022). "Boreout Sendromunun Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı". *Business & Management Studies: An International Journal*, 10(1), 176-191.
- mevzuat.gov.tr. (2021, 02 02). *İl Özel İdaresi Kanunu Mevzuatı*. mevzuat.gov.tr: <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.5302>. adresinden alındı
- Meydan, C. H., & Şeşen , H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları*. Ankara: Detay.
- Mucuk, İ. (1998). *Pazarlama İlkeleri* 10.Basım. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Nadaroğlu, H. (2001). *Mahalli İdareler Teorisi / Ekonomisi/ Uygulaması*. İstanbul: Beta Basım Yayınları.
- Naess, A., & Clausen, P. H. (2001). "Combination of the Peaks_Over_Threshold and Bootstrapping Method for Extreme Value Prediction". *Structural Safety* 23 (4) , 315-330.
- Oğuz, D. (2010). *Hizmet Kalitesi ve Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesinin Servqual Yöntemiyle Ölçümüne Yönelik Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Okay, A. (2000). *Kurum Kimliği* 2. Baskı . Ankara: Mediacat Yayınları.
- Okay, A. (2005). *Kurum Kimliği*. İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Okay, A., & Okay , A. (2005). *Halkla İlişkiler Kavram ve Strateji Uygulamaları*, Baskı 11. İstanbul: Der Yayınları.
- Okumuş, M. (2018). *Kamu Diplomasisi ve İtibar İlişkisinde İlişki Yönetiminin Rolü: Türkiye'de Öğrenim Gören Uluslararası Öğrencilere Yönelik Bir Araştırma*. (Doktora Tezi), Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Orhan, M. (2016). *Hizmet Yönetimi ve Hizmet Kalitesi: Keçiören Belediyesi Hizmet Kalitesinin Servqual Analizi İle Ölçümüne İlişkin Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ortaylı, İ. (1985). *Tanzimat'tan Cumhuriyet'e Yerel Yönetim Geleneği*. İstanbul: Hil Yayınları.
- Ökmen, M., & Görmez, K. (2009). "Türkiye'de Yerel Gündem 21 ve Yerel Yönetişim Uygulamaları". *Yerel Yönetimlerin Güncel Sorunları* 3, 109-128.
- Ökmen, M., Baştan, S., & Yılmaz, A. (2004). *Kamu Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Bir Yönetişim Faktörü Olarak Yerel Yönetimler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Öksüz, B., & Gümüş, M. (2009). *Turizm İşletmelerinde Kurumsal İtibar Yönetimi*. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Özal, A. (2018). *Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlarda Halkla İlişkiler Çalışmaları: Bir Sivil Toplum Kuruluşu Olan "Türmepe" Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özbay, D., & Selvi, Y. (2014). "Kurumsal İtibarın Ölçümü: Bir Model Önerisi". *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, S. 76, 0-0.
- Özcan, H. (2013). *Kurumiçi Sosyal Paydaşlar ve Kurumsal İtibar İlişkisi: Bir Uygulama Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi), Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdamar, K. (2017). *Eğitim, Sağlık ve Davranış Bilimlerinde Ölçek ve Test Geliştirme Yapısal Eşitlik Modellemesi IBM SPSS, IBM SPSS AMOS ve MINITAB Uygulamalı*. Eskişehir: Nisan Kitabevi.

