

**KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ: TEPE YÖNETİCİSİNİN
GÜVENİLİRLİĞİNİN KURUMSAL İTİBAR VE ÇALIŞAN OLMA NİYETİNE
ETKİSİ**

Doktora Tezi

Özüm EĞİLMEZ

ESKİŞEHİR - 2017

**KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ: TEPE YÖNETİCİSİNİN
GÜVENİLİRLİĞİNİN KURUMSAL İTİBAR VE ÇALIŞAN OLMA NİYETİNE
ETKİSİ**

Özüm EĞİLMEZ

Doktora Tezi

Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Güneş Nezire ZEYTİNOĞLU

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Mayıs, 2017

Bu Tez Çalışması BAP Komisyonunca kabul edilen 1506E483 no.lu proje kapsamında desteklenmiştir.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Özüm EĞİLMEZ'in "Kurumsal İtibar Yönetimi: Tepe Yöneticisinin Güvenilirliğinin Kurumsal İtibar ve Çalışan Olma Niyetine Etkisi" başlıklı tezi 31 Mayıs 2017 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalında, Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Güneş Nezire ZEYTİNOĞLU
Üye : Prof.Dr.A.Çiğdem KIREL
Üye : Prof.Dr.İsa İPÇİOĞLU
Üye : Prof.Dr.İ.Cemil ULUKAN
Üye : Doç.Dr.Gürkan HAŞİT

Prof.Dr.Kemal YILDIRIM
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



ÖZET

KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ: TEPE YÖNETİCİSİNİN GÜVENİLİRLİĞİNİN KURUMSAL İTİBAR VE ÇALIŞAN OLMA NİYETİNE ETKİSİ

Özüm EĞİLMEZ

Doktora Tezi

Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Güneş Nezire ZEYTİNOĞLU

İtibar kavramı sübjektif bir yapı olmasının beraberinde, algılama yoluyla birey ve firmalara atfettiğimiz değeri içeren ve karar verme mekanizmamızda gömülü olarak yer alan olgudur. Birçok faaliyetlerinde kurumsal itibarlarından hareket eden firmalar bu nedenle kurumsal itibarın öncülleri ve sonuçlarının neler olduğunu ortaya çıkarmayı istemektedir. Kurumsal itibarı oluşturan öncülleri ve kurumsal itibarın yol açtığı birtakım sonuçların araştırılması ve ilgili değişkenlerin iyi yönetilmesi sonucunda firmaların rekabet avantajı sağlayacakları beklenmektedir. Bu çalışma Türkiye’de yer alan büyük ve itibarlı holdingleri bilen yanıtlayıcılar üzerinden, öncüllerden biri olan yönetici itibarından hareketle, sonuçlarından biri olan o firmada çalışan olma niyetini ölçmeye yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma üçleme üzerine tasarlanmıştır. İlgili literatürün taranması sonucu bir kavramsal model oluşturulmuş ve sonrasında modelin müşteri paydaş grubunun gözünde geçerli olup olmadığını anlamak üzere altı kişi ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Görüşme sonuçları kavramsal modelin geçerliliğini göstermiştir. Çalışmanın son aşamasında ise önce 70 sonra 50 kişi ile pilot uygulama yapılmış, sonrasında ise amaçlı örnekleme yoluyla Türkiye’nin ilk on büyük üniversitesinden yedisine ulaşarak toplanan 561 kişilik veri üzerinden nicel araştırma gerçekleştirilmiştir. Tüm verilere keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi yapılarak uyum değerlerinin yakalanması sonucu Yapısal Eşitlik Modellemesi’ne gidilmiştir. Veriler toplanan her firma için ayrı ayrı çözümlenmiştir. Sonuçlar modelin genel olarak kabul edilebilir olduğunu, tepe yöneticisinin güvenilirliğinin (inanılır ve uzman olma) kurumsal itibar üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi olduğunu, ancak çalışan olma niyeti üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkiden söz edilemeyeceği bulgusuna ulaşılmıştır. Kurumsal itibarın ise çalışan olma niyeti üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisinin olduğu yönünde bulgulara ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Tepe yöneticisinin güvenilirliği, Kurumsal itibar, Çalışan olma niyeti, Üçleme, Yapısal eşitlik modeli

ABSTRACT

CORPORATE REPUTATION MANAGEMENT: EFFECTS OF TOP MANAGER CREDIBILITY ON CORPORATE REPUTATION AND INTENTION TO BE AN EMPLOYEE

Özüm EĞİLMEZ

Department of Management and Organization

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, May 2017

Supervisor: Prof. Dr. Güneş Nezire ZEYTİNOĞLU

The concept of reputation as being a subjective structure, is embedded in our decision-making mechanism, including the value we attribute to individuals and companies through perception. It is especially important for companies to deliver value added activities under a reputable name. To maximize the stakeholders satisfaction, companies impose corporate reputation in order to gain competitive advantage. It is stated that investigating the antecedents and consequences of corporate reputation will enhance companies to foster in competition. This study aims to explore manager credibility as an antecedent and intention to be an employee as a consequence of corporate reputation within a sample of Turkish reputable companies. The study is designed in a mixed methodology and triangulation is chosen as a method of inquiry. A conceptual model was developed after reviewing the relevant literature, followed by semi-structured interviews with six people to see if the model was valid in the eyes of the customer stakeholder group. Interview results indicated the validity of the conceptual model. In the final phase of the study, after piloted the survey first with 50 and after with 70 participants, then quantitative research was carried out on the data of 561 participants collected from seven of the top ten universities of Turkey chosen through purposeful sampling. Exploratory and confirmatory factor analysis were performed on all data to obtain the fit values and structural equation modeling was conducted afterwards. The collected data were analyzed separately for each company. Results revealed that the proposed research model is generally acceptable and that the credibility of the top manager was found to be statistically significantly associated with corporate reputation (trustworthiness and expertise), but not statistically significantly with intention to be an employee in chosen companies. On the other hand, corporate reputation has been found to have a statistically significant effect on intention be an employee in chosen companies.

Keywords: Top manager credibility, Corporate reputation, Triangulation, Intention to be an employee, Structural equation modelling.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalardan bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Özüm EĞİLMİZ

İÇİNDEKİLER

Sayfa

BAŞLIK SAYFASI.....	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	v
TABLolar DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xiii
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Sorun.....	2
1.2. Amaç	2
1.3. Önem.....	3
1.4. Sınırlılıklar	4
1.5. Tanımlar	5
2. ALANYAZIN	6
2.1. Kişisel İtibar Kapsamı	6
2.2. Kişisel İtibar Bağlamı	7
2.2.1. Kişisel itibar ile ilintili diğer kavramlar	8
2.2.2. Örgütsel bağlamda kişisel itibar	12
2.2.3. Kişisel itibarın dışsal görünümü	14
2.3. Kişisel İtibarın Öncülleri ve Sonuçları.....	15
2.4. Bireysel İtibar Olarak Tepe Yöneticisi İtibarı.....	16

2.5. Tepe Yöneticisi İtibarının Önemi	18
2.6. Tepe Yöneticisi İtibarının Teorik Altyapısı	21
2.6.1. Bilgi işleme teorisi (Information processing theory)	21
2.6.2 Halo etkisi.....	22
2.6.3. Sinyal teorisi.....	25
2.6.4. Bilişsel yükleme teorisi (Social attribution theory)	27
2.7. Tepe Yöneticisi İtibarı ve Kurumsal İtibar İlişkisi.....	29
2.7.1. Tepe yöneticisi güvenilirliği	34
2.8. Tepe Yöneticisi Güvenilirliği ve Çalışan Olma Niyeti İlişkisi	37
2.9. Kurumsal İtibar Kavramı	40
2.9.1. Genel Anlamda Kurumsal İtibar Kavramı.....	40
2.9.2. Yönetim ve Organizasyon Alanı İtibar Çalışmaları.....	44
2.9.3. Çeşitli Disiplinlerde Kurumsal İtibar	48
2.9.4. Kurumsal itibar ile ilişkili teoriler	52
2.9.4.1. Paydaş teorisi (Stakeholder theory).....	52
2.9.4.2. Kaynak tabanlı görüş (Resource-based theory)	55
2.9.4.3. Planlanmış davranış teorisi (Theory of planned behaviour)..	56
2.9.4.4. Sinyal teorisi (Signaling theory)	59
2.9.5. Kurumsal itibar ölçümleri	64
2.9.6. Kurumsal itibarın öncülleri ve sonuçları	69
2.9.7. Çalışan olma niyeti	72
2.9.7.1. Teorik altyapı.....	74
2.9.7.2. Kurumsal itibarın aracılık rolü.....	76
3. YÖNTEM.....	79
3.1. Araştırma Deseni	79
3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler	80

3.3. Evren ve Örneklem	85
3.4. Veri Toplama Tekniği ve Aracı.....	88
3.4.1. Ölçüm.....	88
3.4.2. İçerik geçerliliği (Content validity)	89
3.4.3. Pilot (ön) araştırma	90
3.4.4. Veri analizi ve verilerin düzenlenmesi	90
4. BULGULAR ve YORUM	97
4.1. İç Tutarlılık Güvenilirliği ve Keşfedici- Doğrulayıcı Faktör Analizi ..	97
4.2. Geçerliliğin Genel Değerlendirilmesi.....	112
4.3. Yapısal Modelin Test Edilmesi ve Hipotezler	116
4.4. Çoklu Grup Analizi (Multigroup analysis)	119
4.5. Düzenleyici (Moderatör) Analizi.....	125
4.6. Sıralama Etkisinin Testi	129
4.7. Test Edilen Hipotezler ve Sonuçları	131
5. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER	133
5.1. Tartışma	133
5.2. Sonuç.....	137
5.3. İzleyen Çalışmalar İçin Araştırma Önerileri.....	142
KAYNAKÇA	145
EKLER.....	176
ÖZGEÇMİŞ.....	184

TABLULAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 2.1. Kurumsal İtibarın Farklı Disiplinlerce Kavramlaştırılması ve Örnekler	49
Tablo 2.2. Sinyal Teorisini İçeren Seçkin Yönetim Disiplini Araştırmaları 2000-2009	60
Tablo 2.3. Kurumsal İtibar Ölçümleri Literatür Özeti	66
Tablo 2.3. [Devam] Kurumsal İtibar Ölçümleri Literatür Özeti	67
Tablo 2.4. Stratejik Bakış Açısından Kurumsal İtibar Öncülleri ve Sonuçları.....	70
Tablo 3.1. Nitel Çalışmada Yer Alan Yanıtlayıcıların Demografik Özellikleri	87
Tablo 3.2. Literatürden Uyarlanan Ölçeklerin Özeti	89
Tablo 3.3. Örneklem Demografik Özellikleri-1.....	91
Tablo 3.4. Örneklem Demografik Özellikleri-2.....	92
Tablo 3.5. Bilgi Kökeni ve Medya Görünürlüğü Tanımlayıcı İstatistikler.....	94
Tablo 3.6. Müşteri Olma Durumu ve Tepe Yöneticisi Bilinirliği Çapraz Tablo	95
Tablo 3.7. Müşteri Olma Durumu ve Yöneticilerin Bilinirlik Durumlarına Ait Çapraz Tablo Gösterimi	96
Tablo 4.1. Tepe Yöneticisinin Güvenilirliği İçin Tanımlayıcı İstatistikler ve KFA Bulguları- HOLDING 1	98
Tablo 4.2. Tepe Yöneticisinin Güvenilirliği İçin Tanımlayıcı İstatistikler ve KFA Bulguları- HOLDING 2	99
Tablo 4.3. Tepe Yöneticisi Güvenilirliği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi- HOLDING1	100
Tablo 4.4. Ölçeklerin Uyum Değerleri	100
Tablo 4.5. Tepe Yöneticisi Güvenilirliği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi- HOLDING2	101

Tablo 4.6. Ölçeklerin Uyum Değerleri	102
Tablo 4.7. Kurumsal İtibar İçin Tanımlayıcı İstatistikler ve KFA Bulguları- HOLD1	104
Tablo 4.8. Kurumsal İtibar İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi- HOLD1	105
Tablo 4.9. Kurumsal İtibar İçin Tanımlayıcı İstatistikler ve KFA Bulguları- HOLD 2	107
Tablo 4.10. Kurumsal İtibar İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi- HOLDING2	108
Tablo 4.11. Çalışan Olma Niyeti İçin Tanımlayıcı İstatistikler ve KFA Bulguları- HOLDING 1	110
Tablo 4.12. Çalışan Olma Niyeti İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi- HOLDING1	110
Tablo 4.13. Çalışan Olma Niyeti İçin Tanımlayıcı İstatistikler ve KFA Bulguları- HOLDING 2	111
Tablo 4.14. Çalışan Olma Niyeti İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi- HOLDING 2	112
Tablo 4.15. Modellerin İyi Uyum Değerleri	113
Tablo 4.16. Değişkenlerin Korelasyon Matrisi- HOLD1.....	115
Tablo 4.17. Değişkenlerin Korelasyon Matrisi- HOLD2.....	115
Tablo 4.18. Yapısal Modelin Uyum Değerleri HOLD1	117
Tablo 4.19. Yapısal Modelin Uyum Değerleri HOLD2	117
Tablo 4.20. Hipotez H1ab-H2-H3ab Sonuçları HOLD1	117
Tablo 4.21. YEM İçin İyilik Uyum Değerleri.....	118
Tablo 4.22. Hipotez H1ab-H2-H3ab Sonuçları HOLD2	119
Tablo 4.23. Grup Analizi için Tanımlayıcı İstatistikler	120
Tablo 4.24. HOLD1 İçin Kamu ve Özel Üniversite Grup Bazında Farklılıkların Sonuçları	121

Tablo 4.25. HOLD2 için Kamu ve Özel Üniversite Grup Bazında Farklılıkları Sonuçları	122
Tablo 4.26. Ki-kare Farklılık Testi HOLD1	123
Tablo 4.27. Kamu ve Özel gruplar t- testi.....	123
Tablo 4.28. Üniversite Bazında HOLD1 ve HOLD2' Çalışan Olma Niyeti Farklılaşması	124
Tablo 4.29. Kamu ve Özel Üniversitelerinden Farklılıkları Yansıtan Çoklu Test Sonucu-Örnek	124
Tablo 4.30. İnanılır Olma ve Uzman Olma Değişkenlerinin Düzenleyici Etkisi Testi	128
Tablo 4.31. HOLD1 – HOLD2 Bağımlı Örneklem Testi	130
Tablo 4.32. HOLD1-HOLD2 Tanımlayıcı İstatistikler.....	130
Tablo 4.33. Desteklenen ve Desteklenemeyen Hipotezler HOLD1 ve HOLD2.....	131

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 2.1. Üçlü Tutum Modeli ve Planlı Davranış Teorisi	57
Şekil 2.2. Geliştirilmiş Model.....	58
Şekil 2.3. Geçmiş Bilgi, Bugünkü Tutumlar ve Gelecekteki Davranışlar Arası İlişki... 59	
Şekil 2.4. Sinyalleşme Süreci	62
Şekil 3.1. Araştırma Deseni.....	80
Şekil 3.2. Araştırmanın Önerilen Kavramsal Modeli.....	81
Şekil 3.3. Önerilen Kavramsal Model (Revize)	82
Şekil 4.1. Tepe Yöneticisi Güvenilirliği için II.Düzey DFA- HOLDİNG 1	101
Şekil 4.2. Tepe Yöneticisi Güvenilirliği için II.Düzey DFA- HOLDİNG2	102
Şekil 4.3. Kurumsal İtibar için DFA- HOLDING 1	106
Şekil 4.4. Kurumsal İtibar için DFA- HOLDING 2	109
Şekil 4.5. Çalışan Olma Niyeti için DFA – HOLDING 1	111
Şekil 4.6. Çalışan Olma Niyeti için DFA- HOLDING 2.....	112
Şekil 4.7. Yapısal Model- HOLD1	117
Şekil 4.8. Moderatorlerin Yeraldığı Model	126

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

YEM: Yapısal Eşitlik Modeli.

Öm: Örnek

Kİ: Kurumsal İtibar

RQ: Reputation Quotient

AS: Araştırma Sorusu

KFA= Keşfedici Faktör Analizi

DFA= Doğrulayıcı Faktör Analizi

AVE= Average Variance Extracted

CR= Composite Reliability

1. GİRİŞ

Bugünün iş dünyasında; şiddetli rekabet, kar-zarar, belirsizlik gibi kavramlar en belirleyici dinamikler olarak yer almaktadır. Bu dinamikler salt iş dünyasını mı ilgilendirir ya da bireylerin bu dinamiklerin içerisindeki önemi nedir? Bireyler firmalar ile paydaş olma/uzak durma/sona erdirmeye kararlarını nasıl alırlar? Bu ilişki içerisinde itibarın yeri ve önemi nedir? soruları bu çalışmanın çıkış noktaları olmuştur.

Firmaların piyasada yer edinme/ayakta kalma/başarılı mücadelesi tek bir kelime ile özdeşleşebilmektedir: “rekabet”. İtibarın rekabet içerisindeki yeri ve ilişkisel yapısından hareket eden bu çalışmada hem firmalar hem de bireyler için bu ilişkisel yapıyı açıklayıcı olmaya özen gösterilmiştir. İnsanların bir firma ile kurdukları paydaş etkileşiminin olası nedenlerinden biri olan itibarı, bireylerin algılarıyla ortaya koymak, firmalara ne gibi getiriler sağlar? Bireylerin itibar bakış açıları o firma ile kurdukları ilişkide ne derece açıklayıcı rol oynamaktadır? Bu soruların cevabını bulmak bu araştırmanın başlıca amaçlarından biridir.

Bu sorulara yanıt bulma nedeniyle araştırma deseni olarak üçleme (literatür taraması, nitel ve nicel araştırma) içeren karma yöntem benimsenmiştir.

Mevcut literatür incelendikten sonra kavramsal bir çerçeve belirlenerek, tepe yöneticisinin itibarının, kurumsal itibarın bir öncülü olduğu ve her iki değişkenin de çalışan olma niyetini açıklayıcı bir yapı içerisinde olacağı savunulmuştur. Araştırmanın ikinci aşamasında, altı kişi ile keşfedici tarzda yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılarak, itibarın ve kurumsal itibarın öncüllerinin neler olduğu yanıtlayıcılara sorulmuş ve verdikleri cevaplar nitel araştırma çerçevesinde değerlendirilmiştir. Bu sınamaya aynı zamanda kavramsal modelin geçerliliğinin de ortaya konmasını sağlamıştır. Nitel araştırma aşaması sonucunda kavramsal model geçerli bulunmuştur ancak, çekicilik boyutu araştırmadan çıkarılmıştır.

Araştırmanın üçüncü aşamasında, kavramsal modelde yer alan değişkenlerin ölçülmesine olanak sağlayacak ölçeklerin literatür araştırması sonucu belirlenerek test edilmesini kapsamaktadır. Ana anketi uygulamadan önce 70 Eskişehir ve 50 Bilecik olmak üzere 120 katılımcı üzerinde pilot test uygulanmıştır. Pilot araştırma sonucunda çeviri hataları da gözden geçirilmiş ve bazı ifadeler düzeltilerek yeniden düzenlenmiştir. Anketin son hali amaçlı örneklem yoluyla seçilen ülkemizin ilk on büyük üniversitesinden yedisinin işletme bölümü 3. ve 4.sınıf öğrencileri üzerine, veri toplama sırasında katılımcılara yüz yüze onaylarını aldıktan sonra uygulanmıştır. 561 adet

kullanılabilir anket, İstanbul ve Ankara'da bulunan ilgili üniversitelere gidilerek toplanmıştır. Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi yardımıyla bulguların geçerliliği ve güvenilirliği sınanarak, araştırma bulguları ve etkileşimleri sunulmuş ve gelecekteki araştırma önerileri öne sunulmuştur.

1.1. Sorun

Rekabet konusunda; itibar kavramı günden güne firmalar için önem kazanmaya devam etmektedir. Firmalar itibarlarını ortaya koymak ve itibarlarını daha iyi yönetme gayreti içerisine girmektedirler. İtibar ile ilişkisel yapıda olan olguları tanımlamak rekabet avantajı yaratabilmektedir. Rekabet denince ise akıllara ilk olarak kar elde etme gelmektedir. Literatürde olumlu itibar sahibi firmaların aynı zamanda finansal anlamda da güçlü oldukları görüşü hakimdir. Dolayısıyla finansal güçlü olma durumu firmaları domine etmektedir. Ancak durum gerçekten böyle mi? Her şey gerçekten rekabet avantajı sağlamak için yapılıyorsa, pazar payı ve kar elde etme bağlamında paydaşların önemi ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, paydaşları ile iyi ilişkiler kuran, onların istek ve ihtiyaçlarını yerine getirerek değer yaratabilen firmalar öne çıkmakta; öne çıktıkları için daha fazla kitle tarafından bilinmekte ve itibar kazanmaktadırlar. Paydaşlar sadece istek ve ihtiyaçlarını karşıladıkları için mi firmaları itibarlı olarak değerlendirmektedirler? Hangi toplumsal norm, ne şekilde itibar algısına ve itibar atfına yol açmaktadır? Ve her şeyden önemlisi, bu bilinçte olan firmalar itibarlarını nasıl oluşturmakta ve yönetmektedirler? Bu sorular dahilinde bu tezde ele alınması planlanan sorunlar aşağıdaki gibidir:

(1) Firmaların kurumsal itibar algılarında yöneticilerinin itibarının bir rolü var mıdır? Yöneticilerin firmalarının görünen yüzü olmaları, kendi ve kurumsal itibarlarına nasıl katkı sağlamaktadır?

(2) Firmalar nitelikli çalışanlara ulaşmak için kurumsal itibarlarını nasıl kullanmalıdır?

(3) Paydaşları, ilgili firma ile ilişkilerini sürdürebilmeleri için motive eden faktörler nelerdir?

1.2. Amaç

Yönetim, farklı perspektiflerin yer aldığı tanımlamalara konu olsa dahi, her firma için ana yapı taşı olmasıyla ve diğer firma fonksiyonlarını da bütünleşik olarak

etkilemesiyle öne çıkan genel bir olgudur. Yönetim olgusunun ana çerçeve olarak ele alınması, firmayı etkileyen ve firmanın etkilediği tüm faktörlerle ilişkisel bir ağ ile bağlı olmasından kaynaklıdır. Firmaların iç ve dış tüm unsurlarıyla kurduğu ilişkisel ağlardan biri de kurumsal itibardır. Literatürde kurumsal itibarın birçok farklı disiplinler içinde araştırma konusu olarak incelendiği görülmektedir. Bu çalışma kurumsal itibar olgusunu yönetsel çerçeveden bakarak, yönetilmesi gereken stratejik bir unsur olduğu varsayımıyla incelemektedir. Kurumsal itibarın öncülleri ve sonuçları genel anlamda incelenerek, kurumsal itibarı oluşturan boyutlar ortaya konmaya çalışılmıştır. Oysa ki, kurumsal itibarın içeride ve dışarıdaki bir temsilcisi olarak tepe yöneticisinin ele alındığı çalışmalar son dönemde ortaya çıkmaktadır. Firmaların kurumsal itibarını etkileyen ve/ya kurumsal itibarının etkilendiği birçok değişken olduğundan, ülkemizin en itibarlı sayılan firmaları araştırma kapsamına alınarak, ülkemizde itibar kavramı altında yer alan ve önem arz eden kavramları da vurgulamak bu çalışmanın amacı dahilindedir.

Belirtilen çerçeve dahilinde, bu çalışmanın ana amacı kurumsal itibarın öncüllerinden biri olarak tepe yöneticisinin etkisini ortaya koyarak, kurumsal itibarın bir sonucu olan çalışan olma niyeti ve etkileşimini Türkiye'nin büyük holdingleri bağlamında ortaya koymaktır. İlk olarak tepe yöneticisinin itibarı (güvenilirliği üzerinden araştırılacaktır) boyutları arası ilişkiler incelenerek, kurumsal itibar ile etkileşimi araştırılacaktır. İzleyen aşamada ise, kurumsal itibar bağlamında çalışan olma niyeti ile olası etkileşim araştırılacaktır.

Araştırmanın ana amacı bağlamında değişkenlerin birbirleriyle olan etkileşiminin kamu ve özel üniversiteleri nezdinde farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak ve olası etkileşimlerin cinsiyet, medya görünürlüğü ve müşteri olma durumu gözetilerek düzenleyicilik rolünün olup olmadığını ortaya koymak alt amaçlar olarak yer almaktadır.

1.3. Önem

Kurumsal itibarın farklı bileşenlerinin olduğu ve bu bileşenlerin her birinin, firmanın ilgili olduğu paydaş gruplarınca farklı bakış açıları altında yer bulduğu düşünüldüğünde, birey, örgüt hatta grup düzeyinde yapılacak araştırmalar önem kazanmaktadır. Paydaşlarının her birinin düşüncesinin ortaya çıkarılması, firmalar için stratejik yönetim şemsiyesi altında; karar-verme, strateji oluşturma ve uygulama,

örgütsel analiz ve rekabet avantajı yaratabilme gibi süreçler için önem teşkil etmektedir. Bu bağlamda kurumsal itibar olgusunun öncülleri, boyutları ve sonuçlarının incelenmesi firmaların, rekabet avantajı yaratmak üzere doğru stratejileri belirleyebilmelerinde önemli rol oynamaktadır. Geçmiş çalışmalar firmalar için kurumsal itibar ve öncülleri/sonuçları hakkında sayısız bulgular elde etse de, kavramın indirgenmesinde birtakım kültürel ve yapısal değişikliklerin yapılması gerekmektedir. Bu çalışma, yönetim alanında oluşa gelen CEO literatürünün ülkemizdeki görünümünü anlamında bir katkı sağlaması umulmaktadır. Genel yapının çoğunluğunun aile firması olması ve itibarlı olan firmaların sıralamasının değişmemesinin ne gibi faktörlerle açıklanabileceği oluşturulan kavramsal model dahilinde test edilerek, akademiden uygulamacılara üretecekleri stratejiler bağlamında katkı sağlanması umulmaktadır.

Kapsamlı bir literatür taraması ile öncelikle *itibar* hakkında kavramsal temel bilgi sunulması umulmaktadır. Bulguların akademik olarak kurumsal itibar ve yönetim literatürüne amaçlanan katkısı yanında, tüm kurumsal itibar konusuna önem veren tüm firmalara girdiler sunacağı umulmaktadır.

1.4. Sınırlılıklar

Bu araştırmada zamana, erişime ve finansal kısıtlara bağlı olarak birtakım sınırlılıklar mevcuttur. Bu sınırlılıklar aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

Öncelikle, tanınırlığı yüksek olan iki holding ve tepe yöneticileri seçilerek araştırma yapılmıştır. Bulguların sadece iki holding dahilinde sınırlandırılması, diğer firmalar için genellemelerin yapılmasında kısıtlara neden olabilir.

Örnekleme yöntemi ve örneklem sayısı ele alınması gereken diğer sınırlılıklardır. Her ne kadar amaçlı örneklem de seçilse ve minimum örneklem (n=384) sayısı aşılsa da; üniversitelerin işletme öğrencileri seçilen holdinglerin müşterisi olabilme kısıtını yaratmaktadır. Bu sebepten, genelleştirme bu çalışmanın örnekleme ile sınırlıdır.

Literatür taramasında ortaya konulduğu üzere, tepe yöneticisinin güvenilirliğinin üç boyutu bulunmaktadır. Nitel araştırmanın bulguları ve etik kurulun görüşü üzerine çekicilik boyutu araştırmadan çıkarılmıştır. Araştırma üç holding (Bkz. Ek-6) üzerinde yapılması planlanmasına rağmen, katılımcıların yanıt vermeme (non-response bias) yanlısı olmaları sebebiyle bir holding araştırma kapsamından çıkarılmıştır. Zaman ve erişim kısıtlamaları da göz önünde tutularak üçü özel ve dördü kamu olmak üzere toplam yedi üniversiteye ulaşılmıştır.

Aşağıdaki bölümde araştırmanın değişkenlerinin anlatıldığı ve kavramsal modelin temelini oluşturduğu literatür taraması bulunmaktadır.

1.5. Tanımlar

Araştırma çerçevesinde yer alan değişkenler ilgili literatür bölümünde geniş olarak anlatılmıştır. Ancak ana değişkenler hakkında ön bilgi için aşağıdaki tanımlara bakılabilir:

İtibar: Oxford web sözlüğü (2015)'e göre itibar kelimesi, “Genellikle biri veya bir şey hakkında sahip olunan inançlar veya düşünceler” ve “Biri veya bir şeyin kendine özgün nitelik/vasıf/özellikleri olduğuna dair yaygın bir inanç” ifadesi ile belirtilmektedir.

Kurumsal İtibar: Genel olarak, Kurumsal İtibar (Kİ), bir firmanın paydaşlarına yönelik değer yaratma kapasitesini açıklayan, geçmiş faaliyetleri ve bu faaliyetlerin sonuçlarını içeren bütünlük bir temsil yeteneğidir (Fombrun ve Rindova, 1996). Bir anlamda Kİ, bir firmanın performansının genel/toplam algısı olarak adlandırılmaktadır. Bir başka tanıma göre genelde maddi olmayan varlık olarak ele alınan Kİ; tepe yöneticileri/CEO'lar tarafından kurumun genel başarısına katkı sağlayan en önemli etken olarak açıklanmaktadır (Hall, 1992).

Bireysel itibar: Bireysel itibar tanımı içerisinde “İnançların birlikteliği, algılar ve bir grubun içlerinden biri için olan değerlendirmeleri” gibi kavramlar mevcuttur (Anderson ve Shirako, 2008). Bu tanım Bromley (1993) tarafından yapılan tanımın da bir yansımasıdır: “Belirli bir sosyal ağ üyeleri tarafından paylaşılan ve ifade edilebilen şey”. Ferris vd. (2003)'e göre ise bireysel itibar: “İkincil kaynaklar tarafından belirli bir zaman dilimi sonrası direkt gözlemlenebilen ya da aktarılabilen, kişinin belirgin özelliklerinin, başarılarının, gösterdiği davranışların ve imajının karışık birleşiminin yansımasının oluşturduğu algısal bir kimliktir. Bu tanımlar bize, bireysel itibar kavramının çoklu bileşenlerden oluştuğu ve birey ya da grup bazında birbiri ile çelişkili olabileceğini ifade etmektedir. Bireyin gözlemlenebilen özellikleri ya da nitelikleri (yaş, ırk, cinsiyet vb.), kişisel başarıları ile birleşip, bireysel itibarını oluşturmaktadır.

2. ALANYAZIN

2.1. Kişisel İtibar Kapsamı

Kişisel itibar kavramı içerisinde ‘İnançların birlikteliği, algılar ve bir grubun içlerinden biri için olan değerlendirmeleri’ gibi tanımlar mevcuttur (Anderson ve Shirako, 2008, s. 320). Bu tanım Bromley (1993) tanımının bir yansımasıdır: “Belirli bir sosyal ağ üyeleri tarafından paylaşılan ve ifade edilebilen şey”. Ferris vd. (2003)’ne göre ise kişisel itibar: ‘İkincil kaynaklar tarafından belirli bir zaman dilimi sonrası direkt gözlemlenebilen ya da aktarılabilen, kişinin belirgin kişisel özelliklerinin, başarılarının, gösterdiği davranışların ve imajının karmaşık birleşiminin yansımasının oluşturduğu algısal bir kimlik’ olarak ifade edilmiştir. Bu tanımlar bize, kişisel itibar kavramının çoklu bileşenlerden oluştuğu ve birey ya da grup bazında birbiri ile çelişkili olabileceğini bildirmektedir. Bireyin gözlemlenebilen özellikleri ya da sıfatları (yaş, ırk, cinsiyet vb.), kişisel başarıları ile birleşip, bireyin itibarını oluşturmaktadır.

Çeşitli disiplinler arasında itibar birbirine benzer tanımlanmış olup, özetle şu şekilde tasvir edilebilmektedir: “Diğerleri tarafından atfedilen nitelik ya da özellik” (Raub ve Weesie, 1990, s. 90). Bireysel ve örgütsel düzeyde çalışan araştırmacılar itibarı açıklayan birkaç ögeyi vurgularlar. İlk olarak itibarın diğerlerinin algılamalarına dayandığı belirtilmektedir (Bromley, 1993; Weigelt ve Camerer, 1988; Ferris vd., 2003; Hall vd., 2004). İkinci olarak, itibarın rekabet (Kilduff ve Krackhardt, 1994; Hinds vd., 2000), liderlik (Mehra vd., 2006), inanılabilirlik (Buskens, 2003; Kollock, 1994; Lahno, 1995) gibi farklı alanlarda yer aldığı belirtilmektedir. Üçüncü ortak öge ise itibarın bir sosyal ağ içerisinde var olması durumudur. Dolayısıyla itibar, çeşitli paydaş gruplarına özgü olabilmektedir (Tsui, 1984; Kollock, 1994; Raub ve Weesie, 1990; Mehra vd., 2006).

Kişisel itibarın farklı kavramlarla ilişkisel bir yapıda bulunmasına karşın kendine özgü olma durumu süre gelmektedir. Mevcut teorilerin üzerine kurgulanmış bu tez çalışmasında, kişisel itibarın olumlu (pozitif) yönü ele alınacaktır. Literatürde, olumsuz (negatif) kişisel itibarın da araştırılması gerekliliği tartışılmaktadır (George, Dahlander, Graffin ve Sim, 2015, s. 5). Burada kişisel itibar kavramının çok yönlü oluşu ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla olumsuz bir itibarın tanımı yapılırken sadece izleyicilerin o birey hakkındaki görüşleri değil, aynı zamanda negatif itibar karşılığında elde edilen kazanımlarda ele alınmalıdır. Örneğin; rekabetçi ve Makyavelist bir ortama sahip bir

organizasyonda, ahlaka aykırı davranan bir bireye, kimileri tarafından olumsuz kimileri tarafından ise olumlu bir gözle bakılabilmektedir. Burada bireyin başarısından dolayı olumlu bir itibara mı, yoksa ahlaki davranmadığı için olumsuz bir itibara mı sahip olduğu düşünülmelidir? Ya da bu birey, iki itibara birden mi sahiptir ya da farklı bağlamlarda farklı itibarlara mı sahiptir? Benzer bir örnek; otokratik lider mi yoksa demokratik lider mi daha iyidir(?) ikileminde de yaşanmaktadır (koşul bağımlılık durumu). Dolayısıyla tüm bireysel başarıların sonu itibara çıkmamaktır. Bu sebepten olumlu/olumsuz itibarın öncülleri ve sonuçları araştırılmalıdır (Zinko ve Rubin, 2015). Bu soruların cevabını bulabilmek için kişisel itibar hakkında daha fazla bilginin oluşturulması gerekmektedir. Bu tez çalışmasının kapsamı gereği araştırmacı, itibar etkileşiminin olumlu yönlerinin araştırılacağını bildirmek istemektedir.

2.2. Kişisel İtibar Bağlamı

Günümüzde hem kişisel itibar, hem de kurumsal itibar konusunda çalışan akademisyenler, kusursuz itibara sahip olan bireylerin yer aldığı bir organizasyonun değerinin ne kadar önemli olduğu konusunda hemfikirdirler. Ancak kişisel itibarın kurumsal itibara ne gibi etkilerinin olacağını açıklayabilen bir teori henüz geliştirilememiştir. Bu sebepten yapılacak araştırmalarla bu konuya açıklık getireceği umulmaktadır (Zinko ve Rubin, 2015, s. 217).

Kişisel itibar konusu genel anlamda örgütsel davranış literatüründe araştırmalarda yer alsa da, kapsamı gereği diğer alanlarda yapılan araştırmalar referans alınarak kavramın oluşumu devam etmektedir. Kişisel itibarın çevreden etkileşimsel yapısından ötürü, tek başına incelemek yerine, örgütsel bağlamda incelenmesi daha uygun bulunmaktadır.

Kişisel itibar kavramı da, -kurumsal itibar gibi- diğer birçok kavramla eş anlamlı olarak anılmaktadır. Bu kavramlardan bazıları imaj, meşhur olma, markalaşma, statü sahibi olma' dır. Bunun muhtemel sebebi itibar kavramının tam olarak tanımlanamamış olmasından ileri gelmesidir. Örneğin, itibar kelimesinin Türk Dil Kurumu, Türkçe Büyük Sözlük'teki anlamı: “1. Saygınlık, 2. Borç ödemedede güvenilir olma durumu, kredi” olarak karşılık bulmaktadır. Yabancı literatürde ise güç başta olmak üzere, yetkinlik, uzmanlık, prestij, inanılabilirlik gibi çeşitli terimler karşımıza çıkmakta olup, çevirilerden kaynaklı anlam farklılıkları da olabilmektedir. Kişisel itibar tanımı yapılırken kullanılan terminolojilerden dolayı salt bir kişisel itibar tanımı yaparken,

benzer kavramlardan da bahsedilmesi faydalı olacaktır. Bu sayede kişisel itibarın benzer kavramlardan farkı da ayrıca ortaya konmuş olacaktır. Zinko vd.'ne göre kişisel itibar; kişiye özgü karakter özelliklerinin, başarılarının, gösterdiği davranışların, belli bir zaman içerisinde yansıttığı kendine özgü imajının karmaşık bir birleşimi üzerine diğerlerinin toplu algılarından oluşan, algısal bir kimlik olarak ifade bulunmuştur. Bu algısal kimlik, direkt gözlemlenebilmekte olarak ya da ikincil kaynaklardan elde edilebilmektedir. Aynı zamanda bu algısal kimlik sayesinde gelecekte beklenen davranış hakkında belirsizliği azaltma gibi bir özellik taşımaktadır (Zinko vd., 2007, s. 165).

Kişisel itibarın oluşumu her ne kadar sosyolojik ve psikolojik ihtiyaçlar temelli kabul edilse de, inceleme söz konusu olduğunda belirli bir bağlam içerisinde incelemek daha akılcı görünmektedir. Akademisyenlerin bir araştırma yaparken bağlamı açıklama gereği ve bağlamın etkilediği yapıları inceleyip bir yapı veya kavram üzerinde araştırma yapmaları çoğu zaman eleştirel bulunmaktadır. Ancak itibar gibi hem disiplinler arası ilgi bulan hem de birçok boyutu olan bir kavramın, tanımının yapıldığı bağlam içerisinde incelenmesi doğru kabul edilmektedir. Örneğin Porter (1996, s. 264), örgütsel davranış dalının genellikle davranışa yoğunlaştığı, ancak ana bağlam olan örgüt kısmını büyük ölçüde ihmal ettiğini belirtmiştir.

Davranışların örgüt neticesinde oluştuğu ve etkilendiğini hatırlanarak örgüt bağlamının yansıtılması önemlidir. Kişisel itibar kavramına yönetim çerçevesinden bakılıyor ise, organizasyondan bağımsız bir yönetim olmayacağı gibi; yine organizasyondan bağımsız bir kişisel itibardan söz edilemez. Bu nedenle, kişisel itibar kavramına içinde yer aldığı organizasyon bağlamında bakılmalıdır.

2.2.1. Kişisel itibar ile ilintili diğer kavramlar

Yukarıda yapılan tanımdan hareket ederek itibar ile olan ilişkileri ışığında, aşağıda belirtilen kavramların da açıklanması uygun görülmektedir. Bu sayede kişisel itibarın ne anlama geldiği açıkça vurgulanmış olacaktır.

Statü: bir mevki sonucunda doğan 'prestij ve itaat' farklılıkları olarak adlandırılmıştır (Ravlin ve Thomas, 2005, s. 968). Benzer şekilde Rindova, Pollock ve Hayward (2006)'ya göre statüyü belirli bir ağ içerisinde ve normları kabul etme davranışı temelli olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bir bireyin sahip olduğu resmi pozisyonunla ilişkili olan ağ içerisindeki yeri olarak adlandırmışlardır. Kısaca, sosyal gücü tanımlayan statünün, bir kısım ya da bütün değeri edinilen pozisyona bağlı

olabilmektedir. (Örn: vali veya CEO görevinde bulunmak). İtibardan farklı olarak statü'de, bireyler pozisyonlarına bağlı bir biçimde ele alınmaktadır. Bireylerin davranışları, buldukları rolleri gereği beklenen normlara ne kadar uyum sağladıklarına bağlıdır. Bu sebepten, statü, itibarın bir parçası olabilir ancak itibar kavramı statüye göre çok daha geniş alanı kapsamaktadır. Bununla birlikte, bireyler itibar kazanırken, buldukları resmi mevkiler değerlendirilmez. Dahası, olumlu bir itibar normlardan olumlu birtakım sapmalara dayanmaktadır (Statü bu normlara uyumlu ilintilidir). Örnek olarak, bir akademisyenin sayısız proje ve makalelere imza atması ve akademik teşvik alması olumlu bir itibar kazandıracaktır, ancak statüsü sabit kalacaktır. Bir başka örnekte, bir birey rolünün getirdiği tüm norm ve beklentileri yerine getirerek statü kazanabilmekte; ancak çok az sayıda kişi rol içindeki bu başarıları sağlayabildiği için normlardan sapmış olmaktadır. Bu tarz başarı ise statüyü getirmektedir

İmaj: İtibar gibi imaj da sosyal-inşa düşüncesinin bir parçasıdır. Bir görüşe göre imaj, izleyicilerin algısından ziyade kendi kendimizi değerlendirmemiz sonucu oluşur. Bu görüş, bireylerin itibarlarını tam tersi imajlara sahip olabileceğini belirtir (Roberts, 2005). Esasen, imajımız kendi itibarımızın algısıdır. Kimi bireyler imajlarını itibarlarından farklı algılayabilirler. Ancak bireylerin kendi itibarlarını nasıl gördükleri ve diğerlerinin nasıl gördükleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Bakış açısına göre, itibar ve imaj eş anlamlı tutulabilir ya da ayrılaştırılabilir.

Ün (Fame): Ün, meşhur olma ve itibar ile ilişkidir. Zinco vd. (2007)'ye göre ün, itibar gibi görünse de, itibarın sağladığı öngörülebilirliği içermemektedir. Ün, bir ağ içerisinde (itibar gibi) ya da medya kanalıyla (meşhur olma gibi) elde edilebilir. Her iki durumda da belirli bir olay sonucu oluşur. Bu olay yalnız bir kez olduysa ve tekrar edilmediyse itibardan söz edilemez. Ancak, ün kazanma ile başlayan bir olay itibar ile devam edebilir. Bir birey bir olay sayesinde ün kazanıp, belirli sıklıklarda tekrar edip, diğerleri tarafından gelecek tahmini yapılacak şekilde belirsizliği azaltır duruma gelir ise itibardan söz edilebilir.

Celebrity (Tanınmış Olmak): Literatürde yapılan son araştırmalar genelde tanınmış firma ve CEO'ları üzerinden yapılmıştır (Hayward, Rindova ve Pollock, 2004). Tanınmış olma (celebrity), toplumda yüksek derecede ilgi uyandıran ve paydaş kitlesinden olumlu duygusal karşılık yaratan varlıkların karşılığı olarak tanımlanmaktadır (Rindova, Pollock ve Hayward, 2006, s. 51). Genellikle geniş bir izleyici kitlesinin bir organizasyonun davranışlarını bir bireye atfetmeleri sonucu

tanınmış olma kavramından bahsedilebilir. Tanınmış olma durumu ve itibar, diğerlerinin bir birey (ya da grup, firma) hakkındaki algılarına dayandırılmaktadır. Burada, tanınmış olma durumunun halkla ilişkiler firmaları veya medya tarafından oluşturulduğu hatırlanmalıdır. Böylesi durum ‘yükleme teorisi’ (fundamental attribution theory) tarafından incelenmektedir (Harvey ve Weary, 1984). Kurulan çeşitli networkler tanınmış olmayı itibar ile eş ve olumlu kılar. Bu da izleyicilerin kendi tanınan varlıklarını (celebrity) yaratmasının karşıtı bir durumu ifade etmektedir (Hayward, Rindova ve Pollock, 2004).

Benzer bakış açısı ile bakıldığında bir firmanın tepe yöneticisi/CEO’su halkla ilişkiler departmanının yardımıyla tanınmış bir hale (celebrity) gelebilir. Organizasyonların baş figürlerinden biri olan CEO’lar ya da ülkemiz özelinde *tepe yöneticileri*, tanınmış bir ünlü haline gelme durumunda dahi kendilerini bu role bağlı hissetmeyebilirler. Çünkü bu tanınma durumunda aktif rol oynamamış olabilirler. Başka bir bakış açısıyla, itibar bireyin kendisi tarafından yaratılmış bir durumdur ve dolayısıyla itibarın sahipliğini kendisi üstlenir (Bromley, 2001). Örneğin, kendi itibarını oluşturmuş bir yönetici, bir davranış kendi firmasının lehine olsa dahi; kendi itibarıyla uyuşmayan bir durum söz konusu ise harekete geçmekte kararsız davrandıkları ve bu tür bir durumun hareketlerini kısıtlayıcı olduğunu belirtmişlerdir (Ranft, Zinko, Ferris ve Buckley, 2006, s. 285).

İtibar ve tanınmış olma (celebrity) kavramları arasındaki ana farklardan biri de söz konusu bireyin itibarı kabul etmesi ile ilgilidir. Tanınmış olma durumunda, bireyler ne ile anıldıklarını önemsemeyebilirler. Bu sebepten, diğerlerinin bekledikleri doğrultuda davranmayabilirler. Bir taraftanda, bir itibar oluşturmak ve bunu sürdürmek isteyen bireylerin, itibarları ile uyumlu davranışlar içerisinde olmaları beklenir (Bromley, 2001). Kısaca bireyler her zaman tanınmış olma durumlarını güçlendirme yoluna gitmeyebilirler. Dolayısıyla, tanınmış olma durumu kaynaklı davranışları tahmin ederken konuya dikkatli yaklaşılması gerekmektedir.

Pedigree (Soy, Köken): Bağlı bulunan pozisyona dayalı sosyal gücün bir kısmını ya da bütünü içeren statüye benzeyen ancak, bireyin dışındaki bir varlığa tamamıyla bağlı olan ve bireyin itibarını direkt olarak etkileyen bir kavramdır. Bir bireyin ya da bir şeyin, tarihi veya menşeyini açıklayan soy, genellikle imtiyaz sahibi olma ile açıklanmıştır. Bir bireyin elit bir organizasyona bağlı bulunduğu anda, pedigree sıklıkla itibarı etkileyen bir kavramdır (Örn: Nobel komitesi üyesi olmak, Harvard mezunu

olmak vb.). Dolayısıyla bir bireyin itibarı, bu tür birliklere olan bağlılığından kaynaklı olabilir ve bu şekilde bireylerin güvenilirliği artabilir (Vedder ve Wachbroit, 2003).

Meşruiyet (Legitimacy): Bir üst düzey otorite tarafından tanınmayı, geçerli olmayı ifade eden meşruiyet kavramı, bir bireyin önerilen norm ve değerlere uyduğu düşünüldüğünde ortaya çıkmaktadır. Rao (1994)'e göre meşruluk, kurumsal tasvip etme ve ödüller yoluyla ortaya çıkmaktadır. İtibar ve meşruluk kavramlarının her ikisi de diğerleri tarafından yaratılmaktadır (İtibar-izleyiciler, meşruiyet-üst otorite). Ancak itibar görece daha pro-aktif yapıdadır, bireyler kendileri için itibar oluşturabilirler (Ferris vd., 2003). Bu durumun tam tersi olarak; ayrımcılık nedeniyle, davranışlarını gözetmeksizin, bazı bireylerin meşruiyeti kabul edilmemesi örnek olarak verilebilir (Bojorquez ve Kleiner, 2005).

Güvenilirlik (Credibility): Bir varlığın belirli bir zaman içindeki niyetine olan inanç olarak tanımlanmıştır (Herbig ve Milewicz 1993, s. 19; Ohanian, 1990, 1991; Settle ve Golden, 1974; McCroskey, 1966). Güvenilirlik (credibility), itibara dair sinyallerin çözümlenmesiyle ve yorumlanmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle mevcut teori, gözlemlenen davranışlar ve özelliklerin değerlendirilmesini içeren bir itibarı açıklamaktadır (Zinko vd., 2007). Eğer izleyiciler bireyin davranışlarını güvenilir ve sahici olduğunu düşünmezlerse, önceden birey tarafından ön görülen itibardan çok farklı bir itibar ortaya çıkabilir. Nguyen ve LeBlanc (2001)' e göre ise, güvenilirlik (credibility), organizasyonun söylem ve uygulaması arasında tutarlı olması ile açıklamaktadır.

Güvenilirlik (credibility), araştırmamızın bağımsız değişkenlerinden biri olup, tezin izleyen bölümünde ayrıntılı olarak incelenecektir. Kavramsal modelde, kurumsal itibar ve o firma ile anılan yöneticinin itibarın ilişkisel yapısından ötürü, güvenilirliğin kurumsal itibara olan olası etkisi incelenmiştir.

Markalaşma (branding): Markalaşma, itibar yaratımı sürecine çok benzemektedir, çünkü her ikisi de çevremizdekileri etkilemeye ve kişisel kazanım elde etme yönünde başarılı adım atabilmeyi içermektedir (Shepherd, 2005; Zinko vd., 2007). Kişisel anlamda markalaşmanın, kurumsal markalaşma sürecini etkilediği belirtilmektedir. Bu süreç için üç adım belirlenmiştir. İlk olarak; kişisel bir marka yaratılarak ana özellikler açıklanmaya çalışılır. Daha sonra bu özellikler kümesini ön plana çıkararak kişisel marka beyanı oluşturulur. Son olarak ise, ilgili markayı dış dünya ile tanıştıracak stratejiler oluşturulur. Bu durum itibarın tanımına benzerdir, ancak markalaşmanın tersine, itibarın

oluşması için önceden belirli bir amacın olmasına gerek yoktur. Hatta insanlar farkında olmadan olumlu ve/ya olumsuz itibara sahip olabilirler.

İzlenim yönetimi (Impression management): İzlenim yönetiminin içerisinde ‘başkalarının kendisi hakkında oluşturduğu izlenimi kontrol etme girişi’ yatmaktadır (Leary ve Kowalski, 1990, s. 34). Bromley (1993) çalışmasında; bireylerin aslen diğerlerinin kendilerini nasıl algıladıklarını bilmediklerini, fakat zamanla kendilerinin diğerlerini nasıl etkiledikleri ve olumlu izlenim edinmek adına davranışlarını değiştirmeye çalıştıklarını belirtmiştir (Ferris vd., 2003). Genellikle ‘etkileme taktikleri’ ile ilişkili olarak bireyler izlenimlerini yönetmeye çalışırlar. Bunu yapanların genelde belirli bir amaçları (örn: iş ile ilgili başarı artışını sağlamak için) olduğu bilinmektedir (Dulebohn ve Ferris, 1999). Tam tersi, itibar genelde çoklu çıktılara odaklı uzun dönemli bir yatırımdır (Barney, 1991; Rao, 1994). Dahası, itibar sosyal gücün manipülasyonundan daha ziyade, gözle görülür ve doğrulanabilir geçmiş faaliyetleri bünyesinde barındırmaktadır. Ayrıca itibarın izlenim yönetiminden bir diğer farkı da, itibarın hedef kitlesinin genellikle direkt iletişimin *olmadığı* bireyleri de içeriyor olmasıdır (Zinko vd., 2007).

Yukarıda açıklanan itibar ile ilintili olan kavramlar, itibar alanı ile ilgilenenlerin yalnızca yönetim ile değil, farklı disiplin ve bakış açılarına da yönelmeleri gerektiğini öğütlemektedir. Kişisel itibar kavramı, yönetim literatüründe görece yeni bir kavram olmasıyla beraber diğer kavramlarla birlikte incelendiğinde ve araştırıldığında daha açıklayıcı olacağı umulmaktadır. Aslında kurumsal itibar alanının -her ne kadar birçok farklılık barındırır da- kişisel itibar hakkında birçok sorunun cevabını barındırdığı tahmin edilmektedir. Dolayısıyla kurumsal itibar ve kişisel itibar arasındaki ilişki incelenmeye değer bulunmaktadır (Zinko ve Rubin, 2015, s. 233). Bu tez çalışmasının ilgili kısmında kişisel itibar kavramı, önemi ve öncül ve sonuçları ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Yönetim disiplini ve bulunduğu perspektif düşünülerek yapılan literatür taramasından sonra, çeşitli disiplinler tarafından ele alındığının belirtildiği literatür taraması aşağıda belirtilmiştir.

2.2.2. Örgütsel bağlamda kişisel itibar

Bir bireyin bir organizasyonun tümünü etkileyemeyeceği literatürde birçok araştırmada konu edilse de, izleyicilerin organizasyon üzerindeki algılarının bireyden

etkilendiği görülmektedir (Meindl, Ehrlich, ve Dukerich, 1985). Güçlü itibara sahip olan bir birey mevcut bulunduğu örgütün kurumun algısını etkilemekle kalmaz aynı zamanda, örgüt değişimi yaptığı zaman gittiği örgütün ek kaynaklar sağlmasına katkıda bulunabilir (Ferris vd., 2008). Tsui (1984)' e göre, itibar kişilerin kendi niyetlerini izleyicilere açabilmeyi sağladığını, bu sebepten de pazarlama sinyali görevi gördüğünü belirtmiştir. Birey birden fazla itibara sahip olabilir ve bunları zaman içerisinde oluşturur. Bu noktada, bireylerin kendi itibarlarını hangi bağlamda oluşturdukları önemlidir.

Örgütsel bağlamda bireyin kişisel itibarını oluştururken dayandığı bir diğer nokta ise politik becerilere sahip olmasıdır. Bu tarz beceriye sahip olan bireyler organizasyonları için ne tarz bir itibara sahip olması gerektiğinin değerlendirmesini yapar (Zinko, 2012). Doğası gereği oldukça öznel olan itibar kavramının, sosyal inşacılık bilgi teorisine dayanarak, itibarın organizasyonlarla açığa çıktığı ve bu yüzden örgütsel bağlamda incelenmesinin önemli olduğu belirtilmektedir (Ferris vd., 2003).

Benzer şekilde tanınmış olma (celebrity) kavramı üzerinde yapılan bir çalışmada, itibar gibi tanınmış olmanın da kullanılabilmesi için bir 'araç'ın olması gerekmektedir. İtibar için medya bir araçken, örgüt de aynı araç görevi (Örn: dedikodu) görmektedir (Zinko vd., 2007). Bireylerin itibarının oluşumunu inceleyen Foste ve Botero (2012) kullanılan iletişim kanalları ile kişisel itibar ve mesajların nasıl yayıldığını araştırmışlardır. Bulguları neticesinde, işe yeni başlayanlar hakkındaki bilinmezliklerin yerini, itibarları doldurmaktadır. Aynı çalışmada, örgüt yararına üstlerinden talepte bulunan çalışanların görece daha iyi bir itibara sahip oldukları, hatta bu talebi agresif olmayan bir tarzda yaptıklarında da itibar anlamında aynı olumlu etkiyi yaptıkları belirlenmiştir. Bir başka çalışmada Laird, Zboja ve Ferris (2012), örgütsel vatandaşlık ve lider-üye etkileşimi davranışlarının kişisel itibar ve politik beceri arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu da Ferris (2003) çalışmasında ortaya konan faaliyetlerin ve davranışların kişisel itibarın oluşumunda öncül etkisi olduğu düşüncesini desteklemektedir.

Politik becerinin kişisel itibarla etkileşimi, aynı zamanda ilişkisel bir diğer kavram olan güç ve itibar arasındaki etkileşimi de akıllara getirmektedir. Bu konu üzerine Pfeffer (1992) çalışmasında, güce sahip olmaları ile itibar sahibi olan bireyler, itibar kazandıkça daha da güç kazanmaktadırlar. Bu durum, hali hazırda güç sahibi olan bireylerin başarıya giden yolda daha az engel veya direnç ile karşılaşacakları ile

açıklanmaktadır. Gözlemler yoluyla izleyiciler, güçlü bireylerin nasıl rahatça başarı elde ettiklerini gördüklerinden, ona daha fazla güç atfetmektedirler. Kurumun yararına katkısı bulunacak kaynakları talep ve tesis etme yoluyla bireylerin güç ve itibar oluşturabildikleri kanaatine varılabilmektedir. Burada tam olarak bilinmeyen nokta dış izleyicilerin (grup, örgüt, farklı paydaşların), bu yolla itibar oluşturan bir bireyi nasıl gördükleridir.

2.2.3. Kişisel itibarın dışsal görünümü

Kişisel itibar, ‘içsel’ (organizasyon dahilinde bilinen itibar) ve ‘dışsal’ (organizasyon dışı itibar) olarak ayrılaştırılmıştır (Kydd, Ogilvie ve Slade, 1990). Organizasyon dışı bir bakış açısıyla kişisel itibar çalışmaları oldukça sınırlıdır ve genellikle CEO kapsamında araştırılmıştır. Dışsal görünüm ile ilgili en önemli çalışmalardan birinde; bireyler firmaların önde gelen liderlerinin firmalarını etkiledikleri görüşüne sahip oldukları ve bu liderlerin firmaların olumlu ve olumsuz tüm çıktılarında nasıl etkili olduğu araştırılmıştır (Meindl, Ehrlich ve Dukerich, 1985). Bireyler, ilgili liderleri, firmayı başarıya veya başarısızlığa götüren diğer gerçek etkenlerden ayrı tutmuşlardır. Aynı çalışmada, izleyicilerin eğer ortada bir ‘nedensellik’ arıyorlarsa, olayların nedenini belirleyen etmenleri analiz etmek yerine, kurumun başındaki bireye dikkatlerini yönelttiklerine vurgu yapılmaktadır. Bu durum insanların kişisel ihtiyaçları temelli; liderlere yüksek dereceli kontrol ve etkileşim sağlama eğiliminin (güce yakın olma isteği) olduğunu belirten Pfeffer (1977)’yi desteklemektedir.

İzleyicilerin itibar konusuyla hangi bağlamda ilgilendiklerini araştıran bir araştırmada ise; kendini koruma odaklı olmak, başkalarının onayına önem vermek, kendini izleyici olmak ve itibara önem atfetme gibi boyutlar incelenmiştir. Kendi itibarlarına önem veren insanların genelde, koruma odaklı oldukları ve kendilerini izleyerek itibara ulaştıkları ve korudukları belirtilmiştir (Cavazza, Guidetti ve Pagliaro, 2015, s. 172). Belirtilen boyutlar dahilinde izleyiciler, kişisel itibarın dışsal görünümünde önemli bir bağlam olarak ortaya çıkmaktadır.

Dışsal görünümde bir diğer husus ise izleyiciden izleyiciye kişisel itibarın algısının değişeceği. Paydaşlara göre iyi itibar sahibi bir yönetici hisse senedi fiyatının artmasında etkili olabilirken, organizasyon dahilinde personel çıkardığında aynı olumlu gözle bakılmayacaktır (Zinko vd., 2007). Bunun nedeninin, izleyicilerin bireyin aynı eylemine, kendi buldukları topluluğun sahip olduğu değer, norm ve

yanlılığı ile bakmalarından kaynaklı olduğu belirtilmiştir. Kendi firması dâhilinde zorba bilinen bir yönetici, toplum nezdinde mükemmel bir lider olarak görülebilmektedir (Örn: Steve Jobs). Ek olarak, bir kurumdaki normlar ve değerler zaman içerisinde değişebilmektedir. İtibar oluşumunun kurumlara özgü bir kavram olma durumu, zaman için de geçerlidir. Her kurum için norm ve değerlerin değişim süresi bir diğerinden farklıdır. Bir kurumda bir zaman dilimi içerisinde olumlu itibar oluşumu yapılan bir değişiklik, aynı organizasyonda aynı zaman dilimi içinde eşit etki yaratmayabilir. Örnek olarak, bir yönetim kılık-kıyafet konusundaki politikalarında değişiklik yapmış ve resmi kıyafetten daha rahat kıyafetlere geçiş yapmıştır. Eğer bir birey hala resmi giyinmeye devam ediyorsa, normlar değişmesine rağmen davranışın değişmediğini gösterir. Zamanla ilgili birey hakkında (daha resmi giyindiği için) bir itibar oluşumu başlar (Zinko vd., 2012).

Dışsal itibar içerisinde ‘sosyal medya’ da yer bulabilmektedir. Facebook, Twitter, LinkedIn gibi sosyal medya ortamları ve E-mail itibar yayılımında etkilidir. Bireylerin birbirleri ile bağlanıp, kendileri ve kurumları hakkında bilgi alış-verişi yapabildikleri sosyal ağlar online olan milyonlara ulaşımı sağlamaktadır (Harris ve Rae, 2009). Böylesi yeni teknolojiler sayesinde bireyler daha güçlü olabilme potansiyeline sahip olarak, kendi kişisel itibarları üzerinde etkili rol oynamışlardır. Örnek olarak, diğerlerine gösterecekleri bilgiyi düzenleme yolu ile aslında stratejik anlamda kendi itibarlarını manipüle edebilmektedirler. Sosyal medya aynı zamanda ait olma ihtiyacının karşılanmasında da etkilidir; bireyler kendilerini yakın buldukları topluluklarla içselleştirirler (Yan, 2011). Sosyal medyada yer almanın bir takım olumsuz tehditleri de barındırdığı bilinmektedir. Kontrol edilebilirliğinin daha az olması, görece daha az kişi ile bağlantısının olması ya da ilgisiz bağlantılarının olması veya sınırlı paylaşımların olması vb. durumlar kişisel itibarın gelişmesine engel durumlardır. Bunun tehdit unsuru sayılmasında, nitelik ve nicelik anlamında bağlantı sahibi olmak ve diğerleriyle kişisel açıklamaların paylaşılmasının daha olumlu bir itibar olarak anlamlandırılması yatmaktadır.

2.3. Kişisel İtibarın Öncülleri ve Sonuçları

Kişisel itibarın oluşumundaki öncüllerin incelenmesi, itibar konusunda bireyin ne gibi olguları itibara atfettiğinin açığa çıkarılması ve kendi itibarının oluşum ve ilerleme safhalarında atacağı adımlara bir temel oluşturacaktır. Konunun kültürel, sosyolojik,

psikolojik uzanımlarının temelleri yadsınamaz ancak araştırma gereği bütünlük bir bakış açısı ile yaklaşılması daha işlevsel olacaktır. Yönetim bakış açısı ile incelenen kişisel itibar olgusunun sonuçlarının örgütsel anlamda da incelenmesi gerekmektedir. Çünkü firmaların itibardan elde ettikleri kazanımlar ve izleyicileri etkileme durumları, itibarın daha araçsal yönünü ifade ederken, bireysel gereksinimleri karşılayan bir olgu oluşu ile sembolik bir düzeyde fayda sağlamaktadırlar (Cavazza, Guidetti ve Pagliaro, 2014, s. 367). Bu nedenle, hem bireysel motivasyon, hem de örgütsel anlamda kişisel itibarın inceleneceği bir çerçevenin belirtilmesinde fayda görülmektedir.

2.4. Bireysel İtibar Olarak Tepe Yöneticisi İtibarı

Literatürün geneline bakıldığında, yapılan araştırmaların çoğunun izleyici(ler) bakış açısıyla ya da itibar hakkında karar vericilerin bakış açısıyla algıladıkları itibarlardan oluştuğu belirtilmektedir. Gözlemlenen ya da izlenen hedef (target) durumunda bulunan varlığın itibarı hakkında ampirik çalışmaların sayısı oldukça azdır. İtibarı kapsayan tanımların arasında en sıklıkla karşımıza çıkan “...izleyicilerin bir hedefi değerlendirmesi” dir. İzleyici kavramının içeriğini de genellikle paydaş gruplarından müşteriler, yöneticiler, firmalar ya da çalışanlar oluşturmaktadır. Bu bakış açısına göre hedefin itibarı, izleyicilerin zihninde oluşan algıların değerlendirilmesi sürecini kapsamaktadır. Bu değerlendirme sürecinin amacı, izleyicilerin ilgili hedef hakkında daha çok güvenilir bilgi edinme ve bu bilgiyi de hedefi değerlendirmede kullanılmasıdır. Örgütsel düzeyde bakıldığında izleyici dışardan biridir ve değerlendirmeler genellikle pazara veya kurumun itibarına yönelik olmaktadır (Fombrun ve Shanley, 1990). Firma çalışanları gibi içeriden birilerinin yaptığı gözlemler ise genellikle çalışan itibarı, gurur veya algılanan örgütsel kimlik olarak tanımlanmaktadır (Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994). Bireysel düzeyde ise, kişisel itibar, bireysel izleyicilerin hedef üzerindeki algılamalarına yönelik olmaktadır (Ferris vd., 2003). Bu tez çalışmasında belirtilen düzeylerin ve çeşitli terimlerin bütünlüğüyle bir izleyicinin bir hedef üzerindeki genel değerlendirilmesi “algılanan itibar” olarak adlandırılmaktadır.

İtibar üzerindeki bir diğer bakış açısı ise, izleyicilerin değerlendirmelerine karşın hedef in düşünceleridir. Burada itibarın yorumlanması ile oluşan bir itibar söz konusudur. Çalışanların, dışarıdakilerin örgüt hakkında ne düşündüklerinin değerlendirilmesi durumu genellikle dışsal imajın yorumlanması veya algılanan prestij

ile bağdaştırılmaktadır (Dutton ve Dukerich, 1991; Mael ve Ashforth, 1992). Yine itibarı yorumlayarak çalışanlar firma içerisindeki kendi statülerini değerlendirdikleri veya diğerlerinin kendilerini nasıl gördükleri hakkında fikir sahibi olmak istemeleri durumu algılanan iç saygı ile bağdaştırılmaktadır (Fuller vd., 2006). Her iki analiz düzeyinde de önerilen kavramlar yansıyan itibar (reflected reputation) adı altında yer almaktadır. Yansıyan itibar, hedef in zihninde, diğerlerinin hedefi nasıl gördüklerini algıladığı ve değerlendirdiği durumu yansıtmaktadır. Yansıyan itibar hakkında yapılan araştırmalar genelde çoklu algı yerine tek bir algı üzerine kurgulanmıştır. Kısaca, hedef in bireysel algılamaları araştırılmıştır. Dolayısıyla, yansıyan itibar hedef hakkında daha güvenilir bilgi etmede kullanılırken, algılanan itibar bakışı açısı daha ziyade izleyicilerin hedef hakkında kolektif görüşlerini anlayabilmede kullanılmaktadır.