- Özmen, R. (2013). *Belediye Mevzuatı*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Öztürk, F. (1996). *Yerel Yönetimler Sorunları- Çözüm Önerileri*. Ankara: Cumhurbaşkanlığı Devlet Denetleme Kurulu Yayınları.
- Parasuraman, A. (1998). "Customer Service in Business to Business Markets: An Agenda for Research . *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 13(4\5), 310.
- Parasuraman, A. P., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). "A. Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research". *Journal of Marketing*, 41-50.
- Parasuraman, A. P., Zeithaml, V. L., & Berry, L. L. (1988). "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality". *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Peker, Ö. (1996). "Belediye Yönetimlerinde Kalite Üretimi". *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 15-23.
- Peker, Ö. (1996). "Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetlerinde Kalite", *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 5(6),16-45.
- Peltekoğlu, F. B. (2018). *Halkla İlişkiler Nedir? 10. Baskı*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2004). *Managing Customer Relationship A Strategic Framework*. Canada: John Wiley & Sons Inc.
- Pruzan, P. (2001). "Corporate Reputation: Image and Identity". *Corporate Reputation Review* 4 (1), 50-64.
- Purtaş, S. (2018). *Farklılıkların Yönetiminin, Kurumsal İtibar ve İşletme Performansı Üzerine Etkileri: Kahramanmaraş Tekstil Sektöründe Bir Alan Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Raza, A., & Melewar, T. C. (2015). "The Moderating Influences on the Relationship of Corporate Reputation With its Antecedents and Consequences: A Meta-Analytic Review". *Journal of Business Research* 68 (5), 1105-1117.
- Rezaee, H., & Jafari, M. (2016). "Dynamic Capability in an Under-researched Cultural". *Management Science Letters* 6(2), 177-192.

- Rezaei, H., Saeed, A. F., Abdi, K., Ebadi, A., Gheshlagh, R. G., & Kurdi, A. (2020). "Translation And Validation of the Farsi Version of the Pain Management SelfEfficacy Questionnaire". *Journal Of Pain Research*, 13, 719_727.
- Rigdon, E. E. (1996). "A Comparison of two fit indexes for structural equation modeling, Structural Equation Modeling. Structural Equation Modeling". *A Multidisciplinary Journal*, 3(4), 369-379.
- Rosander, A. C. (1989). *The Quest for Quality in Services*. Quality Resources. ASQC, Newyork
- Rusbult, C. E., Martz, J. M., & Agnew, C. R. (1998). "The Invenstment Model Scale: Measuring Commitment Level, Satisfaction Level, Quality of Alternatives and Investment Size". *Personal Relationships*, 5, 357-391.
- Russell, R. S., Murdick, R. G., & Render, B. (2007). "Service Operations Management". *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 5(3), 403-405.
- Sabuncuoğlu, Z. (1992). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Bursa: Rota Ofset.
- Sakman, N. F. (2003). *Kurumsal İtibarın Önemi ve Değişkenleri İncelemesi*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Schultz, H. B., & Werner, A. (2005). *Reputation Management*. Oxford University Press 6 th Edition.
- Selçuk, H. (2014). *Yerel Yönetimler ve İdari Vesayet*. (Yüksek Lisans Tezi), Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Shamma, H. (2012). "Toward a Comprehensive Understanding of Corporate Reputation: Concept, Measurement and Implications". *International Journal of Business and Management*, (7)16, 151-170.
- Söylemez, A. (2017). *Yerel Yönetimlerde Hizmet Kalitesi ve Kurumsal Kapasitesinin Değerlendirilmesi*. (Doktora Tezi), Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Steyn, B. (2019). Değişen İş ve Halkla İlişkiler Paradigmaları. Ç. K. Şatır içinde, *Halkla İlişkilerden Stratejik Halkla İlişkiler'e 2. Basım* (s. 1-30). Ankara: Nobel Yayınları.