Farklı analiz düzeylerinde itibara olan bakış açısının da farklılaşması durumu, daha fazla araştırmanın da yolunu açmaktadır. Yönetimsel anlamda odak noktası olan kurumsal itibar çalışmaları çok fazla izleyicilerin algılarına odaklanırken (Bromley, 1993; Cable ve Turban, 2003; Fulmer, Gerhart ve Scott, 2003; Gatewood, Gowan ve Lautenschlager, 1993; Rindova, Williamson, Petkova ve Sever, 2005; Riordan, Gatewood ve Bill, 1997); son yıllarda yapılan kişisel itibar araştırmaları da artış göstermektedir (Ferris vd., 2003; Hochwarter vd., 2007; Zinko vd., 2007). Ancak kurumsal itibar çalışmaları genel anlamda bireysel farklılıkları dikkate almamaktadır. Aynı şekilde kişisel itibar çalışmaları da çevresel etkilere çok fazla dikkat etmemektedir. Örnek olarak, kişisel itibar çalışmaları daha ziyade algı üzerindeki psikolojik mikro faktörlere odaklanmakta, ancak bir itibarın oluştuğu ve işlevlik kazandığı bağlamı (firma, kültür vb.) göz ardı etmektedir. İki literatür de birbirine paralel olarak gelişmiş ancak birbirlerine yakınlaştıkları ve birbirinden saptıkları durumlar henüz tam açıklığa kavuşturulmamıştır. Bunun bir sebebi analiz düzeylerinin kavramsal olarak farklı olmasıdır, dolayısı ile de birey veya örgütsel düzeyde itibarın nasıl etkileyeceğini ayırt etmek zorlaşmaktadır. Bu tez çalışması bu sebepten, kişisel itibarın bulunduğu örgüt bağlamında değerlendirildiği varsayımından hareket etmektedir. Alt faktörleri ne olursa olsun kişisel itibar, bir grup veya bir örgüt içerisinde etkileşim halinde olmakta ve bağlam çerçevesinde kurumun itibarını etkilemektedir. Algılanan itibar kapsamında izleyicilerin (örgüt dışı), birey düzeyinde tepe yöneticisinin algısı ve örgüt düzeyinde kurumun itibarının algısının ortaya konması bu tez

çalışmasının bir amacıdır. Bu sayede, itibarın farklı düzeylerindeki bakış açılarının benzerlikleri veya farklılıkları ortaya konabilecektir.

Sistem yaklaşımı, bütünü oluşturan parçaların anlaşılabilmesi itibarıyla itibarı oluşturan yapıların incelenmesinde elverişli olan teorik alt yapıyı sunmaktadır. Bireysel ve örgütsel düzeydeki değişim (exchange) biçimleri ve belirlenen bağlam içerisindeki ilişkiler, genel sistem teorisi içerisinde yatan bileşenler ile uyumluluk göstermektedir (Boulding, 1956). Bir örgüt içerisindeki bireylerin davranışları, gerçekleştiği toplumsal alan bağlamında ve yine bu toplumsal alan ile olan ilişkilere bağımlı olarak gerçekleştiği anlaşılmalıdır (Katz ve Kahn, 1978). Dolayısıyla sistem içerisindeki yapıları ve ilişkiler anlamlandırılırken bireyleri ve bağlı oldukları sosyal sistemi de göz önüne alınması gerektiği belirtilmektedir.

Yukarıda belirtilen bakış açısı ile tepe yöneticisinin itibarının incelenmesi önemlidir. İzleyiciler dışarıdan olan değerlendirmeleri ile tepe yöneticisini değerlendirmekte ve ona bir itibar atfetmektedirler. Bu atfedilen itibarın örgütsel anlamda incelenmesi önem kazanmaktadır. Bu çalışmada, tepe yöneticisinin itibarının bağlı bulunduğu örgütten ayrı değerlendirilmediği ve bireyin itibarının aynı zamanda kurumun itibarının bir öncülü olarak kabul edildiği anlayışı geçerlidir.

2.5. Tepe Yöneticisi İtibarının Önemi

Dünya üzerinde olaylar ve oluşumlar, Lehman Brothers'ın çöküşünden bu yana, tepe yöneticisi/CEO itibarı ve firma itibarı arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Tepe yöneticisi/CEO'ların kurumsal performansı ne zaman, nerede ve nasıl etkiledikleri konusu araştırmacılar için sürekli ilgi bulan bir konu olmuştur (Liebersohn ve O'connor, 1972; Bertrand ve Schoar, 2003; Hambrick ve Quigley, 2014; Mackey, 2008). Araştırma sonuçları tepe yöneticisi/CEO'nun gözlenebilir özelliklerinin –yaş, görevde kalma süresi, eğitimi gibi- stratejiler ve performans üzerinde anlamlı etkilerinin olduğunu göstermiştir (Finkelstein ve Hambrick, 1996; Carpenter ve Sanders., 2004). Buna ek olarak araştırmacılar, risk eğilimli olma, kontrol odaklı olma, esneklik, narsizm ya da başarı ihtiyacı olma gibi kişisel özellikleri, firma stratejisi ve performansı ile ilişkilendirmişlerdir (Gupta ve Govindarajan, 1984; Miller vd., 1982).

Akademisyenler firma performansının yanında, CEO itibarının kurumsal itibar üzerine etkisini de tartışmıştır (Berens ve Van Riel, 2004; Cravens vd., 2003; Gaines-Ross, 2003; Ranft vd., 2006, Treadway vd., 2009). Treadway vd. (2009)'ne göre kendi

liderlik rollerini yerine getirerek CEO (Örn: rol model, bilgi ileten, sözcü, arabulucu ve bağlantı kurucu olmak gibi), bir firmanın iç ve dış paydaşları arasındaki etkileşimin esas temsilcisi olarak görev yapar (Mintzberg, 1973). Tepe yöneticisi/ CEO itibarının pozitif ve negatif her iki yönü olduğu ve firma itibarını etkilediği belirtilmektedir (Fombrun, 1996; Ranft vd., 2006; Sinha vd., 2012; Treadway vd., 2009; Wade vd., 2006; Men, 2012).

Tepe yöneticisi/CEO' nun önemini örgütsel anlamda firmalarına olumlu katkılarının yanı sıra, olumsuz katkılarının da olduğunu belirterek incelemekte fayda olduğu belirtilmektedir. Tepe yöneticisi/CEO'nun görünür olmasının simgesel imaj (symbolic image) oluşturduğu iddiası tartışılmaktadır. Simgesel imaj iddiası ise; medyanın yanlış bir şekilde pozitif kurumsal performansı, dış faktörleri yok sayarak CEO'nun yeteneklerine dayandırmasında yatmaktadır. Bu durum genellikle tepe yöneticisi/CEO itibarının yetenekten çok simgesel bir imajı yansıtmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla, itibar sahibi bir tepe yöneticisi/CEO, gerektiği gibi bireysel anlamda itibarını koruyamaz ya da geliştiremez varsayımı ortaya atılmaktadır. Şayet bir CEO'nun itibarı medya tarafında yaratılmışsa, bu itibar paydaş beklentilerini arttırıcı etki yapacak; ancak gelecek performansı arttırmayacaktır. Bu şekilde de, beklentiler ve gelecekteki potansiyel performans arasındaki boşluk büyüyecektir. Beklentilerin karşılanmadığı fark edilince de firmaya karşı olan tutum da değişecektir (Fombrun, 1996; Wade vd., 2006). Tepe yöneticisi/CEO itibarından kaynaklanan böylesi bir beklenti artışı, ünlü olmanın bir külfeti (burden of celebrities) olarak ele alınabilmektedir (Fombrun, 1996; Wade vd., 2006). Bunun sebebi gerçekten ünlü ve iyi itibar gören bir tepe yöneticisi/CEO'nun paydaş beklentilerini gidermesinin çok daha zor olmasıdır. Bu durumda beklentileri gerçekleşmeyen paydaşların firmaya olan tutumlarını değiştirecekleri (Fombrun, 1996), yöneticileri itibarlarını korumaları için zorlayacakları, hatta rant sağlayabilmek için daha riskli stratejiler uygulamayı seçecekleri belirtilmektedir (Graffin vd., 2012). Her iki tür sonuç da performansı aşındırıcı etki yapacaktır. Bu düşünceye dayanarak, bazı çalışmalar yöneticilerin firmaların yatırım kararlarını manipüle ederek, kendi itibarlarını arttırma yoluna gidecekleri iddialarını tartışmışlardır (Holmstrom ve Costa, 1986; Hirshleifer, 1993). Ek olarak, ödüllü tepe yöneticisi/CEO'ların, kendi firmaları dışında (Örn: kurullarda ön plana çıkma, kitap yazma veya konferanslar verme gibi) fakat halkın gözü önünde olarak ve kişisel aktivitelere daha fazla zaman harcayarak kendilerine daha fazla

menfaat sağlayacakları, ancak kurumsal performansa daha az katkı sağlayacakları belirtilmektedir (Malmendier ve Tate, 2009).

Yapılan diğer araştırma sonuçlarına dayanarak, kendine aşırı güvenme ve hubris'in (Örn: abartılı gurur veya abartılı öz güven) var olduğu durumlarda ise tepe yöneticisi/CEO itibarının gelecek kurumsal itibara negatif etkisinin olduğu belirtilmektedir (Hayward ve Hambrick, 1997). Olumlu itibara sahip olan tepe yöneticisi/CEO, yetenekleri ve hareketlerine fazla güvendiğinde, kendilerini yanlış yapmaz görebileceği ve bu durumun ile riskli inisiyatifler alarak sonuçta firmalarına geri dönülmez zararlar verebilecekleri tartışılmaktadır (Hayward ve Hambrick, 1997; Malmendier ve Tate, 2005; Sinha vd., 2012, Wade vd., 2006).

Tepe yöneticisi/CEO'nun itibarının örgütsel bağlamda bir fayda veya külfet olma durumu, paydaşların firma ile olan ilişkilerine ve firmanın yüksek itibarlı ya da düşük itibarlı olup olmasına atfedilmektedir. Dolayısıyla, itibarın olumlu veya olumsuz sonuçlarının neler olabileceğini ön görmek isteyen bir yönetici, paydaşları sınıflandırarak beklentilerini karşılayabilecektir. Bir firmanın ürünlerini sadece işlevsel oldukları için alan tüketiciler, bu firma ile duygusal bir bağ oluşturmamakta veya uygun değeri verememekte ve bu sebepten dolayı örgütü tanımlamaları daha düşük olabilmektedir (low-identification). Tam tersi olarak, örgütün özellikleri ile kendini bağdaştıran ve bunu sosyal etkileşimlerinde sinyal görevi olan kullanan paydaşlar ise yüksek örgütsel tanımlaması olan bireyler (high-identification) olarak adlandırılmaktadır (Örn: Apple tüketicileri kendileri firma özellikleri ile ilişkilendirerek, cool, genç ve modern olma özelliklerine sahip olduklarını düşünmeleri gibi). Firma ile birlik olma durumu, paydaşların firmaya karşı olan davranışlarını ve algılamalarını etkilemekle kalmamakta, aynı zamanda firma ile ilgili enformasyon karşısındaki tepkilerini de etkilemektedir (Zaylova vd., 2016, s. 257). Yüksek itibarlı firmaların olumsuz bir durumda paydaşları tarafından daha fazla destek görmesi ve daha az olumsuz yargıda bulunulması, kısaca itibarın tampon etkisi yapması, yönetim tarafından tercih edilen bir durumdur (Godfrey vd., 2009; Jones vd., 2000; Schnietz ve Epstein, 2005). Tam tersi olarak, itibarın olumsuz etkileri diğer firmalara nazaran yüksek itibarlı firmalarda daha fazla olabilmektedir.

Tepe yöneticisi/CEO' nun bağlı bulunduğu firma için kritik önemini yansıtan diğer çalışmalar ise; yüksek örgütsel performans sağlanması (Finkelstein ve Hambrick, 1996; Wang ve Qian, 2011; Peterson vd., 2003) ile sonuçlandırılmıştır. Fombrun ve

Shanley (1990)' e göre kurumsal yöneticiler firmalarının itibara ait statülerini korumak ve yönetmek gerekliliği içerisinde bulurlar. Yönetici pozisyonunda bulunurlar, kurumsal itibarı yöneterek paydaşların değerlendirmeleri üzerinde etkiler oluşturabilmelidirler. Yönetici, piyasadan yararlanarak ve hesap verebilirlik yoluyla performansı belirleyen sinyalleri; sosyal normlara uygunluğu belirlemede kurumsal sinyalleri ve stratejik duruşun belirlenmesinde stratejik sinyalleri paydaşlara göndererek etkileşimi sağlamaktadırlar. Dolphin (2004) çalışmasında, yöneticilerin sadece itibar oluşumu ve uygulanması ile sorumlu olmak bir yana, kendi rollerini bir nevi itibarın gardiyanları olarak algıladıklarını açıkladıklarını belirtmiştir. Tepe yöneticisi/CEO' nun değişiminin firmalar için yıkıcı etkilerini araştıran Marcel vd. (2013) çalışmasında ise, yönetim kurullarının geçici de olsa bir CEO' nun göreve getirilerek, itibarı korumada ve tüketici algılamalarını yönetmede etkili olacağı belirtilmektedir.

2.6. Tepe Yöneticisi İtibarının Teorik Altyapısı

İlk bölümde de vurgulandığı üzere itibar kavramının diğer benzer kavramlarla karıştığı, kimi zaman birbirinin yerine kullanıldığı belirtilmişti. Benzer hataların tekrarlanmaması için, araştırma çerçevesi gereğince bir itibar tanımının yapılması, kurgulanması ve nihai olarak ölçülmesi gerektiği (Wartick, 2002, s. 373) düşüncesinden hareketle, itibarın teorik alt yapısı aşağıdaki bölümde açıklanacaktır.

2.6.1. Bilgi İşleme teorisi (Information processing theory)

İtibarın yapılandırılmasındaki kavramsal karışıklığı gidermek için önemli yol gösteren teorilerden ilki Bilgi İşleme Teorisi'dir (information processing theory). Bilgi işleme teorisi önermesine göre; bireyler bilgiyi toplamak, organize etmek ve muhafaza etmek için bilişsel kısa yollara başvurmaktadırlar. Tezimizin kurgusu içerisinde de, itibarın bilişsel bir kısa yol olarak amaca hizmet ettiği ve dolayısıyla bireylerin enformasyon parçacıklarını kullanarak bir yargıda bulunmalarına yardım ettiği varsayımı yer almaktadır. Bu enformasyon sayesinde itibar bir bilgi kaynağı olabilmekte ve bazen deneyimlenmeden bağımsız olarak elde edilebilmektedir. İtibar, bireylerin deneyimlerinden bağımsız bir şekilde beklentilerini, tutumlarını ve davranışlarını etkileyebilmektedir. Bu tür bir enformasyon oldukça sürekli ve değişmesi zor bir eğilim göstermektedir. Dahası, itibar bilgiye ulaşmayı sağladığı için, aynı zamanda belirsizliği azaltıcı bir eğilimde de bulunmaktadır. Tam bir bilgi yerine, enformasyon parçalarına dayanan itibar, doğası gereği oldukça öznel, sosyal

yapılandırılmış gerçeklik olarak anılmaktadır. Var olan benzerlikler itibarın bir bilgi kaynağı olduğu gerçeğine dayanmaktadır. Dolayısıyla izleyicilerin algılamaları sonucu oluşan algılanan itibar, hedefin kendini diğerlerinin nasıl algıladıkları sonucu oluşan algısı ve bu algının tutum ve davranışlarına yansıtması (yansıyan itibar) tanımlaması önem kazanmaktadır (Coyne, 2010, s. 147). Bu sayede yöneticiler kendileri hakkında olan algılamayı, içerisinde faaliyet gösterdikleri örgüte de yansıtacak ve toplamda kurumsal itibar ve hatta izleyenlerin algıları da etkilenebilecektir.

Enformasyonun kaynağı ve algılanan itibarla ilişkisini konu alan çalışmalara bakıldığında; geçmiş başarılar, tarihsel geçmiş, kültür ve algılanan fırsatlar gibi hedef hakkındaki öznel ve nesnel enformasyonların örgütsel ve bireysel düzeyde algılanan itibarı etkilediği belirtilmiştir (Fombrun ve Shanley, 1990; Littlepage vd., 1997; Cable ve Graham, 2000; Anderson ve Shakiro, 2008). Ancak burada hedef hakkında bilginin nereden kaynaklandığı önem kazanmaktadır. Örneğin, izleyicilerin bir yönetici hakkındaki bilgi kaynakları ve bunlara atfettikleri önem derecesi, yöneticinin birey olarak kendini değerlendirirken hangi kaynaklara ve ne derecede önem verdiği farklılık gösterebilir. Böylesi bir durum bireyi, kendini algılamadan (self-perception) tam tersi bir açıya yönlendirebilmektedir. Bem (1972)'e göre; bireyin kendini değerlemesi, kendini dış gözlemcinin yerine koyup, aynı şekilde değerlendirme yapması sonucu olabilmektedir. Burada içerden ve dışardan bakabilme (insider versus outsider) yeteneği söz konusudur. Bu sebepten, yöneticinin itibar algısını sağlayan bilgi kaynakları ve izleyicilerin itibar algısını sağlayan bilgi kaynakları farklılık gösterebilmektedir. Analiz düzeyi de bu anlamda farklılaşmalıdır.

2.6.2 Halo etkisi

İzleyicilerin bir itibar değerlendirmesi yaparken başvurdukları enformasyon kaynakları, itibar değerlendirilmesi sürecini etkileyebilmektedir. Genelde algılanan itibar konusunda izleyicilerin bilgi kaynakları göz önüne alınmasa da, izleyicilerin özellikleri ve yanlılıkları daha önemli olarak kabul edilmektedir. Çünkü izleyici özellikleri ve yanlılıkları itibar algılamalarını etkilemekle kalmamakta aynı zamanda bilginin işleme şeklini de etkilemektedir. İzleyiciler ve bireyler farklı enformasyon kaynaklarına farklı önem atfedip, farklı şekillerde kullanabilmektedirler. İzleyicilerin ve bireylerin değerlendirmelerinde ne tür yanlılıkların rol oynadığı sorusuna halo etkisi ile yanıt aranabilmektedir. Halo etkisi, daha ziyade, izleyicinin bir hedefi değerlendirmesi durumunda (algılanan itibar) ortaya çıkmaktadır (Nisbett ve Wilson, 1977). Bunun

sebebi olarak, izleyicilerin hedeften daha az veya sınırlı enformasyona sahip oldukları düşüncesi yer almaktadır. Tam tersine izleyicilerin belirli bir referans noktası alması, kendisini nasıl algıladıklarını bilmek isteyen hedef için daha geçerli sayılabilmektedir. Belirli bir referans noktası alınması, algıların oluşumunda, tek bir parça enformasyona gereğinden fazla önem atfedilmesini içermektedir (Tversky ve Kahneman, 1974). Bu önem atfedilen enformasyon diğer enformasyona göre daha kesinlik içerdiğinden ötürü tercih edilmektedir.

Halo etkisi, insanların, bir bireyin bilinmeyen özellikleri hakkında herkes tarafından bilinen ancak ilgisi olmayan enformasyon sonucu nedensiz çıkarımlarda bulunma eğilimlerini temsil eder. Örnek olarak iyi görünümlü bir bireyin daha arzulanan bir kişiliğe sahip olduğu düşüncesi verilmektedir (Dion vd., 1972). Bir diğer örnek ise, genç bir bayanın, orta yaşlı bir erkeğe göre bilim insanı/düşünür olabilmesi olasılığının daha az olduğu düşüncesidir. Halo etkisi, günlük yaşamda iş görüşmeleri, politik yargılarda bulunma ya da flört etme vb. izlenim oluşturma durumlarında güçlü etki sağlamaktadır. Halo etkisini geçerli kılan duyuşsal ve bilişsel durumların ortaya çıkarılması, daha ayrıntılı öngörü elde edilmesini sağlamaktadır. Bilinen özellikler diğer ilgisiz nitelikler üzerine bir 'halo' yaymakta ve bu sayede diğer nitelikler algılanmaktadır. Halo etkisi, stereotype (tek tipleştirme) etkilerinden bir anlamda farklılık arz etmektedir. Halo etkisinde bireyin kendine özgü karakter özellikleri nedensiz çıkarım yapmamıza neden olurken (Forgas ve Laham, 2005), stereotip etkisinde, ilgili birey hakkında bağlı olduğu grubun genel özellikleri göz önüne alınarak çıkarımlar yapılmaktadır. Ancak tek tipleştirmenin temel dayanağının halo etkisi olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır. Fiziksel olarak çekici bulunan bireylerin, sosyal anlamda daha arzulabilir özelliklere sahip olduğu bilinmektedir. Bununla birlikte daha mutlu ve başarılı hayat yaşadıkları da belirtilmektedir (Dion vd., 1972, s. 289). Dolayısı ile fiziksel çekicilik stereotipinin mevcudiyeti, her ne kadar algısal bir yargı olsa da, bireylerin birçok konuda nedensel çıkarım yaparken başvuru kaynağı olmaktadır.

Halo etkisi ilk olarak 1920'lerde Thorndike tarafından tanımlanmış ve bugüne kadar sayısız deneylere konu olmuştur. Bu deneyler arasında, kişinin ilk göze çarpan özelliklerinin daha sonraki safhada bulunan kişilik özelliklerinin yorumlanmasını etkilediği belirten çalışmalar mevcuttur (Asch, 1946; Crano, 1977; Hendrick ve Constantini, 1970). Benzer şekilde, fiziksel çekiciliği olan bayanların, gösterişsiz bayanlara nazaran daha arzulanan kişisel özelliklere sahip olduğu, hatta aynı yazılı

sınavdan dahi daha yüksek not aldıkları belirtilmiştir (Dion vd., 1972; Landy ve Sigall, 1974). İlgi çekici görünüme sahip olan ya da gülümseyen insanların sınırları aşan davranışlarda bulunmalarına rağmen daha seyrek şekilde ceza aldıkları belirtilmiştir (Efran, 1974; Forgas vd., 1983). Halo etkisinden ötürü, gözlemlenebilen fiziksel özelliklerin bile yanlış algılanabileceği bildirilmektedir. Öğrencilerin, aynı öğretmeni, yüksek statülü olarak tanıtıldığında (aynı şekilde düşük statülü olarak da tanıtılmıştır) daha uzun boylu olarak tanımladıkları belirtilmiştir (Wilson, 1968). Bireylerin isimleri gibi masum bir konu dahi halo etkisini arttırıcı olabilmektedir. Sınıf öğretmenlerinin sınavlarda, popüler dini isimlerin (David, Michael vb.), daha güncel ve sık karşılaşılmayan isimlere (Elmar ve Hubert vb.) sahip öğrencilere göre daha yüksek puanladıkları belirtilmiştir (Harari ve McDavid, 1973).

Halo etkisinin neden olduğu sorusunun cevabı genelde bilişsel mekanizmalar yoluyla açıklanmaktadır. Bilişsel mekanizmalar, izlenim oluşumunun kendiliğinden ve yapıcı Gestalt sürecini içermektedir. Dolayısıyla elde olan tüm enformasyonu birbirine bağlayarak ve tutarlı bir bütün elde edecek şekilde yeniden yorumlanmasını durumu söz konusudur (Asch, 1946; Kelley, 1950). Buna dayanarak, daha sistematik ve daha özenli bir süreç uygulandığında halo etkisi azaltılabilmekte ya da ortadan kaldırılabilir (Hendrick ve Constantini, 1970). Halo etkisi, bireylerin işlem süreci daha hızlı, otomatik ve yapıcı ise ortaya çıkma olasılığı o denli fazladır. Tam tersine, muhakeme süreci ne kadar özenli işlerse, halo etkisi o denli azalmaktadır (Crano, 1977; Gilbert, 1991; Hendrick ve Constantini, 1970; Jones, 1990). Hatta bu özellikten ötürü, ruh halinin (mood) halo etkisi üzerine etkisinin araştırıldığı bir çalışmada, pozitif ruh halinin, daha hızlı, benzeten, yukarıdan aşağıya olan bir süreci ortaya çıkardığı ve halo etkisini vurgulayıcı bir stil yarattığı ortaya konmuştur. Negatif ruh halinin ise, daha uzlaşmacı ve ayrıntılı işleme ile halo etkisini elimine ettiği ortaya konulmuştur (Forgas, 2011, s. 816). Ayrıca negatif ruh halinin, hafızayı güçlendirdiği, alınan mesajın özenle işlenmesini arttırıcı etkisi olduğu belirtilmiştir (Wegener vd., 1995). Tam tersi pozitif ruh hali ise, bireylerin sezgisel özellikleri ön plana çıkararak, kaynağın çekiciliği, güvenilirliğini arttırıcı ve etnik tek stereotipleştirmeye daha fazla güvendikleri ortaya konulmuştur (Bodenhausen vd., 1994). Bu bilgiler ışığında tündengelim yapıldığında, kültürel yapının halo etkisi ile olan etkileşimi bu tezin araştırma çerçevesi dışında kalmasına rağmen, araştırmanın bulguları bu bağlamda da tartışmak anlamlı gözükmektedir.

2.6.3. Sinyal teorisi

İtibar kavramının dayandığı en önemli teorik altyapıdan bir diğeri ise Sinyal Teorisi'dir. Sinyal Teorisi aslında iki taraf arasındaki bilgi asimetrisi ile ilgilidir. Genel anlamda bir taraf (gönderici), diğeri tarafın (alıcı) bilmediği bilgiye sahiptir ve ilk taraf sonrakine ilgili bilgiyi göndermeye (sinyal) karar verir (Spence, 1973, 2002). Bu sinyal algıya bağlıdır ve alıcı tarafından yorumlanır. Bu şekilde bilgi asimetrisi azaltılmış olur. Dolayısıyla sinyal teorisi; göndericiden gelen sinyal ve kalitesi ile alıcının bu sinyali yorumlaması arasındaki ilişkinin analizinde yardımcı olmaktadır. Daha fazlası, sinyal teorisi iki tarafın farklı bilgilere erişimi olduğu zamanki davranışlarını tanımlayabilmemize de yardımcı olmaktadır (Connelly vd., 2011).

Sinyal kavramı iki tarafın dâhil olduğu fakat aynı bilgiye sahip olmadıkları durumlardaki seçme sürecinde geniş uygulama alanı bulmaktadır. Bu alanlardan örnek vermek gerekirse; ticari hukuk (Stephenson, 2006), risk algılaması (Levy ve Lazarovich-Porat, 1995), girişim sermayeleri (Busenitz vd., 2000). Örgütsel alana bakıldığında ise sinyal teorisi, kurumsal yönetim (Johnson ve Greening, 1999; Daily vd., 2003), firma popülaritesi (Rindova vd., 2006), marka değeri yönetimi (Boulding ve Kirmani, 1993; Rao vd., 1999), üst düzey yöneticilerin sinyal etkisi (Carpenter ve Fredrickson, 2001) gibi araştırmalarda yer almıştır.

Sinyal teorisinin olumlu çıktıları hakkındaki tartışmaların önemli bir kısmı, kişisel itibarın belirsizliği azaltıcı etkisi üzerinedir. Bir davranıştaki kişisel itibar etkisi, bireyin gelecekte olası durumlar hakkında tahmin edilebilir örüntüler sunduğunu önererek, aynı bireyin gelecek davranışı üzerindeki belirsizliği azaltmaya yardımcı olduğu belirtilmektedir. Akademisyenler, insanların diğeri kendileri hakkında bir şeyler anlatma fırsatı yaratması sebebiyle, kişisel itibarın sinyalleşmenin bir diğeri formunu temsil ettiğini belirtmektedirler (Spence, 1974; Erdem ve Swait, 1998; Ferris vd., 2003). İtibarlı bireyle olan etkileşimde kişisel itibarın sağladığı belirsizliği azaltma durumu, bireylere ilgili bireyin gözleminde tasarruf etmeye ve gücünden daha serbest şekilde yararlanabilmeyi sağlamaktadır. Bu görüşe paralel olarak Pfeffer' in (1992) önermesi ile güçlü bir birey olması sebebiyle itibar sahibi olan birey, kendiliğinden daha fazla güce kavuşacağı belirtilmektedir. Başka bir çalışmada ise, bireylerin itibarlarındaki artışın, hesap verebilirliklerinde azalmaya yol açacağı şeklindedir (Hall vd., 2004). Bu durum itibar sahibi bireylerin sosyal normlardan sapsalar dahi daha hoşgörülü olarak görülecekleri ile açıklanmaktadır. Dolayısıyla otonomi ve güç kazanmanın bireyin

kişisel itibarıyla olan etkileşimi savunulmaktadır. Ayrıca belirsizliği azaltıcı etkisinden ve bir birey hakkındaki tanımlayıcı bir bilgi paketi olması sebebiyle, birçok insan kaynakları kararlarında (Örn: iş alma, terfi vb.) kişisel itibar etkileyici bir rol oynamaktadır. Hatta kariyer başarısının kişisel itibarın bir sonucu olduğu belirtilmektedir (Ferris vd., 2003; Zinko vd., 2007).

Bireyler itibarlarını nasıl geliştirmek istiyorlarsa, çevresindeki bireylerle kuracakları etkili iletişimle kişisel itibarlarını ortaya sunmaktadırlar. Dahası, çevre ve çevrenin bileşenleri üzerine kontrol uygulama gibi bir içsel bir inanış içerisinde bulunabilirler. Bu tür yetkinliğe sahip olma durumu sosyal kontrol ve yetkinlik olarak tanımlanan, kişisel itibarın oluşumu ve korunmasında gerekli olan bir bileşeni işaret etmektedir. Kişisel itibarın sosyal bilişsel bir yapı özelliğinde olmasının altında da bu tür yetkinlik ve sosyal kontrol olguları yatmaktadır (Bromley, 1993; Tsui, 1984; Zinko vd., 2010). Diğer sosyal kavramlar gibi, sosyal olarak kendine güvenli, yeterli ve etkili bireyler, etrafındaki bireyleri etkileyerek sosyal konumlarını sürdürmektedirler. Aynı zamanda imaj yönetimine de atfedilebilen böylesi bir yeteneğe sahip olma durumu yalnızca algılanan güvenilirliği değil arttırmakla kalmamakta, aynı zamanda çevresinde bulunan bireyleri de seçerek itibar oluşturma sürecine katabilmeyi sağlamaktadır (Ferris vd., 2005). Tam tersine, sosyal kontrol ve yetkinliği olmayan bireyler diğerlerinin kendilerini nasıl algıladıklarını yanlış yorumlayabilmektedirler. Diğerlerinden gelen bu tür kusurlu öz değerlendirmeler, bireyin olumlu bir itibar oluşturmalarını engelleyebilmektedir (Dunning vd., 2004).

Bireysel anlamda itibarın sinyal teorisi ile kesiştiği noktalardan bir diğeri de Kendini Gerçekleştirme Motivasyonu'dur. Bireyin bir görevi başarması veya davranışındaki belirli bir değişme yönündeki inancı öz yeterlilik (self-efficacy) olarak tanımlanmaktadır (Baumeister, 1982). Bir bireyin kendisini nasıl görüyorsa diğerlerinin de o şekilde kendisini görmelerini istediği bilinmektedir (Cohen, 1959). Bu durum güçlü bir imaja sahip (Örn: yüksek kendine güveni ve yüksek öz yeterlilik gibi) bir bireyin, diğerlerinin de aynı olumlu ışık altında kendisine bakmalarını isteyeceği bilinmektedir. Bu sayede kendi uzmanlığını ve yeteneklerini diğerleri tarafından kabul görecektir (Crowne ve Marlow, 1964).

Bu bilgiler sinyal teorisinin içerisinde yer alan fikirlerle uyum göstermektedir: (1) Bireyler itibar oluşumu ve sürdürülmesi sürecinde diğer bireylere sinyal gönderirler, (2) Sinyaller, diğerlerinin kendisini nasıl gördüklerine ilişkindir, (3) Bu sinyaller,

algılamayı ve anlamlandırmayı etkilemeye yönelik çabaları içermektedir (Spence, 1974). Araştırma çerçevemiz ışığında, tepe yöneticilerinin de sinyalleşmeyi kullanarak, bireysel itibarlarının izleyiciler gözündeki algılamalarına olan etkisinin önemi vurgulanarak, itibarlarını yönetebilmek için bilgi sağlamak amaçlanmaktadır.

2.6.4. Bilişsel yükleme teorisi (Social attribution theory)

Bilişsel Yükleme Teorisi, algılamanın nedenselliğini ve oluşan sonuçlarını inceleyen çalışmalarla oluşmuştur. Önceleri sosyal psikoloji alanında uygulanmış ve diğer bireyin davranışının algılanan nedenleri üzerine odaklanılmıştır. Daha sonra kişinin kendi davranışlarının algılanan nedenleri araştırılmış ve diğer- algılama ve kendini- algılama arasındaki farklar ortaya konulmuştur. Algılanan nedensellik durumu çalışmaları yükleme teorisi (attribution theory) olarak adlandırılmaktadır. Bu teori bir nedenden doğan bir çıkarım ya da algılama ile ilgilenmektedir. Yükleme teorileri bu sebepten birden fazla probleme değinmektedir. Ancak ortak noktanın, insanların davranışları o davranışın nedenleri bağlamında yorumladıkları ve bu yorumların da davranışa yönelik tepkilerin açıklamasında önemli rol oynadığı hatırlanmalıdır.

Thibaut ve Riecken (1955) örneği, yükleme teorisini açıklayıcı bir yapı sunmaktadır. Çalışmalarında bir birey (denek) diğer iki bireye etkileşime girmektedir. Biri denekten daha yüksek statülü (daha yaşlı ve daha ileri eğitim seviyesinde) ve öteki ise denekten daha düşük statüdedir. Bir durum gelişir ve denek diğer iki bireyden yardımlarını ister ve sonuçta her iki birey de yardımı kabul eder. Deneğe her iki bireyin de kabul etme nedenleri sorulur. Bu kabulün ardında 'içsel' bir neden mi (çünkü denek yardım istemiştir) yoksa 'dışsal' bir neden mi vardır (denek diğer bireyler üzerinde baskı unsuru olmuştur). Yanıt olarak, yüksek statülü olan bireyin kabulünün içsel nedenlerden kaynaklandığı ve tersi düşük statülü bireyin kabulünün de dışsal nedenlerden kaynaklandığı belirtilmiştir. Dahası deneğin yüksek statülü bireyi değerlendirme durumu, kabul etmesinden sonra daha da artmıştır.

Yükleme teorisi davranışların nedenleri ve sonuçları açığa çıkarılma eğilimindedir. Nedenler (öncüller) tarafından, davranış hakkındaki kesin bilgi ve ortaya çıkma halinin oluşumu denek tarafından nedeni çıkarsamaya yönelik kullanılmaktadır. Araştırmacılar, içsel ve dışsal nedenler arasında bir ayrımın yapıldığını varsayarlar (Heider, 1944, Michotte, 1963). İçsel ve dışsal neden arasında karar verirken denek; diğerinin kabulünün altında onu algılama gücünün yattığını belirtmektedirler. Şayet diğer birey daha güçlü ise (ilgili örnekte yüksek statülü olmak gibi), kabul nedeni

bireyin 'içinde'; fakat birey düşük güce sahip ise kabul nedeni bireyin 'dışında' konumlanmaktadır. Araştırmacıların bu noktadaki nedenselliği; deneğin zayıf ve korumasız (düşük statülü) bir birey dış kuvvete maruz kalırsa, davranışı da bu kuvvetle tutarlı bir davranış olacak ve içsel faktörlere atfedilemeyeceği varsayılmaktadır. Deneğin sonuçlarına bakıldığında ise, kabul davranışına yönelik belirgin olarak tek bir reaksiyon gösterilmiştir; bu da deneğin her iki diğer bireyi de değerlendirdiği sonucudur. Araştırmacılar, içsel nedenler sebebiyle uyum durumunda, deneğin karşısındaki insana daha olumlu kişilik özellikleri ve niteliklere sahip olduğunu düşündüğünü belirtmektedirler. Bir bireye bu gibi nitelikleri yüklemek ise deneyin o bireyden hoşnut olma eğilimi ile sonuçlanmaktadır.

Belirtilen nedenler dâhilinde bilişsel süreçlerle ilgilenmiş olan araştırmacılar genelde öncüller-atfetme ilişkisi ile ilgilenmiş ve davranışın dinamikleri ile ilgilenenler ise atfetme-sonuç ilişkisine odaklanmışlardır. Bu sayede 'atfetme' (attribution) ve 'yükleme'(attributional) ayrımı yapılabilmektedir. 'Atfetme' de nedenlerin manipülasyonu veya sistematik değerlendirilmesi yer almakta ve genelde sözlü bilgi ile ölçülmektedir. Yüklemeye çalışmalarını ise atfetmeden dolayı oluşan sonuçları inceler. Algılanan nedenlerin manipülasyonu ya da değerlendirilmesi ile davranışa, duygulara ve beklentilere olan etkisi ölçülmektedir. Yüklemeye teorileri arasında; başarı motivasyonu, romantik aşk ve agresyon gibi farklı alanlar bulunmaktadır. Her iki tip araştırmanın ortak noktası ise sıradan insanların olaylara verdiği nedensel açıklamalardan oluşmasıdır. Her iki durumda da 'neden atfetme' durumu insan davranışlarında merkezi bir rol oynamaktadır. Her iki durumda da, bireyin dünyanın nedensel yapısını anlamlandırması teşkil etmektedir ve bu sebepten dolayı dünya ile olan etkileşiminin önemli belirleyicileri ortaya çıkarılabilmektedir.

Öncüllere daha yakından bakıldığında Jones ve Davis (1965) çalışmasında şu önermede bulunmuşlardır: bir eylem için bireyin ayırt edici nedenleri ne kadar az ise, kültür içerisinde bu nedenler o denli az paylaşılır, dolayısıyla aktörün eğilimlerini ve yaradılışını ortaya çıkarmak için yapılan eylemler o kadar bilgi verici olur. Burada atfetmenin enformasyon (information) ve inanç öncülleri ön plana çıkmaktadır. Enformasyon ile aktörün yaptığı eylemin sonucu, diğer eylemleri ile kıyaslanır. Aktör, müşterek olmayan (noncommon effect) bir mantığa göre çıkarımda bulunur. Müşterek olmama ise; davranışın genelde kendisine ait sonuçlarının olmasının beklentisidir. Alternatif eylemlerle beraber değerlendirilmez. İkinci olarak algılayanın inançları bir

diğer öncül olarak ortaya çıkmaktadır. İnançlar vasıtasıyla diğer aktörlerin aynı durumda ne yapacağı sorgulanır (sosyal arzulanabilirlik). Şayet aktörün eylemleri birkaç kişi tarafından aktörün yaptığı gibi yapılırsa, buradaki niyet bireyin kendi kişisel ihtiyaçlarını ya da tutumlarını açığa çıkarmak amaçlıdır. Üçüncü öncül ise motivasyon ile ilgilidir (hazsal uyum- hedonic relevance). Motivasyon ile açıklanan; yapılan eylem algılayanın mutluluğunu etkiliyorsa, bundan büyük olasılıkla bir tasarruf ortaya çıkacaktır. Algılayanın mutluluğundaki olası etkisi odak alınacak ve diğer etkiler asimile edilecek ve bu nedenle birçok müşterek olmayan etkiler azaltılabilecektir. Dolayısıyla algılayanın motivasyonu, eylemin kendisi için olan sonuçları tarafından ortaya çıkarılmaktadır. Böylece eylem için gerekli enformasyonun bu süreci etkilediği düşünülmektedir.

İtibarın nasıl oluştuğunun en temel teorik öncülleri yüklenme teorisi içerisinden ayrıntılı olarak incelenebilmektedir. Enformasyon, inanç ve motivasyon gibi öncüller, bireyin eylemleri hakkında bilgi kısıntılarını içermektedir. İtibarın bir algılama sonucu oluştuğunun düşüncesinin altında da aynı görüş yatmaktadır. Bireylerin (izleyicilerin) algısını ortaya koymak burada önem arz etmektedir. Bu sayede, itibarın oluşumu, sürdürülmesi, yayılması gibi süreçlerin altında yatan öncüller ortaya konabilmektedir. Ampirik çalışmalar ise genelde belirtilen itibar süreçlerinin sonuçlarını ortaya koymaktadır. Bu araştırmada, tepe yöneticisinin algılanan güvenilirliğinin ortaya konularak bir anlamda yanıtlayıcıların bu güvenilir olma durumunu hangi boyut aracılığı ile hangi öncüllere atfettikleri ve bu öncüllerin de kurumsal itibar ve çalışan olma niyeti üzerindeki etkileşimi tartışılacaktır.

2.7. Tepe Yöneticisi İtibarı ve Kurumsal İtibar İlişkisi

Birey, grup ya da örgütsel itibar adı altında yapılan çalışmalar birbirinden farklı gözükse de ancak özünde birbiri ile ilişkili olan yapılarıdır. Yapılan çalışmalar dâhilinde bireylerin, grupların ve örgütlerin etkinliğini artırıcı yönetsel uygulamaların önemine dikkat çekilmektedir. Örneğin; liderlik niteliği, çalışanların grup dışındakilerin kendilerini nasıl algıladıkları hakkında önemli bir rol oynamaktadır (Coyne, 2010, s. 146). Çalışanları için güven tesis edebilen ve sosyal destek sağlayabilen yöneticilerin, kendilerini daha olumlu gören çalışanlara sahip olabileceği belirtilmiştir. İzleyiciler tarafından, grup liderlerinin yarattığı algının, çalışanlarının tutum ve davranışlarını açık bir şekilde etkilediği açıklanmıştır. Buna ek olarak, kurumun itibarını geliştirici etkisi

bulunan yönetsel uygulamaların neler olabileceği de araştırılmalıdır. Yöneticiler genellikle kendi başlarına çalışan bireyleri denetlemezler, onun yerine ortak amaçları olan ve birlikte bir çıktı yaratabilecek bireylere nezaret ederler (Kozlowski ve Bell, 2003). Dolayısıyla zamanla yöneticinin itibarı, gruba sirayet etmekte ve toplamda birçok düzeye etki etmektedir. Bu düzeyler arasında: örgütün bütününe yansıyan iş tatmini, ekstra rol davranışları ve örgüt içi motivasyon ile; bireysel düzeyde ise, kimlik ve bağlılık artışı ve performans davranışlarında artma gibi etkilere yol açan bireysel ve örgütsel düzeyler bulunmaktadır. Bu tür bir örgüt içerisinde bulunan bireylerin buldukları çevreyi terk etme olasılıkları da daha az olmaktadır. İtibarın gözlemlenebilir olması ve görünürlüğü sebebiyle, yöneticiler, çalışanlarına örgüt içinde ve dışında izleyicilerin kendilerini nasıl gördükleri bilgilerini sağlamakla yükümlüdürler. Böyle davranarak yöneticiler izleyicilerin gözünde daha olumlu bir algı bırakabilecek ve aynı zamanda çalışanların diğerlerinin kendileri hakkındaki görüşlerini bilmelerini sağlayacaktır.

Bireysel ve kurumsal itibarın çalışan olma niyeti ile ilişkilendirildiği bu tez çalışması ile çalışanların itibar konusundaki algılamalarının önemine de dikkat çekilmesi planlanmaktadır. Eğer bireyler, buldukları grup ya da örgütten ziyade kendilerini bireysel anlamda daha saygın hissedersen, iş bağlılıkları artacak ve performanslarında artış oluşacaktır. Tersine durumda ise, bağlılık azalacak ve mobilite artacaktır. İtibarın olumlu ve olumsuz etkilerinden haberdar olan yönetim ise çalışanlarına kendi bireysel itibarlarını artırıcı her türlü desteği sağlamalıdır.

İtibar çalışmalarına bakıldığında kurumlar için itibarın önemli bir kaynak olduğu görülmektedir (Fombrun, 2001; Boyd, Bergh ve Ketchen, 2010). Bireysel itibar ise izleyicilerin kararlarını etkilediği birçok çalışma; firmaya başvurma (Cable ve Turban, 2003), ortak girişimde bulunma kararı verme (Dollinger vd., 1997), bireye duyulan güven (Dunn, 2008) vb. ile itibarın önemine katkıda bulunmuşlardır.

Boive vd. (2016, s. 201) çalışmalarında, firma hisse senedi alım satım kararlarında görece itibarlı analistlerin hissedarlarının kararlarında en etkili birey olduğu, ancak eğer firma bilinen bir tepe yöneticisi/CEO tarafından yürütülüyorsa, her iki kararda da (alım ve satım) CEO'nun önerilerinin etkili olduğunu bulmuşlardır. Örneğin; firmanın borsada yükselme ve alçalması (upgrades ve downgrades) durumlarına, izleyiciler tarafından bilinen CEO'nun yönettiği firmalara, hissedarlarının daha az uç tepkiler verdikleri görülmüştür. Bu gibi durumlarda CEO'lar firmanın gelecekteki öngörülerini

için olası belirsizliği azaltıcı ve dolayısıyla hissedarların piyasada dolanan önerilerin dalgalanmasını düşürücü etki yapmaktadır. Bunun nedeni tam olarak açıklanamamakla birlikte itibarlı analistler, bu tür firmalar hakkında çıkan önerileri bir araç olarak kullanarak dikkat çekmektedirler. Dolayısıyla uygulamada bilinen CEO ile yönetilen firmalar daha fazla incelemeye tabi tutulmaktadır. Ancak CEO itibarının burada, itibarlı analistin bir yansıması olduğu varsayılmaktadır. Çünkü CEO ve analistin çoklu etkisinin ölçümlendiğinde, güvenilir finansal analistin, CEO itibarının hisse senedi piyasası üzerindeki dalgalandırma (upgrades ve downgrades) etkisinden daha etkili olduğu bulunmuştur.

Aynı çalışmada yüksek itibarlı firmaların önemine de atıf yapılmıştır. Kurumsal itibarın, yatırımcı tepkilerini etkileyici türde yeni bilgileri biçimlendirici önemli bir faktör olduğu belirtilmektedir. Ayrıca bu ana etkinin genelde CEO itibarı ile aynı yönde olduğu belirtilmiştir. Dolayısıyla yatırımcı davranışları üzerine CEO itibarı ve kurumsal itibarının benzer bilgiler sağladığı söylenebilir.

Akademisyenler ve uygulamacılar CEO itibarının kurumsal itibar ve kurumsal performansı etkilediğini savunmuşlardır (Cravens vd., 2003; Gaines- Ross, 2009; Graffin vd., 2012; Pharoah, 2003; Ranft vd., 2006; Treadway vd., 2009; Shandwick Weber, 2011). CEO itibarının kurumsal itibar üzerindeki etkisini içeren mevcut çalışmaların birbiri ile zıt bulguları mevcuttur (Graffin vd., 2012). CEO itibarının kurumsal performans üzerine etkisini araştıran bu çalışmalar arasında bazı pozitif etkileşim bulan çalışmalar (Jian ve Lee, 2011; Koh, 2011), negatif etkileşim bulan çalışmalar (Malmendier ve Tate, 2009; Lee, 2006) ve anlamlı bir etkileşim bulunmayan çalışmalar (Li ve Maksimovic, 2010; Wade vd., 2006) sayılabilir. Tepe yöneticilerinin diğer gözlemlenebilir özellikleri gibi CEO itibarı da, paydaşlar tarafından firma potansiyelini açığa çıkaran bir sinyal görevini görür (Certo, 2003; Certo vd., 2003). Dolayısıyla, CEO itibarı kurumsal itibarı da etkileyebilir. CEO'nun kurumsal itibar üzerindeki stratejik seçimlerinin direkt etkisinden bağımsız olan bu sinyal özelliğinden ötürü karşımıza iki ilginç soru çıkmaktadır: Bu iki etki birbiriyle ilintili midir? Ve iki etki arasında ilişki var mıdır yok mudur?

Bu tez çalışması ile iki katkı yapılmasına çalışılmıştır. İlki, tepe yöneticisi/CEO itibarı ve kurumsal itibar ve yönetim literatürüne katkıda bulunmaktadır. İkincisi ise, tepe yöneticisi/CEO itibarının kurumsal itibar üzerine yapılmış geçmiş çalışmalar genellikle Amerikan tepe yöneticileri örneklerini temsil etmektedir. Graffin vd.'nin (2012)

açıkladığı üzere bu durum Amerika Birleşik Devletleri'ne (ABD) özgü olabilir. Bu özgün durumun sebebi olarak ABD'deki CEO'ların yüksek ücretler alması ve dünyadaki diğer CEO'lara göre daha fazla medya ilgisi görmeleri sayılabilir. Dolayısıyla, diğer ulusal bağlamlarda tepe yöneticisi/CEO itibarının nasıl olduğu bu araştırmanın çerçevesi içerisinde yer almaktadır.

Tepe yöneticisi/CEO'nun itibarı kurumsal itibar konusunda kilit bir unsur olarak görüldüğü belirtilmektedir (Gaines-Ross, 2000). Burson- Marsteller araştırmasına göre; finans ve sektör analistlerinin %94' u firma hisselerini önerirken CEO itibarını dikkate aldıklarını belirtmiştir. Kurumsal paydaşların %81' i medya incelemesi altında olan firmanın CEO'sunun itibarının, o firma hakkındaki düşüncelerinde etkili olduğunu; aynı şekilde CEO itibarının o firmayı 'çalışılacak iyi bir yer' olarak başkalarına önermede etkili olduğunu (%80) ve "iyi bir joint- venture ortağı" (80%) olarak gördüklerini belirtmişler (Gaines-Ross, 2000).

Kurumsal itibar ilişkisinde bir diğer iddia ise, tepe yöneticisi/CEO'ların kendi beşeri sermayelerini stratejik kararlar alarak- dolayısıyla firmalarının strateji ve performanslarını etkileyerek- bir nevi beşeri sermayelerini firmalara kiraladıkları görüşüdür (Finkelstein ve Hambrick, 1996; Hambrick ve Mason, 1984). Bir tepe yöneticisi/CEO'nun sahip olduğu yetenekler tam anlamıyla gözlemlenemeyebilir ancak aldıkları stratejik kararların sonuçları gözlemlenebilmektedir. O halde tepe yöneticisi/CEO'ların önceki stratejik kararlarının başarısı veya başarısızlığı, kendi itibarlarının da ana belirleyicisi olabilmektedir (Hayward ve Hambrick, 1997; Hayward vd., 2004; Johnson vd., 1993; Norburn, 1989; Wiesenfeld vd., 2008). Tepe yöneticisi/CEO itibarının kurumsal performans üzerine etkisini açıklayan birçok iddia geliştirilmiştir. Etkin sözleşmeci olması ve sinyal etkisinden ötürü pozitif bir etkisinin varlığından söz edilmektedir. Rant çekmesi (rent extraction), sembolik bir imaj olgusu, aşırı güven ve gurur gibi iddialar da negative etkilerinin olduğunu ileri sürmektedir.

Etkin sözleşmeci olma iddiası (efficient contracting) CEO itibarının kurumsal performans üzerine olumlu bir etkisi olduğunu ortaya atmaktadır (Jian ve Lee, 2011; Koh, 2011). CEO itibarı yönetsel kalitenin işaretçisidir (Milbourn, 2003). CEO'lar itibarlarını oluşturmak ve arttırmak için var olan yeteneklerini kurumsal performansı en iyi yapmak üzere kullanırlar (Fama, 1980). Uygun stratejik kararları alırken, aynı zamanda kendi itibarlarını koruyacak veya artıracak şekilde güdülenirler. Firmalarının mevcut performanslarından ötürü kendi ücretlerinde herhangi bir anlık kazanç ve

kaybediş yaşamasalar da, firmalarının başarısı ya da başarısızlığı gelecekte o firma da yerini sürdürme ya da tazminatının etkilenmesi gibi durumları ortaya çıkarabilmektedir (Alchian ve Demsetz, 1971; Cannella vd., 1995; Milbourn, 2003).

Ek olarak, itibar konusu kırılğan olma özelliği ile araştırmalarda yer almaktadır. Anlam itibariyle, itibar oluşturmak için geçen sürenin uzunluğu ve yıkımı için gerekli olan sürenin kısalığı arasındaki dengesiz durumun ifadesidir denebilir (Hall, 1992). Bu bakış açısı içinde kişisel itibar, firmaların itibarlarından daha kırılğan bir olgudur. Tepe yöneticileri için, stratejik kararların kalitesinde her bir parça bilginin önemi büyüktür. Bu önem dahilinde yöneticilerin kendi itibarlarını oluşturmak için zamanı iyi değerlendirmeleri gerekmektedir (Örn: CEO'ların ortalama görev süresi firmaların yaşından daha küçüktür) (Graffin vd., 2012). Buradan hareketle, tepe yöneticisinin itibarıyla uyumsuz yeni bir bilgi, yıllardır itibarını oluşturan gelen bir firma için daha göze çarpıcı bir hal alabilir. CEO itibarının bu kırılğanlığı etkin sözleşmeci olduğu iddiasını kuvvetlendirmektedir. Şayet bir CEO iyi bir kurumsal itibar yarattıysa, uygun stratejik kararlar alabilmek için kuvvetli güdülere de sahip olmaktadır.

CEO yeteneklerinin kurumsal performansı etkilemesinin yanında (ki yetenekleri kendi itibarlarının bir yansımasıdır), CEO itibarı, paydaşların firmanın potansiyelini anlamalarında bir sinyal etkisi görür. Bu sebepten CEO itibarı, iç ve dış paydaşların firmaları nasıl değerlendirdiklerini belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Bu durum da dolaylı olarak farklı paydaşların iş birliği yapma tavırlarını etkileyici olabilmektedir (Fombrun, 1996; Gaines-Ross, 2003; Ranft vd., 2006; Sinha vd., 2012; Treadway vd., 2009; Wade vd., 2006). Örnek verilecek olunursa Certo vd. (2001)'de, yönetim kurullarının prestijinin, firmanın ilk halka arzında hisse değerlerini etkilediğini belirtmişlerdir. Bu sonuçlar Burson-Marsteller'ın araştırması ile uyumludur (Gaines-Ross, 2000). Bu etkiler diğer paydaşlar içinde geçerli olabilmektedir, bu açıdan aşağıdaki araştırma sorusu önerilmiştir:

AS1: Tepe yöneticisi/CEO itibarı kurumsal itibarı olumlu şekilde etkiler mi?

Etkili bir itibar yönetimi için, itibarı etkileyen öncül faktörlerin ortaya konması ve itibarın ölçümü için hangi göstergelerin olması gerektiği önem arz etmektedir. İtibarı etkileyen faktörlerin sayıca fazla olduğu ve farklı bakış açıları ile incelendiği önceden belirtilmiştir (örn: birey, örgüt, grup, ülke itibarı gibi). Henüz sayıları fazla olmamakla birlikte CEO'nun kurumsal itibar üzerine anlamlı bir etkisinin olduğu çeşitli çalışmalarla ortaya konmuştur. Bu yaklaşım çerçevesinde yapılmış genellikle Batı

kökenli çalışmaların olması, CEO kavramının, teori ve bağlı stratejiler sonucu batıya özgü olma durumuna atfedilebilmektedir (Graffin vd., 2012). Dolayısıyla burada aynı konunun farklı kültürel sistemler içerisinde nasıl işlediği sorusu uyanmaktadır. Ülkemizde bulunan kurumsal firmaların birçoğunun yönetim ayağında CEO bulundurmalarına rağmen, tepe yöneticileri (özellikle yönetim kurulu başkanları) göz önünde olan bireylerdir. Bu durumun ana sebebi olarak ülkemizdeki kurumsal yapının aile firmaları üzerine kurulmuş olması ve ülke ekonomisinin %95' ini aile firmalarının oluşturması sayılabilir. Bu sebepten araştırmacı, bu çalışmada tepe yöneticisi genel kavramını, CEO kavramını ve ilgili literatürü içine alan ana bir başlık olarak ele almaktadır. Bu sebepten bundan sonraki bölümlerde tepe yöneticisi/CEO yerine tepe yöneticisi kavramı kullanılması uygun görülmüştür.

2.7.1. Tepe yöneticisi güvenilirliği

Bir önceki bölümde belirtildiği üzere, itibarı etkileyen faktörler ve ölçümler ortaya konularak, bireysel düzeyde izleyicilerin ilgili birey hakkındaki düşünceleri açığa çıkarılabilmektedir. Bireylerin algılamalarının ortaya çıkarılmasındaki amacın, bireysel düzeyde yöneticinin kendi itibarını yönetmesinde, firma düzeyinde kurumsal itibarın mevcut durumunu ortaya koymada ve firmanın strateji oluşumunda katkı sağladığı bilinmektedir. Kişisel motivasyon, örgütsel motivasyon, kişisel başarılar, kişinin öz nitelikleri, görünüşü, imajı, gibi birçok faktör kişinin itibarını etkileyen faktörler olarak sayıldığı belirtilmiştir.

Literatüre bakıldığında; ilk olarak tepe yöneticisinin kişisel özelliklerinin, halk kitlesi ve medya geneli tarafından daha kolay gözlemlendiği belirtilmektedir (Bromley, 2001). İkinci olarak ise; tepe yöneticisinin liderlik stillerinin, örgütün vizyon, kültür ve resmi politikalarını belirlediği belirtilmektedir (Dowling, 2001). Tepe yönetiminin “örgütün atmosferinin belirlediği” açıklanmaktadır. Tepe yöneticisinin, karakterinin ve kurumun kimliğinin iç içe geçmesinin en iyi örneği Virgin örneğinde görülmektedir. Virgin'in imajı ve kimliğinin kurucusu Richard Branson ile nasıl yakından ilintili olduğu görülebilmektedir (Davies vd. 2003). Hatch ve Schultz' un (1997) altını çizdiği üzere; bir tepe yöneticisi, ‘kurumsal kimliğin bir sembolüdür’ ve paydaşların ‘organizasyon hakkında ne algıladığı, ne hissettiği ve ne düşündüğü’ üzerinde etkilidir.

Paydaşları üzerinde etkili olabilmek için firmalar ‘halk tarafından bilinen’ ya da ‘tanınan/ünlü’ (celebrity) olma durumunun etkisinden haberdar olarak daha fazla paydaşa ulaşabilmek ya da kurumsal imajı ulaştırabilmek için birtakım stratejiler

uygulamaktadırlar. Ünlü olma durumunun kullanılmasının altında, insanların dikkatinin limitli olması sebebiyle, davranışsal geçmiş ve bireysel itibar arasındaki bağın, görünürlüğü fazla olan bireylerin görünürlüğü daha az olanlara nazaran daha güçlü olabileceği varsayımı yatmaktadır (Anderson ve Shirako, 2008). Ünlü olan ve/veya görünürlüğü görece fazla olan bireylerin ilişkide oldukları firmalara karşı tutum ve satın alma niyetinin değişimi üzerinde görece daha büyük etkileri olduğu belirtilmektedir. Bu durum ise güvenilir olma (credibility) olarak atfedilen, tanınırlık ve popularteden kaynaklı da oluşabilmektedir (Erdoğan, 1999; Ohanian, 1991).

Burada bir tepe yöneticisinin hangi anlamda ünlü/tanınır olarak nitelendirileceği sorusu akıllara gelebilmektedir. Bir tepe yöneticisi de niteliksel özellikleri ile ‘tanınan veya ünlü olan’ bir birey olarak aynı şartlar altında değerlendirilebilmektedir. Aynı zamanda tepe yöneticisinin, yöneticilik yetenekleri ve liderlik becerileri ile bir anlamda fark yaratsa da tanınan veya ünlü olma etkisini tam anlamıyla taşıdığı belirtilebilir.

Tepe yöneticisinin tanınır ve bilinir olma durumu genellikle yüksek itibarlı olan bir grup tepe yöneticisi için tanımlanmıştır (Graffin vd., 2012). Kendilerine yüksek itibarlı denilmesindeki neden, diğer tepe yöneticilerine nazaran daha fazla takdir görülmelerini sağlayan kendilerine özgü davranış ve yönetsel uygulamaya sahip olmalarıdır. İyi yapılandırılmış bir itibar, yalnız bireysel anlamda tepe yöneticisine değil, aynı zamanda onunla beraber anılan organizasyona da katkı sağlamaktadır. Rindova vd. (2005) tepe yöneticisinin olumlu isminin kurumsal itibara olan yayılma etkisini şu şekilde açıklamışlardır: “Bir sosyal objeden diğerine olan olumlu değerlendirmenin transferi”. Tepe yöneticisi kaynaklı bu halo etkisi literatürde ampirik çalışmalar ile desteklenmektedir (Shane ve Cable, 2002; Rindova vd., 2005).

Tanınır ve bilinir olmanın bir diğer sebebi ise medyanın sinyal teorisini kullanması ile açıklanabilmektedir. Hayward vd. (2004)’ e göre; bir firmanın faaliyetlerini ve performansını tepe yöneticisine atfetme süreci içerisinde, yayıncıların tepe yöneticisini ünlü konumuna getirdiklerini belirtmektedir. Böyle ünlü bir tepe yöneticisi yaratılması yoluyla; (1) Tepe yöneticisi kimdir ve nasıl davranır? (2) Tepe yöneticisinin davranışları nasıl karşılık bulacaktır? şeklindeki paydaş beklentilerinin değişebileceği belirtmiştir. Benzer şekilde, medyanın belli tepe yöneticileri üzerindeki ilgisi, onları halkın içerisinde önemli kişi olma (public personages) veya yüksek statülü ve tanınır olma konumuna hızla yükseltebilmektedir (Bromley, 1993).

Belirtilenlerin ışığında, tepe yöneticisinin hangi nitelikleri kurumsal itibar etkileşimde ön plana çıkmaktadır (?) sorusu önem kazanmaktadır. Tepe yöneticisi öz niteliklerinin araştırılmasında kullanışlı bir çerçeve sunan bileşenlerden biri kaynağın güvenilirliği yaklaşımıdır. Kaynağın güvenilirliği genel olarak; İletişim halinde olan bireyin olumlu niteliklerinin alıcının mesajı kabulünü etkilemesi (Ohanian, 1990, s. 41) olarak açıklanabilmektedir. Özetle, mesajı iletenin kişisel özelliklerinin, karşı tarafı ikna edici ve inandırıcı bir özellik taşıdığına dayanmaktadır (Ohanian, 1990). Bu yaklaşım çerçevesinde algılanan güvenilirliği etkileyen faktörler analiz edilmektedir. Güvenilirlik altında, üç alt boyuttan bahsedilmektedir; çekici olma, inanılır olma ve uzman olma. Bireyin uzmanlığı, bilgi birikimi, deneyimleri, eğitimi sonucu oluşan ve dolayısıyla bireyin doğru beyanlarda bulunan bir kaynak olarak algılanmasını ifade etmektedir. Benzer şekilde inandırıcılığı ise; izleyicilerin kendilerine gelen enformasyonun nesnel ve dürüst bir tutumla oluşturulduğuna karşı inançlarının karşılığı olarak açıklanmaktadır. Çekici olma boyutu ise; bilinir olma, beğenilir olma ve benzeşim kurma temellidir (McCracken, 1989, s. 311). Bu yaklaşımın bir takım diğer etiketlerin; ethos, prestij, itibar, statü, otorite, yeterlilik gibi kullanılmasıyla açıklandığı belirtilmiştir (Giffin, 1967; McCroskey, 1966; Applbaum ve Anatol, 1972).

Güvenilirliğin bu üç boyutlu kavramlaştırması Pancer vd. (1999)'nin politik liderlik boyutlarında da yankı bulmuştur. İlgili çalışmada, üç Amerikalı liderin (Bill Clinton, George Bush ve Dan Quayle) kişisel özellikleri açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuş ve çalışma sonucunda üç faktör oluşarak (yetkinlik, dürüstlük ve karizma) politik imajın yapısında yer aldığı belirtilmiştir. Diğer bir çalışmada Yoo ve Jin (2015, s. 54), güvenilirliği kullanarak Çin devlet liderlerinin ülke itibarına etkisini araştırmış ve liderlerin uzman olmalarının, çekici olmaları boyutuna nazaran daha önem arz ettiği belirtilmiştir.

Tepe yöneticisi denildiğinde ilk akla gelen faktörlerden biri liderlik kavramı ve becerisi olmasına rağmen, günümüz tepe yöneticilerinin firmalarının algılanan itibarları üzerine oldukça fazla etkileri olduğu yapılan araştırmalarla her geçen gün daha iyi anlaşılmaktadır. Buna rağmen, tepe yöneticilerinin kurumsal itibar üzerine etkilerini araştıran veya tepe yöneticisinin hangi olası özelliklerinin etkisinin olduğunu araştıran çalışma sayısı aynı pozitif artış içerisinde değildir. Tepe yöneticisinin güvenilirliğinin kurumsal itibar üzerine etkisini- tepe yöneticilerinin tanınırlığı ölçüsünde- ortaya koymak amaçlanmaktadır.

2.8. Tepe Yöneticisi Güvenilirliği ve Çalışan Olma Niyeti İlişkisi

Literatürdeki araştırmalar çekici olarak algılanan işverenlerin, daha kalifiye çalışanlar istihdam edebilme yeterliliğine sahip olduklarını göstermektedir (Turban ve Greening, 1997; Cable ve Turban, 2001; Collins ve Stevens, 2002; Lievens ve Highhouse, 2003; Backhaus ve Tikoo, 2004; Barrow ve Mosley, 2005; Newburry vd., 2006). İşveren çekiciliği ile ilgili çalışmalar çeşitli kavramlar üzerinden yapılmıştır: kurumsal imaj (Fombrun ve Shanley, 1990; Gatewood vd., 1993), kurumsal itibar (Gotsi ve Wilson, 2001), firma imajı (Turban, 2001), işveren markası (Cable ve Turban, 2001), işveren seçimi (Herman ve Gioia, 2001), örgütsel çekicilik (Thomas ve Wise, 1999; Collins ve Stevens, 2002; Lievens ve Highhouse, 2003; Slaughter vd., 2004), işveren marka imajı (Collins ve Stevens, 2002; Turban ve Cable, 2003; Backhaus ve Tikoo, 2004; Knox ve Freeman, 2006), işveren imajı (Lievens vd., 2007; Van Hove, 2008) ya da örgütsel bağlılık (Casper ve Harris, 2008). İşveren çekiciliği daha ziyade potansiyel çalışanın bir firma için öngördüğü faydalar kavramı üzerinden incelenmektedir (Mitlacher ve Welker, 2010; Ritz ve Waldner, 2011).

İş adayları tarafından firmaların sundukları faydalar ve işveren çekiciliği çeşitli faktörlerle özdeşleştirilmektedir (Highhouse vd., 1999; Collins ve Stevens, 2002; Lievens ve Highhouse, 2003; Slaughter vd., 2004; Berthon vd., 2005; Michaelis vd., 2008). Özellikle insan kaynakları faaliyetleri, işveren çekiciliği kavramı ile oldukça uyumlu bulunmaktadır. Thomas ve Wise (1999), iş ile ilgili faktörlerin (örn: tazminat ve kariyer ilerlemesinin sağlanması), örgütsel özelliklerden, çeşitlilikten ve işe alanın özelliklerinden daha önemli olduğunu ortaya koymuşlardır. Turban (2001)'e göre; iş güvencesi, finansal başarı, çalışan yaklaşımı ve sağlanan fırsatlar bireyin yükselmesi ile son derece ilgilidir. Bir diğer çalışmada, eğitim, iş güvencesi ve görece yüksek ücret gibi motivasyon artırıcı faaliyetlerin rolüne vurgu yapılmaktadır (Batt, 2002). Örgütsel çekicilik ve bireysel farklılıkların konu olduğu bir diğer çalışmada, ortalama ücretin üzeri bir ücret ve cazip bir tazminat paketi gibi kariyer ilerlemesinin de önemine vurgu yapılmıştır (Berthon vd., 2005). İnsan kaynakları faaliyetleri ile ilgili olarak yapılan diğer çalışmalarda ise yükselme fırsatları, işe yerleştirme ya da kariyer programları incelenmiştir (Lievens ve Highhouse, 2003; Chapman vd., 2005; Highhouse vd., 2009; Backes-Gellner ve Tuor, 2010; Froese vd., 2010). Belirtilen çalışmalar doğrultusunda insan kaynakları faaliyetlerinin işveren çekiciliğini her zaman doğrudan etkilemediği görülmektedir. Tam tersine, bu faaliyetlerin etkileri potansiyel çalışanlar tarafından

algılanıp algılanmıyor olmasına bağlıdır. Bu sebepten, işveren çekiciliğini arttırmak için sadece uygun insan kaynakları faaliyetini seçmek değil aynı zamanda işgücü piyasasına uyarlanabilecek şekilde iletişimi gerçekleştirmek önem kazanmaktadır (Wilden vd., 2010). Böylesi bakış, genellikle sinyal teorisi çatısı altında analiz edilmektedir (Berthon vd., 2005; Backes-Gellner ve Tour, 2010).

Literatürde işverenlerin, adaylarını kendilerine çekebilmek adına hangi uygun iletişim stratejilerini seçmeleri gerektiği ve çekiciliğini arttırmak için ne gibi uygulamalar yaratmaları gerektiği sorusuna cevap verebilmek amacıyla çeşitli araştırmalar yer almaktadır (Tung, 2007; Alkire, 2014; Zhu vd. 2014). Buna karşın, gelişmekte olan ülkeler ve pazarlar göz önünde bulundurulduğunda işveren çekiciliğinin altında yatan nedenler hakkında bilgi eksikliği bulunmaktadır.

Kaliteli insan kaynağını firmalara çekebilmek için işverenin kimliğinin ön plana çıkmasının olumlu getirileri tartışılmaktadır. İşverenin; firmasının arzu edilen ve diğerlerinden farklı kılan yönlerini firma içinde ve dışında geliştirebilen benzersiz bir işveren kimliği yaratması gereklidir (Backhaus ve Tikoo, 2004). Böylesi bir kimlik yaratımı yoluyla çalışana aynı zamanda fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik ek faydalar sunulmaktadır (Ambler ve Barrow, 1996). İşvereni güçlü firmalar daha iyi adaylara ulaşmakta (Collins ve Stevens, 2002) ve adayların firmadan beklentilerini daha iyi görebilmektedirler (Lievens ve Highhouse, 2003). Dolayısıyla, daha iyi bir işveren yaratılması aynı zamanda işgücü piyasasında daha olumlu bir itibara sahip olmak demektir. Bu varsayımın altında yatan sosyal kimlik teorisidir. Bu teori; insanların kendilerini ve diğerlerini belirli kategoriler altında sınıflandırma eğiliminde olduklarını belirtir (belirli grup, örgüt, cinsiyet, yaş vb.). Bu sınıflandırma yapılırken ilk olarak, kişinin sosyal çevreyi bilişsel olarak ayırarak, diğerlerini tanıyabilmek için bir sistematik yapı oluşturduğu varsayılmaktadır. İkincil olarak ise, bu sistematik yapı içinde kendini konumlandırması yatmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989, s. 21-22). Dolayısıyla örgütün kimliği ile bireyin kimliği özdeşleşmektedir. Bireylerin başarısı da kurumların başarıları ile eşleşmektedir. ‘İyi itibara sahip firmaların iyi çalışanlara sahip olduğu algısının’ altında yatan etmen, sosyal kimliğin kurum ile özdeşleşmesidir. Böylesi bir özdeşleşme, kurum dışı tüm paydaşlar grupları tarafından ayrı ayrı kurulabileceği gibi, kurum içi çalışanlar tarafından da kurulabilir. Olumlu bir kurumsal itibarın, o firmada çalışan olma niyeti üzerindeki olumlu etkisinin olduğu varsayımının altında yatan nedenlerden biri de budur.

Bu bilinç dâhilinde tepe yöneticileri, kurum içi ve dışı olumlu bir kurumsal itibar algısı sağlayabildikleri ölçüde, ihtiyaç duydukları paydaş desteğini alabilmektedirler.

Hem tepe yöneticisinin kurumsal itibara olan etkisi, hem de kurumsal itibarın çalışan olma niyeti üzerindeki etkisi sinyal teorisi altında incelenmektedir. Tepe yöneticisi- kurumsal itibar etkileşiminde, ilgili paydaş grupları firma başarısını olumlu kurumsal itibar ile anlamlandırmaktadırlar. Çünkü yöneticinin başarısı, kurumun başarısı ile bilişsel olarak eşleştirilmektedirler. Bu durumun tam tersi olan başarısızlık durumunda da aynı bakış açısı geçerli olmaktadır. Bireyin başarısızlığı kuruma atfedilerek gelecek davranışlar tahmin edilmektedir. Sinyal teorisinin tabanında, kişilerin bir olay, kişi veya firma ile ilgili tam ve yeterli bilgiye sahip olamadıkları ve dolayısı ile elde olan bilgiler ışığında bir firma hakkında bilgi edinebildikleri düşüncesi yatmaktadır (Spence, 1974). Dolayısı ile bir firma yöneticisinin başarılı- başarısız performansı, firma içindeki ve dışındaki davranışı, onun gelecek davranışları hususunda birer sinyal görevi görmektedir. İtibar konusu da bireyler konusunda benzer şekilde soyut ama güçlü bir gösterge görevi görmektedir. Aynı bakış açısı kurumların itibarı hususunda da söz konusu olabilmektedir. Kurumların itibarı, o kurumlar hakkında bilgi verici olmaktadır. Dolayısı ile iyi çalışanlar olumlu kurumsal itibarları bir gösterge olarak algırlar ve böylesi iyi kurumsal itibar sahibi firmalarda çalışmak isterler varsayımı geçerli olmaktadır.

Daha olumlu kurumsal itibar, daha kaliteli adayları kendine çekmektedir (Turban ve Cable, 2003). Algılanan dışsal prestij, kurumsal itibar ile benzer anlamda kullanılmaktadır. Algılanan dışsal prestij, çalışanların duygusal bağlılıkları, örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş tatminleri ile tahmin edilmektedir (Carmeli ve Freund, 2002). Bireyin bilişsel kimliği ile pozitif ilişkili olan algılanan dışsal prestij, duygusal bağlılığı arttırmaktadır (Carmeli vd., 2006) ve aynı zamanda işten ayrılma niyeti üzerinde direkt etkisi bulunmaktadır.

Yukarıda belirtilenler ışığında, bu tez çalışmasında işveren firmanın çekiciliği (Örn: tepe yöneticisinin güvenilirliği), sinyalin (kurumsal itibar) ve alıcının (potansiyel çalışan) algılamasına bağlıdır varsayımı altında araştırılacaktır. Araştırmaya konu olan işveren olgusu, ülkemizin yer alan büyük holdingler olacak şekilde firma bazında ele alınacaktır (HOLD1 ve HOLD2 olarak belirtilip yorumlanacaktır). Ayrıca tepe yöneticilerinin güvenilirliği ile potansiyel çalışan olma niyeti üzerine olan etki de

incelenecektir (TEPE1 ve TEPE2 olarak belirtilip yorumlanacaktır). Bu sebeplerden dolayı aşağıdaki hipotezler önerilmiştir:

H3: Tepe Yöneticisinin algılanan güvenilirliği, o firma için çalışan olma niyetini pozitif yönde etkiler.

H4: Kurumsal itibarın, tepe yöneticisinin algılanan güvenilirliği ve çalışan olma niyeti etkileşiminde aracı etkisi vardır.

2.9. Kurumsal İtibar Kavramı

Bu bölümde yapılan literatür incelemesi ile farklı akademik alanlardan beslenen kurumsal itibar kavramının bulgularının bütünleştirilmesi amaçlanmıştır. Kavramın disiplinler arası teorik bir alt yapı dahilinde incelenmesi söz konusudur. Bu bölümde yer alan bilgiler ile; kurumsal itibarın nasıl oluşturulabileceği ve firmaların tüketicilerle olan ilişkilerinde nasıl stratejik bir araç olarak kullanabileceklerini açıklamak amaçlanmaktadır. Dolayısı ile bu bölümde önemli sayılabilecek birden fazla kısım yer almaktadır. İlk kısımda kurumsal itibarın genel bir tanımı ve yönetsel yaklaşımındaki önemini içeren bilgiler yer almaktadır. İkinci kısımda, kurumsal itibarın teorik altyapılarına değinilerek, ilişkisel yapısı tartışılmaktadır. Üçüncü kısım içinde, kurumsal itibarın öncülleri ve sonuçları belirtilerek, bir firmanın oluşumunda ve yaşamını sürdürürken olmazsa olmaz bir kavram olduğu vurgulanmaktadır.

2.9.1. Genel Anlamda Kurumsal İtibar Kavramı

Kurumsal itibar (Corporate Reputation) kavramı 1950'li yıllarda kullanılmaya başlanmış olup (Balmer, 1998, s. 965), günümüzde akademisyenler ve daha ziyade uygulamacı olan özel danışmanlık firmaları tarafından (Örn: Reputation Institute ve halkla ilişkiler firmaları) daha da ön plana çıkan ve güncelliğini koruyan bir kavramdır.

Yönetim alanındaki popülerliği Fombrun ve Shanley (1990, s. 235) çalışmasıyla hız kazanmaya başlayan kurumsal itibar, daha sonraları yine Fombrun ve çalışma arkadaşları tarafından geliştirilen itibar ölçeği (RQ- Reputation Quotient, 2000) oluşturularak ölçülmüş ve firmalara kurumsal itibarları hakkında somut veriler sunmuştur. Kurumsal itibarın firmalar için ne ifade ettiği, ölçümü ve yönetilmesi hakkında sayısız akademik çalışmaların yer aldığı Corporate Reputation Review (CRR) dergisi 1997 yılında yayın hayatına başlamıştır. Alana özgü bir yayının olması bu kavramın önemini vurgulayıcı bir nitelik taşımaktadır.

Kavramın, genel anlamı itibariyle, “Paydaşlar gerçekte firma hakkında ne düşünüyorlar?” sorusu ile bağlantılı olduğunu vurgulamaya yönelik olduğu belirtilmektedir (Brown vd., 2006, s. 101). Bu tarz bir soru ile farklı disiplinlerde, farklı paradigmalara yanıt aranmaktadır. Dolayısıyla verilen cevaplar literatürde çeşitli kurumsal itibar tanımlarının yapılmasına yol açmıştır. Ancak önemli olan, kurumsal itibar tanımlamasının içeriğidir. Tanımın içeriği nereden beslenmektedir ve neleri kapsamaktadır? (Örn: nitelik ya da izleyici temelli olması vb.). Bu tarz sorulara cevap verebilecek bir tanım yapılması, var olan çoklu itibar tanımlarından daha etkili olabilecektir. Literatürde geniş etki bulmuş ve alıntılanmış kurumsal itibar tanımlarından ön plana çıkanlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

“Mevcut rakiplerine kıyasla, tüm ana bileşenlerin (paydaşların), o firmanın geçmiş faaliyetleri ve gelecekteki potansiyelini tasvir eden algısal bir temsildir” (Fombrun, 1996),

“Belirli bir zaman içerisinde paydaşların o firma hakkındaki görüşlerinin bir yansımasıdır” (Saxton, 1998),

“Paydaşların bir firma hakkında zamanla yapmış oldukları değerlendirmelerinin bir bütünüdür” (Gotsi ve Wilson, 2001, s. 25),

“Bir birey, grup ya da ağ tarafından insanların o firma ile ilgili olan faaliyetlerini etkileyen, inanç ve düşüncelerinin kolektif bir sistem olarak süregelen algılardır” (Balmer, 2001, s. 249).

Yukarıdaki genel tanımların ortak noktası ‘belirli bir zamanı’ içeriyor olmasıdır. İçerik açısından aynı kavram açıklanmasına rağmen, kurumsal itibar farklı açılardan yorumlanmıştır. Dolayısıyla yazında da tartışıldığı üzere bir tanım yapılırken içerisinde bulunan koşullar çerçevesinde değerlendirilmesi gerekliliği de söz konusu olmaktadır.

Barnett vd. (2006, s. 28) çalışmalarında, daha tutarlı bir tanım yapılabilmesi için, kurumsal itibar tanımlamalarını kümeleyerek kendi bağlamlarının açığa çıkmasına yardımcı olmuşlardır. Bu kümeler; (1) Bilinç durumu olarak itibar, (2) Değerlendirme içeren itibar, (3) Varlık olarak itibar olarak adlandırılmıştır. Bilinç durumu olarak kümelenen itibar tanımlarında itibar kavramı; genel olarak itibarı “algılar” kavramını içererek tanımlanmıştır. Bu küme içerisinde kurumsal itibar; algılar kümesi, gizil algılar, net algılar, küresel algılar, algıların yansıması ve kolektif temsil vb. ifadelerle açıklanmıştır. Aynı zamanda bir firma hakkında bilinçli olmayı yansıtan bilginin ve duyguların temsili şeklinde ifadelerde ilgili küme içinde yer almaktadır.

Kurumsal itibar tanımlaması yapılırken sıkça kullanılan ifadeler ise değerlendirme kümesinin içerisinde yer almaktadır. Bir firmanın statüsünü değerlendirmede kullanılan tanımlar içerisinde; yargılama, tahmin etme, değerlendirme veya ölçümlene gibi ifadeler yer almaktadır. Düşünceler ve inançlar hakkındaki bakış açıları da kurumsal itibarın öznel doğasını yansıttıkları için bu küme içerisinde yer almaktadır.

Kurumsal itibarın bir varlık olarak görüldüğü son kümede ise, itibara firma için anlamlı olan bir değer olarak yaklaşmaktadır. Bu küme içerisinde; kaynak, maddi olmayan, finansal veya ekonomik bir varlık vb. ifadeler söz konusudur. Varlık kümesinin kurumsal itibarın sonuçlarıyla daha ilintili olduğu varsayılmaktadır. Diğer bilinçli olma durumu ve değerlendirme kümelerinin daha çok kurumsal itibarın ne anlama geldiğini açıklama durumu karşısında varlık kümesi tartışma yaratmıştır (Shamma, 2012, s. 156)

Bir diğer gruplama Walker (2010) çalışmasında yapılmıştır. İlk grupta, paydaşların kurumsal itibarı bir firma hakkında içsel ve dışsal bakış açılarını içeren genel bir algı olarak tanımlar yer almaktadır. İkinci olarak, tüm paydaşların o firma hakkındaki algılarına ilişkin bütüncül bir tanımların yer aldığı bir gruplamadan bahsedilmiştir. Üçüncü olarak, pazardaki diğer rakiplerle kıyaslanarak oluşturulan karşılaştırmalı bir tanım oluşturulduğu; dördüncü olarak, olumlu ve olumsuz tanımların oluşturduğu iyi-kötü itibar ayrımı yapıldığı; son olarak ise itibarın belirli bir zamana ilişkin olup, değişebilirliğini yansıtan tanımlamalar yapıldığı vurgulanmıştır (Gray ve Balmer, 1998, s. 697).

Kurumsal itibar tanımlarındaki bu tarz bölümlendirmeler, kavramın anlatılan bağlam içerisindeki anlaşılabilirliğini artırırken, genel anlamda bütüncül bir tanım yapmanın konunun anlamlandırılmasında daha etkili olup olmadığı konusu tartışılmaktadır. Genele bakıldığında ise bütüncül tanımların araştırmacılar için daha işlevsel olduğu da görülmektedir.

Kurumsal itibar kavramının içeriğini şüphesiz ona atfettiğimiz anlam ile bağdaştırmaktayız. Farklı yaklaşımlar ile aynı kavramın farklı kesitlerini görmemiz mümkün olabilmektedir. Örneğin, faydacı veya yansıtmacı olarak iki farklı açıdan baktığımızda, farklı değerlendirmelerin olması olasıdır. Faydacı yaklaşıma göre; kazancın maksimize edilmesi ile örgütün nihai amacına ulaşacağı varsayılmaktadır. Dolayısı ile iyi bir itibar anca bu amaca giden yolda fayda sağlayacaktır. Yansıtmacı bakış ise; firmanın daha özgeci (altruistic) davranarak salt kazancı artırma güdüsü ile

değil de, sorumluluklarını yerine getirdiği üzere başarıya ulaşacağı varsayımı geçerlidir. Başarı da ancak iyi bir itibar ile elde edilecektir (Pruzan, 2001, s. 61). Bu iki farklı paradigma, firmalar için bir seçim değil, ancak birbirlerini tamamlayıcı unsurlar olarak algılandıkları zaman itibarın işlerliği daha sağlam temelli olacaktır.

Literatürdeki itibar tanımlarının farklı kümeler içerisinde oluşunun sebebi; disiplinler arası incelenen bir konu olması, firmanın kavramı kendi paradigması çerçevesinde anlamlandırması, firmanın kendi kurumsal itibar tanımlamasını yapmasıdır. Farklı kümeler içinde yer alan itibar kavramı, yukarıda değinilen bütünleşik ve herkese hitap eden bir tanım yaratma durumunu görece hafifletmektedir. Bunun sebebi, “Kurumsal itibarın doğasında zaten kurumsal öğeleri bünyesinde barındıran kapsamlı bir yapı” olmasıdır (Shamma, 2012, s.156).

Bu kapsamlı yapının içerisinde çoğu zaman kurumsal itibar ile eş anlamlı olarak anılan kurumsal kimlik (corporate identity), kurumsal imaj (corporate image), kurumsal marka (corporate brand) gibi kavramlar yer almaktadır. Ancak bu kavramların kurumsal itibarı oluşturan kurumsal öğelerden bazıları olduğu ve eş anlamlı kullanılmalarına rağmen, kurumsal itibarın bu kavramların kolektif bir temsili olduğu hatırlanmalıdır. Firmanın kendi paradigmasının olması ve kurumsal itibar konusuna bilinçli yaklaşması, kurumsal itibarın çıkış noktasının kurumun kimliği olduğunun bir nevi ispatıdır. Kurum kimliği bilindiği üzere, “Biz kimiz?” sorusundan yola çıkarak, firmanın ana stratejisini, yönetim felsefesi, firmanın kültürünü içine alan ve bir firmayı diğerlerinden ayıran, firmanın kendine has gerçeklerinden beslenen kurumsal bir öğedir (Gray ve Balmer, 1998; Levellyn, 2002; Dowling, 2004). Bu durumu kurumsal itibar konusunun mihenk taşlarından biri olan Fombrun (1996) çalışmasında da görmekteyiz. Bu çalışmaya göre kurumsal kimlik ve kurumsal imaj, kurumsal itibarı oluşturan alt yapılarıdır. Kurumsal kimlik, iç paydaşların firma hakkındaki algılarından oluşmaktadır. Kurumsal imaj ise, firmanın kendi bilinçli çabaları ile (markalaşma ve iletişim) dış paydaşlara ulaşmasıyla o firma hakkındaki algılar neticesinde oluşur. Kolektif olarak tüm paydaşların (müşteriler, halk, yatırımcılar, çalışanlar, tedarikçiler) algıladıkları imajların bütünü de kurumsal itibarın oluşmasına öncülük eder. Bu durumda kurumsal itibar, kurumsal kimlik ve imajdan ayrı ancak bu kavramları kapsayan bir yapıdır denebilir.

Kurumsal itibarın kurumsal öğeleri kapsayan bir yapı oluşu aynı zamanda barındırdığı bu öğelerle karşılıklı bağımlılık durumunu da içermektedir. Örneğin; kişisel itibar, endüstri itibarı, rakiplerin itibarı, ülkenin itibarı birbirine bağımlı öğelerdir.

Dolayısıyla kurumsal itibarı bu ögelerden bağımsız düşünülemez. Bir firmanın kurumsal itibarı araştırıldığında, iç ve dış faktörler de incelenmelidir. Bir firmanın itibarı endüstri içindeki veya dışındaki diğer firmalardan etkilenebilir. Dahası bir firmanın itibarı, kendi geçmişinden ziyade, endüstriler arası ya da endüstri dışı durumları içeren koşullardan da etkilenebilmektedir.

Yukarıdaki görüşleri özetlersek; kurumsal itibar kavramının kapsadığı ögelerden ötürü bütünlük bir bakış içerisinde tanımlanması daha uygundur. Bunu yapabilmek için kurumsal itibarın etkilendiği ögelerin açığa çıkarılması, hangi paydaş grubuna yönelmek gerektiği ve kurumsal itibarın nasıl oluştuğu konuları incelenmelidir. Bu bağlamda, bu tez çalışmasında uygun görülen ana kurumsal itibar tanımı şu şekildedir: “Kurumsal itibar, belirli bir zaman dilimi içerisinde inşa olmuş, farklı paydaş gruplarının beklentilerinin firmalar tarafından karşılanması doğrultusunda oluşturdukları algıların ve değerlendirmelerin bir toplamı olarak ifade edilebilir” (Wartick, 1992, s. 35).

2.9.2. Yönetim ve Organizasyon Alanı İtibar Çalışmaları

İtibar kavramı hakkında Academy of Management Journal (AMJ) 2016 Şubat sayısında itibar kavramının mevcut hali ve itibar araştırmalarının yönetim literatürüne nasıl katkı sağlayacağı üzerine tartışmaya yer vermiştir. Burada öncelikle birey veya firma düzeyinde analizlerin yapıldığı, ancak bireyden firma düzeyine (makro) geçişte aradaki nedensel sonuçların ortaya çıkması gerektiğine vurgu yapılmıştır. Araştırma düzeyinin farklılaştırılması araştırma alanında da genişleme sağlayacaktır. Bu konuda yapılan bir başka vurgu da, araştırma alanı aynı olsa dahi farklı ölçümler ile konunun elverdiği ölçüde teori ve pratiğe katkının sağlanacağıdır. İtibar, sosyal bir değerlendirme olduğundan, karma metodoloji yaklaşımları- laboratuvar, saha ve arşiv çalışmaları- kullanıldığı takdirde, bulguların ve yönetim alanı ile uygunluğunun daha kuvvetli olacağı belirtilmiştir.

İtibarı en yüksek yönetim dergilerinden biri olan AMJ’de 1969-2015 yılları arasında yayımlanan sosyal değerlendirme konulu makalelerde son 20 yıldır itibaren gözle görünür bir artışın olduğu belirtilmektedir. Aynı zaman dilimi içerisinde yaşanan olaylar ve bu olaylar sonucu itibar ve statünün kaybı ve paydaşların güveninin sarsılması sonucu böylesi bir artış yaşanmıştır. 2000’li yılların başında yaşanan dot.com balonu, WorldCom ve Enron dolandırıcılığı ve çöküşü ve Arthur Andersen LLP’nin itham edilmesi ile başlayan süreç, 2010’lu yıllarda işgücü ve ürün skandalları ile devam

etmiş, daha sonra ise yaşanan Volkswagen emisyon tahrifatı ve FIFA'da yaşanan olaylar sonucunda paydaşların ve toplumun bu şekilde davranışsal aşırılığa karşı olan toleranslarında azalmanın meydana geldiği görülmektedir.

İtibarı yüksek sayılan bu firmalarda bunlar yaşanırken medyanın göz önünde olup bitenler, firmalar veya bireyler tarafından nasıl yönetilmektedir? Yapılan çalışmalar, tepe yöneticisi/CEO'ların artık medya tarafından nasıl gösterildikleri ve kendilerinin de bu yayımsal alandaki gidiş hatlarını etkileyecek ne gibi faaliyetlerde bulunacaklarının farkında oldukları belirtmektedir (Shani ve Westphal, 2016, s. 308). Dolayısı ile örgütsel liderler yapılan olumlu sosyal değerlendirmelere karşın nasıl strateji oluşturmaktadırlar? Tam tersi bir durumda; göz gözünde bulunmayan firmaların itibarlarının değerlendirilmesi nasıl yapılmaktadır? Etraflıca incelenmeyen firmaların liderlerinin karşılaştığı takdir/cezalandırma daha mı fazla/az'dır? gibi sorular araştırmaya değer bulunmaktadır.

Toplum organizasyonları ve bireyleri nasıl algılamaktadır ve değerlendirmektedir? Ve bu aktörler değişen algılara nasıl cevap vermektedirler? Bu sebepten itibar konusu, yanıtlanmayı bekleyen geniş bir sorudur. Burada ilk önce itibarın nasıl oluştuğu ve işlerlik kazandığı yanıtlanmalıdır. Temel bir varsayım olarak, itibarın zaman içerisinde davranışlar yolu ile kazanıldığı bilinmektedir. Davranışların da, sosyal normlarla uyumlu ve paydaş ve kurumsal beklentilere uyan davranış olarak açıklaması yapılmaktadır. Güçlü bir itibarın sayısız getirileri bulunmaktadır (Lange, Lee ve Dai, 2011, s. 155). Örneğin; çalışılacak en iyi yer itibarına sahip bir firmanın düşük işgücü devir hızına sahip olması (Dineen ve Allen, 2016) veya itibarlı koçlarla çalışan bireylerin işgücü piyasasında imtiyazlı olmaları (Kilduff vd., 2016) vb. Güçlü bir itibarın getirilerinin yanında yaşanan olayların getirdiği birtakım riskler ve sıkıntılar da mevcuttur (Rhee ve Haunschild, 2006). Boivie vd. (2016, s. 189)'a göre yüksek itibarlı firmaların hisse senedi fiyatlarında daha düşük artışlara sahip olması veya paydaşlardan gelen bağış oranında gözle görülür bir azalma ile karşılaştıkları belirtilmektedir (Zavyalova vd., 2016, s. 255).

İtibar çalışmalarının çoğunlukla bir odak üzerine yoğunlaştığı ve elde edilen çıktılarının bu odak üzerindeki etkileri tartışılmıştır. Örnek olarak, firmanın itibarı ve pazarda en düşük fiyatı uygulayabilme yeteneği arasındaki bağlantı (Rao ve Monrow, 1996; Rindova vd., 2005), firma performansı arasındaki ilişki (Deephouse, 2000; Roberts ve Dowling, 2002), firmanın ayakta kalabilmesi (survival) (Rao, 1994), işe

başvuranların kalitesi (Turban ve Cable, 2003) gibi birçok bağlantı kurulmuştur. Aynı şekilde bir üst düzey yönetici için güçlü bir itibarın yüksek getiri getirdiği (Milbourn, 2003; Wade vd., 2006), promosyon fırsatları (Graffin, Wade, Porac ve McNamee, 2008), firma performansında artış (Koh, 2010; Wade vd., 2006) gibi faydaların tartışıldığı çalışmalar bulunmaktadır. Bu tek odak merkezli yaklaşımlar, itibarın etkileri hakkında ipucu sağlarken, bir etkinin oluşmasında çoklu itibarların etkileşerek bir çıktısız itibar yarattığı hatırlanmalıdır. Örneğin bir araba satın alırken; üretici firmanın itibarı, bayinin itibarı ya da bu itibar sıralamasının yapıldığı üçüncü bir firmanın itibarı dahi işin içerisine girebilmektedir. Burada çıktı olarak bir itibarı ele alıyorsak, arada etkileşim içerisinde olan çoklu aktörlerin itibarlarının birlikte ya da aynı anda o çıktıya olan etkileri göz önünde tutulmalıdır. Bu birbirinden farklı fakat üst üste binen itibarların her birinin önemli birer etkileyici olduğu unutulmamalıdır.

İtibar, birleştirilmiş bir bilgi kümesi temelli olarak oluşur ve bu bilgiler yoluyla izleyiciler organizasyon hakkında sınıflama yapabilirler. Lange (2011)'e göre; örgütsel itibar, izleyicilerin firmaya olan aşinalığı, firmadan beklenti ve inançlarının genelleştirilmiş bir izleniminden etkilenmektedir. Farklı izleyici kitleleri bakış açısından itibarın önemi de değişebilmektedir (Jensen, Kim ve Kim, 2012). Örneğin, düşük fiyat politikası ile bilinen Wal-Mart'ın (Amerikan perakende devi) itibarının, sendika gruplarının firmanın kendi çalışanlarına nasıl davrandığı hususunda yaptığı bir değerlendirmeye çok az bir etkisi olacaktır. Bu tarz izleyiciye özgü itibar (audience specific) farklılaşmasında, belirli bir izleyiciye özgü itibarın nasıl oluşturulduğu ve izleyicilerin beklentileri doğrultusunda bir değerlendirmenin yapıldığı hatırlanarak itibar etkisinin ortaya konması önerilmektedir (Jensen vd., 2012).

İkinci olarak, özneliklere özgü (attribute specific) bir itibardan da söz edilmektedir. Burada da geniş özneliklerden ziyade çok daha özel sayılabilecek niteliklerin ön plana çıkıp itibarı etkilemesi söz konusudur. Özneliklere özgü itibarlar, *bir şey ile tanınma ve belirli bir izleyici kitlesinin beklentilerini karşılama* temelli oluşur (Lange vd., 2012). Örnek olarak; bir profesörün bir araştırma yaparken ki mevcut itibarı, daha çok kendi akademik itibarı ile ilintilidir. Bir akademisyen olarak özgün bir konu hakkında gösterdiği performans sonucu konusunda başarıya ulaşmıştır. Diğer itibar tanımlamalarında ise daha az öz nitelik temelli – belirli bir kritere özgü olmak yerine aktör'ün “ana bileşenler üzerindeki genel çekiciliği” temel alınarak (Fombrun, 1996: 72) çoklu izleyici kitleleri tarafından benimsenen birbiriyle uyumlu ve genel

duygular yer almaktadır (Fombrun, 2012; Rindova ve Martins, 2012). Bu bilgiler ışığında, farklı itibar tanımlamaları yaparken aktörün niteliğine özgü bir itibar mı yoksa izleyicilere özgü bir itibar olup olmadığının ayrımının yapılması araştırma tasarımının adımlarının daha net olmasına yardımcı olabilir. Bununla birlikte, genel bir itibar çoklu izleyici kitlelerini etkilemekle birlikte, öznitelik veya belirli bir boyut ele alınarak oluşan itibarın genel itibara kıyasla daha fazla etkileyici olabileceği düşünülmektedir.

İtibar tanımlamalarında önemli olarak vurgulanması beklenen bir diğer boyut ise; belirli bir izleyici kitlesinin beklentilerini karşılayabilecek yapıda olmasıdır. Bu beklentiler ile ne kadar fazla uyum sağlanırsa, itibarın etkileyciliği de izleyiciden izleyiciye değişecektir (Jensen vd., 2012). Örnek olarak; bir firmanın gelir getiren aktifleri için olan itibarı hissedarları için anlamlı olurken, çevreci örgütler için pek az anlam ifade etmektedir. Aynı şekilde, bir firmanın yeni bir ürün gamı oluşturması, müşterileri için ilgi çekerken diğer gruplar için aynı ilgiyi bulamayabilir. Dolayısıyla bir itibarın belirli bir izleyici kitlesi için etkileyici olma durumu göz önünde tutulduğunda, itibarın hangi özniteliklerinin belirlenen izleyici kitlesi için önemli olduğu hesaba katılmalıdır.

Yukarıdaki bilgilerin ışığında, itibarın pazarda mevcut olan değişimlerin birçoğunu etkileyebilen bir sosyal bilgi türü olduğu belirtilmektedir. Bu değişimler; birçok bağlamda, itibarın farklı türlerinden birini ya da birkaçını barındırabilir. Regülatörler, üreticiler, tedarikçiler veya müşteriler kendilerine özgü bir itibarı örgütsel değişim sürecinde kullanabilirler. İtibarın yarattığı çıktılar göz önünde bulundurulduğunda, hangi tür itibarın nasıl ve nerede birbirini etkilediği araştırılmalıdır. Boivie vd.'nin (2016) araştırmasında; finans piyasalarındaki hisse senedi alım-satım veya elde tutma kararlarında; itibarı yüksek finansal analistlerin ve itibarı yüksek tepe yöneticisi/CEO'ların firma itibarının etkisini incelemişlerdir. Sonuç olarak hisse senedi bağlamında hissedar izleyici kitlesinin borsa iniş ve çıkışlarda öncelikli olarak itibarlı analistleri değerlendirdikleri bulunmuştur. Fakat bu değerlendirmenin altında, tepe yöneticisi/CEO itibarının moderatör etkisinin olduğu ve firma itibarının böylesi bir kararda görece daha az etkisi olduğu belirtilmiştir. Vurgulanmak istenen, itibarın hangi özniteliği barındırdığı ve bu özniteliğin de hangi izleyici kitlesi tarafından önem arz ettiği ve dolayısıyla itibar konusunun çıktıları incelenirken benzer şekilde araştırmaların olması gerekliliğidir (Boivie vd., 2016, s. 204).

Literatür bizlere olumlu bir itibarın çok faydalı çıktılarıyla sonuçlandığını göstermektedir. Bu sebepten organizasyonlar ve bireyler bu konuya oldukça çok miktarda kaynak adayabilmektedirler (Grey ve Balmer, 1998; Ferris, Blass, Douglas, Kolodinsky ve Treadway, 2003). Firma düzeyinde; hisse senedi değeri artışı, yetenekli çalışanlar tarafından cazip olma ve müşteri sayısının artması gibi durumlar firmalar için arzu edilmektedir (Roberts ve Dowling, 2002). Yine benzer şekilde bireysel düzeyde, kişisel itibar güç, meslekte ilerleme, otonomi elde etme ve diğer olumlu sonuçları doğurabilmektedir (Zinko, Ferris, Humprey, Meyer ve Amie, 2012). Yukarıdaki bilgiler kişisel itibarın ve kurumsal itibarın birbirlerini etkilediği varsayımını kuvvetlendirici nitelik taşımaktadır. Dolayısıyla, kişisel itibar kavramını incelemek ve etkilediği çerçeveyi çizebilmek kurumsal itibarı anlamlandırmamıza yardımcı olacaktır. Tepe yöneticisi güvenilirliğinin bağlamının sağlanabilmesi için, çalışmamızın bu kısmında da kişisel itibar kavramı ve eşdeğer terminolojiye değinmek anlamlı olacaktır.

2.9.3. Çeşitli Disiplinlerde Kurumsal İtibar

Kurumsal itibarın firmaların en değerli varlığı olduğu hemen hemen her çalışmada vurgulanmaktadır. Önemli oluşunun yanında, farklı disiplinlerdeki farklı araştırmacılar tarafından çeşitli şekilde ifade bulunduğu da araştırmamızın önceki kısımlarında belirtilmiştir. Buradaki farklılığın bir sebebi de, kurumsal itibar öncüllerini ve sonuçlarını ortaya koyan araştırmalardaki değişkenlerin farklılığıdır (farklı öncüllerin araştırıldığı çalışma sayısı kısıtlıdır). Bu çalışma ile amaçlanan, ülkemizde yer alan tanınmış holding yöneticilerinin, bağlı buldukları örgütün kurumsal itibarı temelli ele alınarak, kendilerinin ve kurumlarının itibarları etkin bir şekilde yönetmelerine katkı sağlamaktır. Bu çalışma ile bireysel anlamda tepe yöneticilerinin güvenilirliğin kurumun itibarına etkisi ve o holdingde çalışan olma niyetine etkisi araştırılacaktır.

Çalışma alanı holdingler olduğundan, tepe yöneticilerinin kurumsal itibar denildiğinde zorlu ve karışık bir yapı ile karşılaşmaları olağandır. Kurumsal itibarın farklı boyutları- konuya özgü değişen- ortaya çıkmaktadır. Farklı paydaşlar, farklı kurumsal itibar algılarına sahiptirler. Farklı boyutlar ise, paydaşların kurumsal itibar bakışlarını yaratan farklı bağlamlara dayanan kriterlerden dolayı oluşmaktadır. Genel olarak finansal performans ve pazar performansı gibi ölçümler, büyük ulusal ve uluslararası firmalarda iş görse de; konuya özgü olma durumu sayesinde bir firmanın farklı alanlarda farklı itibarlara sahip olabileceği düşüncesiyle farklı ölçümlere de başvurulmalıdır. Örneğin, bir firmanın karlı olması, çevresel sorumlu olması, sosyal

sorumlu olması, çalışanlarına karşı olan davranışı, yönetimi veya ürün/hizmet kalitesi vb. bağlamlarda farklı itibara sahip olabileceği hatırlanmalıdır. Lange vd. (2011) çalışmalarında konuya özgü itibarı, bir firmanın bilinen bir özelliğinin olması perspektifi ile açıklamaktadırlar. Örneğin, bir firma yalnızca kaliteli ürünler ürettiği ve çevreye karşı sorumlu olması ile tanınabilir ve yalnızca bu sebepler dahilinde olumlu itibara sahip olabilir.

Kurumsal itibar tanımının çeşitli şekillerde yapıldığını belirttiğimiz üst bölümlerde, bu tanım farklılığının aynı zamanda kurumsal itibar konusunun farklı disiplinler tarafından incelenmesi sonucu meydana geldiğini belirtmiştik. Bunun sebebi olarak, kurumsal itibarın paydaşların düşünce yapılarında var olması (yönetim), gelecek faaliyetler için bir sinyal görevi görmesi (ekonomi), stratejik bir varlık olması (muhasabe ve finans), değişim ilişkilerinin kolaylaştırması (hukuk), müşteri sadakati ve pazar payının arttırılması/korunması için bir mekanizma olması sayılabilmektedir. Aşağıdaki tablo bu durumu özetlemektedir.

Tablo 2.1. *Kurumsal İtibarın Farklı Disiplinlerce Kavramlaştırılması ve Örnekler*

Disiplin	Kurumsal İtibar Tanımları/ Kavramlaştırılması	Kurumsal Etkisi/Katkısı	İtibarın
Yönetim	<p>Paydaşların firma ile olan etkileşimlerinden ve iletişimlerden kaynaklı, firma hakkında biriken izlenimleri (Fombrun ve Shanley 1990)</p> <p>Bir örgütün kimliğinin güvenilirliği ile ilgili başkalarından alınan geribildirim (Whetten ve Mackey, 2002)</p> <p>Karşılıklı konumlarını belirlemek için örgütlerin karşılaştırılması (Deephouse ve Carter, 2005)</p> <p>Bir örgütü ayıran şeyle ilgili, örgüt dışındakilerinin inançları (Dutton vd., 1994)</p> <p>Çalışanların deneyimlerini anlamlandırmaları veya iç paydaşları tarafından örgütün algılanması (Fombrun ve Van Riel, 1997)</p>	<p>Kuruluşla özdeşleşme (Whetten ve Mackey, 2002)</p> <p>Piyasalara daha güçlü veya daha zayıf erişim (Deep House ve Carter, 2005)</p> <p>Nitelikli iş adaylarını çeker ve mevcut çalışanları korumaya yardımcı olması (Fombrun vd, 2000)</p>	
Ekonomi	Sözleşme performansını garanti eden teşvik unsuru olması (Klein ve Leffler,	Ürün kalitesinin arttırılmasını sağlama (Shapiro, 1983)	

	1981) Bir firmanın pazarlarını savunma olasılığı (Clark ve Montgomery, 1998; Weigelt ve Camerer, 1988) Gelecekteki eylem ve davranışlarda sinyal görevi görmesi (Weigelt ve Camerer, 1988)	Firma değerinin artmasıyla beraber, yüksek fiyatlı ürünler sunabilmeyi sağlama (Shapiro, 1983)
Pazarlama	Kurumun yüksek güven ya da saygı çerçevesinde küresel algılanması (Weiss vd, 1999, s. 75) Paydaşların zaman içinde bir şirketi genel olarak değerlendirmesi. Bu değerlendirme, menfaat sahiplerinin firma ile olan doğrudan deneyimlerine, firmanın eylemleri ve / veya diğer önde gelen rakiplerin eylemleriyle karşılaştırmasını sağlayan herhangi bir iletişim biçimi ve sembolizme dayanmaktadır" (Gotsi ve Wilson, 2001a, s. 29). Kurumsal kimliğin tezahürü (Gotsi ve Wilson, 2001b) Gözlemcilerin bir firma hakkındaki ortak yargıları, zaman içinde o firmaya atfedilen finansal, sosyal ve çevresel etkilerin değerlendirilmesine dayanır. (Barnett vd, 2006)	Tüketicilerin daha yüksek fiyatlara istekli olmalarını sağlama. Müşteri sadakati sağlama. Satın alma niyetini olumlu yönde geliştirme. Göreceli pazar payını arttırma. Güven ve bağlılığı olumlu yönde etkileme. Ağızdan ağıza iletişim yoluyla olumlu katkılar sağlama.
Muhasebe	Şerefiye olarak adlandırılır. İtibarı ve marka isimleri de dahil olmak üzere maddi olmayan varlıkları temsil eder. Maddi varlıkların değerinin üzerinde kalan değeri ölçer. Genellikle bir firmanın satışında ön plandadır (Chauvin ve Hirschey, 1994)	Firmanın kârlılığına ve piyasa değerine katkıda bulunma. Özel muhasebe kuralları, finansal değerleri doğru ve adil bir şekilde rapor etmeye yardımcı olma.
Finans	Belirli bir zaman içerisinde varlıkların biriktirilmesinden kaynaklanan stratejik bir varlıktır. (Dierickx ve Cool, 1989)	Finansal değer artmasını sağlama. Yatırımcılardan ve sermaye piyasalarından fonlama ve uygun şartları sağlamaya yardımcı

		olma. Rekabet avantajına katkıda bulunma
Sözleşme Hukuku	Belirsizlik koşulları altında itibar, akrabalık veya etnik bağlar dışında pazar değişimlerini koordine eden ve kolaylaştıran fiyat harici bir mekanizmadır (Landa, 1981, Iyer, 1999)	Değişim ilişkilerinde güven ve iş birliği sağlama. İtibar, maliyetlerinden ötürü yapılmayan işlemler ile karşılıklı fayda sağlayan işlemlerin yapılmasına izin veren aracı bir yapıdır (Kreps, 1990, s. 93)
	Yinelenen etkileşimler ve itibarlı ağlar, mahkemeler gibi yasal gücü kullanmadan ilişkisel normlara dayalı sözleşmelerin uygulanmasını sağlar (Iyer, 1999)	Piyasa katılımcılarının sözleşmeye dayalı kesinliği ve güvenilirliğini sağlama; Oportünizmi düşürme (Williamson, 1991)

Kaynak: Goldring 2011, s.15.

Kurumsal itibar aynı zamanda birçok farklı teorik perspektif altında incelenmiştir. Tek bir teorik altyapıdan bahsedilememekle birlikte, birkaç teorinin beraberce kurumsal itibar teorisine hizmet ettiği söylenebilir. Örneğin, sinyal teorisi ve sosyal biliş teorisi, firmaların örgütün özelliklerini ilgili paydaşlara olumlu bir şekilde sunarak, kurumsal itibarın firmalar tarafından yaratılan bir yapı olduğunu destekleyici alt yapıyı sunar (Fischer ve Reuber, 2007). Highhouse vd. (2009) çalışmalarında ise, kurumsal izlenim yönetimi ve sinyal teorisi ile kurumsal itibarın oluşturulabileceği desteklenmektedir. Aynı şekilde paydaşlara ulaşarak doğruluğu kesin bir bilgiyi paylaşmanın kurumsal itibarı olumlu etkilediği ortaya belirtilmiştir (Kim, Hong ve Cameron, 2014). Tam tersi bir perspektifle, kurumsal itibarın kazanılan bir olgu olduğu da tartışılmaktadır. Fombrun (1996) çalışmasındaki “...firmaların geçmiş faaliyetlerinin kollektif bir yansıması...”, itibar tanımlaması ile paydaşlar tarafından firma çıktılarının bir yansıması olarak kurumsal itibarın kazanıldığı düşüncesi ortaya konmuştur. Örnek olarak, firmaların birtakım faaliyetlerinin paydaşları tarafından olumlu veya olumsuz algılanması sonucunda kurumsal itibarları oluşmaktadır (Nguyen, 2010; Love ve Kraatz, 2009).

Teorik farklılığı oluşturan bir başka neden ise, itibarın tekli veya çoklu olabilmesinden kaynaklıdır. Bu durum iki şekilde kurumsal itibar konusunu açıklayabilmektedir. İlki, yapılacak itibar tanımının, tek bir (bütünleşmiş) itibar için mi,

yoksa farklı alanlarda farklı itibarlara sahip bir firmanın (paydaşlara bölünmüş) itibarı için mi yapıldığı belirtilmelidir. Araştırmacılar, böylesi farklı bakış açılarının ortaya konarak, kurumsal itibarın öncüllerini ve sonuçlarını ortaya çıkaracak daha fazla araştırma yapılması gerektiğinde hemfikirdirler (Fombrun, 2012; Walsh vd. 2009, Walker, 2010). Bu sebepten, tüm paydaşların bir çalışmada aynı ve tek itibardan söz edemeyecekleri, bu sebepten farklı paydaş gruplarınca ortaya çıkarılacak itibarın daha gerçekçi olduğu belirtilmektedir. Her paydaş grubunun ilgili firma ile olan deneyimi, beklentisi, algısı farklılaşmaktadır.

Belirtilen sebepler ışığında bu çalışmaya üç farklı tanımı içeren birleşik bir kurumsal itibar tanımı ile devam edilecektir: (1)“Kurumsal itibar temel olarak dış paydaşlar tarafından yapılan bir değerlendirmedir (Barnett vd., 2006). (2) Bu değerlendirmenin firma ile olan bir deneyimin sonucu olduğu (Gotsi ve Wilson, 2001a) ve (3) Paydaşların firma ile olan etkileşimlerinden ve iletişimlerden kaynaklı, firma hakkında biriken izlenimleridir (Fombrun ve Shanley, 1990).”

Kurumsal itibar kavramıyla ilgili disiplinler ve tüm teorilerden bahsetmek bu çalışmanın kapsamı dışındadır. Ancak bütünlük bir bakış açısı dahilinde tek teorik alt yapıdan ilerlemek anlamlı bulunmadığından, yukarıda yapılan kurumsal itibar tanımının alt yapısı olarak, (1) Paydaş teorisi (stakeholder theory), (2) Sinyal teorisi (signaling theory), (3) Kaynak tabanlı bakış (resource-based theory), (4) Planlı davranış teorisi (planned behaviour) temel alınacaktır. Bu teoriler ayrıca daha önce belirtilen araştırma sorularına ve araştırmanın kavramsal modelinin anlaşılmasına da ışık tutacaktır. Bu sebepten stratejik bakış, paydaş teorisi ve sinyal teorisi temelli bir bakış ile ülkemizde yer alan holdingler üzerinden kurumsal itibar algısı, araştırmanın modelinin çerçevesinde ortaya konmuş olacaktır.

2.9.4. Kurumsal itibar ile ilişkili teoriler

Literatürde çeşitli teoriler ile anılan kurumsal itibar kavramı, kavramsal modelimiz göz önünde tutularak yukarıda belirtilen dört teori çerçevesinde açıklanacaktır.

2.9.4.1. Paydaş teorisi (Stakeholder theory)

İtibar oluşturma teorileri, paydaşlara ve diğer önemli paydaşlara hizmet etmek için firmaların var olduğunu iddia eden paydaş teorisi çatısı altında yer almaktadır (Freeman, 1984). Bu görüş, yöneticilere bu grupların tümünü göz önünde

bulundurmasını veya işletme girişiminin başarısını etkileyebilen ya da etkilenen bireylerin hepsini göz önünde bulundurmasını isteyen bir yönetim felsefesidir (Freeman, 1984, s.25). Firmaların ilişkili olmaları gereken tek grup hisse sahipleri değildir. Diğer gruplar arasında rakipler, müşteriler, çalışanlar, hükümet, hissedarlar / sahipler, özel ilgi grupları, tedarikçiler ve üst yönetim bulunmaktadır (Polonsky ve Scott, 2005). Paydaş teorisi "iş dünyasının pratikleri ile değer yaratımı ve ticaret" ile doğrudan bağlantılıdır (Freeman, 2000, s. 173).

"Paydaş" sözcüğünün ilk ortaya çıkışı 1963'te Stanford'da, araştırma Enstitüsü'nün (SRI) yönetim alanını genişletme amacına yönelik hazırladığı yayın ile başlamıştır (Freeman ve Reed, 1983, s. 89). Araştırmacılar bir şirketin hayatta kalmasının, yönetimin yalnızca hissedarların ihtiyaçlarına değil, birden fazla menfaat sahibinin ihtiyaç ve endişelerine karşın anlayışları ve cevap verebilmelerine büyük oranda bağımlı olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticiler hissedar yaklaşımının ötesinde, hatta ekonomik odaktan uzaklaşarak ve stratejik yönetim bakışını genişletecek bir yaklaşım ihtiyacına girmeleriyle ortaya çıkmıştır. Literatürde paydaşların sınıflandırılması için çeşitli yollar belirlenmiştir. Paydaşların sınıflandırılması için en çok önerilen ortak yöntem, *birincil ve ikincil paydaş* sınıflandırılmasıdır. Birincil paydaşlar; müşteriler, çalışanlar, hissedarlar ve tedarikçiler gibi firmaların doğrudan ilintili olduğu kişilerdir. Diğer taraftan, ikincil menfaat sahipleri; hükümet, rakipler, sosyal gruplar, ticaret birimleri ve medya gibi örgütte dolaylı bağlı olan gruplardır (Mitchell vd., 1997; Clarkson, 1995). Paydaşlar ayrıca *iç paydaş* ve *dış paydaşlar* olarak da sınıflandırılabilir. Örgüt içinde olan -başta çalışanlar olmak üzere- iç paydaş; müşteriler, sahipler ve tedarikçiler gibi kuruluşun dışındakiler ise dış paydaşlardır. Menfaat sahipleri ayrıca *ekonomik ve ekonomik olmayan* olarak da görülebilir. Ekonomik paydaşlar; sahipleri, hissedarları, çalışanları, müşterileri ve tedarikçileri vb. firma ile ekonomik çıkarları olan paydaşlardır. Ekonomik olmayan menfaat sahipleri ise; medya, hükümet ve sosyal gruplar gibi firma ile ekonomik çıkarları vardır. Bir başka paydaş sınıflandırması ise; güçlü, meşru ve ivedi yanıt bekleyen paydaşlar şeklindedir. Güçlü paydaşlar, işletme faaliyetlerini ve kararlarını etkileyebilen kişilerdir (Örn; medya). Meşru menfaat sahipleri, firmanın işleri hakkında hak iddia etme hakkına sahip olan kişilerdir (Örn; hissedarlar). İvedi yanıt bekleyen paydaşlar ise, paydaşların iddialarına derhal cevap verilmesini gerektiren gruptur (Örn; medya, müşteriler, tedarikçiler vb.) (Mitchell vd., 1997).

Büyük yankı bulan Freeman (1984) çalışmasından sonra Hill ve Jones (1992) paydaş-yönetim yaklaşımı (stakeholder-agency) ortaya koymuşlardır. Bu yaklaşımda, yöneticiler kendilerince en önemli olan paydaş grubunu ortaya koymalı ve ilgili gruba dikkatlerini vermelidirler anlayışı vurgulanmıştır.

Paydaş teorisi konusunda yine Donaldson ve Preston (1995) ilk akla gelen araştırmacılar olmuşlardır. Paydaş teorisinin üç yönünün olduğunu belirlemişlerdir: (1) Tanımlayıcı doğruluk, (2) Enstrümantal güç ve (3) Normatif geçerlilik. Tanımlayıcı doğruluk, yönetimin bir karar verirken farklı paydaş gruplarını göz önünde bulundurması gerektiğini ifade eder. Enstrümantal güç, paydaş değeri kapsamında paydaş yönetimi yeteneğini ifade etmektedir. Paydaşların firmadan beklentilerini dengeli ve eşit şekilde her paydaş grubuna önem vererek, firmanın amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesinde paydaşların önemini vurgulayıcı bir yapıdadır. Paydaş beklentileri gerçekleştirilerek firmanın başarı sağlayacağı bir bakış açısı sunmaktadır. Normatif geçerlilik ise; paydaş ilişkilerinde etik veya ahlaki davranışı içerir. Kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesinde ya da ekonomik zenginliğe erişmede etik uygulamaların ve ahlaki davranışların göz önünde bulundurulmasını içerir. Yönetimsel düşüncenin, ekonomik performans konularının önüne geçerek, sosyal değerleri dahil etmesi gerektiğini savunmaktadır.

Her ne kadar paydaş teorisinin statik bir çevre gözetilerek oluşturulduğu ve değişimle nasıl baş edileceğini içermediği (Key, 1999, s. 319) eleştirilse de; son çalışmalar, paydaş yaklaşımının gittikçe artan dinamik, karmaşık ve öngörülemeyen çevre anlayışımızı kolaylaştırdığını iddia etmiştir. Böylesi bir durumun, menfaat sahiplerinin bir organizasyonun dış çevresel zorlukları yönetme yeteneğini geliştireceği belirtilmektedir (Wolfe ve Putler 2002).

Benzer şekilde, günümüzde Freeman'ın (1984) önermesini içeren içsel vs. dışsal paydaş ayırımının çok kesin yapılamayacağı eleştirisi getirilmektedir. Bir bireyin, hem çalışan, hem hissedar, hem de müşteri olabilmesi böylesi bir ayırımın netliğini bozmaktadır. Dolayısıyla paydaşlarla olan ilişkileri bir "ağ" olarak görmemiz gerektiği ve görüldüğünden daha karmaşık ağlarla karşı karşıya olduğumuz belirtilmiştir (Rowley, 1997, s. 891). Antonacopoulou ve Méric (2005) çalışmalarında firmaların ortaklarını (paydaş) öğrenmeyi, şirketin ve paydaşlarının karşılıklı yararları için temel bir ilişki olarak vurgulayan paydaş ilişkilerinin önemini vurgulamışlardır. Paydaş

teorisinin geleneksel ağ yaklaşımının ötesinde örgütler arası ilişkiler kurmanın güçlü bir yolu olduğunu savunulmaktadır.

Berman, Wicks, Kotha ve Jones (1999), paydaş teorisini uygulayarak paydaş yönetiminin etkinliği konusundaki en yaygın iki görüşü test etmişlerdir. Araştırmalarında paydaş katılımı modelini önererek, paydaşlarla olan ilişkileri ahlaki bir bağlılığa dayandırmışlardır. Yazarlar ayrıca stratejik paydaş yönetimi modeli ile paydaşların ilgi ve endişelerini karşılayarak kurumsal performansın artacağını belirtmişlerdir. Yöneticiler stratejilerini oluştururken ve uygularken salt paydaş ilişkilerindeki ahlaki zorunluluğa bakmamaktadırlar. Böylesi bir durumun kurumsal itibarda olumlu bir artışa etkisi daha fazla önem arz etmektedir. Bilindiği üzere, olumlu bir itibar, firma performansına olumlu etki yapmakta, firmayı daha güçlü kılmakta, uzun vadeli sürdürülebilirliğine katkıda bulunmaktadır. Paydaş teorisi, kurumsal itibar tanımlarının içerisinde gömülü olarak yer almaktadır ve aynı zamanda kurumsal kimliğin de bir parçasıdır. Bu sayede performans çıktıları öngörülerek yapılan stratejilerin şekillenmesine katkıda bulunmaktadır.

Güçlü ve zayıf yönlerine rağmen paydaş teorisi, işletme yönetimindeki araştırma konularını organize etmek ve değerlendirmek için mantıklı bir çerçeve olmaya devam etmektedir. İşletmedeki stratejik yönetim, finans, kamu politikası ve pazarlama gibi çeşitli disiplinleri, iş dünyasıyla toplum arasındaki ilişkileri açıklarken yararlı bir yaklaşım olmayı sürdürmektedir. Yönetimin rolü gereği gittikçe daha çok paydaş grubu ile ilgilenmeye başlaması, paydaş teorisinin önemini korumasını sağlamıştır.

2.9.4.2. Kaynak tabanlı görüş (Resource-based theory)

Kaynak tabanlı görüş yaklaşımı, firmaların nasıl farklılaştığı ve rekabet avantajı elde ettiklerini anlatmaktadır. Bu yaklaşım, olumlu bir kurumsal itibarı yönetme ve sürdürme yeteneği gibi bazı kaynakların uzun süreler boyunca geliştirildiğini ve firma tarafından dahili olarak kontrol edildiğini belirtmektedir. Bu görüş çerçevesinde kaynaklar satın alınmaz ve satılamazlar. Değerli, nadir, eşsiz ve değiştirilemez olan kaynakların sürekli avantaj sağladığı savunulmaktadır (Barney 1986a, 1986b, 1991, 2001). *Değerli kaynaklar*, bir firmanın çevresindeki fırsatlardan yararlanmasını sağlarken, *nadir kaynaklar* organizasyonun rekabet çevresinde az bulunur; eşsiz kaynaklar tek bir kuruluşa özeldir ve rakipler tarafından kopyalanamaz ve değiştirilemez. Bu tür kaynakların stratejik olarak eşdeğer ikameleri yoktur. Kaynak

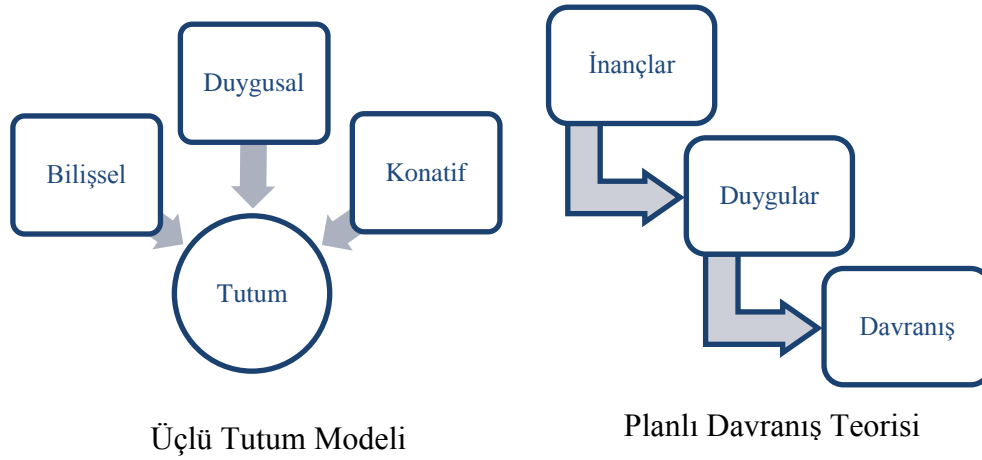
tabanlı görüş, yöneticilerin kaynakları yöneterek sürekli rekabet avantajı elde etmelerinde kritik bir rol oynamalarını önermektedir.

Bu görüşe göre kurumsal itibar; firmanın içsel yatırımlardan ve dışsal değerlendirmelerden kaynaklı, maddi olmayan bir varlık olarak kavramsallaştırılmıştır (Dowling, 2001; Roberts ve Dowling, 2002). İtibar, zamanla biriken kritik bir maddi olmayan duran varlıktır (Hall, 1993). Yeni başlayan bir firmanın t zamanında kurumsal itibarı yoktur, ancak t + 1 zamanında itibar oluşur. Kurumsal bir itibar yaratma ve bundan faydalanma yeteneği, firmaları diğerlerinden ayırıcı bir özellik olma durumunu sunmaktadır. Kurumsal itibar, yetenekler ve varlıkları bir araya getiren ve avantajlı bir şekilde kullanılmalarını sağlayan bir nevi yapışkan görevi görmektedir (Day, 1994, s. 38).

Kaynak tabanlı görüş, iç kaynakların önemini (Barney, 1991), benzersiz ve dinamik yetenekleri (Teece vd, 1997; Teece, 2007) ve temel yetenekleri vurgulamaktadır (Prahalad ve Hamel, 1990). Kaynak tabanlı görüş itibar oluşturma ve yönetimi için geçerlidir, çünkü kurumsal itibarın firmanın performansına olan önemini anlama yeteneğini geliştiren firmalar, itibar hedeflerini gerçekleştirecek stratejiler geliştirmekte ve uygulama yoluna gitmektedirler.

2.9.4.3. Planlanmış davranış teorisi (*Theory of planned behaviour*)

1980'de Ajzen ve Fishbein tarafından geliştirilen planlı davranış teorisinin; bir nesneye olan tutumları incelemek için en popüler ve en yaygın kullanılan modellerden biri olduğu belirtilmektedir. Sosyal psikolojide kullanılan yaygın kabul gören bir teori olan planlı davranış; tüketici davranışını ve ürün hakkında karar verme mekanizmasını anlamak için kullanılmaktadır. Bu teori, bir nesneye yönelik inanç, tutum, davranışsal niyet ve davranışları nedensel olarak ilişkilendiren bir bağın bulunduğunu savunmaktadır.

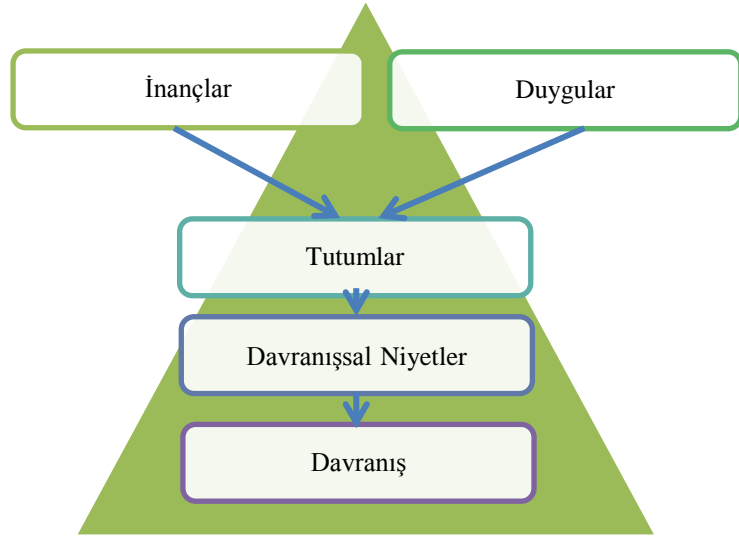


Şekil 2.1. Üçlü Tutum Modeli ve Planlı Davranış Teorisi

Kaynak: Rosenberg ve Hovland, 1960, s. 6

Kaynak: Ajzen ve Fishbein, 1980

Planlı davranış teorisinin gelişimi, gerekçeli eylem teorisinin (reasoned action theory) güncellenmiş hali (Fishbein ve Ajzen, 1975) olarak görülmektedir. Gerekçeli eylem teorisi tutumun oluşumunda kullanılan önceki modellere dayanmaktadır. Rosenberg ve Hovland'ın üçlü modeli (1960), planlı davranış teorisinin geliştirilmesine başlangıç noktası olarak hizmet etmiştir (Ajzen 2005). Rosenberg ve Hovland (1960); (1) *bilişsel*, (2) *duygusal* ve (3) *konatif* faktörleri içeren bir hiyerarşik tutum modelini önermişlerdir. Tutumun bilişsel bileşeni, bir bireyin bir nesneye olan inancını yansıtmaktadır; duygusal bileşen, bir cisim hakkındaki duyguları yansıtır; ve konatif bileşen bir nesneye karşı davranışını yansıtır (Rosenberg ve Hovland 1960). Günümüzde ise hem duyguların hem de inançların tutumları etkilediği ve bu etkileşimin davranışsal niyet ve davranışsal çıktıları etkilediğini öne süren daha ileri düzeyde bir model geliştirilmiştir (Batra ve Ahtola, 1990).

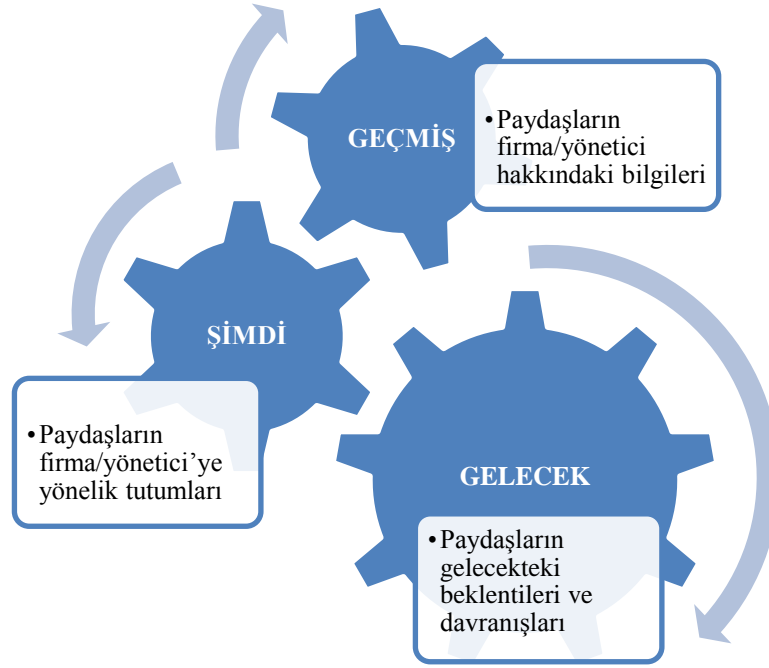


Şekil 2.2. Geliştirilmiş Model

Kaynak: Bahra ve Ahtola, 1990, s. 160.

Bu tez çalışmasının kavramsal modelini oluştururken yer alan bileşenlerden; inanç ve duygular (tepe yöneticisinin inanılır ve güvenilir olması), davranışsal niyet (çalışan olma niyeti) ve davranış (müşteri olma, güven duyma) yer alması nedeniyle planlı davranış teorisi araştırma modelimizin teorik temellerini yansıttığı bulunmuştur.