- Şahin, K. (2011). *Belediye Hizmetleri ve Hizmet Kalitesine Yönelik Vatandaş Memnuniyetinin Ölçümü(Konya İl Merkezi Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi), Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şatır, Ç., & Erendağ, F. S. (2009). "Kurum İtibarının Bileşenleri Üzerinde Bir Araştırma". *Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu*.
- Şengül, R. (2011). *Yerel Yönetimler* 2.Baskı. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Şimşek, N., & Fidan, M. (2005). *Kurum Kültürü ve Liderlik*. Konya: Tablet Kitabevi.
- Tarhan, A. (2013). "Halkla İlişkilerde Medyayla İlişkiler : Medya Çalışanlarının Görüşleri Üzerine Bir Saha Araştırması". *Journal of New World Sciences Academy*, 226-251.
- Taşkıran, H. B. (2015). "İlişkisel Yaklaşım Perspektifinden Halkla İlişkilerde Toplumsal İlişkilerin Önemi: Türkiye'nin 500 Sanayi Kuruluşuna Yönelik Bir İnceleme". *Akdeniz İletişim Dergisi*, 97-113.
- Taşlı, H. (2019). *Kurumsal İtibarın Ölçülmesi: Gümüşhane Üniversitesinin İç Paydaşları Tarafından Algılanışı*. (Yüksek Lisans Tezi), Gümüşhane: Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TBMM, Kanunlar (2005, 02 22). 5302 Sayılı İl Özel İdaresi Kanunu : <https://www5.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5302.html> Erişim Tarihi: 22.12.2021 adresinden alındı
- Tengimiloğlu, D., & Öztürk, Y. (2004). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Thibaut, J. W., & Riecken, H. W. (1955). "Authoritarianism, Status and the Communication of Aggression". *Human Relations* 8 (2), 95-120.
- Topsümer, F., Elden, M., & Yurdakul, N. (2009). *Reklam ve Halkla İlişkilerde Hedef Kitle*, 5.Baskı. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., & Özer, M. (2006). *Mahalli İdareler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Tuncer, A. İ. (2015). *Bir İlişki Yönetimi Olarak Halkla İlişkiler: Örgüt ve Kamu İlişkilerinin Çözümlemesi*. (Doktora Tezi), Antalya: Akdeniz Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tuncer, A. İ. (2018). "Halkla 'İlişkiler'; Örgütlerin İlişki Yetiştirme Stratejileri ve İlişki Çıktıları Üzerine Ampirik Bulgular". *Selçuk İletişim*, 139-158.
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri*. (2022, 6 5). www.sozluk.gov.tr: <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- Türkoğlu, İ. (2007). *Yerel Yönetimlerde Mali Reform Arayışları: Türkiye'de Belediyelerde Mali Özerklik ve Belediye Başkanlarının Mali Özerklik Algılaması*. (Doktora Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uçar, F., Gülmez, E., Mutlu, Ö., Erbaş Sefa, & Gez, K. (2015). "Kar Amacı Gçtmeyen Kurumların Kurumsal İtibarı: Kızılay Örneği". *Dergipark Akademik*, 131-153.
- Ulusoy, A., & Akdemir, T. (2006). *Mahalli İdareler Teori-Uygulama-Maliye (4.baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Usta, R., & Memiş, L. (2010). "Belediye Hizmetlerinde Kalite: Giresun Belediyesi Örneği". *Süleyman Demirel Üniversitesi*, 333-355.
- Uyar, H. (2004). "Türkiye'de ve Dünya'da Yerel Yönetimler: Kısa Bir Tarihçe". Aydınlanma 1923.
- Uyguç, N. (1998). *Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi; Stratejik Bir Yaklaşım* 1. Baskı. İzmir: D.E.Ü. Yayınları.
- Weigelt, K., & Camerer, C. (1988). "Reputation and Corporate Strategy: A Review Of Recent Theory and Applications". *Strategic Management Journal* 9, 443-454.
- Yalçın, İ., & Bayram, A. (2014). "Örgüt Kültürünün Kurumsal İtibara Etkilerinin Tespit Edilmesine Yönelik Bir Araştırma". *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 106-135.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2012). *Kurumsal İtibar ve İşletmelerde Kurumsal İtibar Algısını Ölçmeye Yönelik Bir Model Önerisi: Otomotiv Sektöründe Uygulanması*. (Doktora Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Yavuz, A. Ü. (2017). *İçsel ve Dışsal Paydaşların Kurumsal İtibarı Algılamalarının Karşılaştırılması*. (Yüksek Lisans Tezi), Bilecik: Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yavuz, N. (2017). *Vatandaşların Belediye Hizmet Kalitesi Algısı ve Yerel Katılım İlişkisi: Nilüfer Belediyesi Örnek Olay İncelemesi*. Ankara: Tubitak.
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldırım, G., & Karafes, E. (2020). "Halkla İlişkilerde Paydaş Teoridi Perspektifinden Kurum İçi İletişimin Çalışanların Kurumsal Bağlılıklarına Etkisi". *Selçuk İletişim Dergisi*, 438-470.
- Yılmaz, A. (2013). *Yerel Yönetimler ve Eğitim Hizmetleri İlişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, M. (2015). *Kurumsal İtibar Yönetimi Algısının Örgütsel Bağlılık Algısı Üzerindeki Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, V., & Telsaç, C. (2021). "Yerel Yönetimler ve Katılım". *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, no: 40, 235-254.
- Yirmibeş, S. (2010). *Kurumsal İtibar Yönetimi ve Kamuya Bağlı bir Kurumda Kurumsal İtibarın Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yozcu, Ö. K. (2010). *İlişki Yönetimi Bağlamında Çalışan İlişkileri: Otel İşletmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Doktora Tezi), İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yurtsever, S. (2013). *Kurumsal İtibarın Ölçülmesi: Karabük Üniversitesi'nin Kurumsal İtibarının Öğrenciler Tarafından Değerlendirilmesi*. (Yüksek Lisans Tezi), Karabük: Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yüzel, N., Yücel, A., & Atlı, Y. (2012). "Belediyelerin Sunduğu Hizmetlerde Vatandaş Memnuniyeti: Elazığ Belediyesi". *Electronic Journal of Vocational Collages*, 31-41.