Ajzen ve Fishbein'in (1980) modeli, araştırmacılar tarafından tüketici davranışlarında kapsamlı bir şekilde kullanılmıştır ve gelecekteki niyetlerini tahmin etme yeteneği açısından özellikle popülerliğini sürdürmektedir. Bir nesneye olan inançlar, tutumlar, davranışsal niyetler ve davranışlar arasındaki nedensel akışın ortaya çıkarılması çeşitli çalışmalar ile desteklenmiştir. Ancak bu model genellikle belirli bir paydaş grubunun gelecekteki davranışlarını tahmin etme durumunda kullanışlıdır. Bu nedenle modeli etkin kullanabilmek için, hedef paydaş grubuna ilgili firmanın müşterisi olma vs. olmama ve ilgili yönetici hakkında sahip olunan bilginin nereden elde edildiğini sorarak, yanıtlayıcıların davranışsal niyetlerinin tahmine bir katkı yapılması planlanmıştır.



Şekil 2.3. Geçmiş Bilgi, Bugünkü Tutumlar ve Gelecekteki Davranışlar Arası İlişki

Kaynak: Luoma-aho, V., 2006, s. 11.

Şekil.2.3’de gösterildiği üzere paydaşların, bugünkü tutumları geçmişteki bilgileri temellidir. Geçmişten gelen bilgiler ise deneyimle sabit (Örn. müşteri) ya da diğer insanlardan veya medya yoluyla edinilen enformasyon (Örn. müşteri olmayanlar) ile oluşturulmaktadır. Tutumlar, bireylerin bir firma/kişi için bugünkü algılarını yansıtmaktadır. Davranışsal niyetler ve davranışlar da, bireylerin gelecekteki beklentileri ve davranışsal çıktıları oluşturmaktadır. Bu araştırma modelini yönlendiren önemli bir varsayım, farklı paydaşların bir firma hakkında farklı tutumlara sahip olmalarıdır. Bunun nedeni, farklı paydaşların sahip oldukları farklı bilgi kaynakları, ilgili firma için farklı menfaatlere sahip oldukları ve bu nedenle firmaları farklı şekilde değerlendirecekleri şeklinde açıklanabilir (Saxton 1998; Yoon vd., 1993).

2.9.4.4. Sinyal teorisi (Signaling theory)

Önceki kısımlarda sinyal teorisi hakkında temel bilgiler verilmişti. Bu kısımda ise araştırma modelimiz çerçevesinde ve yönetim disiplini daraltılarak ana bileşenler anlatılacaktır. Literatürde günden güne artan bir talep gören sinyal teorisi, geniş disiplinlerde yer bularak birçok alanda teorik altyapı sunmaktadır. Bu çalışmalardan özellikle kurumsal itibar ile ilgili olanlar aşağıdaki Tablo 2.2’de görülebilmektedir.

Tablo 2.2. Sinyal Teorisini İçeren Seçkin Yönetim Disiplini Araştırmaları 2000-2009

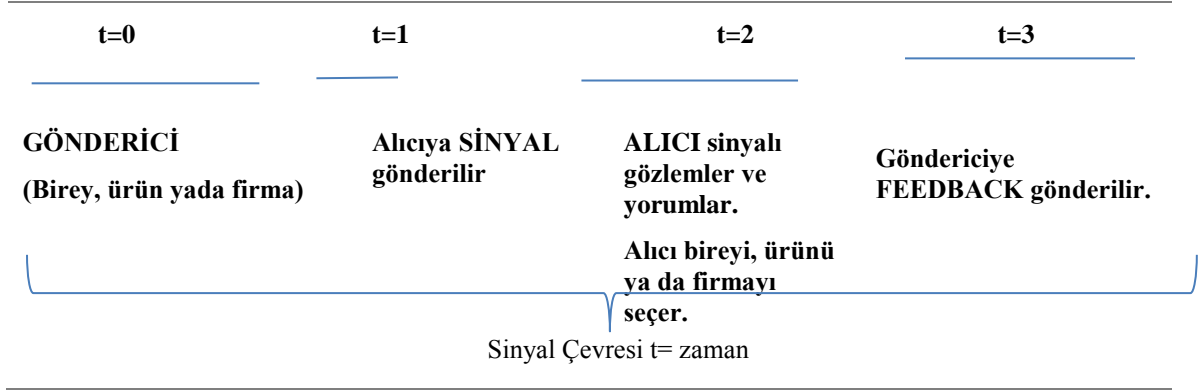
Yıl	Yazar/Dergi	Gönderici	Sinyal	Alıcı	İlgili Kavramlar
2000	Deephouse/Journal of Management	Firmalar	Fortune İtibar Sıralaması	Paydaşlar-Genel	Sinyalin değerini tartışarak, kaynak tabanlı görüşü savunmaktadır.
2002	Koff/ Journal of Management	Satılabilir Hedefleri	İtibar	Satınalcılar	Firmalar birtakım tehlikelerden uzak dururken, gönderilen sinyali önemser. Bu sayede seçimlerin yanlışlığından kaçınırlar.
2003	Karamanos/ Journal of Management Studies	Firmalar	Yapısal Gömülü Olma	Diğer firmalar	Rakiplerin sinyallerine bağlı olarak sinyalin gücü değişir. Sinyalleşme araştırma maliyetlerini düşürmektedir.
2003	Davila, Foster, Gupta /Journal of Business Venturing	Genç Firmalar	Girişim Sermayesi Finansmanı	İşgücü Pazarı	Sinyalin güvenilirliği zamanla değişebilmektedir.
2004	Sanders ve Boivie/ Strategic Management Journal)	Yeni İnternet Firmalar	Güvenilirlik (Credibility)	Potansiyel yatırımcılar	Sinyalin dürüstlüğü ve uygunluğu birlikte araştırılmıştır.
2005	Park ve Mezias/ Strategic Management Journal	Firmalar	Birleşme duyuruları	Yatırımcılar	Bir sinyal birden fazla anlam ifade edebilir. Sinyallerin gücü farklılaşabilir. Sinyalin gücü Sinyal ortamı ile modare edilmektedir.
2005	Cohen ve Dean/ Strategic Management Journal)	Halka arz firmaları	Üst yönetim meşruluğu	Potansiyel Yatırımcılar	Maliyeti fazla olan sinyaller daha güçlü sinyallerdir Alıcılar daha maliyetli sinyallere daha çok katılım sağlarlar.
2005	Busenitz, Fiet ve Moesel/ Entrepreneurship Theory and Practice	Yeni Firmalar	Güvenilirlik (Credibility)	Girişim sermayesi finansörleri	Sinyalin dürüstlüğü ve uygunluğu birlikte araştırılmıştır.

Tablo 2.2.[Devam] Sinyal Teorisini İçeren Seçkin Yönetim Disiplini Araştırmaları 2000-2009

2006	<i>Carter/ journal Management Studies</i>	Üst Yönetim	Basın bildirimleri	Tüketiciler ve Medya	İzlenim yönetimi ve sinyal teorisi bütünleşik incelenmişti. Büyük firmalar daha sıklıkla sinyal göndermektedirler. Geçmişteki aldatma durumları sinyalin dürüstlüğüne düşürür. Sinyaller bilgi asimetrisini düşürür.
2009	Zhang ve Wiersema / Strategic Management Journal	Firmalar	CEO geçmişi ve ortaklığı	Yatırımcılar	Sinyaller olum veya olumsuz olabilir. Sosyal biliş teorisi ile ilişkilendirmiştir. Farklı alıcılar sinyalleri farklı yorumlamaktadırlar.
2007	Fisher ve Reuber/ Entrepreneursh ip Theory and Practice	Genç Firmalar	İtibarı etkileyen nitelikler	Örgütsel paydaşlar	

Kaynak: Connelly vd., 2011

Sinyal teorisinin; barındırdığı iki önemli bileşen –gönderici ve alıcı’nın- içeriğinin anlamlandırılmasıyla, yönetim disiplininde etkin olarak kullanılmasının mümkün olacağı belirtilmektedir. Bazı durumlar, çoklu göndericileri, alıcıları ve/veya sinyalleri içerebilmektedir. Örneğin, pek çok insan (yatırımcılar, hissedarlar vb.) bir firmanın farklı kuruluşlarından gönderilen çok sayıda farklı sinyali gözleyebilmektedirler. Hatta bu sinyaller birbirleriyle rekabet halinde dahi olabilmektedir. Benzeri durumların, teorik altyapının en temel dayanağı olan çift taraflı –tek sinyal iletişimine odaklanarak açıklanabildiğini hatırlatırız. Böylesi bir yaklaşım birebir veya etkileşime dayalı iletişim kaynaklı olarak geliştirilmiştir. Şekil 2.4’de sinyalin bulunduğu çevre ve göndericiye olası feedback de görülmektedir.



Şekil 2.4. Sinyalleşme Süreci

Kaynak: Connelly vd. (2011, s. 44)

Gönderici- Tepe Yöneticisinin Önemi

Sinyal teorisi disiplinler arası bir konumda bulunmasına rağmen, yönetim alanında kurumsal kuram (firmaların yaşamlarını sürdürebilmeleri için meşruluk kazanmak için gayret göstermeleri) çatısı altında incelenmiştir (Certo, 2003; Certo vd., 2001). Prestij sahibi tepe yöneticileri ve yönetim kurulu başkanları kullanılarak, firmaların gözlemlenemeyen *niteliklerini* (quality) sinyal şeklinde göndermeleriyle, meşruiyet kazanma çabası içinde oldukları belirtilmiştir. Coff (2002) çalışmasında benzer şekilde, olumlu bir itibar kazanma çabalarının aslında zamanla firmaların niteliklerinin altında yatanı ortaya koyan bir sinyal olduğunu belirtmiştir.

Burada nitelik kavramı, ilgili birey ya da firmanın (sinyal göndericinin) gözlemlenemeyen yeteneğinin ardında yatan anlam olarak ifade bulabilir. Gözlemlenemeyen yetenek sayesinde sinyali gözlemleyenin ihtiyaçları veya talepleri yerine getirebilmektedir. Bu düşünce, itibar kavramı ile aynı özellikleri içermektedir (Kreps ve Wilson, 1982). İtibar kavramının sosyal inşa olma durumu önceki bölümlerde açıklanmıştır. Bu tarz bir yapı içinde var olan tepe yöneticisinin güvenilirliği -sinyal teorisinin bakış açısıyla- sinyal verenin gözlemlenemeyen yeteneğinin altında yatan gömülü boyutlardan biridir.

Alıcının önemi

Yönetim araştırmacıları sinyalin etkin olmasını, sinyali alıcının (receiver) özellikleri ile açıklanabileceğini belirtmektedirler. Sinyal alıcı ne aradığını veya ne istediğini tam olarak bilmiyorsa, sinyalleşme süreci çalışmayacaktır. Bu sebepten, alıcının dikkati, çevrelerini mevcut sinyaller için dikkatli bir şekilde incelemelerini

sağlamaktadır (Ilmola ve Kuusi, 2006). Eğer alıcı bir sinyali aldıktan ve bu sinyali başarılı bir şekilde bilinçli bir seçim olarak kullandıysa, gelecekte de benzer sinyallere karşılık verme eğiliminde olacaktırlar (Cohen ve Dean, 2005). Belirtilenler ışığında alıcıların seçiminde doğru örnekleme yakalamak amacıyla, bu çalışmada alıcı olarak son sınıf işletme bölümü öğrencilerinin seçiminin yapıldığını hatırlatmak isteriz. Bu durum ayrıca ilgili firmada daha önce müşteri olma/olmama durumunu da açıklayan yapıyı açıklamaktadır. Bir birey daha önce belirli sinyalleri almış, bilinçli bir seçim yaparak X firmasının müşterisi olmuştur. Bu tür bir seçim, o bireyi gelecekte de ilgili firmanın sinyallerinde daha seçici olma ve bu sinyalleri kullanma yolunu seçmesini sağlayacaktır.

Tam tersi olarak sinyalin alıcılar tarafından birtakım önyargılara bağlı olarak farklı değerlendirilebileceği veya bilinçli olarak sinyali dağıtıcı gibi (distortion) davranarak sinyalin içerdiği içerikten farklı olarak değerlendirilebileceği de belirtilmektedir (Branzei vd., 2004; Ehrhart ve Zeiger, 2005). Yönetim ve işe alım literatüründe belirtilen işverenin çekici (attractive) olması, böylesi bir durumda geçerli olmayabilir. Farklı adaylar potansiyel işverenleri hakkında aynı ilgiye sahip olmayabilecektir. Bu da onların aynı sinyali farklı yorumlamalarına veya gönderilen diğer sinyallere önem vermelerine neden olacaktır (Highhouse vd., 2007). Böylesi bir sebep de, firmaların paydaş grupları bazında sinyalleşmeleri gerektiğini vurgulamaktadır.

Sinyallerin içinde hangi anlamların gömülü olduğu ve bunların paydaş bazında anlamlandırılması araştırılması gereken unsurlardan biri olarak belirtilmektedir (Park ve Mezias, 2005). Çünkü, bir sinyale anlam yüklemek sadece sinyali alan bireyin yorumlamasının bir parçası değildir; aynı zamanda o sinyal hakkında kolektif inançları da içerdiği hatırlanmalıdır. Bu araştırma ile de; sosyal seçimlerin ya da tercihlerin mevcut bulunan yapı içerisinde yapıldığından yola çıkarak, sinyalin niteliği ve görünürlüğü (tepe yöneticisinin güvenilirliği) ve sinyalin yorumlanması (kurumsal itibar) ve alıcı (çalışan olma niyeti) bakış açısından bir inceleme yapılacaktır.

Sinyalin Önemi

Örgütün içinde yer alan bireyler (insiders), örgüt ile ilgili hem olumlu hem de olumsuz bazı özel bilgilere sahiptirler ve bu bilgiyi yabancılarla paylaşıp paylaşmama kararını vermektedirler. Sinyali teorisi, örgütsel niteliklerin aktarılması için öncelikle olumlu bilgilerin kasıtlı olarak iletilmesine odaklanır. İçeridekiler, potansiyel olarak

gözlemlenebilir eylemlerle dışarıya bilgi sızdırabilirler, ancak bu eylemlerin hepsi sinyal kadar kullanışlı olmayabilir. Sinyalin etkili olabilmesi için sinyalin gözlemlenebilir olması; dışardakilerin sinyali fark edebilmeleri gereklidir. Dışarıdan kolayca gözlenemiyorsa, bu eylemleri alıcılarla iletişim kurmak için kullanmak güç olabilmektedir.

2.9.5. Kurumsal itibar ölçümleri

Kurumsal itibarın kurumsal başarının önemli bir ölçüsü olması ve bir firmanın sahip olabileceği stratejik ve değerli en önemli nihai varlık olarak anılması; kavramın firmalar için ne kadar kritik bir öneme sahip olduğunu açıklamaktadır. Kurumsal itibar hem algıları, hem mali, hem de mali olmayan sonuçları etkilemektedir (Davies vd., 2003; Fombrun, 1996). İşin başarısı ve sürdürülebilirliği paydaşların firmanın itibarına bakışına bağlı olmaktadır. Bu sebepten firmalar, faaliyetlerini paydaşların lehine olacak şekilde kurgulamaktadırlar. Böylesi bir durumda, sadece bir paydaş grubundan ziyade tüm paydaşların algılarını anlamaya çalışmak, görece daha zorlu bir durumu ifade etmektedir.

Literatürde farklı teorilere dayandırılan/mayan kurumsal itibar ölçümleri geliştirilmiştir. Sağlam teorik altyapısı olsa dahi evrensel olarak kabul görmüş bir kurumsal itibar ölçümü henüz mevcut değildir (Smith vd., 2010, s.206). Oluşturulan tanıma özgü bileşenlerin ölçümüne dayandırılan farklı ölçümler bulunmaktadır. Ölçümlerin çeşitli olmasının dayanağı, kavramın farklı disiplinlerde ele alınması ve bir ya da birkaç teori altında tek veya bütünleşik olarak incelenmesidir. Bu sebepten kurumsal itibar, farklı boyutları içeren örtük bir yapı olma özelliğindedir.

Kurumsal itibar ölçümlerinden ilk akla geleni *Fortune Amerika'nın En Çok Beğenilen Firmalar Listesi*¹'dir. Fortune dergisi ile uygulamacılar, kurumsal itibarın ölçülmesinde öncü olmuşlardır. Firmalarla ilgili algıları değerlendirmek için çeşitli yöntemler geliştirmişlerdir. Bu yöntemlerden ilki Fortune dergisi tarafından, finansal analistlerin ve yöneticilerin sekiz temel özellik belirleyerek, bu özelliklerin derecelendirmesini içeren bir ölçüm aracı geliştirmiştir. Bunlar; (1) Finansal sağlamlık, (2) Uzun vadeli yatırım değeri, (3) Kurumsal varlıkların akıllıca kullanımı, (4) Yenilikçilik, (5) Yetenekli insanları çekme, geliştirme ve tutma becerisi, (6) Ürün kalitesi ve hizmetleri, (7) Yönetimin kalitesi (8) Topluma ve çevreye sorumlu olma

¹ <http://fortune.com/2017/02/16/reputation-worlds-most-admired-companies/>

(Sobol vd., 1992). Ölçüm tamamen uygulamacı yöneticiler kökenli olup herhangi bir teorik altyapıya dayandırılmamaktadır. Bu ölçüm aracı Fortune'un Amerika'nın En Çok Beğenilen Firmalar (*Fortune's American Most Admired Companies List*) sıralamasını belirlemek için hala kullanılmaktadır.

Uygulayıcılar tarafından geliştirilen ölçümler, kurumsal itibarı değerlendirmek için yararlı olsa da, çeşitli eleştirilere konu olmuştur. İlki, belirlenen boyutların finansal analistler ve yatırımcıları içeren paydaş grubuna dayalı olarak ölçülmesi yönünde olmuştur. İkinci olarak ise; ölçümlerin geçerliği ve güvenilirliği test edilmemiştir. Bu eleştiriler temelinde akademisyenler kurumsal itibar ölçümleri geliştirme çabası içerisine girmişlerdir. Uygulamacılar ve akademisyenler tarafından uygulanmasına karşılık, kurumsal itibar boyutları ve anketi yanıtlayacak örneklem göz önünde tutulduğunda, müşterilerin görüşlerine yer verilmemesi nedeniyle tartışılmıştır (Walsh, Beatty ve Shiu, 2009).

İtibar Ölçeği (Reputation Quotient, RQ); akademik bakış açısıyla tasarlanan ve zamanla en popüler ölçüm olma özelliğini taşımaktadır. Bu ölçek, Fombrun, Gardberg ve Sever (2000) tarafından, daha önce eleştirilere maruz kalan ölçümlerin (Örn. Fortune ölçeği, Financial Times, Manager Magazine Survey vb.) geçerli ve güvenilirlik engellerini aşmak üzere geliştirilmiştir. Bunun bir diğer nedeni ise Fombrun'un Harris Interactive firması ile çalışmasıdır. Ancak yine de belirli bir teorik altyapı belirtilmemiş, temel olarak yine uygulamacıların araştırmalarından beslenilmiştir. RQ çalışmaları, yapılan kurumsal itibar tanımına uygun bir yapı olma özelliği taşımaktadır (kurumsal itibar; firmanın, kendini yansımaları bulduğu tüm paydaş gruplarına, çıktılarıyla değer yaratması ve bu durumun genel bir değerlendirmesi olarak tanımlanmıştır). Bir firmanın itibarıyla ilgili tüm menfaat sahiplerinin algılarını tanımlamak için altı boyuttan oluşan, çok yönlü bir yapıdır. RQ boyutları arasında; (1) Duygusal çekicilik, (2) Ürün ve hizmetler, (3) Vizyon ve liderlik, (4) Sosyal ve çevre sorumluluğu, (5) İşyeri ortamı ve (6) Finansal performans yer almaktadır.

Kurumsal itibarı ölçmek için yapılan akademik çalışmalar genel anlamda iki şekilde sınıflandırılabilir; (1) Kurumsal itibarın tek yönlü yapısını içeren çalışmalar ve (2) Kurumsal itibarın çok yönlü yapısını içeren çalışmalar. Tek yönlü de (single-faceted), tüm paydaşlara bir firmanın genel itibarıyla ilgili algılamalarıyla ilgili genel sorular sorulur. Wang vd. (2006) çalışmalarında paydaşların; (1) Bir firmaya olan genel algıları, (2) Diğer rakiplere karşı algıları ve (3) Firmanın geleceğiyle ilgili algıları

değerlendirerek genel itibariyle firmanın kurumsal itibarını ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde bir firmanın; çalışanları, finansal yatırımcıları ve genel halk ile olan ilişkileri incelenerek kurumsal itibarın değerlendirildiği çalışmalar tek yönlü yapıyı barındıran çalışmalardır. (Gardberg ve Hartwick, 1990). Tek ölçütlü yapılar, kurumsal itibarı oluşturan çoklu yapıya karşılık vermediği için çok boyutlu yapılar geliştirilmiştir. Boyutların olumlu veya olumsuz olarak belirlenememesi itibarın yönetimi açısından da problem teşkil edebilmektedir. Bu sebepten, RQ ile başlayan çok boyutlu akademik temelli ölçümler Shamma (2007, s. 58-59)'dan alınan ve yazar tarafından eklenen literatür birleştirilerek aşağıda Tablo 2.3'de özetlenmiştir.

Tablo 2.3. Kurumsal İtibar Ölçümleri Literatür Özeti

Yazarlar	Ölçüm	Değişkenler
Javalgi vd. (1994)	Kurumsal İmaj	- İyi hizmet - Yönetim - Kar motivasyonu - Toplum ile bütünleşme - Tüketici ihtiyaçlarına karşılık verebilme - Çalışma ortamı
Brown ve Dacin (1997)	Kurumsal İlişkiler	- Sektörde liderlik - Ar-Ge yeteneği - Firmanın ilerleyebilmesi - Kurumsal sosyal sorumluluk - Çevreye gösterilen önem - Yerel kuruluşlarla beraberlik - Değer yaratacak nedenlere önem
Caruana (1997)	Kurumsal İtibar	- Sadece Müşteri bakış açısı - Özellikle ürün üzerine yoğunlaşma - İç paydaşlar ve iş başvurusu niyeti için uygun değil.
Keller (1998)	Kurumsal İmaj İlişkileri	- Ürünlerin genel niteliği, yararlı olması veya firmaya karşı olan mevcut tutumlar - İnsanlar ve ilişkiler - Değerler ve programlar - Kurumsal güvenilirlik (credibility)

Tablo 2.3. [Devam] Kurumsal İtibar Ölçümleri Literatür Özeti

Fombrun vd. (2000)	İtibar Ölçeği (Reputation Quotient)	<ul style="list-style-type: none">- Duygusal Çekicilik- Ürünler ve hizmetler- Vizyon ve liderlik- Çalışma ortamı- Sosyal ve çevresel sorumluluk- Finansal performans
Davies vd. (2001)	Kişiselleştirme Metaforu	<ul style="list-style-type: none">- Dürüstlük (sincerity)- Heyecen duyma (excitement)- Yetkinlik (competence)- Çok kapsamlı olma (sophistication)- Dayanıklılık (ruggedness)
Melewar ve Jenkins(2002)	Kurumsal Kimlik	<ul style="list-style-type: none">- İletişim ve görsel kimlik- Davranış- Kurumsal kültür- Pazarın durumu- Firma, ürün ve hizmetler
Brady (2003)	Kurumsal İtibar	<ul style="list-style-type: none">- Bilgi ve beceri- Duygusal bağ- Liderlik, vizyon ve istek- Kalite
Cravens vd. (2003)	İtibar Endeksi	<ul style="list-style-type: none">- Ürünler- Çalışanlar- Örgüt dışı ilişkiler- Yenilikçilik ve değer yaratımı- Finansal güçlülük ve kapasite- Strateji- Kültür- Maddi olmayan yükümlülükler
Berens ve Van Riel (2004)	Kurumsal İlişkiler	<ul style="list-style-type: none">- Sosyal beklentiler- Kurumsal kişilik özellikleri- Firmaya karşı güven duyma
Davies vd. (2004)	Kurumsal Karakter	<ul style="list-style-type: none">- Hoşluk (agreeableness)- Girişkenlik (enterprise)- Yetkinlik (competence)- Şıklık (chic)- Acımasız (ruthlessness)- Teklifsiz olma (informality)- Maçouluk (machismo)
Helm (2005)	Kurumsal İtibar	<ul style="list-style-type: none">- Ürün kalitesi- Çevreyi korumayı taahhüt etme- Kurumsal başarı- Çalışanlara karşı davranış- Müşteri odaklılık- Hayırseverlik ve sosyal konular- Ürünlerin parasal karşılığı olarak değer- Finansal performans- Yönetimin vasıflı olması- Reklamların güvenilirliği
Walsh, Beatty ve Shiu (2009)	Kurumsal İtibar	<ul style="list-style-type: none">- Müşteri Odaklılık- İyi İşveren olma- Finansal güç ve güvenilirlik- Ürün ve hizmet kalitesi- Sosyal ve çevresel sorumluluk
Ponzi, Fombrun, Gardberg (2011)	Kurumsal İtibar (RepTrak Pulse)	<ul style="list-style-type: none">- Firma hakkındaki olumlu düşünceler- Firmaya olan güven- Firmaya duyulan saygı ve hayranlık

Kaynak: Shamma, 2007, s. 58-59

Kurumsal itibar ölçümü bir firmanın tekli ve/veya çoklu itibarlara sahip olması bakışına göre yapılmalıdır. Araştırmacı tüm paydaşların algılarına dayalı olarak tek bir itibar ölçümü yapmayı isterse RQ gibi bir ölçeğe başvurabilir (Fombrun, Gardberg ve Sever, 2000). Farklı bir biçimde her paydaş grubunca farklı itibarlara sahip olduğu varsayımıyla hareket eden bir araştırmacı ise tüketici tabanlı veya RepTrak Pulse gibi tüm paydaş gruplarına uygulanabilecek ölçeklere başvurabilir (Nguyen, 2010; Shamma ve Hassan 2009; Walsh vd., 2009, Ponzi vd. 2011). İçerdiği yapı (tekli/çoklu) ne olursa olsun, bir firmaya duyulan güvenin ya da saygının nasıl oluştuğu, aynı paydaş grubunda yer alan yanıtlayıcılarda dahi farklı mekanizmalara dayandığı hatırlanmalıdır.

Tüm paydaş gruplarına uygulanabilen ölçeklerden biri olan müşteri temelli kurumsal itibar ölçümleri (customer based reputation, CBR) tüketici bakış açısı doğrultusunda yapılan testlerden oluşmaktadır. Tüketici temelli kurumsal itibar ölçümlerinde; müşteri odaklılık, iyi işveren olma, güven telkin etme ve finansal olarak güçlü olma gibi boyutlar yer almaktadır (Walsh ve Beatty, 2007; Boshoff, 2009). Tüketici temelli kurumsal itibar ölçeği, 28 ifadenin ve beş boyutun yer aldığı bir anketten oluşmaktadır. Bu boyutlar; (1) Müşteri odaklı olma, (2) İyi işveren olma, (3) Finansal olarak güçlü ve güvenilir olma, (4) Ürün ve hizmet kalitesi ve (5) Sosyal ve çevresel sorumluluk olarak belirtilmiştir (Walsh ve Beatty, 2007). Araştırmacılar itibarı “bir firmanın tutum benzeri değerlendirilmesi” olarak belirtmişlerdir. Araştırmanın belirli bir kültürde (Alman) ve hizmet sektöründe yapılması sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Boshoff (2009) çalışmasında ilgili ölçeğin birtakım kısıtlamalara sahip olduğu eleştirilerini getirerek 17 ifade daha kısa formlu bir ölçeğin, aynı beş boyutu ölçerek birleşen geçerliliği anlamında daha geçerli olduğu belirtmiştir.

CBR ölçeği daha sonra Walsh, Beatty ve Shiu (2009) çalışması ile 15 ifadelik daha kısa bir forma dönüştürülmüştür (aynı beş boyutu ölçecek şekilde). Bu kısaltılmış form birçok araştırmacı tarafından kullanılmıştır (Bartikowski ve Walsh, 2009; Bartikowski vd., 2011; Hung vd., 2012; Sarstedt, M., Wilczynski, P., ve Melewar, T. C. (2013). Walsh vd.’nin geliştirdiği tutum temelli ölçeği Chahal ve Kumari (2014) Hindistan’da bankacılık sektöründe uygulamış ve yalnızca müşteri odaklı olma boyutunun geçerliliği sağladığı belirtilmiştir.

Paydaşların geneline uygulanabilen bir diğer ölçek ise RepTrak Pulse ölçeğidir. Bu ölçek içerisinde yer alan duygusal çekicilik ile ilgili ifadelerle kurumsal itibar ortaya konulmaktadır. Günümüzde bireyler ürün ve hizmetlerin değerine baktıkları için,

Reprtrak pulse (2011) ölçümlerinde özellikle duygusal çekiciliğin neden en önemli itibar bileşeni olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu durumun altında yatan asıl neden ise kurumsal itibarın ele alındığı ve tanımlandığı çerçevede yatmaktadır; Kurumsal itibar kapsamı gereği piyasa tarafından doğrulanmış bir bilgi türüdür -bir firma; pazar ve/ya ilgi kitlesi öyle düşünmediği sürece iyi bir üne sahip olmaz (ya da tam tersi). İyi bir itibara sahip firmalar için itibar bir varlıktır; aksi takdirde itibar varlığı dahi tehlikeye atılabilir. Piyasa ve değerden bahsedilince de, müşteriler/tüketiciler ön plana çıkmaktadır. Bir ürünü deneyimleme sonrası ortaya çıkan itibar algısının, genel anlamda ürünü kullanmayıp sadece başkalarından ve medyadan elde edilen bilgiler doğrultusunda oluşan itibar ile farklılık göstermesi beklenmektedir (Planlı davranış teorisi bu görüşün altyapısını oluşturmaktadır). Böylesi bir sonuca ulaşabilmek için, bu çalışmada ilgili ölçek seçilmiş olup, ayrıca tanımlayıcı olarak yanıtlayıcılara müşteri olup olmama durumları da sorulmuştur.

Firmalar için, müşterinin bakış açısını değerlendirmek önemlidir çünkü müşteriler firmaların gelirlerinin karşısında taraf olarak yer almaktadır. Ayrıca, müşterilerin kişisel deneyimleriyle elde ettikleri değer ve algılamalar diğer paydaşların aynı firma hakkındaki algılamalarını büyük ölçüde etkiler. Kurumsal itibar konusunda, müşterilerin algılamalarına önem atfetmek kadar, olmayanların da algılamalarına yer vermek gerekmektedir. Mevcut genel nüfus, potansiyel müşteri ve/ya paydaş olarak kabul edilmektedir (Örn. potansiyel müşteriler, çalışanlar, hissedarlar). Ağızdan ağıza iletişim itibarın müşteriler tarafından anlamlandırılmasında devreye girmektedir. Önemli olan potansiyel paydaşı mevcut paydaş yapabilmektir. Bu sebepten araştırmamızda potansiyel paydaş grubuna (potansiyel çalışanlar, müşteriler ve potansiyel müşteriler) yer verilmiştir.

2.9.6. Kurumsal itibarın öncülleri ve sonuçları

Tez çalışmamız içerisinde geçen kurumsal itibar öncülleri şöyle ifade edilebilir: “Paydaşların bir firma hakkında bir itibar oluştururken, ilgili sürece etki eden tüm etmenlerin bütünü”. Öncüller, paydaşların bir firma hakkında bilgi kaynakları; yani kişisel deneyim, diğer bireylerden gelen bilgi ve medyadan gelen bilgi çerçevesinde oluşmaktadır.

Literatürde yer alan sayısız itibar araştırmalarında keskin bir ayırım yapılmadığı hatırlanarak, ele alınan kurumsal itibarın bağımlı ya da bağımsız değişken olarak değişebildiğini, bu sebepten ortaya konulan kurumsal itibar sonucunun bir başka

çalışmada bir öncül olarak kullanıldığını belirtmek gerekmektedir. Bu doğrultuda ele alınan, (1) Kuramsal teori, (2) Kurumsal itibar tanımı, (3) Araştırmanın hipotezleri doğrultusunda bir öncül ve sonuç ayrımı yapılması en olağan olanıdır.

Kurumsal itibarın ilk çalışmaları genelde stratejik bakış çerçevesinde yapılmış, firmaların sahip oldukları kaynaklar, firmaya özgü özellikleri ve genel nitelikleri incelenerek kurumsal itibar ile ilişkili bulunan öncüller ortaya konmuştur. Bu öncüllere önem verildiği takdirde, kurumsal başarının ve beraberinde olumlu kurumsal itibarın geleceği belirtilmiştir. Örneğin, finansal performans, genel faaliyetler, reklam yoğunluğu, firma büyüklüğü ve yaşı, yatırımların geri dönüş oranı, ürün ve hizmet özellikleri, kurumsal iletişim faaliyetler stratejik açıdan incelenmiş öncüller arasındadır. Literatürde temel olarak yer alan araştırmalarda incelenen bazı öncüller ve ilgili araştırmalar aşağıda Tablo 2.4’de belirtilmiştir.

Tablo 2.4. *Stratejik Bakış Açısından Kurumsal İtibar Öncülleri ve Sonuçları*

Yazarlar	Öncüller	Sonuçlar
Fombrun ve Shanley (1990)	Karlılık Reklam harcamaları Firma büyüklüğü Sahiplik durumu Yardımsaver olma	Kurumsal İtibar
Barney (1991)	Girdilerin kalitesi	Kurumsal İtibar
Wartick (1992)	Medya yoğunluğu	Kurumsal İtibar
Stuart vd., (1999)	Statüsü yüksek aktörlerle ilişkili olma	Kurumsal İtibar
Beatty ve Ritter (1986)	Hayırseverlik davranışları	Kurumsal İtibar
Rao (1994)	Kurumsal İtibar	Değer arttırarak daha yüksek fiyat uygulayabilme Müşterileri kendine çekme ve kaybetmeme Nitelikli çalışanları kendine çekme
Weiss vd. (1999)	Kurumsal İtibar	Tedarikçi seçimi
Brown (1998)	Ürün ve hizmetlerin nitelikleri Kurumsal iletişim İletişim İş türü	Ürün-hizmete karşı tutum Firmaya olan tutum
Little ve Little (2000)	Sosyal sorumluluk	Fiyat-kazanç oranı
Carmeli ve Tischler (2005)	Ürün ve hizmetleri kalitesi	Pazar payı Karlılık Kurumsal itibar
Roberts ve Dowling (2002)	Finansal performans	Kurumsal itibar
Rose ve Thomsen (2004)	Finansal performans	Kurumsal itibar
Schwaiger, Raithel, vSchloderer (2009)	Kalite Finansal performans Çekicilik	Kurumsal itibar
Rindova vd. (2005)	Sosyal sorumluluk Kaynaktan gelen sinyaller Yüksek statülü kişilerle ilişki	Kurumsal itibar

Basdeo vd. (2006)	Piyasa faaliyetleri Kaynakların çeşitliliği/benzerliği Rakiplerin faaliyet aralığı ve zamanı Yatırımın geri dönüş oranı Endüstri yoğunlaşması	Kurumsal İtibar
Hooley vd. (2005)	Kurumsal itibar	Satış hacmi Pazar payı Karlılık Yatırımların geri dönüş oranı

Yukarıda da belirtildiği üzere yapılan çalışmalar doğrultusunda firma başarısını etkileyen öncül faktörlerin kurumsal itibarı da etkilediği ampirik çalışmalarla desteklenmiştir. Tablo 2.4’de görüldüğü üzere, kurumsal itibarın öncülü olarak ele alınan bir değişken bir başka araştırmada bir sonuç olarak yer almaktadır. Bu durum ise kurumsal itibar değişkeninin *örtük* bir değişken olarak ele alınması gerektiği düşüncesini desteklemektedir. Her çalışmanın doğası gereği incelenen ana değişkenlerin diğer değişkenlerle etkileşimi ortaya çıkabilmektedir. Bu durum da, kurumsal itibar konusunda yapılacak araştırmaların artmasını destekleyicidir.

Stratejik bakış açısı ana çatı olarak kalmakla birlikte, araştırma soruları gereği kurumsal itibar paydaş teorisi çerçevesinde de incelenerek farklı öncüller ve sonuçlar ortaya konmuştur. Örneğin; Walsh ve Beatty önceki çalışmalarında olumlu bir kurumsal itibarın (öncül), firmaya olan sadakat, güven, ağızdan ağıza iletişimi ve müşteri tatminini (sonuç) olumlu etkilediğini belirtirken, 2007 çalışmalarında tam tersini araştırmışlardır. Güven, sadakat, tatmin ve ağızdan ağıza iletişimin (öncül), kurumsal itibara (sonuç) etkisini araştırmışlardır. Benzer şekilde Hansen vd.’nin (2008) araştırmasında kurumsal itibar, bilgi paylaşımı ve esnekliğin; müşteri değerine etkisini araştırmışlardır. Başka bir çalışma da ise firmaya duyulan güvenin, yine firmaya olan tutumsal bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin olduğu belirtilmiştir (Doğan, 2013, s.92).

Genel olarak literatürde vurgulanan; olumlu ve güçlü bir itibarın, firma performansına, hem davranışsal (tatmin, sadakat, ağızdan ağıza iletişim vb.) hem de finansal açıdan (karlılık ve büyüme gibi) etkilerinin olduğudur (Nguyen ve LeBlanc, 2001; Cretu ve Brodie,2007; Keh ve Xie, 2009). Literatürde görece daha az karşımıza çıkan ise, belirtilen davranışsal ve finansal değişkenler dışında bir değişkenin varlığının araştırılmasıdır. Farklı değişkenlerin birbirleriyle etkileşiminin ortaya çıkarılması, *içsel oluşturulan bir itibarın, dışsal sonuçlarına etkileri bilindiği takdirde iyi bir şekilde*

yönetilebileceği nosyonu dahilinde yöneticilere katkı sağlayabilecektir. Bu varsayımdan yola çıkarak bu tez çalışmasının kavramsal modeli, tepe yöneticisinin güvenilirliğinin kurumsal itibar ile etkileşimi ve bu etkileşimin ilgili firmada çalışan olma niyetine etki edip etmediğini incelemek üzerine kurulmuştur. Aşağıda kurumsal itibar ve çalışan olma niyeti arasındaki etkileşim, ilgili literatüre dayanılarak açıklanmaktadır.

2.9.7. Çalışan olma niyeti

Firmaların ve insan kaynakları alanının ana inceleme konusu olan, düşük iş tatmini-yüksek işgücü devri ilişkisi üzerine yapılan araştırmalar son 20 yılda istikrarlı bir şekilde artmış ve değişen ekonomik ve toplumsal koşullara yanıt olarak kariyer tutumları, niyetleri ve davranışlarındaki artan değişiklikler konusunda önemli bilgiler sağlamıştır. Firmalar bu süreç içerisinde kariyer araştırmalarına önem vermeye başlamışlar ve kişilerin kariyere verdikleri değer altında yatan tutumları ortaya koymayı hedeflemişlerdir. Kişilerin kariyer hedefleri, kişisel tercih, kişisel gelişim, örgütsel destek vb. tutumlarına bağlı olarak değişmektedir. Çalışan olma niyeti de, belirli bazı tutumlar sonucu oluşan bir kavramdır. Firmalar için önemli olan, bu niyet davranışa dönüşmesi dahi, kişinin iş tercihinde ve dolayısıyla kariyerinin devamında itici bir güç olarak sürmesidir.

Çalışan olma niyetinin etkileşimde bulunduğu değişkenleri, kurumsal itibar ve tepe yöneticisinin güvenilirliği olarak ele alan araştırmamızda; firmaların nitelikli çalışanları kendi bünyesine çekerek, iş tatminini artırıcı ve işgücü devir oranını düşürücü faaliyetlerde bulunmaları varsayımı geçerlidir. Bu çalışmada da yer alan tepe yöneticisinin güvenilirliği, kurumsal itibar ve çalışan olma niyeti değişkenleri arasındaki etkileşimin incelenmesinde, Turban ve Greening'in (1997) çalışmasından esinlenilmiştir.

Turban ve Greening (1997) çalışmalarında, kurumsal sosyal performansın (CSP), kurumsal itibar ve firmanın çekici olması (attractiveness as an employer) gibi değişkenler ile olan etkileşimini incelemişlerdir. Kurumsal sosyal performans; bir firmanın çoklu paydaşlarına olan sorumluluklarını içeren bir kavram olarak ele alınmaktadır. Bu sorumluluklar arasında; toplumla olan ilişkileri, kadın ve azınlıklarla olan ilişkileri, çalışan ilişkileri, çevreye karşı olan tutum ve ürün/hizmet kalitesi gibi boyutlar yer almaktadır. Bu boyutlar günümüzde daha ziyade kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarında yer bulmaktadır (Kang vd, 2013; Keh ve Xie, 2009; Wei vd., 2014).

Rekabet üstünlüğü ve ilişkiyel yapıda bulunan diğer değişkenler pek çok araştırmada karşımıza çıkmaktadır. Çalışanları firmaya çekme de bu ilişkiyel değişkenlerden biridir. Nitel ve nicel anlamda daha kaliteli iş gücünün firmaya çekilmesi, rekabet üstünlüğü kazandırdığı tartışılmaktadır (Davis, 1973; Fombrun ve Shanley, 1990). Firmaların iş gücünü kendilerine çekmenin yanında onları sürekli kılabilmek de rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Lado ve Wilson, 1994; Pfeffer, 1994). Burada firmanın en yüksek kalitede iş gücüne sahip olmasını sağlayacak faktörlerin incelenmesi, firmanın başarısıyla ilişkilendirilmektedir (Jackson ve Schuler, 1990; Lado ve Wilson, 1994). Bu sebepten, iş başvurusunda bulunacakların, ilgili firma/ları kendilerine çeken ilk faktörler nelerdir (?) sorusu literatürde araştırmaya değer bulunmuştur (Barber ve Roehling, 1993; Gatewood vd., 1993; Rynes, 1991). İlk akla gelen faktör firmanın algılanan imajı olmaktadır. Önceki bölümlerde belirtildiği üzere firmanın imajı, aslında firmanın itibarının bir öncülü sayılabilmektedir.

İşe alım literatürü (recruitment) incelendiğinde, işe alımı yakından ve dolaylı yoldan etkileyen bazı faktörlerin oluştuğu gözlemlenebilmektedir. İşe başvuranların ilgili örgüt hakkında daha fazla bilgi sahibi olup olmamalarının, firma imajı ile ilişkiyi olup olmadığı araştırma konusu olmuştur (Taylor ve Bergmann, 1987). Bu bağlamda, bireylerin bir firmada çalışan olma niyetinin, o firmaya karşın atfettikleri itibar ile etkileşiminin araştırılması ilgi çekicidir. Literatürde belirtilen, eğer varsa, dolaylı etkinin oluştuğu mekanizmaları veya olası aracı etkilerin değerlendirilmesi literatüre ve dolayısıyla uygulamacılara fayda sağlayıcı olacağıdır.

alışan olma niyeti, kurumsal itibarın sonuçlarından biridir (davranışsal niyet). Firmalar paydaş bakış açıları ile orantılı olarak çalışanlarına önem atfetmektedirler. alışan olma niyeti de, firmaların uzun vadeli başarılarında etkili olan önemli bir değişkendir. Uygulamacıların genelde finansal performans odaklı olmaları, çalışan olma niyeti gibi bir değişkenin önem derecesini etkileyebilmektedir. Bu konu ile ilgili olarak Banks vd (2016, s. 2221) çalışmalarında; akademisyen ve çalışanlar arasında ortak amaçların olmasına rağmen, yönetim bilimi ve uygulamacıların görüşleri arasında var olan farklılığın (gap) nedenini araştırmışlardır. Araştırmada bulunan 22 ifadenin yaklaşık üçte birinde çalışanlar ve akademisyenler hem fikir olmuşlardır. Diğer farklılıkların nedeni de, yine birbirinden çok bağımsız olmamakla birlikte tamamen bakış açılarının farklılıkları kaynaklıdır. Akademisyenler ve uygulamacıların en çok demografik farklılıklar, çalışan sıralaması, sosyal sınıf farklılıkları gibi nedenlerle

oluşan ücret eşitsizliğini azaltmak ve ortadan kaldırmanın önemini vurgulamışlardır. Düşünüldüğünde de, çalışanların ücretlendirilmesi, firmaların çalışanları kendine çekme, motive etme ve işe bağlamada kritik bir bileşendir. Aynı araştırmada, uygulamacıların daha çok günlük çalışma saati ve çalışan devri gibi oranları gibi gündelik konularla ilgilendikleri belirtilirken; akademisyenlerin, daha çok uzun vadeli kaygıları olduğu belirtilmiştir. Bu konular arasında kurumsal sürdürülebilirlik, liderliğin ve yaratıcılığın boyutlarının açıkça belirlenmesi ve ölçülmesi yer almaktadır. Burada önemli olan: firmaların ve akademisyenlerin, paydaş teorisi temelli, firmaların çalışanları ile beraber karşılaştıkları zorlukları belirlemek, nedenlerini ortaya dökmek ve iki tarafında hem fikir olduğu çözümü üretebilmektir. Akademik anlamda kurumsal itibar ve çalışan olma niyeti etkileşiminin incelenmesi akademi ve uygulayıcılar arası farklılığı giderici bir adımdır.

2.9.7.1. Teorik altyapı

Sosyal kimlik teorisi (Ashforth ve Mael, 1989) ve sinyal teorisinin (Rynes, 1991) önermeleri üzerine inşa edilebilen; daha olumlu kurumsal itibara sahip olan firmaların, iş başvurusunda bulunacak potansiyel adaylar için daha çekici işverenler olarak algılanması durumu, firmalar için rekabet üstünlüğü sağlamada kilit bir unsurdur. Burada *yöneticiler*, karar mekanizması olarak, firmalarda rekabet üstünlüğünü sağlayıcı bir etmen olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Yöneticiler çevrelerini tahlil eden, paydaşlarla olan ilişkilerin sürdürülmesinde etkili olan, sosyal ve politik konuları da yöneten aktörlerdir (Wartick ve Cochran, 1985). Bu özellikleri sayesinde firmalarının itibarını etkileme yoluyla bir işveren olarak çekici olabilmektedirler (Fombrun ve Shanley, 1990). Farklı faaliyetlerde bulunabilme durumu örgütlerin sosyal program ve politikalarında önemli değişikliklere yol açabilmektedir. Bu değişikliklerin de firmaların itibarlarını ve işveren olarak çekiciliklerini etkilemesi beklenen bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır (Fombrun ve Shanley, 1990).

Bilindiği üzere; bir örgütün sosyal politika ve programları; ilgili örgüt için çalışma koşullarının sinyallerini verme yoluyla potansiyel çalışanları etkileyebilmektedir. İşe başvuranlar örgüt hakkında eksik bilgiye sahip olmaları karşısında, aldıkları sinyalleri çözümler/yorumlayarak örgüt hakkında bilgiye sahip olabilmektedirler (Breugh, 1992; Rynes, 1991; Spence, 1974). Örgüte özgü birtakım nitelikler -örneğin çeşitliliğe (diversity) olan yaklaşımı-, o firmanın çalışma koşulları hakkında bilgi içermesi özelliği ile potansiyel çalışanlar için bir sinyaldir (Williams ve Bauer, 1994). Benzer şekilde,

sosyal ve çevresel sorumluluğa sahip olma, müşteri odaklı davranma gibi sosyal performans öncüllerinin, örgütün değer ve normlarını yansıtması durumu o işverenin çekiciliğinde etkili olmaktadır (Chatman, 1989). Bu nedenle, sinyal teorisi örgütler hakkındaki birtakım algılamaların oluşmasında önemli bir altyapı sağlamaktadır.

Sosyal kimlik teorisi, insanların kendilerini birtakım sosyal kategoriler şeklinde, örneğin çalıştıkları firma, belirli bir gruba üyelik, sınıflandırmaları yolu ile bireyin kendi benlik kavramına etkileri açısından bir başka önemli teorik alt yapı olarak karşımıza çıkmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989). Yapılan araştırmalara örnek olarak; kurumsal itibarı yüksek bir firmanın çalışanlarının kendilerine olan saygılarını olumlu etkilemesi (Cable ve Turban, 2003) veya sosyal kimliklerini etkileyerek iş tatminlerini arttırması (Chun ve Davies, 2010; Helm, 2011) verilebilir. Benzer şekilde daha prestijli firmaların çalışanlarının, firmalarına karşı daha fazla örgütsel bağlılık geliştirdikleri açıklanmıştır (Cable ve Turban, 2003). Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının paydaşlara etkilerini açığa çıkarmak üzerine yapılan çalışmalarda da benzer teorik yapı hakimdir (Keh ve Xie, 2009; Wei vd. 2014; Dutton ve Dukerich, 1991). Bu sebepten sosyal kimlik teorisi temelli ve paydaşlar üzerinde yapılacak araştırmalar, kurumsal itibar ve çalışan olma niyeti etkileşimini açıklamadaki teorik altyapıyı da destekleyicidir.

Literatürde; kurumsal itibarın paydaşları direkt olarak etkileyen birtakım çıktılar ortaya koyduğu birçok ampirik çalışmada desteklenmiştir. Örnek olarak; müşteri vatandaşlığı davranışı (Bartikowski vd., 2011), çalışan tatmini ve duygusal bağlılık (Chun ve Davies, 2010), iş teklifi kabulü (Ferris vd., 2002), müşteri değeri ve sadakati (Hodović vd., 2011), işe başvuruların sayısı ve kalitesi (Turban ve Cable, 2003), işe başvuruların çekiciliği (Williamson vd., 2010), davranışsal niyetler (Shamma ve Hassan, 2009), gibi çalışmalar sayılabilir. Kurumsal itibarın paydaşlarla ilgili çıktılarının öneminin artması ile birlikte kurumsal itibarın stratejik önemi de artmakta ve akademik anlamda daha fazla ilgi çekmektedir. Bunun sebebi genel anlamda davranışsal niyetlerin; satın alma niyeti, ağızdan ağıza yayma niyeti, yatırım yapma niyeti ve çalışan olma niyeti gibi, özellikle algılamaya dayalı çıktıların sinyal teorisi ve sosyal kimlik teorisi altında açıklama bulabilmeleridir. Bu çalışmada kurumsal itibar ve çalışan olma niyeti arasında ki olası etkileşim incelenecektir.

H2: Kurumsal İtibar ve Çalışan Olma niyetini pozitif olarak etkiler.

2.9.7.2. Kurumsal itibarın aracılık rolü

Kurumsal itibarın direkt etkileşiminin yanında aracı (mediator) olduğu araştırmalar da mevcuttur. Kurumsal sosyal sorumluluğun, marka performansı (Lai vd. 2010), finansal performans (Neville vd., 2005), işveren çekiciliği (Turban ve Cable, 2003), paydaş grupları ile etkileşiminde kurumsal itibar aracılığı (Arıkan vd., 2016) etkisi araştırılmıştır. Kurumsal itibarın aracılık rolü sinyal teorisi bağlamında açıklanmaktadır. Bu çalışmada da sinyal teorisi, kurumsal itibarın, tepe yöneticisinin güvenilirliği ve çalışan olma niyeti etkileşiminde aracılık etkisinin açıklanmasında birincil referans teori olarak ele alınacaktır.

Belirtildiği üzere, kurumsal itibarın aracılık etkisinin olduğu çalışmalar sayıca artmakla birlikte, yine de birtakım boşluklar bulunmaktadır. Özellikle bu çalışma da tepe yöneticisinin paydaşlar tarafından algılanan güvenilirliğinin, o firmada çalışan olma niyetine etkileşimindeki aracılık rolü de incelenmeye değer bulunmuştur. Bu safhada sinyal teorisi çerçevesinde bir etkileşimden söz etmek yerindedir (Connelly vd., 2011). Sinyal teorisinin önermelerinde yer alan, firmaların sinyal verici oldukları ve bu sinyalleri paydaşlara gönderdikleri ve paydaşların da sinyalleri alıp yorumladıkları belirtilmişti (Spence, 1973). Bu açıklamalar ışığında; firmalar temel niteliklerini kurumsal itibar yolu ile paydaş algılarına sunarlar; paydaşlar da algılamaları sonucunda firmanın hisselerini alabilir, çalışmaktan memnun olabilir, ürün/hizmetlere karşı sadakat geliştirebilir, firmaya ve sunduklarına karşı bağlılık yaratabilirler. İşe başvurular, firmayı satın alanlar ve diğer paydaşlar, kararlarını firmaların itibarlarına yönelik sinyallerine dayanarak almaktadırlar (Deephouse, 2000; Turban ve Greening, 1997; Coff, 2002). Sinyal verici; bir kişi, bir ürün veya firmanın nitelikleri olabilir. Sinyal ise: kalite, temel nitelik, itibar ve prestij olabilmektedir. Sinyal alıcılar -burada sinyali gözlemleyen ve yorumlayan paydaşlar- ise sonradan, alınan sinyalleri kullanarak sinyal vericiye geribildirim sağlayanlardır (Connelly vd., 2011). Paydaş grupları firmaların stratejik seçimlerini ve faaliyetlerini, firmalar hakkında izlenim oluşturma ve tutumsal hatta davranışsal karşılık vermek için kullanılmaktadırlar (Basdeo vd., 2006).

İstahdam teorileri de sinyal etkisinin -firmaların niteliklerinin işareti olduğu için-, işe başvurular için ilk cazibe unsuru sayıldığını belirtmektedir (Barber ve Roehling, 1993; Rynes, 1991; Rynes ve Barber, 1990). Örneğin, işe başvuruların karar almada merkezi yönetilmeyen ve kıdemden ziyade performansa dayalı ücretlendirme yapan firmaların daha çekici olduğu belirtilmektedir (Turban ve Keon, 1993). Bir diğer

örnekte, bir firmaya iş başvurusu yapma niyetinin, firmanın algılanan imajı ile ilişkili olduğu belirtilmektedir (Gatewood vd., 1993). Çevreye karşı belirli bir duruşu olan firmaların, olmayanlara göre daha çekici işveren konumunda oldukları da belirtilmektedir (Bauer ve Aiman-Smith, 1996).

Aşına olma durumu (familiarity) da firmanın kurumsal itibarı ile direkt olarak ilgili faktörlerden biri sayılmaktadır. Firmanın büyüklüğü, medya görünürlüğü, reklam harcamaları, işveren olarak çekici olma durumu, toplumla olan ilişkileri, itibarı, kadınlara ve azınlıklara karşı davranışları gibi boyutlar firmanın aşinalığını etkilemektedir. Genelde iş başvurusunda bulunanların bildiği ve aşına olduğu firmalar daha büyük firmalardır. Gazetelerde daha sıklıkla karşılaşılan, daha fazla reklam veren, toplumsal ilişkilere daha fazla önem veren, paydaşları dinleyen, daha iyi ürün/hizmet kalitesi sahip olma eğiliminde olan firmalar daha aşına olunan ve bilinen firmalardır. İtibar ve işveren çekiciliğinin aşına olmama durumu ile negatif ilişkide olması, *bir firmanın ne kadar çok insan tarafından duyulursa, o kadar olumlu karşılanır* önermesini destekleyici niteliktedir (Turban ve Greening, 1997, s. 666). Benzer bir sonuç Gatewood vd.'nin (1993) çalışmasında da mevcuttur. Çalışmalarında işe başvuranların yaptıkları aşinalık sıralamalarının, firmaların kurumsal imaj sıralamalarıyla ilişkili oldukları bulunmuştur. Bu nedenle, firma hakkında daha fazla işe başvuranın firma hakkında bilgili olması, firmaların daha olumlu değerlendirildiği sonucu desteklenmektedir. Bu ilişkiyi açıklayıcı tek bir mekanizma bulunmamaktadır. Firmalar genelde kendileri hakkında olumlu bilgi yaymaya çalışmaktadır ve çalışan adayları da firma hakkında olumlu bir şeyler duydukları için firmaya aşınadırlar. Bir başka açıklama olarak; bir objeye artan maruz kalma durumu, o obje hakkındaki olumlu değerlendirmeyi artırır (Zajonc, 1968). Bu nedenle, bilginin doğasına bakılmaksızın, adayların sıklıkla gördükleri/duydukları firmaları daha olumlu değerlendirmeleri öne sürülmektedir. Açıklayıcı bir diğer neden ise, insanların kurumsal itibar değerlendirmeleri yaparken, kendi benliklerinin *itibar* karşılığının ne olduğu ile bağdaşım kurmaları olabilir.

Belirtilen çalışmalar ışığında, tepe yöneticileri de firmalarının sinyal vericileri (görünen yüzü) olduğundan, bu çalışmada çalışan olma niyeti ile etkileşimi ve bu etkileşimde kurumsal itibarın olası aracı rolü araştırılacaktır. Bu çalışmada yer alan firmalar ülkemizin büyük ve bilinirliği en yüksek olan firmalarındandır. Aynı şekilde tepe yöneticileri de bilinirliği yüksek tepe yöneticileridir. Bu nedenle bireysel anlamda

bilinir olmalarının -kurumsal itibarları üzerinden- paydaşlar tarafından algılanmaları çerçevesinde çalışma ilerleyecektir. Bu kapsam ile ilgili aracılık hipotezi önerilmiştir:

H4: Tepe yöneticilerinin güvenilirliği ve çalışan olma niyeti etkileşiminde, kurumsal itibarın aracılık rolü vardır.

Bir sonraki bölümde, temel kavramların tanımı ve araştırma önermeleri de dahil olmak üzere, bu çalışma için kavramsal model belirtilip test edilecektir.

3. YÖNTEM

Önceki bölümlerde ilgili literatür ve kavramsal çerçeve anlatılarak, araştırma için detaylı bir zemin hazırlanmıştır.

Bu bölümde ise; araştırma deseni ve modeli açıklanacaktır. Bununla birlikte, araştırmanın hipotezleri ve araştırma veri toplama yöntemi de belirtilecektir. Aynı zamanda araştırmanın örnekleme ve verilerin analizi hakkında bilgi verilecektir.

3.1. Araştırma Deseni

Tek bir veri toplama stratejisi seçmek, yetersiz kalmasının yanı sıra, seçilen stratejinin sadece en güçlü olan yönünün ön plana çıkması ile sonuçlanabilmektedir. Bu bağlamda bu araştırmada, birden fazla veri toplama yaklaşımının kullanılması tercih edilmiştir. Çoklu bir yaklaşımın benimsenmesi araştırmacıya elindeki yaklaşımın güçlü yönlerini birleştirmesini ve zayıf yönlerini ve kusurlarını yok etmeye yaramaktadır. Bir araştırma tasarımı içinde, niteliksel ve niceliksel teknikleri birleştirmenin; bir teori geliştirirken veya uygulamalarının test edilirken oldukça faydalı olduğu belirtilmektedir. Bu anlamda araştırma deseni olarak çoklu veri toplama stratejilerini içeren üçleme (triangulation²) seçilmiştir. İlk olarak Webb vd. (1966) tarafından üçleme kavramını ortaya atılmıştır. Denzin'e göre (1978; aktaran Johnson vd., 2007, s. 114) dört temel üçleme çeşidi bulunmaktadır:


- (1) Veri üçlemesi (bir çalışmada çeşitli veri kaynaklarının kullanımı)
- (2) Araştırmacı üçlemesi (çeşitli değerlendiricilerin veya sosyal bilimcilerin kullanılması)
- (3) Teori üçlemesi (tek bir veri kümesini yorumlamak için birden fazla perspektif kullanma)
- (4) Metodolojik üçleme (mülakatlar, gözlemler, anketler gibi tek bir sorunun incelenmesi için birden fazla yöntemin kullanılması)

Üçleme son zamanlarda en çok tartışılan ve tercih edilen araştırma deseni olmaktadır. Bunun öncelikli nedeni, özellikle iç içe geçmiş ve ilişkisel yapıda olan her soru için, tek bir paradigmat (Örn. nitel veya nicel) bakış açısının, araştırmayı yorumlamada eksik kalmasıdır. Ayrıca paradigmatlar arası netliğin literatürde

² Zenginleştirilmiş araştırma olarak da karşılık bulmaktadır.

belirtilenden daha bulanık olduğunu görerek paradigma savaşlarının bilgi üretimini engellediği belirtilmektedir. Kısaca, nitel ve nicel paradigma önermelerinin, belirtildiği kadar birbirinden farklı ve mantıksal olmadığı görüşü hakimdir (Guba ve Lincoln, (2005) ve Schwandt (2000)'den aktaran Johnson vd. 2007, s. 117).

Belirtilen nedenlerle bu araştırmanın deseni, aşağıda Şekil 3.1'de belirtildiği, karma metot içinde yer alan metodolojik üçlemeden oluşmaktadır.

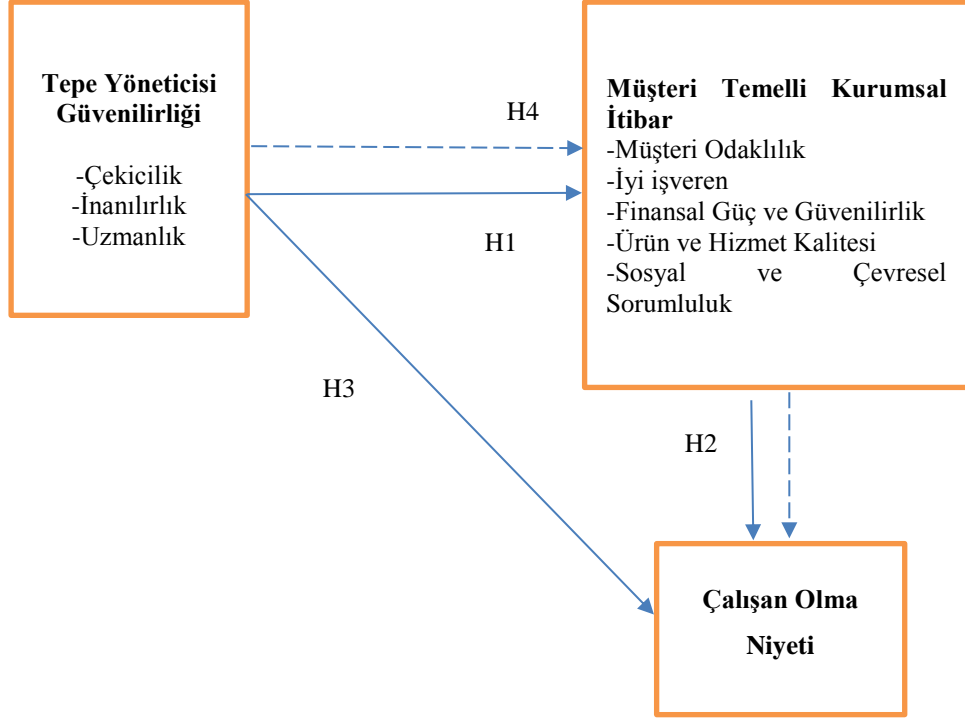
Karma Metot	Metodolojik Üçleme
	<ul style="list-style-type: none">- Literatür taraması süreci- Nitel-Yarı-yapılandırılmış -görüşmeler, gözlem- Nicel-Anket

Şekil 3.1. Araştırma Deseni

Metodolojik üçleme yapılırken öncelikle literatür taranarak, kavramsal bir model önerilmiştir. İkinci olarak, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile oluşturulan modelin tüketiciler nezdinde uygunluğu araştırılmıştır. Nitel araştırmanın, ele alınacak değişkenleri, tanımlanacak parametreleri ve aralarındaki ilişkilerin yapısını ortaya koyma özelliği ile nicel araştırmanın bir ön koşulu olduğu hatırlanmalıdır. Üçüncü aşamada ise, anket yoluyla veri toplanarak modelin test edilmesi amaçlanmaktadır.

3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler

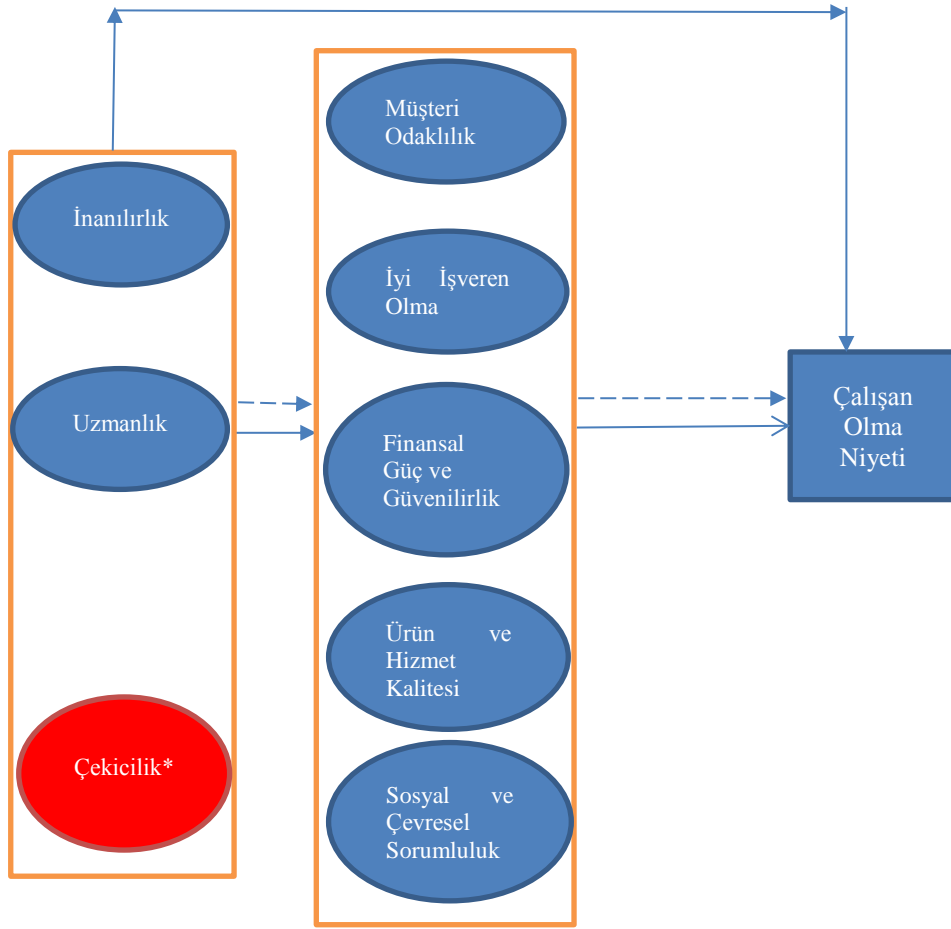
Araştırma modelinde ele alınan değişkenler, literatürün de desteklediği şekilde ilişkiyel yapıda olan değişkenler arasından seçilmiştir. Bağımsız değişken olarak tepe yöneticisinin güvenilirliği, bağımlı değişkenler olarak ise kurumsal itibar ve çalışan olma niyeti yer almaktadır. Tepe yöneticisinin güvenilirliğinin kurumsal itibar ile etkileşeceği varsayılmaktadır. Bu iki değişkenin nihai olarak çalışan olma niyeti ile olası etkileşimi ortaya konarak, kurumsal itibarın hem bir öncül, hem de bir sonuç olarak yer aldığı araştırma modeli Şekil 3.2.'te gösterilmiştir.