EKLER

EK 1. Etik Kurul Onay Belgesi



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurul Başkanlığı

Sayı : E.88656144-000-2200190684

ETİK KURUL ONAY BELGESİ

KARAR BİLGİLERİ	Oturum Sayısı : 12 Karar No : 209	Toplantı Tarihi: 27.06.2022	
	Aşağıda bilgileri verilen proje ile ilgili çalışmanın, etik ilkeler açısından değerlendirilmesi isteği ile ilgili husus görüşüldü. Yapılan görüşmelerden sonra; söz konusu projeye alakalı yapılacak çalışma için, araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak konuyla ilgili çalışmanın gerçekleştirilmesinde <i>bilim etiği yönünden sakınca bulunmadığına</i>, Etik Kurulu oy birliği ile karar vermiştir.		
PROJE - TEZ BİLGİLERİ	Proje -Tez Danışmanı : <i>Doç.Dr. Eyyup AKBULUT</i> Proje- Tez Yürütücüsü: <i>Doktora Öğrencisi Harun SELÇUK</i> <u>Proje -Tez Konusu "YEREL YÖNETİMLERDE ALGILANAN HİZMET KALİTESİ İLE KURUMSAL İTİBAR ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİDE KURUM-PAYDAŞ İLİŞKİ ÇIKTILARININ ROLÜ: AĞRI BELEDİYESİ ÖRNEĞİ"</u>		
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU			
Unvanı/Adı Soyadı	Görevi	İmza	
<i>Prof.Dr. Sait UYLAŞ</i>	<i>Etik Kurul Başkanı</i>	<i>(e-imza)</i>	
<i>Prof.Dr.Vedat KAYA</i>	<i>Etik Kurul Başkan Yardımcısı</i>	<i>(e-imza)</i>	
<i>Prof.Dr.Adem YILMAZ</i>	<i>Etik Kurul Üyesi</i>	<i>(İzlenli)</i>	
<i>Prof.Dr. Gökalp Nuri SELÇUK</i>	<i>Etik Kurul Üyesi</i>	<i>(İzlenli)</i>	
<i>Prof.Dr.Ufuk ŞİMŞEK</i>	<i>Etik Kurul Üyesi</i>	<i>(e-imza)</i>	
<i>Prof.Dr.Musa BİLGİZ</i>	<i>Etik Kurul Üyesi</i>	<i>(e-imza)</i>	
<i>Prof.Dr.Dilaver DÜZGÜN</i>	<i>Etik Kurul Üyesi</i>	<i>(e-imza)</i>	



EK 2. Anket Formu

BİLGİLENDİRİLMİŞ KATILIMCI ONAM FORMU

Bu çalışma Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı doktora programı bünyesinde Doç. Dr. Eyyup AKBULUT'un danışmanlığında Harun SELÇUK tarafından yürütülen doktora tezi kapsamında yapılmaktadır. Amacı yerel yönetimlerde algılanan hizmet kalitesi ile kurumsal itibar algısı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide kurum-paydaş ilişkisi çıktılarının rolünü ortaya koymaktır. Verdiğiniz yanıtlar kesinlikle gizli kalacak, araştırma ekibi dışında kimse ile paylaşılmayacaktır. Bu çalışma süresince toplanan veriler, yalnızca akademik araştırma amacı ile kullanılacaktır ve yalnızca ulusal/uluslararası akademik toplantılarda ve/veya yayınlarda sunulacaktır.

Bu çalışmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmadan çıkma hakkına sahipsiniz. Soruları yanıtlamanız, araştırmaya katılım için onam verdiğiniz biçiminde yorumlanacaktır. Bahsi geçen sebeplerden dolayı formun okunup anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Sizin için açık olmayan hususlar varsa ya da daha fazla bilgi isterseniz ilgili araştırmacıdan bilgi talep edebilirsiniz. Katılımınız için teşekkür ederiz.

1. Araştırmayla İlgili Bilgiler:

- Araştırmanın Başlığı:** Yerel Yönetimlerde Algılanan Hizmet Kalitesi ile Kurumsal İtibar Arasındaki İlişkide Kurum-Paydaş İlişkisi Çıktılarının Rolü: Ağrı Belediyesi Örneği
- Araştırmanın Nedeni:** Doktora tez çalışması
- Araştırmanın Öngörülen Süresi:** Yaklaşık 15 dakika

- Çalışmaya Katılım Onayı:** Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce katılımcıya/gönüllüye verilmesi gereken bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları tamamen anladım. Çalışma hakkında yazılı ve sözlü açıklama aşağıda adı belirtilen araştırmacı tarafından yapıldı, soru sorma ve tartışma imkânı buldum ve tatmin edici yanıtlar aldım. Bana, çalışmanın muhtemel riskleri ve faydaları sözlü olarak da anlatıldı. Bu çalışmayı istediğim zaman ve herhangi bir neden belirtmek zorunda kalmadan bırakabileceğimi ve bıraktığım takdirde herhangi bir olumsuzluk ile karşılaşmayacağımı anladım. Bu koşullarda söz konusu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

Katılımcının (Kendi el yazısı ile);

Adı-Soyadı:

İmzası:

Araştırmacının;

Adı-Soyadı: Harun SELÇUK

İletişim için e-posta adresi:

İmzası:

Not: Bu form, iki nüsha halinde düzenlenir. Bu nüshalardan biri imza karşılığında gönüllü kişiye verilir, diğeri araştırmacı tarafından saklanır.

**Yerel Yönetimlerde Algılanan Hizmet Kalitesi ile Kurumsal İtibar
Arasındaki İlişkide Kurum-Paydaş İlişki Çıktılarının Rolü: Ağrı Belediyesi
Örneği**

DEMOGRAFİK BİLGİLER

- S1. Yaşınız?
- S2. Cinsiyetiniz? () Kadın () Erkek
- S3. Öğrenim Düzeyiniz? () İlkokul () Ortaokul () Lise
() Önlisans () Lisans () Lisansüstü
- S4. Aylık Kişisel Gelir Düzeyiniz? TL
- S5. Medeni Durumunuz? () Evli () Bekar
- S6. Mesleğiniz?

HİZMET KALİTESİ ÖLÇEĞİ

①	②	③	④	⑤
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

Ağrı Belediyesi'nin verdiği hizmetleri kullanan bir kişi olarak tecrübelerinize ve düşüncelerinize dayanarak mükemmel kalitede hizmet veren bir belediyeye göre belediyenizin aşağıda belirtilen özellikleri ne derecede taşıması gerektiğini ve belediyenizin performansını yukarıdaki ölçekte yer alan değerlendirme ifadelerine göre işaretleyerek belirtiniz.