Şekil 3.2. Araştırmanın Önerilen Kavramsal Modeli

Veri toplamanın ilk adımında, yapılan görüşmeler doğrultusunda modelin geçerli olduğu görülmüştür. Görüşmeye dahil olanlar, yöneticinin çekiciliğini, uzman olmasını ve inanılır olmasını destekleyici görüşler bildirmişlerdir. İlgili boyutlardan söz eden kişilere aynı zamanda, “İtibarın tanımını yapar mısınız?” sorusu yöneltilmiştir. Veriler yanıtlar, çekicilik, uzmanlık ve inanırllık alt boyutları ile benzer sıfatları içermiştir. Yapılan görüşmelerde, çekicilik boyutu geçerli çıkmasına rağmen, içerisinde yer alan sıfatlardan (sub-items) bazıları gerek içerik geçerliği testinde elendiği ve gerekse etik kurul tarafından onaylanmadığı için araştırmamızdan çıkarılmıştır. Yapılan görüşmeler sonucunda herhangi bir gereklilik ortaya çıkmadığı için, önerilen modele ek olarak herhangi bir değişken eklenmemiştir.

Belirtilen nedenlerle çekicilik alt boyutu; tepe yöneticiliğinin güvenilirliğinden (bağımsız değişken) çıkarılmış ve aşağıda Şekil 3.3’de görülen revize model oluşturulmuştur. Dolayısıyla, ilgili boyutun testi bağımsız olarak başka bir araştırmada yeniden değerlendirilmeye alınacaktır.



* Çıkarılmıştır

Şekil 3.3. Önerilen Kavramsal Model (Revize)

İnanılrlık ve uzman olmanın içinde bulunduğu tepe yöneticisinin güvenilirliği değişkeni, yöneticilerinin öz niteliklerinin araştırılmasında ön plana çıkmaktadır. Kaynağın güvenilirliği değişkeninin, Pancer (1999) çalışmasında politik imaj öncülleri arasında yer aldığı belirtilmiştir. Yoo ve Jin'in (2015) çalışmalarında ise; kaynak güvenilirliği kullanarak liderlerin ülke itibarlarına olan etkisi araştırılmış ve uzman olma boyutunun, çekicilik boyutuna kıyasla daha fazla önem arz ettiği belirtilmiştir. Tepe yöneticisi denildiğinde ilk akla gelen faktörlerden biri liderlik kavramı ve becerisi olmasına rağmen, günümüz tepe yöneticilerinin firmalarının algılanan itibarları üzerinde oldukça fazla etkileri olduğu gittikçe daha iyi anlaşılmaktadır. Buna rağmen tepe yöneticilerinin kurumsal itibar üzerine etkilerini araştırın veya tepe yöneticisinin hangi olası özelliklerinin etkisinin olduğunu araştırın çalışma sayısı aynı oranda değildir. Tepe yöneticisinin güvenilirliğinin kurumsal itibar üzerine etkisini- tepe yöneticilerinin tanınırlığı ölçüsünde- ortaya koymak amacıyla aşağıdaki hipotezler önerilmiştir;

H1: Tepe yöneticisinin güvenilirliği, kurumsal itibarı pozitif etkiler.

H1a: Tepe yöneticisinin inanılır olması, kurumsal itibarı pozitif etkiler.

H1b: Tepe yöneticisinin uzman olması, kurumsal itibarı pozitif etkiler.

Literatürde kurumsal itibarın paydaşları direkt olarak etkileyen birtakım çıktılar ortaya koyduğu, birçok ampirik çalışma tarafından desteklenmiştir. Örnek olarak; müşteri vatandaşlığı (Bartkowski vd., 2011) davranışı, çalışan tatmini ve duygusal bağlılık (Chun ve Davies, 2010), iş teklifi kabulü (Ferris vd., 2002), müşteri değeri ve sadakati (Hodovic vd., 2011), işe başvuruların sayısı ve kalitesi (Turban ve Cable, 2003), işe başvuruların çekiciliği (Williamson vd., 2010), davranışsal niyetler (Shamma ve Hassan, 2009), gibi çalışmalar sayılabilir. Kurumsal itibarın paydaşlarla ilgili çıktılarının öneminin artması ile birlikte kurumsal itibarın stratejik önemi de artmakta ve akademik anlamda daha fazla ilgi çekmektedir. Bunun sebebi genel anlamda davranışsal niyetlerin; satın alma niyeti, ağızdan ağıza iletişimle yayma niyeti, yatırım yapma niyeti ve çalışan olma niyeti gibi, özellikle algılamaya dayalı çıktılarının sinyal teorisi ve sosyal kimlik teorisi altında açıklama bulabilmeleridir. Bu nedenle;

H2: Kurumsal İtibar, çalışan olma niyetini pozitif olarak etkiler.

Kaliteli insan kaynağını firmalara çekebilmek için işverenin kimliğinin ön plana çıkmasının olumlu getirileri tartışılmaktadır. İşverenin; firmasının arzu edilen ve diğerlerinden farklı kılan yönlerini firma içinde ve dışında geliştirebilen benzersiz bir işveren kimliği yaratması gereklidir (Backhaus ve Tikoo, 2004). Böylesi bir kimlik yaratımı aynı zamanda fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik ek faydalar olarak çalışana sunulmaktadır (Ambler ve Barrow, 1996; Collins ve Stevens, 2002; Wilden vd., 2011). İşvereni güçlü firmalar daha iyi adaylara ulaşmakta (Collins ve Stevens, 2002) ve adayların firmadan beklentilerini daha iyi görebilmektedirler (Lievens ve Highhouse, 2003). Dolayısıyla, daha iyi bir işveren yaratılması aynı zamanda işgücü piyasasında daha olumlu bir itibara sahip olmak demektir. Bu varsayımın altında yatan sosyal kimlik teorisidir. Bu teori; insanların kendilerini ve diğerlerini belirli kategoriler altında sınıflandırma eğiliminde olduklarını belirtir (belirli grup, örgüt, cinsiyet, yaş vb.). Bu sınıflandırma yapılırken ilk olarak, kişinin sosyal çevreyi bilişsel olarak ayırarak, diğerlerini tanıyabilmek için bir sistematik yapı oluşturduğu varsayılmaktadır. İkincil olarak ise, bu sistematik yapı içinde kendini konumlandırması söz konusudur (Ashforth ve Mael, 1989, s. 21-22). Dolayısıyla örgütün kimliği ile bireyin kimliği özdeşleşmektedir. Bireylerin başarısı da, kurumların başarıları ile eşleşmektedir. ‘İyi

itibara sahip firmaların iyi çalışanlara sahip olduğu algısının' altında yatan etmen, sosyal kimliğin kurum ile özdeşleşmesidir. Böylesi bir özdeşleşme, kurum dışı tüm paydaş grupları tarafından ayrı ayrı yapılabileceği gibi, kurum içi çalışanlar tarafından da kurulabilir. Olumlu bir kurumsal itibarın, o firmada çalışan olma niyeti üzerindeki olumlu etkisinin olduğu varsayımının altında yatan nedenlerden biri de budur.

Yukarıda bahsedilen düşünce dâhilinde tepe yöneticileri, kurum içi ve dışı olumlu bir kurumsal itibar algısı sağlayabildikleri ölçüde ihtiyaç duydukları paydaş desteğini alırlar. Bu nedenle aşağıdaki hipotezler önerilmiştir;

H3: Tepe yöneticisinin güvenilirliği, çalışan olma niyetini pozitif etkiler.

H3a: Tepe yöneticisinin inanılır olması, çalışan olma niyetini pozitif etkiler.

H3b: Tepe yöneticisinin uzman olması, çalışan olma niyetini pozitif etkiler

Önceki bölümde belirtilen çalışmalar ışığında, tepe yöneticileri de firmalarının sinyal vericileri (görünen yüzü) olduğundan, bu çalışmada çalışan olma niyeti ile etkileşimi ve bu etkileşimde kurumsal itibarın aracı rolü araştırılacaktır. Bu çalışmada yer alan firmalar ülkemizin büyük ve toplumda bilinirliği en yüksek olan firmalarındandır*. Söz konusu firmaların tepe yöneticileri de benzer oranda bilinirliği yüksek tepe yöneticileridir. Belirtilen nedenlerle -yanıtlayıcılarının algılamaları çerçevesinde- bireysel anlamda bilinir olmalarının, firmalarının kurumsal itibarları üzerinden, çalışan olma niyetine olası etkisi araştırılacaktır. Bu nedenle ilgili aracılık hipotezi önerilmiştir:

H4: Tepe yöneticilerinin güvenilirliği ve çalışan olma niyeti etkileşiminde, kurumsal itibarın aracılık rolü vardır.

Araştırmanın belirtilen ana hipotezleri bağlamında, alt amaçlarının da olduğu giriş bölümünde belirtilmiştir. Ülkemizde yer alan en itibarlı holdinglelere olan algının özellikle hangi alt boyut üzerinde yoğunlaştığı ortaya konularak, firmalar için nitelikli çalışan olarak öngördüğü ülkemizin seçkin üniversite öğrencilerinin bakış açısının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu sayede firmaların, ilgili algıları değerlendirip paydaşların tutumları ve davranışları hakkında öngörüle bulunabilmeleri umulmaktadır.

Araştırma kamu ve özel üniversite öğrencilerini kapsayacak bir örneklem üzerinde yapılacağından, araştırma değişkenlerinin birbiriyle olan etkileşiminin kamu

* Holding isimleri ve tepe yöneticilerinin isimleri, bu alandan sonra HOLD1- TEPE1 ve HOLD2- TEPE2 olarak kodlanacaktır.

ve özel üniversite nezdinde farklılaşıp farklılaşmadığı ayrıca sınanacaktır. Bu nedenle yapısal model testine ek olarak aşağıdaki hipotezler önerilmiştir:

H5: İnanılır olmanın kurumsal itibar üzerine etkisi, kamu ve özel üniversite gruplarına göre farklılaşmaktadır.

H6: Uzman olmanın kurumsal itibar üzerine etkisi, kamu ve özel üniversite gruplarına göre farklılaşmaktadır.

H7: Kurumsal itibarın çalışan olma niyeti üzerine etkisi, kamu ve özel üniversite gruplarına göre farklılaşmaktadır.

Verilerin aynı zamanda cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığı da test edilecektir. Böylesi testler dahilinde elde edilecek bulguların, firmaların potansiyel işgücü yaratmada ve işe alım süreçlerinde, yöneticiler ve uygulayıcıları tarafından değerlendirileceği umulmaktadır.

Kurumsal itibarın ilişkisel yapısından dolayı araştırma kapsamında bir takım düzenleyici değişkenlerin olası etkisi test edilecektir. Bu alt amaçlar dahilinde; tepe yöneticisi ve holdingin ön planda olması ve kurumsal itibar ilişkisinde medyanın, müşteri olmanın ve cinsiyetin düzenleyici bir rolünün olup olmadığı ortaya konacaktır.

3.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini; ülkemizde yer alan büyük holdingleri ve yöneticilerini bildiği varsayılan ve bu firmalarda çalışma niyeti göstereceği varsayılan 3. ve 4. sınıf işletme öğrencileri oluşturmaktadır. Evren içerisinden seçilen örneklem ise, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden amaçlı örnekleme yoluyla seçilmiştir.

Amaçlı örneklem ile araştırmacı tarafından nüfusun özellikleri belirlenir ve daha sonra araştırmacı gerekli özellikleri karşılayan kişileri bulur ve araştırmasında örneklem olarak konular (Christensen vd., 2015, s. 171).

Amaçlı örneklem bu çalışmada kullanılan nitel ve nicel yöntemler tarafından uygun görülen bir örnekleme çeşididir. Böylesi bir örneklem ile araştırma soruları daha iyi anlaşılmaktadır. Karma metot desen içerisinde nitel yöntemler, bir uygulamanın başarısının ve başarısızlığının sebeplerini derinlemesine araştırmak ya da uygulamayı kolaylaştırmaya yönelik stratejileri belirlemek için kullanılmaktadır. Buna karşılık nicel yöntemler ise, var olan kavramsal bir modele dayanan hipotezleri test etmek ve doğrulamak için kullanılırken, uygulamanın başarısındaki öncüller hakkında derinlemesine bilgi sunmaktadır (Teddlie ve Tasakkori, 2003). Hangi metot kullanılırsa

kullanılsın, seçilecek örneklem metodun içerisinde barındırdığı amaç ve çıkarımlarla uyumlu olmalıdır. Morse ve Niehaus (2009), kullanılacak metodun nitel veya nicel olmasının, kullanılacak örneklem seçiminde kullanılan yöntemin etkililik ve geçerliliğini arttırıcı özellikte olması gerektiğini savunmuşlardır.

Palinkas vd. (2015, Kemper vd. (2003)'ten aktaran) çalışmalarında nitel ya da nicel metodolojide örneklem oluştururken yedi ilkenin göz önünde tutulması gerektiğini belirtmişlerdir. Bunlar; (1) Örneklem stratejisi mantıksal olarak kavramsal çerçeveden ve çalışma tarafından ele alınan araştırma sorularından kaynaklanmalıdır; (2) Örneklem, incelenen fenomen türüne dair kapsamlı bir veri tabanı oluşturabilmelidir; (3) Örneklem en azından veriden açık çıkarımlar ve güvenilir açıklamalar çizme imkânı sağlamalıdır; (4) Örneklem stratejisi etik olmalıdır; (5) Örneklem planı uygulanabilir (feasible) olmalıdır; (6) Örneklem planı, araştırmacıya, araştırmanın sonuçlarını diğer yapı veya popülasyonlara aktarmaya veya genelleştirmeye izin vermelidir; (7) Örneklem düzeni pratik olduğu kadar etkili de olmalıdır.

Yukarıda ele alınan görüşlere uygun olarak bu çalışmada, örneklem seçimi ilk on büyük üniversitenin işletme 3. ve 4. sınıf işletme öğrencileri baz alınarak oluşturulmuştur. Yukarıda belirtilenlere ek olarak, seçilen örneklemin araştırmanın amaçlarıyla uyumu aşağıdaki maddelerle gerekçelendirilmektedir;

İşletme 3. sınıf ve mezuniyet yılına (4.sınıf) gelmiş öğrenciler:

- Sektördeki firmalar açısından daha çok bilgi sahibidirler,
- İlgili firmalar hakkında daha fazla algıda seçici davranarak, medyada ve diğer mecralarda (kariyer günleri, staj, tanıtım standı vb.) takip halindedirler,

- Aldıkları eğitim nedeniyle, konunun kavramlarına, daha vakıftırlar. Bu özelliğe sahip araştırma sorularını daha kolay anlamlandıracağı ve cevap verebilme olasılıklarının, kolayda örneklem olarak seçilecek bir başka grup öğrencilere kıyasla daha fazla olacağı beklenmektedir.

- Araştırmada yer alan holdinglerin merkezinin ve büyük üniversitelerin çoğunun İstanbul'da oluşunun araştırmanın geçerliliğini (non-response bias düşünülerek) arttıracağı beklenmektedir.

- İlk on büyük üniversite seçiminde, işletme bölümü üniversiteye giriş puanları da bir kriter olarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda, ilgili örneklemin, aynı zamanda araştırmaya konu olan holdingler için görece nitelikli çalışan olarak değerlendirileceği varsayılmıştır.

Araştırmanın ilk aşamasında, araştırmanın konusu çerçevesinde keşfedici görüşmeler gerçekleştirilmiştir. İlgili görüşmeler Eylül 2016 ve Ekim 2016 arasında tamamlanmıştır. Yanıtlayıcılara itibar hakkında ne düşündükleri ve itibarın bileşenlerinin neler olabileceği sorulmuştur. Nitel veri toplama aşamasında yanıtlayıcıların, örnekleme maksimum çeşitleme göz önünde bulunarak seçilmesine özen gösterilmiştir (Christensen vd., 2011, s. 162). Yanıtlayıcıların cinsiyeti ve mesleği de bu kriterde önemli olmaktadır. Bu nedenle, yanıtlayıcıların farklı eğitim seviyesi ve sosyo-ekonomik sınıflara ait olduğu söylenebilir. Yanıtlayıcılara ait demografik özellikler aşağıdaki Tablo 3.1.'de görülebilir. Özetle nitel yöntemde seçilen örneklemin amaçlı ancak geçerlilik stratejilerine de uygun seçildiği belirtilebilir. Bu durumda karma metot çalışmalarında gözetilecek geçerlilik unsurları da sağlanmıştır. Onwuegbuzie ve Johnson (2006) çalışmalarında geçerlilik türlerini aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- (1) İçsel - Dışsal Geçerlilik (Inside-outside validity) (araştırmacının aldığı öznel yanıtı içeriden biri olarak anlaması fakat bunu araştırma konusunun dışında nesnel olarak değerlendirebilmesidir),
- (2) Yetersizlikleri Minimize Etme (Weakness minimization validity) (nitel ve nicel yaklaşımlardan birinin zayıflığını diğeriyle kapatabilmek),
- (3) Ardışık Geçerlilik (Sequential validity) (nitel ve nicel yöntemlerin kullanılış sırasının sonuçları değiştirmemesine dikkat edilmelidir)
- (4) Örneklemin Bütünleşmesi Geçerliliği (Sample integration validity) (nitel ve nicel yöntemlerde seçilen örneklemelerin denkliği değil de, her birinin katkısının ayrı ayrı ve önemli olduğunun bilinmesi)
- (5) Çoklu Geçerlilik (Multiple validities) (nitel, nicel ve karma yöntemlerin her birinin sağlaması öngörülen geçerliliklere sahip olması)

Tablo 3.1. Nitel Çalışmada Yer Alan Yanıtlayıcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Yaş	Meslek	Eğitim Seviyesi	Kod
Kadın	45	Akademisyen	Lisansüstü	F1
Kadın	33	Akademisyen	Lisansüstü	F2
Kadın	25	Öğrenci	Lisans öğrencisi	F3
Erkek	53	Akademisyen	Lisansüstü	M1
Erkek	29	Öğrenci	Lisansüstü öğrencisi	M2
Erkek	37	İş Adamı	Lisans	M3

Yapılan görüşmeler keşfedici özellik taşıdıklarından, genelde 20 ila 30 dakika arası sürmüştür (genellikle 30 dakika limiti aşılmamıştır). Tüm görüşmelerde ses kaydı

alınmış ve aynı zamanda eş zamanlı notlar alınmıştır. Veriler daha sonra çözümlenmiştir.

3.4. Veri Toplama Tekniği ve Aracı

3.4.1. Ölçüm

Önceki kısımda Şekil 3.3' de gösterilen kavramsal modelde yer alan değişkenleri ölçmek amacıyla literatürde yer alan araştırmalardan alınan ifadeler uyarlanmış ve yarı yapılandırılmış görüşmelerdeki veriler de değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucu elde edilen ölçeğin son hali Ek-1 de görülebilir.

Ölçümün ilk aşamasında, ilgili literatür araştırması sonucunda karar verilen ölçekler bir araya getirilerek bir taslak ölçek hazırlanmıştır. Ölçeklerde bulunan ifadeler çeviriye tabi tutulmuştur. Tüm ifadeler; kesinlikle katılmıyorum'dan (1), kesinlikle katılıyorum'a (5) uzanan, 5'li Likert tipi ölçek ile ölçülmüştür.

Tepe yöneticisinin güvenilirliği, inanılabilirlik ve uzmanlık alt boyutlarından oluşan, on ifadeli bir ölçek ile ölçülmektedir. Ölçek R'Ohanian (1990, 1991)' den uyarlanarak hazırlanmıştır (Cronbach's alpha=>0,90).

Kurumsal itibar ise, Walsh vd. (2009)'dan uyarlanan müşteri temelli kurumsal itibar ölçeğinden uyarlanan 15 ifadeli bir ölçek ile ölçülmektedir (Cronbach's alpha=>0,93).

Çalışan olma niyeti ise; Nimon ve Zigarmi (2015)- Çalışan olma niyeti indeksinden; Judge ve Cable (1997)- Algılanan Kalite Subjektif İfadeler'den ve Taylor ve Bergmann (1987)- İş fırsatlarını arttırma ölçeğinden uyarlanarak oluşturulmuş 5 ifadeli ölçek ile ölçülmüştür. Tablo 3.2'de ilgili literatürden alınan ölçeklerin detayları görülebilir:

Tablo 3.2. Literatürden Uyarlanan Ölçeklerin Özeti

Ölçek	Yazarlar/Araştırma(lar)	Cronbach's Alpha
Tepe Yöneticisinin Güvenilirliği	Roobina Ohanian (1990, 1991) Construction and validation of a scale to measure celebrity endorsers' perceived expertise, trustworthiness, and attractiveness (Journal of Advertising) The impact of celebrity spokespersons' perceived image on consumers intention to purchase. (Journal of Advertising Research)	$\alpha > 0,90$
Kurumsal İtibar	Gianfranco Walsh, Sharon E. Beatty, Edward M.K. Shiu.(2009) The customer-based corporate reputation scale: Replication and short form (Journal of Business Reseach)	$\alpha = 0,93$
Çalışan Olma Niyeti	Kim Nimon ve Drea Zigarmi, (2015) Development of the Work Intention Inventory Short-Form (New Horizons in Adult Education and Human Resource Development)	$\alpha = 0,93$
	Cable, Daniel M.; Judge, Timothy A. (1997) Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. (Journal of Applied Psychology)	$\alpha = 0,83$
	Taylor, M. S., ve Bergmann, T. J. (1987). Organizational recruitment activities and applicants' reactions at different stages of the recruitment process. (Personnel Psychology)	$\alpha = 0,85$

Yapılan yarı-yapılandırılmış görüşmeler sonucunda kavramsal modelin yanıtlayıcılar ile anlamlılığı sınanmıştır. Nitel veriler doğrultusunda anketin son haline eklenen herhangi bir yeni değişken ortaya çıkmamıştır.

3.4.2. İçerik geçerliliği (Content validity)

Literatürden uyarlanarak hazırlanan anketin içerik geçerliliği sınamak için alanında uzman iki akademisyenden, araştırmanın ilk aşamasında, altı kişi üzerinde yapılan yarı-yapılandırılmış görüşmelerin içerik geçerliliğini ve anket formunun içerdiği ifade veya soruların araştırmanın değişkenlerini tam anlamıyla yansıtıp yansıtmadığını değerlendirmeleri istenmiştir (Christensen vd., 2011, s. 158). Aynı zamanda orijinal ölçekler ile Türkçe'ye çevrilmiş ölçekler karşılaştırılması ve olası çeviri problemlerinin ortaya konması istenmiştir. Yapılan ilk değerlendirme sonrasında, birkaç ifadenin çevirisinin yeniden değerlendirilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Bu nedenle çekicilik

boyutundan bazı ifadeler yanıtlamama eğilimini (non-response bias) minimize etmek amacıyla elenmiştir.

3.4.3. Pilot (ön) araştırma

İçerik geçerliliğinin kanıtlanması sonrasında pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışma Bilecik ve Eskişehir’de okuyan 4. Sınıf işletme öğrencileri üzerinde olmak üzere iki aşamalı olarak gerçekleşmiştir. Bilecik’te yapılan (50 kişi ile) pilot araştırma içerik geçerliliğini onaylar nitelikte sonuçlanmıştır. Çekicilik boyutunun yanıtlarında gözle görülür bir eksiklik olduğu ortaya çıkmıştır. İkinci aşama ise Eskişehir’de 70 öğrenci ile gerçekleştirilmiştir. Bir önceki pilot aşamaya göre daha anlaşılır ve yalın ifadelerin araştırmanın yanıtlanma süresini de kısalttığı gözlemlenmiştir. Bu açıdan pilot araştırmanın ana anketini oluşturmada katkısı büyüktür. Pilot araştırmanın sonuçlarının değerlendirilmesi ile ankete son hali verilerek veri toplama için kullanılmıştır.

3.4.4. Veri analizi ve verilerin düzenlenmesi

Veri analizinde Yapısal Eşitlik Modellemesi’nden yararlanılmıştır. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM), elde edilen verinin ön görülen ilişkileri doğrulayıp doğrulamadığını test ederek; tek bir model içerisinde eş biçimli olarak yer alan çoklu karşılıklı bağımlılık ilişkilerini ortaya koyan analizlerin yapılmasını sağlamaktadır. Bir başka ifade ile YEM, karmaşık bir araştırma modelinde hem bağımlı hem de bağımsız olabilen herhangi bir değişkeni test etmeye olanak tanımaktadır ve aynı modelde tüm ilişkileri analiz etmeye yardımcı olmaktadır. YEM ayrıca, kavramları teorik olarak iyi temsil eden örtük değişkenlerin ölçüm hatalarını da hesaba katarak, istatistiksel olarak öngörülebilirliği arttırmaktadır (Hair vd., 1998, s. 584-585).

Jöreskog ve Sörbom’un (1993) ifade ettiği gibi her yapısal eşitlik modeli, ölçüm modeli (measurement model) ve yapısal model (structural model) olmak üzere iki ana bileşenden oluşmaktadır. Bu sebepten, model uyumunu değerlendirmek için SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 22.0 programı yardımıyla içsel tutarlılık ve keşfedici faktör analizi yapılmıştır. AMOS (Analysis of Moment Structures) 22.0 programı ile de doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal modelin testi gerçekleştirilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesinden önce veri setinde eksik değerler araştırılmış ve programda sorun yaratmamak için çıkarılmıştır. Eksik değerlerin veri seti içerisinde gelişigüzel yer aldığı anlaşılmıştır (bunun kararı beklenti maksimizasyonu algoritması

ile verilmiştir). Bu sonuç ise bize, anketin içeriğinde katılımcılar tarafından anlaşılmayan herhangi bir ifadenin olmadığını belirtmektedir.

Tüm tanımlayıcı istatistikler (descriptive statistics) 561 yanıtlıyıcıdan oluşan veri seti üzerinden yapılmıştır. Tablo 3.3’de katılımcıların demografik özellikleri görülebilir:

Tablo 3.3. Örneklemin Demografik Özellikleri-1

Özellikler	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
<i>Cinsiyet</i>			
Kadın	286	51	51,6
Erkek	268	47,8	100
Cevap vermeyen	7	1,2	
Toplam	561		
<i>Yaş</i>			
<21	34	6,1	7
21	114	20,3	26,7
22	191	34	61,1
23	135	24,1	85,4
24	42	7,5	93
>24	39	7,1	100
Cevap vermeyen	6	1,1	
Toplam	561		
<i>Anne Eğitim Durumu</i>			
İlkokul	80	14,3	14,3
Ortaokul	48	8,6	22,9
Lise	186	33,2	56,2
Yüksekokul (MYO, Ön lisans)	39	7,0	63,1
Fakülte (Lisans)	186	33,2	96,4
Lisansüstü (Yüksek lisans, Doktora)	20	3,6	100,0
Cevap vermeyen	2	0,4	
Toplam	561		
<i>Annenin Mesleği</i>			
Kamu Beyaz Yaka	66	11,8	11,8
Kamu Mavi Yaka	9	1,6	1,6
Özel Beyaz Yaka	26	4,6	4,7
Özel Mavi Yaka	9	1,6	1,6
KOBİ sahibi	25	4,5	4,5
Büyük İşletme Sahibi	3	,5	,5
Çalışmıyor/Ev hanımı	305	54,4	54,8
Emekli	97	17,3	17,4
Diğer	17	3,0	3,1
Cevap vermeyen	4	0,7	100,0
Toplam	561		
<i>Baba Eğitim Durumu</i>			
İlkokul	42	7,5	7,5
Ortaokul	39	7,0	7,0
Lise	155	27,6	27,8
Yüksekokul (MYO, Ön lisans)	38	6,8	6,8
Fakülte (Lisans)	215	38,3	38,6
Lisansüstü (Yüksek lisans, Doktora)	68	12,1	12,2
Cevap vermeyen	4	0,7	100,0
Toplam	561		
<i>Babanın Mesleği</i>			
Kamu Beyaz Yaka	74	13,2	13,3
Kamu Mavi Yaka	20	3,6	3,6

Özel Beyaz Yaka	64	11,4	11,5
Özel Mavi Yaka	36	6,4	6,5
KOBİ sahibi	94	16,8	16,9
Büyük İşletme Sahibi	35	6,2	6,3
Çalışmıyor	11	2,0	2,0
Emekli	163	29,1	29,3
Diğer	60	10,7	10,8
Cevap vermeyen	4	0,7	100,0
Toplam	561		

Katılımcıların %51'i kadın ve %48'i erkektir. Katılımcıların arasında 'anne eğitim' durumu en yüksek oran olan %33,2 oranlarıyla lise ve fakülte (lisans) olduğu ortaya çıkmıştır. 'Baba eğitim' durumu ise; % 38,2 ile fakülte (lisans) ve takiben %27,6 oranıyla lise eğitimlerini tamamlamış oldukları görülmektedir. Sahip oldukları mesleklere bakıldığında ise, %54,4 gibi büyük bir oranla annelerin çalışmıyor/ev hanımı oldukları görülmektedir. Babaların mesleklerine bakıldığında ise; ilk üç sırayı %29,1 oranla emekli oldukları, %16,8'inin KOBİ sahibi olduğu ve %13,2'nin ise kamu beyaz yakalı olduğu görülmektedir.

Yaş gruplarına bakıldığında ise, sayıca yoğunluğun 21-22 ve 23 yaş grubunda (%85,4) toplanmış olduğu görülmektedir. İlgili yaş grubu, satın alma gücüne en yakın olan Y kuşağı içerisinde yer almaktadır. Bu sebepten, firmalar için müşteri ve çalışan paydaş grubuna en yakın grup olduklarından, kendilerine çekmek istedikleri grubu yansıtmaktadırlar.

Tablo 3.4. Örneklemin Demografik Özellikleri-2

Özellikler	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde(%)
<i>Ailenin Yaşadığı Coğrafi Bölge</i>			
Marmara	263	46,9	46,9
Ege	56	10	56,9
Akdeniz	39	7	63,9
Karadeniz	19	3,4	68,3
Doğu Anadolu	10	1,8	70,2
Güneydoğu Anadolu	11	2	72,2
İç Anadolu	134	23,9	97,1
Yurtdışı	16	2,9	100
Cevap vermeyen	13	2,3	
Toplam	561		
<i>Mezun Olunan Lise</i>			
Devlet	398	70,9	71,1
Özel/ Kolej	162	28,9	100
Cevap vermeyen	1	0,2	
Toplam	561		
<i>Holdinglelerde Çalışan Akraba Durumu</i>			
HOLD1	47	8,4	8,4
HOLD2	80	14,3	22,7
Toplam	127/561		
<i>Müşteri Olma Durumu</i>			

HOLD1 müşterisiyim	54	9,6	9,7
HOLD2 müşterisiyim	22	3,9	13,6
Her ikisinin de müşterisiyim	323	57,6	71,5
Her ikisinin de müşterisi değilim	159	28,3	100
Cevap vermeyen	3	0,5	
Toplam	561		
<i>TEPE1 Bilinirlik Durumu</i>			
Kim olduğu hakkında hiç bilgi sahibi değilim	31	5,5	5,5
İsmini duydum ama gözümde canlandıramıyorum.	58	10,3	15,9
HOLD1 ailesinin bir mensubu olduğunu biliyorum	114	20,3	36,3
HOLD1'in tepe yöneticisi olduğunu biliyorum	357	63,6	100
Cevap vermeyen	1	0,2	
Toplam	561		
<i>TEPE2 Bilinirlik Durumu</i>			
Kim olduğu hakkında hiç bilgi sahibi değilim	88	15,7	15,7
İsmini duydum ama gözümde canlandıramıyorum.	83	14,8	30,5
HOLD1 ailesinin bir mensubu olduğunu biliyorum	150	26,7	57,3
HOLD1'in tepe yöneticisi olduğunu biliyorum	239	42,6	100
Cevap vermeyen	1	0,2	
Toplam	561		

Tablo.3.4'de görüldüğü üzere örneklemin sahip olduğu aile bireyleri, yaşadıkları şehir, mezun oldukları lise ile ilgili demografik sorular yardımıyla bağlı bulunan sosyo-kültürel yapı hakkında fikir sahibi olunması amaçlanmıştır. Buna göre; örneklemin ailesinin yaşadığı bölgelere bakıldığında ilk üç sırayı Marmara bölgesi (%46,9), İç Anadolu (%23,9) ve Ege bölgesi (%10) almıştır. Verilen yanıtlara göre İstanbul en fazla sayıda ailenin yaşadığı şehir olmuştur. Katılımcıların %70,9'u devlet lisesi, %28,9'u ise özel lise/kolej mezunudur.

Araştırmamıza konu olan holdinglerde çalışan olma durumunu test eden sorularda ise toplamda %22,9 (127 kişi) oranında kişinin HOLD1 (%8,4) ve HOLD2 (%14,3)'de çalışan akrabaları olduğu görülmektedir. Bu sayılar yanıtlayıcıların ilgili firmaların büyüklüğü ve tanınırlığından ötürü, doğru örneklemin seçildiğini doğrulayıcı nitelikte olduğu düşünülmektedir.

Müşteri olma durumlarına bakıldığında ise; katılımcıların %57,6'sının her iki holdingin müşterisi oldukları, buna karşılık ise %28,3'ünün ise her ikisinin de müşterisi olmadıkları görülmektedir. Yanıtlayıcıların %70'nden fazlası ilgili holdingleri müşteri olarak deneyimledikleri söylenebilir.

TEPE1 ve TEPE2 yöneticilerinin bilinirlik durumları söz konusu olduğunda ise, TEPE1'in bilinirlik yüzdesi %5,5 -kim olduğu hakkında bilgi sahibi değilim ile TEPE2'den (%15,7) daha düşüktür. Bu durum TEPE1'in medya görünürlüğü baz alındığında daha ön planda olmasını da destekler niteliktedir. Ancak kamu ve özel üniversite yanıtlayıcıları açısından baktığımızda, TEPE1 ve TEPE2 görüşleri arasında

anlamlı bir farklılığın bulunmadığı tespit edilmiştir. Tablo 3.5.'de TEPE1 ve TEPE 2 tanınırlık kökeni ve medya görünürlüğü için tanımlayıcı istatistikler görülebilir:

Tablo 3.5. Bilgi Kökeni ve Medya Görünürlüğü Tanımlayıcı İstatistikler

Özellikler	Frekans	Yüzde (%)		
<i>TEPE1 için tanınırlık kökeni</i>				
Geleneksel Medya aracılığı ile (TV, gazete)	406	56,6%		
Sosyal Medya aracılığı ile	155	21,6%		
Aile ve arkadaş çevremden	80	11,2%		
Diğer	43	6,0%		
Bilgi sahibi değilim	33	4,6%		
Toplam	717	100%		
<i>TEPE2 için tanınırlık kökeni</i>				
Geleneksel Medya aracılığı ile (TV, gazete)	337	50,6%		
Sosyal Medya aracılığı ile	149	22,4%		
Aile ve arkadaş çevremden	67	10,1%		
Diğer	31	4,7%		
Bilgi sahibi değilim	82	12,3%		
Toplam	666	100,0%		
<i>Medya Görünürlüğü</i>				
	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)	
TEPE1'in daha fazladır	306	54,5	54,7	
Kararsızım	193	34,4	89,3	
TEPE2'nin daha fazladır	60	10,7	100	
Toplam	559			

Tepe yöneticilerinin bilinirliklerinin kökeni; geleneksel medya, sosyal medya, aile ve arkadaş çevresi, diğer ve şayet bilinirlikleri yok ise (daha önce tanıımıyordum yanıtını verenler bu soruyu işaretlemedikleri için *bilgi sahibi değilim* olarak ayrı bir değerlendirilme yapılmıştır) durumunu da göz önüne alarak frekanslar yukarıda belirtilmiştir. Burada, her iki tepe yöneticisinin bilinirliği için geleneksel medyanın önemli olduğu (%56,6 ve %50,6) ortaya çıkmaktadır. İkinci olarak ise sosyal medya (%21,6 ve %22,4) tanınırlıkta önem arz etmektedir. Burada TEPE2 hakkında bilgi sahibi değilim yanıtını verenler (%12,3), TEPE1'e göre gözle görülür oranda (%4,6) fazladır. Bunun sebebi olarak TEPE2 yöneticisinin göreve 1,5 yıl önce atanması ve dolayısıyla medyada görece daha az yer almasının bir karşılığı olduğu düşünülebilir. Bu düşüncüyü medya görünürlüğünün yer aldığı frekanslara bakarak da görebilmekteyiz. TEPE1'nin medya görünürlüğü %54,5 iken, TEPE2'nin medya görünürlüğü %10,7 olarak bulunmuştur. Burada kararsız olanların oranının %34,4 oluşu, her iki yöneticinin üniversite öğrencilerinin gözünde daha önce bir karşılaştırmaya tutulmadığının bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

Tablo 3.6. Müşteri Olma Durumu ve Tepe Yöneticisi Bilinirliği Çapraz Tablo

	Müşteri olma durumu							
	HOLD2 Müşterisiyim		HOLD1 Müşteriyim		Her ikisinin de Müşterisiyim		Her ikisinin de Müşterisi Degilim	
	TEPE1	TEPE2	TEPE1	TEPE2	TEPE1	TEPE2	TEPE1	TEPE2
Kim olduğu hakkında hiç bilgi sahibi değildim	1	6	2	10	13	42	15	29
İsmi duydum ama gözümde canlandıramıyordum	8	7	2	0	26	54	21	21
HOLD ailesinin bir mensubu olduğunu biliyordum	11	10	5	5	69	95	29	40
Holdingin tepe yöneticisi olduğunu biliyordum	34	31	13	7	215	132	94	69
Total	54		22		323		159	

Tablo. 3.6’de yer alan, müşteri olma durumuna göre TEPE1-2’nin bilinirlik düzeylerine bakıldığında en fazla sayıda yanıtlayıcının (558 kişi arasından 323 kişi) ‘her iki holdingin de müşterisi’ olduğu görülmüştür. Bu 323 kişinin %66,6’sı (n=215) TEPE1’in bağlı bulunduğu holdingin yöneticisi olduğunu belirtirken, %40,9’u (n=132) TEPE2’nin bağlı bulunduğu holdingin yöneticisi olduğunu bildikleri yanıtı vermişlerdir. Burada TEPE2’nin kim olduğu hakkında bilgi sahip olunmamasının (%13) belirtilmesi, yanıtlayıcıların yöneticisini tanımamalarına rağmen HOLD2’nin de müşterisi olduklarının bir göstergesidir, kurumsal itibarın kişinin bilinirliğinin önünde olduğu varsayımını güçlendiricidir. Bununla beraber, müşteri olma durumu, kamu ve özel üniversite yanıtlarına göre istatistiksel olarak farklılaşmamaktadır.

Müşteri olma durumu ile yöneticilerin bilinir olmalarının çapraz tablo yardımıyla incelediğimizde, her iki holdingin müşterisi olan ve her ikisinin müşterisi olmayan yanıtlayıcıların TEPE2 yöneticisinin TEPE1’e göre daha az bilinir olduğu ortaya konmuştur. Bu sebepten müşteri olup olmama ile tepe yöneticisinin bilinirliğini farklılığı değişmemektedir. Bu sonuçlar aşağıdaki Tablo 3.7’deki geleneksel medya aracılığı ile tanınma oranlarından görülebilir.

Tablo 3.7. Müşteri Olma Durumu ve Yöneticilerin Bilinirlik Durumlarına Ait Çapraz Tablo Gösterimi

		Müşteri olma durumu							
		HOLD2 Müşterisiyim (%)		HOLD1 Müşteriyim (%)		Her ikisinin de Müşterisiyim (%)		Her ikisinin de Müşterisi Değilim (%)	
		TEPE1	TEPE2	TEPE1	TEPE2	TEPE1	TEPE2	TEPE1	TEPE2
Geleneksel	medya	74,1%	68,5%	77,3	54,5	75,7	62,8	66	56,4
	aracılığı								
Sosyal medya aracılığı		24,1%	22,2%	13,6	9,1	30,2	26,8	26,4	32,6
Aile ve arkadaş çevresi		14,8%	13,0%	9,1	9,1	17,4	13,6	8,8	9,6
Diğer		1,9%	3,7%	13,6	4,5	8,1	5	7,5	7,7
Bilgi sahibi değilim		1,9%	11,1%	13,6	11,1	3,4	48,1	11,3	33,3

4. BULGULAR ve YORUM

Bir araştırmanın bilimsel olarak anlamlı bir araştırma olması için *iyi* ölçülmesi gerekmektedir. İyi ölçülmeyen bir araştırmanın sonucu inanılırlıktan yoksun olmaktadır. Bu sebepten iyi bir ölçümün gerekliliklerinden; *geçerlilik* ve *güvenilirlik* elde edilmelidir (Christensen vd., 2015, s.154). Bu araştırmanın ölçüm modeli de, her bir değişkeni ve alt boyutları gözetilerek geçerli ve güvenilir bir araçla test edilmiştir. İç tutarlılık güvenilirliği (internal consistency reliability) ve iç yapının geçerliliğini sağlayıcı keşfedici KFA (exploratory factor analysis) ve doğrulayıcı faktör analizi DFA (confirmatory factor analysis) yardımıyla sınanmıştır.

4.1. İç Tutarlılık Güvenilirliği ve Keşfedici- Doğrulayıcı Faktör Analizi

İç tutarlılık güvenilirliği, test veya araştırma içinde yer alan yapıların ölçümünün tek bir çatı altında tutarlılık taşıyıp taşımadığının ifadesidir. Çoklu ifadelerden oluşarak yapılan ölçümün adı geçen yapının ortaya çıkarılmasında daha fazla fayda sağlayacağı varsayılmaktadır. İç tutarlılık güvenilirliği, araştırma sorularının sayıca çokluğundan olumlu etkilenmektedir- daha uzun bir test daha güvenilir olabilmektedir. Ancak araştırmacıların amacı görece daha az sayıda ifade ile daha güvenilir sonuçlar elde etmektir (Christensen vd., 2015, s. 156). İç tutarlılık genelde alfa katsayısı (Cronbach's alpha) ile ölçülmektedir. Alfa katsayısı bir araştırmanın güvenilirliğini tahmin etmek için kullanılmaktadır. Bu katsayının yüksek oluşu, ifadelerin aynı yapıyı tutarlı bir şekilde ölçülüp ölçülmediğine dair bir kanıt niteliğindedir. Genel olarak 0,70'den büyük olması sosyal bilimler için yeterli görülmüştür (Nunnally, 1978'den aktaran DeVellis, 2012, s. 108). Alfa katsayısı < 0,60 ise kabul edilemez; 0,60- 0,65 arası istenilmez; 0,65-0,70 minimum kabul edilebilir; 0,70-0,80 arası iyi; 0,80-0,90 arası ise çok iyi olarak kabul edilmektedir. Bu araştırma için, alfa katsayıları 0,80 eşiği üzerindedir. İç tutarlılık güvenilirliğinde madde-toplam korelasyonları ve madde silindiğindeki alfa değerlerine de bakılmıştır. Tabachnick ve Fidell (2001)' e göre düzeltilmiş madde-toplam korelasyon değerleri 0,30'dan yukarıda ise araştırma için kullanılan enstrüman yeterince kullanışlıdır. Bu araştırma sonucunda da, tüm boyutlar altındaki korelasyon değerleri bu anlamda >0,30 şartını yerine getirmektedir.

Tepe Yöneticisinin Güvenilirliği Ölçeği: Tanımlayıcı İstatistikler, KFA ve DFA Uyum Değerleri

Ölçüm modelini test etmek için kullanılan tekniklerden biri de faktör analizidir. Faktör analizi, büyük verileri özetleyerek verinin belirli yapılar altında toplayarak yapısal geçerliliği arttırmaktadır. Bir başka deyişle, faktör analizi yapılırken her maddenin ilgili faktörle yüklenmesi ve herhangi bir başka faktörün altına yüklenmemesi beklenir.

Keşfedici faktör analizinde eldeki verinin faktör analizine uygunluğunu test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi kullanılmaktadır. Bu şekilde bir faktör analizinin birbirinden ayrı ve güvenilir faktörleri ortaya koyabileceğini gösterir. KMO testi 0 ve 1 arası bir değere sahiptir. 0,90'ın üzerindeki değerler mükemmel olarak kabul edilmektedir. Yapılan ön analizde KMO değeri 0,90 (Hold 1) ve 0,91 (Hold 2) bulunmuştur. Bartlett küresellik testi de anlamlı ($p < 0,05$ ve $p < 0,01$) olmalıdır (Hair vd., 2010). Ortak varyans değerlerinin $> 0,50$ olması tüm ifadelerin açıklayıcı olduğunu belirtmektedir (Hair vd., 2010).

Keşfedici faktör analizinden elde edilen değerler, ifadeler ve ilgili buldukları faktör göz önüne alındığında $> 0,32$ koşulunu sağlamıştır. Tabachnick ve Fidell (2001)'e göre bu kritik sınır aşıldığında, araştırmada kullanılan keşfedici faktör analizinin yüksek geçerliliğe sahip olduğu belirtilmektedir.

Belirtilen ana koşullar dahilinde, modelin içerisinde yer alan faktörlerin güvenilirliğini belirten alfa katsayıları, tanımlayıcı istatistikler ve keşfedici faktör analizi değerleri aşağıda Tablo 4.1'deki gibidir:

Tablo 4.1. Tepe Yöneticisinin Güvenilirliği İçin Tanımlayıcı İstatistikler ve KFA Bulguları- HOLDING 1

	Faktör Yükleri		Madde-toplam korelasyonlar
	İnanılır Olma	Uzman Olma	
TRUS1- HOLD1 tepe yöneticisinin güven telkin eden biri olduğunu düşünüyorum.	.782		.728
TRUS2- HOLD1 tepe yöneticisinin dürüst bir insan olduğunu düşünüyorum	.874		.808
TRUS3- HOLD1 tepe yöneticisinin inanılır olduğunu düşünüyorum.	.854		.796
TRUS4- HOLD1 tepe yöneticisinin samimi olduğunu düşünüyorum.	.851		.768
TRUS5- HOLD1 tepe yöneticisinin güvenilir olduğunu düşünüyorum.	.857		.803
EXP1- HOLD1 tepe yöneticisinin konusunda uzman olduğunu düşünüyorum		.829	.767
EXP2- HOLD1 tepe yöneticisinin konusunda deneyimli olduğunu düşünüyorum.		.854	.785

EXP3- HOLD1 tepe yöneticisinin konusunda bilgili olduğunu düşünüyorum	.890	.829
EXP4- HOLD1 tepe yöneticisinin konusunda vasıflı olduğunu düşünüyorum.	.856	.795
EXP5- HOLD1 tepe yöneticisinin konusunda becerikli olduğunu düşünüyorum.	.809	.757
C.R. (α)	.914	.916
Özdeğer 5.265; 2.234		
Açıklanan varyans 75%		
KMO testi .90		
Barlett's testi $\chi^2=3952.288$, Sig:0.0001		

İlgili ölçekteki ifadelerin silindikleri zaman alfa katsayısında herhangi bir artışı sağlamadığı için, ölçekten herhangi bir ifade çıkarılmamıştır. Aşağıdaki Tablo 4.2'de aynı ölçek değerleri HOLD 2 için görülmektedir.

Tablo 4.2. Tepe Yöneticisinin Güvenilirliği İçin Tanımlayıcı İstatistikler ve KFA Bulguları- HOLDING 2

	Faktör Yükleri		Madde- toplam korelasyonl ar
	İnanılır Olma	Uzman Olma	
TRUS1- HOLD2 tepe yöneticisinin güven telkin eden biri olduğunu düşünüyorum.	.762		.733
TRUS2- HOLD2 tepe yöneticisinin dürüst bir insan olduğunu düşünüyorum	.872		.812
TRUS3- HOLD2 tepe yöneticisinin inanılır olduğunu düşünüyorum.	.870		.817
TRUS4- HOLD2 tepe yöneticisinin samimi olduğunu düşünüyorum.	.854		.780
TRUS5- HOLD2 tepe yöneticisinin güvenilir olduğunu düşünüyorum.	.859		.818
EXP1- HOLD2 tepe yöneticisinin konusunda uzman olduğunu düşünüyorum		.833	.765
EXP2- HOLD2 tepe yöneticisinin konusunda deneyimli olduğunu düşünüyorum.		.853	.790
EXP3- HOLD2 tepe yöneticisinin konusunda bilgili olduğunu düşünüyorum		.898	.838
EXP4- HOLD2 tepe yöneticisinin konusunda vasıflı olduğunu düşünüyorum.		.837	.776
EXP5- HOLD2 tepe yöneticisinin konusunda becerikli olduğunu düşünüyorum.		.759	.733
C.R. (α)	.919	.914	
Özdeğer 5.523; 2.032			
Açıklanan varyans %75			
KMO testi ,914			
Barlett's testi $\chi^2= 4058.378$, Sig:0.0001			

Tepe yöneticisinin güvenilirliği için gerçekleştirilen KFA sonucu ortaya konan İnanılır olma (TRUS) ve uzman olma (EXP) eksojen değişkenleri ile doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Birinci düzey ilişkili DFA ve ikinci düzey DFA sonuçları birbiriyle karşılaştırılmalı olarak gerçekleştirilmiştir. Modifikasyon endekslerine bakıldığında, teorik olarak da belirlendiği üzere- inanılır olma (TRUS) ve

uzman olma (EXP) faktörlerinin kovaryans bağlantılı olarak modelde daha iyi uyum yakaladığı görülmüştür. Genel uyum endeksleri (GFI=.961) ve karşılaştırmalı uyum endeksleri (CFI=.979), önerilen 0.90 kesme değerinin üzerinde bulunmuştur. Yaklaşık hataların ortalama kare kökü değeri (RMSEA = .067), 0.08'in altında çıkmıştır. Bu sonuçlar modelin verilere iyi uyduğunu düşündürmektedir. Birinci düzey ilişkili DFA'nın sonuçları aşağıda Tablo 4.3'de rapor edilmiş ve ölçüm modelinin gösterimi aşağıdaki gibidir:

Tablo 4.3. Tepe Yöneticisi Güvenilirliği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi- HOLDING1

	Standardize Faktör Yükleri	SE (Standart Hata)	t-değeri
İnanılır Olma			
TRUS1	0.772	-	-
TRUS2	0.854	0.049	21.67***
TRUS3	0.846	0.049	21.42***
TRUS4	0.811	0.05	20.38***
TRUS5	0.846	0.049	21.43***
Uzman Olma			
EXP1	0.806	-	-
EXP2	0.847	0.044	21.65***
EXP3	0.888	0.043	19.98***
EXP4	0.816	0.049	22.88***
EXP5	0.77	0.049	24,34***

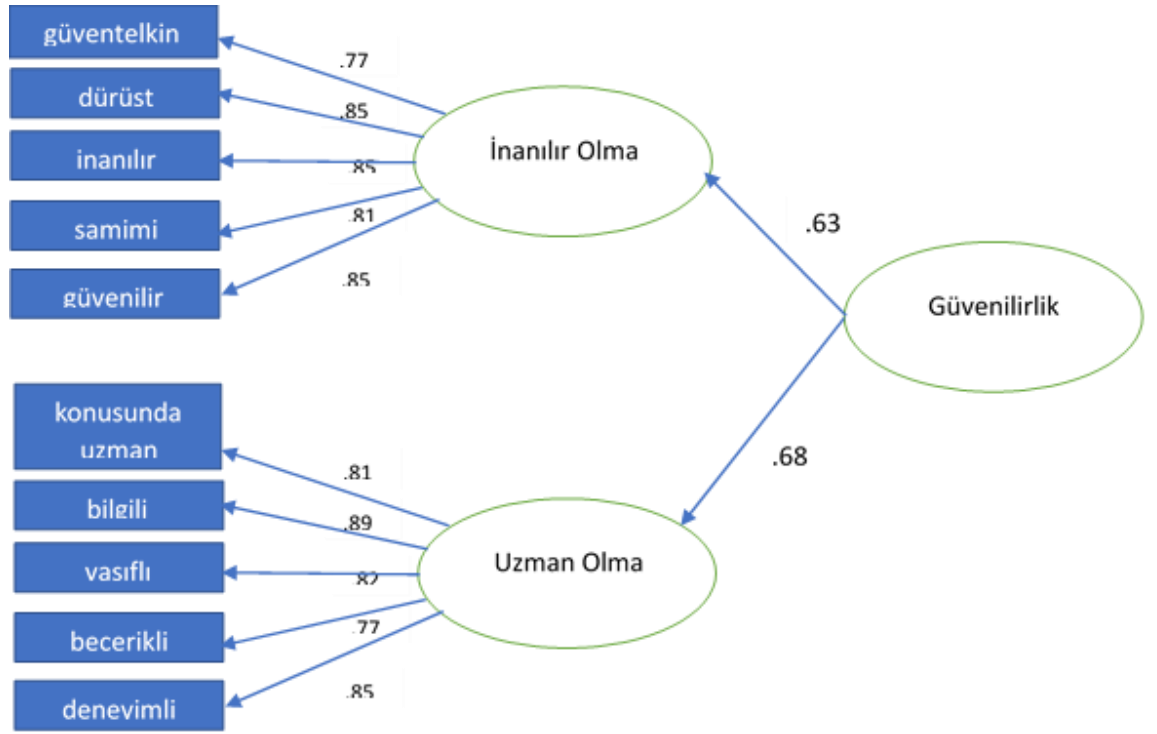
***p<0.001

Standardize faktör yüklerine bakarak, birleşen geçerliliğin (convergent validity) sağladığı sonucuna varılmıştır (standardize faktör yükleri> 0.50) (Hair vd., 2010). Dolayısı ile Tablo.4.4'de yer alan değerlere bakılarak aşağıda yer alan ölçüm modelinin geçerlilik testinden geçtiği belirtilebilir.

Tablo 4.4. Ölçeklerin Uyum Değerleri

	X ²	df	X ² /df	GFI	CFI	RMSEA
Önce	136.059	34	4.002	0.955	0.974	0.073
(e9-10 hata terimleri birleştirildi)						
Güvenilirlik ölçeği	116.526	33	3.531	0.961	0.979	0.067

p>.05, χ^2 =Chi Square; df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi); GFI= Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); CFI= Comperative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü).



Şekil 4.1. Tepe Yöneticisi Güvenilirliği için II. Düzey DFA- HOLDİNG 1

Benzer çözümler HOLD2 için de gerçekleştirilmiştir. Tepe yöneticisinin güvenilirliği için gerçekleştirilen KFA sonucu ortaya konan İnanılır olma (TRUS) ve uzman olma (EXP) eksojen değişkenleri ile doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Birinci düzey ilişkili DFA ve ikinci düzey DFA sonuçları birbiriyle karşılaştırılmalı olarak gerçekleştirilmiştir. Modifikasyon endekslerine bakıldığında, teorik olarak da belirlendiği üzere- inanılır olma (TRUS) ve uzman olma (EXP) faktörlerinin kovaryans bağlantılı olarak modelde daha iyi uyum yakaladığı görülmüştür. Genel uyum endeksleri (GFI=.964) ve karşılaştırmalı uyum endeksleri (CFI=.982), önerilen 0.90 kesme değerinin üzerinde bulunmuştur. Yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA = .064), 0.08'in altında çıkmıştır. Bu sonuçlar modelin verilere iyi uyduğunu düşündürmektedir. Birinci düzey ilişkili DFA'nın sonuçları aşağıda Tablo 4.5'de rapor edilmiş ve ilgili ölçüm modelinin gösterimi Şekil 4.2'de belirtildiği gibidir:

Tablo 4.5. Tepe Yöneticisi Güvenilirliği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi- HOLDİNG2

	Standardize Faktör Yükleri	SE (Standart Hata)	t-değeri
İnanılır Olma			
TRUS1	0.775	-	-
TRUS2	0.852	0.049	21.91***
TRUS3	0.865	0.047	22.31***
TRUS4	0.821	0.05	20.91***
TRUS5	0.862	0.046	22.22***

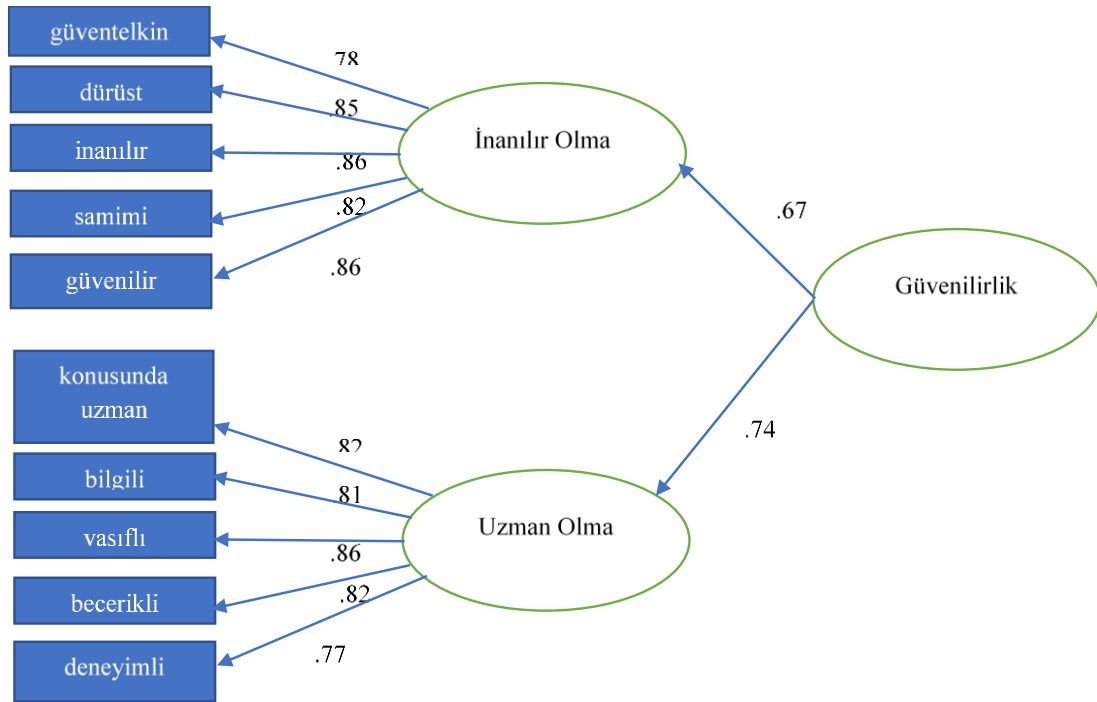
Uzman Olma			
EXP1	0.82	-	-
EXP2	0.815	0.050	21.07***
EXP3	0.863	0.045	22.91***
EXP4	0.817	0.046	21.49***
EXP5	0.773	0.047	19.88***

Aşağıda yer alan ölçüm modeli geçerlilik testinden geçmiştir. Standardize faktör yüklerine bakarak, birleşen geçerliliği (convergent validity) sağladığı bulunmuştur. Standardize faktör yükleri > 0.50 limitini sağlamaktadır (Hair vd., 2010).

Tablo 4.6. Ölçeklerin Uyum Değerleri

	X ²	df	X ² /df	GFI	CFI	RMSEA
Önce	140.165	34	4.123	0.952	0.974	0.075
(e9-10 ve e7-8 hata terimleri birleştirildi)						
Güvenilirlik ölçeği	104.601	32	3.269	0.964	0.982	0.064

p>.05, χ^2 =Chi Square; df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi); GFI= Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); CFI= Comperative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü).



Şekil 4.2. Tepe Yöneticisi Güvenilirliği için II. Düzey DFA- HOLDİNG2

Kurumsal itibar: Tanımlayıcı İstatistikler, KFA ve DFA Uyum Değerleri

Keşfedici faktör analizinde eldeki verinin faktör analizine uygunluğunu test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi kullanılmaktadır. Bu şekilde bir faktör analizinin birbirinden ayrı ve güvenilir faktörleri ortaya koyabileceğini gösterir. KMO testi 0 ve 1

arası bir değere sahiptir. 0.90'ın üzerindeki değerler mükemmel olarak kabul edilmektedir. Yapılan ön analizde KMO değeri 0.92 (Holding 1 için) ve 0.93 (Holding 2) bulunmuştur. Bartlett testi de anlamlı ($p < 0.05$ veya $p < 0.001$) olmalıdır (Hair vd., 2010). Communalities veri yapısının içerisindeki ortak varyansı yansıtır. Communalities değerlerinin > 0.50 olması tüm ifadelerin açıklayıcı olduğunu belirtmektedir (Hair vd., 2010). Orijinal ölçek beş boyutlu olduğundan faktör sayısı beş olarak seçilmiştir. Varimax döndürme metodu kullanılarak, birden fazla faktöre yüklenen değerlere bakılmıştır. Cronbach's alfa katsayısına bakıldığında, kurumsal itibar ölçeğinin faktör yapısının güvenilirliği ortaya konulmuştur. İlk faktör için 0.86; ikinci faktör için 0.81; üçüncü faktör için 0.71; dördüncü faktör için 0.80 ve beşinci faktör için 0.83 (herbiri > 0.70 kabul edilebilir eşik üzerinde) olmuştur (Nunnally ve Bernstein, 1994). Madde - toplam korelasyonlar ise > 0.50 değerinin üzerindedir (Hair vd., 2010).

Keşfedici faktör analizinden elde edilen değerler, ifadeler ve ilgili buldukları faktör göz önüne alındığında > 0.32 koşulunu sağlamıştır. Bu durumda Tabachnick ve Fidell (2001)'e göre bu kritik sınır aşıldığında, araştırmacının keşfedici faktör analizinin yüksek geçerliliğe sahip olduğu belirtilmektedir.

Belirtilen ana koşullar dahilinde, modelin içerisinde yer alan faktörlerin güvenilirliğini belirten alfa katsayıları, tanımlayıcı istatistikler ve keşfedici faktör analizi değerleri aşağıda Tablo 4.7'deki gibidir:

Tablo 4.7. Kurumsal İtibar İçin Tanımlayıcı İstatistikler ve KFA Bulguları- HOLD1

	Faktör Yükleri					Madde-toplam korelasyonları
	Müşteri Odaklılık	İyi İşveren Olma	Finansal Güç ve Güvenilirlik	Ürün ve Hizmet Kalitesi	Sosyal ve Çevresel Sorumlu Olma	
MODAK1- Holding 1 ve iştiraklerinin müşterilere iyi davranan çalışanlara sahip olduğunu düşünüyorum.	.803					.589
MODAK2- Holding 1'in müşteri ihtiyaçlarını önemseyen çalışanlara sahip olduğunu düşünüyorum.	.792					.621
MODAK3- Holding 1'in müşterilerini önemseydiğini düşünüyorum.	.732					.647
IYIISVRN1- Holding 1'in çalışanları için iyi bir firma olduğunu düşünüyorum.		.792				.580
IYIISVRN2- Holding 1'in çalışanlarına iyi davranan bir firma olduğunu düşünüyorum.		.761				.676
IYIISVRN3- Holding 1'in çalışanları için mükemmel bir liderlik anlayışına sahip olduğunu düşünüyorum.		.459				.705
FGG1- Holding 1'in rakiplerine göre finansal olarak daha iyi performansla sahip olduğunu düşünüyorum.			.720			.589
FGG2- Holding 1'in pazar fırsatlarını öngörerek bunlardan yararlandığını düşünüyorum			.771			.621
FGG3- Holding'in rakiplerine göre gelecekte büyüme potansiyelinin yüksek olduğunu düşünüyorum.			.772			.647
UHK1- Holding 1'in güçlü ve güvenilir olduğunu düşünüyorum.				.525		.580
UHK2- Holding 1'in yenilikçi ürünler ürettiğini düşünüyorum.				.781		.676
UHK3- Holding 1'in pazara yüksek kalitede ürünler sunduğunu düşünüyorum.				.706		.705
SCS1- Holding'in sosyal ve çevresel sorumluluk anlamında yeni istihdam yaratmak için çaba harcadığını düşünüyorum.					.625	.654
SCS2- Holding 1'in çevreye duyarlı olduğunu düşünüyorum.					.774	.776
SCS3- Holding 1'in temiz bir çevre için karlılığından ödün vereceğini düşünüyorum.					.858	.665
C.R. (α)	.862	.811	.781	.805	.832	
Özdeğer 7.407; 1.238; 1.185; 0.766; 0.697						
Açıklanan varyans 75%						
KMO testi 0.927						
Barlett's testi $\chi^2=4731.383$. Sig:0.0001						

Kurumsal itibar için II. düzey DFA yapılmıştır. Müşteri odaklılık, iyi işveren olma, finansal güç ve güvenilirlik, ürün ve hizmet kalitesi ve sosyal ve çevresel sorumluluk olmak üzere beş eksojen değişken ölçüm modeline dahil edilmiştir. Modifikasyon endeksi, modelin uyumunun teorik olarak ilgili maddeleri kapsayacak şekilde geliştirilebileceğini ve modelin yeniden belirlendiğini göstermiştir. Genel iyilik değeri (GFI=0.945) ve karşılaştırmalı uyum endeksi (CFI=0.966), .90 önerilen kesme

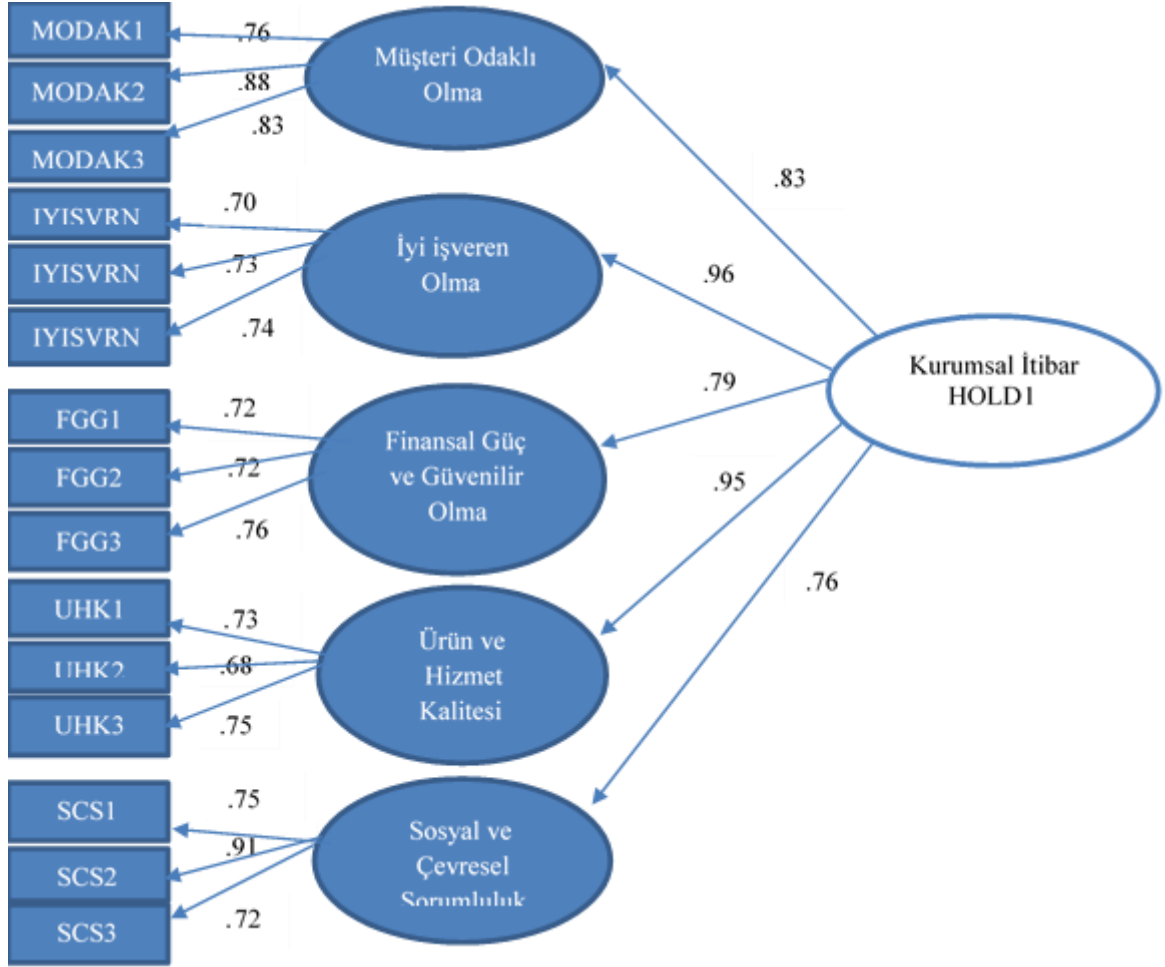
sınırının üzerindedir. Yaklaşık hataların ortalama karekök değeri (RMSEA=0.059), .08 sınırının altında çıkmıştır. Bu sonuçlar modelin verilere iyi uyduğunu göstermektedir. II. Düzey DFA sonuçları aşağıdaki Tablo 4.8 ve ölçüm modeli Şekil 4.3'deki gibi rapor edilmiştir:

Tablo 4.8. Kurumsal İtibar İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi- HOLD1

	Standardize Faktör Yükleri	SE (Standart Hata)	t-değeri
Müşteri Odaklı Olma			
MODAK1	0.762		-
MODAK2	0.88	0.056	20.997***
MODAK3	0.83	0.056	19.934***
İyi İşveren Olma			
IYISVRN1	0.706		-
IYISVRN1	0.734	0.052	20.193***
IYISVRN1	0.74	0.068	15.688***
Finansal Güç ve Güvenilirlik			
FGG1	0.72		-
FGG2	0.727	0.063	14.964***
FGG3	0.760	0.07	15.57***
Ürün ve Hizmet Kalitesi			
UHK1	0.739		-
UHK2	0.681	0.066	14.976***
UHK3	0.752	0.061	16.606***
Sosyal ve Çevresel Sorumluluk			
SCS1	0.752		-
SCS2	0.915	0.066	20.314***
SCS3	0.727	0.071	17.048***

***p<0.001

Aşağıda yer alan ölçüm modeli geçerlilik testinden geçmiştir. Standardize faktör yüklerine bakarak, birleşen geçerliliği (convergent validity) sağladığı bulunmuştur. Standardize faktör yükleri > 0,50 limitini sağlamalıdır (Hair vd., 2010).