		Konunun Önemi					Ağrı Belediyesi'nin Performansı				
S7.	Belediye, modern görünüşlü bina ve çalışma mekânlarına sahiptir, verilen hizmetlerde kullanılan malzemeler göze hoş görünür.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
S8.	Belediye çalışanları temiz ve düzgün görünüşlü olur.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
S9.	Belediye, verdiği sözü zamanında yerine getirir.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
S10.	Belediye, halkın bir sorunu olduğu zaman sorunu çözmek için samimiyet gösterir.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
S11.	Belediye, ilk seferinde ve doğru hizmet verir.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
S12.	Belediye, yaptığı çalışma ile ilgili halka yeterince bilgi verir.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
S13.	Belediye, yapılan işlerin kayıtlarının tutulmasında çok titizdir.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
S14.	Belediyede çalışanların bilgisi, problemleri çözme becerisi yeterli olup yardım etmeye istekli ve gönüllüdürler.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
S15.	Belediyede çalışanların tavır ve davranışları halkta güven duygusu uyandırır ve halka karşı saygılıdır.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
S16.	Belediye, herkesle ilgilenir ve adildir.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
S17.	Belediyenin çalışma saatleri halka uygun olacak şekildedir.	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

S18.	Belediye, çevre ve temizlik hizmetlerine gereken önemi verir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
S19.	Belediyenin temizlik hizmetlerinin verildiği zaman ve koşullar uygundur.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
S20.	Belediye, halk için gerekli olan denetim hizmetlerine önem verir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
S21.	Belediyenin denetim işlerini yerine getirme biçimi uygundur.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
S22.	Belediyeye ilişkin şikâyetleri iletecek kişi ya da birime kolayca ulaşılabilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
S23.	Belediye, şikâyetleri ciddiye alarak dinler.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
S24.	Belediye, şikâyetlere çözüm getirir ve çözüm süresi uygundur.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
S25.	Belediyenin imar hizmetleri ihtiyaçları karşılar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
S26.	Belediye, kentin görünümünü bozacak yapılaşmaya izin vermez.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
S27.	Belediye, alt yapı çalışmalarında gerekli kurumlarla uyum ve işbirliği içinde çalışır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
S28.	Belediyenin imar hizmetleri hukuka uygun ve adil yürütülmektedir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
S29.	Ulaşım konusunda otobüs güzergâhları, durak ve otobüs sayıları uygundur.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
S30.	Belediye, otopark sorununa eğilmekte, bu sorunu gidermeye çalışmaktadır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
S31.	Belediye, yararlı sosyal ve kültürel etkinlikler yapmaktadır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
S32.	Belediye, halka yönelik panel, seminer, tiyatro, konser vb. faaliyetlerde bulunmaktadır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
S33.	Belediye, yaşlı ve düşkünlerin çeşitli hayati ihtiyaçlarını karşılamaya özen gösterir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
S34.	Belediye, yaptığı çalışmalarla ilimizin tanıtımına katkıda bulunur.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
S35.	Belediyenin kaynakları yeterlidir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
S36.	Belediye, kaynaklarını etkin kullanmaktadır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
S37.	Belediye, öğrencinin yaşamını kolaylaştırmaya önem verir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

KURUMSAL İTİBAR ÖLÇEĞİ						
	① Kesinlikle Katılmıyorum	② Katılmıyorum	③ Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	④ Katılıyorum	⑤ Tamamen Katılıyorum	
Aşağıda Ağrı Belediyesi'nin kurumsal itibarına ilişkin çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen aşağıdaki ifadelere ne oranda katıldığınızı yukarıdaki ölçekte yer alan değerlendirme ifadelerine göre işaretleyerek belirtiniz.						
S38.	Genel olarak insanlar Belediye'ye güven duyar.	①	②	③	④	⑤
S39.	İnsanlar Belediye'ye hayranlık ve saygı duyar.	①	②	③	④	⑤
S40.	Toplumsal genelinin Belediye ile ilgili olumlu duyguları vardır.	①	②	③	④	⑤
S41.	Belediye, sunduğu hizmetlerin arkasında sonuna kadar durmaktadır.	①	②	③	④	⑤
S42.	Belediye, sunması gereken tüm hizmetleri eksiksiz yerine getirmektedir.	①	②	③	④	⑤
S43.	Belediye, yenilikçi hizmetler sunmaktadır.	①	②	③	④	⑤
S44.	Belediye, yüksek kalitede hizmet sunmaktadır.	①	②	③	④	⑤
S45.	Belediye, kendinin ve toplumun yararına olacak fırsatları çabucak fark edip bu fırsatlardan yararlanmaktadır.	①	②	③	④	⑤
S46.	Belediye'nin yönetim kademesinin geleceğe dair net bir vizyonu bulunmaktadır.	①	②	③	④	⑤
S47.	Belediye'nin yönetim kademesi mükemmel düzeyde liderlik göstermektedir.	①	②	③	④	⑤
S48.	Belediye bünyesinde iyi ve yetenekli çalışanlar vardır.	①	②	③	④	⑤
S49.	Belediye, çalışanlar için zevkle çalışılabilecek iyi bir yerdir.	①	②	③	④	⑤
S50.	Belediye personeli iyi yönetilmektedir.	①	②	③	④	⑤
S51.	Belediye, çevreye karşı sorumluluk bilincinde olan bir kurumdur.	①	②	③	④	⑤
S52.	Belediye, insanlara karşı gerekli özeni göstermektedir ve onlara iyi davranmaktadır.	①	②	③	④	⑤
S53.	Belediye, toplum lehine olan konularda oldukça duyarlıdır ve destekleyici bir tavır içindedir.	①	②	③	④	⑤
S54.	Belediye, gelecekte finansal açıdan daha güçlü olmasını sağlayacak politikalar yürütmektedir.	①	②	③	④	⑤
S55.	Belediye, finansal açıdan güçlü bir kurumdur.	①	②	③	④	⑤
S56.	Belediye, kurumsal hizmet veren diğer kurumlardan daha başarılıdır.	①	②	③	④	⑤
S57.	Belediye, finansal (bütçe) kaynaklarını etkin kullanmaktadır.	①	②	③	④	⑤

KURUM-PAYDAŞ İLİŞKİ ÇIKTILARI ÖLÇEĞİ						
①	②	③	④	⑤		
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
Aşağıda Ağrı Belediyesi'nin kurum-paydaş ilişki çıktılarına ilişkin çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen aşağıdaki ifadelere ne oranda katıldığınızı yukarıdaki ölçekte yer alan değerlendirme ifadelerine göre işaretleyerek belirtiniz.						
S58.	İnsanlara karşı adil ve dürüst davranacağı konusunda Belediye'ye güveniyorum.	①	②	③	④	⑤
S59.	Belediye'nin önemli bir karar alırken bu kararın halk üzerindeki etkisini de göz önünde bulunduracağına inanıyorum.	①	②	③	④	⑤
S60.	Belediye'nin kurumsal yeteneklerine olan inancım tamdır.	①	②	③	④	⑤
S61.	Belediye'nin yapacağını söylediği şeyi başarma yeteneğine sahip olduğunu düşünüyorum.	①	②	③	④	⑤
S62.	Belediye'nin verdiği sözleri yerine getirebileceğine inanıyorum.	①	②	③	④	⑤
S63.	Belediye'nin karar alırken halkın fikirlerini de dikkate alacağına inanıyorum.	①	②	③	④	⑤
S64.	Belediye'nin karar alırken halkı samimiyetle dinleyeceğine inanıyorum.	①	②	③	④	⑤
S65.	Belediye'nin karar alırken halka yeteri kadar söz hakkı tanıyacağına inanıyorum.	①	②	③	④	⑤
S66.	Belediye, tartışmalı konularda kendi fikirlerinin halkın fikirlerinden daha önemli olduğunu düşünmektedir.	①	②	③	④	⑤
S67.	Belediye ve halk karşılıklı olarak birbirlerine ne söylediklerine özen gösterirler.	①	②	③	④	⑤
S68.	Belediye, halkın belediyeyle ilgili olarak söz söyleme/eleştiride bulunma hakkına sahip olduğuna inanır.	①	②	③	④	⑤
S69.	Genel olarak Belediye'den memnunum.	①	②	③	④	⑤
S70.	Belediye ile halk arasındaki ilişkiden iki taraf da karşılıklı yarar sağlamaktadır.	①	②	③	④	⑤
S71.	Genel olarak Belediye'nin halkla kurduğu ilişkiden memnunum.	①	②	③	④	⑤
S72.	Halkın çoğu, Belediye'yle olan etkileşimlerinden/ilişkilerinden memnundur.	①	②	③	④	⑤
S73.	Belediye, halkın kendisi için çok önemli bir unsur olduğunu kabul eder.	①	②	③	④	⑤
S74.	İmkânım olsa Belediye'yle herhangi bir ilişki kurmak istemem.	①	②	③	④	⑤
S75.	Belediye ile halk arasında güçlü bir bağ olduğunu düşünüyorum.	①	②	③	④	⑤
S76.	Başka kurumlarla kıyasladığımda Belediye'yle olan ilişkiye daha fazla değer veriyorum.	①	②	③	④	⑤
S77.	Belediye'nin halkla uzun süreli ve kalıcı bir ilişki kurmak için çaba gösterdiğini düşünüyorum.	①	②	③	④	⑤
S78.	Belediye'nin halkla olan ilişkilerini sürdürmek istediğini görebiliyorum.	①	②	③	④	⑤