Şekil 4.3. Kurumsal İtibar için DFA- HOLD1

Sonuçlar, tepe yöneticisi güvenilirliği ve kurumsal itibar ölçeklerinin kullanımının içsel ve dışsal geçerliliğinin olduğunu ortaya konmuştur. Cronbach's alfa katsayıları ölçeklerde 0.70'nin üzerinde bulunmuştur. Tüm ifadeler bağlı buldukları örtük yapı üzerinde anlamlı olarak yüklenerek, birleşen geçerlilik (convergent validity)'i sağlamıştır (tüm t-değerleri > 2.0).

Benzer testler HOLD2 için de yapılmıştır. HOLD2 için yapılan KFA ve DFA sonucu elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda belirtilmiştir:

Tablo 4.9. Kurumsal İtibar İçin Tanımlayıcı İstatistikler ve KFA Bulguları- HOLD 2

	Faktör Yükleri					Madde-toplam korelasyonları
	Müşteri Odaklılık	İyi İşveren Olma	Finansal Güç ve Güvenilirlik	Ürün ve Hizmet Kalitesi	Sosyal ve Çevresel Sorumlu Olma	
MODAK1- Holding 1 ve iştiraklerinin müşterilere iyi davranan çalışanlara sahip olduğunu düşünüyorum.	.770					.678
MODAK2- Holding 1'in müşteri ihtiyaçlarını önemseyen çalışanlara sahip olduğunu düşünüyorum.	.815					.704
MODAK3- Holding 1'in müşterilerini önemseydiğini düşünüyorum.	.773					.695
IYIISVRN1- Holding 1'in çalışanları için iyi bir firma olduğunu düşünüyorum.		.743				.672
IYIISVRN2- Holding 1'in çalışanlarına iyi davranan bir firma olduğunu düşünüyorum.		.746				.701
IYIISVRN3- Holding 1'in çalışanları için mükemmel bir liderlik anlayışına sahip olduğunu düşünüyorum.		.621				.691
FGG1- Holding 1'in rakiplerine göre finansal olarak daha iyi performansla sahip olduğunu düşünüyorum.			.829			.547
FGG2Sabancı Holding'in pazar fırsatlarını öngörerek bunlardan yararlandığını düşünüyorum			.714			.568
FGG31 Holding'in rakiplerine göre gelecekte büyüme potansiyelinin yüksek olduğunu düşünüyorum.			.724			.590
UHK1- Holding 1'in güçlü ve güvenilir olduğunu düşünüyorum.				.497		.700
UHK2- Holding 1'in yenilikçi ürünler ürettiğini düşünüyorum.				.731		.664
UHK3- Holding 1'in pazara yüksek kalitede ürünler sunduğunu düşünüyorum.				.743		.685
SCS1- Holding'in sosyal ve çevresel sorumluluk anlamında yeni istihdam yaratmak için çaba harcadığını düşünüyorum.					.645	.666
SCS2- Holding 1'in çevreye duyarlı olduğunu düşünüyorum.					.778	.692
SCS3- Holding 1'in temiz bir çevre için karlılığından ödün vereceğini düşünüyorum.					.863	.522
C.R. (α)	.87	.82	.78	.80	.81	
Özdeğer 7.497; 1.375; 1.116; .747; .578						
Açıklanan varyans 75%						
KMO testi 0.931						
Barlett's testi $\chi^2= 4842.113$. Sig:0.0001						

Kurumsal itibar için II. düzey DFA yapılmıştır. Müşteri Odaklılık, İyi işveren olma, Finansal Güç ve Güvenilirlik, Ürün ve Hizmet kalitesi ve Sosyal ve çevresel sorumluluk olmak üzere beş eksojen değişken ölçüm modeline dahil edilmiştir. Modifikasyon endeksi, modelin uyumunun teorik olarak ilgili maddeleri kapsayacak şekilde geliştirilebileceğini ve modelin yeniden belirlendiğini göstermiştir. Modifikasyonlarda hata terim 4-5, 11-12 ve 14-15 birleştirilmiştir. Modifikasyon

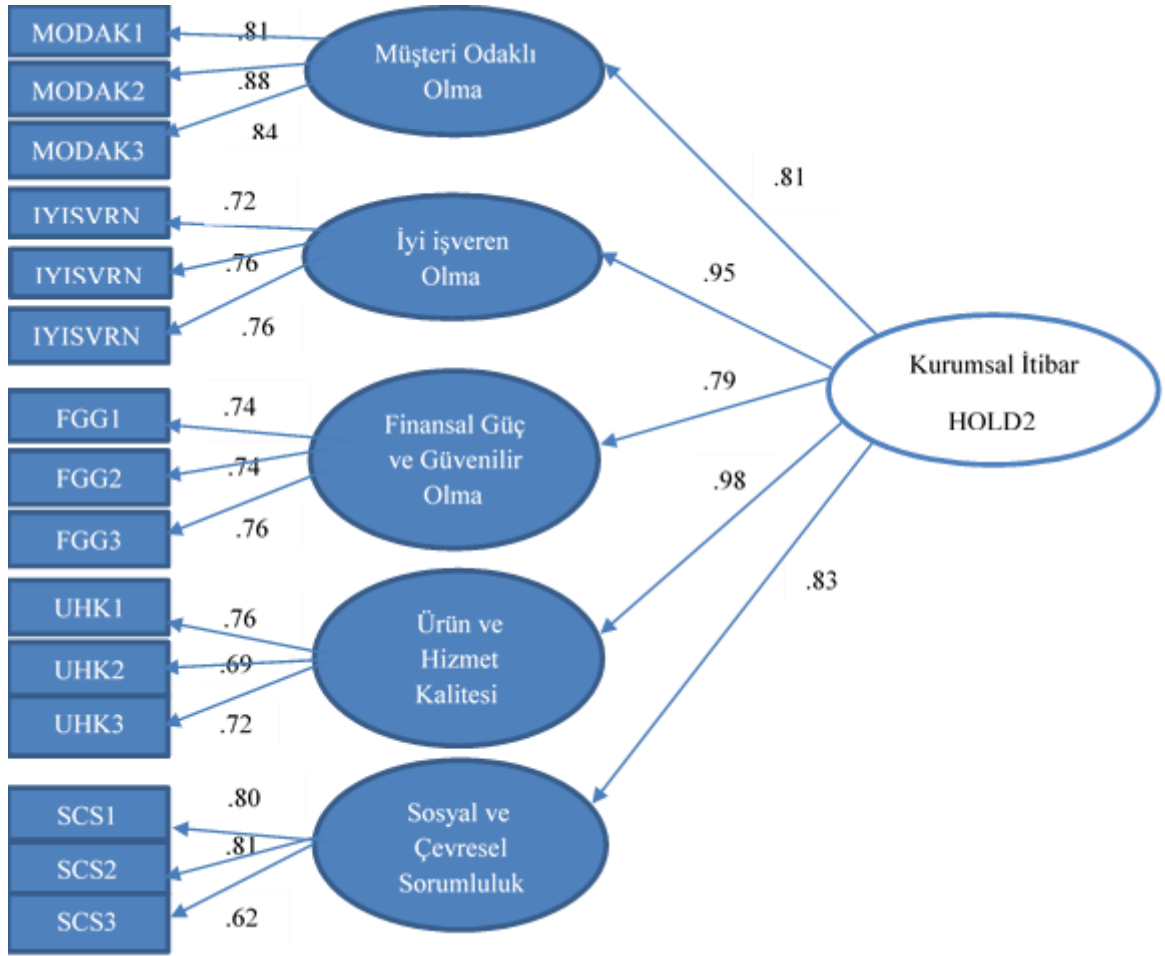
sonrası değerlere bakıldığında; genel iyilik değeri (GFI=0,936) ve karşılaştırmalı uyum endeksi (CFI=0,958), .90 önerilen kesme sınırının üzerindedir. Yaklaşık hataların ortalama karekök değeri (RMSEA=0,066), .08 sınırının altında çıkmıştır. Bu sonuçlar modelin verilere iyi uyduğunu göstermektedir. II. Düzey DFA sonuçları aşağıdaki tablo 4.10 ve ölçüm modeli Şekil 4.4’de rapor edilmiştir:

Tablo 4.10. Kurumsal İtibar İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi- HOLDING2

	Standardize Faktör Yükleri	SE (Standart Hata)	t-değeri
Müşteri Odaklı Olma			
MODAK1	0.806		-
MODAK2	0.879	0.047	23.139***
MODAK3	0.84	0.047	22.038***
İyi İşveren Olma			
IYISVRN1	0.725		-
IYISVRN1	0.761	0.053	20.447***
IYISVRN1	0.762	0.065	16.437***
Finansal Güç ve Güvenilirlik			
FGG1	0.738		-
FGG2	0.737	0.065	15.49***
FGG3	0.756	0.069	15.809***
Ürün ve Hizmet Kalitesi			
UHK1	0.764		-
UHK2	0.692	0.062	16.053***
UHK3	0.717	0.057	16.714***
Sosyal ve Çevresel Sorumluluk			
SCS1	0.804		-
SCS2	0.814	0.063	17.908***
SCS3	0.616	0.073	13.209***

***p<0.001

Aşağıda yer alan ölçüm modeli geçerlilik testinden geçmiştir. Standardize faktör yüklerine bakarak, birleşen geçerliliği sağladığı bulunmuştur. Standardize faktör yükleri > 0,50 limitini sağlamalıdır (Hair vd., 2010).



Şekil 4.4. Kurumsal İtibar için DFA- HOLDING 2

Sonuçlar, tepe yöneticisi güvenilirliği ve kurumsal itibar ölçeklerinin içsel ve dışsal geçerliliğinin olduğunu ortaya koymuştur. Cronbach's alfa katsayıları ölçeklerde 0,70'nin üzerinde bulunmuştur. Tüm ifadeler bağlı buldukları örtük yapı üzerinde anlamlı olarak yüklenerek, birleşen geçerliliğini sağlamıştır (tüm t-değerleri > 2.0).

Çalışan Olma Niyeti: Tanımlayıcı İstatistikler, KFA ve DFA Uyum Değerleri

Benzer analizler çalışan olma niyeti üzerinde de gerçekleştirilmiştir. Ortak varyans değerleri > 0.70 olduğundan, ifadelerin doğru ölçüm yaptığı söylenebilir. Cronbach alfa katsayısına bakıldığında, faktör yapısının güvenilirliği, tutarlılığı ve tekrarlanabilir olduğu söylenebilir (Nunnally ve Bernstein, 1994). Cronbach alfa katsayısı her iki holding için 0.92 (HOLD1 ve HOLD2) olarak bulunmuştur (>0.70 kabul edilebilir eşikğin üzerinde). Madde toplam korelasyonlar ise > 0.50 sınırının üzerindedir (Hair vd., 2010). Ortalama açıklanan varyans değeri (AVE) ise 0.77 dir. Bu

sonuçlar Tablo 4.11’de belirtilen çalışan olma niyetinin tek faktörlü bir yapısını ortaya koymaktadır:

Tablo 4.11. *Çalışan Olma Niyeti İçin Tanımlayıcı İstatistikler ve KFA Bulguları- HOLDING 1*

	Faktör Yükleri	
	Çalışan Olma Niyeti	Madde-toplam korelasyonlar
CON1- Holding 1 ve iştiraklerinde çalışmanın benim için iyi bir karar olacağını düşünüyorum.	0.876	0.803
CON2- Kariyerimin tamamını Holding 1 ve iştiraklerinde geçirmekten mutlu olacağımı düşünüyorum.	0.846	0.761
CON3- Holding 1 ve iştiraklerinde çalışmayı kesinlikle isterim.	0.923	0.871
CON4- Yakınlarımı Holding 1 ve iştiraklerinde çalışmaya teşvik ederim.	0.863	0.784
CON5- Holding 1 ve iştiraklerinde çalışmak için açık bir pozisyon görürsem hemen değerlendiririm.	0.885	0.813
C.R. (α)	.92	
Özdeğer 3.864		
Açıklanan varyans 77%		
KMO testi .899		
Barlett’s testi $\chi^2=2126.304$, Sig:0.0001		

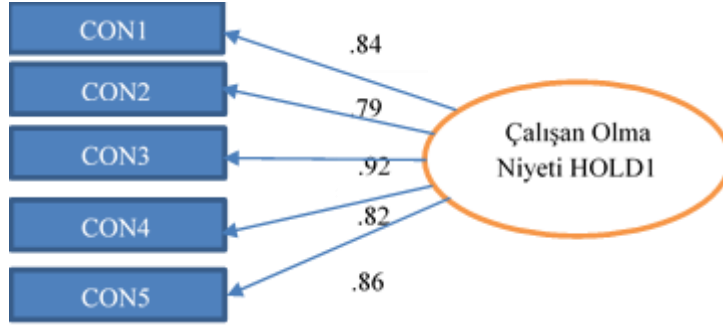
Çalışan olma niyeti için yapılan DFA sonucunda; modifikasyon endeksi, modelin uyumunun teorik olarak ilgili maddeleri kapsayacak şekilde geliştirilebileceğini ve modelin yeniden belirlendiğini göstermiştir. Genel iyilik değeri (GFI=0.992) ve karşılaştırmalı uyum endeksi (CFI=0.997), .90 önerilen kesme sınırının üzerindedir. Yaklaşık hataların ortalama karekök değeri (RMSEA=0.049), .08 sınırının altında çıkmıştır. Bu sonuçlar modelin verilere iyi uyduğunu göstermektedir. I. Düzey DFA sonuçları aşağıdaki tablo ve ölçüm modeli şeklinde rapor edilmiştir:

Tablo 4.12. *Çalışan Olma Niyeti İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi- HOLDING 1*

	Standardize Faktör Yükleri	SE (Standart Hata)	t-değeri
Çalışan Olma Niyeti			
CON1	0.838	-	-
CON2	0.794	0.049	22.493***
CON3	0.921	0.041	28.502***
CON4	0.82	0.042	23.651***
CON5	0.857	0.042	25.391***

***p<0.001

Aşağıda yer alan ölçüm modeli geçerlilik testinden geçmiştir. Standardize faktör yüklerine bakarak, birleşen geçerliliği (convergent validity) sağladığı bulunmuştur. Standardize faktör yükleri > 0.50 limitini sağlamalıdır (Hair vd., 2010).



Şekil 4.5. Çalışan Olma Niyeti için DFA – HOLD1

II. holding için yapılan çözümlemede de benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Madde-toplam korelasyonlar ise > 0.50 sınırının üzerindedir (Hair vd., 2010). Ortalama açıklanan varyans değeri (AVE) ise 0.77 dir. Bu sonuçlar çalışan olma niyetinin tek faktörlü bir yapısını ortaya koymaktadır:

Tablo 4.13. Çalışan Olma Niyeti İçin Tanımlayıcı İstatistikler ve KFA Bulguları-HOLDING 2

	Faktör Yükleri	
	Çalışan Olma Niyeti	Madde-toplam korelasyonlar
CON1- Holding 1 ve iştiraklerinde çalışmanın benim için iyi bir karar olacağını düşünüyorum.	.884	.814
CON2- Kariyerimin tamamını Holding 1 ve iştiraklerinde geçirmekten mutlu olacağımı düşünüyorum.	.851	.769
CON3- Holding 1 ve iştiraklerinde çalışmayı kesinlikle isterim.	.921	.869
CON4- Yakınlarımı Holding 1 ve iştiraklerinde çalışmaya teşvik ederim.	.859	.778
CON5- Holding 1 ve iştiraklerinde çalışmak için açık bir pozisyon görürsem hemen değerlendiririm.	.890	.821
C.R. (α)	.92	
Özdeğer 3.884		
Açıklanan varyans 77%		
KMO testi .901		
Barlett's testi $\chi^2=2157.521$. Sig:0.0001		

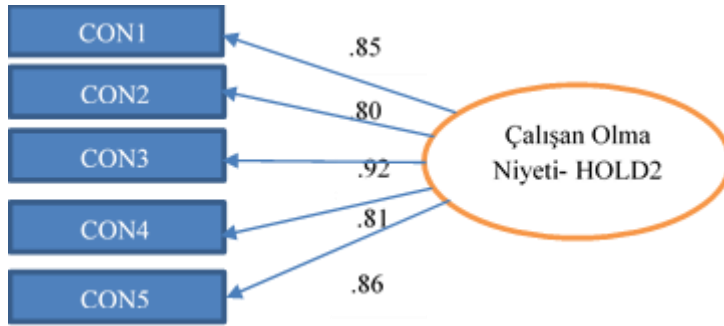
Çalışan olma niyeti için yapılan DFA sonucunda; modifikasyon endeksi, modelin uyumunun teorik olarak ilgili maddeleri kapsayacak şekilde geliştirilebileceğini ve modelin yeniden belirlendiğini göstermiştir. Genel iyilik değeri (GFI=0.991) ve karşılaştırmalı uyum endeksi (CFI=0.997), .90 önerilen kesme sınırının üzerindedir. Yaklaşık hataların ortalama karekök değeri (RMSEA=0.050), .08 sınırının altında çıkmıştır. Bu sonuçlar modelin verilerle iyi uyum içinde olduğunu göstermektedir. I. Düzey DFA sonuçları aşağıdaki tablo ve ölçüm modeli şeklinde rapor edilmiştir:

Tablo 4.14. Çalışan Olma Niyeti İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi- HOLDING 2

	Standardize Faktör Yükleri	SE (Standart Hata)	t-değeri
Çalışan Olma Niyeti			
CON1	0.852	-	-
CON2	0.804	0.048	23.471***
CON3	0.915	0.04	29.224***
CON4	0.814	0.041	23.94***
CON5	0.861	0.04	26.286***

***p<0.001

Aşağıda yer alan ölçüm modeli geçerlilik testinden geçmiştir. Standardize faktör yüklerine bakarak, birleşen geçerliliği (convergent validity) sağladığı bulunmuştur. Standardize faktör yükleri > 0,50 limitini sağlamalıdır (Hair vd., 2010).



Şekil 4.6. Çalışan Olma Niyeti için DFA- HOLD2

Bu tez çalışmasında yer alan 5 ifadeli çalışan olma niyeti ölçeği, geçerliliği ve güvenilirliği saptanmış (KFA ve DFA ile sınanmış) bir ölçek olarak literatüre katkı yapması beklenmektedir.

4.2. Geçerliliğin Genel Değerlendirilmesi*

Araştırmanın DFA aşamasını izleyen ölçüm modeli öncelikle test edilmiştir. Bu şekilde yapısal modelin test edilmesi aşamasına geçilebilecektir. Bu iki aşamalı yaklaşım yapısal eşitlik modellemelerinde önerilen bir yaklaşımdır. Ölçüm modeli birleşen (convergent) ve ayırıcı (discriminant) geçerliliğinin değerlendirilmesini sağlamaktadır. Birleşen geçerlilik, bir değişkene bağlı olan boyutların yüksek varyansı ortaklaşa açıklayabilmelerine dayanmaktadır. Ayırıcı geçerlilik ise, kavramsal olarak birbirleriyle ilintili olan boyutların yüksek korelasyon göstermemelerine dayanmaktadır (Hair vd., 2010; Lowry ve Gaskin, 2014, s.134)

* Veriler her iki holding için ayrı ayrı çözülmüştür.

Ölçüm modelinde, tüm değişkenlerin ve alt boyutlarının diğerleriyle korelasyon oluşturacak şekilde test edilmesi söz konusudur (Hair vd., 2010). Ölçüm modelleri Ek 1 ve 2’ de gösterilmiştir. Tüm boyutlar yansıtıcı (reflective) olarak oluşturulmuştur (örtük değişken, gözlemlenen boyutlara doğru ok uzanacak şekilde).

Ölçüm modeli AMOS 22.0 ile test edilmiştir ve modelin sonuçları raporlanmıştır. Ölçüm modeli birkaç uyum değeri ele alınarak değerlendirilmiştir. Tüm modelin ki-kare değeri (χ^2) 846.367 ve serbestlik derecesi (df, degrees of freedom) 374 olarak bulunmuştur. Ki-kare’nin anlamlılığının testi, verilen model ile olan uyumluluğunu göstermektedir. Ölçüm modelinde ki-kare anlamlıdır; gözlenen ve tahmin edilen kovaryansların birbiriyle uyuşmadığını düşündürmektedir. Genelde ki-kare’nin anlamlılığı testi orta düzey örneklem (100-200 arası) için önerilmektedir. Örneklem sayısı 200’ü aştığında, kovaryans matrisi içerisindeki modeller arasında farklılıklar azalmaktadır, bu sebepten de kovaryans matrisi anlamlı hale gelmektedir (Tabachnick ve Fidell, 1996). Kısaca ki-kare değeri örneklem sayısı hassasiyetine sahiptir. Bu çalışmadaki ölçüm modeli değerlerine bakıldığında her iki holding için test edilen ölçüm modellerinin *iyi uyum* gösterdiği görülmüştür.

Tablo 4.15. *Modellerin İyi Uyum Değerleri*

Ölçütler		HOLDING1	HOLDING 2	
Ki-kare χ^2		İyi Uyum Değerleri	İyi Uyum Değerleri	
Serbestlik derecesi (df)		846.367 (p<0.01)	864.002 (p<0.01)	
χ^2/df		374	373	
RMSEA		2.263	2.316	
GFI		0.047	0.048	
NFI		0.907	0.905	
CFI		0.931	0.931	
TLI		0.906	0.959	
		0.953	0.953	
χ^2/df	p	RMSEA	CFI	GFI
2.263	0.01	0.047	0.906	0.907
χ^2/df	p	RMSEA	CFI	GFI
2.316	0.01	0.048	0.959	0.905

Uyum değerlerinin göstermesi gerekli olan asgari değerler söz konusudur. Bu değerler literatürde farklı kaynaklarda farklı aralıklarda yer bulabilmektedir. Genelde χ^2/df oranı < 2 olduğunda mükemmel uyum olarak adlandırılırken (Jöreskog ve Sörbom, 1993); χ^2/df oranı 2 ve 5 arasında ise kabul edilebilir uyum gösterdiği belirtilmektedir (Marsh ve Hocevar, 1985). Tablo 4.15.’de görüldüğü üzere χ^2/df oranı 2.263 ile iyi uyum göstermektedir. Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA) değeri 0.05 altında ise modelin örneklem kovaryansı ile uyumlu olduğunu göstermektedir. RMSEA

değerleri 0 ile 1 arası değer alabilmekle birlikte, 0 değeri mükemmel uyumu göstermektedir (evren ile örneklem arasındaki kovaryanslar arası fark yoktur); bu sebepten RMSEA < 0.05 sınırının elde edilmesi modelin hatasız olması açısından yakalanması gereken bir değerdir (Jöreskog ve Sörbom, 1993). İdeal değer < 0.05 şartı aransa da, Hu ve Bentler (1999)' a göre 0,08'in altındaki değerlerin yeterli olduğu belirtilmektedir. Tablo.4.15' de RMSEA değeri 0.047 olduğundan iyi uyum gösterdiği anlaşılmaktadır. Uyum indekslerinin ise 0.90 değerini aştıklarında iyi bir model uyumunun yakalandığı söylenebilir (Hair vd., 2010, Tabachnick ve Fidell, 2001). Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) 0.906; İyilik uyum indeksi (GFI) 0.907; NFI, 0.931; TLI, 0.953 değerini alarak kabul edilebilir uyum sınırının üzerinde yer almaktadır.

Birleşen geçerliliğinde bir sonraki adım ise, standardize regresyon yüklerinin değerlendirilmesidir. Bu yükler en az 0.50 olmakla birlikte 0.70'den yüksek ve anlamlı olması tercih edilmektedir (Hair vd., 2010). Fornell ve Larcker (1981)'e göre, açıklanan ortalama varyans değerinin (AVE, average variance extracted) *kabul edilebilir* sınırdan olması için en az 0.50 olması gerekmektedir. Güvenilirlik (Composite reliability, CR) değerinin ise en az 0.70 şartını sağlaması gereklidir (Hair vd., 2010).

Malhotra ve Dash (2011, s. 702) araştırmacının güvenilirlik için sadece CR > 0.70 şartını sağladığında, kurduğu yapının yeterli güvenilirliğe sahip olduğu kararını verebildiğini; hatta bunu varyansın yarısından fazlasının hatalara bağlı olsa da yapabildiğini öne sürerek AVE değerinin CR'dan daha katı bir eşik olarak incelenmesi gerektiğini savunmuşlardır. Bu çalışmada da tüm CR değerleri > 0.70 sınırının üzerinde ve güvenilirlerdir. Ancak bunun tam anlamıyla desteklenmesi açısından AVE değerine de bakılması uygun görülmüştür. AVE değerleri 0.52 ile 0.71 arası değerler olarak AVE > 0.50 şartını yerine getirmiş ve birleşen geçerliliğini sağlamıştır. Buradan çıkarılacak sonuç; ölçülen değişkenler, kendi üst faktör içindeki diğer değişkenlerle yüksek korelasyon gösteriyor demektir. Bir başka açıdan, latent faktör, gözlemlenen değişkenlerle iyi açıklanmaktadır denebilir.

Tablo 4.16. Değişkenlerin Korelasyon Matrisi- HOLD1

	CR	AVE	UHK	Inanılır Olma	Uzman Olma	MODAK	IYIISVRN	FGG	SCS	CON
UHK	0.767	0.524	0.724							
Inanılır Olma	0.915	0.683	0.693	0.826						
Uzman Olma	0.916	0.685	0.661	0.426	0.828					
MODAK	0.865	0.681	0.771	0.629	0.522	0.826				
IYIISVRN	0.772	0.531	0.892	0.713	0.607	0.855	0.728			
FGG	0.782	0.545	0.849	0.461	0.609	0.608	0.762	0.739		
SCS	0.844	0.645	0.756	0.623	0.356	0.653	0.739	0.552	0.803	
CON	0.927	0.719	0.699	0.469	0.420	0.527	0.702	0.557	0.527	0.848

UHK=Ürün ve hizmet kalitesi, MODAK= Müşteri Odaklılık, IYIISVRN= İyi işveren olma, FGG= Finansal Güç ve güvenilirlik, SCS= Sosyal ve çevresel sorumluluk, CON= Çalışan olma niyeti, CR= Composite Reliability, AVE= Açıklanan ortalama varyans.

Daha sonra ayırıcı geçerliliği sınanan modelin ilgili değerleri yukarıda Tablo 4.16'da gösterilmiştir. Burada kural, AVE değerinin karekökünün, değişkenlerin korelasyon değerlerinden büyük olmasıdır. Bu şart sağlanamıyorsa, değişkenlerin üst faktördeki değişkenler yerine ana faktör dışındaki değişkenlerle daha fazla korelasyon gösteriyor demektir. Çalışmamızda dört faktörün dışında tüm karekök AVE değerleri değişkenlerin korelasyonlarından büyüktür. Bu da araştırmada kullanılan ölçeklerin, ölçmek istedikleri yapıda ilk kez kullanılmasına ve kurumsal itibar ölçeğinin kısa versiyon seçilmesine bağlanabilir ve bu sebepten kabul edilebilir niteliktedir.

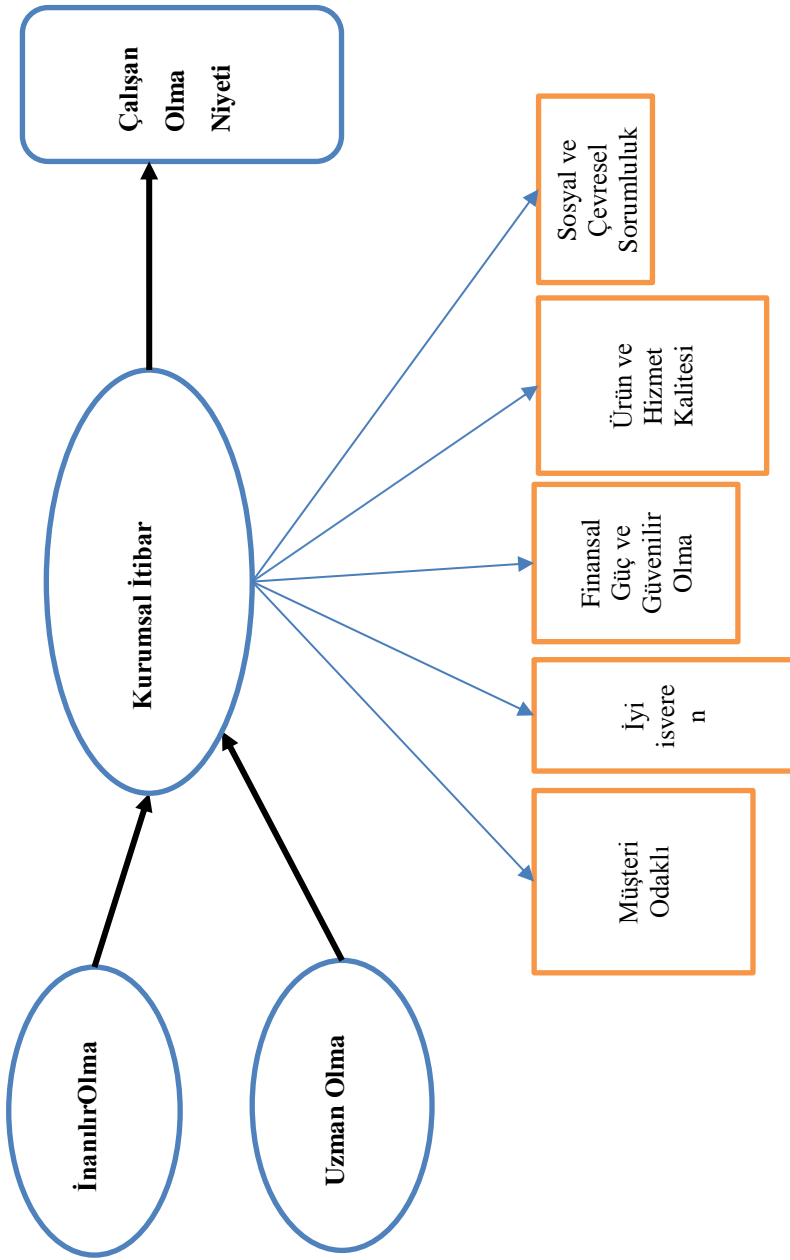
Tablo 4.17. Değişkenlerin Korelasyon Matrisi- HOLD2

	CR	AVE	SCS	Inanılır Olma	Uzman Olma	CON	IYIISVRN	FGG	UHK	MODAK
SCS	0.798	0.571	0.755							
Inanılır Olma	0.920	0.698	0.683	0.836						
Uzman Olma	0.910	0.668	0.368	0.498	0.817					
CON	0.929	0.723	0.560	0.484	0.394	0.851				
IYIISVRN	0.796	0.566	0.789	0.725	0.535	0.685	0.752			
FGG	0.787	0.552	0.569	0.533	0.660	0.531	0.723	0.743		
UHK	0.769	0.526	0.827	0.667	0.598	0.702	0.891	0.884	0.726	
MODAK	0.880	0.710	0.695	0.656	0.521	0.518	0.839	0.576	0.754	0.843

UHK=Ürün ve hizmet kalitesi, MODAK= Müşteri Odaklılık, IYIISVRN= İyi işveren olma, FGG= Finansal Güç ve güvenilirlik, SCS= Sosyal ve çevresel sorumluluk, CON= Çalışan olma niyeti, CR= Composite Reliability, AVE= Açıklanan ortalama varyans.

4.3. Yapısal Modelin Test Edilmesi ve Hipotezler

Araştırmanın ölçüm modeli 2+5+1 formunda olup, inanılır olma - uzman olma; müşteri odaklılık, iyi işveren olma, finansal güç ve güvenilirlik, ürün ve hizmet kalitesi, sosyal sorumluluk boyutlarından oluşan kurumsal itibar bağımsız değişkenleri ile çalışan olma niyeti bağımlı değişken olarak yer almaktadır. Yapılan birleşen ve ayırıcı geçerlilik testlerinden sonra ölçüm modelinin yapısal model testi için geçerli düzeyde güçlü olduğu söylenebilir. Aşağıdaki Tablo 4.18-19'da yapısal modelin uyum değerleri ve Şekil 4.7'de yapısal model yer almaktadır;



Şekil 4.7. Yapısal Model- HOLD1

Tablo 4.18. Yapısal Modelin Uyum Değerleri HOLD1

χ^2/df	p	RMSEA	GFI	CFI
2.455	0.01	0.051	0.894	0.952

Tablo 4.19. Yapısal Modelin Uyum Değerleri HOLD2

χ^2/df	p	RMSEA	GFI	CFI
2.654	0.001	0.054	0.885	0.947

χ^2 değerinin örneklemin büyüklüğüne duyarlı olması nedeniyle tercih edilen değer χ^2/df (örneklem büyüklüğünden etkilenmemesi sağlar) değeridir. Bu şekilde modelin geçerliliği çeşitli uyum indeksleri de göz önünde tutularak sınanmaktadır. AMOS programı ile test edilen model, model ki-kare, yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA), karşılaştırmalı uyum indeksleri (CFI, TLI, NFI) ve mutlak uyum iyiliği değerlerinden (GFI) minimum belirlenen sınırlar içerisinde rapor edilmelidir (Kline, 2005). χ^2/df değerinin < 3 olması modelin iyi uyum gösterdiğini belirtir. RMSEA değerinin < 0.80 olması orta derecede fakat kabul edilebilirliğini göstermektedir; RMSEA değerinin <0.50 olması ise modelin iyi uyum gösterdiği anlamını taşımaktadır. Karşılaştırmalı uyum değerleri için kabul edilebilirlik sınırı ise >0.90 değerleridir, >0.95 ise süper uyum anlamındadır.

Yapısal model öngörülerek yapılan analizler sonucunda, belirlenen hipotezlerin testlerinin sonucu aşağıdaki Tablo.4.20’de görülmektedir. H1a: Tepe yöneticisinin inanılır olması kurumsal itibarı anlamlı ve pozitif etkiler. H1b: Tepe yöneticisinin uzman olması kurumsal itibarı anlamlı ve pozitif etkiler. H2 için; Kurumsal itibar, o firmada çalışan olma niyetini üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır. H3a için; Tepe yöneticisinin inanılır olması, o firmada çalışan olma niyetini anlamlı ve pozitif şekilde etkiler. H3b için; Tepe yöneticisinin uzman olması, o firmada çalışan olma niyetini anlamlı ve pozitif şekilde etkiler.

Tablo 4.20. Hipotez H1ab-H2-H3ab Sonuçları HOLD1

Hipotezler	Yönleri	β	t- değeri	p	S.E.	R ²	Sonuçlar
H1a	İnanılrlık→Kurumsal itibar	0,55	11,503	***	0,036		Kabul
H1b	Uzmanlık→Kurumsal İtibar	0,40	9,590	***	0,034	0,66	Kabul
H2	Kurumsal İtibar→Çalışan Olma Niyeti	0,80	9,373	***	0,136	0,49	Kabul
H3a	İnanılrlık→Çalışan olma niyeti	-0,092	-1,561	0,119	0,065		Red

H3b	Uzmanlık → Çalışan olma niyeti	-0,056	-1,101	0,271	0,070	Red
-----	--------------------------------	--------	--------	-------	-------	-----

***p<0.001, β = Standartize Beta, t- değeri= kritik oran, S.E.= Standart hata, R²= Çoklu korelasyon karesi

Tablo.4.20'den de görüldüğü üzere H1a, H1b (dolayısıyla H1) ve H2 hipotezleri kabul edilmiştir. Elde edilen değerler incelendiğinde inanılrlık ($\beta = 0.55$; $p < 0.001$) ve uzman olmanın ($\beta = 0.40$; $p < 0.001$) kurumsal itibarı etkilediği görülmektedir. Modele ait elde edilen R² değeri incelendiğinde ise, kurumsal itibarın % 66'sının tepe yöneticisinin güvenilirliği (inanılır ve uzman olma birleşimi) ile açıklandığı görülmektedir.

H3a ve H3b ve dolayısıyla H3 hipotezleri ise $p = 0.119$ ve $p = 0.271$ ($p > 0.05$) olduğundan istatistiksel olarak anlamlı etkileşimden bahsedilemediğinden, reddedilmiştir. Buna göre inanılır olmanın ve uzman olmanın, çalışan olma niyeti üzerinde bir etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 4.21. YEM İçin İyilik Uyum Değerleri

Uyum İstatistikleri	Sonuç	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Değerler
χ^2	959.794 ($p < 0.01$) df=391	$p > 0.05$	$p > 0.05$
χ^2/df	2.455	< 3	> 3 < 5
GFI	0.894	> 0.95	> 0.90
CFI	0.952	> 0.95	> 0.90
RMSEA	0.051	< 0.50	> 0.80 < 1.0

Yukarıdaki tablo değerlerine bakıldığında, HOLD1 yapısal modelinin iyi uyum değerlerini yakaladığı söylenebilmektedir. Yalnızca GFI değeri, kabul edilebilir uyum eşiğini yakalamıştır. Bu durum diğer uyum indeksleri düşünüldüğünde, modelin uyumu için bir problem teşkil etmemektedir.

Araştırmanın hipotezlerinden kurumsal itibarın, tepe yöneticisinin güvenilirliği ve çalışan olma niyeti arasındaki etkileşimde aracılık etkisi taşıyıp taşımadığının (H4) test edilmesi yönünde idi. Ancak yapısal modelde, inanılrlık ve uzman olma değişkenlerinin, çalışan olma niyeti (bağımlı değişken) ile direkt bir etkileşimi bulunmadığından, H4 hipotezi değerlendirilemeyecektir.

HOLD2 için de HOLD1'in yapısal model şekli aynen geçerlidir. İnanılır olma ve uzman olma ile çalışan olma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir etkileşimden söz edilememektedir. HOLD 2 değerlerine göre H1ab-H2-H3ab hipotez testi sonuçları aşağıdaki gibidir:

Tablo 4.22. Hipotez H1ab-H2-H3ab Sonuçları HOLD2

Hipotezler	Yönleri	β	t- değeri	p	S.E.	R ²	Sonuçlar
H1a	İnanlırlık→Kurumsal itibar	0.592	11.734	***	0.039		Kabul
H1b	Uzmanlık→Kurumsal İtibar	0.313	7.477	***	0.036	0.63	Kabul
H2	Kurumsal İtibar→Çalışan Olma Niyeti	0.774	9.719	***	0.126	0.48	Kabul
H3a	İnanlırlık→Çalışan niyeti	-0.075	-1.247	0.213	0.074		Red
H3b	Uzmanlık→Çalışan niyeti	-0.038	-0.791	0.429	0.066		Red

***p<0.001

Tablo.4.22.'den de görüldüğü üzere, H1a, H1b (dolayısıyla H1) ve H2 hipotezleri kabul edilmiştir. Elde edilen değerler incelendiğinde inanlırlık ($\beta= 0.59$; $p<0.001$) ve uzman olmanın ($\beta= 0,31$; $p<0.001$) kurumsal itibarı etkilediği görülmektedir. Modele ait elde edilen R² değeri incelendiğinde ise, kurumsal itibarın % 63'ünün tepe yöneticisinin güvenilirliği ile açıklandığı görülmektedir.

H3a ve H3b ve dolayısıyla H3 hipotezleri ise $p = 0.213$ ve $p = 0.429$ ($p>0.05$) olduğundan istatistiksel olarak anlamlı etkileşim olmaması nedeniyle, reddedilmiştir. İnanlırlığın ve uzman olmanın, çalışan olma niyeti üzerinde bir etkisi yoktur.

Yukarıdaki Tablo 4.21. iyi uyum değerlerine bakıldığında, HOLD2 yapısal modelinin iyi uyum değerlerini yakaladığı söylenebilmektedir. Yalnızca GFI değeri, kabul edilebilir uyum eşiğini yakalamıştır. Bu durum diğer uyum indeksleri düşünüldüğünde, modelin uyumu için bir problem teşkil etmemektedir.

Araştırmanın hipotezlerinden kurumsal itibarın, tepe yöneticisinin güvenilirliği ve çalışan olma niyeti arasındaki etkileşimde aracılık etkisi taşıyıp taşımadığının (H4) test edilmesi yönünde idi. Ancak yapısal modelde, inanlırlık ve uzman olma değişkenlerinin, çalışan olma niyeti (bağımlı değişken) ile direkt bir etkileşimi bulunmadığından, H4 hipotezi değerlendirilmeyecektir.

4.4. Çoklu Grup Analizi (Multigroup analysis)

Çalışmanın verileri ülkemizin ilk on büyük üniversitesi içerisinde yer alan yedi üniversiteden toplanabilmiştir. Bu üniversitelere bağlı tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki gibidir:

Tablo 4.23. Grup Analizi için Tanımlayıcı İstatistikler

Üniversite	Frekans	Yüzde%	Kümülatif%
Kamu	324	57.8	57.8
Özel	237	42.2	100
Toplam	561	100	100

Yanıtlayıcıların yüzdelere bakıldığında, kamu üniversitelerinden (57,8%) ve özel üniversitelerden (42,2%) olan yanıtlayıcıların yüzdeleri birbirine yakındır. Bu oran grup analizinin elverişli olduğunu yansıtmaktadır (Hair vd., 2010).

Üniversite	Frekans	Yüzde%	Kümülatif%
KAMU 1	104	18.5	18.5
KAMU2	60	10.7	29.2
ÖZEL 1	95	16.9	46.2
ÖZEL 2	53	9.4	55.6
KAMU3	86	15.3	70.9
KAMU 4	74	13.2	84.1
ÖZEL 3	89	15.9	100
Toplam	561	100	100

Grup analizleri, araştırmanın modelinin içerdiği hipotezlerin ve/veya iki değişken arasındaki ilişkinin üçüncü bir değişken düzeylerinde farklılaşması ile ortaya çıkan moderatör etkinin, belirlenen gruplar arasında (kamu vs. özel) farklılaşım farklılaşmadığının test edilmesidir. Bu çalışma için, kamu ve özel üniversite olmak üzere iki grup değerlendirilerek, yapısal modelin bu gruplar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilecektir. Böylesi bir farklılığın test edilmesi ile her iki grubun içerisinde bulunduğu sosyal algının ortaya çıkarılması beklenmektedir. Bu sayede ilgili örneklem içerisinde yer alan yanıtlayıcıların ilgili firma ve yöneticileri ile özdeşleşme durumları analiz edilebilecektir. Bunu gerçekleştirmek için AMOS programından yararlanılmıştır. Grup analizi için önerilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H5: İnanılır olmanın kurumsal itibar üzerine etkisi, kamu ve özel üniversite gruplarına göre farklılaşmaktadır.

H6: Uzman olmanın kurumsal itibar üzerine etkisi, kamu ve özel üniversite gruplarına göre farklılaşmaktadır.

H7: Kurumsal itibarın çalışan olma niyeti üzerine etkisi, kamu ve özel üniversite gruplarına göre farklılaşmaktadır.

Yapılan analizlerden sonra hipotezler değerlendirilmiştir. Hipotez testlerinin sonuçlarına göre; inanılır olma ve kurumsal itibar arasındaki etkileşim kamu ve özel üniversite öğrencilerininin bakış açılarını yansıttıkları yanıtlara göre farklılaşmaktadır (H5

kabul). Benzer şekilde kurumsal itibar ve çalışan olma niyetleri arasındaki etkileşim de, kamu ve özel üniversite yanıtlarına göre farklılaşmaktadır (H7 kabul). Uzman olma ve kurumsal itibar etkileşimi, kamu ve özel üniversiteye göre herhangi bir farklılık göstermemektedir (H6 red). Kabul edilen hipotezleri yorumlamak adına her yol (path) incelenmiştir. Farklılıklar ki-kare analizi yapıldıktan sonra aşağıdaki şekilde yorumlanmıştır. Değişkenler arası ilişkiler ele alınarak test edilen grup farklılıkları aşağıdaki Tablo 4.24'deki gibidir:

Tablo 4.24. HOLD1 İçin Kamu ve Özel Üniversite Grup Bazında Farklılıkların Sonuçları

Gizil Değişken 1		Gizil Değişken 2	kamu		özel		HOLD1 z-değer
			Estimate	P	Estimate	P	
Kurumsalitibar	<---	INAN	0.335	0,000	0,520	0,000	2,276**
Kurumsalitibar	<---	UZM	0.316	0,000	0,314	0,000	-0,023
Iyiisveren	<---	Kurumsalitibar	1.179	0,000	1,036	0,000	-0,914
Finansalguc	<---	Kurumsalitibar	1.049	0,000	0,772	0,000	-1,85*
Urunvehizm	<---	Kurumsalitibar	1.354	0,000	0,958	0,000	-2,479**
Sosyalsor	<---	Kurumsalitibar	0.986	0,000	0,888	0,000	-0,641
Calisanolmaniyet	<---	UZM	-0.166	0,067	0,047	0,612	1,648
Calisanolmaniyet	<---	INAN	-0.189	0,037	0,013	0,910	1,386
Calisanolmaniyet	<---	Kurumsalitibar	1.652	0,000	0,801	0,000	-3,054***
TRUS2	<---	INAN	1.005	0,000	1,179	0,000	1,588
TRUS3	<---	INAN	0.989	0,000	1,144	0,000	1,435
TRUS4	<---	INAN	0.958	0,000	1,161	0,000	1,796*
TRUS5	<---	INAN	0.976	0,000	1,218	0,000	2,173**
EXP4	<---	UZM	0.997	0,000	1,127	0,000	1,311
EXP5	<---	UZM	0.963	0,000	1,004	0,000	0,407
EXP2	<---	UZM	0.967	0,000	1,039	0,000	0,798
EXP3	<---	UZM	0.969	0,000	1,096	0,000	1,427
SMODAK2	<---	Musodakli	1.269	0,000	1,017	0,000	-2,263**
SMODAK3	<---	Musodakli	1.188	0,000	0,988	0,000	-1,811*
SIYIISVRN2	<---	Iyiisveren	1.032	0,000	1,032	0,000	0,003
SIYIISVRN3	<---	Iyiisveren	0.940	0,000	1,119	0,000	1,334
SFGG2	<---	Finansalguc	0.936	0,000	0,937	0,000	0,006
SFGG3	<---	Finansalguc	1.038	0,000	1,105	0,000	0,461
SUHK2	<---	Urunvehizm	0.868	0,000	1,114	0,000	1,843*
SUHK3	<---	Urunvehizm	0.912	0,000	1,046	0,000	1,094
SSCS2	<---	Sosyalsor	1.395	0,000	1,372	0,000	-0,157
SSCS3	<---	Sosyalsor	1.158	0,000	1,304	0,000	0,957
SCON2	<---	Calisanolmaniyet	1.014	0,000	1,190	0,000	1,697*
SCON4	<---	Calisanolmaniyet	0.938	0,000	1,080	0,000	1,591
SCON5	<---	Calisanolmaniyet	1.075	0,000	1,030	0,000	-0,501
SCON3	<---	Calisanolmaniyet	1.143	0,000	1,220	0,000	0,859

*** p-değeri <0.01; ** p-değeri < 0.05; * p-değeri < 0.10

Tabloda görüldüğü üzere, istatistiksel olarak anlamlı fark olan değişkenler ve alt boyutları, z-değerlerine bakarak anlamlılık seviyeleri içerisinde kamu ve özel üniversiteye göre farklılık göstermektedir. HOLD1 için kurumsal itibarın altındaki iki alt yol (path) anlamlı farklılık göstermiştir. HOLD2 ise kurumsal itibarın altındaki ürün

ve hizmet farklılık göstermiştir. Buna ek olarak, HOLD2 için özel üniversite ve kamu üniversitesine göre inanılır olma ve kurumsal itibar etkileşimi farklılaşmamaktadır. Ancak aynı durum; HOLD1 için kamu ve özel üniversite gruplarına göre farklılaşmaktadır. HOLD2 için kamu-özel grup bazında farklılıkların değerleri ve z değerleri aşağıdaki tabloda görülebilir:

Tablo 4.25. *HOLD2 için Kamu ve Özel Üniversite Grup Bazında Farklılıkları Sonuçları*

Gizil Değişken 1		Gizil Değişken 2	kamu		özel		HOLD2 z-değer
			Estimate	P	Estimate	P	
Kurumsal İtibar	<---	INAN	0.406	0.000	0.495	0.000	1.074
Kurumsal İtibar	<---	UZMAN	0.307	0.000	0.216	0.000	-1.250
iyiisvrn	<---	Kurumsal İtibar	1.101	0.000	1.037	0.000	-0.453
fgg	<---	Kurumsal İtibar	0.911	0.000	0.834	0.000	-0.640
uhk	<---	Kurumsal İtibar	1.268	0.000	0.949	0.000	-2.263**
scs	<---	Kurumsal İtibar	1.126	0.000	0.956	0.000	-1.139
Calisanolmaniyet	<---	Kurumsal İtibar	1.617	0.000	0.822	0.000	-3.012***
Calisanolmaniyet	<---	INAN	-0.188	0.079	-0.005	0.962	1.234
Calisanolmaniyet	<---	UZMAN	-0.138	0.193	0.027	0.735	1.241
TRUS2	<---	INAN	1.091	0.000	1.056	0.000	-0.358
TRUS3	<---	INAN	1.012	0.000	1.054	0.000	0.439
TRUS4	<---	INAN	0.995	0.000	1.055	0.000	0.591
TRUS5	<---	INAN	0.990	0.000	1.091	0.000	1.061
EXP2	<---	UZMAN	1.097	0.000	0.968	0.000	-1.319
EXP3	<---	UZMAN	1.131	0.000	0.881	0.000	-2.851***
EXP4	<---	UZMAN	1.081	0.000	0.875	0.000	-2.29**
EXP5	<---	UZMAN	1.060	0.000	0.806	0.000	-2.729***
KMODAK2	<---	musteriodak	1.202	0.000	0.922	0.000	-2.989***
KMODAK3	<---	musteriodak	1.095	0.000	0.922	0.000	-1.903*
KIYIISVRN2	<---	iyiisvrn	1.122	0.000	0.948	0.000	-1.713*
KIYIISVRN3	<---	iyiisvrn	1.065	0.000	0.972	0.000	-0.757
KFGG2	<---	fgg	0.890	0.000	0.992	0.000	0.970
KUHK2	<---	uhk	0.938	0.000	1.001	0.000	0.521
KUHK3	<---	uhk	0.800	0.000	1.005	0.000	1.855*
KSCS2	<---	scs	1.042	0.000	1.260	0.000	1.624
KSCS3	<---	scs	0.887	0.000	1.011	0.000	0.820
CON1	<---	Calisanolmaniyet	0.963	0.000	0.939	0.000	-0.304
CON2	<---	Calisanolmaniyet	1.019	0.000	1.140	0.000	1.227
CON3	<---	Calisanolmaniyet	1.072	0.000	1.110	0.000	0.479
CON4	<---	Calisanolmaniyet	0.917	0.000	0.966	0.000	0.593

*** p-değeri < 0.01; ** p-değeri < 0.05; * p-değeri < 0.10

Kabul edilen H5 ve H7 hipotezlerinin etkileşim değerlerinin kamu ve özel üniversite bazında ne derece değiştiği ise aşağıdaki tablodaki verilere bakılarak değerlendirilebilir. Burada yine ki-kare farklılıkları baz alınarak düzenleyici etki göz önüne alınmaksızın bakılmıştır:

Tablo 4.26. Ki-kare Farklılık Testi HOLD1

Kamu/Özel HOLD1	χ^2	df	p değeri	$\Delta\chi^2$ (p-değeri)
Sınırlanmamış Model (Unconstrained)	2462.513	1173	***	-
Yollara göre sınırlanmış (Constrained by path)	2507.201	1235	***	44.688(0.952)
Kurumsal itibar → Çalışan olma niyeti	2472.574	1175	***	10.061(0.007***)
İnanılır olma → Kurumsal itibar	2472.681	1178	***	5.266(0.072)
Uzman olma → Kurumsal itibar	2462.541	1175	***	0.028(0.986)

**p<0,001

Burada kurumsal itibar ve çalışan olma etkileşimini içeren genel modelin gruptan gruba (kamu – özel) farklılığı olmadığı ortaya konmuştur ($\Delta\chi^2$ (p-değeri= 44.688(0.952, p>0.05)). Ancak, teorinin ön gördüğü üzere her iki grup için alt yollar sınırlandırılarak, olası bir farklılık test edilmiştir. Yukarıda görüldüğü üzere inanılır olma ve uzman olma ve kurumsal itibar etkileşimi genel model içinde gruplar arasında (kamu-özel) istatistiki anlamda fark göstermemektedir ($\Delta\chi^2$ (p-değeri= 5.266(0.072) ve 0.028(0.986)). Grup farklılıkları analizinde, sınırlanmamış ve sınırlanmış model arasında farklılık olsa dahi bu farkın istatistiki anlamda anlamlı olup olmadığı önem taşımaktadır. Bu açıdan, gruplar arası model bazında fark olmamasına rağmen, alt yollar birer birer kamu/özel grupları ve her iki holding bazında test edildiğinde; kurumsal itibar ve çalışan olma niyeti arasındaki etkileşimin kamu ve özel üniversite anlamında farklılaştığı görülmektedir ($\Delta\chi^2$ (p-değeri=10.061(0.007***), p<0.05). Bununla birlikte, veriler cinsiyete göre farklılaşmamaktadır.

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan çalışan olma niyetinin kamu ve özel grup bazında farklılaştığını, t-testi analizi sonucu oluşturulan aşağıdaki tabloda da görülebilir:

Tablo 4.27. Kamu ve Özel gruplar t- testi

ÜniversiteADI		Grup İstatistikleri			
		N	Ortalama	Std.Dev.	Ort. Standart Hata
HOLD2	Kamu	324	3.6852	1.00631	.05591
	Özel	237	4.0726	.88670	.05760
HOLD1	Kamu	324	3.5772	.95553	.05308
	Özel	237	4.0211	.88033	.05718

N=örneklem büyüklükleri, Ort.=ortalama, Std. Dev.=standart sapma, Ortalama standart hata

Görüldüğü üzere kamu ve özel üniversite öğrencilerinin verdiği yanıtların ortalamaları istatistiki olarak birbirinden farklıdır. Bu farklılıkların hangi okulda ve hangi üniversite için farklılaştığını bulmak amacıyla, çoklu testler yapılmıştır (post-hoc). İlk olarak ortalamalara bakıldığında iki grup arasında farklılık olduğu göze çarpmaktadır. Ancak istatistiki anlamda farklılık olup olmadığı ANOVA ile test

edilmiştir. Levene's testi sonucu, varyansların homojen dağıldığı şartı sağlanmıştır (Sig=0.952 hold1; 0.444 hold2; p>0.05). Varyans analizi sonucu da istatistiksel anlamlı farklılıkların olduğu görülmüştür. Örneklem sayısı (N) üniversite bazında eşit olmadığından, post-hoc testlerinden Gabriel seçilmiştir (Field, 2013). Bu testlerin sonuçları aşağıdaki tablodaki gibidir:

Tablo 4.28. *Üniversite Bazında HOLD1 ve HOLD2' Çalışan Olma Niyeti Farklılaşması*

		N	Ort.	Std. Dev.	Std. Error
HOLD2 calisan olma niyeti	Kamu1	104	3.7827	.98537	.09662
	Kamu2	60	3.4867	.99515	.12847
	Özel1	95	4.0253	.93365	.09579
	Özel2	53	4.0981	.94105	.12926
	Kamu3	86	3.6674	.98965	.10672
	Kamu4	74	3.7297	1.05904	.12311
	Özel 3	89	4.1079	.80626	.08546
	Toplam	561	3.8488	.97576	.04120
HOLD1 calisan olma niyeti	Kamu1	104	3.7846	.93878	.09206
	Kamu2	60	3.3500	.95713	.12357
	Özel1	95	4.0442	.90303	.09265
	Özel2	53	4.0151	.95503	.13118
	Kamu3	86	3.5209	.96004	.10352
	Kamu4	74	3.5351	.93464	.10865
	Özel 3	89	4.0000	.81687	.08659
	Toplam	561	3.7647	.94942	.04008

N=örneklem büyüklükleri, Ort.=ortalama, Std. Dev.=standart sapma, Std. Error=standart hata

ANOVA		Kareler Toplamı	df	Ort. Karesi	F	Sig.
HOLD2	Between Groups	24.426	6	4.071	4.433	.000
HOLD1	Between Groups	35.043	6	5.840	6.888	.000

Df= serbestlik derecesi,

Tablo 4.29. *Kamu ve Özel Üniversitelerinden Farklılıkları Yansıtan Çoklu Test Sonucu-Örnek*

Bağımlı Değişken			Ortalamadan Fark	Standart Hata	Sig.
HOLD2 Calisan Olma Niyeti	Kamu2	Kamu1	-.29603	.15536	.691
		Özel1	-.53860*	.15803	.013
		Özel2	-.61145*	.18064	.016
		Kamu3	-.18078	.16119	.998
		Kamu4	-.24306	.16648	.961
		Özel 3	-.62120*	.16007	.002
		HOLD1 Calisan Olma Niyeti	Kamu2	Kamu1	-.43462
Özel1	-.69421*			.15185	.000
Özel2	-.66509*			.17358	.003
Kamu3	-.17093			.15489	.998
Kamu4	-.18514			.15997	.997
Özel 3	-.65000*			.15381	.001

Tablo 4.28’de, kamu ve özel üniversitelerin çalışan olma niyetlerinin, holding bazında farklılaştıkları çoklu testler yardımı ile de görülebilmektedir. Kamu üniversitelerinin (kamu 2-4-3) özel üniversiteden (özel 2-1-3) anlamlı olarak farklılaştığı yukarıdaki çoklu karşılaştırma testi sonuçlarından da görülebilmektedir. Ortalamalara bakıldığında da HOLD2 (ort=3.8488), HOLD1’e göre çalışan olmak için daha fazla tercih edilen holding olduğu görülmektedir (ort=3.7647, t=-2.939; df=560; Sig.=0.003). Örnekleme dahilinde kamu üniversitelerinden ziyade, *özel* üniversiteler HOLD2 çalışan olma niyeti gösterilen grup olarak ön plana çıkmıştır. Bu durum, özel üniversite örnekleminin kendilerini bu firmalarla daha çok bağdaştırdıklarını ve kendilerini bu firmalara daha ulaşılabilir görmeleri veya daha fazla özdeşlendikleriyle açıklanabilir.

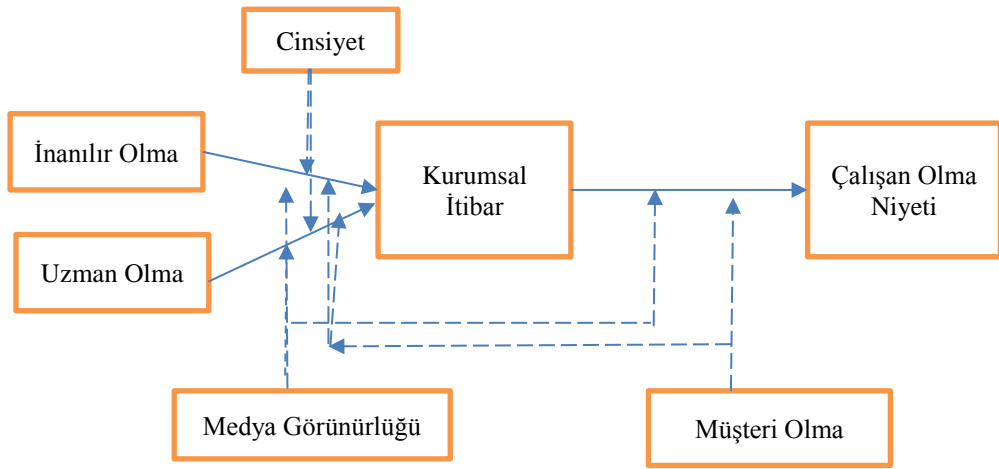
4.5. Düzenleyici (Moderatör) Analizi

Düzenleyici (moderatör) değişken, bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve/ya gücünü etkileyen nitel veya nicel değişken olarak tanımlanmaktadır (Baron ve Kenny, 1986, s. 1174). Moderatör etki hiyerarşik regresyon kullanılarak, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki etkileşimde, bir diğer (moderatör) değişkenin; bağımsız değişken ile etkileşimsel terim (interaction term) kullanılarak aynı analize sokulması ile bulunabilmektedir. Bunun yanı sıra, alt-grupların var olduğu bir araştırmada (bu araştırmada olduğu gibi), katılımcıların bağlı buldukları farklı gruplar arasındaki farklılıkların eşzamanlı olarak test edilmesi için grup analizi tercih edilmektedir. Grup analizi ile ilk olarak, tüm gruplar için sınırlandırılmış (constrained) bir modele göre ki-kare değerleri incelenmektedir. Sınırlandırılmış (constrained) ve sınırlandırılmamış model (unconstrained) arasındaki fark anlamlıysa ki-kareler ayrı ayrı gösterilmektedir. İlişki anlamlı değilse ve sınırlandırılmamış model ve sınırlandırılmış model ile aynı ise, anlamlı bir düzenleyici etkiden söz edilemez. İlişki anlamlıysa, moderatör değişken model üzerinde etkilidir, dolayısıyla sınırlandırılmış model yollarının daha ayrıntılı incelenmesi, bu farklılıkların alt gruplar için nereden kaynaklandığını saptamaya yardımcı olmaktadır (Hair vd., 2010). Müşteri olma durumu, cinsiyet ve medya görünürlüğü moderatör olarak sınanmıştır.

İki veya daha fazla grup için hem ölçüm, hem de yapısal modellerde nedensel ilişkileri aynı anda incelemeye olanak sağlayan AMOS 22.0 programı dahilinde yer alan çoklu grup analizi kullanılarak düzenleyici ilişkiler sınanmıştır. İlgili moderatör

hipotezlerini test etmek için, aracı bir modelde değişkenlerin alt gruplarının etkilerini karşılaştırmak ve bu farklılıkların anlamlı olup olmadığı ortaya konulmalıdır. Çoklu grup analizinde karşılanması gereken ilk varsayım; örneklemin büyüklüğü data gruplara bölündüğünde dahi, güvenilir bir analiz için yeterli gözlemi sağlayacak büyüklükte olmalıdır. Bu çalışma çerçevesinde var olan grupların büyüklükleri nispeten eşittir (N=324 kamu/237 özel). Aşağıda Şekil 4.8’de önerilen moderatörlerin yer aldığı model çerçevesinde testler gerçekleştirilmiştir.

Kesikli çizgiler moderator ilişkilerini göstermektedir.