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Harun SELÇUK
Doğum Yeri ve Tarihi	
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	
Y. Lisans Öğrenimi	
Bildiği Yabancı Diller	
Bilimsel Faaliyetleri	2019- Pazarlama ve Reklamcılık Stratejisi Olarak Vitrin Tasarımı: Erzurum Mng Avm Örneğinde/ Al -Farabı 4. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi 2-5 Mayıs 2019, Erzurum 2019- Reklamlarda Kullanılan İkna Yöntemleri Üzerine Bir Değerlendirme/ Al -Farabı 4. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi 2-5 Mayıs 2019, Erzurum 2020- Örgütsel Davranış Alanında Güncel Kavramlar-1- Eğitim Yayınevi (Kitap Bölümü- Örgütsel Demokrasi Kavramı) 2020- Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı- Gazi Kitabevi (Kitap Bölümü- Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı) 2020-Sosyal,Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Yeni Kavramlar-Efe Akademi Yayınları (Kitap Bölümü-Halkla İlişkiler Ve Reklamcılık) 2020-Örgütsel Davranış Düzleminde Yeni Araştırmalar-1-Gazi Kitabevi (Kitap Bölümü- Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı) 2021-Dijital Halkla İlişkilerde Güncel Konular-Literatürk Academia

	(Kitap Bölümü- E-Devlet) 2021-Yönetim Bilimi ve İktisat Alanında Güncel Tartışmalar-Ekin Yayınevi (Kitap Bölümü-Kamu Yönetiminde Halkla İlişkilerin Yeri ve önemi) 2021-Yönetim ve Medya Alanında Seçme Konular-Kriter Yayınevi (Kitap Bölümü-Sivil Toplum Kuruluşlarında Gönüllü Yönetim Ve Halkla İlişkiler) 2021-Sosyal Bilimlerde Akademik Çalışmalar -Duvar Yayınevi (Kitap Bölümü-Halkla İlişkilerde Sosyal Sorumluluk ve Etik Değerlerin Önemi) 2022-Siyasal İletişimde Yapılan Etik İhlallerde Yeni Medyanın Kullanımı. <i>Türk Akademik Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi</i>, 2022 (Makale).
İş Deneyimi	
Stajlar .	
Projeler	
Çalıştığı Kurumlar	
İletişim	
E-Posta Adresi	
Tarih	