Şekil 4.8. Moderatörlerin Yeraldığı Model

Araştırmanın giriş bölümünde belirtilen alt amaçlarından biride araştırma kapsamında cinsiyet, medya görünürlüğü ve müşteri olma gibi faktörlerin önerilen etkileşimlerde düzenleyici (moderatör) etkisinin bulunup bulunmamasının test edilmesi idi. Şekil 4.8’de belirtilen model üzerinde yapılan testler sonucunda, müşteri olma durumu, cinsiyet ve medya görünürlüğünün her iki holding için (HOLD1 ve HOLD2) inandırıl olmanın kurumsal itibar üzerine; uzman olmanın kurumsal itibar ve kurumsal itibarın çalışan olma niyeti üzerine olan etkileşiminde istatistiki anlamda moderatör etkisi bulunamamıştır.

İnanılır olma ve Uzman olma değişkenlerinin düzenleyici etkisi testi

Araştırmamızda, her iki holding için (HOLD1 ve HOLD2) kurumsal itibarın çalışan olma niyeti üzerindeki anlamlı etkileşimi bulunmuştur. Kurumsal itibarın yöneticilerinin itibarından da etkilenebileceği varsayımıyla, kurumsal itibar ve çalışan olma niyeti arasındaki etkileşimde, tepe yöneticisinin (TEPE1) inanılır olmasının ve uzman olmasının bu etkileşimde herhangi bir düzenleyici rolünün olup olmadığı hiyerarşik regresyon analizi ile test edilmiştir. Teorinin desteklediği bu durum ana değişkenlerin (inanılır olma ve uzman olma) moderator değişken olarak kurumsal itibar ve çalışan olma niyeti etkileşiminde olası bir değişimin nedeni olabilecektir.

Bulgulara göre inanılır olma ve kurumsal itibar değişkenlerinin regresyon modeline anlamlı katkı yaptıkları görülmektedir ($F_{(2,558)}=190,742$, $p<0,05$). Düzeltilmiş R^2 değeri 0,404'tür. Bu sonuç, çalışan olma niyetindeki %40 oranındaki varyansın, kurumsal itibar ve tepe yöneticisinin inanılır olması değişkenleri tarafından açıklandığını gösterir. Model 2'de yer alan etkileşimsel terimin regresyona girilmesi ile çalışan olma niyetinde %0,06'lık ilave varyansı açıklamış ve R^2 deki bu değişim anlamlı bulunmuştur ($F_{(3,557)}=5,728$, $p<0,05$). Bütün değişkenler regresyona girildiğinde kurumsal itibarın ($\beta=0,82$, $p<0,01$) ve inanılır olmanın ($\beta=0,37$, $p<0,01$) çalışan olma niyeti üzerinde anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur. Bununla beraber, HOLD1 için, tepe yöneticisinin inanılır olması ve kurumsal itibarın etkileşiminin çarpımsal sonucunun anlamlı olması, bu iki değişkenin çalışan olma niyeti üzerinde anlamlı bir etkileşimsel etkinin (interaction effect) olduğu görülmüştür ($\beta=-0,11$, $p<0,05$). Aiken ve West' e (1991, s. 157) göre etkileşimsel değişkenin etki büyüklüğü (effect size) is $f^2=0,01$ olarak hesaplanmış ve etki büyüklüğünün olmadığı bulunmuştur. Bu test, kurumsal itibar ve çalışan olma ilişkisinin inanılır olmaya bağlı olup olmadığını ortaya koymaktadır. Bu sonuçlara göre kurumsal itibar - çalışan olma niyeti arasındaki ilişkinin inanılır olma boyutu ile biçimlendiği ancak etki büyüklüğünün olmadığı söylenebilir.

Tablo 4.30'da yer alan sonuçlara göre uzman olma ve kurumsal itibarın etkileşimsel çarpımının istatistiksel olarak anlamlı (Sig=.259, $p<0,05$) bulunmadığından herhangi bir düzenleyici etkisi söz konusu değildir.

Tablo 4.30. İnanılır Olma ve Uzman Olma Değişkenlerinin Düzenleyici Etkisi Testi

HOLD1	Model 1		Model 2		R	R ²	Adjusted R ²	ΔR ²	Sig. F Change
	β	S.E.	β	S.E.					
Değişkenler									
Kurumsal İtibar	.575	.031	.82	.110	.637	.406	.404	.406	.000*
İnanılır olma	.044	.041	.374	.144					
Kİ*İnan			-.112	.023	.642	.412	.409	.006	.017*
*p<0,05									
HOLD1	Model 1		Model 2		R	R ²	Adjusted R ²	ΔR ²	Sig. F Change
	β	S.E.	β	S.E.					
Değişkenler									
Kurumsal İtibar	.584	.038	.070	.117	.637	.406	.404	.406	.000*
Uzman olma	.035	.038	.154	.112					
Kİ*Uzman			-.049	.043	.638	.407	.404	.001	.259
*p<0,05									

HOLD2 için kurumsal itibar ve çalışan olma niyeti arasındaki etkileşimde, tepe yöneticisinin (TEPE2) inanılır olmasının ve uzman olmasının bu etkileşimde herhangi bir düzenleyici rolünün olup olmadığı hiyerarşik regresyon analizi ile test edilmiştir. Bu sonuçlara göre inanılır olma ve kurumsal itibar değişkenlerinin regresyon modeline anlamlı katkı yaptıkları görülmektedir ($F_{(2,558)}=83,029$, $p<0,05$). Düzeltilmiş R² değeri 0,227'dir. Bu sonuç, çalışan olma niyetindeki %22 oranındaki varyansın, kurumsal itibar ve tepe yöneticisinin inanılır olması değişkenleri tarafından açıklandığını gösterir. Model 2'de yer alan etkileşimsel terimin regresyona girilmesi ile çalışan olma niyetinde %0,03'lük ilave varyansı açıklamış ve R² deki bu değişim anlamlı bulunmuştur ($F_{(3,557)}=56,071$, $p<0,05$). Bütün değişkenler regresyona girildiğinde kurumsal itibarın ($\beta=0,56$, $p<0,01$) çalışan olma niyeti üzerinde anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur, ancak inanılır olmanın ($\beta=0,25$, $\text{sig}=0,116$, $p>0,05$) çalışan olma niyeti üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı görülmüştür. Bununla beraber, HOLD2 için, tepe yöneticisinin inanılır olması ve kurumsal itibar etkileşiminin çarpımsal sonucunun anlamlı olmaması, bu iki değişkenin çalışan olma niyeti üzerinde anlamlı bir etkileşimsel etkinin (interaction effect) olmadığını ifade etmektedir ($\beta=-0,066$, $\text{sig}=0,170$, $p>0,05$). Benzer şekilde HOLD2 için, tepe yöneticisinin uzman olması ve kurumsal itibarın çalışan olma etkileşiminin çarpımsal sonucu anlamlı olmadığından, çalışan olma niyeti üzerinde anlamlı bir etkileşimsel etkinin (interaction effect) olmadığı ifade edilmektedir ($\beta=-0,007$, $\text{sig}=0,883$, $p>0,05$).

HOLD2	Model 1		Model 2		R	R ²	Adjusted R ²	ΔR ²	Sig. F Change
	β	S.E.	β	S.E.					
Kurumsal İtibar	.425	.048	.56	.112	.479	.229	.227	.229	.000*
İnanılır olma	.042	.048	.253	.161					
Kİ*İnan			-.066	.048	.482	.232	.228	.003	.170

*p<0,05

HOLD2	Model 1		Model 2		R	R ²	Adjusted R ²	ΔR ²	Sig. F Change
	β	S.E.	β	S.E.					
Kurumsal İtibar	.419	.042	.402	.112	.481	.232	.229	.232	.000*
Uzman olma	.065	.042	.048	.121					
Kİ*Uzman			.007	.045	.481	.232	.227	.000	.883

*p<0,05

4.6. Sıralama Etkisinin Testi

Araştırmamızda, her yanıtlayıcıdan soruları HOLD1 ve HOLD2 kapsamında yanıtlamaları istenmiştir. Bu şekilde her yanıtlayıcının, her iki holding ve yöneticileri hakkındaki algılamalarının farklılığı ortaya konulmuştur. Ayrıca, her üniversite için seçilen örneklemin de %50 - %50 alınarak farklı sıralamada hazırlanmış olan soru formları üzerindeki cevapları değerlendirilmiştir. 280/561 kişi ilk önce HOLD1 ve daha sonra HOLD2 için soruları yanıtlamış; 281/561 kişi ise önce HOLD2 ve daha sonra HOLD1 sorularını yanıtlamıştır. Burada amaç, farklı gruplar içerisindeki yanıtlayıcıların birbirine denk olup olmadığının sınanmasıdır. Bir grup (sıra1) HOLD1-HOLD2 örüntüsü ile, diğer grup (sıra2) ise HOLD2-HOLD1 örüntüsü ile soruları eş anlı olarak yanıtlamışlardır. Yanıtlayıcılar kendilerine belli zaman içerisinde aynı sorular sorulduğunda, ilk andan son ana dek değişik durumlarda yanıtlayacaklardır. Sıralamadan doğan olası bir performans değişikliği sıralama etkisi (order effect) olarak adlandırılmaktadır. Katılımcılara rastgele olarak farklı örüntüde hazırlanan anket formları verilmiştir.

Sıralama etkisinin varlığı sıralama grupları (sıra1 ve sıra2) arasında varyans testi (ANOVA) yardımıyla sınanmıştır. Ancak öncelikle araştırmanın ana değişkenlerinin farklılıklarına bakılmıştır:

Tablo 4.31. HOLD1 – HOLD2 Bağımlı Örneklem Testi

	Bağımlı Örneklem Farklılıkları					t	df	Sig. (2- çift)
	Ort.	Standart sapman	Standart hata ort.	95% güven aralığı				
				En alt	En üst			
TEPE1inanırlık- TEPE2inanırlık	.01889	.69888	.02951	-.03906	.07685	.640	560	.522
TEPE1uzmanolma- TEPE2uzmanolma	.01105	.60150	.02540	-.03883	.06093	.435	560	.664
HOLD1kurumsal itibar- HOLD2kurumsal itibar	-.10529	.47560	.02008	-.14473	-.06585	-5.243	560	.000
HOLD1calisanolmaniyet- HOLD2calisanolmaniyet	-.08414	.67806	.02863	-.14037	-.02790	-2.939	560	.003

Elde edilen sonuçlara göre yanıtlayıcıların verdikleri yanıtlar HOLD1 ve HOLD2 için kurumsal itibar ve çalışan olma niyeti değişkenleri açısından (p=0.000 ve 0.003, p<0.05) anlamlı farklılık taşımaktadır. Bu farklılıkların sıra1 ve sıra2 gruplarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı ise, varyans analizi veya bağımsız örneklem t testi ile sınanabilir.

Tablo 4.32. HOLD1-HOLD2 Tanımlayıcı İstatistikler

		Grup İstatistikleri					
Sıralama etkisi		N	Ort.	t	df	Sig	
Tepe1inanırlık	Hold1 Hold2	280	3.6100	-.851	559	.395	
	Hold2 Hold1	281	3.6669	-1.237	559	.217	
Tepe1uzmanolma	Hold1 Hold2	280	4.1443	.385	559	.700	
	Hold2 Hold1	281	4.2199	.879	559	.380	
Hold1 kurumsal itibar	Hold1 Hold2	280	3.7555	1.594	559	.111	
	Hold2 Hold1	281	3.7348	-.778	559	.437	
Hold1 çalışan olma niyeti	Hold1 Hold2	280	3.8000	2.597	559	.010	
	Hold2 Hold1	281	3.7295	1.536	559	.125	
Tepe2inanırlık	Hold1 Hold2	280	3.6750	-.851	559	.395	
	Hold2 Hold1	281	3.5644	-1.237	559	.217	
Tepe2uzmanolma	Hold1 Hold2	280	4.1471	.385	559	.700	
	Hold2 Hold1	281	4.1950	.879	559	.380	
Hold2 kurumsal itibar	Hold1 Hold2	280	3.9212	1.594	559	.111	
	Hold2 Hold1	281	3.7798	-.778	559	.437	
Hold2 çalışan olma niyeti	Hold1 Hold2	280	3.9121	2.597	559	.010	
	Hold2 Hold1	281	3.7858	1.536	559	.125	

Tabloda yer alan ortalamaların sıralama etkisi açısından farklılık gösterdiği görülebilmektedir. Ancak anlamlı olup olmadıkları, varyans analizi sonuçlarına bakılarak istatistiki olarak farklılaşıp farklılaşmadığı görülebilir. HOLD2 için çalışan

olma niyeti sıralamaya göre farklılık göstermektedir ($p=0.010$, $p<0.05$). Diğer değişkenler açısından sıralama etkisi baz alınarak anlamlı bir farklılıktan söz edilemez.

Aynı etkinin model bazında farklılaşp farklılaşmadığı AMOS yardımıyla grup analizi ile de sınanmıştır. Sıra1 grubu içindeki (HOLD1 önce-HOLD2 sonra örüntüsü) yanıtlayıcılar ile Sıra2 (HOLD2 önce-HOLD1 sonra örüntüsü) grubu içindeki yanıtlayıcıların HOLD1 yapısal modeli ve HOLD2 yapısal modeli için karşılaştırılmıştır. Buna göre; HOLD1 modeli için: inanılır olma - kurumsal itibar etkileşiminde sıralamadan ötürü (sıra1 ve sıra2 grupları arası) bir farklılığın olduğu görülmüştür ($z=1.986$, $p<0.05$).

HOLD2 modeli için ise uzman olma - kurumsal itibar etkileşiminde sıralama grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir ($z=1.767$, $p<0.10$).

				sıra1		sıra2		z-değeri
				β	P	β	P	
HOLD1	CR	<---	INAN	0.344	0.000	0.486	0.000	1.986**
HOLD2	CR	<---	INA	0.459	0.000	0.430	0.000	-0.383
HOLD1	CR	<---	UZM	0.279	0.000	0.373	0.000	1.399
HOLD2	CR	<---	UZM	0.208	0.000	0.335	0.000	1.767*

** p-değer, < 0.05 ; * p-değeri < 0.10

4.7. Test Edilen Hipotezler ve Sonuçları

Araştırmamızın bu bölümünde test edilen hipotezler ve sonuçları, HOLD1 ve HOLD2 dahilinde, Tablo 4.36'da görülebilir.

Tablo 4.33. Desteklenen ve Desteklenemeyen Hipotezler HOLD1 ve HOLD2

Hipotez	Bağımsız D.	Bağımlı D.	Önerilen Yön	Bulunan Yön	HOLD1		HOLD2		Neden
					Kabul/Red	Kabul/Red	Kabul/Red	Kabul/Red	
H1	Güvenilirlik	Kurumsal İtibar	(+)	(+)	Kabul	Kabul	Kabul	Kabul	-
H1a	İnanılrlık	Kurumsal İtibar	(+)	(+)	Kabul	Kabul	Kabul	Kabul	-
H1b	Uzman Olma	Kurumsal İtibar	(+)	(+)	Kabul	Kabul	Kabul	Kabul	-
H2	Kurumsal İtibar	Çalışan Olma Niyeti	(+)	(+)	Kabul	Kabul	Kabul	Kabul	-
H3	Güvenirlik	Çalışan Olma Niyeti	(+)	(+)	Red	Red	Red	Red	İstatistiksel olarak anlamlı etki bulunamadı
H3a	İnanılrlık	Çalışan Olma Niyeti	(+)	(-)	Red	Red	Red	Red	İstatistiksel olarak anlamlı etki bulunamadı.
H3b	Uzman Olma	Çalışan Olma Niyeti	(+)	(-)	Red	Red	Red	Red	İstatistiksel olarak anlamlı etki

								bulunamadı.
H4	Tepe yön güvenilirliği* Kurumsal İtibar Aracılığı	Çalışan Olma Niyeti	(+)	(+)	-	-		H3ab red (direkt etki olmadığından)
H5	İnanılır Olma → Kurumsal İtibar (Kamu vs. Özel)		(+)	(+)	Kabul	Red		-
H6	Uzman Olma → Kurumsal İtibar (Kamu vs. Özel)		(+)	(+)	Red	Red		İstatistiksel olarak anlamli fark bulunamadı.
H7	Kurumsal İtibar → Çalışan Olma Niyeti (Kamu vs. Özel)		(+)	(+)	Kabul	Kabul		-

5. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

5.1. Tartışma

Bu bölümde elde edilen nitel ve nicel araştırma bulgularının, araştırmanın başında sözü edilen araştırma hedefleri ve önceki çalışmaların bulgularıyla karşılaştırılması amaçlanmaktadır.

Çalışmamızda önerilen kavramsal modelin tüketici paydaş grubu açısından test edilmesi için araştırmacı, altı kişi ile görüşme gerçekleştirmiştir. Nitel araştırmanın üçlemenin ilk aşamasında yapılması ile kavramsal modelin kurulumunda önemli faydalar sağlamıştır. Katılımcıların ilgili literatürde belirtildiği üzere “saygınlık ve güvenilirlik” kavramlarını itibar ile eşdeğer tuttukları bulunmuştur. Ayrıca katılımcıların ifadelerine göre, kurumsal itibar; içerdiği alt boyutlardan- ürün ve hizmetleri, finansal olarak güçlü olması, sosyal ve çevresel sorumluluğa sahip olması ve müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını gözetmesi vb. öğeleri içeren bir olgudur. Bununla birlikte, kurumsal itibar aynı zamanda tamamen kendi dünya görüşleriyle doğrultusunda yarattıkları ve algıladıkları bir olgu olma özelliğine de sahiptir. Katılımcıların itibar algılamalarının ilişkili olduğu yapıları (kurumsal itibarın etkilediği ve etkilendiği) ortaya koymak amacıyla, yaptıkları itibar tanımları incelenmiştir. Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

F1: “...güvenilir olmaktan gelmektedir. Aldığım ürün ve hizmetten paramın karşılığını almak isterim. Satın aldıktan sonra bir problem ortaya çıktığında geri dönüş almak isterim. Zaten güvenmediğim yerden de alış-veriş yapmam...”

M3: “...uzun yıllardır var olan bir şeyin, herkes tarafından bilinir olması onun itibarını gösterir. Demek ki insanları onca zaman kendine çekebilmiş...”

M2: “...itibar, herkesin birbirine şüphe ile baktığı bir zamanda dimdik ayakta kalabilmektir. Bu da herkese nasip olmaz...zor bir şeydir...”

F2: “...benim için olumlu ya da olumsuz olabilir itibar...doğru olmaktır itibar. Doğru kalabilmektir...”

Bu tanımlardan sonra katılımcılara, kişisel itibar hakkındaki düşünceleri sorulmuştur. Takip eden soruda ise katılımcı ile kurumunun itibarının karşılaştırması istenmiştir. Burada ortaya konulmak istenen amaç, literatürün ön gördüğü tanımlamalardan farklı/benzer bir yapının varlığının var/yok ise ortaya çıkarılmasıdır. Alınan bazı yanıtlar aşağıdaki gibidir:

F2: "...ben hep doğru ve dürüst bir insan olmaya çalıştım. Yaptığım işte de, özel hayatımda da. İnsanların da beni bu yönümle hatırlamalarını isterim doğrusu. Çok şükür de bugüne kadar çizgimden şaşmadığım sürece başıma gelen kötü bir durum da olmadı..."(kişisel itibar)

"...firmalar da kendi nosyonlarını en iyi yansıtabilen çalışanlara sahip olmak istiyorlar bence. Yani çalıştırılan elemanlar, firmalarının müşteri ile karşı karşıya olan yüzleridir. Aldıkları firma içi eğitimin yaptıkları işe yansıdığını, dolayısıyla ne kadar kurumsal oldukları ilk andan anlaşılıyor zaten. Böylesi bir firmada çalışanın da duruşu bile bir başka oluyor..."(kurumsal itibar)

Verilen yanıtlar doğrultusunda tez çalışması kapsamında literatür taramasının ilk ayağı kişisel itibar kavramının ortaya konması şeklinde gerçekleşmiştir. Böylesi bir tarama aslında itibara atfedilen "şeyleri" anlamlandırmaya yardımcı olmuştur. Kişiler kişisel olarak itibara ne atfediyorlar ise, kurumlara da aynı algıdan yola çıkarak atfetme sürecini devam ettirmektedirler. Buradan yöneticilere olan bakış açısının, firmalar için olanla aynı paralelde gittiği söylenebilir. Aynı zamanda, bir kişiye olan itibar atfının o kişi ile birebir tanıdık olma (çalışan ve yöneticisi) ya da kurumun dışından biri olma (müşteri ve firması) durumlarında farklılaştığı hatırlanmalıdır. Araştırmanın sorusuna göre seçilecek katılımcıların içerden ve/ya dışardan veya her ikisini de kapsayan bir örneklemden seçilerek yapılması farklı bulgulara yol açabilecektir. Paydaş grupları (örn: müşteriler) dahilinde yapılan araştırmalarda dahi segmentasyon gereklidir; holdingin birden fazla markası bulunabilmektedir ve hepsinin hedef kitlesi de farklıdır. Bu anlamda müşteri paydaş gruplarında, sosyo-ekonomik statünün sorgulanması da anlamlı gözükmektedir. Bu bulguya ulaşmada aşağıdaki görüşler destekleyici niteliktedir:

F1: "...kurumsallaşmanın olumlu itibarı arttırıcı olduğunu düşünüyorum. İsmi ne kadar büyük olursa olsun, kadın-erkek eşitliğinin olmadığı bir kurum benim için itibarlı değildir..."

M2: "...örneğin; X firmasının bünyesinde beyaz eşya da bulunmaktadır, tekstil de...Bana X firmasını sorarsanız ondan tekstil alırım ancak beyaz eşya almam...bunun nedeni o firmanın itibarıyla ilk olarak çok ilgili değil bence. Beyaz eşya denilince aklıma tek bir marka geliyor mesela..."

M1: "...ben firmanın müşterisi isem, kalitesine bakarım. Başkası gider sadece ucuz olduğu için satın alır. Ama hiç müşterisi olmadığım bir firmanın A ürünü çok iyi diye duyduysam, itibarının düşüklüğüne bakmam gider satın alırım denemek için..."

Araştırmaya konu olan holdingler ve yöneticileri dikkate alınarak itibar kavramı sorulduğunda ise:

F2:"...söz konusu holdinglerin itibarı...: bence ürünlerinden ya da markalarından çok, uzun zamandır var olmalarından kaynaklı diye düşünüyorum. Herkes bir şekilde duyuyor, deneyimliyor ve tanıyor bu firmaları. Güçlü olmaları da güvenilirliklerini arttırıyor diye düşünüyorum açıkçası...daha kurumsallar...bir sorun çıktığında eminim ki karşımda bir muhattap bulabilirim...bence itibarda bu çok önemli..."

M3:"...holding1 ve holding2'yi gözümde canlandırdığımda, bence itibar yöneticilerin isimleri veya iştirakleri değil, *soy isimleri*... tabi ki bu soyadı taşıyan herkes itibarlı olamaz ancak bahsettiğiniz yöneticilerin görüntüsü ve soy isimleri bana itibarı çağrıştırmaktadır..."

Güven ve güvenilir olma yanıtlayıcıların itibar kavramına dair yaptıkları açıklamalarda ortak anlamları taşıyan ifadeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişiye özgü yapısından ötürü tartışmaya oldukça açık olan güven ve güvenilirlik kavramları aslında, kurumsal itibar bağlamında bireyleri ve algılamalarını ortaya çıkaracak önemli bir argüman olma özelliğini taşımaktadır. Bilindiği üzere, kurumsal itibar farklı araştırmalarda farklı yapıları barındırmaktadır. Bu durum bu tezin araştırma çerçevesi dışında kalmakla beraber; bireyin, kurumun veya bir şeyin güvenilirliğinin sonuçlarının makro boyutta tüm insanların ekonomik ve sosyal anlamda gelişmesini de etkileyici olduğu unutulmamalıdır (örn: Batı ve Doğu'nun güvenilirlik algısının farklı olması, ülkelerin bu anlamda gelişmişlik düzeyine kadar etki edebilmektedir). Bu nedenle güvenilirlik incelenmesi gereken derin bir konudur, ancak bu tez çalışması dahilinde yalnızca itibarın öncül bir boyutu olarak ele alınmıştır. Katılımcıların güvenilirliğin altında yatan boyutların neler olabileceği hakkında ki ifadelerine bakıldığında ise:

M3:"...ben güvenilirlikten dürüstlük ve sağlam olmayı algıları. Söylemleri ve faaliyetlerin birbiriyle uyumlu olması gerekir diye düşünüyorum..."

F2:"...işinde çok uzman olması güvenilir olduğu anlamına gelmez. Çok bilgili bir mühendis olabilir ancak firmasının çevreyi kirletmesi söz konusuysa, hiçbir şey ifade etmez benim için...dolayısıyla inanılır olmasının çok daha önemli olduğunu düşünüyorum...çalıştığım kurumda da işini çok iyi yapanlar var. Ancak iş ahlakları yok

ya da çoğu zaman yaptıkları ve söyledikleri birbirinden farklı olabiliyor...insan arkadaşına inanmak güvenmek ister, öyle değil mi?..."

Güvenilirlik kavramına ait yanıtlara bize, itibarın zihinsel bir varlık olduğunu göstermektedir. Verilen yanıtlar, güven, dürüstlük, ahlak, saygınlık vb. değerler çerçevesindedir. Bu durum, kavramsal yapının ölçümlenebilir hale getirilmesi ile daha nesnel bir hal alabilecektir. Bu nedenle, uzman olma ve inanılır olma gibi daha nesnel boyutlar ile yapılan bir güvenilirlik ölçümü, araştırmanın soyuttan somut hale geçişine temel kazandırmaktadır.

İlgili holding yöneticilerinin medya görünürlükleri hakkında görüşleri sorulduğunda katılımcıların verdikleri yanıtlardan bazıları ise:

F2:"...bahsedilen isimlerin medyada ne şekilde yer aldıkları da önemli. Yani bu isimler hangi platformda ve nasıl yer alıyorlar? İş dünyası dergisinde mi yoksa magazinde mi? Magazinde ise hangi sıklıkta?...bu isimleri çok fazla magazinde görmüyoruz...belki de bu onları daha güvenilir kılıyor...aynı soyadına sahip bireyler çok daha fazla göz önündeler... Bu durum onlarla olan ilişkimi (müşteri paydaş grubu içerisinde yer alma durumunu ve/ya satın alma davranışını) etkiler mi diye sordunuz...sanırım henüz bu isimler firmanın başında olmadığı için pek bir şey ifade etmiyor. Ancak sanırım böylesi bir firmanın başında olan birinin her gün magazinde yer almasını istemezdim..."

F3:"...bahsettiğiniz holding yöneticilerini medyada çok sıklıkla görmüyoruz...gerçi medyada görünen her zaman gerçeği yansıtmayabilir. Ancak onların davranışları ve duruşları tabii ki önemli. Bu gösterdiğiniz isimler çok itibarlı büyük isimler, her gün bir şekilde medyada yer almaları pek de hoş olmaz diye düşündüklerini düşünüyorum..."

M2:"...tepe1 bence daha çok medyada görünüyor...düşündüğümde...aslen net şekilde bir sıralama yapamadım. Tepe2 de aynı görünürlükte ancak zaten son yıllarda daha çok medyada...yani hold1 dediğinizde tepe1 akla geliyor evet, ama hold2 denince tepe2 tam olarak birden canlanmıyor..."

Nitel bulgularla desteklenen araştırmanın kavramsal modelinde önerildiği üzere, araştırmanın nicel bulgularının da tepe yöneticisinin inanılır ve uzman olmasının kurumsal itibarı etkilediğini göstermektedir. Aynı şekilde kurumsal itibar ve çalışan olma niyeti arasında da anlamlı bir etkileşim bulunmuştur. Yukarıda belirtilen nitel bulgular, araştırmanın nicel kısmına katkı yaparak araştırmanın planına olumlu etki

etmiştir. Kurumsal itibar literatürde belirtildiği üzere, birey ve firma arasındaki ana çatı olma görevi olduğu bu çalışma ile de desteklenmiştir (Gray ve Balmer, 1998; Lange, vd., 2011; Jensen vd., 2012; Shamma, 2012).

5.2. Sonuç

Beklendiği gibi bir kurumun itibarı o firma ile olan birçok ilişkiyi etkilemektedir. Kurumsal itibarın etkilediği-etkilendiği birtakım öncülleri ve sonuçları olduğu alanyazın bölümünde (2.Kısım) belirtilmiştir. Kurumsal itibarın etkileşim içerisinde olduğu birçok faktör olmasına rağmen, bu tez çalışması esas olarak, tanınırlığı yüksek holdinglerin ve tepe yöneticilerinin algılanan itibarlarından yola çıkarak, hem ilgili bulunduğu teorilere katkı hem de uygulamaya dair öneriler sunmayı hedeflemektedir.

Ayrıca, çalışmanın, barındırdığı değişkenler çerçevesinde geçerlik ve güvenilirliği teorik olarak değerlendirilen bir modeli test ederek katkıda bulunması beklenmektedir.

Araştırmamızda çalışan olma niyetinin kurumsal itibar ile ilişkilendirilmesi; rekabet avantajı barındıran yapısı nedeniyle önem arz etmektedir. Olumlu kurumsal itibarın firmalara getirileri onların rekabet avantajına sahip olduğu anlamına gelmektedir. Bu çalışmada kurumsal itibar ile çalışan olma niyeti arasındaki etkileşim ön plana çıkmaktadır ve literatürde benzer bakışın yer aldığı diğer çalışmaları da destekleyici niteliktedir (Davis, 1973; Fombrun ve Shanley, 1990; Lado ve Wilson, 1994; Jackson ve Schuler, 1990). Stratejik bir olgu olmasının yanı sıra, çalışan olma niyeti Fishbein ve Ajzen'in (1975) tutumların davranışlara yol açması (planlanmış davranış) bakış açısı çerçevesinde, ilgili firmanın kurumsal itibarına olan tutumun, o firmada çalışan olma davranışına yol açacağı söylenebilir. Sinyal teorisi altında incelendiğinde ise; yanıtlayıcıların firmaya atfettikleri kurumsal itibar ile o firmada çalışan olma niyetleri arasında pozitif ve güçlü bir etkileşimin olduğu bulunmuştur. Bu sonuç firma itibarının sinyal teorisi altında incelenmesi gerekliliğine ilişkin de bir destek oluşturmaktadır. Bireylerin davranışsal niyet oluştururken çevreden gelen her türlü veriyi değerlendirdikleri de hatırlanmalıdır. Bu nedenle, kurumsal itibarın oluşumuna dair her türlü verinin önemli olduğu ve firmaların kurumsal itibarı çok boyutlu bir yapı olarak incelemeleri gerektiği belirtilebilir.

Örnekleme dahilinde yer alan yanıtlayıcılar, tercihen HOLD2'de çalışan olma niyeti (HOLD1'e kıyasla ve istatistiksel anlamlı olarak) göstererek, iki holding arasındaki farklılığı ortaya çıkarmışlardır. Genel kanı, HOLD2'nin tercih edileceği

yönünde olmakla beraber, bu durum kamu ve özel üniversite öğrencilerinin yanıtları gözetildiğinde farklılaşmıştır. Özel üniversite öğrencilerinin kendilerini HOLD2’de çalışanı olarak görme niyetleri, okudukları üniversitelerin özel sektörle görece daha bağlantılı olduğu varsayımına dayandırılabilir. Bir başka bakış açısıyla, özel üniversite öğrencilerinin HOLD2 ile daha güçlü bir bağ oluşturdukları söylenebilir. Benzer şekilde, özel üniversitede okuyan öğrenciler, HOLD2’nin daha ulaşılabilir olduğunu düşünürlerken, kamu öğrencileri bu durumda farklılaşmaktadırlar. Bireylerin kendi öz yeterliliklerini göz önünde tutarak (bireyin kendi öz niteliklerinin firmada çalışan olma niyetini etkilemesi durumu), yüksek itibarlı firmaların yüksek yetenekli eleman istihdam etmeleri varsayımına karşı kendilerini yetersiz hissetmeleri, kamu üniversitelerince verilen yanıtlar doğrultusunda ilgili holdingleri ulaşılmaz kılmış olabilir. Bu durum, ilgili holdinglerin nitelikli işgücü ararken kamu üniversitelerine daha fazla dikkate almaları gerektirdiğini ön görmemizi sağlamaktadır. Özetle, özel üniversite katılımcıları, kendilerini HOLD1 ve HOLD2 ye hali hazırda daha yakın bulmaktadırlar. Bu durum kamu üniversiteleri için, ilgili holdingleri daha ulaşılamaz gördükleri anlamına da gelebilir. Yükleme teorisi de böylesi bir bulguyu destekleyicidir.

Kamu ve özel üniversitelerinin çalışan olma niyetlerine verdikleri yanıtların farklılaşmasının diğer bir nedeni de; bireylerin kendi imajlarını destekleyici kararlar vermelerine dayanan tutarlılık teorisinin (consistency teori) bağlamında, özel üniversite yanıtlayıcılarının kendi imajlarını HOLD1 ve HOLD2 ile görece daha fazla özdeşleştirdikleri söylenebilir.

Araştırmanın farklı bir değişkenin modele dahil edilmesi (tepe yöneticisinin inanılır olması ve uzman olması) ve test edilmesi ile literatüre farklı bir bakış açısı sağlayacağı umulmaktadır. İlgili holdinglerin tepe yöneticilerinin tanınırlığı ve bilinirliğinden yola çıkılarak, firmaların kurumsal itibarları ile olan etkileşimleri sınanmıştır. Kurumsal itibarın %66’sı yöneticisinin inanılır ve uzman olmasıyla açıklanabilmektedir (HOLD2 için bu oran %63’tür). Bu sonuçlar firmaların kurumsal itibarlarını oluştururken ve sürdürülür kılma durumlarında, yöneticilerine olan paydaş bakış açısını ortaya koymaktadır. Örnekleme oluşturan genç nüfus, algıladıkları kurumsal itibarı, tepe yöneticilerinin inanılır olması ve uzman olması ile bağdaştırmaktadırlar. Bu durum sinyal teorisinin vurguladığı; gönderici (tepe yöneticisi ya da firmanın kendisi)- alıcı (örneklem)- sinyalin kendisi (bu çalışmada inanılabilirlik, uzmanlık ve medya görünürlüğü) faktörlerinin önemine dikkat çekici bulunmuştur.

HOLD1 ve HOLD2'nin kendi hedef kitlesi içerisinde yer alan örneklem dahilinde yer alan bu tez çalışmasına dayanarak, uygulayıcılar ve yöneticiler, kendilerinin ve firmalarının bir projeksiyonunu görebilirler. Bulgular ilgili örneklem dahilinde HOLD1-TEPE1 ve HOLD2-TEPE2 için anlamlıdır, benzer yapıda olan firmalar, bulguları kendi firmalarına adapte ederek yorumlayabilirler.

Araştırmamızda, tepe yöneticisinin inanılabilirliği ve uzmanlığı kurumsal itibarlarında açıklayıcı bir yapı sunmaktadır, ancak; aynı değişkenlerin o firmada çalışan olma niyeti ile anlamlı bir etkileşimi bulunamamıştır. Böylesi bir durum, araştırmaya dahil edilen HOLD1-2'nin itibarının yüksek olmasına ve yanıtlayıcıların kendilerini ilgili yöneticilerle bağdaştıramamaları (özdeşiremedikleri) ile açıklanabilir. Her ne kadar iki tepe yöneticisinin örneklem dahilinde tanınır ve bilinir olduğu varsayımı ile hareket edilse de, araştırmacının gözlemleri neticesinde, bir çok yanıtlayıcının algıda seçicilik dahilinde yöneticilerinin öz niteliklerini gözeterek yanıtlama yaptıkları düşünülmektedir. Özetle ifade etmek gerekirse; örneklemin TEPE1 ve TEPE2 hakkında birtakım algılarının olduğu, ancak bu algılarının yöneticilerin bağlı bulunduğu firmalarda çalışan olma niyetlerine yol açmadığı söylenebilir. Bu görüş; yanıtlayıcıların anket üzerinde paylaştıkları diğer ifadeleri ile de desteklenmektedir. TEPE1 ve TEPE2'yi nereden tanıyorsunuz ifadesinin karşılığını *diğer* olarak işaretleyenlerin ifadeleri şu şekilde sıralanabilir: Konferans ve seminerden; hali hazırda HOLD2'de çalışıyorum; grup iştiraklerinde staj yaptım; G-20 zirvesinden; kişisel merakım ve araştırmalarımın; bursiyer olarak gelen e-mailler aracılığıyla. Bu ifadeler ayrıca, TEPE1 (%63,6- HOLD1'in tepe yöneticisi olduğunu biliyordum) ve TEPE 2'nin (%42,6- HOLD2'nin tepe yöneticisi olduğunu biliyordum) tanınırlılığını da desteklemektedir. Araştırmamızda TEPE1'in TEPE2'ye göre yüksek tanınırlılığa sahip olduğu bulunmuştur. Bunun yanında HOLD2 ise kurumsal itibar ve çalışan olma niyeti ifadelerine verilen yanıtların ortalamaları açısından HOLD1'e göre ön plana çıkmıştır. Özetle, yanıtlayıcıların TEPE1 ve HOLD2 hakkındaki ortak düşünceleri; tepe yöneticisinin inanılır ve uzman olması ile çalışan olma niyeti değişkenleri arasında anlamlı etkileşim olmamasının bir başka tezahürü olabilir. Bu durum ayrıca halo etkisi dahilinde yöneticiye karşı bir bilinirlik olduğunu da düşünmemizi gerektirmektedir. Birtakım nedenler dahilinde, TEPE1 daha ön plandadır, ancak aynı örneklem HOLD2 de çalışan olma niyeti gösterebilmektedir. Bu sonuç dahilinde, bireylerin itibar algılarının ve özdeşlik değerlerinin tepe yöneticilerini güvenilir bulduklarını; ancak aynı

bireylerin çalışan olma niyeti göstermedikleri söylenebilir. Bu sebepten, firmaların yöneticileri için, sosyal projelerde yer alarak farkındalık artırma yoluna gitmeleri önerilebilir. Basın ve sanal ortamlarda yer alarak (şirket politikalarının ön gördüğü şekilde) tercih edilebilirliklerini arttırıcı yönde davranabilirler. Burada medya kullanımının önemine dikkat çekilmek istenmektedir.

Tepe yöneticisinin öz nitelikleri; kişisel itibarının ve aynı zamanda kurumunun itibarının öncülüdür ve literatürde son yıllarda çalışılan kavramlardan biridir. Kurumsal itibar, o kurumun tüm paydaşları tarafından anlamlandırıldığı takdirde vardır. Yönetim literatüründe de oldukça geniş bir yelpazeye sahip olan bu tür bir kavramın, Türkiye özelinde de incelenmesi ve her tür verinin kullanılması gerekli görülen bir durumdur. Bu açıdan, bu tez çalışmasında kullanılan tepe yöneticisinin güvenilirliğinin, kişisel itibarı ölçmede geçerli ve güvenilir bulgularıyla literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

İnanılır olma ve uzman olma öz nitelikleri bir anlamda, tepe yöneticisinin itibarı hakkında bilgi vericidir. Detaylara bakıldığında, kurumsal itibarın daha çok tepe yöneticilerinin inanılır olmasıyla açıklandığı görülmektedir. Kurumsal itibarın %55'i inanılır olma ile açıklanabilirken, %41'i uzman olma ile açıklanmaktadır (HOLD2 için bu oranlar; %59 inanılır olma, %31 uzman olma olarak bulunmuştur). Bu durum halo etkisi gözetilerek şu şekilde açıklama bulabilir: kültürel anlamda, inanılır olma kişisel itibarda uzman olmaya göre daha ön plana çıkmaktadır. Böylesi bir çıkarım, halo etkisi çerçevesinde “inanılır olan insan daha güvenilirdir ve itibarlıdır” görüşünü destekleyici bulunmuştur.

Bu çalışma ayrıca kendisine nitelikli çalışan çekmek isteyen diğer firmalara ve uygulayıcılara, ülkemizin büyük holdinglerinden ikisinin örneği üzerinden bilgi sunmaktadır. Firmaların farklı paydaşlarına farklı şekillerde davranmaları gerektiğinin bilincinde olarak, tüm paydaşların algılarına ulaşabilmek ve bunu kullanılabilir strateji haline getirmek önem kazanmaktadır. Özellikle, HOLD1 ve HOLD2 gibi birden fazla sektörde yer alan firmalarla rekabet halinde olan ve aynı sektörlerde kendine yer edinmek isteyen diğer firmalar için, kurumsal itibarlarını iyi yönetmek önem arz etmektedir. Nitelikli çalışanları kendilerine çekmek isteyen firmalar, farklılıklarını ve üstünlükleri ile ilgili mesajları (özgü niteliklerini) etkinlikle paydaşlarına ulaştırmalıdır. İlgili örneklemin ülkemizin en büyük 10 üniversitesi içinde olduğu hatırlanarak, firmaların hedef kitlelerinin zihninde yer alacak faaliyetlerde bulunmaları

önem kazanacaktır. Araştırma örnekleminin yaklaşık %20'sinin üniversite giriş sınavında başarı sıralamasının ilk sekiz bine giren kişilerden oluştuğu hatırlanmalıdır.

Araştırmanın örnekleminde hareketle; yanıtlayıcıların Y kuşağına dahil olmaları nedeniyle araştırma bulgularının aktif satın alma gücüne sahip olacak potansiyel grubun mevcut simülasyonu olması durumu, firmalar ve yöneticileri için önem arz etmektedir. Uygulamacılar ve akademisyenler, bireylerin ve/ya çeşitli grupların karar verme mekanizmalarının dayanak noktalarını ortaya çıkarmak hedefindedirler (Viswanathan ve Jain, 2013). Katılımcılarının yanıtlarına göre medyanın, kurumsal itibar ve çalışan olma niyeti arasında düzenleyici bir rolünün bulunamaması nedeniyle; Y kuşağının bir parçası olarak adlandırabileceğimiz araştırma örnekleminin, karar verme süreçlerinde (firmada çalışan olma niyeti kararlarında) daha çok sezgisel davrandıkları varsayımı ortaya atılabilir. Medya genellikle, tutumları oluşturmada bir bilgi kaynağı olması nedeni ile daha ziyade bilinçli karar verme mekanizmasında rol oynayan bir faktördür. Ayrıca bu bulgu, planlı davranış teorisi bağlamında, Y kuşağının gelecekteki davranışlarını tahmin etmede kullanışlı olduğunu da doğrular niteliktedir (Ajzen ve Fishbein, 1980).

Paydaşlara olan olumlu çıktıları hatırlanarak; firmalara olan aşinalık, firmaların faaliyetlerini toplumla paylaşmaları doğrultusunda gerçekleşmektedir. Bu anlamda çalışmaya konu olan firmaların özellikle öğrencilere yapacakları tanıtımlarda (örneğin; kariyer günleri, seminer, sponsorluklar) tanıcı broşürlerin rolü unutulmamalıdır (Mason ve Belt, 1986). Tam tersi şekilde, ifade edilecek faaliyetlerin veya aktarılması istenilen bilginin transferine önem gösterilmelidir. Yapılacak yanlış bir beyan, adayların beklentilerini olumsuz etkileyecek ve hatta iş tatminsizliği ve işten ayrılma gibi çalışan çıktıları etkileyebilecektir. Olumsuz bir çıktının tüm paydaşlar çerçevesinde yayılacağı unutulmamalıdır.

Nitel araştırmanın bulguları ve araştırmacının gözlemleri dahilinde, firmaların içerisinde bulunduğu faaliyetler, firmaya duyulan güven, firmanın imajı gibi faktörler kurumsal itibarın öncülü sayılmaktadır. Olumlu bir kurumsal itibarın, nitelikli çalışanı kendisine çekmesi, hatta bunu lisans seviyesinde başarabildiği görülmüştür. Firmalar, attıkları her adımın, paydaşların zihnindeki izdüşümlerini olumlu ya da olumsuz etkilediği gerçeğini dikkate almalıdırlar.

Bu çalışmanın sonuçları kurumsal itibarın; salt ürün veya hizmetlerinin kalitesinden, finansal gücünden, sosyal sorumluluk taşımasından ya da müşteri odaklı

olmasından değil, aynı zamanda yöneticisinin inanılır olması ve uzman olması gibi örtülü sebeplerden etkilendiğini göstermektedir. Müşteri (birincil paydaş) algılamaları başta ürün / hizmet satın alımı ve kullanımı sonucu çoğunlukla bir firma ile kişisel deneyime sahip olma sonucu gerçekleşir. Genel halkın algıları (müşteri olmayan paydaş grubunu da kapsar), bir firma ile öncelikle başkaları veya medya aracılığıyla doğrultusunda farkında olma sonucu oluşur. Bu çalışma, hem birincil hem de ikincil paydaş gruplarının algılarını değerlendirerek kurumsal itibara ilişkin daha geniş bir bakış açısı sağlamış ve bu gruplar arasındaki benzerlik ve farkın derecesini değerlendirmiştir.

Bu tez çalışmasının bir amacı da teori ve pratik arasında bir köprü oluşturmaktır. Akademisyenler akademik çalışmaların ve uygulamacı (örneğin; yöneticiler) olanların farklı dünya görüşleri çerçevesinde bilgiye baktıklarını ve bunun nedenlerinin neler olabileceğini araştırmışlardır (Birkinshaw vd. 2016, s. 687). Araştırmalarının dayanağı bilginin akademiden uygulamacılara aktarımında ne gibi sorunlar olduğunu (akademisyenler tarafından üretilen bilginin uygulayıcı yöneticilere ulaşmadığı) veya daha önce kaybolduğunu (akademik bilginin uygulayıcıların kullanabileceği şekilde yapılandırılmadığı) incelemiştir. Van De Ven ve Johnson (2006, s. 807) çalışmalarında önerdikleri üzere; bir araştırmanın faydalı/kullanışlı/yararlı olarak adlandırılabilmesi için dört düzeyde: tanımlama, açıklama, tahmin, kontrol veya müdahaleye imkan verecek şekilde dikkate alınması gerektiği belirtilmiştir. Bu çalışmada da bu düzeylerde yöneticilere işlerini daha etkili yapabilmeleri için yardımcı olunması planlanmıştır. Kurumsal itibar gibi yönetilebilir bir olguya değinmemiz ve bulguların yöneticilere yankı uyandırması amacı dahilinde ilerlenmiştir. Gerçek dünyadan örnekler kullanılarak teoriye katkı sağlanmıştır. Bu tarz bir bakış açısı Starkey ve Madan (2001) ile aynı doğrultudadır.

5.3. İzleyen Çalışmalar İçin Araştırma Önerileri

Örneklem boyutu çalışmada bir sınırlılık olarak kabul edilmektedir. Daha büyük örnekleme ulaşılarak aynı modeli test etmek daha farklı sonuçlar verebilir. Türkiye'deki ilk yirmi büyük üniversite son sınıf işletme öğrencileri üzerinden yapılacak bir çalışma, firmalar için çalışan olma niyeti açısından görüş sunabilir. Araştırmacı, belirtilen kısıtlar nedeniyle yedi üniversiteye ulaşabilmiştir, dolayısıyla ülke geneline genellenebilecek bir çalışma yapmak mümkün olamamıştır.

Çekicilik boyutunun dahil edilerek aynı çalışma tekrarlanabilir. Bireylerin itibarlarının aynı zamanda güç ile bağdaştırılması bağlamında çekiciliğin etkileşimdeki payı ortaya konabilir. Bu çalışmanın sınırlılıkları dahilinde tepe yöneticisinin güvenilirliği inanılır ve uzman olma ile açıklanabilmektedir. Çekicilik boyutunun dahil olduğu bir başka çalışma ile kültürel anlamda inanılabilirlik, uzmanlık ve çekicilik boyutlarından hangisinin bireyin itibarında ön plana çıktığı böylece ortaya konabilir.

Sinyalin algılanması veya önemine vurgu yapacak çalışmalar yapılabilir. Örneğin, sıralamalar üniversiteler için eğitim kalitesini işaret eder, ancak muhtemel olarak öğrenciler sinyalleri akranlarının görüşlerine (diğer alıcılara) göre oluşturmaktadırlar. Bir sinyal başkaları tarafından belirli bir şekilde yorumlandığında, sinyali nasıl yorumlayacağından emin olmayan bir kişi, taklide karar verme aracı olarak bakabilir (Sliwka, 2007). Bu durum, sinyallerin doğru veya yanlış, belli bir şekilde yorumlandığı bir çoğunluk etkisi yaratabilir (McNamara vd., 2008). Daha dürüst sinyaller sinyal güvenilirliğini artırır ve daha fazla sayıda yanıltıcı sinyaller sinyal güvenilirliğini düşürür. Davranış bilimciler ya da psikoloji boyutu ilgilenen araştırmacılar, kişilerden ve firmalardan gelen sinyalleri neden farklı yorumladıklarını ortaya koyabilirler. Böylece, paydaş algılarına bir derece daha yaklaşılabilir.

Y kuşağı ile ilgili çalışmalarda, medyanın karar vermedeki etkisi, geleneksel medya ve sosyal medya bağlamında incelenebilir. Benzer şekilde, mevcut araştırmada geleneksel medyanın etkisinin ön planda olması, firmaların sosyal medya kanalıyla bireylere ulaşarak, tanınır olmanın avantajlarını kurumsal itibar oluşturma ve yönetmede daha etkin kullanabilecekleri anlamına gelebilir. Bu sayede nitelikli çalışanları kendi bünyelerine çekebilirler. Akademisyenler ve uygulamacılar, sosyal medyanın itibara olan olası etkisini araştırabilirler. Benzer şekilde; hangi sosyal etkileşimlerin sinyal olarak kullanıldığı ve bireylerin örgüt ile duygusal anlamda bağ kurmaya teşvik ettiği araştırılabilir.

İnsan kaynaklarının yakından ilgilendiği, doğru çalışanı firmaya çekebilmek ve daha sonrada firmada tutabilme amacına yönelik olarak; araştırmanın örneklemini içerisinde olan Y kuşağının bir firma ile kendilerini bağdaştırırken hangi bakış açısı içinde oldukları araştırılabilir. Örneğin, insanlar genelde kendilerini bir firma ile özdeşleştirebilirler. Bu süreç dahilinde, firmada yapacakları iş, gerekli yeteneklere sahip olmadıkları ya da firmadan beklentileri çok ön planda yer almamaktadır. Ancak firmadan beklentiler ve kişinin kuruma katkısı işverenler açısından, çalışanların iş

tatmini ve bağılılığı gibi konularda önem arz etmektedir. Tam tersi bir bakış açısıyla, işgücü piyasasının mevcut durumu da bireylerin firmalara olan bakış açısını değiştirmelerinde önemli bir çevresel değişken olarak karşımıza çıkabilmektedir. Dolayısıyla İK uygulamacıları, potansiyel iş gücü çerçevesinde bir örneklem seçerek, çalışan ve firma ilişkisinin adımlarını ortaya çıkarabilirler.

Kurumsal itibar ve çalışan olma niyeti arasındaki etkileşimin nedenlerini ortaya koymak, akademisyenler ve uygulamacılar için önemlidir. Bireylerin yargıya varma süreçlerinde hangi teori ve/ya teoriler çerçevesinde hangi bilgileri işlediklerini ortaya koyan bir araştırma yapılabilir. Bu sayede çoklu teoriler yerine, belirli üst kuramlar geliştirilerek disiplinler arası bulanıklık daha net hale gelebilir.

Gelecekteki çalışmalar için diğer öneriler şunlar olabilir:

İtibar gibi çok yönlü bir konuda, yöneticilerin de kurumsal itibara olumlu katkıda bulunacak stratejileri geliştirirken ne gibi bir motivasyon içerisinde oldukları araştırılabilir.

Genelde çalışan olma niyeti ile ilgili örneklemin lisans ve/ya yüksek lisans öğrencilerini kapsamaması nedeniyle, bu örneklem dışında yer alan diğer gruplarda da (örneğin, iş arayan, öğrenci olmayan, işini değiştirmeyi düşünen) benzer bir araştırma yapılarak karşılaştırılabilir sonuçlar elde edilebilir.

Kültürel bağlamda bilişsel yüklem teorisi temelli bir çalışma ile bireylerin bir kişi veya örgüte itibar atfetmelerinin altında yatan motivasyonlar araştırılabilir. Bu, kültürel algılamamızın nedenlerini açıklayıcı olacaktır. Böylesi bir araştırmanın bulguları ise firmalara, yer aldıkları coğrafyada var olan bakış açısını ortaya çıkarmada ve paydaşların potansiyel davranışlarını tahmin etmede yardımcı olabilecektir.

Kültürler arası bir araştırma yapmak, önerilen modelin farklı kültürlerde ne derecede geçerli olduğunu ortaya koyarak teoriye büyük katkı sağlayabilir.

Bu çalışma verileri AMOS 22.0 programı yardımıyla çözülmüştür. Ek sorular dahil edilerek, aynı değişkenlerin SmartPLS programıyla çözümlenip, olası farklılıkların nedenleri gelecek çalışmalarda tartışılabilir.

KAYNAKÇA

- Aiken, L. S., and West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Ajzen, I. (2005). *Attitudes, personality, and behavior*. McGraw-Hill Education (UK).
- Ajzen, I. v. (1975). *Belief, attitude, intention and behaviour: an introduction to theory and research*. MA:Addison-Wesley.
- Ajzen, I., and Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behaviour*.
- Alchian, A. A., and Demsetz, H. (1973). The property right paradigm. *The journal of economic history*, 33(01), 16-27.
- Alkire, T. D. (2014). The attractiveness of emerging market MNCs as employers of European and American talent workers: A multicultural study. *International Journal of Emerging Markets*, 9(2), 333-370.
- Ambler, T. v. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.
- Anderson, C. v. (2008). Are individuals' reputations related to their history of behavior? *Journal of personality and social psychology*, 94(2), 320.
- Antonacopoulou, E. P., and Méric, J. (2005). A critique of stake-holder theory: management science or a sophisticated ideology of control? *Corporate Governance: The international Journal of business in society*, 5(2), 22-33.
- Appelbaum, R. F., and Anatol, K. W. (1972). The factor structure of source credibility as a function of the speaking situation.
- Arikan, E., Kantur, D., Maden, C., ve Telci, E. E. (2016). Investigating the mediating role of corporate reputation on the relationship between corporate social responsibility and multiple stakeholder outcome. *Quality & Quantity*, 50(1), 129-149.
- Asch, S. E. (1946). Forming impressions of personality. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 41(3), 258.
- Ashforth B. E., v. M. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.

- Babić-Hodović, V., Mehić, E., and Arslanagić, M. (2011). Influence of banks' corporate reputation on organizational buyers perceived value. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 351-360.
- Backes-Gellner, U., and Tuor, S. N. (2010). Avoiding labor shortages by employer signaling: on the importance of good work climate and labor relations. *ILR Review*, 63(2), 271-286.
- Backhaus, K. v. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517.
- Balmer, J. M. (1998). Corporate identity and the advent of corporate marketing. *Journal of Marketing Management*, 14(8), 963-996.
- Balmer, J. M. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing- Seeing through the fog. *European Journal of marketing*, 35(3-4), 248-291.
- Barber, A. E., and Roehling, M. V. (1993). Job postings and the decision to interview: A verbal protocol analysis. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 845.
- Barnett, M. L., Jermier, J. M., and Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate reputation review*, 9(1), 26-38.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. B. (1986). Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework. *Academy of Management Review*, 11(4), 791-800.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27(6), 643-650.
- Baron, R. M. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Barrow, S., and Mosley, R. (2005). *The employer brand*. John Wiley & Sons.
- Bartikowski, B., and Walsh, G. (2011). Investigating mediators between corporate reputation and customer citizenship behaviors. *Journal of Business Research*, 64(1), 39-44.

- Bartikowski, B., Walsh, G., and Beatty, S. E. (2011). Culture and age as moderators in the corporate reputation and loyalty relationship. *Journal of Business Research*, 64(9), 966-972.
- Basdeo, D. K., and Derfus, P. J. (2006). The impact of market actions on firm reputation. *Strategic Management Journal*, 27(12), 1205-1219.
- Batra, R., and Ahtola, O. T. (1990). Measuring the Hedonic and Utilitarian Sources of Consumer Attitudes. *Marketing Letters*, 2(2), 159-170.
- Bauer, T. N., and Aiman-Smith, L. (1996). Green career choices: The influence of ecological stance on recruiting. *Journal of Business and Psychology*, 10(4), 445-458.
- Baumeister, R. F. (1982). A self-presentational view of social phenomena. *Psychological Bulletin*, 91, 3-26.
- Beatty, R. P., and Ritter, J. R. (1986). Investment banking, reputation, and the underpricing of initial public offerings. *Journal of financial economics*, 15((1/2)), 213-232.
- Bem, D. J. (1972). Self-perception theory. *Advances in experimental social psychology*, 6, 1-62.
- Berens, G., and van Riel, C. (2004). Corporate associations in the academic literature: Three main streams of thought in the reputation measurement literature. *Corporate Reputation Review*, 7(2), 161-178.
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., and Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 488-506.
- Berthon, P., Ewing, M., and Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of advertising*, 24(2), 151-172.
- Bertrand, M., and Schoar, A. (2003). Managing with style: The effect of managers on firm policies. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(4), 1169-1208.
- Birkinshaw, J. L. (2016). The Relevance Gap in Business School Research: Which Academic Papers Are Cited in Managerial Bridge Journals? *Academy of Management Learning & Education*, 15(4), 686-702.

- Bodenhausen, G. V., Kramer, G. P., and Süsser, K. (1994). Happiness and stereotypic thinking in social judgment. *Journal of personality and social psychology*, 66(4), 621.
- Boivie, S., Graffin, S. D., and Gentry, R. J. (2016). Understanding the direction, magnitude, and joint effects of reputation when multiple actors' reputations collide. *Academy of Management Journal*, 59(1), 188-206.
- Bojorquez, D., and Kleiner, B. H. (2005). How to validate conclusions regarding discrimination based on EEOC criteria. *Equal Opportunities International*, 24((7/8)), 59-68.
- Boshoff, C. (2009). A psychometric assessment of an instrument to measure a service firm's customer-based corporate reputation. *South African Journal of Business Management*, 40(2), 35-44.
- Boulding, K. (1956). General Systems Theory: The skeleton of science. *Management Science*, 2, 197-208.
- Boulding, W., and Kirmani, A. (1993). A consumer-side experimental examination of signaling theory: do consumers perceive warranties as signals of quality? *Journal of Consumer Research*, 20(1), 111-123.
- Boyd, B. K., Bergh, D. D., and Ketchen Jr, D. J. (2010). Reconsidering the reputation—performance relationship: A resource-based view. *Journal of Management*, 36(3), 588-609.
- Brady, A. (2003). How to generate sustainable brand value from responsibility. *The Journal of Brand Management*, 10(4), 279-289.
- Branzei, O., Ursacki-Bryant, T. J., Vertinsky, I., and Zhang, W. (2004). The formation of green strategies in Chinese firms: Matching corporate environmental responses and individual principles. *Strategic Management Journal*, 25(11), 1075-1095.
- Breaugh, J. A. (1992). *Recruitment: Science and practice*. Pws Publishing Company.
- Bromley, D. B. (1993). *Reputation, image and impression management*. John Wiley & Sons.
- Bromley, D. B. (2001). Relationships between personal and corporate reputation. *European Journal of marketing*, 35(3/4), 316-334.
- Brown, T. J. (1998). Corporate associations in marketing: Antecedents and consequences. *Corporate Reputation Review*, 1(3), 215-233.

- Brown, T. J. (2006). *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 99-106.
- Brown, T. J., and Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *The Journal of Marketing*, 68-84.
- Busenitz, L. W., Fiet, J. O., and Moesel, D. D. (2005). Signaling in Venture Capitalist—New Venture Team Funding Decisions: Does It Indicate Long-Term Venture Outcomes? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 1-12.
- Busenitz, L. W., Gomez, C., and Spencer, J. W. (2000). Country institutional profiles: Unlocking entrepreneurial phenomena. *Academy of Management Journal*, 43(5), 994-1003.
- Buskens, V. B. (2003). Embedded partner selection in relations between firms. *The Governance of Relations in Markets and Organizations* (s. 107-133). içinde Emerald Group Publishing Limited.
- Cable, D. M. (1997). Interviewers' perceptions of person–organization fit and organizational selection decisions. *Cable, D. M., and Judge, T. A. (1997). Interviewers' perceptions of person–organization fit and organizational selection decisions. Journal of Applied psychology*, 82(4), 546., 82(4), 546.
- Cable, D. M., and Graham, M. E. (2000). The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of organizational Behavior*, 929-947.
- Cable, D. M., and Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. . *Research in personnel and human resources management* (s. 115-163). içinde Emerald Research Publishing.
- Cable, D. M., and Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244-2266.
- Cannella, A. A., Fraser, D. R., and Lee, D. S. (1995). Firm failure and managerial labor markets evidence from Texas banking. *Journal of Financial Economics*, 38(2), 185-210.
- Carmeli, A., and Freund, A. (2002). The relationship between work and workplace attitudes and perceived external prestige. *Corporate Reputation Review*, 5(1), 51-68.

- Carmeli, A., and Tishler, A. (2005). Perceived organizational reputation and organizational performance: An empirical investigation of industrial enterprises. *Corporate Reputation Review*, 8(1), 13-30.
- Carmeli, A., Gilat, G., and Weisberg, J. (2006). Perceived external prestige, organizational identification and affective commitment: A stakeholder approach. *Corporate Reputation Review*, 9(2), 92-104.
- Carpenter, M. A., and Fredrickson, J. W. (2001). Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(3), 533-545.
- Carpenter, M. A., and Sanders, W. G. (2004). The effects of top management team pay and firm internationalization on MNC performance. *Journal of Management*, 30(4), 509-528.
- Carter, S. M. (2006). The interaction of top management group, stakeholder, and situational factors on certain corporate reputation management activities. *Journal of Management Studies*, 43(5), 1145-1176.
- Caruana, A. (1997). Corporate reputation: concept and measurement. *Journal of product & brand management*, 6(2), 109-118.
- Casper, W. J., and Harris, C. M. (2008). Work-life benefits and organizational attachment: Self-interest utility and signaling theory models. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 95-109.
- Cavazza, N. G. (2015). Who cares for reputation? Individual differences and concern for reputation. *Current Psychology*, 34(1), 164-176.
- Cavazza, N., Pagliaro, S., and Guidetti, M. (2014). Antecedents of concern for personal reputation: The role of group entitativity and fear of social exclusion. *Basic and Applied Social Psychology*, 36(4), 365-376.
- Certo, S. T. (2003). Influencing initial public offering investors with prestige: Signaling with board structures. *Academy of management review*, 28(3), 432-446.
- Certo, S. T., Covin, J. G., Daily, C. M., and Dalton, D. R. (2001). Wealth and the effects of founder management among IPO-stage new ventures. *Strategic management Journal*, 22(6-7), 641-658.
- Certo, S. T., Daily, C. M., Cannella, A. A., and Dalton, D. R. (2003). Giving money to get money: How CEO stock options and CEO equity enhance IPO valuations. *Academy of Management Journal*, 46(5), 643-653.

- Chahal, H., and Kumari, A. (2014). Measurement, validation and factor structure of corporate reputation in banking sector of India. *Global Business Review*, 15(2), 237-261.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., C. S., Piasentin, K. A., and Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of management Review*, 14(3), 333-349.
- Chauvin, K. W., and Hirschey, M. (1994). Goodwill, profitability, and the market value of the firm. *Journal of Accounting and Public Policy*, 13(2), 159-180.
- Christensen, L. B. (2015). *Research Methods, Design, and Analysis*. Essex, England: Pearson.
- Chun, R., and Davies, G. (2010). The effect of merger on employee views of corporate reputation: Time and space dependent theory. *Industrial Marketing Management*, 39(5), 721-727.
- Clark, B. H., and Montgomery, D. B. (1998). Deterrence, reputations, and competitive cognition. *Management Science*, 44(1), 62-82.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
- Coff, R. W. (2002). Human capital, shared expertise, and the likelihood of impasse in corporate acquisitions. *Journal of Management*, 28(1), 107-128.
- Cohen, B. D., and Dean, T. J. (2005). Information asymmetry and investor valuation of IPOs: Top management team legitimacy as a capital market signal. *Strategic Management Journal*, 26(7), 683-690.
- Cohen, M. B. (1959). *Advances in psychiatry: Recent developments in interpersonal relations*. New York : W. W. Norton.
- Collins, C. J. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121.
- Connelly, B. L.-6. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39-67.
- Coyne, E. (2010). Reputation as information: A multilevel approach to reputation in organizations (Doctoral dissertation, The Ohio State University).

- Crano, W. D. (1977). Primacy versus recency in retention of information and opinion change. *The Journal of Social Psychology*, 101(1), 87-96.
- Cravens, K., Oliver, E. G., and Ramamoorti, S. (2003). The Reputation Index:: Measuring and Managing Corporate Reputation. *European Management Journal*, 21(2), 201-212.
- Cretu, A. E., and Brodie, R. J. (2007). The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 230-240.
- Crowne, D. P., and Marlow, D. (1964). *The approval motive: Studies in evaluative dependence*. New York: John Wiley.
- Daily, C. M., Dalton, D. R., and Cannella, A. A. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of management review*, 28(3), 371-382.
- Dana Laird, M., Zboja, J. J., and Ferris, G. R. (2012). Partial mediation of the political skill-reputation relationship. *Career Development International*, 17(6), 557-582.
- Davies, G., Chun, R., da Silva, R. V., and Roper, S. (2001). The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 4(2), 113-127.
- Davies, G., Chun, R., da Silva, R. V., and Roper, S. (2004). A corporate character scale to assess employee and customer views of organization reputation. *Corporate Reputation Review*, 7(2), 125-146.
- Davies, G., Chun, R., Silva, R. d., and S. R. (2003). *Corporate reputation and competitiveness*. New York : Routledge.
- Davila, A., Foster, G., and Gupta, M. (2003). Venture capital financing and the growth of startup firms. *Journal of Business Venturing*, 18(6), 689-708.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 37-52.
- Deephouse, D. L. (2000). Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management*, 26(6), 1091-1112.

- Deephouse, D. L., and Carter, S. M. (2005). An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. *Journal of Management Studies*, 42(2), 329-360.
- Denzin, N. K. (1978). *The Research Act, 2d ed.* New York: McGraw-Hill.
- DeVellis, R. F. (2012). *Scale development: Theory ve application (3rd ed.)*. Sage Publications.
- Dierickx, I., and Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Dineen, B. R., and Allen, D. G. (2016). Third party employment branding: human capital inflows and outflows following “Best Places to Work” certifications. *Academy of Management Journal*, 59(1), 90-112.
- Dion, K., Berscheid, E., and Walster, E. (1972). What is beautiful is good. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24(3), 285.
- Doğan, S. (2013). *Identifying The Antecedents Of Brand Commitment and Its Leading Effect on Behavioural Loyalty in Turkish GSM Industry*. Eskişehir: Anadolu University Graduate School of Social Sciences.
- Dollinger, M. J., Golden, P. A., and Saxton, T. (1997). The effect of reputation on the decision to joint venture. *Strategic Management Journal*, 127-140.
- Dolphin, R. R. (2004). Corporate reputation—a value creating strategy. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 4(3), 77-92.
- Donaldson, T., and Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Dowling, G. (2001). *Creating Corporate Reputations*. Oxford: Oxford University Press.
- Dowling, G. R. (2004). Corporate reputations: Should you compete on yours? *California Management Review*, 46(3), 19-36.
- Dulebohn, J. H., and Ferris, G. R. (1999). The role of influence tactics in perceptions of performance evaluations’ fairness. *Academy of Management Journal*, 42(3), 288-303.
- Dunn, J. R. (2008). A Multidimensional View of Personal Reputations. *In Academy of Management Proceedings (Vol. 2008, No. 1)* (s. 1-6).

- Dunning, D., Anderson, J. E., Schlösser, T., Ehlebracht, D., and Fetchenhauer, D. (2014). Trust at zero acquaintance: More a matter of respect than expectation of reward. *Journal of Personality and Social Psychology*, 107(1), 122.
- Dutton, J. E., and Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., and Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 239-263.
- Efran, M. G. (1974). The effect of physical appearance on the judgment of guilt, interpersonal attraction, and severity of recommended punishment in a simulated jury task. *Journal of Research in Personality*, 8(1), 45-54.
- Ehrhart, K. H., and Ziegert, J. C. (2005). Why are individuals attracted to organizations? *Journal of Management*, 31(6), 901-919.
- Erdem, T., and Swait, J. (1998). Brand equity as a signaling phenomenon. *Journal of Consumer Psychology*, 7, 131–157.
- Erdogan, B. Z. (1999). Celebrity endorsement: A literature review. *Journal of Marketing Management*, 15(4), 291-314.
- Fama, E. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, 88(2), 288–307.
- Ferris, G. B. (2003). Personal reputation in organizations. J. Greenberg içinde, *Organizational Behavior - The State of the Science* (s. 211-246). New Jersey: LEA.
- Ferris, G. R. (2002). Perceptions of organizational politics: Theory and research directions. In *The many faces of multi-level issues* (s. 179-254). içinde Emerald Group Publishing Limited.
- Ferris, G. R. (2008). The performance evaluation context: Social, emotional, cognitive, political, and relationship components. *Human Resource Management Review*, 18(3), 146-163.
- Ferris, G. R., T. D., K. R., Hochwarte, W. A., Kacmar, C. J., and Douglas, C. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31, 126–152.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage.

- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., and Cannella, A. (1996). *Strategic leadership*. St. Paul: West Educational Publishing.
- Fischer, E., and Reuber, R. (2007). The good, the bad, and the unfamiliar: The challenges of reputation formation facing new firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(1), 53-75.
- Fombrun, C. (2012). Corporate reputation: Definitions, antecedents, consequences. *The Oxford handbook of corporate reputation* (s. 94). içinde
- Fombrun, C. and. Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management Journal*, 33(2), 233-258.
- Fombrun, C. I. (2012). Corporate reputation: Definitions, antecedents, consequences. *The Oxford Handbook of Corporate Reputation* (s. 94). içinde
- Fombrun, C. J., and Rindova, V. (1996). *Who's tops and who decides? The social construction of corporate reputations*. New York University, Stern School of Business, Working Paper.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., and Sever, J. M. (2000). The Reputation QuotientSM: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, 7(4), 241-255.
- Fombrun, C., and Van Riel, C. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1-16.
- Forgas, J. P. (2011). She just doesn't look like a philosopher...? Affective influences on the halo effect in impression formation. *European Journal of Social Psychology*, 41(7), 812-817.
- Forgas, J. P., and Laham, S. M. (2005). The interaction between affect and motivation in social judgments and behavior. . *Social motivation: Conscious and Unconscious Processes*, 168-193.
- Forgas, J. P., O'Connor, K. V., and Morris, S. L. (1983). Smile and punishment: The effects of facial expression on responsibility attribution by groups and individuals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 9(4), 587-596.
- Fornell, C. v. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 382-388.

- Foste, E. A. (2012). Personal reputation: Effects of upward communication on impressions about new employees. *Management Communication Quarterly*, 26(1), 48-73.
- Freeman, E. R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. PittmanBooks Limited.
- Freeman, R. E. (2000). Business ethics at the millennium. *Business Ethics Quarterly*, 10(1), 169-180.
- Freeman, R. E., and Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106.
- Froese, F. J., Vo, A., and Garrett, T. C. (2010). Organizational Attractiveness of Foreign-Based Companies: A country of origin perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(3), 271-281.
- Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., Relyea, C., and Beu, D. (2006). Perceived external prestige and internal respect: New insights into the organizational identification process. *Human relations*, 59(6), 815-846.
- Fulmer, I. S., Gerhart, B., and Scott, K. S. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a “great place to work” and firm performance. *Personnel Psychology*, 56(4), 965-993.
- Gaines-Ross, L. (2000). CEO reputation: A key factor in shareholder value. *Corporate Reputation Review*, 3(4), 366-370.
- Gaines-Ross, L. (2003). *CEO capital: A guide to building CEO reputation and company success*. John Wiley & Sons Inc.
- Gardberg, M. E., and Hartwick, J. (1990). The Effects of Advertiser Reputation and Extremity of Advertising Claims on Advertising Effectiveness. *Journal of Consumer Research*, 17(September), 172-179.
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A., and Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate image, recruitment image and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal*, 36(2), 414-427.
- George, G. D. (2016). Reputation and status: Expanding the role of social evaluations in management research. *Academy of Management Journal*, 59(1), 1-13.
- Giffin, K. (1967). Interpersonal trust in small-group communication. *Quarterly Journal of Speech*, 53(3), 224-234.

- Gilbert, D. T. (1991). How mental systems believe. *American Psychologist*, 46(2), 107.
- Godfrey, P. C., Merrill, C. B., and Hansen, J. M. (2009). The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: An empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic Management Journal*, 30(4), 425-445.
- Gotsi, M., and Wilson, A. (2001). Corporate reputation management: "living the brand". *Management Decision*, 39(2), 99-104.
- Gotsi, M., and Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 24-30.
- Graffin, S. D., Pfarrer, M. D., and Hill, M. W. (2012). Untangling executive reputation and corporate reputation: Who made who. *The Oxford Handbook of Corporate Reputation* (s. 221-239). içinde
- Graffin, S. D., Wade, J. B., Porac, J. F., and McNamee, R. C. (2008). The impact of CEO status diffusion on the economic outcomes of other senior managers. *Organization Science*, 19(3), 457-474.
- Gray, E. R., and Balmer, J. M. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 695-702.
- Guba, E. v. (2005). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. N. K. (Eds.) içinde, *The Sage Handbook of Qualitative Research 3rd ed.* (s. 191-215). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gupta, A. K., and Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27(1), 25-41.
- Hair, J. F. (1998). *Multivariate data analysis (5th ed)*. New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Hair, J. F. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective (Vol. 7)*. NJ: Pearson: Upper Saddle River.
- Hall, A. T., Blass, F. R., Ferris, G. R., and Massengale, R. (2004). Leader reputation and accountability in organizations: Implications for dysfunctional leader behavior. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 515-536.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135-144.

- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607-618.
- Hambrick, D. C., and Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hambrick, D. C., and Quigley, T. J. (2014). Toward more accurate contextualization of the CEO effect on firm performance. *Strategic Management Journal*, 35(4), 473-491.
- Hansen, H., Samuelsen, B. M., and Silseth, P. R. (2008). Customer perceived value in BtB service relationships: Investigating the importance of corporate reputation. *Industrial Marketing Management*, 37(2), 206-217.
- Harari, H., and McDavid, J. W. (1973). Name stereotypes and teachers' expectations. *Journal of Educational Psychology*, 65(2), 222.
- Harris, L. v. (2009). Social networks: the future of marketing for small business. *Journal of Business Strategy*, 30(5), 24-31.
- Harvey, J. H., and Weary, G. (1984). Current issues in attribution theory and research. *Annual Review of Psychology*, 35(1), 427-459.
- Hayward, M. L., and Hambrick, D. C. (1997). Explaining the premiums paid for large acquisitions: Evidence of CEO hubris. *Administrative Science Quarterly*, 103-127.
- Hayward, M. L., Rindova, V. P., and Pollock, T. G. (2004). Believing one's own press: The causes and consequences of CEO celebrity. *Strategic Management Journal*, 25(7), 637-653.
- Heider, F. (1944). Social perception and phenomenal causality. *Psychological Review*, 51(6), 358.
- Helm, S. (2005). Designing a formative measure for corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 8(2), 95-109.
- Helm, S. (2011). Employees' awareness of their impact on corporate reputation. *Journal of Business Research*, 64(7), 657-663.
- Hendrick, C., and Costantini, A. F. (1970). Effects of varying trait inconsistency and response requirements on the primacy effect in impression formation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 15(2), 158.

- Herbig, P., and Milewicz, J. (1993). The relationship of reputation and credibility to brand success. *Journal of Consumer Marketing*, 10(3), 18-24.
- Herman, R. E., and Gioia-Herman, J. L. (2001). What companies do beyond the basics to retain scarce talent. *Journal of Organizational Excellence*, 20(3), 35-40.
- Highhouse, S., Brooks, M. E., and Gregarus, G. (2009). An organizational impression management perspective on the formation of corporate reputations. *Journal of Management*, 35(6), 1481-1493.
- Highhouse, S., Thornbury, E. E., and Little, I. S. (2007). Social-identity functions of attraction to organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 134-146.
- Highhouse, S., Zickar, M. J., Thorsteinson, T. J., Stierwalt, S. L., and Slaughter, J. E. (1999). Assessing company employment image: An example in the fast food industry. *Personnel Psychology*, 52(1), 151-172.
- Hill, C. W., and Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154.
- Hinds, P. J. (2000). Choosing work group members: Balancing similarity, competence, and familiarity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 81(2), 226-251.
- Hirshleifer, D. (1993). Managerial reputation and corporate investment decisions. *Financial Management*, 145-160.
- Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Zinko, R., Arnell, B., and James, M. (2007). Reputation as a moderator of political behavior-work outcomes relationships: a two-study investigation with convergent results. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 567-576.
- Holmstrom, B., and i Costa, J. R. (1986). Managerial incentives and capital management. *The Quarterly Journal of Economics*, 101(4), 835-860.
- Hooley, G. J., G. G., Cadogan, J. W., and Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58(1), 18-27.
- Hu, L. T. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: a Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Hung, Y. H. (2012). Online reputation management for improving marketing by using a hybrid MCDM model. *Knowledge-Based Systems*, 35, 87-93.

- Ilmola, L., and Kuusi, O. (2006). Filters of weak signals hinder foresight: Monitoring weak signals efficiently in corporate decision-making. *Futures*, 38(8), 908-924.
- Iyer, G. R. (1999). The impact of religion and reputation in the organization of Indian merchant communities. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(2), 102-121.
- Jackson, S. E., and Schuler, R. S. (1990). Human resource planning: Challenges for industrial/organizational psychologists. *American Psychologist*, 45(2), 223.
- Javalgi, R. G., Traylor, M. B., Gross, A. C., and Lampman, E. (1994). Awareness of sponsorship and corporate image: An empirical investigation. *Journal of Advertising*, 23(4), 47-58.
- Jensen, M., K. H., and Kim, B. K. (2012). Meeting expectations: A role-theoretic perspective on reputation. *The Oxford Handbook of Corporate Reputation* (s. 140-159). içinde
- Jian, M., and Lee, K. W. (2011). Does CEO reputation matter for capital investments? *Journal of Corporate Finance*, 17(4), 929-946.
- Jo Hatch, M., and Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of marketing*, 31(5-6), 356-365.
- Johnson, R. A., and Greening, D. W. (1999). The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 564-576.
- Johnson, R. B. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112-133.
- Jones, E. E., and Harris, V. A. (1967). The attribution of attitudes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 3(1), 1-24.
- Jones, G. H., J. B., and Little, P. (2000). Reputation as reservoir: Buffering against loss in times of economic crisis. *Corporate Reputation Review*, 3(1), 21-29.
- Jöreskog, K. and Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural Equation Modelling with the SIMPLIS Command Language*. Chicago: IL: Scientifi Software International.
- Kang, J., Liu, C., and Kim, S. H. (2013). Environmentally sustainable textile and apparel consumption: the role of consumer knowledge, perceived consumer effectiveness and perceived personal relevance. *International Journal of Consumer Studies*, 37(4), 442-452.

- Karamanos, A. G. (2003). Complexity, identity and the value of knowledge-intensive exchanges. *Journal of Management Studies*, 40(7), 1871-1890.
- Katz, D. v. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York, N.Y.: Wiley.
- Keh, H. T., and Xie, Y. (2009). Corporate reputation and customer behavioral intentions: The roles of trust, identification and commitment. *Industrial Marketing Management*, 38(7), 732-742.
- Keller, K. L. (1998). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Kelley, H. H. (1950). The warm-cold variable in first impressions of persons. *Journal of Personality*, 18(4), 431-439.
- Kemper, E. A. (2003). Mixed methods sampling strategies in social science research. *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research* (s. 273-296). içinde
- Key, S. (1999). Toward a new theory of the firm: a critique of stakeholder “theory. *Management Decision*, 3(4), 317-328.
- Kilduff, M. v. (1994). Bringing the individual back in: A structural analysis of the internal market for reputation in organizations. *Academy of Management Journal*, 37(1), 87-108.
- Kilduff, M., Crossland, C., Tsai, W., and Bowers, M. T. (2016). Magnification and correction of the acolyte effect: Initial benefits and ex post settling up in NFL coaching careers. *Academy of Management Journal*, 59(1), 352-375.
- Kim, B., Hong, S., and Cameron, G. T. (2014). What corporations say matters more than what they say they do? A test of a truth claim and transparency in press releases on corporate websites and Facebook pages. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 91(4), 811-829.
- Klein, B., and Leffler, K. B. (1981). The role of market forces in assuring contractual performance. *Journal of Political Economy*, 89(4), 615-641.
- Knox, S., and Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 695-716.
- Koh, K. (2011). Value or glamour? An empirical investigation of the effect of celebrity CEOs on financial reporting practices and firm performance. *Accounting & Finance*, 51(2), 517-547.

- Kollock, P. (1994). The emergence of exchange structures: An experimental study of uncertainty, commitment, and trust. *American Journal of Sociology*, 100(2), 313-345.
- Kozlowski, S. W., and Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. *Handbook of psychology: Industrial and Organizational Psychology* (s. 333-375). içinde London Englnd: Wiley.
- Kreps, D. M. (1990). *A course in microeconomic theory*. Princeton, NJ : Princeton University Press.
- Kydd, C. T. (1990). " I Don't Care What They Say, as Long as They Spell My Name Right" Publicity, Reputation and Turnover. *Group & Organization Management*, 15(1), 53-74.
- Lado, A. A. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.
- Lahno, B. (1995). Trust, reputation, and exit in exchange relationships. *Journal of Conflict Resolution*, 39(3), 495-510.
- Lai, C. S., Chiu, C. J., Yang, C. F., and Pai, D. C. (2010). The effects of corporate social responsibility on brand performance: The mediating effect of industrial brand equity and corporate reputation. *Journal of Business Ethics*, 95(3), 457-469.
- Landa, J. T. (1981). A theory of the ethnically homogeneous middleman group: An institutional alternative to contract law. *The Journal of Legal Studies*, 10(2), 349-362.
- Landy, D., and Sigall, H. (1974). Beauty is talent: Task evaluation as a function of the performer's physical attractiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29(3), 299.
- Lange, D., Lee, P. M., and Dai, Y. (2011). Organizational reputation: a review. *Journal of Management*, 37(1), 153-183.
- Leary, M. R., and Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, 107(1), 34.
- Lee, S. (2006). CEO reputation: who benefits—the firm or the CEO?
- Levy, H., and Lazarovich-Porat, E. (1995). Signaling theory and risk perception: An experimental study. *Journal of Economics and Business*, 47(1), 39-56.

- Lewellyn, P. G. (2002). Corporate reputation: Focusing the zeitgeist. *Business & Society*, 41(4), 446-455.
- Li, M., and Maksimovic, V. (2010). Selection of Star CEOs and Firm Performance. *Working Paper, University of Maryland*.
- Lieberson, S., and O'Connor, J. F. (1972). Leadership and organizational performance: A study of large corporations. *American Sociological Review*, 117-130.
- Lievens, F. H. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75-102.
- Lievens, F., Van Hoye, G., and Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18(1).
- Little, P. L., and Little, B. L. (2000). Do perceptions of corporate social responsibility contribute to explaining differences in corporate price-earnings ratios? A research note. *Corporate Reputation Review*, 3(2), 137-142.
- Littlepage, G., R. W., and Reddington, K. (1997). Effects of task experience and group experience on group performance, member ability, and recognition of expertise. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69, 133-147.
- Love, E. G., and Kraatz, M. (2009). Character, conformity, or the bottom line? How and why downsizing affected corporate reputation. *Academy of Management Journal*, 52(2), 314-335.
- Lowry, P. B. (2014). Partial least squares (PLS) structural equation modeling (SEM) for building and testing behavioral causal theory: When to choose it and how to use it. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 57(2), 123-146.
- Luoma-aho, V. (2006). From Stakeholders to Faith-holders: Reputational Advantage of Frequent Contact and High Trust. *10th International Reputation Institute Conference*, (s. 1-23). New York.
- Luoma-aho, V. (2006). Intangibles of public organizations: Trust and reputation. *Public Organizations in The Communication Society*, 11-58.
- Mackey, A. (2008). The effect of CEOs on firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(12), 1357-1367.
- Mael, F. v. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.

- Malhotra, K. v. (2011). *Marketing Research: An Applied Orientation, 6th Ed.* . Dorling Kindersley Inda, Noida and Pearson Education.
- Malmendier, U., and Tate, G. (2009). Superstar ceos. *The Quarterly Journal of Economics*, 1593-1638.
- Marcel, J. J. (2013). Are disruptive CEO successions viewed as a governance lapse? Evidence from board turnover. *Journal of Management*, 43 (5), 1313-1334.
- Marsh, H. W. (1985). Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First-and higher order factor models and their invariance across groups. *Psychological Bulletin*, 97(3), 562.
- Mason, N. A. (1986). Effectiveness of specificity in recruitment advertising. *Journal of Management*, 12(3), 425-432.
- McCracken, G. (1989). Who is the celebrity endorser? Cultural foundations of the endorsement process. *Journal of Consumer Research*, 16(3), 310-321.
- McCroskey, J. C. (1966). Scales for the measurement of ethos. 65-72.
- McNamara, G. M. (2008). The performance implications of participating in an acquisition wave: Early mover advantages, bandwagon effects, and the moderating influence of industry characteristics and acquirer tactics. *Academy of Management Journal*, 51(1), 113-130.
- Mehra, A. D. (2006). The social network ties of group leaders: Implications for group performance and leader reputation. *Organization Science*, 17(1), 64-79.
- Meindl, J. R. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 78-102.
- Melewar, T. C., and Jenkins, E. (2002). Defining the corporate identity construct. *Corporate Reputation Review*, 5(1), 76-90.
- Men, L. R. (2012). CEO credibility, perceived organizational reputation, and employee engagement. *Public Relations Review*, 38(1), 171-173.
- Michaelis, M., Woisetschläger, D. M., Backhaus, C., and Ahlert, D. (2008). The effects of country of origin and corporate reputation on initial trust: An experimental evaluation of the perception of Polish consumers. *International Marketing Review*, 25(4), 404-422.
- Michotte, A. (tahun yok). The perception of causality. 1963.
- Milbourn, T. T. (2003). CEO reputation and stock-based compensation. *Journal of Financial Economics*, 68(2), 233-262.

- Miller, D., De Vries, M. F., and Toulouse, J. M. (1982). Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure, and environment. *Academy of Management Journal*, 25(2), 237-253.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 16(2), 44-53.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., and Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Mitlacher, L. W., and Welker, A. (2010). Remuneration systems, employer attractiveness and demographic change: An analysis of anaesthetists in German hospitals. *Journal of Management & Marketing in Healthcare*, 3(4), 272-284.
- Morse, J. M. (2009). *Principles and procedures of mixed methods design*. Walnut Creek, CA: Left Coast Press.
- Neville, B. A., Bell, S. J., and Mengüç, B. (2005). Corporate reputation, stakeholders and the social performance-financial performance relationship. *European Journal of Marketing*, 39((9/10)), 1184-1198.
- Newburry, W., Gardberg, N. A., and Belkin, L. Y. (2006). Organizational attractiveness is in the eye of the beholder: The interaction of demographic characteristics with foreignness. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 666-686.
- Nguyen, N. (2010). Competence and benevolence of contact personnel in the perceived corporate reputation: An empirical study in financial services. *Corporate Reputation Review*, 12(4), 345-356.
- Nguyen, N., and Leblanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8(4), 227-236.
- Nimon, K. and.-2. (2015). Development of the Work Intention Inventory Short-Form. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 27(1), 15-28.
- Nisbett, R. E., and Wilson, T. D. (1977). The halo effect: Evidence for unconscious alteration of judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(4), 250.
- Norburn, D. (1989). The chief executive: A breed apart. *Strategic Management Journal*, 10(1), 1-15.

- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Ohanian, R. (1990). Construction and validation of a scale to measure celebrity endorsers' perceived expertise, trustworthiness, and attractiveness. *Journal of Advertising*, 19(3), 39-52.
- Ohanian, R. (1991). The impact of celebrity spokespersons' perceived image on consumers' intention to purchase. *Journal of Advertising Research*.
- Onwuegbuzie, A. J. (2006). The validity issue in mixed research. *Research in the Schools*, 13(1), 48-63.
- Palinkas, L. A. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental*, 42(5), 533-544.
- Pancer, S. M., Brown, S. D., and Barr, C. W. (1999). Forming Impressions of Political Leaders: A Cross-National Comparison. *Political Psychology*, 20(2), 345-368.
- Park, N. K., and Mezas, J. M. (2005). Before and after the technology sector crash: The effect of environmental munificence on stock market response to alliances of e-commerce firms. *Strategic Management Journal*, 26(11), 987-1007.
- Peterson, D. K., P. G., and Suess, F. R. (2003). " Yo Tengo La Camiseta (I Have the Shirt On)": an exploration of job satisfaction and commitment among workers in Mexico. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(2), 73-88.
- Pfeffer, J. (1977). The ambiguity of leadership. *Academy of Management Review*, 2(1), 104-112.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard Business Press.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People*. Boston: Harvard Business School Press .
- Pharoah, A. (2003). Corporate reputation: the boardroom challenge. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 3(4), 46-51.
- Polonsky, M. J., and Scott, D. (2005). An empirical examination of the stakeholder strategy matrix. *European Journal of Marketing*, 39((9/10)), 1199-1215.
- Ponzi, L. J., F. C., and Gardberg, N. A. (2011). RepTrak™ pulse: Conceptualizing and validating a short-form measure of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 14(1), 15-35.
- Porter, M. E. (1996). *What is strategy? Strategy for Business*. Sage.

- Prahalad, C. K., and Hamel, G. (1990). Core competency concept. *Harvard Business Review*(64).
- Pruzan, P. (2001). Corporate reputation: Image and identity. *Corporate Reputation Review*, 4(1), 50-64.
- Ranft, A. L., Zinko, R., Ferris, G. R., and Buckley, M. R. (2006). Marketing the image of management: The costs and benefits of CEO reputation. *Organizational Dynamics*, 35(3), 279-290.
- Rao, A. R., and Monroe, K. B. (1996). Causes and consequences of price premiums. *Journal of Business*, 511-535.
- Rao, A. R., Qu, L., and Ruekert, R. W. (1999). Signaling unobservable product quality through a brand ally. *Journal of Marketing Research*, 258-268.
- Rao, H. (1994). The social construction of reputation: Certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895–1912. *Strategic Management Journal*, 15(1), 29-44.
- Raub, W. v. (1990). Reputation and efficiency in social interactions: An example of network effects. *American Journal of Sociology*, 96(3), 626-654.
- Ravlin, E. C., and Thomas, D. C. (2005). Status and stratification processes in organizational life. *Journal of Management*, 31(6), 966-987.
- Rhee, M., and Haunschild, P. R. (2006). The liability of good reputation: A study of product recalls in the US automobile industry. *Organization Science*, 17(1), 101-117.
- Rindova, V. P. (1999). Constructing competitive advantage: The role of firm-constituent interactions. *Strategic Management Journal*, 691-710.
- Rindova, V. P., and Martins, L. L. (2012). Show me the money: A multidimensional perspective on reputation as an intangible asset. *The Oxford Handbook of Corporate Reputation* (s. 16-33). içinde
- Rindova, V. P., Pollock, T. G., and Hayward, M. L. (2006). Celebrity firms: The social construction of market popularity. *Academy of Management Review*, 31(1), 50-71.
- Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P., and Sever, J. M. (2005). Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1033-1049.

- Riordan, C. M., Gatewood, R. D., and Bill, J. B. (1997). Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 16(4), 401-412.
- Ritz, A., and Waldner, C. (2011). Competing for future leaders: A study of attractiveness of public sector organizations to potential job applicants. *Review of Public Personnel Administration*, 31(3), 291-316.
- Roberts, L. M. (2005). Changing faces: Professional image construction in diverse organizational settings. *Academy of Management Review*, 30(4), 685-711.
- Roberts, P. W., and Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077-1093.
- Rose, C., and Thomsen, S. (2004). The Impact of Corporate Reputation on Performance:: Some Danish Evidence. *European Management Journal*, 22(2), 201-210.
- Rosenberg, M. J., and Hovland, C. I. (1960). Cognitive, affective, and behavioral components of attitudes. *Attitude organization and change: An analysis of consistency among attitude components*, 3, 1-14.
- Rowley, T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887-910.
- Rynes, S. L. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: a call for new research directions. and. L. M. D.Dunnette içinde, *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2nd ed (s. 399–444). Palo Alto, CA: Consul.
- Rynes, S. L., and Barber, A. E. (1990). Applicant attraction strategies: An organizational perspective. *Academy of Management Review*, 15(2), 286-310.
- Rynes, S. L., Bretz, R. D., and Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, 44(3), 487-521.
- S.T., C., C.M, D., and D. D. (2001). Signaling firm value through board structure: an investigation of initial public offerings. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 26, 33-50.
- Sanders, W. M., and Boivie, S. (2004). Sorting things out: Valuation of new firms in uncertain markets. *Strategic Management Journal*, 25(2), 167-186.
- Sarstedt, M., Wilczynski, P., and Melewar, T. C. (2013). Measuring reputation in global markets—A comparison of reputation measures' convergent and criterion validities. *Journal of World Business*, 48(3), 329-339.

- Saxton, M. K. (1998). Where do reputations come from? *Corporate Reputation Review*, 1(4), 393-399.
- Schnietz, K. E., and Epstein, M. J. (2005). Exploring the financial value of a reputation for corporate social responsibility during a crisis. *Corporate reputation Review*, 7(4), 327-345.
- Schwaiger, M., Raithel, S., and Schloderer, M. (2009). Recognition or rejection—How a company's reputation influences stakeholder behaviour. *Reputation capital*, 39-55.
- Schwandt, T. (2000). Three epistemological stances for qualitative inquiry. N. K. (Eds.) içinde, *Handbook of qualitative research 2nd ed.* (s. 189-213). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Settle, R. B., and Golden, L. L. (1974). Attribution theory and advertiser credibility. *Journal of Marketing Research*, 181-185.
- Shamma, H. (2007). *A Stakeholder Perspective for Examining Corporate Reputation: An Empirical Study of the U.S. Wireless Telecommunications Industry*. Ph.D. Dissertation, The George Washington University.
- Shamma, H. M. (2012). Toward a comprehensive understanding of corporate reputation: Concept, measurement and implications. *International Journal of Business and Management*, 7(16), 151-169.
- Shamma, H. M., and Hassan, S. S. (2009). Customer and non-customer perspectives for examining corporate reputation. *Journal of Product & Brand Management*, 18(5), 326-337.
- Shandwick Weber. (2012, February 7). *The company behind the brand: In reputation we trust 2011*. www.webershandwick.com. adresinden alındı
- Shane, S., and Cable, D. (2002). Network ties, reputation, and the financing of new ventures. *Management Science*, 48(3), 364-381.
- Shani, G., and Westphal, J. D. (2016). Persona non grata? Determinants and consequences of social distancing from journalists who engage in negative coverage of firm leadership. *Academy of Management Journal*, 59(1), 302-329.
- Shapiro, C. (1983). Premiums for high quality products as returns to reputations. *The quarterly journal of economics*, 98(4), 659-679.

- Shepherd, I. D. (2005). From cattle and coke to Charlie: Meeting the challenge of self marketing and personal branding. *Journal of Marketing Management*, 21((5/6)), 589-606.
- Sinha, P. N., Inkson, K., and Barker, J. R. (2012). Committed to a failing strategy: Celebrity CEO, intermediaries, media and stakeholders in a co-created drama. *Organization Studies*, 33(2), 223-245.
- Slaughter, J. E., Zickar, M. J., Highhouse, S., and Mohr, D. C. (2004). Personality trait inferences about organizations: development of a measure and assessment of construct validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 85.
- Sliwka, D. (2007). Managerial turnover and strategic change. *Management Science*, 53(11), 1675-1687.
- Smith, K. T., Smith, M., and Wang, K. (2010). Does brand management of corporate reputation translate into higher market value? *Journal of Strategic Marketing*, 18(3), 201-221.
- Spence, A. M. (1974). *Market signaling: Informational transfer in hiring and related screening processes*. Harvard Publishing.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374.
- Spence, M. (2002). Signaling in retrospect and the informational structure of markets. *American Economic Review*, 92, 434-459.
- Starkey, K. and. (2001). Bridging the relevance gap: Aligning stakeholders in the future of management research. *British Journal of Management*(12).
- Stephenson, M. (2006). A costly signaling theory of hard look review. *Harvard Law and Economics Discussion Paper No. 539*.
- Stuart, T. E., Hoang, H., and Hybels, R. C. (1999). Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 315-349.
- Tabachnick, B. G. (2001). *Using multivariate statistics (4th ed.)*. MA: Allyn&Bacon, Inc.
- Taylor, M. S. (1987). Organizational recruitment activities and applicants' reactions at different stages of the recruitment process. *Personnel Psychology*, 40(2), 261-285.

- Taylor, M. S., and Bergmann, T. J. (1987). Organizational recruitment activities and applicants' reactions at different stages of the recruitment process. *Personnel Psychology*, 40(2), 261-285.
- Teddlie, C. v. (2003). Major issues and controversies in the use of mixed methods in the social and behavioral sciences. *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research* (s. 3-50). içinde
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 509-533.
- Thibaut, J. W., and Riecken, H. W. (1955). Authoritarianism, status and the communication of aggression. *Human Relations*, 8(2), 95-120.
- Thomas, K. M., and Wise, P. G. (1999). Organizational attractiveness and individual differences: Are diverse applicants attracted by different factors? *Journal of Business and Psychology*, 13(3), 375-390.
- Treadway, D. C., Adams, G. L., Ranft, A. L., and Ferris, G. R. (2009). A meso-level conceptualization of CEO celebrity effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 554-570.
- Tsui, A. S. (1984). A role set analysis of managerial reputation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(1), 64-96.
- Tung, R. L. (2007). The human resource challenge to outward foreign direct investment aspirations from emerging economies: The case of China. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 868-889.
- Turban, D. B. (2001). Organizational attractiveness as an employer on college campuses: An examination of the applicant population. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 293-312.
- Turban, D. B. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 733-751.
- Turban, D. B., and Cable, D. M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 733-751.

- Turban, D. B., and Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.
- Turban, D. B., and Keon, T. L. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 184.
- Tversky, A., and Kahneman, D. (1974). Judgement under uncertainty: heuristics and biases. *Science*, 185, 1124–1131.
- Van De Ven, A. H. (2006). Nice try, Bill, but . . . there you go again. *Academy of Management Review*, 31(4), 830-832.
- Van Hoyer, G. (2008). Nursing recruitment: Relationship between perceived employer image and nursing employees' recommendations. *Journal of Advanced Nursing*, 63(4), 366-375.
- Vedder, A., and Wachbroit, R. (2003). Reliability of information on the Internet: Some distinctions. *Ethics and Information Technology*, 5(4), 211-215.
- Vijay Viswanathan ve Varsha Jain. (2013). A dual-system approach to understanding “generation Y” decision making. *Journal of Consumer Marketing*, 30(6), 484-492.
- Wade, J. B., Porac, J. F., Pollock, T. G., and Graffin, S. D. (2006). The burden of celebrity: The impact of CEO certification contests on CEO pay and performance. *Academy of Management Journal*, 49(4), 643-660.
- Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, 12(4), 357-387.
- Walsh, G. M. (2009). Examining the antecedents and consequences of corporate reputation: A customer perspective. *British Journal of Management*, 20(2), 187-203.
- Walsh, G., and Beatty, S. E. (2007). Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 127-143.
- Walsh, G., Beatty, S. E., and Shiu, E. M. (2009). The customer-based corporate reputation scale: replication and short form. *Journal of Business Research*, 62(10), 924-930.

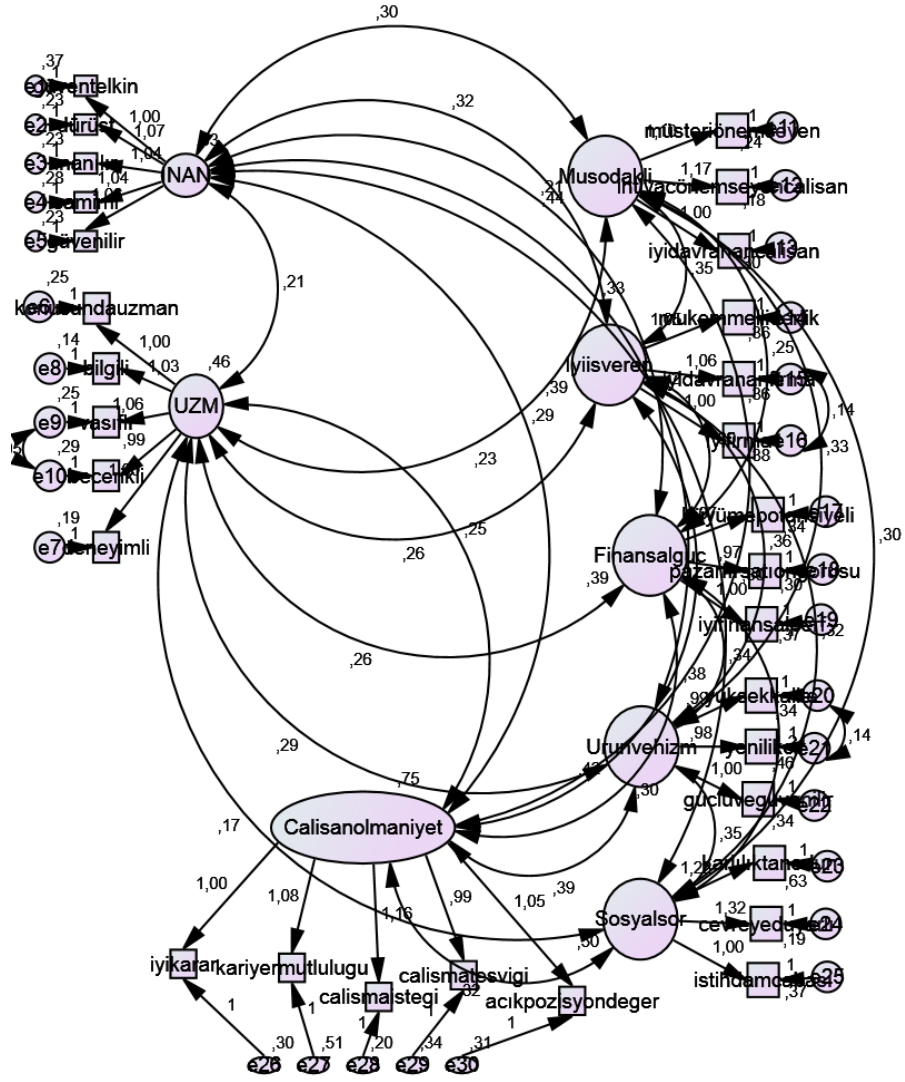
- Wang, H., and Qian, C. (2011). Corporate philanthropy and corporate financial performance: The roles of stakeholder response and political access. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1159-1181.
- Wang, Y., Kandampully, J. A., Lo, H. P., and Shi, G. (2006). The roles of brand equity and corporate reputation in CRM: a Chinese study. *Corporate Reputation Review*, 9(3), 179-197.
- Wartick, S. L. (1992). The relationship between intense media exposure and change in corporate reputation. *Business & Society*, 31(1), 33-49.
- Wartick, S. L. (2002). Measuring corporate reputation: Definition and data. *Business & Society*, 41(4), 371-392.
- Wartick, S. L., and Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758-769.
- Webb, E. J. (tarih yok). *Unobtrusive measures: Nonreactive research in the social sciences* (Cilt 111). Chicago: Rand McNally.
- Wegener, D. T., Petty, R. E., and Smith, S. M. (1995). Positive mood can increase or decrease message scrutiny: the hedonic contingency view of mood and message processing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(1), 5.
- Wei, J., Wang, Y., and Zhu, W. (2014). Strategically manipulating social reputation by scheduling corporate social responsibility events. *Journal of Public Affairs*, 14(2), 116-129.
- Weigelt, K., and Camerer, C. (1988). Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications. *Strategic Management Journal*, 9(5), 443-454.
- Weiss, A. M., Anderson, E., and MacInnis, D. J. (1999). Reputation Management as a motivation for sales structure decisions. *The Journal of Marketing*, 74-89.
- Whetten, D. A., and Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business & Society*, 41(4), 393-414.
- Wiesenfeld, B. M., Wurthmann, K., and Hambrick, D. C. (2008). The stigmatization and devaluation of elites associated with corporate failures: A process model. *Academy of Management Review*, 33, 231-251.
- Wilden, R., Gudergan, S., and Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73.

- Williams, M. L., and Bauer, T. N. (1994). The effect of a managing diversity policy on organizational attractiveness. *Group & Organization Management*, 19(3), 295-308.
- Williamson, I. O. (2010). Firm reputation, recruitment web sites, and attracting applicants. *Human Resource Management*, 49(4), 669-687.
- Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 269-296.
- Wilson, P. R. (1968). Perceptual distortion of height as a function of ascribed academic status. *The Journal of Social Psychology*, 74(1), 97-102.
- Wolfe, R. A., and Putler, D. S. (2002). How tight are the ties that bind stakeholder groups? *Organization science*, 13(1), 64-80.
- Yan, J. (2011). Social media in branding: Fulfilling a need. *Journal of brand Management*, 18(9), 688-696.
- Yoo, J. W. (2015). The effects of leader image on national reputation: Influence of Chinese presidents Hu Jintao and Xi Jinping on Korean perceptions and attitudes toward China. *Corporate Reputation Review*, 18(1), 50-64.
- Yoon, E., Guffey, H. J., and Kijewski, V. (1993). The effects of information and company reputation on intentions to buy a business service. *Journal of Business Research*, 27(3), 215-228.
- Zajonc, R. B. (1968). Attitudinal effects of mere exposure. *Journal of Personality and Social Psychology*.
- Zavyalova, A., P. M., Reger, R. K., and Hubbard, T. D. (2016). Reputation as a benefit and a burden? How stakeholders' organizational identification affects the role of reputation following a negative event. *Academy of Management Journal*, 59(1), 253-276.
- Zhang, Y., and Wiersema, M. F. (2009). Stock market reaction to CEO certification: The signaling role of CEO background. *Strategic Management Journal*, 693-710.
- Zhu, F., Wang, Z., Yu, Q., Hu, T., Wen, Y., and Liu, Y. (2014). Reconsidering the dimensionality and measurement of employer brand in the Chinese context. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(6), 933-948.

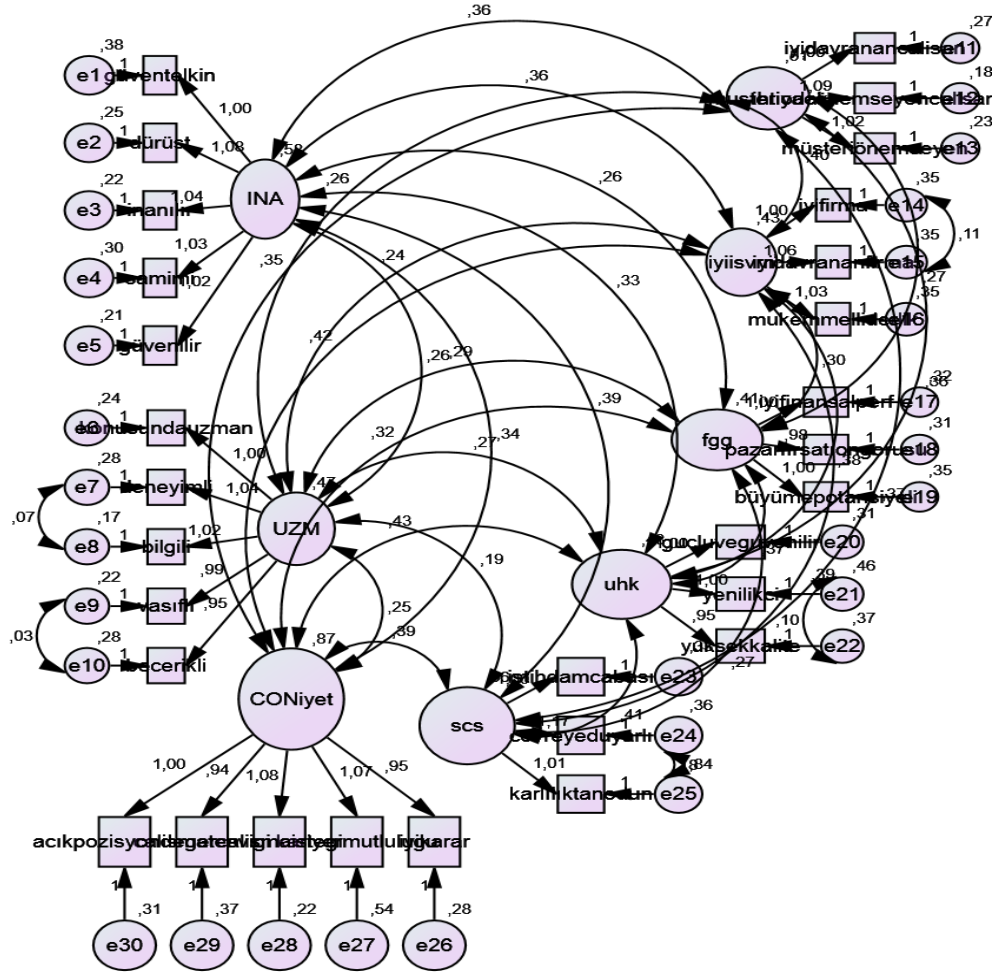
- Zinko, R. F. (2007). Toward a theory of reputation in organizations. *Research in Personnel and Human Resources Management* (s. 163-204). içinde Emerald Group Publishing Limited.
- Zinko, R. F. (2012). Personal reputation in organizations: Two-study constructive replication and extension of antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 156-180.
- Zinko, R. v. (2015). Personal reputation and the organization. *Journal of Management & Organization*, 21(2), 217-236.
- Zinko, R., Furner, C. P., Royle, T., and Hall, A. (2010). Self-perceptions of our personal reputations: The mediating role of image in the development of organizational citizenship behaviors. *Journal of International Management Studies*, 5(1), 1-9.

EKLER

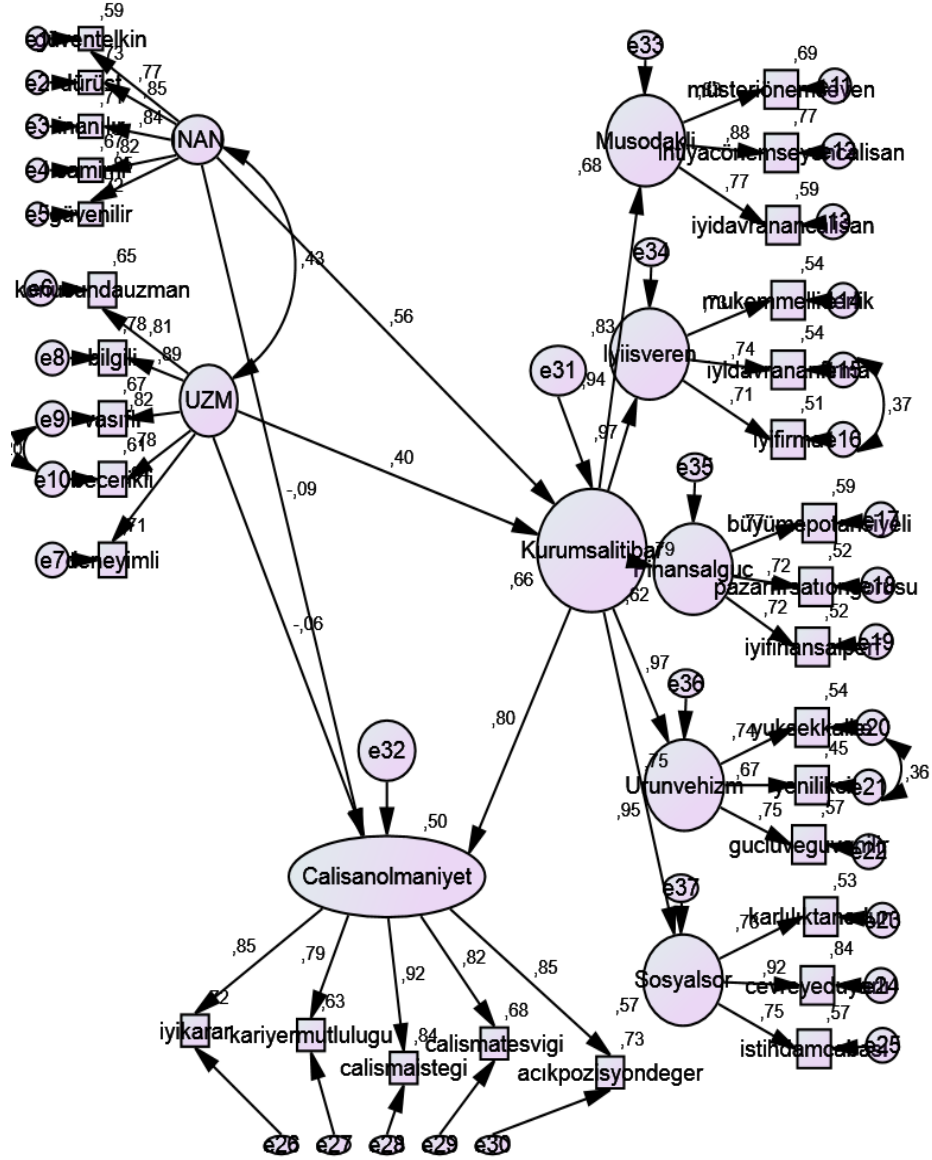
EK-1 HOLD1 ölçüm modeli

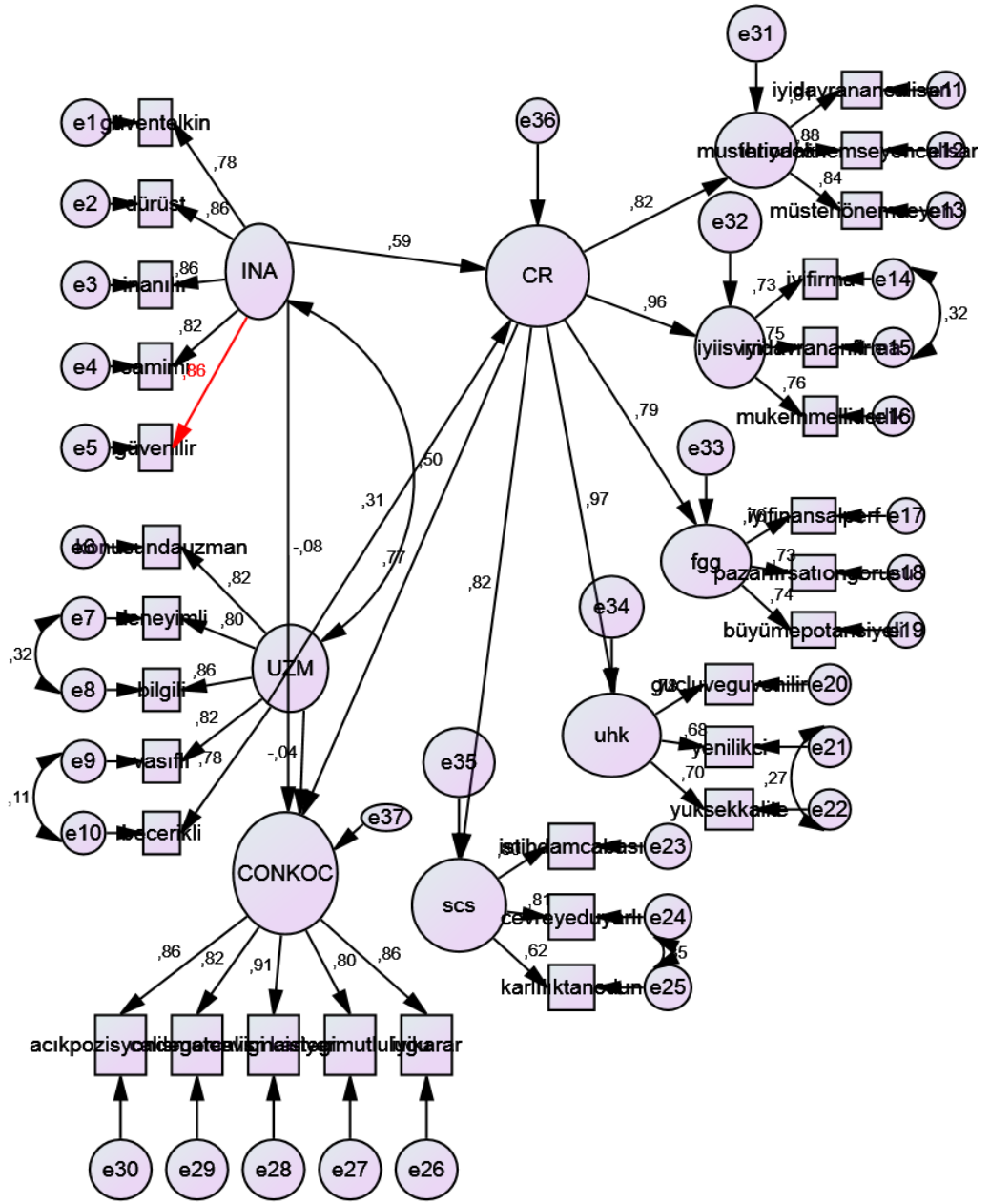


EK-2 HOLD2 Ölçüm Modeli



EK-3 YEM HOLD1





EK-4 YEM HOLD2



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ ETİK KURULU KARARI

ÇALIŞMANIN TÜRÜ:	BAP Projesi-Doktora Tez Çalışması
KONU:	Sosyal Bilimler
BAŞLIK:	Tepe Yöneticilerinin Güvenilirliğinin Kurumsal İtibar ve Çalışan Olma Niyetine Etkisi
PROJE/TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ:	Prof. Dr. Güneş Nezire ZEYTİNOĞLU
TEZ YAZARI:	Özüm EĞİLMEZ
ALT KOMİSYON GÖRÜŞÜ:	–
KARAR:	Olumlu

ETİK KURUL ÜYELERİ

İMZA/ TARİH

25.01.2017

Prof. Dr. Aydın AYBAR*Rektör Yardımcısı / Etik Kurul Başkanı***Prof. Dr. Hayrettin TÜRK***Fen Bil.(Fen Fak.)***Prof. Dr. Yusuf ÖZTÜRK***Sağlık Bil.(Ecz. Fak.)***Prof. Dr. Esra CEYHAN***Eğitim Bil. (Eğitim Bil. Ens.)***Prof. Dr. Bülent GÜNŞOY***Sos. Bil.(İkt. Fak.)***Prof. Dr. Münevver ÇAKI***Güz. San. (Güz. San. Fak.)*

EK-6 Anket

HOLDİNG 1						HOLDİNG 2						HOLDİNG 3								
					1 Kesinlikle Katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Kararsızım	4 Katılıyorum	5 Kesinlikle Katılıyorum						1 Kesinlikle Katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Kararsızım	4 Katılıyorum	5 Kesinlikle Katılıyorum	
1.	Holding tepe yöneticisinin güven telkin eden biri olduğunu düşünüyorum.					1	2	3	4	5	Holding tepe yöneticisinin güven telkin eden biri olduğunu düşünüyorum.					1	2	3	4	5
2.	Holding tepe yöneticisinin dürüst bir insan olduğunu düşünüyorum.					1	2	3	4	5	Holding tepe yöneticisinin dürüst bir insan olduğunu düşünüyorum.					1	2	3	4	5
3.	Holding tepe yöneticisinin inanılır olduğunu düşünüyorum.					1	2	3	4	5	Holding tepe yöneticisinin inanılır olduğunu düşünüyorum.					1	2	3	4	5
4.	Holding tepe yöneticisinin samimi olduğunu düşünüyorum.					1	2	3	4	5	Holding tepe yöneticisinin samimi olduğunu düşünüyorum.					1	2	3	4	5
5.	Holding tepe yöneticisinin güvenilir bir insan olduğunu düşünüyorum.					1	2	3	4	5	Holding tepe yöneticisinin güvenilir bir insan olduğunu düşünüyorum.					1	2	3	4	5
6.	Holding tepe yöneticisinin konusunda uzman olduğunu düşünüyorum.					1	2	3	4	5	Holding tepe yöneticisinin konusunda uzman olduğunu düşünüyorum.					1	2	3	4	5
7.	Holding tepe yöneticisinin konusunda deneyimli olduğunu düşünüyorum.					1	2	3	4	5	Holding tepe yöneticisinin konusunda deneyimli olduğunu düşünüyorum.					1	2	3	4	5
8.	Holding tepe yöneticisinin konusunda bilgili olduğunu düşünüyorum.					1	2	3	4	5	Holding tepe yöneticisinin konusunda bilgili olduğunu düşünüyorum.					1	2	3	4	5
9.	Holding tepe yöneticisinin konusunda teknik ve yönetsel anlamda vasıflı olduğunu düşünüyorum.					1	2	3	4	5	Holding tepe yöneticisinin konusunda teknik ve yönetsel anlamda vasıflı olduğunu düşünüyorum.					1	2	3	4	5
10.	Holding tepe yöneticisinin konusunda becerikli olduğunu düşünüyorum.					1	2	3	4	5	Holding tepe yöneticisinin konusunda becerikli olduğunu düşünüyorum.					1	2	3	4	5
11.	Holding tepe yöneticisinin tepe yöneticisi olarak itibarının yüksek olduğunu düşünüyorum.					1	2	3	4	5	Holding tepe yöneticisinin tepe yöneticisi olarak itibarının yüksek olduğunu düşünüyorum.					1	2	3	4	5
12.	Holding ve iştiraklerinin müşterilere iyi davranan çalışanlara sahip olduğunu düşünüyorum.					1	2	3	4	5	Holding ve iştiraklerinin müşterilere iyi davranan çalışanlara sahip olduğunu düşünüyorum.					1	2	3	4	5
13.	Holding'in müşteri ihtiyaçlarını önemseyen çalışanlara sahip olduğunu düşünüyorum.					1	2	3	4	5	Holding'in müşteri ihtiyaçlarını önemseyen çalışanlara sahip olduğunu düşünüyorum.					1	2	3	4	5
14.	Holding'in müşterilerini önemseydiğini düşünüyorum.					1	2	3	4	5	Holding'in müşterilerini önemseydiğini düşünüyorum.					1	2	3	4	5
15.	Holding'in çalışanları için iyi bir firma olduğunu düşünüyorum.					1	2	3	4	5	Holding'in çalışanları için iyi bir firma olduğunu düşünüyorum.					1	2	3	4	5
16.	Holding'in çalışanlarına iyi davranan bir firma olduğunu düşünüyorum.					1	2	3	4	5	Holding'in çalışanlarına iyi davranan bir firma olduğunu düşünüyorum.					1	2	3	4	5
17.	Holding'in çalışanları için mükemmel bir liderlik anlayışına sahip olduğunu düşünüyorum.					1	2	3	4	5	Holding'in çalışanları için mükemmel bir liderlik anlayışına sahip olduğunu düşünüyorum.					1	2	3	4	5
18.	Holding'in rakiplerine göre finansal olarak daha iyi performansla sahip olduğunu düşünüyorum.					1	2	3	4	5	Holding'in rakiplerine göre finansal olarak daha iyi performansla sahip olduğunu düşünüyorum.					1	2	3	4	5
19.	Holding'in pazar fırsatlarını öngörerek bunlardan yararlandığını düşünüyorum.					1	2	3	4	5	Holding'in pazar fırsatlarını öngörerek bunlardan yararlandığını düşünüyorum.					1	2	3	4	5
20.	Holding'in rakiplerine göre gelecekte büyüme potansiyelinin yüksek olduğunu düşünüyorum.					1	2	3	4	5	Holding'in rakiplerine göre gelecekte büyüme potansiyelinin yüksek olduğunu düşünüyorum.					1	2	3	4	5
21.	Holding'in güçlü ve güvenilir olduğunu düşünüyorum.					1	2	3	4	5	Holding'in güçlü ve güvenilir olduğunu düşünüyorum.					1	2	3	4	5
22.	Holding'in yenilikçi ürünler ürettiğini düşünüyorum.					1	2	3	4	5	Holding'in yenilikçi ürünler ürettiğini düşünüyorum.					1	2	3	4	5
23.	Holding'in pazara yüksek kalitede ürünler sunduğunu düşünüyorum.					1	2	3	4	5	Holding'in pazara yüksek kalitede ürünler sunduğunu düşünüyorum.					1	2	3	4	5
24.	Holding'in sosyal ve çevresel sorumluluk anlamında yeni istihdam yaratmak için çaba harcadığını düşünüyorum.					1	2	3	4	5	Holding'in sosyal ve çevresel sorumluluk anlamında yeni istihdam yaratmak için çaba harcadığını düşünüyorum.					1	2	3	4	5
25.	Holding'in çevreye duyarlı olduğunu düşünüyorum.					1	2	3	4	5	Holding'in çevreye duyarlı olduğunu düşünüyorum.					1	2	3	4	5
26.	Holding'in temiz bir çevre için karlılığından ödün vereceğini düşünüyorum.					1	2	3	4	5	Holding'in temiz bir çevre için karlılığından ödün vereceğini düşünüyorum.					1	2	3	4	5
27.	Holding' in ülkemizde olumlu bir itibara sahip olduğunu düşünüyorum.					1	2	3	4	5	Holding' in ülkemizde olumlu bir itibara sahip olduğunu düşünüyorum.					1	2	3	4	5
28.	Holding ve iştiraklerinde çalışmanın benim için iyi bir karar olacağını düşünüyorum.					1	2	3	4	5	Holding ve iştiraklerinde çalışmanın benim için iyi bir karar olacağını düşünüyorum.					1	2	3	4	5
29.	Kariyerimin tamamını Holding ve iştiraklerinde geçirmekten mutlu olacağımı düşünüyorum.					1	2	3	4	5	Kariyerimin tamamını Holding ve iştiraklerinde geçirmekten mutlu olacağımı düşünüyorum.					1	2	3	4	5
30.	Holding ve iştiraklerinde çalışmayı kesinlikle isterim.					1	2	3	4	5	Holding ve iştiraklerinde çalışmayı kesinlikle isterim.					1	2	3	4	5

EK-6 Anket

31	Yakınlarımı Holding ve iştiraklerinde çalışmaya teşvik ederim.	1	2	3	4	5	Yakınlarımı Holding ve iştiraklerinde çalışmaya teşvik ederim.	1	2	3	4	5	Yakınlarımı Holding ve iştiraklerinde çalışmaya teşvik ederim.	1	2	3	4	5
32	Holding ve iştiraklerinde çalışmak için açık bir pozisyon görürsem hemen değerlendiririm.	1	2	3	4	5	Holding ve iştiraklerinde çalışmak için açık bir pozisyon görürsem hemen değerlendiririm.	1	2	3	4	5	Holding ve iştiraklerinde çalışmak için açık bir pozisyon görürsem hemen değerlendiririm.	1	2	3	4	5
33	İlleride Holding şirketlerinden birine başvurmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5	İlleride Holding şirketlerinden birine başvurmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5	İlleride Holding şirketlerinden birine başvurmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5

Ankete katıldığınız için teşekkür ederiz.

Lütfen arka sayfaya geçiniz→

EK-6 Devam

34. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
35. Yaşınız (.....)
36. Annenizin Eğitim Durumu:
- () İlkokul () Ortaokul
() Lise () Yüksekokul (MYO, Ön lisans)
() Fakülte (Lisans) () Lisansüstü (Yüksek Lisans, Doktora)
37. Annenizin mesleği:
- () Kamu Beyaz Yaka () Kamu Mavi Yaka
() Özel Beyaz Yaka () Özel Mavi Yaka
() KOBİ sahibi (250 çalışandan az) () Büyük İşletme sahibi (250 çalışandan fazla)
() Çalışmıyor/ Ev hanımı () Emekli () Diğer.....
38. Babanızın Eğitim Durumu:
- () İlkokul () Ortaokul
() Lise () Yüksekokul (MYO, Ön lisans)
() Fakülte(Lisans) () Lisansüstü (Yüksek Lisans, Doktora)
39. Babanızın mesleği:
- () Kamu Beyaz Yaka () Kamu Mavi Yaka
() Özel Beyaz Yaka () Özel Mavi Yaka
() KOBİ sahibi (250 çalışandan az) () Büyük İşletme sahibi (250 çalışandan fazla)
() Çalışmıyor () Emekli () Diğer.....
40. Ailenizin Aylık Toplam Gelir Durumu:
- () 2.000 TL ve altı () 2.001-4.000 TL arası
() 4.001-6.000TL arası () 6.001-8.000 TL arası
() 8.001-10.000 TL arası () 10.001 ve üzeri
41. Ailenizin yaşadığı şehir (.....). Lütfen Belirtiniz.
42. Mezun olduğunuz lise: () Devlet Lisesi () Özel Lise/Kolej
43. Tanımlamak zorunda kalsanız, kendinizi aşağıdakilerden hangisi olarak tanımlarsınız?
- () Holding 2müsterisiyim () Holding 1 müşterisiyim
() Her ikisinin de müşterisiyim () Her ikisinin de müşterisi değilim.
44. Tanımlamak zorunda kalsanız, kendinizi aşağıdakilerden hangisi olarak tanımlarsınız?
- () Holding 3 müşterisiyim () Holding 3 müşterisi değilim.
45. Bu çalışma öncesinde; Tepe1 hakkındaki bilgi düzeyinizi aşağıdaki ifadelerden hangisi tam olarak tanımlar?
- () Kim olduğu hakkında hiç bilgi sahibi değildim. () İsmi duydum ama gözümde canlandıramıyordum.
() HOLD1 ailesinin bir mensubu olduğunu biliyordum. () Holding 1'in tepe yöneticisi olduğunu biliyordum.
46. Bilgi sahibi idiyeniz, nereden? (Bu soruda birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)
- () Geleneksel Medya aracılığı ile (TV, gazete) () Sosyal Medya aracılığı ile
() Aile ve arkadaş çevremden () Diğer.....
47. Bu çalışma öncesinde; Tepe2 hakkındaki bilgi düzeyinizi aşağıdaki ifadelerden hangisi tam olarak tanımlar?
- () Kim olduğu hakkında hiç bilgi sahibi değildim. () İsmi duydum ama gözümde canlandıramıyordum.
() HOLD2 ailesinin bir mensubu olduğunu biliyordum. () Holding 2'nin tepe yöneticisi olduğunu biliyordum.
48. Bilgi sahibi idiyeniz, nereden? (Bu soruda birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)
- () Geleneksel Medya aracılığı ile (TV, gazete) () Sosyal Medya aracılığı ile
() Aile ve arkadaş çevremden () Diğer.....
49. Bu çalışma öncesinde; Tepe3 hakkındaki bilgi düzeyinizi aşağıdaki ifadelerden hangisi tam olarak tanımlar?
- () Kim olduğu hakkında hiç bilgi sahibi değildim. () İsmi duydum ama gözümde canlandıramıyordum.
() HOLD3 ailesinin bir mensubu olduğunu biliyordum. () Holding 3'in tepe yöneticisi olduğunu biliyordum.
50. Bilgi sahibi idiyeniz, nereden? (Bu soruda birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)
- () Geleneksel Medya aracılığı ile (TV, gazete) () Sosyal Medya aracılığı ile
() Aile ve arkadaş çevremden () Diğer.....
51. Her üç yöneticimizin medya görünürlüğü hakkındaki düşünceleriniz:
- () TEPE 1'in daha fazladır () TEPE 2'nin daha fazladır () TEPE 3'un daha fazladır () Kararsızım

Tepe Yöneticisinin Güvenilirliğinin Kurumsal İtibar ve Çalışan Olma Niyetine Etkisi

Bu araştırma Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon ABD'da hazırlanmakta ve Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) komisyonu tarafından desteklenmekte olan doktora tezinin veri toplama kısmını oluşturmaktadır.

Araştırmanın amacı, Türkiye'nin seçkin üniversitelerinde işletme/yönetim eğitimi gören geleceğin yönetici adaylarının, ülkemizin önde gelen holdingleri ve yöneticileri hakkındaki algılarını ve bu firmada çalışan olma niyetlerini ortaya koymaktır.

Bu nedenle anket formuna vereceğiniz *eksiksiz cevaplar*, araştırmamız açısından hayati önem taşımaktadır. Cevaplarınız sadece bilimsel araştırmada kullanılacak olup, kişisel verileriniz kesinlikle gizli tutulacaktır.

Araştırmamıza katılımınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Özüm EĞİLMEZ
Anadolu Üniversitesi, Sos.Bil.Enst. Yönetim ve Organizasyon ABD

Çalışmanın Ana Değişkeni:

İtibar: “Genellikle biri veya bir şey hakkında sahip olunan inançlar ve düşünceler” ifadesi ile açıklanabilmektedir.

Lütfen arka sayfaya geçiniz →